

# KEPEMIMPINAN LEADERSHIP PENDIDIKAN

Aplikasi Kepemimpinan Efektif, Strategis, dan Berkelanjutan

Dewasa ini, sudah diterima secara luas bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan harus berinvestasi melalui upaya membangun kualitas kepemimpinan di lembaga pendidikan. Di sekolah dasar, sekolah menengah dan khusus kepala sekolah, memiliki tempat unik untuk mempengaruhi kualitas satuan pendidikan, pengajaran dan pembelajaran yang merupakan penjaga gerbang penting untuk pengembangan dan perubahan satuan pendidikan. Buku ini membahas bagaimana kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian penting dalam perbaikan satuan pendidikan.

Buku Ini memberikan gambaran tentang kepemimpinan kepala sekolah yang bermutu. Mempertimbangkan implikasi kepemimpinan kepala sekolah untuk pengembangan visi dan misi sekolah, profesional guru, prestasi siswa, peran stakeholder dan berfokus pada cara-cara di mana bentuk kepemimpinan penting ini dapat dipupuk dan ditingkatkan. Pesan utama dalam buku ini adalah bahwa kepala sekolah memainkan peran penting dalam memimpin perbaikan di sekolah dan bahwa bentuk kepemimpinan ini berkontribusi secara langsung untuk meningkatkan mutu satuan pendidikan. Sebagai buku ajar, buku ini diperuntukkan bagi mereka yang sedang belajar tentang manajemen, khususnya manajemen pendidikan. Karenanya, mereka yang sedang kuliah atau belajar di perguruan tinggi, lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK), balai pendidikan dan latihan tenaga kependidikan, para dosen, guru, serta widya iswara, dan tentu saja orang yang sedang menjadi pemimpin di satuan pendidikan, dapat menjadikan buku ini sebagai bahan bacaan sehingga akan mempengaruhi kinerja masing-masing.



CV. Widya Puspita  
Email : cv.widyapuspita@gmail.com



Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Aplikasi Kepemimpinan Efektif, Strategis, dan Berkelanjutan



Muhammad Fadhli, M.Pd (Ed.)

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

(Aplikasi Kepemimpinan Efektif, Strategis, dan Berkelanjutan)



**Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd**

# **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

**(Aplikasi Kepemimpinan Efektif,  
Strategis, dan Berkelanjutan)**

**Editor:**

**Muhammad Fadhli, M.Pd  
Wahyuli Lius Zen, S.E., M. Pd**



**CV. WIDYA PUSPITA**

**Copyright © 2018, Penerbit CV. Widya Puspita, Medan**

**Judul Buku** : **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**  
(Aplikasi Kepemimpinan Efektif,  
Strategis, dan Berkelanjutan)

**Penulis** : Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd

**Editor** : Muhammad Fadhli, M. Pd  
Wahyuli Lius Zen, S.E., M. Pd  
CV. Widya Puspita  
Jln. Keadilan/ Cemara, Lorong II Barat

**Penerbit** : No. 57 Sampali Medan  
CP: 081397477666 - 081361699291  
e-mail: cv.widyapuspita@gmail.com

**Cetakan Pertama** : Maret 2018

**Penata Letak** : Muhammad Fadhli, M. Pd

**Desain Sampul** : Pusdikra Advertising

**ISBN** : 978-602-51022-7-1

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis telah menyelesaikan buku ini, buku yang mencoba merespon berbagai hal yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan. Memang tidak mudah menyelesaikannya, disamping waktu penulis yang terbatas karena kesibukan tugas-tugas rutin, juga karena dinamisnya topik yang ditulis dalam buku ini sehingga mengharuskan penulis setiap saat mencari informasi untuk dijadikan sebagai topik bahasan.

Buku yang terkait dengan kepemimpinan pendidikan, merupakan buku yang dapat memberikan informasi bagaimana tenaga kependidikan memahami substansi kepemimpinan pendidikan di satuan pendidikan. Sejalan dengan semakin rumit dan meluasnya konteks peningkatan mutu satuan pendidikan, mau tidak mau hal-hal yang terkait dengan kepemimpinan pendidikan menjadi aktual untuk ditelaah.

Dengan berbagai upaya yang dilakukan oleh sistem dan mekanisme kepemimpinan yang bersifat prosedural ini, diharapkan seluruh rangkaian rencana yang telah ditetapkan akan menghasilkan pencapaian tujuan pendidikan dalam arti yang luas. Itulah sebabnya, kepemimpinan pendidikan menjadi ruh dalam mencapai tujuan pendidikan secara holistik. Buku ini, secara filosofis dan prosedural mencoba mengungkapkan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan subsistem dari sistem pendidikan. Tanpa adanya kepemimpinan pendidikan, dapat dikatakan bahwa upaya untuk mencapai tujuan pendidikan itu tidaklah akan efektif di capai.

Keberhasilan satuan pendidikan tidak bisa tidak dan merupakan sebuah keniscayaan hanya akan berhasil mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya, ditentukan

oleh kepemimpinan pendidikan di satuan pendidikan itu. Karenanya, menelaah, membaca, serta memahami hal yang terkait dengan kepemimpinan pendidikan merupakan sesuatu yang mutlak untuk dibicarakan.

Sebagai buku ajar, buku ini diperuntukkan bagi mereka yang sedang belajar tentang manajemen, khususnya manajemen pendidikan. Karenanya, mereka yang sedang kuliah atau belajar di perguruan tinggi, balai pendidikan dan latihan tenaga kependidikan, para dosen, guru, serta widya iswara, dan tentu saja orang yang sedang menjadi pemimpin di satuan pendidikan, dapat menjadikan buku ini sebagai bahan bacaan sehingga akan mempengaruhi kinerja masing-masing.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat untuk peningkatan mutu satuan pendidikan secara komprehensif.

Untuk itulah buku ini didedikasikan. Amin !

Medan, Januari 2018

Penulis,

**H. Amiruddin Siahaan**

## PENGANTAR EDITOR

Setiap buku yang terkait dengan kepemimpinan, merupakan buku yang wajib di baca oleh mereka yang sedang memimpin, akan memimpin, dan yang memiliki cita-cita sebagai pemimpin. Asumsi ini didasarkan kepada kenyataan bahwa memimpin merupakan fitrah dasar dari setiap manusia.

Dalam kaitannya dengan pendidikan, maka kepemimpinan merupakan substansi dalam mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan akan terasa sulit di capai jika kepemimpinan pendidikan tidak memiliki kemampuan mengakomodir pendidikan sebagai sesuatu yang memerlukan kepemimpinan.

Kepemimpinan pendidikan dalam buku ini, dikemukakan dalam konteks filosofi, manajerial, dan prosedur untuk dapat mencapai pendidikan secara efektif. Secara filosofis pendidikan itu upaya yang dilakukan oleh sistem dan mekanisme prosedural, yang memungkinkan berbagai ragam rencana yang disiapkan dapat dilaksanakan dengan sempurna sehingga peserta didik dapat tumbuh dan berkembang berdasarkan kemampuan atau potensi yang dimilikinya.

Kepemimpinan pendidikan, bukan hanya menyangkut untuk mengarahkan apa yang akan dilakukan dalam organisasi pendidikan, tetapi lebih awal ia adalah sebagai anteseden, ia adalah yang akan memulai atau mengawali, seperti melakukan perencanaan sesuai dengan visi dan misi pencapaian. Kepemimpinan pendidikan memiliki dasar yang kuat untuk menentukan keberhasilan pendidikan, baik pendidikan dalam arti proses, maupun pendidikan dalam arti perilaku yang menjadi standar bagi setiap orang yang sedang mengikuti pendidikan itu.

Kepemimpinan pendidikan, bekerja berdasarkan apa yang direncanakan, memegang teguh prinsip manajemen sebagai ruh sistem dan mekanisme, melakukan telaah terhadap apa yang telah dan sedang dilakukan, dan mampu melakukan tindak lanjut setelah melakukan telaah secara proporsional. Karenanya, kepemimpinan pendidikan merupakan motor penggerak bagi semua komponen organisasi dalam melaksanakan berbagai program yang telah ditetapkan.

Buku ini, dapat memberikan ruang yang jelas tentang apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Semua ini merupakan proses untuk mencapai tujuan pendidikan dikalangan peserta didik. Berbagai teori, asumsi, yang dilengkapi dengan informasi, dikemukakan dalam buku ini sehingga walau sederhana, buku ini dapat memberikan informasi bagaimana substansi kepemimpinan pendidikan dalam konteks pendidikan.

Semoga buku ini bermanfaat dan dapat dimanfaatkan!

Medan, Januari 2018

Editor,

**Muhammad Fadhli  
Wahyuli Lius Zen**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGANTAR EDITOR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Pembangunan Sistem Pendidikan Nasional .....	1
B. Pentingnya Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan.....	7
C. Problematika Kepemimpinan dalam Mengelola Pendidikan.....	14
<b>BAB II KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>88</b>
A. Pengertian Kepemimpinan .....	18
B. Peran Kepemimpinan.....	25
C. Gaya Kepemimpinan.....	39
<b>BAB III KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN     PENDIDIKAN .....</b>	<b>58</b>
A. Manajemen Pendidikan .....	58
1. Manajemen Tenaga Pendidik/Kependidikan.....	68
2. Manajemen Kesiswaan .....	69
3. Manajemen Sarana Prasarana .....	73
4. Manajemen Kurikulum .....	77
5. Manajemen Pembiayaan/ Keuangan .....	83
6. Manajemen Hubungan Masyarakat .....	85

7. Manajemen Layanan Khusus.....	88
B. Efektivitas Kepemimpinan dalam Manajemn Pendidikan .....	89
<b>BAB IV KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN SEKOLAH EFEKTIF .....</b>	<b>96</b>
A. Konsep Sekolah Efektif .....	96
B. Pengembangan Sekolah Efektif melalui Manajemen Berbasis Sekolah .....	114
C. Akreditasi dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah .....	135
<b>BAB V KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN PROFESIONAL DAN STRATEGI MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN.....</b>	<b>147</b>
A. Efektivitas Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan .....	147
B. Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Pembelajaran .....	159
C. Optimalisasi Peran Pengawas Pendidikan .....	167
D. Guru sebagai Pemimpin Pembelajaran di Kelas .....	180
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>193</b>
<b>TENTANG PENULIS.....</b>	<b>201</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### **A. Pembangunan Sistem Pendidikan Nasional**

Setiap negara di dunia terus menerus melakukan peningkatan pada sistem pendidikan dan manajemennya. Dalam hal ini, Indonesia melakukan perubahan sistem pendidikan guna mencapai kualitas atau mutu pendidikan yang terus menerus menuju ke arah lebih baik. Segala komponen yang ada pada sistem pendidikan menjadi suatu keseluruhan yang berkaitan dan berhubungan antara satu dengan yang lain serta saling mempengaruhi, serta mengacu pada undang-undang dan peraturan yang berlaku.

Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 ayat (1) menyatakan bahwa 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.

Jabaran UUD 1945 tentang pendidikan dituangkan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, pasal 3 menyebutkan bahwa 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.

Undang-undang tersebut, meletakkan landasan bagi pembangunan sistem pendidikan nasional sebagai titik acuan dalam pengembangan pendidikan lebih lanjut. Sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan Pendidikan Nasional.

Kemampuan bangsa Indonesia pada saat ini dan masa yang akan datang ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, untuk itu usaha pendidikan dalam membangun peradaban bangsa Indonesia untuk menjadi lebih maju dimulai dengan upaya peningkatan pada kualitas sumber daya manusianya.

Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka Pemerintah telah berupaya mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan sistem evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi kenyataan belum cukup dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Pemerintah khususnya Kementerian Pendidikan Nasional dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, terus menerus berupaya melakukan berbagai perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan. Salah satu upaya yang sudah dan sedang dilakukan berkaitan dengan guru. Lahirnya Undang-undang No.14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada dasarnya merupakan kebijakan pemerintah yang di dalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, ada delapan Standar Nasional Pendidikan yang menjadi sorotan dan pedoman dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, yaitu:

1. **Standar Isi.** Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Standar isi mencakup lingkup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Setiap jenjang memiliki kompetensi yang berbeda, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Dan dalam standar isi termuat kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum tingkat satuan pendidikan, dan kalender pendidikan/akademik, yang berguna untuk pedoman pelaksanaan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.
2. **Standar Proses.** Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk

mencapai standar kompetensi lulusan. Proses pembelajaran seharusnya dilakukan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

3. **Standar Kompetensi Lulusan.** Standar kompetensi lulusan adalah kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan. Setiap jenjang pendidikan memiliki kompetensi dasar yang berbeda. Mulai dari pendidikan dasar yang hanya bertujuan meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sampai ke jenjang perguruan tinggi yang bertujuan mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan.
4. **Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan.** Standar pendidik dan kependidikan adalah kriteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
5. **Standar Sarana dan Prasarana.** Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang

berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Setiap lembaga pendidikan wajib memiliki sarana dan prasarana yang telah ditentukan. Ada pun sarana tersebut antara lain meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Sedangkan prasarananya antara lain: lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

6. **Standar Pengelolaan.** Standar pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas. Sedangkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi menerapkan otonomi perguruan tinggi yang dalam batas-batas yang diatur dalam ketentuan perundang-undangan yang berlaku

memberikan kebebasan dan mendorong kemandirian dalam pengelolaan akademik, operasional, personalia, keuangan, dan area fungsional kepengelolaan lainnya yang diatur oleh masing-masing perguruan tinggi.

7. **Standar Pembiayaan.** Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Ada tiga macam biaya dalam standar ini yaitu: Biaya investasi satuan pendidikan, Biaya personal dan Biaya operasi satuan pendidikan.
8. **Standar Penilaian Pendidikan.** Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik. Penilaian dilakukan secara berkesinambungan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas.

Berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 mengenai 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan menjadi penjamin dan mengendalikan mutu pendidikan sehingga segala *input*, proses, dan *output* pendidikan harus sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Saat ini dalam upaya perwujudan tujuan nasional pendidikan, pemerintah melakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi pada sistem pendidikan. Ketiga proses ini dilaksanakan untuk menentukan layak tidaknya lembaga pendidikan yang berstandar nasional.

Standar Nasional Pendidikan ini dapat diimplementasikan pada sekolah yang merupakan lembaga formal bagi berlangsungnya kegiatan pendidikan. Sekolah sangat memungkinkan bagi seseorang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan-kemampuan lainnya melalui kegiatan belajar mengajar. Sekolah sangat besar pengaruhnya terhadap kegiatan

belajar dan hasil yang dicapai siswa. Baik buruknya kondisi sekolah berpengaruh besar terhadap baik buruknya kelangsungan kegiatan belajar dan hasil yang dicapai. Untuk itu, dalam mewujudkan sistem pendidikan yang berstandar nasional dibutuhkan pemimpin-pemimpin pendidikan yang berkompeten dalam mengintegrasikan seluruh komponen pendidikan.

## **B. Pentingnya Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan**

Keberhasilan suatu lembaga dalam menjalankan dan mewujudkan program-program yang telah direncanakan tidak akan lepas dari peran kepemimpinan dalam lembaga tersebut. Di era globalisasi, perbaikan sistem pendidikan di suatu lembaga pendidikan secara tidak langsung menuntut setiap pemimpin pendidikan selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan kualifikasi dan *kompetensi* pada dirinya agar menjadi seorang pemimpin yang efektif dan mampu membawa lembaganya menyesuaikan diri terhadap perubahan dan kemajuan zaman, serta mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan lainnya.

Seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan dituntut agar memiliki kemampuan menggerakkan personel satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai prinsip-prinsip pedagogik. Lembaga pendidikan merupakan sebuah wahana untuk pengembangan diri seseorang untuk menjadi lebih baik.

Pemimpin dalam lembaga pendidikan mempunyai wewenang dan kekuasaan untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bawahan untuk dapat melaksanakan perintahnya. Hal ini menciptakan

suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik.

Pentingnya peran kepemimpinan pada lembaga pendidikan dapat dilihat dari proses manajemen lembaga tersebut. Penerapan manajemen lembaga pendidikan melibatkan sepenuhnya pemimpin dalam mengelola seluruh sumber daya yang tersedia pada lembaga tersebut. Lembaga pendidikan yang dimaksud adalah sekolah.

Bush (2008:8) menjelaskan *there is a widespread belief that raising standards of leadership and management is the key to improving schools. Increasingly, this is linked to the need to prepare and develop leaders for their demanding roles. While this is the main focus of this book, a prior question is the nature of leadership and management in schools.* Pandangan ini kembali menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam pendidikan. Meningkatkan standar kepemimpinan dan manajemen adalah kunci untuk memperbaiki sekolah. Hal ini tentunya sangat berkaitan dengan kebutuhan untuk mempersiapkan dan mengembangkan kepemimpinan dalam pendidikan.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang menciptakan lulusan-lulusan 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. Sekolah sebagai sistem, artinya semua elemen atau unsur yang ada di sekolah sebagai satu kesatuan yang utuh, tidak terpisahkan satu dengan yang lain, seperti siswa, guru, kepala sekolah, gedung, alat peraga, dan perangkat pembelajaran, dan sebagainya.

Pimpinan lembaga pendidikan bertanggungjawab dan yakin bahwa kegiatan-kegiatan yang terjadi di lembaga adalah menggarap rencana dengan benar lalu mengerjakannya dengan benar pula. Oleh karena itu, visi dan misi lembaga harus

dipahami terlebih dahulu sebelum menjadi titik tolak prediksi dan sebelum disosialisasikan.

Terkait dengan upaya pencapaian visi oleh kepala sekolah James, Richard dan Catano (2008:5) memberikan penekanan yang berkaitan dengan peran kepala sekolah dalam membangun serta mempertahankan visi sekolah:

- 1) *First and foremost, principals need to have a clear vision for their schools*
- 2) *Schools need principals who strive to ensure the quality of instruction in their schools*
- 3) *Principals of high-achieving schools expect teachers and students to meet the schools' goals*
- 4) *Principals of high-achieving schools are confident that their schools can meet their goals*
- 5) *Principals who focus on school improvement have more effective schools*
- 6) *Principals of high-achieving schools communicate to all stakeholders that learning is the school's most important mission*

Penjelasan di atas menekankan bahwa (1) kepala sekolah harus memiliki latar belakang yang jelas untuk sekolah mereka, yang artinya kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam keilmuan dalam bidang kepemimpinan dan terutama manajemen pendidikan baik diperoleh secara formal melalui pendidikan maupun dalam pelatihan-pelatihan yang lama, (2) kemudian sekolah membutuhkan kepala sekolah yang berusaha untuk memastikan kualitas pengajaran di sekolah mereka, maknanya kepala sekolah bertanggungjawab dalam penjaminan kualitas pengajaran oleh guru terhadap siswa seperti melalui supervisi dan lain sebagainya, (3) Kepala sekolah berprestasi tinggi mengharapkan guru dan siswa untuk memenuhi tujuan sekolah, (4) Kepala sekolah berprestasi tinggi yakin bahwa sekolah mereka dapat memenuhi tujuan mereka. Kepala sekolah harus memberikan motivasi-motivasi kepada guru dan siswa untuk terus berprestasi guna mencapai tujuan,

(5) Kepala sekolah yang fokus pada peningkatan sekolah memiliki sekolah yang lebih efektif. Perencanaan kepala sekolah harus dijalankan/ diimplementasikan serta diawasi dengan baik, (6) Kepala sekolah berprestasi tinggi berkomunikasi dengan semua pemangku kepentingan baik orang tua maupun lembaga-lembaga non pemerintah yang mungkin membantu upaya pencapaian visi sekolah dan memberikan penjelasan bahwa pembelajaran adalah misi sekolah yang paling penting.

Tujuan utama penerapan Manajemen Sekolah pada intinya adalah untuk penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien. Kewenangan terhadap pembelajaran di serahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yaitu sekolah.

Di samping itu, untuk memberdayakan sekolah agar sekolah dapat melayani masyarakat secara maksimal sesuai dengan keinginan masyarakat tersebut. Pemimpin dalam sekolah berperan untuk dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen sekolah. Tujuan penerapan Manajemen sekolah adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Rincinya, manajemen sekolah bertujuan untuk: (1) Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, (2) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, (3) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orangtua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya, (4) Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Sedangkan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu sekolah, definisi yang diberikan oleh Goetsch dan Davis (1994:192) bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Kualitas kepemimpinan sangat memengaruhi baik buruknya prestasi anak didik dan sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah harus mampu membangun kolaborasi di antara segenap warga sekolah, mendorong partisipasi setiap guru untuk menyumbangkan hasil pemikirannya demi kemajuan sekolah, dan mencoba hal-hal baru yang sedianya efektif untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Hammond, Meyerson, Lapointe dan Orr (2010:14) menjelaskan pentingnya peran kepala sekolah dalam peningkatan hasil belajar siswa adalah: *Prior research has shown that leaders influence classroom outcomes through two primary pathways. The first pathway involves leadership practices that directly influence teaching and learning, for example, through the selection, support, and development of teachers. The second includes activities that indirectly influence practice by creating organizational conditions in the school that are conducive to positive change. Each of these pathways has been linked to important student outcomes.* Pendapat ini menunjukkan bahwa para pemimpin dapat memengaruhi hasil kelas melalui dua jalur utama. Jalur pertama melibatkan praktik kepemimpinan yang secara langsung mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran, misalnya melalui seleksi, dukungan, dan pengembangan guru. Yang kedua mencakup kegiatan yang secara tidak langsung memengaruhi praktik dengan menciptakan kondisi organisasi di sekolah yang kondusif bagi perubahan positif. Masing-masing jalur ini dikaitkan dengan hasil siswa yang penting.

Ada dua jenis kepemimpinan dalam pendidikan yang berkaitan langsung dengan upaya-upaya peningkatan kualitas pembelajaran di kelas yaitu *Instructional leadership* (kepemimpinan instruksional) dan *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional).

Kepemimpinan instruksional Menurut berbagai penelitian merupakan praktik yang paling penting dan berkaitan langsung dengan efek langsung dan tidak langsung yang melibatkan:

- 1) Bekerja secara langsung dengan guru untuk meningkatkan efektifitas pembelajaran di kelas, melalui evaluasi, supervisi, pemodelan, dan dukungan lainnya yang berfungsi membantu guru dalam mencapai efektifitas pembelajaran.
- 2) Menyediakan sumber daya dan pengembangan profesional guru seperti pendidikan dan pelatihan untuk memperbaiki pengajaran
- 3) Mengkoordinasikan dan mengevaluasi kurikulum, pengajaran, dan penilaian
- 4) Secara rutin memantau kemajuan pengajaran dan kemajuan siswa
- 5) Mengembangkan dan memelihara norma dan harapan bersama dengan siswa, staf, dan semua warga di sekolah (Hammond, Meyerson, Lapointe dan Orr, 2010: 14)

Meskipun awalnya kepemimpinan transformasional tidak digunakan untuk menggambarkan kepemimpinan sekolah, namun kepemimpinan transformasional telah menjadi ciri umum dari kelas kritis. Kepemimpinan transformasional saat ini ditemukan untuk memprediksi pembelajaran dan perubahan organisasi. Hal ini ditandai dengan

- 1) Menetapkan arah dengan menanamkan visi bersama dan tujuan yang sesuai
- 2) Menunjukkan pekerjaan yang saling percaya dan peduli serta menunjukkan budaya sekolah
- 3) Memiliki harapan kinerja yang tinggi dan mengembangkan individu melalui dukungan langsung dan tidak langsung
- 4) Mengembangkan kondisi organisasi (struktur, proses, budaya) untuk memudahkan proses pengajaran dan pembelajaran
- 5) Mengembangkan struktur pengambilan keputusan yang kolaboratif
- 6) Melibatkan orangtua dan masyarakat (*stakeholder*) dalam perbaikan sekolah (Hammond, Meyerson, Lapointe dan Orr, 2010: 15-16)

Kepemimpinan sebenarnya merupakan kegiatan dalam tim kerja atau *teamwork* pada suatu lembaga. Pemimpin membantu akan terciptanya suatu iklim sosial yang baik dalam kelompoknya dan lembaganya. Dalam Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri. Ia bertanggung jawab dan ikut serta dalam memberikan perangsang dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuannya. Ia berusaha agar para anggota bekerja sama, baik dalam perencanaan, maupun dalam pelaksanaannya dengan menetapkan tugas kelompok dan kewajiban tiap-tiap anggota.

Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Dalam hal ini kepemimpinan dalam

sebuah lembaga pendidikan bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi serta menggerakkan dan mengkoordinasikan anggotanya. Karena dalam sebuah lembaga pendidikan terdapat beberapa beberapa komponen (warga sekolah) seperti guru, staf, peserta didik dan masyarakat.

Oleh sebab itu, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, kemampuan untuk memimpin yang dimiliki seorang pemimpin akan dapat mencapai tujuan kepemimpinannya secara optimal. Kemampuan dapat berupa kemampuan berpikir (pengetahuan), dan kemampuan ini yang merupakan penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan pendidikan yang efektif menjadi dasar dalam pencapaian tujuan program pembelajaran, meningkatkan produktivitas personil sekolah, dan mengembangkan metode-metode kreatif untuk memperoleh hasil yang maksimal.

### **C. Problematika Kepemimpinan dalam Mengelola Pendidikan**

Ada ketertarikan besar pada kepemimpinan pendidikan di awal abad kedua puluh satu. Hal ini karena keyakinan yang meluas bahwa kualitas kepemimpinan dalam lembaga pendidikan membuat perbedaan yang signifikan pada kualitas sekolah dan siswa. Diberbagai belahan dunia, termasuk negara maju dan berkembang, ada pengakuan bahwa sekolah memerlukan pemimpin dan manajer yang efektif, jika mereka memberikan pendidikan terbaik bagi siswa dan peserta didik mereka. Seiring perkembangan ekonomi global semakin cepat, semakin banyak pemerintah menyadari bahwa aset utama mereka adalah orang-orang mereka atau sumberdaya manusia (SDM) dan persaingan bergantung pada pengembangan angkatan kerja yang sangat terampil. Hal ini membutuhkan

guru yang memiliki kompetensi, terlatih dan berkomitmen. Namun guru tersebut pada dasarnya, mereka memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang sangat efektif dengan dukungan supervisor dan pemerintah lainnya.

Senada dengan hal tersebut Bush (2008:8) menjelaskan bahwa *Effective leadership and management are increasingly regarded as essential if schools and colleges are to achieve the wide-ranging objectives set for them by their many stakeholders, notably the governments which provide most of the funding for public educational institutions. In an increasingly global economy, an educated workforce is vital to maintain and enhance competitiveness. Society expects schools, colleges and universities to prepare people for employment in a rapidly changing environment. Teachers, and their leaders and managers, are the people who are required to 'deliver' higher educational standards.* Pendapat ini bermakna bahwa kepemimpinan dan manajemen yang efektif semakin dianggap penting jika sekolah dan perguruan tinggi ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh banyak pemangku kepentingan mereka sebelumnya, terutama pemerintah yang menyediakan sebagian besar dana untuk institusi pendidikan publik. Dalam perkembangan ekonomi yang semakin global, tenaga kerja terdidik sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing. Masyarakat mengharapkan sekolah, perguruan tinggi dan universitas mampu mempersiapkan orang untuk bekerja di lingkungan yang berubah dengan cepat. Guru, dan pemimpin dan manajer pendidikan, adalah orang-orang yang diwajibkan untuk 'memberikan' standar pendidikan yang lebih tinggi.

Pemimpin dalam lembaga pendidikan dituntut untuk selalu meningkatkan mutu sekolah. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan menurut Danim (2003:53) dapat dilihat dari berbagai sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya

masuk sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku kurikulum, prasarana dan sarana sekolah. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa alat lunak, seperti peraturan struktur organisasi, deskripsi kerja, dan struktur organisasi. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Pendidikan dalam perkembangannya didorong oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, pertumbuhan ekonomi, sistem pemerintahan, serta sistem pendidikan. Kenyataan menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi memiliki andil besar dalam perkembangan aspek kehidupan lain, tidak terkecuali pendidikan. Namun sayangnya terkadang daerah yang memiliki hasil alam tinggi perkembangan pendidikannya tidak seperti yang diharapkan. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah, tetap saja pembangunan di bidang pendidikan masih tidak menentu.

Dikarenakan sifat pemerintah pusat tidak mempersiapkan sumberdaya untuk menjalankan sistem pendidikan yang sekarang sedang berjalan. Dengan demikian pemerintah pusat terkesan setengah-setengah dalam pemberian wewenang untuk mengurus pendidikan di daerah. Banyak sekali sekolah dan perguruan tinggi yang keadaan gedungnya sudah tidak layak, kepemilikan dan penggunaan media belajar rendah, kurang lengkapnya koleksi buku perpustakaan. Pemakaian teknologi informasi yang kurang memadai dan sebagainya.

Selain itu, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, ada delapan Standar Nasional Pendidikan yang menjadi sorotan dan menuntut upaya pemimpin pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan dari segala komponen. Keharusan mengaktualisasikan delapan Standar Nasional

Pendidikan dikarenakan adanya kekhawatiran menonjol yang berkaitan dengan upaya peningkatan mutu antara lain menyangkut lemahnya perbaikan mutu guru dan materi didik, serta metode pembelajaran, dan lemahnya sistem evaluasi dan orientasi efisiensi eksternal sekolah.

Otonomi Daerah telah memunculkan ide-ide untuk mengembangkan program pendidikan atau ekstrakurikuler yang bertujuan pembentukan kepribadian peserta didik (*life skill*). Namun, ide tersebut tidak didorong oleh ketersediaan guru/ pelatihnya, kekhawatiran terjadi pada daerah/sekolah yang semata-mata hanya berkeinginan untuk mendapatkan pemasukan tambahan dari pusat, daripada didasari oleh kajian potensi dan prospek ekonomi daerah yang matang.

Berdasarkan problematika tersebut, memberi penjelasan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memberdayakan kepemimpinannya dalam mewujudkan tujuan pendidikan secara bersama-sama. Hal itu dapat dilakukan dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen pendidikan ke dalam kegiatan pendidikan.

# BAB II

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu ditawarkan sebagai solusi untuk sebagian besar masalah dalam organisasi apapun. Dalam lembaga pendidikan misalnya sekolah akan berjalan dengan baik, jika kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat. Hampir di seluruh dunia, administrator dan manajer mengatakan bahwa organisasi mereka akan berkembang jika hanya manajemen memberikan strategi, visi, dan kepemimpinan sejati.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan menurut Hornby (1987:43) dalam bahasa Inggris disebut *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*, yang berarti kekuatan atau kualitas seseorang dalam

memimpin dan mengarahkan apa yang dipimpinya untuk mencapai tujuan.

Selanjutnya kepemimpinan menurut Nanus (2001:19) merupakan perilaku untuk mempengaruhi individu atau kelompok untuk melakukan sesuatu dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan sesuatu yang benar (*People who do think right*), sedangkan manajer mengerjakan sesuatu dengan benar (*People do right think*).

Timple (2000:58) mengartikan kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana manajer mencari keikutsertaan yang sukarela dari bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Wahjosumidjo (2002:17) kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Daft (2008:4) menjelaskan *Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*. Kepemimpinan adalah hubungan yang mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka.

Definisi-definisi tersebut berbeda satu sama lain walaupun ada indikatornya yang sama. Wirawan (2013:7-8) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin

menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi. Jika dibandingkan dengan definisi lainnya definisi tersebut kelihatannya singkat tapi mempunyai cakupan yang luas yang memerlukan penjelasan lebih rinci. Untuk lebih jelasnya dirincikan sebagai berikut:

- 1) *Proses*. Kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi. Proses produksi kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan. Proses juga dapat diartikan bahwa proses kepemimpinan memerlukan waktu, bukan sesuatu yang terjadi seketika. Suatu proses interaksi memengaruhi dalam kepemimpinan memerlukan waktu, yang lamanya waktu tergantung pada situasi pada altar kepemimpinan, kualitas pemimpin dan kualitas pengikut.
- 2) *Pemimpin*. Inti daripada kepemimpinan adalah pemimpin yang setiap organisasi atau sistem sosial mempunyai sebutan atau predikat yang berbeda. Dalam kepemimpinan politik, pemimpin disebut sebagai presiden, raja, ratu, perdana menteri, ketua DPR, *Speaker of parlement*, ketua partai, dan sebagainya. Pemimpin tertinggi politik pada masa NAZI Adolf Hitler Jerman disebut sebagai *Fuhrer* dan pada masa Fasis Musolini disebut sebagai *Il Duce*. Pada kepemimpinan bisnis disebut sebagai direktur utama, direktur, *chief executive official*. Pada kepemimpinan militer pemimpin disebut sebagai menteri pertahanan, panglima, dan komandan. Pada kepemimpinan pendidikan, pemimpin disebut sebagai menteri pendidikan, rektor, kepala dinas pendidikan, dan kepala sekolah.
- 3) *Visi*. Untuk menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai visi mengenai sistem sosial yang dipimpinya. Visi adalah apa yang diimpikan, apa yang ingin dicapai

keadaan di masa yang akan datang yang ingin diciptakan. Visi harus sederhana dan idealistik; gambar masa depan yang diharapkan, bukan suatu rencana yang kompleks dengan objektif kuantitatif dan langkah-langkah tindakan rinci. Visi harus menarik nilai-nilai, harapan, dan cita-cita para anggota organisasi dan para pemangku kepentingan lainnya di mana dukungan diperlukan. Visi harus lebih menekankan pada objektif ideologikal jangka panjang daripada benefit yang kelihatan segera. Visi harus menantang akan tetapi realistik. Agar bermakna dan kredibel visi harus tidak fantasi khayalan, akan tetapi masa depan yang dapat dicapai berdasarkan realitas sekarang. Visi harus menyatakan asumsi dasar mengenai apa yang penting bagi organisasi, bagaimana hubungannya dengan lingkungan, bagaimana orang harus diperlakukan. Visi harus cukup memfokuskan untuk memandu keputusan dan tindakan, akan tetapi cukup umum untuk memungkinkan inisiatif dan kreativitas dalam strategi untuk mencapai visi. Menurut Yukl visi harus cukup sederhana untuk dikomunikasikan secara jelas dalam waktu 5 menit atau kurang.

- 4) *Memengaruhi*. Memengaruhi adalah proses mengubah sikap, perilaku, mindset, pola pikir, pendapat dan sebagainya agar mau dan mampu bergerak ke arah pencapaian visi dan misi sistem sosial.
- 5) *Pengikut*. Kepemimpinan adalah interaksi saling memengaruhi antara pemimpin dengan para pengikutnya. Pada masa lalu interaksi tersebut dilukiskan sebagai interaksi antara penggembala (pemimpin) dengan ternak (pengikut) yang digembalakan, dewasa ini posisi keduanya (pemimpin dan pengikut) sejajar. Ilmu kepemimpinan tidak hanya membahas masalah yang berhubungan dengan pemimpin dan kepemimpinannya

(*leader and leadership*), akan tetapi juga membahas masalah kepengikutan (*followership*).

- 6) *Merealisasi visi*. Tujuan utama kepemimpinan adalah merealisasi visi dari pemimpin dan pengikutnya. Keberhasilan dari kepemimpinan dan kepengikutan ditentukan oleh tercapainya visi tersebut. Akan tetapi, visi dapat dijabarkan isinya berdasarkan perkembangan waktu. Oleh karena itu, keberhasilan pencapaian visi sukar diukur secara matematik. Misalnya, visi adil dan makmur perlu dijabarkan indikatornya untuk mengukur pencapaian visi tersebut. Dapat terjadi dalam proses pencapaian visi ada indikator kemajuan, akan tetapi kemudian mengalami kegagalan. Misalnya, Adolf Hitler antara tahun 1938-1942 berhasil merealisasi visinya akan tetapi kemudian tentaranya di hancurkan oleh pasukan sekutu

Studi tentang kepemimpinan adalah disiplin yang muncul dan konsep kepemimpinan akan terus berkembang. Namun dari berbagai pandangan para ahli hampir keseluruhan menegaskan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan individu-individu atau anggota kelompok untuk bekerja sama dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Kepemimpinan merupakan suatu kelompok fungsi yang pemimpinnya bermaksud memberi pengaruh terhadap perilaku-perilaku orang lain.

Seseorang yang menjalankan kepemimpinan disebut pemimpin. Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Pemimpin memiliki kekuasaan untuk menggerakkan dan

mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan agar semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Kepemimpinan akan berjalan efektif apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Kepemimpinan mencakup tingkat kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik.

Nightingale dan Schult dalam Kartono (2008:37) menuliskan kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki ialah:

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri (*individualism*).
2. Memiliki rasa ingin tahu yang besar, cepat tertarik pada manusia, dan benda-benda (*curious*).
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.

5. *Perfeksionis* (teliti), selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak “mandek” berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, realistis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup, dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya, tajam dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Sementara itu Moyles (2006:29) merincikan peran pemimpin adalah (1) *is to harness*, (2) *focus*, (3) *liberate*, (4) *empower and align* (5) *leadership towards common purposes*. Seperti yang Moyles peran pemimpin adalah untuk memanfaatkan peluang, memfokuskan pada tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, menyelesaikan masalah, member-dayakan dan menyelaraskan sumber daya organisasi dan kepemimpinan harus mampu membawa kepada tujuan bersama.

Sudah selayaknya, seorang pemimpin harus memiliki beberapa kelebihan dibanding dengan anggota-anggota biasa lainnya. Sebab dengan dimilikinya kelebihan-kelebihan tersebut, maka seorang pemimpin akan memiliki wibawa dan dipatuhi oleh bawahannya.

## B. Peran Kepemimpinan

Pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan pada sebuah organisasi dituntut melaksanakan peran kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Peran menurut Rivai (2007:149) adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin. Nanus (2001:95) mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif yaitu:

1. Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan memper-timbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner.
2. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
3. Juru bicara, pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pember-dayaan serta melakukan perubahan.
4. Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya. Selalu memberi semangat untuk maju

dan menuntun bagaimana mengaktua-lisasikan potensi mencapai visi.

Adair (2004: 121) memaparkan ada beberapa ciri kepemimpinan yaitu:

**Tabel 2.1 Tujuh Kualitas Kepemimpinan**

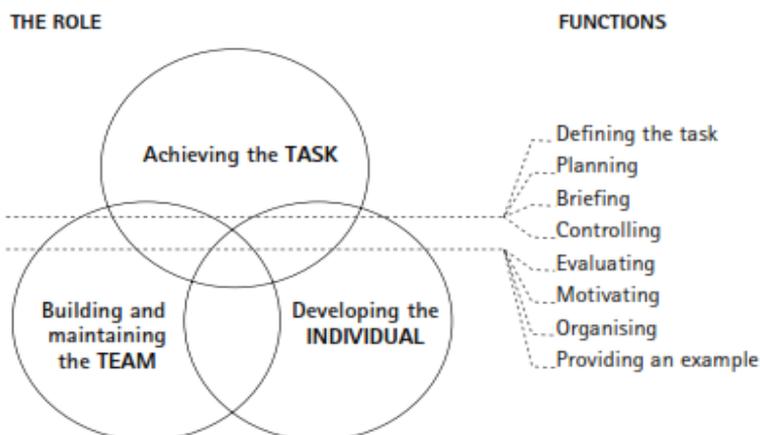
Tujuh Kualitas Kepemimpinan		
1	Antusias:	Menjadi pemimpin bersemangat
2	Integritas:	keutuhan pribadi dan berpegang pada nilai di luar diri, terutama kebaikan dan kebenaran, kualitas ini membuat orang mempercayai seorang pemimpin
3	Ketangguhan:	Dituntut dengan standar yang tinggi, tangguh, ulet dan dengan tujuan dihormati (tidak harus populer)
4	Keadilan:	tidak memihak, menghargai/ menghukum kinerja tanpa 'favorit', memperlakukan individu secara berbeda tapi setara
5	Kehangatan:	hati dan pikiran sesuai, mencintai apa yang sedang dilakukan dan tetap menjaga orang-orang yang tidak suka dengan pemimpin.
6	Kerendahan hati	Tidak sombong, menjadi pendengar yang baik dan tanpa ego yang luar biasa
7	Ketidakpastian:	tidak terlalu yakin (yang mengarah pada keangkuhan), namun dengan kepercayaan diri yang orang tahu apakah pemimpin memiliki atau belum mendapatkannya

Adapun fungsi kepemimpinan berhubungan dengan langsung dengan situasi social dalam kehidupan kelompok/ organisasi masing-masing yang mengisyaratkan setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi.

Stogdill (1974:30) mengidentifikasi beberapa fungsi kepemimpinan berdasarkan pendapat ahli teori perilaku sebagai berikut:

1. *Defining objectives and maintaining goal direction* (mendefinisikan tujuan dan menentukan sasaran)
2. *Providing means for goal attainment* (menentukan sasaran daripada kelompoknya)
3. *Providing and maintaining group structure* (menentukan struktur dari kelompok)
4. *Facilitating group action and interaction* (memperhatikan kegiatan kelompok dan bentuk interaksi)
5. *Maintaining group cohesiveness and member satisfaction* (memperhatikan kekompakan kelompok dan mendapatkan kepuasan anggotanya)
6. *Facilitating group task performance* (mempersiapkan kelompok untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya).

Selanjutnya Adair (2004: 126) menjelaskan fungsi kepemimpinan dalam kaitannya dengan Tugas, Tim dan Perorangan dapat ditunjukkan oleh diagram di bawah ini:



**Gambar 2.1 Fungsi Kepemimpinan**

Gambar 2.1 diatas menjelaskan fungsi kepemimpinan ini perlu ditangani dengan maksimal dan hal ini dicapai dengan menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan meningkatkan keterampilan. Sebelum memeriksa keterampilan kepemimpinan, perlu dilihat di mana kualitas kepemimpinan tertentu dapat dipandang memiliki nilai fungsional. Ini bisa disebut sebagai karakteristik kepemimpinan.

Kepemimpinan harus memperhatikan komponen penetapan sasaran dalam mengarahkan tujuan, penetapan cara mencapai tujuan, penetapan dan memelihara struktur kelompok, menentukan tindakan dan interaksi kelompok, memelihara keterpaduan kelompok dan kepuasan anggota, serta memudahkan tugas kelompok. Kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan dapat mengembangkan pemikiran-pemikiran anggota dalam berpendapat, mengembangkan iklim dan budaya kerja yang efektif, terciptanya hubungan harmonis yang sling menghargai dan saling mendorong dalam pencapaian tujuan bersama, serta dapat menciptakan suasana kerja yang lebih aktif, kreatif, dan menyenangkan bagi semua anggota. Menurut Nawawi dalam Syukur (2010:20-21)

menyatakan bahwa ada empat fungsi kepemimpinan dalam pendidikan, yakni:

1. Mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, baik secara perseorangan maupun kelompok.
2. Mengembangkan suasana kerja yang efektif dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kemampuan orang-orang yang dipimpin sehingga timbul rasa atau sikap percaya diri dan kesediaan menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Mengusahakan dan mendorong terjadinya pertemuan pendapat dengan sikap saling menghargai.
4. Membantu menyelesaikan masalah-masalah, baik yang dihadapi secara perseorangan maupun kelompok.

Oleh karena itu, sebagai pemimpin seharusnya dalam praktik sehari-hari selalu berusaha memperhatikan dan mempraktekkan kepemimpinan dalam lingkungan organisasi. Pemimpin harus membangkitkan semangat dan percaya diri para anggota dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

### **1. Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat urgen dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi atau sebuah lembaga, sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Pemimpin yang tidak mampu dalam membuat dan mengambil keputusan, tidak dapat menjadi pemimpin.

Atmosudirjo (1982:97) mengatakan, pengambilan keputusan selalu bersifat memilih diantara berbagai alternatif untuk menyelesaikan masalah. Mondy dan Premeaux (1995:108) menjelaskan bahwa *“decision making is the process of*

*generating and evaluating alternatives and making choices among them*”, pendapat ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pada saat ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dan pengevaluasian alternatif untuk membuat putusan dari semua alternatif yang ada.

Pengambilan keputusan oleh pimpinan merupakan pemilihan alternatif dari dua alternatif atau lebih tindakan pimpinan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang dimungkinkan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan dari berbagai alternatif yang dimulai dengan identifikasi masalah, menetapkan tujuan pemecahan, pembuatan keputusan awal, pengembangan dan penilaian alternatif- alternatif, serta pemilihan salah satu alternatif yang kemudian dilaksanakan dan ditidakanjuti.

Johnson Dan Kruse (2009:13) menegaskan *a decision is a conscious choice made between two or more competing alternatives. this choice can be made by an individual or group*. Pendapat ini kembali menegaskan bahwa keputusan adalah pilihan sadar yang dibuat antara dua atau lebih alternatif yang telah dipilih. Pemilihan keputusan ini bisa dilakukan oleh individu atau kelompok. Kemudian Johnson Dan Kruse (2009:13) menambahkan bahwa *decision maker with well-defined decision preferences (what we want) who knows exactly what is to be decided (what is being decided), what decision alternatives are available (what is possible), and the cost-benefits ratios associated with each alternative (what each costs)*. Pembuat keputusan dalam proses pembuatan keputusannya harus dengan berbagai referensi/ rujukan yang telah terdefinisi dengan baik seperti (apa yang kita inginkan), siapa yang tahu persis apa yang harus diputuskan (apa yang diputuskan), alternatif keputusan apa yang tersedia (apa yang mungkin), dan rasio biaya manfaat

yang terkait dengan setiap alternatif (berapa biaya masing-masing). Pendekatan ini disebut dengan pendekatan hiper-rasional (*hyper-rational approach*).

Meskipun beberapa keputusan berdasarkan pada pendekatan ini, namun sebagian besar keputusan dibuat di tengah-tengah hal yang tidak diketahui atau ketidakpastian. Hal-hal yang tidak diketahui ini penting untuk proses pengambilan keputusan.

Keputusan merupakan hasil akhir dari beberapa pilihan-pilihan yang ada, dengan mempertimbangkan tiap-tiap keuntungan dan resiko dari setiap pilihan-pilihan. Aspek-aspek pengambilan keputusan penting dikuasai dalam keterampilan pengambilan keputusan. Menurut Terry (dalam Hasan, 2002:12-13) dasar-dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Intuisi. Keputusan berdasarkan perasaan subjektif dari pengambil keputusan. Sehingga sangat dipengaruhi oleh sugesti dan faktor kejiwaan.
2. Rasional. Pengambilan keputusan bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten karena berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang.
3. Fakta. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada kenyataan objektif yang terjadi sehingga keputusan yang diambil dapat lebih sehat, solid dan baik.
4. Wewenang. Pengambilan keputusan ini didasarkan pada wewenang dari manajer yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari bawahannya.
5. Pengalaman. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman seorang manajer.

Salah satu peranan strategis manajer atau pimpinan organisasi ialah peranan pengambilan keputusan (*decisional role*). Pengambilan keputusan menjadi suatu bagian yang sangat penting dari manajemen suatu organisasi. Lebih dari sekedar itu, kompetisi, dalam aktivitas pengambilan keputusan

ini membedakan seorang manajer dari yang tidak manajer bahkan lebih dari pada itu, manajer yang baik dari pada yang biasa saja. Peranan ini membuat manajer atau pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasinya. Dalam peranan ini, pemimpin dituntut untuk menjadi seorang yang cerdas dalam mengambil keputusan. Itulah sebabnya peranan pembuatan keputusan oleh pemimpin merupakan peranan yang tidak boleh ditinggalkan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa peranan seorang pemimpin cukup rumit. Karena seorang pemimpin bukan hanya bertugas memerintahkan bawahannya agar bekerja dengan benar, namun lebih dari itu seorang pemimpin harus bisa memberikan dorongan semangat dan memberikan informasi yang lengkap tentang cara melaksanakan tugas kepada bawahannya. Dan yang terpenting seorang pemimpin juga berperan sebagai pengambil keputusan yang diharapkan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih baik.

H. A. Simon dianggap sebagai tokoh pelopor dalam pengembangan model pengambilan keputusan manusia. Karyanya menetapkan dasar bagi model pengambilan keputusan manusia. Model dasarnya menggambarkan pengambilan keputusan manusia sebagai proses tiga tahap. Tahapan tersebut adalah: (1) *intelligence: The identification of a problem (or opportunity) that requires a decision and the collection of information relevant to the decision*, (2) *Design: Creating, developing, and analysing alternative courses of action*, (3) *Choice: Selecting a course of action from those available* (Averweg, 2008:218). Secara rinci pendapat di atas dapat dimaknai: (1) Intelijensi maknanya pembuatan keputusan harus mengidentifikasi masalah-maslah (atau peluang) yang diperlukan dalam pembuatan keputusan dan pengumpulan informasi yang relevan dengan keputusan, (2) Desain: pembuat keputusan harus dapat menciptakan, mengembangkan, dan menganalisis tindakan alternatif-alternatif, (3) pilihan: tahap akhir setelah mendesain berbagai

alternatif adalah memilih tindakan atau salah satu dari alternatif yang akan dilakukan/diimplementasikan.

Adapun proses pengambilan keputusan yang harus dipahami oleh para pemimpin menurut Mondy dan Premeaux (1995:113), yaitu: 1) Mengidentifikasi masalah atau peluang; 2) Membuat alternatif-alternatif; 3) Mengevaluasi alternatif; 4) Memilih dan mengimplementasikan alternatif; dan 5) Mengevaluasi alternatif.

## 2. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim Kerja

Tim dan kerja tim merupakan faktor penting untuk keberhasilan dalam pekerjaan. Harus disadari, bahwa tim kerja itu tidak terjadi begitu saja melainkan dibentuk. Sebagai pemimpin, perlu memahami bahwa tim melewati berbagai tahap pengembangan. Pada awal pekerjaan pemimpin membentuk tim. Kemudian peran dan tanggung jawab masing-masing dari anggota tim didefinisikan lalu didistribusikan. Setelah beberapa saat akan diketahui bahwa segala sesuatunya tidak berjalan semudah yang seharusnya. Misalnya, anggota tim tidak sepenuhnya mengisi peran yang telah ditetapkan karena dia tidak memiliki keterampilan teknis tertentu. Sebagai konsekuensinya, anggota tim yang ditugaskan tidak dapat bekerja dengan baik dan karena hal sistem yang lengkap tidak berfungsi sebagaimana mestinya maka akan mengganggu stabilitas dari pekerjaan. Dalam satu sisi, ini menunjukkan betapa pentingnya membentuk tim kerja dan di sisi lainnya menunjukkan betapa sulitnya menemukan dan membentuk tim kerja yang solid.

Pentingnya *team work* atau tim kerja ini ditegaskan oleh Juli (2011:36) *teamwork is more than the sum of individual contributions on the team. Teamwork is the symbiosis among all individual team members. It can thus take the team as a whole, as one*

*unit, to a higher level of performance. This is why team building is so valuable and has to be on the map of every project leader.* Hasil dari kerja tim akan melebihi dari keseluruhan jumlah kontribusi tiap individu dalam tim. Kerja tim akan memberikan simbiosis di antara semua anggota tim. Dengan demikian, tim akan mendapat secara keseluruhan, sebagai satu unit, ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Inilah sebabnya mengapa pembentukan tim sangat berharga dan harus ada di peta setiap pemimpin.

Konsep tim kerja ini tidak terbatas pada satu aspek. Misalnya tim sepak bola atau olahraga lainnya. Tim ini mungkin terdiri dari beberapa pemain luar biasa, tapi seorang individu sendiri tidak cukup bagi tim untuk menang sebagai satu tim. Ini adalah interaksi dinamis dalam tim yang membuat perbedaan. Kerja sama tim dapat membantu mengatasi kelemahan individu dengan memberi mereka kesempatan untuk melepaskan dan memainkan kekuatan atau potensi mereka. Kerja sama tim membutuhkan waktu untuk berkembang. Dibutuhkan banyak pelatihan, kemunduran, dan penyesuaian dalam struktur tim, kedisiplinan, dan peraturan kolaborasi. Ketercapaian hasil kerja yang maksimal kerja merupakan hasil dari pembentukan tim termasuk saling percaya, pertukaran informasi berkualitas tinggi, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan pengendalian kerja yang efektif.

Kerja tim sebagai proses kerja dinyatakan Buchholz (2000), *Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization.* Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa

depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi. Tracy (2006:72) menyatakan bahwa, kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan pimpinan dalam tim akan lebih meningkat produktivitas anggotanya, dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari diri mereka. Oleh karena itu pimpinan dan anggota tim harus bekerja secara bersama-sama. Tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama.

Blanchart (2007) menyatakan bahwa “ada tujuh karakteristik (sifat) yang dimiliki oleh tim yang berkinerja tinggi disingkat dengan *perform* yaitu: (1) *purpose dan values* (2) *empowerment* (3) *realitionship and communication* (4) *flexibility* (5) *optimal productivity* (6) *recognition and appreciation* dan (7) *morale*”.

Pemimpin sebagai pengatur dan tugas utama pemimpin adalah untuk menyelaraskan peran-peran anggota kelompok lain sehingga dapat melakukan kinerja dengan baik. Peran pemimpin dituntut untuk aktif dalam memecahkan berbagai masalah karena pemimpin merupakan tempat utama segala sesuatu berakhir, baik berupa keputusan, dorongan atau motivasi untuk melakukan suatu usaha dan pada akhirnya kepemimpinan yang menjadikan kerjasama dapat terbentuk

secara stabil dalam mencapai pemenuhan tujuan. Kenyataan bahwa para pemimpin harus menemukan cara untuk membangun kerjasama tim untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja yang tinggi.

### **3. Peran Kepemimpinan dalam Mengendalikan Konflik**

Konflik akan selalu ada mulai dari awal sejarah manusia dan mungkin tidak akan pernah berakhir. Kelangsungan hidup kita di dunia ini bergantung pada bagaimana kita mengelola berbagai konflik dan potensi konflik yang tidak hanya didorong oleh kepentingan dan nilai yang tampaknya tidak sesuai, tetapi juga oleh permusuhan. Jenis konflik yang paling merusak seperti perang antar negara dan perang saudara terdiri dari cara konfrontasi kekerasan yang hebat di antara para lawan. Sementara konflik yang tidak dikelola akan mendatangkan kerugian pribadi dan kerusakan masyarakat. Pengalaman konflik sangat mendasar sehingga efek negatifnya menyebar ke banyak aspek kehidupan masyarakat.

Konflik secara umum terkait dengan ketegangan seputar keputusan mengenai berbagai pilihan, terkadang diwujudkan dalam konfrontasi antara kekuatan sosial.

Istilah “konflik” secara etimologis menurut berasal dari bahasa Latin “*con*” yang berarti bersama dan “*fligere*” yang berarti benturan atau tabrakan. Pada umumnya istilah konflik sosial mengandung suatu rangkaian fenomena pertentangan dan pertikaian antar pribadi melalui dari konflik kelas sampai pada pertentangan dan peperangan internasional. Konflik artinya percekocan, perselisihan dan pertentangan. Konflik menurut Soekanto (1993:99) yaitu proses pencapaian tujuan dengan cara melemahkan pihak lawan, tanpa memperhatikan norma dan nilai yang berlaku.

Dari berbagai pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa konflik adalah percekocokan, perselisihan dan pertentangan yang terjadi antar anggota atau masyarakat dengan tujuan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan dengan cara saling menantang dengan ancaman kekerasan. Dalam Setiadi dan Kolip (2011:361), para sosiolog berpendapat bahwa akar dari timbulnya konflik yaitu adanya hubungan sosial, ekonomi, politik yang akarnya adalah perebutan atas sumber-sumber kepemilikan, status sosial dan kekuasaan yang jumlah ketersediaannya sangat terbatas dengan pembagian yang tidak merata di masyarakat.

Konflik di dalam organisasi terjadi dalam bentuk beraneka ragam, dari mulai perbedaan penafsiran, latar belakang sosial dan pendidikan, ketidaksesuaian sasaran yang dicapai, perbedaan harapan yang telah ditetapkan, dan sebagainya. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik merupakan suatu hal buruk, karena menunjukkan tidak berfungsinya kelompok sebagaimana mestinya sehingga harus dihindari. Akan tetapi saat ini, konflik dipandang sebagai dinamika kelompok yang dapat berdampak positif bagi kinerja kelompok jika dikelola dengan baik.

Robbins (2002:215) berpendapat mengenai beberapa aspek gaya manajemen konflik yang sering dilakukan oleh seseorang, antara lain sebagai berikut:

1. *Competing* atau kompetisi, yaitu merupakan gaya yang berorientasi pada kekuasaan, dimana seseorang akan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk memenangkan konflik dengan lawannya.
2. Kolaborasi atau pemecah masalah, yaitu merupakan gaya mencari solusi integratif jika kepentingan kedua belah pihak terlalu penting untuk dikompromikan. Gaya ini cenderung lebih suka menciptakan situasi yang memungkinkan agar tujuan dapat dicapai. Mencari solusi

agar dapat diterima semua pihak, tujuan pribadi juga tercapai sekaligus hubungan dengan orang lain menjadi lebih baik

3. Penghindaran, yaitu merupakan gaya yang cenderung memandang konflik tidak produktif dan sedikit menghukum. Aspek negatif dari gaya ini adalah melempar masalah pada orang lain dan mengesampingkan masalah atau bahasa lainnya adalah menarik diri atau bersembunyi untuk menghindari konflik
4. Akomodasi atau penolong ramah, yaitu merupakan gaya yang sangat mengutamakan hubungan dan kurang mementingkan kepentingan pribadi. Orang yang menggunakan gaya ini cenderung kurang tegas dan cukup kooperatif, mengabaikan kepentingan sendiri demi kepentingan orang lain.
5. Kompromi atau pendamai penyiasat, yaitu merupakan gaya yang lebih berorientasi pada jalan tengah karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Nilai gaya ini terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi

Sebagai seorang pemimpin, seorang manajer harus mampu mengelola konflik atau memiliki strategi dalam manajemen konflik. Dunne (2003:45) menjelaskan beberapa strategi yang dapat digunakan dalam manajemen konflik, lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.2 Strategi Manajemen Konflik**

<p>Conflict management strategies (Strategi manajemen konflik)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>I messages</i> (menyampaikan Pesan)</li> <li>b) <i>Active listening</i> (mendengarkan secara aktif)</li> <li>c) <i>Compromising</i> (berkompromi)</li> <li>d) <i>Postponing</i> (menunda, menangguhkan)</li> <li>e) <i>Apologizing and or expressing regret</i> (meminta maaf dan atau mengungkapkan penyesalannya)</li> <li>f) <i>Problem solving</i> (menyelesaikan masalah)</li> </ul>
--	--

Pengelolaan konflik adalah bagian yang tak terhindarkan dari tanggung jawab seorang manajer. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan merespons konflik secara efektif dapat secara signifikan mempengaruhi keberhasilan keseluruhan manajer dalam mengelola organisasi. Peran manajer atau pemimpin sebagai pengelola konflik berupaya menciptakan dinamika kelompok yang efektif. Berupaya mementingkan tujuan bersama atau kelompok daripada kepentingan diri sendiri.

### C. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada setiap pemimpin berbeda-beda. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi seseorang anggota atau bawahannya dalam bertindak. Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku yang ditampilkan seorang

pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain/bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat dikembangkan dari pembelajaran, peniruan/ imitasi, pendidikan dan pelatihan, dan pengalaman.

Palestini (2009:1-2) memberikan pandangan *historically, researchers in this field have searched for the one best leadership style that will be most effective. Current thinking holds that there is no one best style. Rather, a combination of styles, depending on the situation the leader finds him- or herself in, has been deemed more appropriate. To understand the evolution of leadership theory thought, we will take a historical approach and trace the progress of leadership theory, beginning with the trait perspective of leadership and moving to the more current contingency theories of leadership.* Secara historis, peneliti di bidang kepemimpinan telah mencari satu gaya kepemimpinan terbaik dan yang paling efektif untuk di implementasikan. Pemikiran saat ini berpendapat bahwa tidak ada satu gaya terbaik. Artinya, harus dapat mengkombinasikan berbagai gaya dan tergantung pada situasi yang dihadapi pemimpinnya, hal ini dianggap lebih tepat. Untuk memahami evolusi dari teori kepemimpinan, kita akan mengambil pendekatan historis dan melacak kemajuan teori kepemimpinan, yang dimulai dengan perspektif sifat kepemimpinan dan beralih ke teori kepemimpinan kontingensi yang digunakan saat ini.

Hasibuan (2013:170) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi". Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku tertentu yang digunakan oleh pemimpin atau seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya

tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Sistem desentralisasi yang berlaku saat ini memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan kemampuan yang dimilikinya dalam memimpin. Oleh sebab itu, dalam menjalankan suatu kepemimpinan diperlukan pemimpin yang memiliki komitmen dan memiliki kemampuan dalam memperbaharui organisasi sesuai kebutuhan *stakeholders*.

Menurut Komariah dan Triatna (2004:75), terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era desentralisasi, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Ketiga tipe kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan.

### **1. Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213) membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan konsep diri dan *self esteem* dari bawahan. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas.

Menurut Avolio dan Bass (2002:vii) kepemimpinan transaksional memiliki tiga kecenderungan utama yaitu: (1)

*Contingently rewarding: They provide rewards and/or promises for people who meet standards of performance set jointly or by the leader, (2) Active in managing by exception: They monitor followers' performance and take corrective action as needed, (3) Nontransactional passive leaders wait for problems to arise before taking action, avoid making decisions, or are not around when needed.* Pendapat ini memberikan penjelasan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki:

- 1) Bermanfaat: pemimpin transaksional memberikan penghargaan dan atau janji untuk anggota organisasi/ orang-orang yang memenuhi standar kinerja (berprestasi) yang ditetapkan bersama atau oleh pemimpin.
- 2) Aktif dalam mengelola: pemimpin transaksional memantau kinerja anggota organisasi dan melakukan tindakan korektif sesuai kebutuhan.
- 3) Pemimpin pasif nontransaksi menunggu masalah muncul sebelum mengambil tindakan, hindari membuat keputusan, atau tidak ada bila dibutuhkan.

Menurut Robbins (1996:62) pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
2. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan

transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya. Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan.

Bass (dalam Howell dan Avolio, 1994) mengemukakan karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas: imbalan kontingen dan manajemen melalui eksepsi. Kedua karakteristik kepemimpinan transaksional, selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Imbalan kontingen. Imbalan kontingen adalah kontrak pertukaran imbalan untuk upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik, dan menghargai prestasi kerja yang dilakukan anggota.
2. Manajemen melalui eksepsi. Manajemen melalui eksepsi merupakan pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin agar kinerja anggota sesuai standar yang telah ditentukan. Penerapan manajemen melalui eksepsi dapat dilakukan secara aktif maupun pasif. Pada pelaksanaan manajemen melalui eksepsi secara aktif, pemimpin mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan atas berbagai aturan dan standar, serta mengambil tindakan korektif. Sebaliknya, dalam pelaksanaan manajemen melalui eksepsi secara pasif, pemimpin melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang

lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Menurut Burns (dalam Yulk, 2010:290) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan transformasional mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2010:292) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Di sini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi di atas kepentingan organisasi.

Pemimpin transformasional selalu memperhatikan berbagai kebutuhan untuk pengembangan bawahan dan berupaya membantu bawahan dalam memecahkan masalah yang mereka hadapi. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena pemimpin mampu membangkitkan gairah dan motivasi para bawahan untuk mampu berusaha dan bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan bersama. Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan menjadi loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Tichy dan Devanna (dalam Luthans, 2006:653) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan;
2. Mereka berani;
3. Mereka mempercayai orang lain;
4. Mereka motor penggerak nilai;
5. Mereka pembelajar sepanjang masa;
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian; dan
7. Mereka visioner.

Pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam diri para pengikut dan dalam tubuh organisasi. Mereka memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan-perubahan dalam misi, strategi, struktur, dan kultur perusahaan, begitu juga dengan memajukan inovasi produk dan teknologi. Pemimpin-pemimpin transformasional tidak semata-mata mengandalkan peraturan dan insentif nyata untuk mengontrol transaksi-transaksi khusus dengan para pengikut. Mereka berfokus pada kualitas yang tidak nyata seperti visi, nilai-nilai yang sama dan ide-ide untuk membangun hubungan-hubungan memberi arti yang lebih besar pada bermacam-macam aktifitas, dan mencari landasan yang sama untuk melibatkan para pengikut dalam proses perubahan.

Selanjutnya Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa untuk menghasilkan produktivitas, dimensi/ elemen tipe/ gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi suatu organisasi agar tercapainya tujuan meliputi dimensi/ perilaku atau lebih dikenal dengan 4 I sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal). Perilaku pemimpin yang membuatnya dikagumi sehingga pegawai sangat memuji,

mengagungkan, mengikuti dan mencontoh. Pemimpin menunjukkan keyakinan dan daya tarik kepada pengikutnya sehingga terjadi ikatan emosional pada tingkatan tertentu. Pengaruh ideal: a) menunjukkan keyakinan diri yang kuat; b) menghadirkan diri dalam saat sulit; c) menunjukkan nilai penting; d) menumbuhkan kebanggaan; e) meyakini visi, membanggakan keutamaan visi dan secara pribadi bertanggung jawab kepada tindakan; f) menunjukkan kepatuhan pada tujuan; g) meneladani ketekunan alam semesta.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Perilaku pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya. Pemimpin memberi tantangan kepada pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, mengkomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan masa depan dan memberi tugas yang berarti. Motivasi inspirasi adalah: a) menginspirasi pegawai mencapai kemungkinan yang tidak terbayangkan; b) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; c) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan belajar dan prestasi; d) menggunakan kata membangkitkan semangat; e) menggunakan simbol; f) menampilkan visi yang menggairahkan, g) memberi makna pada apa yang dilakukan; h) menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.
3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual adalah: a) mempertanyakan status quo; b) mendorong pemanfaatan imajinasi; c) mendorong

penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika; d) mengajak melihat perspektif baru; e) memakai symbol pendukung inovasi; f) mempertanyakan asumsi lama,

4. *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu). Pemimpin hadir ketika pengikut membutuhkan, pimpinan ini bertindak sebagai mentor, mendengar apa yang menjadi perhatian dan kebutuhan pengikut, termasuk kebutuhan dihormati dan menghargai kontribusi individual terhadap organisasi. Pertimbangan individu sbb: a) merenung, memikirkan dan mengidentifikasi kebutuhan individu; b) mengidentifikasi kemampuan pegawai; c) memberi kesempatan belajar; d) mendelegasikan wewenang; e) melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri; f) mendengar dengan perhatian penuh; g) memberdayakan bawahan.

Menurut Avolio dan Bass (2002:vii) *memaparkan kecenderungan kepemimpinan transformasional yaitu: (1) Idealized and inspiring: They act as role models; take calculated risks; demonstrate high standards of ethical conduct: and are admired, respected, and trusted by their followers. Such leaders provide meaning and challenge. They arouse team spirit, envision attractive futures, and demonstrate a clear sense of purpose and commitment to the mission. (2) Intellectually stimulating: They frame and reframe problems, question assumptions, and stimulate followers and peers to creative thinking and innovation. (3) Individually considerate: They show concern for the well-being of each person they work with, and treat each as an individual with unique needs and capabilities. They place a considerable amount of attention on developing each person to his or her full potential.* Pandangan ini memberikan pandangan tentang kecenderungan kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Ideal dan inspiratif: kepemimpinan transformasional bertindak sebagai panutan, berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan, menunjukkan standar perilaku etis

yang tinggi dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh anggota organisasi mereka. Kepemimpinan transformasional memberi makna dan tantangan. kepemimpinan transformasional membangkitkan semangat tim, merencanakan masa depan yang menarik, dan menunjukkan tujuan dan komitmen yang jelas terhadap misi tersebut.

- 2) Mampu merangsang: kepemimpinan transformasional membingkai dan membingkai ulang masalah, mempertanyakan asumsi, dan merangsang pengikut dan rekan untuk berpikir kreatif dan berinovasi.
- 3) Memiliki pertimbangan: kepemimpinan transformasional menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan setiap orang yang bekerja dengan mereka, dan memperlakukan masing-masing individu dengan kebutuhan dan kemampuan yang unik. Mereka memberi banyak perhatian untuk mengembangkan setiap orang ke potensi enuhnya.

Kepemimpinan transformasional tidak saja memperhatikan kebutuhan untuk aktualisasi diri dan penghargaan, tetapi menumbuhkan kesadaran bagi para pemimpin untuk melakukan yang terbaik dalam menjalankan roda kepemimpinan dengan lebih memperhatikan faktor manusia, kinerjanya, dan pertumbuhan dari organisasinya. Dalam implementasinya, kepemimpinan kepala sekolah secara transformasional akan mendorong tumbuhnya perilaku individu yang dipimpinya ke arah perubahan yang diinginkan. Untuk itu, kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja organisasinya harus dapat menetapkan tujuan, visi dan misi yang jelas, melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik, menumbuhkan sikap saling percaya dan menghargai antara seluruh personil organisasi sehingga timbul rasa percaya diri dalam menjalankan segala tugas dan tanggungjawab, memfasilitasi dan memenuhi kebutuhan

seluruh personil sekolah dalam menjalankan tugasnya, mengatasi permasalahan yang dihadapi personil sekolah dengan membangun komitmen dan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Sebagai penekanan Palestini (2009:184) memaparkan pendapat yang sangat menarik tentang kepemimpinan transformasional *“A transformational leader changes an organization by recognizing an opportunity and developing a vision, communicating that vision to organizational members, building trust in the vision, and achieving the vision by motivating organizational members”*. Seorang pemimpin transformasional harus dapat mengubah sebuah organisasi dengan mengenali sebuah peluang dan mengembangkan sebuah visi organisasi, mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh anggota organisasi, membangun kepercayaan anggota organisasi terhadap visi tersebut, dan berupaya mencapai visi tersebut dengan memotivasi anggota organisasi.

Munculnya kepemimpinan transformasional telah menjadikan teori kepemimpinan menjadi lingkaran penuh. Teori kepemimpinan transformasional menggabungkan aspek teori sifat awal dengan model situasional yang ada saat ini. Karisma dari pribadi pemimpin, beserta kemampuannya untuk merumuskan visi organisasi dan selanjutnya mengkomunikasikannya kepada orang lain, menentukan efektivitas kepemimpinan transformasional.

Untuk itu kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya dapat dilakukan dengan antara menetapkan tujuan, visi dan misi yang jelas, juga berusaha menentukan prioritas dan standar kerja bagi para guru dan karyawan, mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan, membuat kebijakan-kebijakan baru untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, walaupun kadang kebijakan tersebut tidak selalu didukung oleh para

guru dan karyawan, melakukan peran kepemimpinannya atas dasar sistem nilai, sehingga bukan atas dasar kepentingan individu maupun atas dasar desakan dari pihak luar, memperluas kebutuhan guru dan pegawai, mengangkat nuansa kebutuhan para stafnya ke tingkatan yang lebih tinggi pada hierarki motivasi, dan mengatasi permasalahan dan penolakan pegawainya terhadap perubahan dengan membangun komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama.

### 3. Kepemimpinan Visioner

Syarat yang harus dimiliki oleh pemimpin visioner (*visionary leadership*) adalah visi sebagai penggerak cita-cita yang ingin diwujudkan. Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut-/personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Beach (1993:50) mendefinisikan visi sebagai berikut: "*Vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change*", yaitu visi menggambarkan masa depan yang ideal, barangkali menyiratkan ingatan budaya yang sekarang dan aktivitas, atau barangkali menyiratkan perubahan. Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi, penemuan keilmuan serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir (*mindset*) tertentu.

Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Dengan demikian visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan dan *judgement*. Visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk

melakukan perubahan yang mendorong terjadinya proses ledakan kreativitas melalui integrasi dan sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Visi inilah yang senantiasa mendorong organisasi untuk tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan hidupnya.

Visi menurut Komariah & Triatna (2006:85) juga harus mengandung unsur *basic values*, *mission*, dan *objectives*. *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut seseorang. *Mission* adalah operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya, meliputi pertanyaan, mau menjadi apa organisasi ini dikemudian hari dan akan berperan sebagai apa? Sedangkan *objectives* adalah tujuan-tujuan yang merupakan arah kemana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan, mau menghasilkan apa, untuk siapa dan dengan mutu yang bagaimana?

Pemimpin visioner adalah seorang pemimpin yang dalam menjalankan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi menekankan pada visi yang telah ditetapkan bersama, sehingga langkah-langkah mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi merupakan perwujudan dari visi organisasi.

Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki 4 (empat) kompetensi sebagaimana yang dikemukakan Sanusi (2009:21), yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi;
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang;

3. Seorang pemimpin visioner harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan; dan
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan ceruk untuk mengantisipasi masa depan. Ceruk ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi dan lain sebagainya. Hal ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan.

Brown dalam Sanusi (2009:23) mengemukakan 10 (sepuluh) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin visioner, yaitu:

1. *Visualizing*, pemimpin visioner mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai;
2. *Futuristic Thinking*, pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang;
3. *Showing Foresight*, pemimpin visioner adalah perencana yang tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana;
4. *Proactive Planning*, pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau

- mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan tersebut;
5. *Creative Thinking*, dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah;
  6. *Taking Risks*, pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran;
  7. *Process Aligment*, pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat segera menselaraskan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi;
  8. *Coalition Building*, pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmoni, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Ia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu;
  9. *Continuous Learning*, pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengemban lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi; dan
  10. *Embracing Change*, pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberikan manfaat pada perubahan tersebut.

Kepemimpinan visioner salah satunya ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Merumuskan visi tidak dibatasi oleh kemungkinan investigasi secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, memberanikan kita menjelaskan sasaran dan memperkuat keyakinan akan kemampuan kita untuk mencapai sasaran.

Kepemimpinan visioner menurut Komariah & Triatna (2006:82) adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Kepemimpinan visioner merupakan pola kepemimpinan yang berusaha untuk menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama dengan dampak iklim emosi paling positif dan paling tepat digunakan saat perubahan membutuhkan visi baru atau ketika dibutuhkan arah yang jelas. Dapat dipahami bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplemen-tasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh sekolah bukanlah hal yang mudah dicapai begitu saja. Hal ini menuntut Kepala sekolah melakukan fungsi manajerialnya yang berupa

merencanakan, mengorganisir, menggerakkan serta melakukan pengawasan sumberdaya yang ada secara tepat dan berhasil, terutama pada sumber daya manusia yang dimiliki sekolah. Agar setiap sekolah berfungsi secara efektif, individu dan kelompok yang saling bergantung harus membentuk hubungan kerja dalam lingkungan sekolah, secara individual dan kelompok yang telah menyatukan visi bersama untuk mencapai tujuan sekolah.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka Kepala sekolah harus: (1) Memahami Konsep Visi. Visi merupakan daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas sebagai daya pikir yang memiliki kekuatan dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat. *Visionary leadership* adalah visi kepemimpinan yang harus dimiliki berdasarkan rambu-rambu tersebut di atas untuk mewujudkan sekolah yang bermutu, (2) Memahami Karakteristik dan Unsur Visi. Visi merupakan gambaran masa depan yang lebih baik, atraktif dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan organisasi dari posisi sekarang ke masa datang. Visi merupakan jembatan antara masa kini dan masa datang sehingga perumusannya harus didasarkan pada karakteristik yang mapan, (3) Memahami Tujuan Visi. Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, Membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

Adapun langkah-langkah kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah: (1) Penciptaan Visi. Visi- visi terbaik adalah visi yang ideal sekaligus unik. Jika sebuah visi menyampaikan hal yang ideal, visi tersebut mengkomunikasikan standar keistimewaan dan pilihan nilai-nilai positif yang jelas. Jika visi tersebut juga unik, hal tersebut mengkomunikasikan dan menginspirasi rasa bangga karena

berbeda dari organisasi-organisasi yang lain, (2) Perumusan Visi. Visi dirumuskan dalam statement yang jelas. Hal tersebut bertujuan agar semua personil komitmen dalam mewujudkannya sehingga peran pemimpin mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi, (3) Transformasi Visi. Transformasi merupakan proses menginformasikan dan menjelaskan tentang sesuatu hal. Transformasi tentang visi sekolah berarti menginformasikan dan menjelaskan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan visi bagi seluruh *stakeholders* sekolah yang mencakup makna dan arti serta berbagai upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi. Proses transformasi ini melibatkan seluruh anggota dalam organisasi, (4) Implementasi Visi. Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Visi sekolah yang tidak diimplementasikan hanya sebatas slogan dan simbol-simbol yang tertera di ruang-ruang kelas yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja para *stakeholders* sekolah.

Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*) melakukan langkah-langkah strategis Kepala sekolah dalam mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholders* melalui pemberdayaan dan penciptaan suatu sistem visi sekolah sebagai rumusan yang dimiliki bersama. Pemimpin visioner yang ideal lebih menekankan adanya kemampuan intelegensi dan emosional yang digabungkan untuk menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebagai kesimpulan bahwa kunci kesuksesan seorang pemimpin adalah memahami gaya kepemimpinan pilihannya dan apakah situasi atau kondisi di mana gaya kepemimpinan

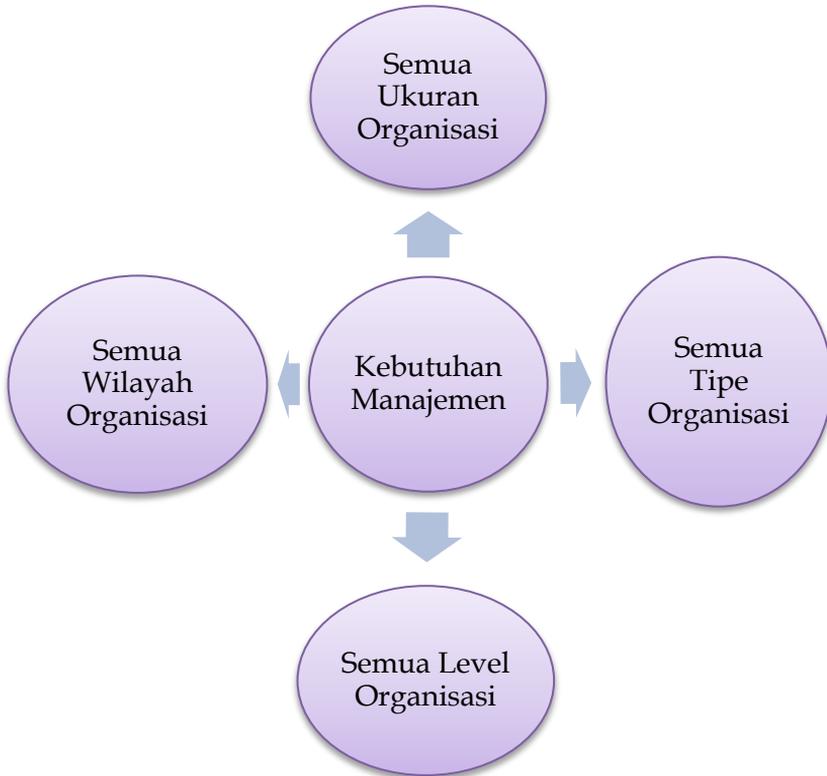
itu sesuai dengan kebutuhan anggota dan situasi. Seorang pemimpin bisa belajar kapan harus berubah demi keuntungan organisasi dan anggota atau bahkan orang lain. Pemimpin yang sukses sangat menyadari gaya mereka dan bagaimana terus memodifikasinya. Mereka menghindari gaya yang sama untuk setiap situasi, dan menghindari menggunakan pola yang sama meskipun sesuai kebutuhan pengikut atau situasinya.

# BAB III

## KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

### A. Manajemen Pendidikan

Seberapa pentingkah kebutuhan manajemen dalam organisasi? Dapat dikatakan dengan pasti bahwa manajemen sangat diperlukan dalam semua tipe dan ukuran organisasi, di semua tingkat organisasi, di semua area kerja organisasi, serta di semua organisasi, tidak peduli di mana mereka berada. Ini menegaskan pentingnya manajemen. Robbins dan Coulter (2012:17) menyebut ini sebagai *universality of management* dan menggambarannya sebagai berikut:



**Gambar 3.1** *Universality of Management*

Di semua organisasi ini, manajer harus merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan. Namun, bukan berarti manajemen dilakukan dengan cara yang sama. Manajemen secara universal dibutuhkan di semua organisasi, jadi jika ingin menemukan cara untuk memperbaiki cara pengelolaan organisasi maka manajemen merupakan solusi utamanya.

Dengan mempelajari manajemen, kita akan bisa mengenali manajemen yang buruk dan berusaha memperbaikinya. Selain itu, kita akan dapat mengenali dan mendukung manajemen yang baik, entah itu dalam organisasi tempat kita berinteraksi atau apakah itu dalam organisasi tempat kita bekerja.

Istilah manajemen berasal dari kata kerja dalam bahasa Inggris *manage* yang dalam bahasa Indonesia berarti mengelola. Dari pengertian ini manajemen dapat dipahami sebagai pengelolaan. Apabila pengertian tersebut diterapkan dalam pendidikan, maka pengertiannya menjadi mengelola pendidikan. Sejalan dengan pengertian ini, Mulyasa (2004:20) mengartikan manajemen sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses untuk mencapai tujuan yang ditetapkan baik tujuan jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Sementara itu, para pakar administrasi pendidikan seperti Sergiovanni, Coombs, dan Thurson mendefinisikan manajemen sebagai “*process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*” (Bafadal 2003:39). Pengertian manajemen ini dapat dimaknai sebagai proses kerja dengan dan melalui (mendayagunakan) orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Manajemen sebagai sebuah proses yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Menurut Terry dan Rue (2010:9), fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni:

- 1) *Planning* (perencanaan). Perencanaan ialah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

- 2) *Organizing* (pengorganisasian). *Organizing* berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer (Terry & Rue, 2010:82). Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia, sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil.
- 3) *Actuating* (pelaksanaan) Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama.
- 4) *Controlling* (pengawasan). *Controlling* atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat utk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pendapat lain di ungkapkan oleh Robbins dan Coulter (2012:9) saat ini, fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jika kita tidak memiliki tujuan tertentu, maka jalan apapun yang akan kita lakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Namun, jika Anda memiliki tempat tertentu yang diinginkan, kita harus merencanakan cara terbaik untuk sampai ke sana. Karena organisasi ada untuk mencapai suatu tujuan tertentu, maka harus menentukan tujuan dan sarana untuk pencapaiannya. Sebagai seorang manajer harus terlibat dalam **perencanaan**, menetapkan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan.

- 2) Manajer juga bertanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan ini disebut dengan fungsi **pengorganisasian**. Ketika manajer mengatur, mereka menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas harus dikelompokkan, siapa yang melaporkan kepada siapa, dan di mana atau apa keputusan yang harus dibuat.
- 3) Setiap organisasi memiliki orang, dan tugas seorang manajer adalah bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan. Ini disebut sebagai fungsi **kepemimpinan**. Ketika manajer memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan konflik, mempengaruhi individu atau tim saat bekerja, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau berurusan dengan masalah perilaku karyawan.
- 4) Fungsi manajemen yang terakhir adalah **pengawasan**. Setelah tujuan dan rencana ditetapkan (perencanaan), tugas dan pengaturan struktural diberlakukan (pengorganisasian), dan orang-orang yang dipekerjakan, dilatih, dan termotivasi (kepemimpinan), harus ada evaluasi apakah semuanya berjalan sesuai rencana. Untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan pekerjaan sedang dilakukan sebagaimana mestinya, para manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerjanya. Performa sebenarnya harus dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika tujuan tersebut tidak tercapai, tugas manajer untuk segera menyesuaikan kembali. Proses pemantauan, perbandingan, dan koreksi ini adalah fungsi pengawasan.

Seberapa baik pendekatan fungsi menggambarkan apa yang manajer lakukan? Apakah manajer selalu merencanakan, mengatur, memimpin, dan kemudian mengendalikan? Pada kenyataannya saat ini, apa yang manajer lakukan tidak selalu sesuai dengan urutan fungsi-fungsi ini. Terlepas dari

bagaimana dan di mana fungsi ini dilakukan, bagaimanapun, faktanya adalah bahwa manajer harus merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan yang mereka kelola. Seorang pemimpin harus selalu ada untuk menjaga agar karyawannya tetap termotivasi dan bekerja dengan baik. Pendekatan fungsi sangat populer untuk menggambarkan apa yang dilakukan oleh manajer.

Gaffar (1989) dalam Mulyasa (2004:19) mengemukakan bahwa Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang.

Manajemen pendidikan (Usman, 2006:7) 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.

Manajemen pendidikan menurut Hamalik (2007:78) adalah suatu proses atau sistem pengelolaan/organisasi dan peningkatan kemanusiaan (human engineering) dalam kaitannya dengan suatu sistem pendidikan. Kegiatan-kegiatan pengelolaan pada suatu sistem pendidikan bertujuan untuk keterlaksanaan proses belajar mengajar yang relevan, efektif, dan efisien dapat terjadi bila di lengkapi dengan sarana yang terbentuk satu wadah organisasi dan ditunjang oleh: (1) Kelompok pimpinan dan pelaksanaan, (2) Fasilitas dan alat

pendidikan, (3) Program pendidikan dengan sistem pengelolaan yang baik.

Dapat juga diartikan manajemen pendidikan juga merupakan rangkaian kegiatan bersama atau keseluruhan proses pengendalian usaha atas kerjasama sekelompok orang dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara berencana dan sistematis, yang diselenggarakan pada suatu lingkungan tertentu. Manajemen pendidikan adalah suatu proses atau sistem pengelolaan. Manajemen pendidikan sebagai suatu proses atau sistem organisasi dan peningkatan kemanusiaan dalam kaitannya dengan suatu sistem pendidikan. Kegiatan pengelolaan pada suatu sistem pendidikan bertujuan untuk keterlaksanaan proses belajar mengajar yang baik, yang mencakup: (1) Program kurikulum yang meliputi administrasi kurikulum, metode penyampaian, sistem evaluasi, sistem bimbingan, (2) Program ketenagaan, (3) Program pengadaan dan pemeliharaan fasilitas dan alat-alat pendidikan, (4) Program pembiayaan, (5) Program hubungan dengan masyarakat.

Manajemen pendidikan sebagai akibat dari dianutnya pendekatan dalam sistem pendidikan. Sistem pendidikan adalah suatu kesatuan dari berbagai unsur yang satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan bergantung di dalam mengemban tugas untuk mencapai tujuan sistem tersebut. Unsur-unsur dari luar yang memasuki sistem dan kemudian mengalami proses disebut keluaran atau *output*.

### **1. Manajemen Tenaga Pendidik/ Kependidikan**

Profesi pendidik dan tenaga kependidikan adalah dua profesi yang saling berkaitan dalam sebuah sistem pendidikan, sekalipun keduanya memiliki lingkup yang berbeda. Hal ini dapat dilihat dari pengertian tenaga pendidik dan kependidikan yang tertuang dalam pasal 39 UU No. 20 tahun 2003 ayat (1) dan (2) tentang Sisdiknas sebagai berikut :

1. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
2. Tenaga 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.

Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan merupakan proses pengelolaan sumber daya manusia yang potensial serta berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Diantara tenaga pendidik dan kependidikan ini meliputi guru, dosen, kepala sekolah, rector, staf tata usaha dan staf-staf lainnya. Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah mekanisme pengelolaan yang harus dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan melalui proses perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pembinaan dan latihan/ pengembangan, dan pemberhentian. Semua itu dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Suatu organisasi pendidikan seperti sekolah berhak memilih dan melakukan seleksi untuk menerima tenaga pendidik dan kependidikannya. Hal ini dimaksudkan agar sekolah bisa lebih baik dan berkualitas sehingga siswa sebagai inputnya bisa berkualitas pula.

Dalam PP No 19 Tahun 2005 pasal 2 (1) bahwa: "Standar Nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan

yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala". Standar pendidik dan tenaga kependidikan dalam SNP pasal 28 (1) bahwa: "Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional". Sedangkan ayat (2) menjelaskan bahwa: "kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku". Adapun pada ayat (3) menjelaskan bahwa: "kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial".

Empat kompetensi di atas hanya bisa dihasilkan melalui penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, tenaga pendidik (guru) mempunyai peran, fungsi, dan kedudukan yang sangat strategis. Hal ini berorientasi bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan berbasis kompetensi, tenaga pendidik (guru) mempunyai peranan yang sangat penting. Oleh karenanya tenaga pendidik (guru) juga sebagai salah satu komponen dalam kegiatan belajar mengajar memiliki posisi yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran, karena fungsi utama tenaga pendidik (guru) adalah merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Kemampuan profesional guru pada hakekatnya adalah bermuara pada ketrampilan dasar dan pemahaman yang mendalam tentang anak sebagai peserta didik, obyek belajar dan situasi kondusif berlangsungnya kegiatan pembelajaran. Jadi seorang guru dalam arti yang seharusnya adalah pekerjaan yang profesional, yaitu pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang secara khusus disiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang

dilakukan oleh mereka yang tidak dapat melakukan pekerjaan itu atau bukan ahlinya.

Berdasarkan Undang-Undang Guru dan Dosen pasal 10 (1), kompetensi guru ada 4, meliputi:

### **(1) Kompetensi Pedagogik**

Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai kompetensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik terdiri dari sub-kompetensi (1) berkontribusi dalam pengembangan KTSP yang terkait dengan mata pelajaran yang diajarkan; (2) mengembangkan silabus mata pelajaran berdasarkan standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD); (3) melaksanakan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) berdasarkan silabus yang telah dikembangkan; (4) merancang manajemen pembelajaran dan manajemen kelas; (5) melaksanakan pembelajaran pro-perubahan (aktif, kreatif, inovatif, eksperimentatif, efektif dan menyenangkan); (6) menilai hasil belajar peserta didik secara otentik; (7) membimbing peserta didik dalam berbagai aspek, misalnya: pelajaran, kepribadian, bakat, minat dan karir; dan (8) mengembangkan profesionalisme sebagai guru. (Sagala, 2010:31-32).

### **(2) Kompetensi Profesional**

Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan

membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

### **(3) Kompetensi Kepribadian**

Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa menjadi teladan bagi peserta didik dan berakhlak mulia. Kompetensi Sosial Standar Nasional Pendidikan (SNP), penjelasan pasal 28 ayat (3) butir d, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

### **(4) Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial juga bisa diartikan sebagai kemampuan guru dalam membina dan mengembangkan interaksi sosial baik sebagai tenaga profesional maupun sebagai anggota masyarakat. Dengan demikian, seharusnya seorang tenaga pendidik (guru) tidak hanya tanggung jawab didalam kelas saja, tetapi harus mewarnai perkembangan anak didik diluar kelas. Dengan kata lain, tenaga pendidik (guru) tidak sekedar orang yang hadir di depan kelas unntuk menyampaikan materi pengetahuan tertentu, tetapi juga anggota masyarakat yang harus ikut aktif dalam mengarahkan perkembangan anak didik menjadi anggota masyarakat. Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa standar kompetensi tenaga pendidik (guru) adalah suatu ukuran yang ditetapkan atau dipersyaratkan dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan berperilaku layaknya seorang guru untuk menduduki jabatan fungsional sesuai bidang tugas, kualifikasi dan jenjang pendidikan supaya mutu guru dapat diketahui.

## 2. Manajemen Kesiswaan

Siswa merupakan masukan mentah (*raw input*) dalam manajemen persekolahan. Ketercapaian tujuan pendidikan dimanifestasikan dalam perubahan pribadi siswa dengan segala aspeknya. Oleh karena itu, sebenarnya semua sumber dana dan daya pada akhirnya bermuara pada kepentingan siswa itu. Manajemen kesiswaan dilakukan agar transformasi siswa menjadi lulusan yang dikehendaki oleh tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Manajemen kesiswaan (Mantja, 2007:35) merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa, pembinaan sekolah mulai dari perencanaan penerimaan siswa, pembinaan selama siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menamatkan pendidikannya melalui penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, teratur serta dapat mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan sekolah tersebut manajemen kesiswaan meliputi empat kegiatan, yaitu: penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, bimbingan dan pembinaan disiplin serta monitoring.

Dari penjelasan definisi manajemen kesiswaan terlihat bahwa manajemen kesiswaan adalah suatu usaha untuk melakukan pengelolaan siswa mulai dari siswa masuk sampai dengan ke luar, bahkan pelayanan siswa demi kelangsungan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan tersebut bisa berjalan dengan teratur, terarah, dan terkontrol dengan baik. Tanpa adanya usaha perbaikan dan pengelolaan dari lembaga pendidikan, sulit kiranya dapat menghasilkan sumber daya

yang mempunyai potensi yang tinggi dan berdaya guna, yaitu peserta didik (siswa). Manajemen Kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, teratur, serta dapat mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Menurut Sururi dan Nasihin (2010:206) menjelaskan bahwa manajemen kesiswaan memiliki prinsip-prinsip dalam pelaksanaannya agar tujuan dapat tercapai yaitu:

- 1) Dalam mengembangkan program manajemen kesiswaan, penyelenggara harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan. Para penyelenggara tidak diperkenankan menyalahi peraturan yang ada kecuali apabila terdapat peraturan yang tidak sesuai dan mengharuskan untuk diganti menjadi lebih baik lagi.
- 2) Manajemen kesiswaan dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Dikatakan demikian karena manajemen ini memiliki kontribusi untuk tercapainya tujuan sekolah dan tujuan pendidikan.
- 3) Segala bentuk kegiatan manajemen kesiswaan haruslah mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik. Pendidikan yang dimaksud bukan hanya pendidikan dari segi kognitif, tetapi juga segi afektif dan segi psikomotorik peserta didik.
- 4) Kegiatan-kegiatan manajemen kesiswaan haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta yang mempunyai keragaman latar belakang dan punya banyak perbedaan.
- 5) Kegiatan manajemen kesiswaan haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. Manajemen kesiswaan yang baik adalah manajemen yang tertata sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar.

- 6) Kegiatan manajemen kesiswaan haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Dengan adanya kegiatan manajemen kesiswaan ini diharapkan dapat menciptakan siswa yang mandiri.
- 7) Kegiatan manajemen kesiswaan haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah lebih-lebih di masa depan. Kegiatan tersebut berfungsi bukan hanya untuk jangka pendek tetapi juga jangka panjang.

Kemudian manajemen kesiswaan memiliki ruang lingkup tersendiri sebagaimana menurut Prihatin (2011:14) meliputi:

- 1) Perencanaan peserta didik, meliputi: Sensus Sekolah, Penentuan jumlah peserta didik yang diterima.
- 2) Penerimaan peserta didik, meliputi: Kebijakan dalam penerimaan peserta didik, System penerimaan peserta didik yang baru, Orientasi.
- 3) Pengelompokan peserta didik, meliputi: kelas, bidang studi, spesialisasi, sistem kredit, kemampuan, bakat dan minat.
- 4) Kehadiran peserta didik, meliputi: rekap kehadiran, faktor-faktor penyebab kehadiran, sumber- sumber penyebab ketidakhadiran.
- 5) Pembinaan disiplin peserta didik, meliputi: pengertian disiplin, beberapa konsepsi tentang disiplin kelas, dan teknik pembinaan disiplin kelas.
- 6) Kenaikan kelas dan penjurusan, meliputi: pendataan nilai siswa lengkap dan objektif, pendayagunaan fungsi dan peranan bimbingan dan penyuluhan.
- 7) Perpindahan peserta didik, meliputi: perpindahan peserta didik dari suatu sekolah ke sekolahan lain yang sejenis,

perpindahan peserta didik dari suatu jenis program ke program yang lain.

- 8) Kelulusan dan alumni, meliputi: lulusan dan alumni.
- 9) Kegiatan ekstra kelas, meliputi: kegiatan ekstrakurikuler dan non kurikuler.
- 10) Mengatur layanan peserta didik, meliputi: layanan bimbingan akademik dan administratif, layanan bimbingan dan konseling, layanan kesehatan, layanan koperasi, layanan kantin, layanan perpustakaan, layanan laboratorium, layanan asrama, layanan transportasi.

Manajemen kesiswaan memiliki beberapa tugas yang tentunya berkaitan dengan bidang kesiswaan. Yang menjalankan tugas tersebut ialah wakil kepala sekolah (waka kesiswaan) namun kepala sekolah juga tidak lepas dari tugas tersebut, mengapa demikian karena meskipun ada wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, kepala sekolah tetap memegang peran sangat penting karena keputusan akhir setiap kegiatan ada pada kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan, pribadi dan kebutuhan kemasyarakatan serta kepentingan individu para siswa. Indikator keberhasilan kepala sekolah sebagai seorang pemimpin adalah kepuasan kerja guru, sebagai *internal customer* dan kepuasan siswa serta orang tua siswa sebagai *external customer*.

Tugas kepala sekolah (dibantu wakil kepala sekolah bidang kesiswaan) meliputi: perencanaan di bidang kesiswaan, penerimaan siswa baru, pengaturan siswa dalam kelompok-kelompok, pembinaan siswa, berakhir dengan pelepasan siswa dari sekolah, serta kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan langsung dengan siswa.

### 3. Manajemen Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu standar Nasional pendidikan yang harus dipenuhi oleh penyelenggara satuan pendidikan, sehingga melengkapi sarana dan prasarana menjadi hal yang mutlak, hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 45 yang berbunyi: “Setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 pasal 45 di atas diperjelas dengan Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 pasal 42 ayat 1, yang berbunyi: “Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi: perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku, dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Secara umum, tujuan administrasi perlengkapan sekolah menurut Bafadal (2003:5) adalah memberikan layanan secara professional di bidang sarana prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Secara rinci, tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati serta seksama, melalui pengelolaan perlengkapan sarana prasarana pendidikan diharapkan semua perlengkapan yang didapat oleh sekolah adalah sarana prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.

2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua pihak sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan. Manajemen sarana prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapih, dan indah. Sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Mulyasa dalam MBS menyebutkan bahwa sarana pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dalam menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun prasarana pendidikan menurut (Mulyasa, 2004:49) ialah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman, jalan menuju tempat belajar, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman digunakan untuk pengajaran biologi, halaman sebagai lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana prasarana sekolah itu terwujud sebagai suatu proses yang terdiri atas langkah-langkah tertentu secara sistematis. Prosesnya meliputi:

1. Perencanaan. Perencanaan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan kegiatan-kegiatan atau program-program yang akan dilakukan di masa yang akan

datang untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut, perencanaan perlengkapan pendidikan dapat didefinisikan sebagai suatu proses memikirkan dan menetapkan program pengadaan fasilitas sekolah, baik yang berbentuk sarana maupun prasarana pendidikan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan yang ingin dicapai dengan perencanaan pengadaan perlengkapan atau fasilitas tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan. Oleh karena itu, keefektifan suatu perencanaan pengadaan perlengkapan sekolah tersebut dapat dinilai atau dilihat dari seberapa jauh pengadaannya itu dapat memenuhi kebutuhan perlengkapan di sekolah dalam periode tertentu. Apabila pengadaan perlengkapan itu betul-betul sesuai dengan kebutuhannya, berarti perencanaan pengadaan perlengkapan di sekolah itu betul-betul efektif.

2. Pengadaan. Pengadaan perlengkapan pendidikan pada dasarnya merupakan upaya merealisasikan rencana pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya. Pengadaan merupakan serangkaian kegiatan menyediakan berbagai jenis sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan pendidikan. Kebutuhan sarana prasarana dapat berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu, tempat, dan harga serta sumber yang dapat dipertanggungjawabkan. Pengadaan dilakukan sebagai bentuk realisasi atas perencanaan yang telah dilakukan sebelumnya. Tujuannya untuk menunjang proses pendidikan agar berjalan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan.
3. Pendistribusian. Barang-barang perlengkapan sekolah yang telah diadakan dapat didistribusikan. Pendistribusian perlengkapan sekolah adalah kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang

membutuhkannya. Ada tiga langkah pendistribusian perlengkapan pendidikan di sekolah, yaitu penyusunan alokasi barang, pengiriman barang, dan penyerahan barang. Dalam kaitan dengan pendistribusian perlengkapan di sekolah ada beberapa asas yang perlu diperhatikan dan dipegang teguh, yaitu ketepatan barang yang disalurkan, ketepatan sasaran penyaluran dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan. Sedangkan khusus dalam kaitannya dengan penyusunan alokasibarang ada empat hal yang perlu ditetapkan, yaitu penerima barang, waktu penyaluran barang, jenis barang yang akan disalurkan dan jumlah barang yang akan disalurkan.

4. Penggunaan dan Pemeliharaan. Begitu barang-barang perlengkapan yang telah diadakan itu didistribusikan kepada bagian-bagian kelas, perpustakaan, laboratorium, tata usaha, atau personel sekolah berarti barang-barang perlengkapan itu sudah berada dalam tanggung jawab bagian-bagian atau personel sekolah tersebut.
5. Inventarisasi. Salah satu aktivitas dalam pengelolaan perlengkapan pendidikan di sekolah adalah mencatat semua perlengkapan yang dimiliki oleh sekolah. Lazimnya, kegiatan pencatatan semua perlengkapan itu disebut dengan istilah inventarisasi perlengkapan pendidikan. Kegiatan tersebut merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Secara definitive, inventarisasi adalah pencatatan dan penyusunan daftar barang milik Negara secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan-ketentuan atau pedoman-pedoman yang berlaku.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk

kepentingan proses pendidikan dan pembelajaran, baik oleh guru sebagai pengajar, maupun murid-murid sebagai pelajar.

#### 4. Manajemen Kurikulum

Kurikulum adalah rencana tertulis tentang kemampuan yang harus dimiliki berdasarkan standar nasional, materi yang perlu dipelajari dan pengalaman belajar yang harus dijalani untuk mencapai kemampuan tersebut, dan evaluasi yang perlu dilakukan untuk menentukan tingkat pencapaian kemampuan peserta didik, serta seperangkat peraturan yang berkenaan dengan pengalaman belajar peserta didik dalam mengembangkan potensi dirinya pada satuan pendidikan tertentu. Kurikulum menjadi dasar bagi aktor pendidikan dalam menjalankan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Demikian pula definisi yang tercantum dalam Undang-undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Bab 1 Pasal 1 Ayat 19 “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. Kurikulum merupakan pengalaman peserta didik baik di sekolah maupun di luar sekolah di bawah bimbingan sekolah. Kurikulum tidak hanya terbatas pada mata pelajaran, tetapi meliputi segala sesuatu yang dapat mempengaruhi perkembangan peserta didik, dan bisa menentukan arah atau mengantisipasi sesuatu yang akan terjadi. Dengan kata lain kurikulum haruslah menunjukkan kepada apa yang sebenarnya harus dipelajari oleh peserta didik.

Walker (2003) dalam Marsh (2009:9) berpendapat konsep dasar kurikulum yaitu: (1) *content: which may be depicted in terms of concept maps, topics and themes, all of which are abstractions which people have invested and named*; (2) *purpose: usually categorized as intellectual, social and personal; often divided into superordinate purposes; stated purposes are not always reliable*

*indicators of actions; (3) organization: planning is based upon scope and sequence (order of presence over time); and can be tightly organized or relatively open-ended.* Pendapat ini memparkan tiga dasar kurikulum yaitu:

- 1) Konten: yang dapat digambarkan dalam bentuk peta konsep, topik dan tema, yang semuanya merupakan abstraksi yang telah diinvestasikan dan diberi nama oleh orang;
- 2) Tujuan: biasanya dikategorikan sebagai intelektual, sosial dan pribadi; sering dibagi menjadi tujuan yang lebih tinggi; Tujuan yang dinyatakan tidak selalu merupakan indikator tindakan yang andal;
- 3) Organisasi: perencanaan didasarkan pada ruang lingkup dan urutan (urutan kehadiran dari waktu ke waktu); dan bisa diorganisir dengan ketat atau relatif terbuka.

Pendapat diatas menjelasakn bahwa kurikulum memiliki dasar-dasar yang berbeda untuk itu diperlukan manajemen dalam kurikulum. Manajemen kurikulum merupakan suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi pendidikan dalam sekolah untuk mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi sekolah tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan. Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum berjalan efektif, efisien dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar maupun komponen kurikulum. Pada tingkat satuan pendidikan kegiatan

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

Dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah mengamanatkan pelaksanaan otonomi daerah dan wawasan demokrasi dalam penyelenggaraan pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik. Desentralisasi pendidikan ini terwujud dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Salah satu substansi yang disentralisasi dalam dunia pendidikan adalah desentralisasi kurikulum.

Manajemen kurikulum merupakan bagian integral dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Lingkup manajemen kurikulum meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum. Pada tingkat satuan pendidikan kegiatan kurikulum lebih mengutamakan untuk merealisasikan dan merelevansikan antara kurikulum nasional (standar kompetensi/kompetensi dasar) dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan, sehingga kurikulum tersebut merupakan kurikulum yang integritas dengan peserta didik maupun dengan lingkungan dimana sekolah itu berada.

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program sekolah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit. Manajer harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Kepala sekolah adalah seorang manajer di sekolah. Manajer

harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kurikulum yang dijalankan di sekolah tersebut agar nantinya kurikulum dapat berjalan dengan efektif.

Secara garis besar beberapa kegiatan berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen kurikulum dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Perencanaan kurikulum adalah perencanaan kesempatan-kesempatan belajar yang dimaksudkan untuk membina siswa ke arah perubahan tingkah laku yang diinginkan dan menilai sampai mana perubahan-perubahan telah terjadi pada diri siswa. Di dalam perencanaan kurikulum minimal terdapat lima hal yang mempengaruhi perencanaan dan pembuatan keputusan, yaitu filosofis, konten/materi, manajemen pembelajaran, pelatihan guru dan sistem pembelajaran. Perencanaan kurikulum mencakup pengumpulan, pembentukan, sintesis, menyeleksi informasi yang relevan dari berbagai sumber.
- b. Organisasi Kurikulum. Salah satu aspek yang perlu dipahami dalam pengembangan kurikulum adalah aspek yang berkaitan dengan organisasi kurikulum. Organisasi kurikulum merupakan pola atau desain bahan kurikulum yang tujuannya untuk mempermudah siswa dalam mempelajari bahan pelajaran serta mempermudah siswa melakukan kegiatan belajar sehingga tujuan pembelajaran dapat dicapai secara efektif. Organisasi kurikulum sangat terkait dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sedangkan yang menjadi sumber bahan pelajaran dalam kurikulum adalah nilai budaya, nilai sosial, aspek siswa dan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- c. Implementasi Kurikulum. Pembelajaran di dalam kelas merupakan tempat untuk melaksanakan dan menguji kurikulum. Dalam kegiatan pembelajaran semua konsep,

prinsip, nilai, pengetahuan, metode, alat dan kemampuan guru diuji dalam bentuk perbuatan, yang akan mewujudkan bentuk kurikulum yang nyata. Perwujudan konsep prinsip dan aspek-aspek kurikulum tersebut seluruhnya terletak pada kemampuan guru sebagai implementator kurikulum. Pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah dan tingkat kelas. Dalam tingkat sekolah yang berperan adalah kepala sekolah, dan pada tingkatan kelas yang berperan adalah guru. Walaupun dibedakan antara tugas kepala sekolah dan tugas guru dalam pelaksanaan kurikulum serta diadakan perbedaan dalam tingkat pelaksanaan administrasi, yaitu tingkat kelas dan tingkat sekolah, namun antara kedua tingkat dalam pelaksanaan administrasi kurikulum tersebut senantiasa bergandengan dan bersama-sama bertanggungjawab melak-sanakan proses administrasi kurikulum.

1. Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah. Pada tingkatan sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan kurikulum di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan yakni menyusun rencana tahunan, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat dan membuat notula rapat, membuat statistic dan menyusun laporan.
2. Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas. Pembagian tugas guru harus diatur secara administrasi untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum lingkungan kelas. Pembagian tugas-tugas tersebut meliputi tiga jenis kegiatan administrasi, yaitu: Pembagian tugas mengajar, Pembagian tugas pembinaan ekstra kurikuler, dan Pembagian tugas bimbingan belajar

- d. Evaluasi Kurikulum. Sementara itu McDonald berpendapat bahwa *evaluation is the process of conceiving, obtaining and communicating information for the guidance of educational decision making with regard to a specified programme*, hal senada dikemukakan oleh Stake tentang konsep *responsive evaluation*, yaitu pada hakikatnya evaluasi yang responsive, apabila secara langsung berorientasi pada kegiatan-kegiatan program, memberikan sambutan terhadap informasi yang diperlukan oleh audiens, dan nilai perspektifnya disajikan dalam laporan tentang keberhasilan program/kurikulum.

Selanjutnya Rusman (2011:11) menjelaskan tugas dan peran kepala sekolah dalam manajemen kurikulum, yaitu: (a) menyusun perencanaan sekolah; (b) mengembangkan organisasi sekolah; (c) memimpin sekolah; (d) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah; (e) menciptakan budaya dan iklim sekolah; (f) mengelola guru dan staf; (g) mengelola sarana dan prasarana sekolah; (h) mengelola hubungan sekolah dan masyarakat; (i) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru; (j) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran; (k) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang; (l) mengelola ketatausahaan; (m) mengelola unit layanan khusus; (n) mengelola sistem informasi sekolah; dan (o) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah.

Pengembangan kurikulum merupakan proses dinamika yang dapat merespon tuntutan perubahan struktural pemerintahan, perkembangan ilmu dan teknologi maupun globalisasi. Pengembangan kurikulum harus sejalan dengan visi, misi, dan strategi pembangunan pendidikan nasional yang diterangkan dalam kebijakan peningkatan angka partisipasi, mutu, relevansi, dan efisiensi pendidikan.

## 5. Manajemen Pembiayaan/ Keuangan

Pembiayaan merupakan faktor yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan untuk menyelenggarakan pendidikan yang lebih baik. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama komponen-komponen lain.

Manajemen Keuangan merupakan suatu proses dalam kegiatan keuangan lembaga yang berhubungan dengan upaya untuk mendapatkan dana organisasi dan juga upaya pengelolaan keuangan suatu badan usaha atau organisasi untuk dapat mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan. Manajemen Pembiayaan dalam lembaga pendidikan berbeda dengan manajemen pembiayaan perusahaan yang berorientasi profit atau laba. Organisasi pendidikan dikategorikan sebagai organisasi publik yang nirlaba (*non-profit*). Oleh karena itu, manajemen pembiayaan memiliki keunikan sesuai dengan misi dan karakteristik pendidikan.

Menurut Jones (1985), tugas manajemen keuangan dapat dibagi ke dalam tiga fase, yaitu *financial planning, implementation and evaluation*. Pertama, yaitu *financial planning* (perencanaan financial) yang disebut *budgeting* (penganggaran), merupakan kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. Kedua, *implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. Ketiga, *evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan disebutkan bahwa biaya pendidikan meliputi: a) Biaya satuan pendidikan; b) Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan; dan c) Biaya pribadi peserta didik.

Biaya satuan pendidikan meliputi biaya investasi yang terdiri dari biaya investasi lahan dan non lahan pendidikan, biaya operasi yang terdiri atas biaya personalia dan non personalia, bantuan biaya pendidikan, dan beasiswa. Biaya penyelenggaraan dan/atau pengelolaan pendidikan terdiri dari biaya investasi dan operasi.

Dalam teori maupun praktik pembiayaan pendidikan, dikenal beberapa kategori biaya pendidikan. Pertama biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*) (Supriadi, 2004:4). Biaya langsung adalah segala bentuk pengeluaran yang secara langsung menunjang dalam penyelenggaraan pendidikan. Fattah (2002:23) menyebutkan bahwa biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar mengajar siswa, berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua, maupun siswa sendiri. Sedangkan biaya tidak langsung adalah pengeluaran yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan akan tetapi memungkinkan proses pendidikan tersebut terjadi di Sekolah. Atau bisa berupa keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang (*opportunity cost*) yang dikorbankan oleh siswa selama belajar. Pengelolaan dana pendidikan adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengalokasian biaya untuk program dan kegiatan pendidikan karakter yang tertuang dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS). Pengelolaan dana pendidikan adalah kegiatan

perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi alokasi pengeluaran secara mandiri, terbuka, kerjasama, akuntabilitas dan partisipasi yang dapat menentukan terselenggaranya proses pendidikan karakter dengan memanfaatkan sumber daya (input) yang ada baik berupa uang maupun bukan uang yang tertuang dalam RKS dan RKAS untuk tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tujuan pengelolaan dana pendidikan yaitu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana pendidikan, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dana pendidikan, dan meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

## **6. Manajemen Hubungan Masyarakat**

Hubungan sekolah dengan masyarakat perlu dikelola secara produktif agar masyarakat memiliki sekolah. Sehingga terbentuk program sekolah dengan masyarakat untuk mewujudkan program-program sekolah. Dengan demikian keterlibatan masyarakat dalam manajemen kurikulum dimaksudkan agar dapat memahami, membantu dan mengontrol implementasi kurikulum, sehingga lembaga pendidikan atau sekolah lain dituntut kooperatif juga mampu mandiri dalam mengidentifikasi kebutuhan kurikulum, mendesain kurikulum, menentukan rioritas kurikulum, melaksanakan pembelajaran, menilai kurikulum, mengendalikan serta melaporkan sumber dan hasil kurikulum baik kepada masyarakat maupun pada pemerintah. (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010:191)

Fungsi Humas itu sendiri (Malik, 2005:13) adalah membantu manajemen dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan dan mengembangkan hubungan yang baik dengan berbagai macam publik. Manajemen Humas yang merupakan terjemahan bebas dari istilah *public relation*. Kedua istilah ini akan dipakai secara bergantian itu terdiri dari semua bentuk komunikasi yang terselenggara antara organisasi yang

bersangkutan dengan siapa saja yang berkepentingan dengannya. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat adalah menilai sikap masyarakat agar tercipta keserasian antara masyarakat dan kebijaksanaan organisasi. Fungsi kehumasan dapat berhasil secara optimal apabila berada langsung dibawah pimpinan tertinggi pada organisasi tersebut. Fungsi manajemen humas dalam menyelenggarakan komunikasi timbal balik dua arah organisasi yang diwakilinya dengan masyarakat sebagai sasaran pada akhirnya dapat menentukan sukses atau tidaknya tujuan dan citra yang hendak dicapai oleh organisasi yang bersangkutan. Hal tersebut sesuai dengan intisari definisi kerja humas.

Manajemen hubungan masyarakat menurut Ruslan (2005:119) merupakan komunikasi dua arah antara organisasi dengan publik (masyarakat) secara timbal balik dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan meningkatkan pembinaan kerja sama serta pemenuhan kepentingan bersama, yang kegiatannya terdiri atas:

- a. Perencanaan humas yaitu terdiri dari semua bentuk kegiatan perencanaan, wujud rencana kerja dan alasan dilakukannya perencanaan kerja humas. Manfaat perencanaan manajemen humas antara lain yaitu:
  1. Mengefektifkan dan mengefesienkan koordinasi atau kerja sama antara pihak yang terkait.
  2. Mengefesienkan waktu, tenaga, upaya, dan biaya.
  3. Menghindari resiko kegagalan dengan tidak melakukan perkiraan atau perencanaan tanpa arah yang jelas atau kongkret.
  4. Mampu melihat secara keseluruhan kemampuan operasional organisasi, pelaksanaan, komunikasi, target, dan sasaran yang hendak dicapai dimasa mendatang.

5. Menetapkan klasifikasi rencana strategis sesuai dengan kebijakan jangka panjang, rencana tetap yang dapat dilakukan berulang-ulang dan rencana tertentu.
- b. Pengorganisasian adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara pekerja. Pengorganisasian juga dapat didefinisikan sebagai suatu pekerjaan pembagi tugas, mendelegasikan otoritas, dan menetapkan aktivitas yang hendak dilakukan oleh manajemen humas. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian diperlukan tahapan sebagai berikut: mengetahui dengan jelas tujuan yang hendak dicapai, deskripsi pekerjaan yang harus dioperasikan dalam aktivitas tertentu, dan klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis.
  - c. Pengaktifan bisa juga disebut penggerakan (*actuating*), pimpinan (*leading*), atau pengarahan (*directing*). Penggerakan dimaksudkan sebagai upaya untuk membuat semua anggota kelompok mau bekerja dan bersedia mengembangkan segenap pikiran dan tenaganya untuk membuat semua anggota kelompok mau bekerja dan bersedia mengembangkan segenap pikiran dan tenaganya untuk melakukan tugas pekerjaannya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.
  - d. Pengendalian yang dimaksudkan menentukan bagi pengajar apa yang harus dikerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan, dan pengajar harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Dan juga mengukur hasil kerja dan campur tangan apabila hasil yang dicapai para guru kurang memuaskan. Pengendalian dalam suatu bentuk jelas perlu untuk mendapatkan kinerja yang terpercaya dan terkoordinasi.

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan

dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik ke sekolah. Dalam hal ini sekolah sebagai system social merupakan bagian integral dari system social yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien. Sebaliknya sekolah harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan.

## 7. Manajemen Layanan Khusus

Mengacu pada beberapa teori dan pendapat di atas maka yang dimaksud dengan pengelolaan layanan khusus adalah suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien. Pelayanan khusus diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Manajemen layanan khusus menurut Mulyasa (2004:52) meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan madrasah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari garapan manajemen madrasah yang efektif dan efisien.

Perpustakaan seharusnya dapat menjadi denyut jantung madrasah yang menggerakkan seluruh kegiatan interaksi edukatif di madrasah. Dalam meningkatkan kompetensinya, guru harus sering keluar masuk perpustakaan madrasah untuk mencari sumber belajar yang diperlukan. Fungsi perpustakaan itu sendiri melalui bahan koleksinya, perpustakaan madrasah dalam melaksanakan fungsi edukasi, yakni untuk menambah pengetahuan (*knowledge's*), membentuk sikap mental (*attitude*), dan meningkatkan keterampilan (*skills*) bagi para pembacanya.

Selain itu fungsi dari perpustakaan yaitu informatif, administratif, dan fungsi rekreatif.

Manajemen pelayanan khusus lain (Mulyasa, 2004:53) adalah layanan kesehatan dan keamanan. Madrasah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Untuk kepentingan tersebut, di madrasah-madrasah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan melalui usaha kesehatan sekolah (UKS), dan berusaha meningkatkan program dan pelayanan melalui kerja sama dengan unit-unit dinas kesehatan setempat. Di samping itu, madrasah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di madrasah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

Dengan adanya manajemen pelayanan khusus yang diterapkan, maka akan menumbuhkan rasa semangat belajar bagi para siswa, serta terciptanya rasa aman, tenang, nyaman dan terjaganya kesehatan jasmani dan rohani bagi para siswa, guru, maupun para staf karyawan madrasah sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan dapat tercapai.

## **B. Efektivitas Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan**

Kata efektivitas sering diikuti dengan kata efisiensi, dimana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil kerja berupa barang atau jasa dengan sumber-sumber bahan/tenaga yang terpakai dalam proses produksi itu. Kata produktif pada

umumnya diartikan sebagai kemampuan pada seseorang atau alat untuk menghasilkan sesuatu hasil kerja yang lebih banyak dari pada ukuran biasa yang telah umum, misalnya pengarang yang produktif.

Suatu yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya suatu yang efisien belum tentu efektif. Dengan demikian istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan.

Pemimpin yang efektif terampil dalam membantu kelompok yang mereka pimpin menjadi sukses saat kelompok tersebut melewati berbagai tahap perkembangan. Tidak ada gaya kepemimpinan yang konsisten efektif. Faktor situasional, termasuk karakteristik pengikut, harus dipertimbangkan dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang efektif. Faktor situasional kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan meliputi tahap pengembangan kelompok, struktur, kekuatan jabatan, hubungan pemimpin-anggota, kelompok kerja, karakteristik karyawan, budaya organisasi, dan budaya nasional.

Menurut Reitz (1981) dalam Fattah (2004:98-100) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin dalam kepemimpinan meliputi:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya. Sebagai contoh, jika ia pernah sukses dengan cara menghargai bawahan dalam pemenuhan kebutuhannya, cenderung akan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada bawahan/orang.

2. Pengharapan dan perilaku atasan, sebagai contoh atasan yang secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas, cenderung manajer menggunakan gaya itu.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan, mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manajer. Sebagai contoh, karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi biasanya akan kurang memerlukan pendekatan yang direktif dari pimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga mempengaruhi gaya pemimpin, sebagai contoh bawahan yang bekerja pada bagian pengolahan data (litbang) menyukai pengarahan yang lebih berorientasi pada tugas.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan. Sebagai contoh, kebijakan dalam pemberian penghargaan, imbalan, dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti) akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan, sebagai contoh manajer membentuk persahabatan dengan rekan-rekan dalam organisasi. Sikap mereka ada yang merusak reputasi, tidak mau kooperatif, berlomba memperebutkan sumber daya, sehingga mempengaruhi perilaku rekannya.

Mulyasa (2004:126) memberikan kriteria pemimpin pendidikan yang efektif sebagai berikut:

1. Mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif
2. Menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
3. Menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan dan pendidikan
4. Menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai di pendidikan
5. Bekerja dengan tim manajemen

6. Mewujudkan tujuan pendidikan secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Untuk keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, di mana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin. Di samping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Efektivitas kepemimpinan pendidikan dapat terwujud dengan kepemimpinan yang berorientasi pada personel, membangun komitmen pada personel sekolah, adanya kinerja personel sekolah yang cukup tinggi, adanya kesiapan pihak sekolah dalam menghadapi perubahan dan persaingan, adanya kepuasan personel sekolah terhadap kepemimpinan kepala sekolah, meningkatnya kreativitas pembelajaran siswa.

Stronge, Richard dan Catano (2008:xiii) memberikan perincian tentang kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang efektif seperti pada tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1 Qualities of Effective Principals**

<b>Kualitas Kepala Sekolah</b>	<b>Deskripsi</b>
<i>Instructional Leadership</i> (Kepemimpinan Instruksional)	Kepala Sekolah mendorong kesuksesan semua siswa dengan memfasilitasi pengembangan, komunikasi, implementasi, dan evaluasi visi bersama pembelajaran yang mencerminkan keunggulan.
<i>School Climate</i> (Iklim)	kepala sekolah mendorong kesuk-

Sekolah)	sesan semua siswa dengan menganjurkan, memelihara, dan mempertahankan iklim sekolah yang positif dan aman bagi semua pemangku kepentingan.
<i>Human Resource Administration</i> (Administrasi SDM)	Kepala Sekolah memupuk administrasi sumber daya manusia yang efektif melalui seleksi, penempatan, dukungan, dan pembinaan personil serta memberikan dukungan yang berkualitas
<i>Teacher Evaluation</i> (Mengevaluasi Guru)	Kepala sekolah melakukan evaluasi guru dan anggota staf yang bermakna, tepat waktu, dan produktif untuk mendukung efektivitas kinerja dan peningkatan kualitas sekolah.
<i>Organizational Management</i> (Manajemen Organisasi)	Kepala sekolah membentuk kesuksesan semua siswa dengan mendukung, mengelola, mengawasi organisasi, operasional, dan sumber daya sekolah
<i>Communication and Community Relations</i> (Komunikasi dan Humas)	Kepala Sekolah mendorong kesuksesan semua siswa dengan berkolaborasi secara efektif dengan semua pemangku kepentingan
<i>Professionalism</i> (Profesional)	Kepal Sekolah mendorong kesuksesan semua siswa dengan menunjukkan integritas, keadilan, dan etika dalam berperilaku
<i>The Principal's Role in Student Achievement</i> (Peran Kepala Sekolah dalam Prestasi Siswa)	Kepemimpinan kepala sekolah menghasilkan kemajuan yang dapat diukur dan terukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan

Seanjutnya Bush (2008:31-32) mendapati dari hasil penelitiannya menunjukkan peringkat yang bagus untuk empat dimensi pengembangan kepribadian kepala sekolah, yaitu:

- 1) Pengetahuan tentang kepemimpinan pendidikan (48%)
- 2) Keyakinan (44%)
- 3) Mengatasi tekanan 'orang' (31%)
- 4) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (30%).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka untuk mengembangkan kompetensi kepala sekolah, pembuat kebijakan harus memberikan pendidikan dan pelatihan kepada kepala sekolah yang nantinya hasil pendidikan dan pelatihan tersebut menjadikan kepala sekolah memiliki ke empat dimensi tersebut. Bush (2008:32) juga mencatat manfaat pengembangan profesional lainnya yang dirasakan, visi yang lebih jelas, pendekatan yang lebih demokratis, lebih memberi inspirasi dan kreatif dan 'antusiasme untuk belajar.

Kepemimpinan yang efektif semakin disadari dan dianggap sebagai komponen penting dari organisasi yang berhasil. Berbagai paparan diatas menunjukkan bahwa kepala sekolah akan mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan. Proses pengembangan profesionalisme kepala sekolah dan organisasi seringkali tidak membuat nyaman kepala sekolah karena mereka kurang dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan.

Mengembangkan pengetahuan, atribut dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadikan kepala sekolah lebih efektif memerlukan persiapan yang sistematis. Pengakuan akan pentingnya pelatihan dan pengembangan khusus telah berkembang seiring tekanan pada kepala sekolah yang semakin intensif. Semakin besar kompleksitas masalah sekolah, yang terkait dengan kecenderungan pengelolaan (MBS), juga meningkatkan kebutuhan akan persiapan yang lebih baik.

Akhirnya, Ada keyakinan yang luas bahwa kepala sekolah yang efektif berimplikasi terhadap peningkatan pencapaian siswa (prestasi siswa). Dan untuk dapat menjadikan kepala sekolah efektif diperlukan berbagai pembinaan serta pendidikan dan pelatihan.

# BAB IV

## KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN SEKOLAH EFEKTIF

### A. Konsep Sekolah Efektif

#### 1) Pengertian Efektivitas

Perwujudan sekolah efektif merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah efektif adalah sekolah yang berupaya menjalankan fungsinya sebagai tempat belajar yang paling baik dengan menyediakan layanan pembelajaran yang bermutu bagi siswa siswinya.

Efektif dan efisien merupakan tujuan akhir dari proses manajemen. Tujuan utama dari diterapkannya manajemen dalam suatu organisasi antara lain adalah agar tujuan organisasi dapat tercapai. Namun bukan hanya tercapainya

tujuan inti dari pada manajemen melainkan tujuan yang efektif. Robbins dan Coulter (2012: 8) menjelaskan bahwa: *Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively. We already know that coordinating and overseeing the work of others is what distinguishes a managerial position from a nonmanagerial one. However, this doesn't mean that managers can do what they want anytime, anywhere, or in any way. Instead, management involves ensuring that work activities are completed efficiently and effectively by the people responsible for doing them, or at least that's what managers aspire to do.*

Pendapat ini menjadikan penekanan bahwa manajemen melibatkan, mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain sehingga kegiatan mereka selesai dengan efektif dan efisien. Pencapaian efektivitas dan efisiensi ini dilakukan melalui upaya mengkoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain yang membedakan posisi manajerial dari yang nonmanajerial. Namun, ini tidak berarti bahwa manajer dapat melakukan apa yang mereka inginkan kapan saja, di mana saja, atau dengan cara apapun. Artinya pengawasan harus dilakukan secara terstruktur dan sistematis, manajemen melibatkan dan memastikan bahwa aktivitas pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien dengan orang yang bertanggung jawab untuk melakukannya.

Selanjutnya Certo dan Certo (2012:5) mengungkapkan pandangannya tentang keterkaitan antara manajemen dan efektivitas “...*the management process as it pertains to management function and organizational goal attainment, and the need to manage organizational resources effectively and efficiently*” maksudnya proses manajemen seperti berkaitan dengan fungsi manajemen dan pencapaian tujuan organisasi, dan kebutuhan untuk mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien.

Pandangan yang sama disampaikan oleh Schwartz dan Te'eni (2011: 43) “.....*the goal of knowledge management is to enable the organization to identify and reach the owner of the tacit – the bearer of the Noûs, in an efficient and effective manner.* Tujuan pengetahuan manajemen adalah untuk memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan menjangkau, serta mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Helms (2006:125) juga menjelaskan *The contingency approach to management is based on the idea that there is no one best way to manage and that to be effective, planning, organizing, leading, and controlling must be tailored to the particular circumstances faced by an organization.* Pendekatan kontingensi untuk manajemen didasarkan pada gagasan bahwa tidak ada cara yang terbaik untuk mengelola, untuk menjadi efektif, perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan harus disesuaikan dengan keadaan khusus yang dihadapi oleh organisasi.

Dari berbagai penjelasan sebelumnya di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa memang tujuan akhir ataupun muara dari manajemen adalah tercapainya tujuan organisasi yang efektif. Organisasi tidak dapat berjalan tanpa adanya manajemen, tidak terkecuali organisasi pada bidang pendidikan. Organisasi pendidikan juga hanya dapat berhasil karena memiliki manajemen yang kuat. Tujuan yang dicita-citakan dengan adanya manajemen juga menghasilkan pendidikan yang efektif.

Dalam sistem pendidikan lebih dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan yang kuat juga menjamin tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif. Dipraktikannya manajemen dalam pendidikan adalah agar pelaksanaan pendidikan dapat direncanakan secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif

dan efisien. Siahaan dkk (2012:5) menjelaskan bahwa administrasi pendidikan merupakan upaya memberdayakan seluruh sumber daya yang ada, agar proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

Pandangan-pandangan yang dikemukakan diatas menunjukkan bahwa manajemen pendidikan yang baik harus dapat memberikan garansi akan tercapainya tujuan pendidikan yang efektif. Tujuan pendidikan yang efektif merupakan harapan seluruh komponen bangsa mulai dari pemerintah, masyarakat serta seluruh *stakeholder* pendidikan.

Keefektifan merupakan suatu hal yang paling menjadi perhatian para manajer dalam sebuah organisasi demikian halnya dalam pendidikan, keefektifan juga menjadi perhatian utama dalam meningkatkan kualitas sekolah. Untuk lebih memahami tentang efektif berikut dipaparkan beberapa pandangan mengenai keefektifan.

Dalam Helms (2006:211) diungkapkan efektif dan efisien awalnya merupakan konsep rekayasa industri yang datang di awal abad kedua puluh. Konsep efektivitas, yang mempertimbangkan/terfokus pada penciptakan nilai dan menyenangkan pelanggan, keefektifan menjadi sangat populer di Amerika Serikat pada awal 1980-an ketika Amerika dimasuki oleh produk- produk Jepang seperti mobil dan elektronik dan menawarkan nilai yang lebih besar dan kualitas.

Efektif dan efisien kata-kata sering dianggap sama atau sebagai sinonim. Namun, dalam diskusi manajemen yang lebih formal, efektif dan efisien kata memiliki arti yang berbeda. Helms (2006:211) mengungkapkan "*Another way to look at it is this: efficiency is doing things right, and effectiveness is doing the right things.*" Untuk lebih memahami perbedaan ini Helms memberikan contoh sebagai berikut: "Seorang ahli bedah yang sangat terampil, mungkin yang terbaik di negeri ini. Tugas

yang akan dilakukannya adalah untuk mengoperasi lutut kiri pasien. Namun, dokter bedah ini tidak melakukan/mengikuti semua langkah-langkah/ prosedur dari proses menjelang operasi. Petugas lainnya menandai lutut kanan untuk dioperasi. Namun ahli bedah ini, dengan cepat ia melakukan operasi (yaitu, ahli bedah melakukan hal yang efisien), namun proses ini tidak efektif. Karena ketika pasien terbangun dari operasi, dia tidak menjadi bahagia bahkan sedih.

Jadi, dapat dikatakan keefektifan merupakan hal yang sangat penting dalam melakukan pekerjaan apapun. Suatu hal yang dapat ditarik kesimpulan dari efektifitas yaitu melakukan sesuatu dengan benar adalah suatu hal yang sangat penting.

Sejalan dengan pandangan di atas Robbins dan Coulter (2012: 8) menjelaskan bawa *“Effectiveness is often described as “doing the right things” – that is, doing those work activities that will help the organization reach its goals..... Where as efficiency is concerned with the means of getting things done, effectiveness is concerned with the ends, or attainment of organizational goals. In successful organizations, high efficiency and high effectiveness typically go hand in hand. Poor management (which leads to poor performance) usually involves being inefficient and ineffective or being effective, but inefficient.”*

Keefektifan sering digambarkan sebagai melakukan hal yang benar yaitu, melakukan aktivitas kerja yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan sarana untuk menyelesaikan pekerjaan, Keefektifan berkaitan dengan ujungnya, atau pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi yang sukses, efisiensi tinggi dan Keefektifan yang tinggi biasanya berjalan seiring. Manajemen yang buruk (yang mengarah pada kinerja yang buruk) biasanya melibatkan tidak efisien dan tidak efektif atau menjadi efektif, tetapi tidak efisien.

Syafaruddin (2005: 43) membedakan efektif dan efisien sebagai berikut. Efisien ialah hubungan antara input (masukan) dengan output (keluaran). Artinya jika hasil yang dicapai lebih banyak daripada input (masukan/ modal) yang dikeluarkan maka itu dimaksudkan sebagai efisien.

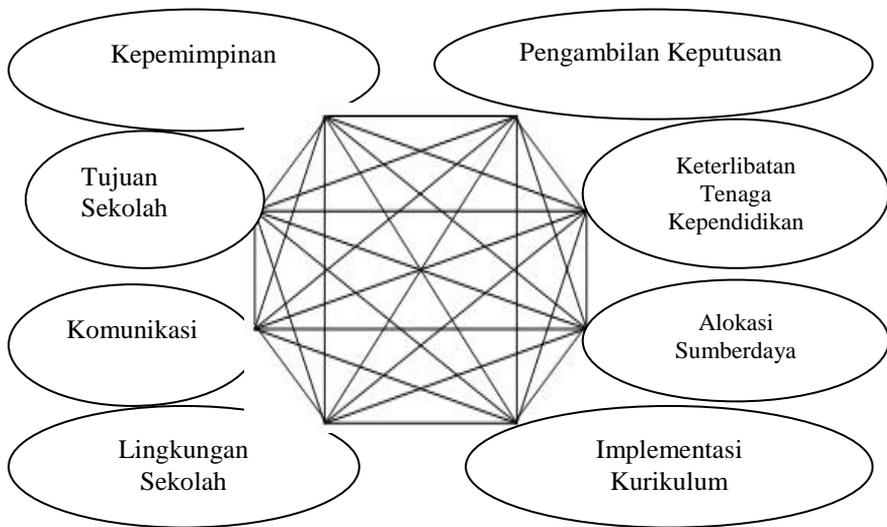
Akhirnya dapat disimpulkan bahwa efektif dapat didefinisikan dimana organisasi mencapai tujuannya atau hasil yang dicapai organisasi sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau telah menjadi tujuan sebelumnya. Dengan kata lain bahwa efektif adalah melakukan sesuatu dengan benar dan sesuai dengan tujuan.

## **2) Pengertian Keefektifan Sekolah**

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang menjadi salah satu sarana yang melaksanakan proses belajar dan mengajar. Namun karena beragamnya kondisi siswa dan cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sampai tingginya harapan serta ketatnya persaingan baik di dalam negeri maupun di luar negeri, maka untuk menciptakan lulusan- lulusan yang sesuai harapan maka sekolah yang dibutuhkan adalah sekolah yang efektif.

Berangkat pada definisi efektif yang telah dipaparkan sebelumnya di atas maka sekolah yang efektif harus mencapai hasil atau tujuannya sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Untuk menjadikan sekolah menjadi lebih efektif, maka seluruh sumberdaya yang ada pada lembaga pendidikan harus diarahkan untuk membuat pembelajaran yang efisien, unggul dan efektif. Sementara itu Townsend (1994) dalam Sutapa (2006:8) menggambarkan proses yang berlangsung dalam sekolah yang efektif sebagai berikut pada Gambar 4. 1:



Gambar 4. 1: proses keefektifan sekolah

Semua komponen memiliki arti yang penting dalam jalinan interaksional yang kompleks. Setiap ada perubahan dalam komponen manapun akan mempengaruhi komponen-komponen yang lain secara simultan. Seperti sarang laba-laba, apabila salah satu benang jaringnya disentuh maka benang jaring yang lain juga ikut bergetar. Oleh karena itu untuk mencapai keberhasilan sekolah, seluruh komponen proses harus mendapat perhatian yang memadai.

Sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian keefektifan sekolah juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah (Moerdiyanto, 2007: 4).

Sagala (2010:85) keefektifan sekolah adalah spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan sekolah dan pembelajaran berpusat

pada proses manajerial kepala sekolah, berfungsi struktur organisasi sekolah, performansi guru, kesiapan belajar siswa, dan performansi kerja personil non guru sehingga tercapai tujuan dan target secara optimal. Keefektifan sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (*achievement* atau *observed outputs*) dengan hasil yang diharapkan (*objectives, targets, intended output*) sebagaimana telah ditetapkan.

Keefektifan sekolah yaitu sekolah yang mampu mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumberdaya yang dimiliki untuk menjamin semua siswa tanpa memandang ras, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah. Keefektifan sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *Objectives, Targets dan intended outputs* sebagai mana telah ditetapkan. Efektivitas sekolah menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajar yang ditunjukkan oleh hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya (pengoptimalan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat dalam kurikulum).

Dari defenisi yang dikemukakan di atas sebelumnya maka dapat diambil suatu garis yang menjadi kesepakatan bahwa adanya tujuan yang ingin dicapai sekolah melalui perencanaan yang telah disepakati sebelumnya. Artinya sekolah hanya dapat dikatakan sebagai lembaga yang efektif jika sekolah mampu mencapai tujuan (*goal*) yang telah menjadi kesepakatan atau telah ditetapkan sebelumnya.

Saondi (2009:21) menambahkan keefektifan sekolah dapat diartikan sebagai sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajarnya, dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu

pada peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya Mohiemang (2008: 21-22) menjelaskan: *School effectiveness as the “performance of the organizational unit called school”. He also defines school effectiveness as the degree to which schools achieve their goals in comparison with other schools that are ‘equalized’ in terms of student intake through manipulation of certain conditions by the school itself or immediate school context. This definition implies that a school is effective only when it is compared to other schools serving similar students.*

Pandangan ini mendefinisikan keefektifan sekolah sebagai kinerja dari organisasi yang dalam hal ini merupakan organisasi sekolah. Jadi sekolah efektif dilihat dari tingginya kinerja dari sekolah tersebut. Scheerens juga mendefinisikan keefektifan sekolah sebagai sejauh mana sekolah mencapai tujuan mereka dibandingkan dengan sekolah lain yang (kedudukannya sama) dalam hal input siswanya juga harus sama. Definisi ini berarti bahwa sekolah hanya efektif bila dibandingkan dengan sekolah lain yang melayani siswa serupa.

Sementara itu Mohiemang (2008: 21-22) sendiri mendefinisikan keefektifan sekolah yang digunakannya dalam penelitiannya adalah yaitu, adanya penambahan nilai. Artinya sekolah dikatakan efektif jika adanya pertambahan nilai atau peningkatan hasil output dari sekolah.

Sekolah efektif merupakan sekolah yang memiliki standar pengelolaan yang baik, transparan, responsibel dan akuntabel, serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, dalam rangka pencapaian visi-misi-tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki kesesuaian antara tujuan atau perencanaan dengan hasil yang dicapai. Sekolah hanya dapat dikatakan sebagai lembaga yang efektif jika sekolah mampu mencapai tujuan (*goal*) yang telah menjadi kesepakatan atau telah ditetapkan sebelumnya.

### 3) Karakteristik Keefektifan Sekolah

Selain definisi untuk lebih memberikan gambaran yang jelas tentang keefektifan sekolah maka perlu juga dipaparkan mengenai karakteristik atau ciri-ciri sekolah yang efektif. Keefektifan sekolah selalu ditandai dengan ciri-cirinya tersendiri. Para pakar pendidikan mengungkapkan karakteristik keefektifan sekolah secara berbeda-beda.

Salah satu negara bagian di Australia, State Government Victoria melalui lembaga pendidikannya yaitu *Department of education and early childhood development* menjelaskan bahwa "*The Effective Schools Model provides a lens through which schools can think about their performance, their plans and their priorities*". Model keefektifan sekolah menyediakan lensa yang sekolah dapat berpikir tentang kinerja mereka, mereka rencana dan prioritas mereka. Keefektifan sekolah (*effective schools*) harus memenuhi komponen sebagai berikut: memiliki visi dan tujuan, fokus pada tujuan pengajaran, harapan tinggi, memasyarakatkan pembelajaran, Akuntabilitas, lingkungan belajar yang merangsang dan aman, kepemimpinan Profesional, Fokus pada belajar dan mengajar. Untuk lebih jelasnya dapat terlihat dalam Gambar 4. 2 berikut:



**Gambar 2. 2 Model keefektifan sekolah**

Mortimore dalam Reynolds (1992: 11-13) Penelitian Mortimore yang mengidentifikasi sejumlah sekolah, baik efektif dalam bidang akademik dan sosial, yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) *Purposeful leadership of the staff by the head*, (2) *Involvement of the deputy head*, (3) *Involvement of teachers*, (4) *Consistency among teachers*, (5) *A structured day*, (6) *Intellectually challenging teaching*, (7) *A work-centred environment*, (8) *A limited focus within sessions*, (9) *Maximum communication between teachers and pupils*, (10) *Thorough record-keeping*, (11) *Parental involvement*, (12) *A positive climate*.

Hasil penelitian Mortimore ini mengungkapkan karakteristik sekolah efektif yaitu: 1) kepemimpinan yang memiliki tujuan, 2) Keterlibatan wakil kepala sekolah, 3) Keterlibatan guru, 4) Konsistensi/ komitmen guru, 5) jadwal yang terstruktur tiap harinya, 6) intelektual pengajaran menantang, 7) Lingkungan kerja yang berpusat, 8) fokus yang dibatasi, 9) komunikasi maksimum antara guru dan murid, 10) pencatatan dengan teliti, 11) keterlibatan orang tua, 12) iklim positif.

Sagala (2010: 83) mengungkapkan komponen karakteristik keefektifan sekolah seperti dalam Tabel 2. 1 berikut:

Tabel 2. 1. Komponen Karakteristik Keefektifan Sekolah

<b>Komponen</b>	<b>Karakteristik</b>
<b>Manajemen</b>	Fokus manajemen didasarkan pada lembaga pendidikan yang bersangkutan yaitu prosesnya menekankan pada prosedur pengembangan organisasi yang aktual dan penggunaan waktu yang efektif, berpusat pada hasil dan tujuan yang jelas dan terukur, semua anggota memiliki komitmen dan harapan yang tinggi terhadap organisasi.
<b>Kepemimpinan</b>	Berfungsinya komponen-komponen organisasi secara optimal dan keefektifan manajerial ditandai kepemimpinan instruksional yang lugas dan kuat oleh kepala sekolah, performansi guru dan tenaga kependidikan yang profesional yang ditopang oleh kemampuan teknologi, perkembangan lingkungan, peluang yang baik, kecakapan individual, dan motivasi yang kuat dengan penuh kreasi dan inovasi.
<b>Komitmen</b>	Kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan menggambarkan sikap a) konsisten, b) memiliki komitmen, c) memiliki integritas yang tinggi, d) berfikiran luas dan terbuka, e) bersikap jujur, f) percaya diri, g) kreatif, dan sebagainya ditandai dengan hubungan perencanaan dan sikap kolegialitas didukung aturan yang baik, kuat dan memadai yang difahami secara meluas
<b>Lingkungan Strategis</b>	Keterlibatan secara sinergis kelompok informal, kebutuhan individu dan tujuan birokrasi secara bersama dapat berperan optimal sehingga terwujudnya stabilitas staf ditandai suasana hubungan antar manusia yang harmonis dan teratur

<b>Harapan</b>	Harapan yang tinggi dan keefektifan pengajaran oleh para pengajar dengan penggunaan waktu yang efektif, dan pengembangan staff lembaga pendidikan yang memadai dan memperhatikan kondisi fasilitas fisik untuk pembelajaran
<b>Iklim Sekolah</b>	Iklim yang teratur pada orientasi kerja, tenang, berorientasi kerja pendidikan, terpelihara dan tercapainya hasil akademik, dan melakukan pemantauan secara rutin terhadap kemajuan aktivitas personal maupun kemajuan belajar peserta didik
<b>Peran Pemerintah</b>	Adanya dukungan pemerintah pusat kaitannya dengan standarisasi, dukungan pemerintah provinsi dan kabupaten/ kota kaitannya dengan pelayanan anggaran dan fasilitas sekolah, dan adanya dukungan orang tua serta masyarakat yang cukup

Pendapat yang hampir sama diungkapkan oleh Owens (1995) dalam Syafaruddin dan Nurawati (2011: 223) tentang karakteristik sekolah yang efektif adalah: (1) kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah, (2) harapan yang tinggi bagi prestasi pelajar berada di atas para guru dan anggota sekolah, (3) menekankan penguasaan pada kemampuan dasar, (4) lingkungan sekolah yang teratur, (5) evaluasi terhadap pelajar secara sistemik, (6) peningkatan waktu atas tugas pengajaran dan pembelajaran.

Tabel di atas dan pendapat Owen menunjukkan bahwa sekolah yang efektif harus memiliki minimal karakteristik yaitu kepemimpinan, komitmen, lingkungan yang strategis harapan yang tinggi, iklim sekolah yang baik, evaluasi yang teratur dan tersistem dan tentu saja peran pemerintah juga harus kuat dalam meningkatkan keefektifan sekolah guna mewujudkan peningkatan mutu sekolah.

Poster (2005: 19) menyatakan karena tidak ada dana untuk mempromosikan sebuah studi yang koheren tentang efektivitas, maka hasil temuan penelitian awal adalah fragmentaris dan tidak terkoordinasi. Selanjutnya apa yang disebut dengan “penelitian/ studi generasi pertama dari efektivitas sekolah” dengan ekstrapolasi faktor yang paling sering diungkapkan dalam studi/ penelitian adalah (1) kepemimpinan pendidikan yang kuat, (2) harapan yang tinggi dari prestasi siswa, (3) penekanan pada keterampilan dasar, (4) suasana aman dan tertib, (5) evaluasi yang sering untuk kemajuan murid.

Selanjutnya Creemers (1996) dalam Poster (2005: 19) mengungkapkan pada penelitian selanjutnya yang disebut dengan “penelitian/ studi generasi kedua dari keefektifan sekolah yang dilakukan di Inggris, Amerika dan Belanda, sekolah-sekolah yang efektif di ketiga negara tersebut menemukan bahwa untuk menentukan karakteristik sebuah sekolah yang efektif yaitu sebagai berikut: (1) *the purposeful leadership of the staff by the headteacher*, (2) *the involvement of the deputy in policy decision making and of the teaching staff in curriculum planning and certain areas of decision making*, (3) *staff consistency in the approach to teaching, intellectually challenging teaching, structured sessions that nevertheless allowed students some freedom within the structure, and a limited focus within sessions*, (4) *a work-centred environment, where there was the maximum communication between teachers and students*, (5) *sound record-keeping procedures, effective monitoring of progress*, (6) *parental involvement in schools which encouraged an open door policy*, (7) *a positive climate*.

Hasil penelitian generasi kedua ini dianggap lebih memiliki kelengkapan dengan karakteristik yaitu: (1) kepemimpinan terarah untuk staf oleh kepala sekolah, (2) keterlibatan semua pihak dalam pembuatan kebijakan dan keputusan dari staf pengajar dalam perencanaan kurikulum

dan pengambilan keputusan, (3) konsistensi staf dalam pendekatan untuk mengajar, (4) lingkungan kerja yang berpusat, di mana ada komunikasi maksimal antara guru dan siswa, (5) pencatatan prosedur, pengawasan yang efektif, (6) keterlibatan orang tua di sekolah yang mendorong kebijakan, dan (7) iklim sekolah yang positif.

Ciri-ciri terpenting dari keefektifan sekolah adalah sebagai berikut: (a) kepemimpinan yang kuat, (b) suasana yang teratur, (c) harapan tinggi, (d) evaluasi sering dilakukan, (e) kebijakan berorientasi prestasi, (f) atmosfer kooperatif, (g) tujuan keterampilan dasar jelas, (h) pendidikan dalam jabatan pengembangan staf, (i) waktu untuk kegiatan belajar, j) penguatan pembelajaran, dan (k) penjurusan.

Berdasarkan uraian di atas maka sebenarnya tidaklah gampang untuk membentuk sekolah yang efektif. Banyak hal yang harus dilakukan untuk menciptakan keefektifan sekolah. Butuh usaha yang keras dari berbagai pihak yang terlibat untuk menciptakan keefektifan sekolah.

Jadi, dari paparan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Keefektifan sekolah adalah sekolah yang memiliki kesesuaian antara tujuan atau perencanaan dengan hasil yang dicapai. Sekolah hanya dapat dikatakan sebagai lembaga yang efektif jika sekolah mampu mencapai tujuan (*goal*) yang telah menjadi kesepakatan atau telah ditetapkan sebelumnya. Keefektifan sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *Objectives*, *Targets* dan *intended outputs* sebagai mana telah ditetapkan. Keefektifan sekolah menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajar yang ditunjukkan oleh hasil belajar yang bermutu bagi peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya (pengoptimalan

pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat dalam kurikulum).

Keefektifan sekolah dapat dilihat melalui perwujudan Visi, Misi, dan Rencana kerja sekolah, tingkat kedisiplinan dan kepatuhan warga sekolah dalam melaksanakan tugas/tanggung jawab, prestasi yang dapat dicapai oleh sekolah baik akademik maupun non akademik, tingkat profesionalitas guru, karyawan dan warga sekolah lainnya, keefektifan Proses Belajar Mengajar (PBM), tingkat kesejahteraan guru, karyawan dan warga sekolah lainnya, keberhasilan dalam menjalin kerja sama dan kekeluargaan, efektivitas dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas sekolah ini memerlukan pemahaman dan penguasaan kompetensi pencapaian tujuan yang dinamis dan terfokus. Efektivitas sekolah merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan (kualitas, kuantitas dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan efektivitas adalah sama dengan hasil nyata dibagi dengan hasil yang diharapkan. Sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan.

Sammons, Hilmans and Mortimore (1995:3) mendefinisikan sekolah efektif sebagai: *“one in which pupils progress further than might be expected from consideration of its intake. In other word an effective schools adds extra value to its students outcome in comparison with other schools serving similar intakes. By contrast an ineffective school is one in which students make less progress than expected given their characteristic at intake”*. Definisi dari Sammons, Hilman dan Mortimore ini dapat dipahami bahwa sekolah efektif merupakan satu hal dimana kemajuan para siswa lebih baik dari kondisi yang biasa diharapkan. Atau sekolah efektif itu sekolah yang memberikan

nilai lebih pada peserta didiknya dibandingkan sekolah lain yang memiliki karakteristik yang sama.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sekolah efektif merupakan sekolah yang mampu memberikan layanan KBM yang bermutu yang didukung oleh proses penyelenggaraan yang bermutu dan mampu menghasilkan lulusan yang bermutu. Makna ini menunjukkan bahwa sekolah tidak dikategorikan sebagai efektif manakala peserta didiknya memiliki hasil yang bermutu dikarenakan kontribusi dari bimbingan belajar bukan dari proses yang dialami anak di sekolah. Efektivitas sekolah dapat dilihat pada proses belajar mengajar yang bermakna, manajemen sekolah yang efektif dan efisien, budaya sekolah yang kondusif, kepemimpinan, dan hasil belajar yang membanggakan.

Sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan. Pengertian umum sekolah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah.

Sekolah yang efektif membutuhkan seorang kepala sekolah yang memiliki jiwa membangun (*the building principal*) dan juga mampu melaksanakan fungsi kepemimpinannya sebagai pemimpin pengajaran. Brown (1985:149-150) menjelaskan bahwa hasil riset yang dilakukan di beberapa pokok (*basic subjects*) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang efektif dipimpin oleh para Kepala sekolah yang tidak handal sebagai pemimpin pengajaran. Para guru juga membutuhkan kepemimpinan yang mampu membantu memudahkan dan memperlancar tugas-tugas mereka. Para guru menyadari perlunya kepemimpinan pengajaran tetapi yang datang dari

lingkungan profesinya, bukan dari luar. Artinya, usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para guru dalam rangka mendukung efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas profesi mereka diperlukan pemimpin yang memiliki wawasan pengetahuan dan keterampilan kependidikan yang memadai.

Sekolah yang efektif memerlukan guru-guru yang profesional, yaitu guru-guru yang memiliki wawasan pengetahuan dan keterampilan kependidikan yang memadai sehingga efektif dalam menjalankan tugas-tugas profesinya. Sekolah yang efektif dapat dilihat juga dari hasil lulusan atau hasil belajar para siswanya. Perilaku positif siswa dan prestasi belajar menunjukkan bagian dari hasil upaya pelaksanaan kegiatan kependidikan yang dikelola secara bersama oleh kepala sekolah, para guru, serta para orang tua atau masyarakat.

Sekolah yang efektif memerlukan partisipasi masyarakat seperti orang tua murid dan anggota masyarakat lainnya. Partisipasi masyarakat dapat berupa dukungan moral maupun materil yang akan sangat berpengaruh terhadap lancarnya pelaksanaan program sekolah dan manfaat eksistensi sekolah dengan lingkungannya. Partisipasinya masyarakat yang tinggi akan mendukung kinerja para pengelola sekolah dan keberhasilan pelaksanaan program-program sekolah yang efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa pengelolaan sekolah yang efektif memerlukan pemimpin yang mampu mengelola dan menjalankan kepemimpinannya dengan baik. Pemimpin yang efektif antara lain mampu mengelola, memanfaatkan, dan mendayagunakan semaksimal mungkin berbagai sumber daya yang ada seperti tenaga, dana, sarana-prasarana, dan lingkungan.

## B. Pengembangan Sekolah Efektif melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Sejak digulirkannya reformasi dan telah ditetapkannya undang-undang otonomi daerah, yaitu Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan UU no 25 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah telah mengubah segala peraturan dari bersifat sentralis menjadi desentralisasi. Berlakunya undang-undang otonomi daerah tersebut telah memberikan angin segar bagi daerah, karena diberikan kekuasaan dan kewenangan yang sangat luas untuk mengurus dan mengatur sendiri berbagai kewenangan di dalamnya termasuk dalam bidang pendidikan.

Bentuk otonomi dalam bidang pendidikan berbeda dengan otonomi dalam bidang lainya. Otonomi dalam bidang pendidikan tidak berhenti pada daerah tingkat kabupaten dan kota saja, tetapi justru langsung kepada sekolah sebagai ujung tombak penyelenggaraan pendidikan.

Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggungjawab untuk mengambil keputusan-keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada. Baik peningkatan otonomi sekolah, fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah maupun partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaran sekolah, kesemuanya itu ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundangan yang berlaku.

Zajda dan Gamage (2009:xv) menjelaskan tentang konsep desentralisasi *decentralisation in education can be defined as the process of delegating or devolving authority and responsibility concerning the distribution and the use of resources (e.g.,finance,human and physical resources) by the central government to local schools.* Desentralisasi dalam pendidikan

dapat didefinisikan sebagai proses mendelegasikan atau mengalihkan wewenang dan tanggung jawab mengenai distribusi dan penggunaan sumber daya (misalnya sumber keuangan, sumber daya manusia dan fisik) oleh pemerintah pusat ke sekolah lokal. Desentralisasi berpotensi menantang peran negara (pemerintah pusat) dalam pengembangan pendidikan. Salah satu isu utama dalam desentralisasi adalah perlunya memahami siapa yang mengendalikan dan siapa yang harus mengendalikan pendidikan, dalam hal perencanaan administrasi, pembiayaan dan kurikulum. Oleh karena itu, masalah kebijakan sebenarnya adalah menemukan keseimbangan yang diperlukan antara sentralisasi dan desentralisasi (pusat dan daerah).

Salah satu model otonomi daerah dalam bidang pendidikan ini adalah yang disebut dengan *school based management* atau manajemen berbasis sekolah. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*) oleh Pemerintah Indonesia dalam kerangka menciptakan pendidikan yang berorientasi pada sekolah dan masyarakat. Hal itu berarti sekolah diberikan keleluasaan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif. Manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *School Based management*, adalah bentuk dari alternatif pengelolaan sekolah dari program sentralisasi menjadi desentralisasi dalam bidang pendidikan. Dalam sistem ini, sekolah memiliki kewenangan dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan secara mandiri yang tidak tergantung kepada birokrasi sentralistik. Pengelolaan pendidikan tersebut dilandasi oleh Undang-undang Nomor 22 tahun 1999, tentang otonomi daerah dan undang-undang Nomor 25 tahun 2000, tentang pengelolaan keuangan antara pusat dan daerah untuk mengatur dan menampung aspirasi masyarakat untuk turut serta melakukan kontrol dan pembinaan terhadap sekolah.

Menurut Nurkolis (2003:81), manajemen berbasis sekolah (MBS) pada pada hakekatnya akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung, yaitu: pertama, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa dan masyarakat. Kedua, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) agar menghasilkan kualitas yang lebih unggul harus memperhatikan aspek-aspek mutu yang harus dikendalikan secara komprehensif menurut Fattah (2004:15) yaitu:

1. Karakteristik mutu pendidikan, baik *input*, proses maupun *output*;
2. Pembagian (*cost*);
3. Metode atau *delivery* sistem penyampaian bahan/materi pelajaran; dan
4. Pelayanan (*service*) kepada siswa dan orangtua/masyarakat.

Fattah (2004:19), mengatakan bahwa: MBS sebagai konsep desentralisasi pendidikan dilatarbelakangi oleh alasan-alasan yaitu: (1) wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam; (2) aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras dan etnik serta bahasa; (3) besarnya jumlah dan banyaknya jenis populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya; (4) perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antar wilayah; dan (5) perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

Zajda dan Gamage (2009:4) melakukan penelitian tentang berbagai pendekatan dan model MBS, yang sedang dilaksanakan di berbagai negara antara lain Australia, Amerika Serikat, Inggris, Selandia Baru, Spanyol, Hong Kong, Republik

Cheska, Afrika Selatan, dan Thailand. Berikut ini di paparkan model model tersebut

### 1) Model Amerika Serikat

Di Amerika Serikat, logika manajemen berbasis lokasi mengharuskan setiap sekolah menentukan jenis reformasi sekolah yang diinginkan. Dengan demikian, setiap distrik sekolah mengadopsi strategi yang berbeda dalam mereformasi sistem sekolahnya. Hanya dua model MBS yang telah dipilih untuk pemeriksaan rinci di sini yaitu:

#### a) Model Chicago

Pada tahun 1985, Undang-Undang Reformasi Sekolah yang pertama diundangkan di Negara Bagian Illinois yang menghasilkan dibentuknya Dewan Perbaikan Sekolah Lokal. Implikasi dari hal ini adanya beberapa kesepakatan yaitu: (a) Evaluasi kinerja kepala sekolah (b) Persetujuan anggaran sekolah (c) Persetujuan rencana perbaikan sekolah (d) Memantau pelaksanaan rencana perbaikan sekolah dan anggaran. Model Chicago sangat terpusat pada perubahan. Model ini menjadikan sekolah menjadi fokus utama dan target perbaikan. Komite sekolah memiliki wewenang untuk mempekerjakan dan memecat kepala sekolah berdasarkan kontrak kinerja 4 tahun. Orang tua, dipercayakan sebagai pengontrol. Sistem ini memberikan pelatihan bagi semua anggota komite dalam mengevaluasi anggaran sekolah, proses pemilihan personil dan praktik dan lainnya.

#### b) Model Los Angeles

Model MBS dari sistem Los Angeles adalah peningkatan yang signifikan dari model Chicago. Model ini adalah hasil perdebatan antara *Los Angeles Unified School District* (LAUSD) dan *United Teachers of Los Angeles* (UTLA). Pembentukan komite memiliki tujuan utama

memperbaiki fungsi sekolah sehingga bisa mendorong guru menjadi lebih bermutu dan siswa yang lebih efektif untuk menjadi pembelajar yang lebih efektif. Mengenai reformasi desentralisasi dan MBS di AS, desentralisasi dan otonomi sekolah dapat menghasilkan beberapa perbaikan pendidikan, namun reformasi desentralisasi cenderung meningkatkan ketimpangan kualitas pendidikan antara "negara-negara miskin (kota) dan negara-negara kaya (daerah)".

## **2) Model Inggris**

Dalam model Inggris, lebih memberikan otonomi dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, namun diikuti dengan meningkatnya akuntabilitas (pertanggungjawaban) kepada orang tua, pengusaha, dan masyarakat luas. Mekanisme untuk meminta pertanggungjawaban di sekolah adalah dengan cara inspeksi, publikasi prestasi siswa, melihat rapor siswa dan laporan tahunan. Sekolah-sekolah yang dianggap gagal mencapai standar yang ditetapkan dianggap "berisiko", oleh dinas pendidikan. Sekolah-sekolah ini akan mendapat pembinaan di bawah pengelolaan sekelompok kecil ahli yang tugasnya adalah memperbaiki standar pendidikan, atau jika tidak dapat diperbaiki maka akhirnya sekolah akan ditutup. Pada tahun 1993, Undang-Undang Pendidikan di Inggris menetapkan kerangka kerja baru untuk memungkinkan sekolah mendapatkan dana hibah mandiri yang dikelola sekolah, dengan penyediaan penggunaan sumber daya yang lebih efektif.

## **3) Model MBS di Australia**

Model MBS di Australia mendatangkan reformasi baru yang mengharuskan komite sekolah untuk terlibat langsung dalam mempertimbangkan masalah dan memberikan solusi melalui proses intervensi dan dukungan. Dengan demikian, dinas pendidikan diharapkan dapat melakukan tindakan

berikut ini: (a) melakukan pembinaan, pendampingan, dan pertukaran kerja sama para ahli, administrator atau ahli pendidikan, (b) Penggunaan konsultan/ ahli untuk bekerja dengan pimpinan sekolah atau seluruh staf, (c) memberikan solusi kepada daerah dalam pemerataan pendidikan, (d) menjalin kemitraan dengan untuk mengerjakan proyek perbaikan, (e) Pengaturan untuk menukar praktik yang berhasil melalui pendampingan di tingkat individu atau keseluruhan sekolah dan melalui pertukaran guru; (f) kepala sekolah dengan catatan kinerja yang baik untuk bekerja sama dengan kepala sekolah lainnya atau untuk diperbantukan, (g) Penguatan tata kelola sekolah melalui pengangkatan komite sekolah.

Pada tahun 2006, berdasarkan tinjauan luas mengenai implementasi MBS di Victoria, Pemerintah memberlakukan Undang-Undang Reformasi Pendidikan dan Pelatihan tahun 2006. Tujuan yang ditetapkan dalam Undang-Undang tersebut mensyaratkan dewan sekolah/komite sekolah berikut ini: (1) Membantu secara efisien tata kelola sekolah; (2) Memastikan bahwa keputusan yang baik bagi siswa dibuat, dengan pertimbangan terbaik; (3) Meningkatkan kesempatan belajar siswa di sekolah.

Untuk mewujudkan tujuan dan fungsi yang dihasilkan, dewan sekolah/ komite sekolah diberdayakan untuk mengadakan kontrak, kesepakatan dan pengaturan; membangun kepercayaan dan bertindak sebagai wali amanat, dan melakukan tindakan lain yang perlu atau perlu dilakukan sehubungan dengan realisasi tujuan dan fungsi yang ditetapkan.

#### **4) Model Selandia Baru**

Di Selandia Baru, Undang-Undang Pendidikan 1989 mulai berlaku pada tanggal 1 Oktober 1989, wewenang diserahkan ke sekolah dan masyarakat masing-masing.

Diharapkan sistem baru ini akan meningkatkan keterampilan inti di tingkat dasar dan akan menekankan prestasi akademik dan teknologi di tingkat menengah. Tujuan utama reformasi adalah efisiensi sistemik, keterlibatan *stakeholder*, pilihan *stakeholder*, dan akuntabilitas guru.

Dalam sebuah studi mengenai reformasi ini, menunjukkan bahwa diharapkan seorang kepala sekolah memiliki empat bidang tanggung jawab utama, yaitu tata kelola, perencanaan, kepemimpinan edukatif, dan layanan manajerial. Sebuah studi mengemukakan bahwa harapan profesional baru dari kepala sekolah mengharuskan adanya pergeseran pola pikir terhadap pembagian kekuasaan dan pemberdayaan orang lain untuk mencapai tujuan sekolah. Peningkatan pengawasan publik terhadap kinerja sekolah akan menghasilkan tingkat perilaku dan keahlian profesional. Setiap 3 tahun sekali, Badan Peninjau akan menempatkan setiap sekolah di bawah pengawasan, untuk memastikan seberapa baik sekolah tersebut mencapai tujuan dan sasaran nasional dan lokal yang ditetapkan. Ini juga berfokus pada peran kepala sekolah berkenaan dengan aspirasi pendidikan nasional dan lokal. Meskipun reformasi itu paling luas, 4 tahun kemudian, sangat jelas bahwa sistem baru ada di sana dan prinsip-prinsip pengelolaan telah ditetapkan dengan jelas. Kepala sekolah yang telah mengalami perubahan tersebut menyatakan bahwa, walaupun ada masalah, mereka menemukan bahwa MBS memiliki banyak keuntungan dibandingkan pengawasan dari birokrasi di negara tersebut, dengan akuntabilitas kepala sekolah. Dalam model MBS yang baru, Kepala sekolah terlihat dalam cahaya baru, dengan posisi mereka menjadi jauh lebih berpengaruh, kuat, dan bertanggung jawab.

MBS mengacu pada peningkatan beban kerja yang mengakibatkan kemunculan kepala sekolah sebagai orang kunci dalam menciptakan sistem pendidikan yang lebih efisien

dan efektif. Oleh karena itu, jelas bahwa ketika tanggung jawab diserahkan ke tingkat sekolah dengan tingkat otonomi yang tinggi, para pemangku kepentingan siap untuk bertanggung jawab seperti yang dipersyaratkan oleh dinas pendidikan.

## 5) Model Spanyol

Setelah 40 tahun melakukan kontrol totaliter terpusat secara menyeluruh oleh Jenderal Franco, baru pada tahun 1975 Spanyol beralih ke demokrasi. Konstitusi 1978 mencakup ketentuan untuk mendemokratisasikan sistem administrasi sekolah bersama dengan bidang administrasi publik lainnya melalui desentralisasi dan devolusi. Elemen kunci model MBS adalah pembentukan komite di setiap sekolah. Namun, model MBS mulai beroperasi secara umum hanya setelah tahun 1985. Masing-masing Komite sekolah terdiri dari: (1) seorang direktur sekolah yang menjadi kepala sekolah, (2) kepala program akademik, (2) seorang perwakilan pemerintah daerah (dinas pendidikan), (3) minimal sepertiga dari anggota komite dipilih oleh para guru di sekolah tersebut, (4) setidaknya sepertiga, dipilih oleh orang tua dan siswa, (5) sekretaris sekolah, yang memiliki hak untuk berbicara namun tidak memiliki wewenang untuk memilih

Kepala sekolah tersebut dipilih dari antara guru sekolah tersebut untuk jangka waktu 3 tahun, dengan kemungkinan tambahan masa jabatan 3 tahun lagi (2 periode). Setiap komite diharapkan dapat bekerja sesuai pedoman pusat yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Sains. Komite diberi wewenang untuk menentukan prinsip dan tujuan pendidikan secara umum yang memberikan arahan kepada kegiatan sekolah. Komite juga berwenang untuk menyetujui tim administrasi dan anggaran yang diajukan oleh direktur/ kepala sekolah, untuk mengevaluasi program akademik tahunan dan untuk menyelesaikan masalah disiplin yang mempengaruhi siswa. Komite juga diberdayakan untuk

memutuskan peraturan untuk pengelolaan sekolah dan memantau apakah peraturan tersebut relevan. Komite berwenang untuk mengganti kepala sekolah tersebut oleh mayoritas (dua pertiga) jika di butuhkan.

Tujuan untuk memberikan partisipasi langsung orang tua dan siswa dalam pengelolaan sekolah adalah memberi mereka kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dalam berfungsinya institusi demokrasi. Ada banyak fitur positif dan negatif dalam model MBS Spanyol. Pemberian kesempatan bagi para administrator, guru, orang tua, dan siswa untuk mengelola sekolah-sekolah tersebut dalam kemitraan dengan Kementerian adalah elemen positif. Namun, dominasi komite oleh guru, pemilihan kepala sekolah dari kalangan guru terlepas dari pelatihan atau pengalamannya dalam administrasi, dan penciptaan blok kekuasaan dan politisasi pemilihan dapat dianggap sebagai sesuatu yang negatif.

## **6) Model Hongkong**

Pemerintah Hong Kong mengikuti jalan yang ditempuh oleh Australia dan Inggris, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, meminta saran dari firma konsultan internasional. Laporan tersebut berasal dari pengalaman di berbagai negara yaitu: Australia, Singapura, Inggris dan Amerika Serikat namun disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan setempat. Kementerian Pendidikan Hong Kong (HKED) berusaha mengembangkan kerangka kerja untuk mendorong munculnya sekolah yang efektif. Dengan diperkenalkannya MBS pada tahun 1991, kementerian pendidikan hongkong memilih untuk mengubah mode operasi dari kontrol, untuk mendukung sumber daya, dan bukan melakukan restrukturisasi. Sekolah diberi pilihan untuk mengikuti skema MBS. Pada tahun 1993, dewan sekolah di bentuk yang mencakup sembilan anggota yang ditunjuk oleh badan sekolah, masing-masing dipilih oleh orang tua, guru dan

alumni, dan kepala sekolah sebagai anggota *ex-officio*. Tujuan utamanya adalah sebagai berikut: (1) Menyediakan lebih banyak fleksibilitas dalam menggunakan sumber daya pada kebutuhan yang teridentifikasi, (2) Untuk memperjelas fungsi dan tanggung jawab penyampaian pendidikan. Empat kegiatan direncanakan pada tahap pertama: (a) Mengadopsi sebuah aturan untuk Komite Manajemen Sekolah, (b) Memperkenalkan prosedur formal untuk perencanaan dan penganggaran, (c) Mengembangkan prosedur untuk mengevaluasi kinerja staf, (d) Memperkenalkan prosedur formal untuk mengembangkan kebijakan sekolah.

Pada tahun 1998, sekitar sepertiga sekolah beroperasi dengan kerangka kerja MBS. Dalam memproyeksikan visinya ke depan, Laporan Komisi Pendidikan mewajibkan semua sekolah sektor publik untuk menerapkan MBS. Komite Penasihat MBS mengusulkan untuk mereformasi kerangka kerja MBS, menerbitkan makalah tentang "*Transformasi Sekolah menjadi Komunitas Pembelajaran Profesional yang Dinamis dan Akuntabel*" tujuan utamanya adalah mendefinisikan ulang peran dan tanggung jawab badan sponsor sekolah, kementerian pendidikan, dan manajer sekolah untuk menciptakan model yang lebih efektif.

Meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan mengarah pada perubahan budaya yang kondusif bagi keberhasilan penerapan MBS.

## **7) Model Ceko**

Pada tahun 1993, Kementerian Pendidikan mengarahkan semua sekolah di Ceko untuk mendirikan dewan sekolah/ Komite sekolah yang terdiri dari perwakilan orang tua, masyarakat, organisasi pengusaha, staf, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dan kepala sekolah (khusus sekolah menengah ada siswa). Komite sekolah diminta untuk memberikan pendapat mereka mengenai prestasi pendidikan,

masalah pedagogis dan kurikulum, efisiensi proses pengajaran, keuangan sekolah, kepegawaian, rencana kerja dan jumlah siswa. Mereka juga diberdayakan untuk menyetujui laporan tahunan sekolah tersebut. Pada tahun 1993, pengumuman resmi terakhir dari Konferensi Pakar Pendidikan tentang Akses dan Partisipasi dalam Pendidikan mencakup, antara lain, rekomendasi untuk keterlibatan efektif siswa, orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Mereka berpendapat bahwa keterlibatan *stakeholder* membantu memastikan akses dan partisipasi yang efektif dalam mencapai prestasi belajar.

### **8) Model Afrika Selatan**

Pada tahun 1996, Undang-Undang Sekolah Afrika Selatan diundangkan untuk menetapkan norma dan standar seragam untuk organisasi, tata kelola dan pendanaan semua sekolah. Dengan demikian, tata kelola setiap sekolah negeri dipegang oleh badan pemerintah terpilih yang terdiri dari perwakilan orang tua, pendidik, staf lain, peserta didik, dan kepala sekolah sebagai anggota *ex-officio*. Dalam kasus sekolah swasta, pihak yayasan juga disertakan. Tidak ada anggota yang dapat digaji, namun penggantian biaya untuk pelaksanaan tugas dapat diberikan (seperti biaya perjalanan). Badan-badan pemerintahan memilih para ketua, bendahara, dan sekretaris. Hanya orang tua yang tidak dapat di pilih menjadi ketua. Badan pengatur diberdayakan untuk melakukan hal berikut: (1) mendukung kepentingan terbaik sekolah dengan memberikan pendidikan berkualitas bagi semua peserta didik, (2) membuat regulasi, (3) mengembangkan misi, (4) membuat kode etik untuk peserta didik di sekolah, (5) mendukung kepala sekolah, pendidik dan staf lainnya dalam menjalankan fungsi profesional, (6) menentukan hari sekolah (kalender pendidikan), (7) administrasi sarana dan prasarana, (8) mendorong orang tua, pelajar, pendidik, dan staf lainnya untuk memberikan bantuan secara sukarela, (9) merekomendasikan

penunjukan tenaga pendidik dan kependidikan, (10) mengizinkan penggunaan fasilitas sekolah untuk program pendidikan lainnya, (11) melaksanakan fungsi lainnya yang berkenaan dengan peningkatan mutu sekolah, (12) melaksanakan fungsi lain yang ditentukan oleh Kementerian.

## **9) Model Thailand**

Dengan Krisis Keuangan Asia pada pertengahan 1990an, Thailand dihadapkan pada masalah sosial yang parah dari dalam dan dari luar melalui globalisasi. Sesuai dengan laporan Amerika 1983, *A Nation at Risk*, mengungkapkan bahwa sistem pendidikan Thailand lebih rendah daripada kebanyakan sistem lain, termasuk negara tetangga. Sistem pendidikan nampaknya tidak responsif terhadap kebutuhan sosial ekonomi, dan membutuhkan perubahan dan penyempurnaan yang cepat dalam memenuhi kekurangan sumber daya manusia baik secara kuantitas maupun kualitas, terutama dalam sains dan teknologi. Dengan demikian, Undang-Undang Pendidikan Nasional tahun 1999 diundangkan, membuka jalan bagi reformasi pendidikan nasional yang luas.

Sebuah Komite Reformasi Sistem Administrasi Pendidikan, dan sebuah Komite Reformasi Pembelajaran dibentuk untuk melaksanakan Undang-Undang Pendidikan Nasional. Pada tahun 1999, komisi pendidikan Thailand (ONEC) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi strategi reformasi pendidikan yang efisien, melalui Komite Perencanaan Strategis untuk Reformasi Pendidikan. Tugas utama berdasarkan pedoman Undang-Undang tersebut adalah reformasi struktur administrasi pendidikan, dan pembelajaran.

Setiap sekolah di Thailand harus memilih dewan sekolah dengan anggota 7-15 orang tergantung pada ukuran sekolah sebagai badan pengatur wajib. Keanggotaannya terdiri dari perwakilan orang tua, guru, masyarakat setempat, lembaga pemerintah dan alumni pemerintah daerah, namun tidak lebih

dari dua orang dari setiap kategori, bersama dengan tidak lebih dari empat perwakilan kepentingan khusus dan kepala sekolah. Komposisi formal sebuah sekolah akan diatur dalam waktu dekat. Saat ini, dewan sekolah diberi kuasa untuk melakukan hal berikut: (1) menyetujui kebijakan, rencana dan anggaran sekolah, (2) mempromosikan masalah akademik dan pengembangan guru serta tenaga kependidikan, (3) memobilisasi sumber daya untuk pendidikan, (4) mengkoordinasikan dan mempromosikan hubungan antara institusi dan organisasi eksternal, (5) memberikan saran - saran kepada kepala sekolah, (6) berpartisipasi dalam pengawasan, inspeksi dan evaluasi kepala sekolah, (7) mempromosikan dan mendukung kinerja sekolah.

## **10) Model Indonesia**

Setelah dibahas implementasi atau model manajemen berbasis sekolah (MBS) di berbagai negara, maka kali ini akan dibahas tentang model MBS di Indonesia. Upaya peningkatan mutu pendidikan melalui pendekatan pemberdayaan sekolah dalam mengelola sekolahnya telah dilakukan sejak lama. Sebelum diberlakukannya otonomi daerah, sekolah dikenalkan program pemberdayaan sekolah melalui Pengembangan Sekolah Seutuhnya (PSS) atau School Integrated Development (SID). Namun, pada era otonomi daerah muncul program baru yang disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). PSS dan MPMBS nama berbeda tetapi jiwanya sama yaitu mengedepankan pemberdayaan sekolah dalam mengelola sekolahnya. PSS idenya, sedangkan MPMBS cara melaksanakan ide tersebut. Untuk maksud tersebut dalam modul ini diuraikan apa, mengapa, untuk apa, dan bagaimana melaksanakan MPMBS dengan sebaik-baiknya.

Mulyasa (2004:71) memaparkan model MBS di Indonesia lebih menekankan pada mutu yang dikenal dengan

Manajemen peningkatan Mutu berbasis Sekolah (MPMBS). Model ini memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas kepada sekolah dan mendorong partisipasi secara langsung serta peraturan warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta perundang-undangan yang berlaku.

MPMBS merupakan salah satu jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan dan telah diundang-undangkan dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 51 ayat 1 yang berbunyi, "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Oleh sebab itu, MBS atau yang lebih terkenal MPMBS wajib diketahui, dihayati, dan diamalkan oleh setiap warga negara Indonesia terutama mereka yang berkecimpung di dunia pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

MPMBS hanya akan terlaksana apabila didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kemampuan, integritas, dan kemauan yang tinggi karena kalau tidak, MPMBS hanya akan menjadi eforia semata. Salah satu unsur SDM dimaksud adalah pengawas sekolah. Pengawas sekolah sebagai faktor strategis dalam keberhasilan meningkatkan mutu sekolah (Aedi, 2008:3).

MPMBS menuntut partisipasi lebih besar dari stakeholder dalam setiap kebijakan dan sepanjang proses pembuatan keputusan sekolah berlangsung, semua keputusan harus dibuat secara kolektif dan sinergis bersama stakeholder. Dalam konteks MPMBS, segala kesempatan harus ada dan dimaknai untuk meningkatkan profesionalisme para staf dan kerjasama staf dengan orang-tua yang lebih kondusif dalam

melayani pendidikan peserta didik. Konsep ini menuntut para orang-tua dan guru mengerti segala kebutuhan yang terbaik untuk peserta didiknya, dan melalui satu usaha yang kooperatif, mereka dapat bahu membahu meningkatkan program-program yang tepat sesuai kebutuhan peserta didik (Duhou, 2002).

Aedi (2008:3) menjelaskan tujuan MPMBS ada dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum MPMBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan khusus MPMBS: untuk meningkatkan: (1) kinerja sekolah (mutu, relevansi, pemerataan, efisiensi, efektivitas, inovasi, produktivitas sekolah) melalui kemandirian dan inisiatif sekolah, (2) transformasi proses belajar mengajar secara optimal, (3) meningkatkan motivasi kepala sekolah untuk lebih bertanggung jawab terhadap mutu peserta didik, (4) tanggung jawab sekolah kepada stakeholders, (5) tanggung jawab baru bagi pelaku MPMBS, (6) kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, (7) kompetensi sehat antar sekolah, (8) efisiensi dan efektivitas sekolah, (9) usaha mendesentralisasi manajemen pendidikan, dan (10) pemberdayaan sarana dan prasarana sekolah yang ada sesuai kebutuhan peserta didik.

Sementara itu Ruang Lingkup MPMBS Ruang lingkup pembinaan MPMBS yang menjadi pembinaan dan pengawasan pengawas sekolah adalah tugas-tugas yang dilakukan sekolah dalam pelaksanaan MPMBS yaitu:

- 1) Menyusun rencana dan program pelaksanaan MPMBS dengan melibatkan stakeholder;

- 2) Mengoordinasikan dan menyerasikan segala sumber daya di sekolah dan di luar sekolah untuk mencapai sasaran MPMBS;
- 3) Melaksanakan program MPMBS secara efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip Total Quality Management (TQM) dan pendekatan system;
- 4) Melaksanakan pengawasan dan pembimbingan pelaksanaan MPMBS sehingga kejituan implementasi dapat dijamin untuk mencapai sasaran MPMBS;
- 5) Pada setiap akhir tahun ajaran melakukan evaluasi pencapaian sasaran MPMBS yang telah ditetapkan. Hasilnya untuk menentukan sasaran baru MPMBS tahun berikutnya;
- 6) Menyusun laporan pelaksanaan MPMBS beserta hasilnya secara lengkap dan benar untuk disampaikan kepada Dinas Pendidikan kabupaten/kota, komite sekolah dan yayasan (bagi sekolah swasta);
- 7) Mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan MPMBS kepada stakeholder.

Peningkatan partisipasi stakeholder dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan, kerjasama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan. Keterbukaan adalah dalam hal program dan keuangan. Kerjasama ialah adanya sikap dan perbuatan lahiriyah kebersamaan/kolektif untuk meningkatkan mutu sekolah. Kerjasama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antar stakeholder yang erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa output sekolah merupakan hasil kolektif kerja tim yang kuat dan cerdas. Demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembaga melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia serta kewajibannya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi yang optimal dalam manajemen sekolah dan alokasi sumberdaya yang mempresentasikan MPMBS, sekolah perlu merumuskan akuntabilitas sekolah. Konsep-konsep sekolah selama ini harus ditata ulang, dan langkah ini menuntut keahlian dari semua pihak terutama komite dan dewan sekolah, pengawas sekolah, para pemimpin lokal, dan masyarakat umum. Keahlian dapat diberikan melalui sistem *in service training* secara khusus dan *professional*. Akuntabilitas sekolah adalah pertanggungjawaban sekolah kepada stakeholder melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka.

Tujuan akhir dari model desentralisasi dalam perubahan kebijakan pendidikan adalah menciptakan lingkungan belajar dan mengajar yang efektif yang cenderung meningkatkan kinerja akademis dan meningkatkan prestasi siswa.

Manajemen berbasis sekolah (*School Based Management*) menempatkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan untuk menempatkan kebijakan menyangkut visi, misi dan tujuan/ sasaran sekolah yang membawa implikasi terhadap pengembangan kurikulum sekolah dan program-program operatif lainnya.

Manajemen berbasis sekolah melibatkan berbagai pihak dalam implementasinya, baik pihak ekstern maupun intern sekolah. Pihak-pihak yang dimaksud dalam manajemen berbasis sekolah adalah kantor pendidikan pusat, kantor pendidikan daerah kabupaten atau kota, dewan sekolah, pengawas sekolah, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat. Menurut Nurkolis (2003:115-128), yaitu:

1. Peran Kantor Pendidikan Pusat dan Daerah. Peran dan fungsi Departemen Pendidikan di Indonesia di era otonomi daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 2000 menyebutkan bahwa tugas pemerintah pusat antara

lain menetapkan standar kompetensi siswa dan warga, peraturan kurikulum nasional dan sistem penilaian hasil belajar, penetapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pendidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/ kota dan antara daerah provinsi agar tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan. Peran pemerintah daerah adalah memfasilitasi dan membantu staf sekolah atas tindakannya yang akan dilakukan sekolah, mengembangkan kinerja staf sekolah dan kinerja siswa dan seleksi karyawan. Dalam kaitannya dengan kurikulum, menspesifikasi tujuan, sasaran, dan hasil yang diharapkan dan kemudian memberikan kesempatan kepada sekolah menentukan metode untuk menghasilkan mutu pembelajaran. Pemerintah Kabupaten/ Kota menjalankan tugas dan fungsi: 1) memberikan pelayanan pengelolaan atas seluruh satuan pendidikan negeri dan swasta; 2) memberikan pelayanan terhadap sekolah dalam mengelola seluruh aset atau sumber daya pendidikan yang meliputi tenaga guru, prasarana dan sarana pendidikan, buku pelajaran, dana pendidikan dan sebagainya; 3) melaksanakan bertugas pembinaan dan pengurusan atas tenaga pendidik yang bertugas pada satuan pendidikan. Selain itu Dinas Kabupaten/Kota bertugas sebagai evaluator dan inovator, motivator, standarisator, dan informan, delegator dan koordinator.

2. Peran Dewan Sekolah dan Pengawas Sekolah. Dewan sekolah (komite sekolah) memiliki peran, yaitu menetapkan kebijakan-kebijakan yang lebih luas, menyatukan dan memperjelas visi baik untuk pemerintah daerah dan

sekolah itu sendiri, menentukan kebijakan sekolah, visi dan misi sekolah dengan mengacu kepada ketentuan nasional dan daerah, menganalisis kebijakan pendidikan, melakukan komunikasi dengan pemerintah pusat, menyatukan seluruh komponen sekolah. Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator antara kebijakan pemda kepada masing-masing sekolah antara lain menjelaskan tujuan akademik dan anggarannya serta memberikan bantuan teknis ketika sekolah menghadapi masalah dalam menerjemahkan visi pemerintah daerah. Mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme staf sekolah, melakukan eksperimen metode pengajaran, bertindak sebagai model dalam melaksanakan MBS dengan cara melakukannya sendiri dan menciptakan jalur komunikasi antara sekolah dan staf pemerintah daerah.

3. Peran Kepala Sekolah. Pada tingkat sekolah, peran Kepala Sekolah sangat sentral sebagai figur pengambil kebijakan dan keputusan strategis dalam pengembangan sekolah. Untuk itu dalam kerangka MBS integritas dan profesionalitas kepala sekolah sangat dibutuhkan. Wohlstetter dan Mohrman (dalam Nurkolis, 2003:119-122) mengatakan bahwa Kepala Sekolah adalah sebagai designer, motivator, fasilitator dan liasion. Sebagai designer membuat rencana dengan memberikan kesempatan untuk terciptanya diskusi-diskusi (secara demokratis) menyangkut isu-isu dan permasalahan di seputar sekolah dengan tim pengambil keputusan sekolah. Sebagai fasilitator mendorong proses pengembangan kemampuan seluruh staf dan mampu menyediakan dan memper-gunakan semua sumber daya untuk pengembangan sekolah. Sebagai penghubung sekolah dengan dunia di luar sekolah, membawa ide-ide baru dan hasil-hasil penelitian di sekolah dan mampu mengkomunikasikan kinerja dan hasil sekolah kepada *stakeholder* di luar sekolah. Tidak hanya itu saja, Kepala

- sekolah juga berperan sebagai pendidik bagi para guru, staf, dan juga siswa.
4. Peran Para Guru. Pedagogi reflektif menunjuk tanggung-jawab pokok pembentukan moral maupun intelektual dalam sekolah terletak pada para guru. Karena dengan dan melalui peran para guru hubungan personal autentik untuk penanaman nilai-nilai bagi para siswa berlangsung (Suparno, dkk, 2002:61-62). Pemberdayaan dan akuntabilitas para guru adalah syarat penting dalam MBS. Peran para guru dalam hal ini sebagai rekan kerja atau tim kerja, pengambil keputusan, dan pengimplementasi program pengajaran di sekolah.
  5. Peran Para Administrator. Cheng (1996) dalam Nurkolis (2003:23) juga mengemukakan bahwa peran administrator sekolah dalam MBS adalah pengembang dan pemimpin dalam mencapai tujuan. Mereka mengembangkan tujuan-tujuan baru untuk sekolah secara kontekstual dan memimpin warga sekolah untuk mencapai tujuan dan berkolaborasi dan terlibat penuh dalam fungsi-fungsi sekolah. Mereka memperbesar sumber-sumber daya untuk mempromosikan perkembangan sekolah.
  6. Peran Orang Tua dan Masyarakat. Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep MBS adalah pemberdayaan partisipasi para orang tua dan masyarakat. Peran orang tua dan masyarakat secara kelembagaan adalah dalam dewan sekolah atau komite sekolah. Filosofi yang menjadi landasan adalah bahwa pendidikan yang pertama dan utama adalah dalam keluarga (orang tua) dan masyarakat adalah pelanggan pendidikan yang perkembangannya dipengaruhi oleh kualitas para lulusan. Orang tua berperan sebagai pendidik bagi para siswa saat berada di rumah. Sedangkan peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta

menjalankan kontrol sosial dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Para guru, administrator sekolah, orang tua dan masyarakat lokal adalah orang yang paling dekat dengan peserta didik, dan paling tahu untuk menentukan strategi yang dapat memenuhi kebutuhan siswa mereka. Di Indonesia Pada akhir tahun 1990an, manajemen berbasis sekolah (MBS) menjadi pusat bagi restrukturisasi sistem pendidikan publik di banyak negara di seluruh dunia. Penelitian tentang sekolah, tidak hanya menekankan pentingnya kepemimpinan sekolah yang kuat, tetapi juga keterlibatan orang tua dalam meningkatkan efektivitas sekolah. Konsep partisipasi masyarakat dalam manajemen sekolah telah menjadi tema utama dalam reformasi sekolah di sejumlah sistem sekolah. Dalam konteks ini, MBS tidak boleh dilihat sebagai perubahan lain. Ini adalah cara terbaik untuk mengintegrasikan sejumlah perubahan, yang sesuai dengan maksud untuk meningkatkan kualitas pendidikan bagi setiap siswa.

Pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan Berbasis sekolah, Kepala Sekolah harus mengoptimalkan peran dan fungsi Gugus Sekolah, melalui Kelompok Kerja Guru, Musyawarah Guru Mata Pelajaran, Musyawarah Guru Bimbingan Penyuluhan, Kelompok Kerja Kepala Sekolah serta Pengawas Sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan, pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan harus mengarah pada upaya peningkatan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan mutu. Satuan pendidikan mengelola dan menyelenggarakan program pembelajaran menurut jenis, jenjang, dan tujuan institusional masing-masing dengan tetap mengacu pada tujuan pendidikan nasional, pengelolaan program dan upaya penyediaan sumber daya, prasarana dan sarana pembelajaran sebagaimana dimaksud diatas dilakukan oleh Kepala Sekolah dan Komite Sekolah/Madrasah.

Menurut Mulyasa (2005:98), Kepala Sekolah merupakan “sosok kunci” (*the key person*) keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di sekolah dalam kerangka implementasi MBS. Oleh karena itu, dalam implementasi MBS kepala sekolah harus memiliki visi, misi, dan wawasan yang luas tentang sekolah yang efektif serta kemampuan profesional dalam mewujudkannya melalui perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi pendidikan. Kepala sekolah juga dituntut untuk menjalin kerjasama yang harmonis dengan berbagai pihak yang terkait dengan program pendidikan di sekolah. Singkatnya, dalam implementasi MBS, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

Sekolah dalam manajemen berbasis sekolah harus transparan dan akuntabel yang diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban tahunan. Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap semua *stakeholder*. Untuk itu, sekolah harus dikelola secara transparan, demokratis, dan terbuka terhadap segala bidang yang dijalankan dan kepada setiap pihak terkait. Penerapan MBS harus diarahkan untuk pencapaian kinerja sekolah, khususnya pada peningkatan prestasi belajar siswa.

### **C. Akreditasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah**

Mutu sekolah/ madrasah merupakan konsep multidimensi yang tidak hanya terkait dengan satu aspek tertentu dari sekolah/madrasah. Dalam akreditasi, mutu sekolah/madrasah dilihat dari tingkat kelayakan penyelenggaraan sekolah/madrasah dan sekaligus kinerja yang dihasilkan sekolah/madrasah dengan mengacu pada komponen utama sekolah/madrasah yang meliputi komponen kurikulum dan proses pembelajaran, administrasi dan manajemen sekolah/

madrasah, organisasi dan kelembagaan sekolah/madrasah, peserta didik, ketenagaan, sarana dan prasarana, pembiayaan, peran serta masyarakat, iklim dan budaya sekolah/madrasah.

Peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan salah satunya melalui penilaian kinerja sekolah. dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2003 yang dinyatakan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan diperlukan akreditasi sekolah, sertifikasi guru, dan evaluasi pendidikan. Khusus dalam pelaksanaan akreditasi ini ditetapkan dalam Permendiknas No. 29 tahun 2005, bahwa Badan Akreditasi Nasional Sekolah Madrasah (BAN-SM) merupakan badan mandiri yang menetapkan kelayakan suatu program dan atau satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah jalur formal dengan mengacu Standar Nasional Pendidikan (SNP). Akreditasi merupakan alat regulasi diri (*self-regulation*) agar sekolah/madrasah mengenal kekuatan dan kelemahan serta melakukan upaya yang terus menerus untuk meningkatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahannya.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 menyatakan bahwa akreditasi merupakan serangkaian kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Akreditasi dilakukan sebagai bentuk pertanggungjawaban secara obyektif, adil, transparan dan komprehensif oleh satuan pendidikan kepada publik. Akreditasi sekolah merupakan kegiatan penilaian yang dilakukan oleh pemerintah dan/atau lembaga mandiri yang berwenang untuk menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan non-formal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.

### **1) Dasar Hukum**

Dasar hukum Pedoman Akreditasi Sekolah/ Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; junto Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan;
5. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam Rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia;
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah;
7. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
8. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
9. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/madrasah Pendidikan Umum;

10. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Standar Proses Pendidikan Khusus, Tuna Netra, Tuna Rungu, Tuna Grahita, Tuna Daksa, dan Tuna Laras;
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah;
12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2008 Tentang Standar Perpustakaan Sekolah/Madrasah;
13. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah Madrasah;
14. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2008 Tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB);
15. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2008 Tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah Menengah Kejuruan;
16. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009 Tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Tahun 2009 Untuk Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/ Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB);
17. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 Tentang Badan Akreditasi Nasional;

18. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2014 Tentang Satuan Pendidikan Kerja Sama;
19. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah;
20. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah;
21. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah;
22. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan;
23. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan;
24. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2014 Tentang Kegiatan Ekstrakurikuler Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
25. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 263 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Kepramukaan Sebagai Ekstrakurikuler Wajib;
26. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 111 Tahun 2014 Tentang Bimbingan Konseling Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
27. Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Nomor 8 tahun 2014 tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak;

28. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2015 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2015-2019;
29. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2015 Tentang Penumbuhan Budi Pekerti;
30. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2016 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
31. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2016 Tentang Standar Isi Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
32. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 Tentang Standar Proses Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
33. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
34. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Kurikulum 2013 Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
35. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Sekolah;
36. Permendikbud Nomor 3 Tahun 2017 tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah dan Penilaian Hasil Belajar oleh Satuan Pendidikan.
37. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 002/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan

- Perangkat Akreditasi Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI);
38. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 003/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Pertama /Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs);
  39. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 004/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA);
  40. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 005/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK);
  41. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 193/P/2012 tentang Anggota Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Badan Akreditasi Nasional Sekolah/ madrasah, dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal Periode Tahun 2012-2017 sebagaimana telah diubah melalui Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 011/P/2017 Tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 193/P/2012 tentang Anggota Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Badan Akreditasi Nasional Sekolah/ madrasah, dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal Periode Tahun 2012-2017.

Akreditasi sekolah/madrasah merupakan proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan satuan atau program pendidikan yang hasilnya diwujudkan dalam bentuk sertifikat pengakuan dan peringkat kelayakan yang di keluarkan oleh lembaga yang mandiri dan profesional.

Dengan demikian pelaksanaan akreditasi sekolah, mempunyai maksud antara lain:

1. Sebagai informasi bagi semua pihak terkait (Pengawas, Kepala Sekolah, Guru) tentang kinerja sekolah yang dilihat dari berbagai unsur pendidikan dan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP)
2. Sebagai bahan laporan pertanggungjawaban sekolah kepada masyarakat. Apakah harapan masyarakat terhadap sekolah sudah tercapai dan sesuai keinginan bersama.
3. Sebagai acuan bagi Kepala Sekolah dan pemerintah dalam melakukan peningkatan kinerja guru melalui pembinaan dan pelatihan.
4. Sebagai motivator agar sekolah terus-menerus meningkatkan mutu sekolah secara bertahap dan terencana.

Berdasarkan Keputusan Menteri pendidikan Nasional Nomor 087/U/2002, akreditasi sekolah mempunyai tujuan, yaitu: (1) memperoleh gambaran kinerja sekolah sebagai alat pembinaan, pengembangan, dan peningkatan mutu; (2) menentukan tingkat kelayakan suatu sekolah dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan. Memberikan jaminan kepada publik bahwa sekolah tersebut telah diakreditasi dan menyediakan layanan pendidikan yang memenuhi standar akreditasi nasional. Memberikan layanan kepada publik bahwa siswa mendapatkan pelayanan yang baik dan sesuai dengan persyaratan standar nasional.

Ketentuan akreditasi sekolah menurut Kepmendiknas No. 087/U/2002. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional tentang akreditasi sekolah dibuat pada tahun 2002, mendahului Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Hasil penelitian akreditasi dinyatakan dalam bentuk pengakuan terakreditasi dan tidak terakreditasi. Sedangkan sekolah terakreditasi dapat diperingkatkan menjadi 3 klasifikasi yaitu sangat baik (A), baik (B), dan cukup (C).

## 2) Tujuan, Fungsi dan Manfaat Akreditasi

Beberapa tujuan yang ingin di capai dalam pelaksanaan akreditasi, yaitu: a) memberikan informasi tentang kelayakan program sekolah/ madrasah atau program yang dilaksanakan berdasarkan SNP; b) memberikan pengakuan peringkat kelayakan; dan c) memberikan rekomendasi tentang penjaminan mutu pendidikan pada program dan/atau satuan pendidikan yang di akreditasi.

Selanjutnya, dengan menggunakan instrumen akreditasi secara komprehensif, hasil akreditasi diharapkan dapat memetakan secara utuh profil sekolah/madrasah, sehingga proses akreditasi berfungsi dalam hal-hal:

- a) pengetahuan, di mana sebagai informasi bagi semua pihak tentang kelayakan sekolah/ madrasah dilihat dari unsur terkait yang mengacu pada SNP beserta indikator - indikatornya;
- b) akuntabilitas, di mana sebagai bentuk pertanggungjawaban sekolah/madrasah kepada publik, apakah layanan yang di lakukan dan diberikan oleh sekolah/ madrasah telah memenuhi harapan atau keinginan masyarakat; dan
- c) pembinaan serta pengembangan, di mana sebagai dasar bagi sekolah/madrasah, pemerint ah, dan masyarakat dalam upaya peningkatan atau pengembangan mutu sekolah/ madrasah. Dalam hal akuntabilitas, hasil akreditasi sekolah/ madrasah menunjukkan masih belum sepenuhnya menjamin bahwa layanan pendidikan mengindikasikan pemenuhan SNP (BAN SM, 2017:10-11).

Adapun manfaat akreditasi, yaitu sebagai:

- a) Acuan dalam upaya meningkatkan mutu sekolah/ madrasah dan rencana pengembangan sekolah/ madrasah;
- b) Umpan balik dalam usaha pemberdayaan dan pengembangan kinerja warga sekolah/ madrasah dalam rangka menerapkan visi, misi , tujuan, sasaran, strategi dan program sekolah/ madrasah;

- c) memotivator agar sekolah/ madrasah terus meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap, terencana, dan kompetitif baik di tingkat kabupaten/ kota, provinsi, nasional, regional , maupun internasional ;
- d) bahan informasi bagi sekolah/madrasah sebagai masyarakat belajar untuk meningkatkan dukungan dari pemerintah, masyarakat, maupun sektor swasta dalam hal profesionalisme, moral, tenaga, dan dana; serta
- e) acuan bagi lembaga terkait dalam pertimbangan kewenangan sekolah/ madrasah sebagai penyelenggara ujian nasional (BAN SM, 2017:9).

Bagi sekolah/madrasah hasil akreditasi diharapkan dapat dijadikan bahan informasi untuk pemetaan indikator kelayakan sekolah/ madrasah, kinerja warga sekolah/ madrasah, termasuk kinerja kepala sekolah/ madrasah selama periode kepemimpinannya.

### 3) Prinsip Akreditasi

Beberapa prinsip kerja yang diterapkan dalam dalam melaksanakan akreditasi sekolah/ madrasah dilakukan secara: obyektif; komprehensif, adil, dan transparan, akuntabel dan profesional. Secara rinci, prinsip-prinsip tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a) Obyektif, dalam pelaksanaan penilaian ini berbagai aspek yang terkait dengan kelayakan diperiksa dengan teliti dan benar untuk memperoleh informasi secara nyata dan tepat apa adanya. Agar hasil penilaian dapat menggambarkan kondisi secara obyektif untuk dibandingkan dengan kondisi yang diharapkan maka proses penilaian digunakan indikator-indikator terkait dengan kriteria yang ditetapkan;
- b) Komprehensif, fokus penilaian tidak hanya terbatas pada aspek-aspek tertentu, akan tetapi juga meliputi berbagai komponen pendidikan secara menyeluruh. Dengan demikian, hasil yang di peroleh dapat menggambarkan

- secara utuh kondisi kelayakan sekolah/madarash yang bersangkutan;
- c) Adil, di mana dalam melaksanakan akreditasi seluruh sekolah/madrasah harus di perlakukan sama dengan tidak membeda-bedakan sekolah/ madrasah berdasarkan kultur, keyakinan, sosial budaya, dan tidak memandang status sekolah/ madrasah, baik negeri maupun swasta;
  - d) Transparan, di mana data dan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan akreditasi sekolah/ madrasah seperti kriteria, mekanisme kerja, jadwal dan sistem penilaian akreditasi harus disampaikan secara terbuka dan dapat diakses oleh siapa saja yang memerlukannya;
  - e) Akuntabel, di mana pelaksanaan akreditasi sekolah/ madrasah harus dapat di pertanggungjawabkan, baik dari sisi penilaian maupun keputusannya sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan; dan
  - f) Profesional, di mana pelaksanaan akreditasi sekolah/ madrasah dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi (BAN SM, 2017:11-12).

Dalam proses pelaksanaannya BAN, asesor dan sekolah/madrasah harus mampu menerapkan prinsip-prinsip tersebut agar proses dan hasil akreditasi sesuai dengan tujuan dan manfaat yang telah di paparkan sebelumnya.

#### **4) Mekanisme Akreditasi Sekolah/Madrasah**

Mekanisme Akreditasi Sekolah/ Madrasah mengalami perubahan langkah, dari 10 Langkah pada tahun sebelumnya menjadi 8 langkah pada tahun 2018. Hal ini, merupakan penyesuaian dan penyempurnaan terhadap pelaksanaan akreditasi yang saat ini dilakukan secara Online menggunakan Sispena-S/M. Delapan langkah Mekanisme AKredittasi tersebut adalah: Langkah ke-1 Penetapan Sasaran Akreditasi

Sekolah/ Madrasah, Langkah ke-2 Penetapan Sekolah/ Madrasah Sasaran Visitasi dan Penugasan Asesor, Langkah ke-3 Visitasi ke Sekolah/ Madrasah, Langkah ke-4 Validasi Proses dan Hasil Visitasi, Langkah ke-5 Verifikasi Hasil Validasi dan Penyusunan Rekomendasi, Langkah ke-6 Penetapan Hasil dan Rekomendasi Akreditasi, Langkah ke-7 Penerbitan Sertifikat Akreditasi dan Rekomendasi, Langkah ke-8 Sosialisasi Hasil Akreditasi

Mekanisme akreditasi sekolah /madrasah ditunjukkan pada Gambar 4.3 berikut:



**Gambar 4.3. Mekanisme akreditasi sekolah / madrasah**

Upaya Kepala sekolah/madrasah dalam merespon hasil akreditasi yaitu menjadi bahan informasi untuk pemetaan indikator kelayakan sekolah/madrasah, kinerja warga sekolah/madrasah, termasuk kinerja kepala sekolah/madrasah selama periode kepemimpinannya. Di samping itu, hasil akreditasi juga menjadi bahan untuk penyusunan program serta anggaran pendapatan dan belanja sekolah/madrasah.

# BAB V

## PEMIMPIN PENDIDIKAN PROFESIONAL

(Suatu Strategi Dalam Meningkatkan  
Mutu Pendidikan)

### A. Efektivitas Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Pembelajaran merupakan salah satu indikator yang menentukan mutu pendidikan. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, mengemukakan bahwa pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran ditujukan untuk meningkatkan kemampuan peserta didik

baik dalam ranah kognitif, psikomotorik maupun afektifnya. Konsep pembelajaran menurut Corey (dalam Sagala, 2006:61) adalah: "suatu proses dimana lingkungan seseorang secara disengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus untuk menghasilkan respons terhadap situasi tertentu, pembelajaran merupakan subset khusus dari pendidikan". Sehingga dapat dipahami bahwa mutu pendidikan berada pada bagaimana keberhasilan seorang guru dan peserta didik dalam melaksanakan proses pembelajaran, serta bagaimana keberhasilan Kepala sekolah dan pengawas sebagai pendukung dan fasilitator pendidikan.

Proses belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Karena proses belajar mengajar mengandung serangkaian perubahan pendidik/guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Interaksi edukatif antara guru dan siswa merupakan syarat utama bagi berlangsungnya proses belajar mengajar. Dalam hal ini bukan hanya penyampaian pesan berupa materi pelajaran, melainkan menanamkan sikap dalam nilai pada diri siswa yang sedang belajar.

Metode mengajar guru, kurikulum, manajemen sekolah dan motivasi siswa dalam belajar menjadi masalah dalam pembelajaran. Untuk itu, seorang guru harus terus berupaya mengelola pembelajaran dengan efektif. Guru dalam kegiatan belajar mengajar (KBM) tidak hanya sebatas sebagai penyampai ilmu semata, namun lebih dari itu ia bertanggung jawab atas seluruh perkembangan pribadi siswanya. Guru harus mampu menjalankan peranannya dalam proses belajar mengajar secara optimal, sehingga dapat merangsang siswa untuk belajar efektif dan memberi

motivasi kepada siswa agar mempunyai semangat belajar. Selain peran guru, pembelajaran efektif juga akan terwujud secara optimal dengan adanya dukungan dari pihak-pihak lain yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 41 tahun 2007 tentang standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, bahwa standar proses berisi kriteria minimal proses pembelajaran pada satuan pendidikan dasar dan menengah diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar proses meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan hasil pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Dalam konteks pembelajaran, perencanaan dilakukan sebagai proses awal untuk melakukan kegiatan belajar mengajar dengan penyusunan materi pelajaran, penggunaan media pembelajaran, penggunaan pendekatan dan metode pembelajaran serta penilaian dalam suatu alokasi waktu yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan Rencana Pelaksanaan pembelajaran (RPP).

Pelaksanaan proses pembelajaran merupakan implementasi dari RPP yang telah dibuat oleh guru. Pelaksanaan pembelajaran meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti dan kegiatan penutup. Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian

sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.

Penilaian hasil pembelajaran merupakan proses memberikan atau menentukan nilai kepada objek tertentu berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Penilaian harus dilakukan karena memiliki peranan yang sangat penting, yaitu untuk mengetahui tercapai tidaknya proses pembelajaran yang telah dilakukan. Hasil yang diperoleh dari penilaian dinyatakan dalam bentuk hasil belajar. Metode yang digunakan untuk melakukan penilaian kepada siswa harus memperhatikan karakteristik dan perkembangan siswa.

Menurut Popham (2003:7), efektivitas proses pembelajaran seharusnya ditinjau dari hubungan guru tertentu yang mengajar kelompok siswa tertentu, di dalam situasi tertentu dalam usahanya mencapai tujuan-tujuan instruksional tertentu. Efektivitas proses pembelajaran berarti tingkat keberhasilan guru dalam mengajar kelompok siswa tertentu dengan menggunakan metode tertentu untuk mencapai tujuan instruksional tertentu. Selanjutnya, Aunurrahman (2009:34) menyatakan bahwa pembelajaran yang efektif ditandai dengan terjadinya proses belajar dalam diri siswa. Seseorang dikatakan telah mengalami proses belajar apabila di dalam dirinya telah terjadi perubahan, dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak mengerti menjadi mengerti, dan sebagainya.

Ann dan Sommefeldt (2002:52) memaparkan poin-poin utama yang harus diketahui dalam pembelajaran yaitu:

- a) menganalisis berbagai gaya belajar ada, beberapa di antara gaya belajar ada yang memiliki materi penilaian diri (para siswa dapat didorong untuk menganalisis gaya belajar mereka sendiri)

- b) Kesadaran siswa dan guru tentang perbedaan individu dalam gaya belajar, dan kemudian menganalisisnya selama proses belajar mengajar berlangsung, mungkin lebih bernilai daripada mencoba menggabungkan teori gaya belajar tertentu ke dalam strategi pengajaran.
- c) Dalam budaya barat mengadopsi berbagai gaya mengajar tampaknya bermanfaat bagi pelajar.
- d) Dalam budaya lain, motivasi untuk belajar dapat berasal dari faktor lainnya seperti, komunitas atau rumah yang sangat mendukung pembelajaran dan pembelajaran kurang bergantung pada strategi pengajaran tertentu.
- e) Budaya pendidikan, di mana pembelajaran dan pengajaran berlangsung mempengaruhi sikap peserta didik dan guru terhadap pengalaman belajar. Oleh karena itu, strategi untuk belajar dan mengajar mungkin tidak mudah berpindah dari satu budaya ke budaya lain.
- f) Mengadopsi pendekatan pengajaran yang memberikan keleluasaan pada guru, berpusat pada siswa atau berdasarkan kemitraan antara guru dan siswa.
- g) Model inklusivitas, efektifitas dan aspirasional dapat memberikan kerangka kerja yang berguna bagi perkembangan sekolah dan perguruan tinggi dalam proses belajar mengajar.

Menurut Hamalik (2002:171) juga menerangkan bahwa pembelajaran dikatakan efektif jika memberikan kesempatan belajar sendiri dan beraktivitas seluas-luasnya kepada siswa untuk belajar. Dengan menyediakan kesempatan belajar sendiri dan beraktivitas seluas-luasnya diharapkan siswa dapat mengembangkan potensinya dengan baik. Menurut Popham dan Baker dalam Suyanto dan Djihad (2012:115) pada hakekatnya proses pembelajaran yang efektif

terjadi jika guru dapat mengubah kemampuan dan persepsi siswa dari yang sulit mempelajari sesuatu menjadi mudah mempelajarinya. Pada hakekatnya proses pembelajaran yang efektif terjadi jika guru dapat mengubah kemampuan dan persepsi siswa dari yang sulit mempelajari sesuatu menjadi mudah mempelajarinya

Efektifitas pembelajaran merupakan suatu ukuran yang telah dicapai dari kegiatan pembelajaran yaitu terjadinya perubahan tingkah laku pada diri siswa dengan adanya kemampuan dan pengetahuan yang baru yang didapat dari kegiatan belajar mengajar. Pembelajaran dapat dikatakan efektif jika tujuan dari pembelajaran bisa dicapai secara tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Meneurut Carnell dan Lodge (2002:18) pembelajaran yang efektif mendapatkan hasil seperti yang tercantum di bawah ini: (1) *deepened knowledge* (pengetahuan yang mendalam); (2) *higher-order skills, strategies and approaches* (memiliki keterampilan, strategi dan pendekatan tingkat tinggi); (3) *action towards greater complexity and more learning* (kemampuan menyelesaikan kompleksitas masalah yang lebih besar dan dan lebih banyak mendapatkan pembelajaran/pengalaman); (4) *positive emotions, excitement, enthusiasm* (memiliki emosi positif/stabilitas emosi, kegembiraan, antusiasme yang tinggi); (5) *enhanced sense of self* (meningkatkan rasa percaya diri); (6) *more sense of connection with others* (lebih memiliki rasa kepedulian kepada orang lain); (7) *further learning strategies* (memajukan strategi pembelajaran); (8) *greater affiliation to learning* (kemauan yang lebih besar untuk belajar); (9) *personal significance and change* (perubahan menjadi pribadi lebih baik).

Pendapat lain diungkapkan Dean (2000: 51) mengemukakan bahwa indikator yang dapat diamati dari pengajaran yang efektif yaitu:

- 1) Siswa menunjukkan pengetahuan, pemahaman, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan kurikulum kemudian diukur dengan prestasinya melalui tes.
- 2) Siswa menunjukkan perilaku mandiri dalam belajar.
- 3) Siswa menunjukkan perilaku yang menunjukkan sikap positif terhadap guru dan teman sebaya.
- 4) Siswa menunjukkan perilaku yang menunjukkan sikap positif terhadap kurikulum dan sekolah.
- 5) Siswa menunjukkan perilaku sikap positif dirinya sebagai peserta didik.
- 6) Murid tidak menunjukkan masalah perilaku di kelas.
- 7) Murid tampak aktif terlibat dalam mempelajari materi yang relevan secara akademis saat kelas sedang berlangsung.

Hasil belajar efektif ini diperlukan bagi setiap orang untuk tetap menjadi pelajar aktif sepanjang hidup mereka (*long life education*) di abad kedua puluh satu. Hasil ini akan memungkinkan peserta didik untuk menghadapi situasi dan tantangan baru bahkan asing dengan penuh keyakinan dan semangat yang tinggi.

Peserta didik/ siswa harus memiliki keyakinan yang kuat dalam pembelajaran. Peneliti Amerika, Carol Dweck, telah menggunakan ungkapan "*self theories*" untuk menggambarkan apa yang kita pikirkan tentang diri kita sebagai pelajar. Apa yang kita pikirkan tentang diri kita didasarkan pada keyakinan kita. Penelitiannya menunjukkan bahwa kebanyakan orang merespons tugas belajar dengan

salah satu dari dua cara. Satu kelompok memiliki keyakinan yang mendukung arah penguasaan untuk belajar. Kelompok ini berarti mereka memiliki kecintaan untuk belajar, mencari tantangan, menghargai usaha dan bertahan dalam masalah/hambatan. Kelompok ini disebut “ *learning orientation* (orientasi belajar)”. Kelompok yang lain memegang keyakinan yang mencegah mereka belajar, terutama dalam situasi yang menantang karena mereka menghubungkan kurangnya kesuksesan disebabkan karena kurangnya kemampuan. Kelompok ini disebut “*performance orientation* (orientasi kinerja)” (Carnell dan Lodge, 2002:21). Keyakinan tersebut dirangkum dalam Tabel 5.1

**Table 5.1 Learning And Performance Orientations**

No	Learning Orientation	Performance Orientation
1	Keyakinan bahwa usaha membawa kesuksesan	Keyakinan bahwa kemampuan mengarah pada kesuksesan
2	Percaya pada kemampuan seseorang untuk memperbaiki dan terus belajar	Fokus pada penilaian, untuk dapat melakukan sesuatu
3	Memilih untuk tugas yang menantang	Puas apabila melakukan lebih baik dari pada yang lain
4	Puas apabila sukses menyelesaikan tugas yang sulit	Penekanan pada kompetisi dan evaluasi publik
5	Mampu memecahkan masalah dan percaya diri saat terlibat dalam tugas	Ketidakterdayaan: Evaluasi diri yang negatif saat tugas sulit dilakukan

Pembelajaran yang efektif dapat juga dilihat dari segi proses dan hasil. Dari segi proses, pembelajaran dianggap efektif jika siswa terlibat secara aktif dalam kegiatan pembelajaran dan sesuai dengan tahapan-tahapan pembelajaran yang telah ditetapkan sebelumnya dalam RPP. Dari segi hasil, dianggap efektif jika tujuan pembelajaran dikuasai siswa secara tuntas. Bentuk perubahan dari hasil belajar meliputi tiga aspek, yaitu:

1. Aspek kognitif meliputi perubahan-perubahan dalam segi penguasaan pengetahuan dan perkembangan keterampilan atau kemampuan yang diperlukan untuk menggunakan pengetahuan tersebut.
2. Aspek efektif meliputi perubahan-perubahan dalam segi sikap mental, perasaan dan kesadaran.
3. Aspek psikomotor meliputi perubahan-perubahan dalam segi bentuk-bentuk tindakan motorik.

Hal ini sesuai dengan uraian tentang standar kompetensi lulusan sebagaimana pada Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dan diuraikan dalam peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan nomor 54 tahun 2013 tentang standar kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah. Lulusan SMA/ MA/ SMK/ MAK/ SMALB/ Paket C memiliki sikap, pengetahuan, dan keterampilan sebagai berikut:

**Tabel 5. 2. Standar Kompetensi Lulusan SMA/MA/ SMK/ MAK/ SMALB/ Paket C**

<b>SMA/MA/SMK/MAK/SMALB/Paket C</b>	
<b>Dimensi</b>	<b>Kualifikasi Kemampuan</b>
Sikap	Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap orang beriman, berakhlak mulia, berilmu, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam serta dalam menempatkan diri sebagai cerminan bangsa dalam pergaulan dunia.
Pengetahuan	Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, prosedural, dan metakognitif dalam ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya dengan wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban terkait penyebab serta dampak fenomena dan kejadian.
Keterampilan	Memiliki kemampuan pikir dan tindak yang efektif dan kreatif dalam ranah abstrak dan konkret sebagai pengembangan dari yang dipelajari di sekolah secara mandiri.

Ketiga dimensi ini harus dimiliki oleh lulusan-lulusan peserta didik yang menempuh pendidikan di Indonesia. Ketiga dimensi ini (sikap, pengetahuan dan keterampilan) harus dimiliki secara holistik oleh peserta didik. Artinya tidak dikatakan lulusan itu berkualitas apabila lulusan hanya memiliki aspek pengetahuan dan keterampilannya saja tetapi tidak memiliki sikap yang baik atau sebaliknya.

Di sisi lain peserta didik yang efektif telah mendapatkan pemahaman tentang proses individu dan sosial yang diperlukan untuk belajar dan bagaimana belajar. Mereka telah memperoleh berbagai strategi dan dapat memantau dan meninjau pembelajaran mereka untuk mengukur keefektifan strategi ini. Poin ini sangat penting, karena ada banyak contoh di mana strategi tunggal tertentu dipromosikan ke sekolah dengan klaim untuk meningkatkan hasil dan proses pembelajaran. Tapi bukti menunjukkan bahwa penggunaan strategi tertentu saja ternyata tidak efektif. Pembelajaran efektif hanya terjadi ketika seorang peserta didik dapat memperhatikan, memantau dan meninjau kembali bagaimana pelaksanaan pembelajaran yang telah dilalui. Pembelajaran yang efektif mencakup unsur penting pembelajaran tentang belajar.

Watkins, Carnell dan Lodge (2007:19) telah merangkum fitur utama pembelajaran yang efektif dan peserta didik yang efektif pada Tabel 5.3 berikut:

**Table 5.3 Effective learning and learners**

No	Pembelajaran efektif	Peserta didik efektif
1	Kegiatan yang membangun	Aktif dan strategis
2	Melaksanakan pembelajaran dengan saling bekerja sama	terampil dalam kolaborasi
3	didorong oleh peserta didik	bertanggung jawab atas pembelajaran mereka
4	Pengawasan dan review terhadap efektivitas pendekatan dan strategi untuk tujuan dan kondisi	memahami pembelajaran dan merencanakannya, memonitor dan merefleksikan pembelajarannya

Tabel diatas menjelaskan kaitan antara pembelajarann yang efektif akan menghasilkan peserta didik yang efektif pula. Kedua hal ini merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat di pisahkan atau saling terkait. Belajar adalah kegiatan membuat makna, membangun tidak hanya menerima. Dimensi sosial selalu hadir dalam pembelajaran, dan dalam konteks sosial kolaborasi sangat mendukung proses pembelajaran. Pembelajaran yang efektif harus diatur bersama antara guru dan siswa. Aspek pembelajaran efektif ini semua terkait dengan keempat pandangan diatas (tabel 5.3), yakni menyadari proses pembelajaran dan bagaimana melaksanakan pembelajaran. Peserta didik yang efektif telah belajar memonitor strategi, tujuan dan hasil belajar mereka. Perubahan di kelas berimplikasi terhadap pembelajaran yang lebih efektif.

Selanjutnya untuk meningkatkan mutu sekolah seperti yang disarankan oleh Danim (2007:56) yaitu dengan melibatkan lima faktor yang dominan:

1. Kepemimpinan Kepala sekolah; kepala sekolah harus memiliki dan memahami visi kerja secara jelas, mampu dan mau bekerja keras, mempunyai dorongan kerja yang tinggi, tekun dan tabah dalam bekerja, memberikan layanan yang optimal, dan disiplin kerja yang kuat.
2. Siswa; pendekatan yang harus dilakukan adalah “anak sebagai pusat “sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali sehingga sekolah dapat menginventarisir kekuatan yang ada pada siswa.
3. Guru; pelibatan guru secara maksimal, dengan meningkatkan kompetensi dan profesi kerja guru dalam kegiatan seminar, MGMP, lokakarya serta pelatihan sehingga hasil dari kegiatan tersebut diterapkan disekolah.

4. Kurikulum; adanya kurikulum yang tetap tetapi dinamis, dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan sehingga *goals* (tujuan) dapat dicapai secara maksimal;
5. Jaringan Kerjasama; jaringan kerjasama tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat semata (orang tua dan masyarakat) tetapi dengan organisasi lain, seperti perusahaan/ instansi sehingga output dari sekolah dapat terserap didalam dunia kerja

Dapat dipahami bahwa pembelajaran efektif adalah proses belajar mengajar yang tidak hanya berpusat pada hasil pembelajaran yang dicapai peserta didik, namun bagaimana proses pembelajaran mampu memberikan pemahaman, pengetahuan, kecerdasan, ketekunan, kesempatan dan mutu sehingga dapat memberikan perubahan terhadap tingkah laku peserta didik dalam kehidupan mereka sehari-hari.

## **B. Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Pembelajaran**

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin sekolah atau pemimpin suatu lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Menurut Wahjosumidjo (2002:83) bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan kelancaran jalannya sekolah demi terwujudnya tujuan sekolah tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan lembaga pendidikan.

Berkembangnya motivasi kerja, terjalinnya hubungan kerja sama yang harmonis dalam *teamwork*, iklim dan budaya sekolah yang menyenangkan banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kewenangan dan memikul tanggung jawab mengelola program sekolah untuk mewujudkan tujuan lembaga pendidikan. Maju atau mundurnya suatu sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepala sekolah. Kepala Sekolah selaku pemimpin di sekolah dituntut untuk dapat menjalankan perannya secara optimal. Kepala Sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, Kepala sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Upaya yang dilakukan Kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran yaitu dengan meningkatkan kompetensi guru, mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana pendidikan, melaksanakan supervisi, serta menjalin hubungan dengan masyarakat dalam meningkatkan sumberdaya sekolah.

Kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan dengan melakukan inovasi-inovasi secara terencana dan sistematis-sistemik. Ia hendaknya memiliki kemampuan *leadership* yang kuat. Kepemimpinan yang kuat (*strong leadership*) mampu mengelola semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan.

Mulyasa (2004:126) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah motor penggerak dan penentu kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan dalam pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.

Adapun menurut Maimun & Fitri (2010:180) peran Kepala sekolah dapat diuraikan berikut ini:

1. Kepala sekolah sebagai *Educator* (Pendidik), dalam hal ini kepala sekolah/madrasah harus berusaha menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat nilai kepada para tenaga kependidikan yaitu: pembinaan mental tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak, pembinaan moral yang berkaitan dengan ajaran baik buruk suatu perbuatan, sikap, kewajiban sesuai tugas masing-masing, pembinaan fisik terkait kondisi jasmani atau badan dan penampilan secara lahiriyah serta pembinaan artistik terkait kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.
2. Kepala sekolah sebagai *Manager* (pengelola) hendaknya mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan agar lembaga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Kepala sekolah sebagai *Administrator* merupakan penanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.
4. Kepala sekolah sebagai *Supervisor* dituntut untuk mampu meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan untuk kemajuan lembaga.
5. Kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin) berupaya memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka dan berkomunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.

6. Kepala sekolah sebagai *inovator* harus mampu mencari dan menentukan serta melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah/madrasah.
7. Kepala sekolah sebagai *Motivator*. Dalam hal ini harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dalam melakukan tugas dan fungsinya.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting bagi terciptanya pembelajaran efektif. Dengan demikian dorongan untuk terciptanya pembelajaran efektif besar kemungkinannya berasal dari kepala sekolah. Bahkan jika dorongan akan pencapaian pembelajaran efektif itu berasal dari tempat lain, kepala sekolah harus berkomitmen untuk membantu agar pembelajaran efektif bisa menjadi kenyataan. Pembelajaran efektif merupakan salah satu aspek utama, yang harus di capai kepala sekolah. Kepala sekolah perlu menciptakan iklim di mana orang dapat belajar.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 13 tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, bahwa kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi yaitu:

**Tabel 5.4 Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah**

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1. Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
	1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.

	1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/ madrasah.
	1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
	1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
	1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
<b>2. Manajerial</b>	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/ madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
	2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/ madrasah sesuai dengan kebutuhan.
	2.3 Memimpin sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah secara optimal.
	2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
	2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang

	kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
	2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
	2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
	2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
	2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
	2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
	2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel,transparan, dan efisien.

	2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/ madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
	2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
	2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/ madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
	2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah.
	2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
<b>3. Kewirausahaan</b>	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/ madrasah.
	3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah sebagai organisasi pembelajar

	yang efektif.
	3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
	3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah.
	3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
<b>4. Supervisi</b>	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
	4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
	4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
<b>5. Sosial</b>	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/

	madrasah
	5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
	5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Kompetensi merupakan semua pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih dan dilaksanakan setiap waktu. Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Sehingga sudah tentu dituntut profesionalisme yang tinggi atas kinerjanya. Adanya kompetensi ini memudahkan kepala sekolah juga seluruh perangkat sekolah untuk memainkan perannya sesuai tanggung jawabnya masing-masing. Dengan cara demikian fungsi pengawasan juga akan lebih mudah karena menjadikan kompetensi tersebut sebagai barometer penilaian kinerja.

Berdasarkan kenyataan tersebut, maka menjadi sangat penting bagi kepala sekolah menguasai kompetensi kepala sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan.

### C. Optimalisasi Peran Pengawas Pendidikan

Pengawas sekolah merupakan salah satu pendidik dan tenaga kependidikan yang posisinya memegang peran yang signifikan dan strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah.

Pengawas sekolah harus melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Dengan demikian pengawas sekolah dituntut mempunyai kualifikasi dan kompetensi yang memadai untuk dapat menjalankan tugas kepengawasannya. Pengawas profesional adalah pengawas sekolah yang melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial serta kegiatan pembimbingan dan pelatihan profesional guru dengan optimal. Dalam konteks ini peran pengawas sekolah dalam melaksanakan supervisi dan tindak lanjutnya harus dilakukan secara teratur dan berkesinambungan

Dengan demikian yang menjadi tugas pokok Pengawas Sekolah adalah melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional Guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan pelaksanaan tugas kepengawasan di daerah khusus.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan, pengawas dituntut keprofesionalannya, untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai kompetensinya, karena tugas pengawas sangat erat kaitannya dengan penjaminan mutu pendidikan disuatu lembaga persekolahan. Usaha apapun yang telah dilakukan pemerintah mengawasi jalannya pendidikan untuk mendobrak mutu bila tidak ditindak lanjuti dengan pembinaan gurunya, maka tidak akan berdampak nyata pada kegiatan layanan belajar dikelas. Kegiatan pembinaan guru merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam setiap usaha peningkatan mutu pembelajaran. Disuatu pihak peranan pengawas satuan pendidikan didalam pembinaan profesional guru sangat

signifikan terhadap produktifitas dan efektifitas kinerja guru tersebut.

Pengawas sekolah atau penilik menurut Sagala (2010:138) adalah jabatan resmi bidang pendidikan yang ada di Indonesia untuk melakukan pemantauan atas pelaksanaan manajemen sekolah dan pelaksanaan belajar mengajar di kelas. Dengan kata lain, pengawas adalah menjaga agar kegiatan pendidikan, kegiatan belajar mengajar di sekolah tetap berjalan sesuai dengan tujuan sekolah.

Didalam pelaksanaan belajar dan pembelajaran di kelas, guru memiliki peran utama karena guru yang berinteraksi langsung dengan siswa, sehingga berhasil tidaknya tujuan belajar dan pembelajaran tergantung kepada kualitas dan profesionalisme guru sebagai tenaga pendidik dalam mengatur segala kegiatan yang berhubungan dengan aktifitas instruksional. Pengawas merupakan tenaga kependidikan yang peranannya sangat penting dalam membina kemampuan profesional tenaga pendidik.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah berisi standar kualifikasi dan kompetensi pengawas sekolah. Standar kualifikasi menjelaskan persyaratan akademik dan nonakademik untuk diangkat menjadi pengawas sekolah. Standar kompetensi memuat seperangkat kemampuan yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah untuk dapat melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Ada enam dimensi kompetensi yang harus dikuasai pengawas sekolah yakni: (a) kompetensi kepribadian, (b) kompetensi supervisi manajerial, (c) kompetensi supervisi akademik, (d) kompetensi evaluasi pendidikan, (e) kompetensi penelitian dan pengembangan, dan (f) kompetensi sosial. Kompetensi pengawas sekolah masih

perlu ditingkatkan terutama dimensi kompetensi supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan dan kompetensi penelitian dan pengembangan. Untuk itu diperlukan adanya diklat peningkatan kompetensi pengawas sekolah baik bagi pengawas sekolah dalam jabatan terlebih lagi bagi para calon pengawas sekolah.

Orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru kearah usaha mempertahankan suasana belajar mengajar yang lebih baik kita sebut Supervisor. Tujuan umum supervisi pendidikan adalah memperbaiki situasi belajar mengajar, baik belajar para siswa, maupun situasi mengajar guru. Burhanuddin (1990) mengemukakan bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah dalam rangka mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar rinciannya sebagai berikut: (1) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi belajar mengajar, (2) Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, (3) Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga berjalan lancar dan memperoleh hasil optimal, (4) Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, (5) Memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kehilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah, sehingga dapat dicegah kesalahan yang lebih jauh.

Salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pengawas sekolah adalah Kompetensi Supervisi Manajerial. Pengawas sekolah adalah tenaga kependidikan profesional yang berfungsi sebagai unsur pelaksana supervisi pendidikan yang mencakup supervisi akademik dan supervisi manajerial. Supervisi akademik terkait dengan

tugas pembinaan guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Supervisi manajerial terkait dengan tugas pembinaan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dalam aspek pengelolaan dan administrasi sekolah.

Pengawas sekolah adalah guru berstatus pegawai negeri sipil yang diangkat dan diberi tugas tanggung jawab dan wewenang oleh pejabat berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada satuan pendidikan/ sekolah. Keberadaan pengawas sekolah/ satuan pendidikan memegang peranan penting dalam membina dan mengembangkan kemampuan profesional tenaga pendidik (guru), kepala sekolah dan staf sekolah lainnya agar sekolah yang dibinanya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Pengawas sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan dengan tugas melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Pengawasan akademik pada hakekatnya adalah bantuan profesional kepada guru agar guru dapat meningkatkan kualitas pembelajaran sehingga dapat mempertinggi hasil belajar siswa. Sedangkan pengawasan manajerial bantuan profesional kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah agar dapat meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang dibinanya terutama dalam aspek pengelolaan dan administrasi sekolah. Oleh sebab itu untuk dapat melaksanakan tugas pengawasan, pengawas sekolah harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang lebih unggul dari kualifikasi dan kompetensi guru dan kepala sekolah.

Supervisi akademik ditujukan untuk membantu guru meningkatkan pembelajaran, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan belajar siswa. Sesuai dengan tujuannya tersebut maka istilah yang sering digunakan adalah supervisi pengajaran. Program supervisi menurut Soetisna dalam Sagala (2010:124) meliputi: 1) membantu guru secara

individual dan secara kelompok dalam memecahkan masalah pengajaran; 2) mengkoordinasikan seluruh usaha pengajaran menjadi perilaku edukatif yang terintegrasi dengan baik; 3) menyelenggarakan program latihan yang berkesinambungan bagi guru-guru; 4) mengusahakan alat-alat yang bermutu dan mencukupi bagi pembelajaran; 5) membangkitkan dan memotivasi kegairahan guru yang kuat untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal; dan 6) membangun hubungan yang baik dan kerjasama antar sekolah, lembaga sosial dan instansi terkait serta masyarakat.

Berdasarkan pada tujuan-tujuan tersebut, maka pelaksanaan supervisi pendidikan hendaknya dapat dipahami sebagai suatu proses yang dilakukan oleh supervisor (pengawas) dalam membimbing dan membantu guru di sekolah/madrasah dalam upaya pencapaian proses pendidikan yang baik, berkualitas, bermakna, efektif, dan efisien.

Dalam proses pendidikan, pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu sekolah. Sahertian (2000:19) menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran. Burhanuddin (1990:284) memperjelas hakikat pengawasan pendidikan pada hakikat substansinya. Substansi hakikat pengawasan yang dimaksud menunjuk pada segenap upaya bantuan supervisor kepada stakeholder pendidikan terutama guru yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran.

Bantuan yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atau pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat. Proses bantuan yang diorientasikan pada upaya peningkatan kualitas proses dan hasil belajar itu penting, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran. Jadi bantuan yang diberikan itu harus mampu memperbaiki dan mengembangkan situasi belajar mengajar.

Dalam peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/ Madrasah di paparkan kompetensi pengawas ada enam kompetensi pengawas sekolah yakni mencakup kompetensi kepribadian, kompetensi supervisi manajerial, kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian pengembangan, dan kompetensi sosial. Indikator esensial dari kompetensi-kompetensi dimaksud disajikan di bawah ini:

**Tabel 5. 5 Kompetensi Pengawas**

<b>DIMENSI KOMPETENSI</b>	<b>KOMPETENSI</b>	
<b>1. Kompetensi Kepribadian</b>	1.1	Memiliki tanggung jawab sebagai pengawas satuan pendidikan.
	1.2	Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
	1.3	Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan

		seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
	1.4	Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.
<b>2. Kompetensi Supervisi Manajerial</b>	2.1	Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
	2.2	Menyusun program kepengawasan berdasarkan visi, misi, tujuan dan program pendidikan di sekolah.
	2.3	Menyusun metode kerja dan instrument yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.
	2.4	Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
	2.5	Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
	2.6	Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.

	2.7	Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
	2.8	Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.
<b>3. Kompetensi Supervisi Akademik</b>	3.1	Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.2	Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.3	Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip

		pengembangan KTSP.
	3.4	Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.5	Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran SD/MI.
	3.6	Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.7	Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.8	Memotivasi guru untuk

		memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran SD/MI.
<b>4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan</b>	4.1	Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan di sekolah.
	4.2	Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.3	Menilai kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.4	Memantau pelaksanaan pembelajaran/bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

	4.5	Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.6	Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah.
<b>5. Kompetensi Penelitian Pengembangan</b>	5.1	Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
	5.2	Menentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
	5.3	Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.
	5.4	Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.
	5.5	Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik

		data kualitatif maupun data kuantitatif.
	5.6	Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang kepengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan.
	5.7	Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah.
	5.8	Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan maupun pelaksanaannya di sekolah.
<b>6. Kompetensi Sosial</b>	6.1	Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
	6.2	Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Kompetensi diartikan seperangkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, sikap, nilai dan keterampilan yang harus dimiliki dan dimiliki seseorang dalam rangka melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab pekerjaan dan atau jabatan yang disandangnya. Kompetensi pengawas sekolah adalah seperangkat kemampuan yang meliputi pengetahuan, sikap, nilai dan keterampilan yang harus dikuasai dan ditampilkan oleh pengawas sekolah

dalam melaksanakan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada sekolah-sekolah binaannya.

Pengawas sekolah wajib mempunyai enam dimensi kompetensi minimal yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian, pengembangan, dan kompetensi sosial. Peran pengawasan tersebut dilaksanakan dengan pendekatan supervisi yang bersifat ilmiah, klinis, manusiawi, kolaboratif, artistik, interpretatif, dan berbasis kondisi sosial budaya. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan mutu pembelajaran sosial.

#### **D. Guru Sebagai Pemimpin Pembelajaran Di Kelas**

Kehadiran guru dalam proses belajar mengajar atau pengajaran, masih tetap memegang peranan penting. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Sudjana (2009:12) bahwa dalam proses belajar mengajar guru memegang peranan sebagai sutradara sekaligus aktor, artinya guru dituntut memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan mengajar. Guru menurut Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Saat ini sudah diyakini secara luas bahwa dalam upaya memperbaiki sekolah/ peningkatan mutu sekolah, maka yang salah satu hal utama yang dapat dilakukan adalah berinvestasi pada kepemimpinan guru dan membangun kapasitas guru untuk perbaikan dengan memberikan tanggung jawab kepemimpinan kepada para guru di dalam kelas. Di sekolah dasar, sekolah menengah

dan sekolah khusus, guru menempati peran untuk mempengaruhi kualitas pengajaran dan pembelajaran. Selain itu guru merupakan penjaga gerbang dalam usaha untuk pengembangan dan perubahan peserta didik. Kepemimpinan guru merupakan bagian penting dalam upaya perbaikan sekolah dan kelas. Dalam memimpin perbaikan di kelas dan tingkat sekolah guru berkontribusi secara langsung untuk meningkatkan prestasi di kalangan peserta didik.

Tentang peningkatan peran kepemimpinan guru ini Harris dan Muijs (2005:17) menjelaskan *teacher leadership has implications for the division of labour within a school, particularly when the tasks facing the organization are shared more widely. It also opens up the possibility of all teachers becoming leaders at various times. It is this last dimension that has most potency and potential for school improvement because it is premised upon collaborative forms of working among teachers.* Kepemimpinan guru berimplikasi pada pembagian kerja di dalam sebuah sekolah, terutama ketika tugas yang dihadapi organisasi didistribusikan secara merata. Ini juga membuka kemungkinan semua guru menjadi pemimpin di berbagai situasi dan kondisi. Inilah dimensi terakhir yang paling potensial untuk perbaikan sekolah karena didasarkan pada bentuk kerja sama antar guru.

Gagasan tentang kepemimpinan guru tentu bukan hal baru. Guru telah lama mengambil peran dari pemimpin tim, pemimpin asosiasi dan pemimpin dalam pengembangan kurikulum. Namun dalam peran ini, guru sering kali menjabat hanya sebagai “perwakilan” dalam perubahan daripada memimpin secara langsung dalam memulai perubahan.

Dalam hal kepemimpinan, guru memiliki tiga aspek utama:

- 1) memimpin siswa atau guru lainnya: guru sebagai fasilitator, pelatih, mentor, spesialis kurikulum, menciptakan pendekatan baru, memimpin kelompok belajar.
- 2) Memimpin tugas operasional: guru menjaga agar sekolah tetap teratur dan bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan, melalui peran sebagai kepala departemen, peneliti tindakan kelas, anggota kepanitian.
- 3) memimpin melalui pengambilan keputusan atau kemitraan: guru sebagai anggota tim perbaikan sekolah, anggota komite, penghubung dengan dunia usaha dan dunia industri (DUDI), institusi pendidikan tinggi, dan asosiasi orang tua dengan guru (Harris dan Muijs, 2005:23).

Dalam implementasinya di Indonesia, dari ketiga aspek diatas guru masih belum diperankan secara utuh. Pada aspek pertama misalnya, guru hanya sebagai “pengguna” kurikulum, metode pembelajaran.

Barth (1999) melihat kepemimpinan guru tidak hanya berkolaborasi atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dia memandang kepemimpinan guru dapat berupa membantu beberapa fungsi yang mungkin dilakukan oleh kepala sekolah atau Dinas Pendidikan termasuk:

- 1) *choosing textbooks and instructional materials* (memilih buku teks dan bahan ajar);
- 2) *shaping the curriculum* (menyusun kurikulum);
- 3) *setting standards for pupil behaviour* (menetapkan standar karakter/ perilaku murid);
- 4) *deciding on tracking* (memutuskan tujuan sesuai jalur yang benar)

- 5) *designing staff development programmes* (merancang program pengembangan staf);
- 6) *setting promotion and retention policies* (menetapkan kebijakan promosi dan mutasi);
- 7) *deciding school budgets* (menentukan anggaran sekolah);
- 8) *evaluating teacher performance* (mengevaluasi kinerja guru);
- 9) *selecting new teachers; and* (menyeleksi guru baru)
- 10) *selecting new administrators* (menyeleksi kepala sekolah baru).

Dari pendapat ini, kepemimpinan guru memainkan peran penting dalam menjalankan sekolah dan mengambil keputusan-keputusan penting. kepemimpinan guru sebagai kolaborator dengan kepala sekolah dan dinas pendidikan dalam pengambilan keputusan mengenai aspek kebijakan sekolah yang spesifik.

Dalam menghasilkan pengajaran dan pembelajaran yang efektif, perlu melihat isi dari apa yang diajarkan dan juga cara mengajarnya. Sementara sebagian besar dari apa yang saat ini diajarkan di sekolah-sekolah saat ini berdasarkan pada Kurikulum Nasional, sebagai sosok yang paling dekat dengan upaya pembelajaran yang berkualitas, Guru juga perlu diberikan lebih banyak kewenangan untuk mengelola proses pembelajaran. Mengingat pentingnya peran guru, untuk itu maka guru disebut juga sebagai pemimpin dalam pembelajaran di kelas.

Efektivitas pengajaran bergantung pada pengetahuan yang dimiliki guru tentang peserta didik. Kurikulum Nasional membuat tuntutan baru kepada guru untuk memiliki pengetahuan di banyak bidang dan para guru harus bekerja keras untuk memberikan pengetahuan mereka. Teknologi adalah subjek yang menyebabkan kesulitan

terbesar bagi guru saat ini. Namun guru harus terus dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Banyak hasil penelitian telah menunjukkan bahwa pengajaran dan pembelajaran yang efektif sangat bergantung pada Guru. Efektivitas pembelajaran bukan hanya masalah bekerja dengan cara yang diterima tapi juga soal kepribadian dan gaya pribadi. Dean (2000:52) membuat gambaran bahwa ada lima konsepsi guru yang efektif:

- a) memiliki kepribadian yang diinginkan;
- b) menggunakan metode yang efektif;
- c) menciptakan atmosfer kelas yang baik;
- d) menguasai kompetensi;
- e) membuat keputusan profesional yang tidak hanya menguasai kompetensi yang dibutuhkan tetapi juga belajar kapan menerapkannya dan cara mengaturnya.

Guru yang efektif, adalah Guru yang menghasilkan prestasi paling banyak dan memiliki tanggung jawab pribadi untuk melakukannya. Sebagai pemimpin pembelajaran di kelas, guru mengatur kelas dan merencanakan kegiatan secara proaktif setiap hari, dan mampu mengatasi masalah. Pada sisi yang lain, tidak semua kegagalan siswa menjadi tanggung jawab guru, karena kegagalan siswa dalam belajar dapat disebabkan faktor eksternal seperti latar belakang anak-anak, dukungan orang tua, lingkungan dan lainnya.

Dean (2000:53) menjelaskan karakteristik guru efektif adalah yang mampu mengelola organisasi dan manajemen kelasnya dan menghasilkan:

- 1) Menciptakan atmosfer positif yang sesuai untuk pembelajaran dan konsisten;

- 2) Perencanaan dan persiapan kerangka kerja dan pengembangan kurikuler secara menyeluruh;
- 3) Menggunakan berbagai metode pembelajaran di kelas, baik secara kelompok maupun individu;
- 4) Mampu mengorganisasi sumber daya dan bahan dengan sistematis;
- 5) Memiliki kelas yang diatur sesuai dengan kebutuhan kurikulum;
- 6) Memiliki rutinitas kelas yang mapan;
- 7) Beragam presentasi tugas dan aktivitas;
- 8) Memiliki kepribadian dalam mengajar;
- 9) Memanfaatkan waktu dengan efisien;
- 10) Menetapkan standar kelas yang tinggi;
- 11) Presentasi tugas yang cepat dan jelas;
- 12) Memiliki niat belajar dan berbagi dengan anak-anak;
- 13) Memberikan umpan balik yang membantu anak-anak dalam pembelajaran dan membantu anak-anak untuk mengevaluasi diri mereka sebagai peserta didik;
- 14) mendorong anak untuk mandiri dan belajar untuk motivasi instrinsiknya;
- 15) Memiliki harapan tinggi terhadap semua anak berkaitan dengan aktivitas dan perilaku;
- 16) Menyesuaikan proses belajar dengan kebutuhan anak-anak dan menggunakan observasi dan penilaian untuk menginformasikan perencanaan;
- 17) Menganalisis teori pengajaran/ pembelajaran dan praktik kelas;
- 18) Evaluasi rutin di lingkungan belajar mengajar.

Mulyasa (2003:100) juga mengemukakan bahwa guru atau tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan melakukan pengabdian kepada masyarakat terutama pada pendidik di perguruan tinggi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa guru adalah seorang tenaga profesional dan terdidik yang memperoleh kepercayaan untuk melaksanakan tugas mendidik dan mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi anak didik setelah mengikuti proses pembelajaran di sekolah untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Guru melaksanakan pendidikan melalui kegiatan pembelajaran dengan mengajar peserta didik atau siswa. Tugas guru sebagai pendidik yang profesional juga secara jelas diamanatkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 bahwa guru merupakan tenaga pendidik profesional yang bertugas: (1) merencanakan pembelajaran, (2) melaksanakan proses pembelajaran, (3) menilai hasil pembelajaran, (4) melakukan bimbingan dan pelatihan, dan (5) melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Pembelajaran akan efektif dan efisien hanya dapat dicapai kalau guru merancang dan menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang menjadi pedoman saat berlangsungnya kegiatan belajar mengajar.

Dalam proses belajar mengajar, guru berusaha untuk mendorong, membimbing dan memberi fasilitas belajar bagi anak didik untuk mencapai tujuan. Sebagaimana yang telah diketahui bahwa selain kepala sekolah hal yang tidak kalah pentingnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah adalah peran, fungsi dan tanggung jawab guru, mengingat guru merupakan orang yang secara langsung

berhadapan dengan peserta didik dalam melaksanakan pembelajaran, sehingga pada akhirnya *out put* pendidikan dapat dirasakan oleh masyarakat.

Adapun peran dan fungsi guru dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut Usman (2004:6-9) meliputi:

1. Guru sebagai demonstrator berfungsi untuk mendemonstrasikan suatu materi pembelajaran, sehingga lebih mudah dimengerti dan dipahami oleh siswa. Oleh karena itu guru harus mampu menguasai bahan atau materi pelajaran yang akan diajarkannya serta senantiasa mengembangkan kemampuannya yang pada akhirnya mampu memperagakan apa yang diajarkannya secara didaktis.
2. Guru sebagai pengelola kelas berfungsi untuk mengendalikan dan mengorganisasikan siswa di dalam kelas agar lebih terarah kepada tujuan pembelajaran. Oleh karena itu guru harus mampu mengelola kelas karena kelas merupakan lingkungan belajar serta merupakan suatu aspek dari lingkungan sekolah yang perlu diorganisasikan.
3. Guru sebagai mediator dan fasilitator berfungsi untuk memperagakan suatu media atau alat pembelajaran yang mendukung materi sehingga siswa lebih merasa jelas. Oleh karena itu guru hendaknya memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup tentang media pendidikan sebagai alat komunikasi guna mengefektifkan pembelajaran.
4. Guru sebagai evaluator berfungsi untuk mengevaluasi hasil belajar siswa. Oleh karena itu guru harus melaksanakan evaluasi pada waktu-waktu tertentu selama satu periode pendidikan untuk mengadakan

penilaian terhadap hasil yang telah dicapai, baik oleh pihak terdidik maupun oleh pendidik.

Selanjutnya, untuk lebih memahami tentang peran guru, Asmani (2013: 39-54) menyebutkan beberapa peran guru antara lain:

1. *Educator* (pendidik). Tugas pertama guru adalah mendidik murid-murid sesuai dengan materi pelajaran yang diberikan kepadanya. Sebagai seorang *educator*, ilmu adalah syarat utama. Membaca, menulis, berdiskusi, mengikuti informasi, dan responsif terhadap masalah kekinian sangat menunjang peningkatan kualitas pendidikan.
2. *Leader* (pemimpin). Guru juga seorang pemimpin kelas. Karena itu, ia harus bisa menguasai, mengendalikan, dan mengarahkan kelas menuju tercapainya tujuan pembelajaran yang berkualitas. Sebagai seorang pemimpin, guru harus terbuka, demokratis, egaliter, dan menghindari cara-cara kekerasan. Seorang guru harus suka mengedepankan musyawarah dengan murid-muridnya untuk mencapai kesepakatan bersama yang dihargai semua pihak. Ia juga harus suka mendengar aspirasi murid-muridnya mengenai pembelajaran yang disampaikan.
3. *Fasilitator*. Sebagai fasilitator, guru bertugas memfasilitasi murid untuk menemukan dan mengembangkan bakatnya secara pesat. Menemukan bakat anak didik bukan persoalan mudah, ia membutuhkan eksperimentasi maksimal, latihan terus menerus, dan evaluasi rutin.
4. *Motivator*. Sebagai seorang motivator, seorang guru harus mampu membangkitkan semangat dan mengubur kelemahan anak didik bagaimanapun latar belakang hidup keluarganya. Bagaimanapun kelam masa lalunya,

dan bagaimanapun berat tantangannya. Sebagai seorang motivator, guru adalah psikolog yang diharapkan mampu menyelami psikologi anak didiknya, sehingga mengetahui kondisi lahir batinnya.

5. *Administrator*. Sebagai seorang guru, tugas administrasi sudah melekat dalam dirinya, dari mulai melamar menjadi guru, kemudian diterima dengan bukti surat keputusan yayasan atau kepala sekolah. Dalam mengajar, guru harus mengabsen terlebih dahulu, mengisi jurnal kelas dengan kelas dengan lengkap, mulai dari nama, materi yang disampaikan, kondisi anak didik dan tanda tangan.
6. *Evaluator*. Sebaik apapun kualitas pembelajaran, pasti ada kelemahan yang perlu dibenahi dan disempurnakan. Disinilah pentingnya evaluasi seorang guru. Dalam evaluasi ini, guru bisa memakai banyak cara, dengan merenungkan sendiri proses pembelajaran yang diterapkan, meneliti kelemahan dan kelebihan, atau dengan cara yang lebih objektif, meminta pendapat orang lain, misalnya kepala sekolah, guru yang lain dan muridnya.

Dalam undang-undang guru dan dosen nomor 14 tahun 2005 pasal 8, guru yang baik dituntut memiliki empat (4) kompetensi yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Untuk lebih jelasnya tentang uraian standar kompetensi guru berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 sebagai berikut:

**Tabel 5.6 Kompetensi Guru**

NO	DIMENSI KOMPETENSI	INDIKATOR
1	<b>Pedagogik</b>	Kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi:1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, 2) pemahaman terhadap peserta didik, 3) pengembangan kurikulum/ silabus, 4) perancangan pembelajaran, 5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, 6) pemanfaatan teknologi pembelajaran, 7) evaluasi proses dan hasil belajar, 8) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
2	<b>Kepribadian</b>	Pemilikan sifat-sifat kepribadian yang:1) berakhlak mulia, 2) arif dan bijaksana, 3) mantap, 4) berwibawa, 5) stabil, 6) dewasa, 7) jujur, 8) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, 9) secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri, 10) mau dan siap mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan
3	<b>Profesional</b>	Kemampuan dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu, teknologi, dan/atau seni yang diampunya yang sekurang-

		<p>kurangnya meliputi penguasaan:1) materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampunya, 2) konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu</p>
4	Sosial	<p>Kemampuan individu sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya mencakup kemampuan untuk: 1) Berkomunikasi lisan, tulisan, dan/atau isyarat, 2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, 3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua/wali peserta didik, 4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta system nilai yang berlaku, dan 5) menerapkan prinsip-prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan</p>

Berdasarkan Tabel di atas dapat terlihat bahwa banyak hal yang harus dimiliki dan dipelajari oleh guru. Guru haruslah orang yang memiliki jiwa yang tulus dan mengabdikan dirinya kepada pendidikan. Untuk itu menjadi guru harus memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, idealisme, tanggung jawab dan memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen sekolah baik kepala sekolah, budaya/ iklim sekolah, guru, karyawan, maupun anak didik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran guru dalam pembelajaran adalah sebagai pendidik yang bidang pekerjaan yang menuntut untuk selalu profesional dan berorientasi pada penyampaian ilmu pengetahuan, serta pembentukan karakter siswa sehingga peserta didik mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar dalam kehidupan bermasyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, N. (2008). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional.
- Ann, R. J. B. and Sommefeldt, D (2002). *Managing Effective Learning and Teaching*. London: Paul Chapman Publishing.
- Asmani, J. M. (2013). *7 Tips Aplikasi PAKEM*. Yogyakarta: DIVA Press.
- Atmosudirjo, P. (1982). *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Aunurrahman. (2009). *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Averweg, U. R. (2008). Decision Support Systems and Decision-Making Processes. Dalam Adam, F dan Humphreys, P. (Ed.), *Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies* (hlm. 218-224). New York: Information Science reference
- Avolio, B. J and Bass, B. M (2002). *Developing Potential Across A Full Range Of Leaderships : Cases On Transactional And Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Bafadal, I. (2003). *Manajemen Perlengkapan Sekolah Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- BAN. (2017). *Pedoman Akreditasi Sekolah/ Madrasah 2017*. Jakarta: BAN
- Barth, R. (1999). *The Teacher Leader*. Providence, RI: The Rhode Island Foundation
- Beach, L. R. (1993). *Making The Right Decision Organizational Culture, Vision, and Planning*. New Jersey : Prentice Hall.

- Buchholz. (2000). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.
- Burhanuddin, Y. (1990). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Los Angeles: Sage
- Carnell, E and Lodge, C. (2002). *Supporting Effective Learning*. London: Paul Chapman Publishing.
- Certo, S. C. dan Certo, S. T. (2012). *Modern Management Concepts and Skills*. New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, R. L (2008). *The Leadership Experience*. USA: Thomson
- Danim, S. (2003). *Agenda Pembaharuan Sistem Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, S. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dean, J. (2000). *Improving Children's Learning: Effective teaching in the primary school*. London and New York: Routledge
- Department of education and early childhood development. *Characteristics of Effective Schools*. Victoria (<http://www.education.vic.gov.au/studentlearning/teachingresources/english/improvstudlit.htm> di akses April 2012)
- Duhou, I. B. (2002). *School-Based Management*. (Diterjemahkan Aini, N & AlJauhari, A). Jakarta: Logos
- Dunne, G (2003). *This Anger and Conflict Management: Leader's Guide*. Torrance: Personhood Press
- Fattah, N. (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fattah. N. (2002). *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.

- Goetsch, D. L & Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, ss.*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall International.
- Hamalik, O. (2002). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hamalik, O. (2007). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: .
- Hammond, L. D., Meyerson, D., Lapointe, M., Orr, M. T (2010). *Preparing Principals For A Changing World: Lessons From Effective School Leadership Programs*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint
- Harris, A dan Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*. London: Open University Press
- Hasan, I. (2002). *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of Management* 5<sup>th</sup> ed. Detroit: Thomson Gale.
- Hornby, A.S. (1987). *Oxford Advance Learner's Dictionary of Current English, Revised and Update*. Oxford University Press.
- Howell, J.M., and Avolio, B.J. (1994). *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictorsof Consolidated-Business-Unit Performance*. *Journal of Applied Psychology*.
- Ivancevich, J. M, Konopaske, R dan Matteson, M. T (2006), *Perilaku Dan Manajemen Organisasi* (Alih Bahasa Gina Gania), Edisi Tujuh, Erlangga, Jakarta.
- James, H. S., Richard, H. B dan Catano, N. (2008). *Qualities Of Effective Principals*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development

- Johnson, B. L Dan Kruse, S. D. (2009). *Decision Making For Educational Leaders Underexamined Dimensions And Issues*. New York: State University Of New York Press
- Juli, T. (2011). *Leadership Principles for Project Success*. London: CRC Press
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kemendiknas. (2011). *Analisis Sistem Akreditasi Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kemendiknas.
- Komariah, A, dan Triatna, C. (2006). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komariah, Aan dan Cepy Triatna. 2004. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Linggar Brown, M. C. 1985. *Schoolwise : A Parent's Guide ti getting the Best Education for Your Child*. New York : Jeremy P. Tascher.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Maimun, A dan Fitri, A. Z. (2010). *Madrasah Unggulan Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Malik, D. D. (2005). *Humas Membangun Citra dengan komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mantja, W. (2007). *Profesionalisasi Tenaga Kependidikan, Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Elang Mas.
- Marsh, C. J (2009). *Key Concepts for Understanding Curriculum Teachers' Library*. London: Taylor & Francis Routledge
- Moerdiyanto. (2007). *Manajemen Sekolah Indonesia yYang Efektif Melalui Penerapan Total Quality Management* (<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20M>)

[oerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20MANAJEMEN%20SEKOLAH%20EFEKTIF.pdf](#) diakses April 2016)

Mohiemang, I. L. (2008). *Effective Schools And Learners' Achievement In Botswana Secondary Schools: An Education Management Perspective*. Disertasi. University of South Africa.

([http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2698/dissertation\\_mohiemang\\_%20i.pdf](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2698/dissertation_mohiemang_%20i.pdf) diakses April 2012)

Mondy, R.W. dan Premeaux, S.H. (1995). *Management: Concepts, Practices and Skills*. New Jersey, Prentice Hall Inc Englewood Cliffs.

Moyles, J (2006). *Effective Leadership and Management in the Early Years*. New York:Open University Press

Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi Dan Implimentasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nanus, B. (2001). *Kepimpinan Visioner*. Jakarta: Prenhallindo.

Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Palestini, R. H. (2009). *From Leadership Theory To Practice: A Game Plan For Success As A Leader*. New York : Rowman & Littlefield Education

Popham, W. J. (2003). *Teknik Mengajar Secara Sistematis (Terjemahan)*. Jakarta: Rineka Cipta.

Poster, C. (2005). *Restructuring: The Key to Effective School Management*. London and New York: Routledge.

Prihatin, E. (2011). *Manajemen Peserta Didik*. Bandung: Alfabeta.

Reynolds, David. 1992. *School Effectiveness and School Improvement: An Updated Review of the British Literature*. Dalam David Hopkins and David Reynolds

- (Eds) *School Effectiveness Research, Policy and Practice* (hlm. 1-24) New York: Cassel.
- Rivai, V. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S P dan Coulter, M. (2012). *Management 11<sup>th</sup> ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Lima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Ruslan, R. (2005). *Manajemen Publik Relation dan Media Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rusman. (2011). *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sagala, S. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat, Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Rakasta Samasta.
- Sagala, S. (2010). *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian, P. A. (2000). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sammons, P., Hillman, J. and Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of Effective Schools: A review of school effectiveness research A report by the Institute of Education for the Office for Standards in Education*.
- Sanusi, A. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*. Bandung: Prospect.

- Saondi, O. (2009). *Menjadi Sekolah Unggul*. Jakarta: Al-Tarbiyah Press.
- Schwartz, D. G dan Te'eni, D. (2011). *Encyclopedia of Knowledge Management 2<sup>nd</sup>*. New York: Information Science Reference.
- Setiadi, E M. dan Kolip, U. (2011). *Pengantar Sosiologi Pemahaman Fakta dan Gejala Permasalahan Sosial: Teori, Aplikasi, dan Pemecahannya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Siahaan, A. dkk. (2012). *Administrasi Satuan Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Soekanto, S. (1993). *Kamus Sosiologi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Stronge, J. H., Richard, H. B and Catano, N. (2008). *Qualities of effective principals*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development
- Sudjana, N. (2009). *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Suparno, P. dkk. (2002). *Reformasi Pendidikan Sebuah Rekomendasi*. Yogyakarta: Kanisius.
- Supriadi, D. (2004). *Satuan Biaya Pendidikan Dasar dan Menengah*. Bandung: Rosdakarya
- Sururi dan Nasihin, S. (2010). Manajemen Pendidikan. Dalam Riduwan (Ed.), *Manajemen Peserta Didik* (hlm. 200-230). Bandung: Alfabeta.
- Sutapa, M. (2006). M, *Model Pengembangan Sekolah Efektif*. ([http://eprints.uny.ac.id/2911/1/1.MEMBANGUN\\_SEKOLAH\\_H\\_BERBUDAYA\\_MUTU.pdf](http://eprints.uny.ac.id/2911/1/1.MEMBANGUN_SEKOLAH_H_BERBUDAYA_MUTU.pdf) diakses April 2016)
- Suyanto dan Djihad, A. (2012). *Calon Guru dan Guru Profesional*. Yogyakarta: Multi Pressindo.

- Syafaruddin dan Nurmawati. (2011). *Pengelolaan Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafaruddin. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press.
- Syukur, F. (2010). *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- Terry, G dan Rue L.W. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan Ke-XI. Jakarta: Bumi Aksara
- Timple, A D. (2000). *Memimpin Manusia, Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis*. Gramedia Asri Media.
- Tracy, B. (2006). *Pemimpin Sukses*. Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani. Jakarta: Pustaka Delapatrasa.
- Usman, H. (2006). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, M. U. (2004). *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Watkins, C., Carnell, E dan Lodge, C. (2007). *Effective Learning in Classrooms*. London: Paul Chapman Publishing.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Alikasi Dan Penelitian*. Jakarta: RajaGrafindo
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: Indeks.
- Zajda, J. dan Gamage, D. (2009). *Decentralisation and School-Based Management and Quality*. London, New York: Springer Dordrecht.

## TENTANG PENULIS



**Amiruddin Siahaan**, lahir di Tanjung Balai, Sumatera Utara, tanggal 6 Oktober 1960, putra seorang Purnawirawan Pelda TNI-AD Achmad Siahaan (alm) Korem 021/PT Kodam I/BB, dan ibu Asnahara Hasibuan (kelahiran Sihepeng Kec. Siabu Kabupaten Mandailing Natal - Madina).

Menamatkan Sekolah Dasar dan PGA 4 Tahun masing-masing tahun 1972 dan 1976 di Pematang Siantar. Melanjutkan pendidikan ke Sekolah Persiapan (SP) IAIN Sumatera Utara tamat tahun 1979. S1 (Drs) di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, Medan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) dan tamat tahun 1988. S2 (M.Pd) di Universitas Negeri Padang (UNP) Program Studi Administrasi Pendidikan, memperoleh Beasiswa Program Pascasarjana (BPPS) dan tamat tahun 2000. Sejak September 2013 terdaftar sebagai mahasiswa Program Doktor (S3) dan sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan disertasi di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara, Program Studi Pendidikan Islam.

1994 diterima sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil formasi tenaga edukatif (dosen) di almamaternya. Tahun 2000-2001 sebagai Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara dan sekaligus sebagai Sekretaris Tim Karya Ilmiah Dosen, dan Penyunting *Jurnal Tarbiyah* milik Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, Medan. Pangkat/Golongan/Jabatan saat ini Pembina Utama Muda (IV/c), Lektor Kepala Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (MLPI). Semasa mahasiswa aktif di organisasi intra dan ekstra kampus. Pernah sebagai Sekretaris Umum HMI dan Senat Mahasiswa (Ketua Departemen Perguruan Tinggi)

masing-masing di fakultasnya, Komandan Resimen Mahasiswa MAHATARA Batalyon-C IAIN Sumatera Utara dan Wakil Komandan Resimen Mahasiswa MAHATARA Daerah Sumatera Utara. Sejak 1995 sebagai pengelola/staf penyunting Jurnal Ilmiah Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara.

Menikah (1991) dengan Dra. Nurhidayah, M.A (Guru Agama Islam SMP Negeri 11 Medan), dan dikaruniai seorang putri (Kurnia Ayu Ningrum, S.Psi), lahir 25 Agustus 1992 di Medan.

Pengalaman yang mengasyikkan karena sempat dipercayakan oleh Rektor IAIN Sumatera Utara (Prof. Dr. H.M. Yasir Nasution, tahun 2004-2005) sebagai salah satu anggota tim (bersama Prof. Dr. Djafar Siddik, MA, Prof. Dr. Hasan Asari, M.A, dan Dr. Ridwan, M.A.) konversi IAIN Sumatera Utara menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Sejak tahun 2003 sebagai dosen/pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Balai Pendidikan dan Latihan (Diklat) Pegawai Teknis Keagamaan Medan, dalam pendidikan dan pelatihan: (1) pendidikan dan latihan guru Madrasah dan PAI tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah se-Sumatera Utara dan Nangroe Aceh Darussalam, (2) pendidikan dan latihan Kepala Madrasah tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah se-Sumatera Utara dan Nangroe Aceh Darussalam.

Aktivitas dalam berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kegiatan rutin yang sangat disukai dilakukan, keterlibatan dalam pendidikan dan latihan itu antara lain: (1) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar se-Kota Medan tahun 2006-2007 bersama Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Kota Medan, (2) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Langkat, (3) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar Kota Tanjung Balai, (4) diklat Perencanaan dan Penilaian Pembelajaran Kelompok Kerja Guru

(KKG) dan *School Team Workshop* (STW) di Deli Serdang, Binjai, Tapabuli Utara, Tapanuli Tengah, Tebing Tinggi, atas nama Desentralized Basic Education (DBE) - 2 USAID tahun 2007, dan saat ini sebagai tim pelaksana Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru, dan Ketua Program Sertifikasi Guru Melalui Jalur Pendidikan (Guru Fikih Tingkat Tsanawiyah) LPTK Fak. Tarbiyah IAIN SU Medan.

Tahun 2010 ikut program *Learning Assistance Program for Islamic School* (LAPIS) AusAID (Australia), dalam rangka membantu berbagai madrasah swasta untuk persiapan Akreditasi. Dan dilanjutkan dengan program *School System and Quality* (SSQ) AusAID, sejak tahun 2013 s/d 2016 untuk Fase 1 dan 2. Bersamaan dengan itu di tunjuk dan di angkat oleh Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumatera Utara, sebagai Ketua Madrasah Development Centre (MDC) Sumatera Utara, yang membawahi program SNIP MDC untuk SSQ AusAID Fase 1 dan 2. Program ini memberikan bantuan hibah secara langsung dari pemerintah Australia kepada madrasah swasta pada tingkat ibtidaiyah dan tsanawiyah untuk Kabupaten Deli Serdang, Serdang Bedagai, dan Labuhan Batu pada Fase 1 (2013-2014), dan Kabupaten Labuhan Batu Selatan, Asahan, Batubara, Langkat, dan Serdang Bedagai untuk Fase 2 (2015-2016).

Alhamdulillah, melalui Program Implementing Unit, dalam rangka IAIN Sumatera Utara menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), diikutsertakan dalam program *Higher Education Management Training* di Queensland University, Brisbane, Australia tahun 2013. Sedangkan ibadah haji (non reguler) dilaksanakan tahun 2014, merupakan undangan Raja Arab Saudi yang dilakukannya setiap tahun, atas penunjukan oleh Rektor UIN SU, Prof. Dr. H. Nur Ahmad Fadhil Lubis, M.A., sebagai yang mewakili UIN Sumatera Utara.

Sebagai tenaga pengajar (dosen) di perguruan tinggi, karya ilmiah yang telah diterbitkan dalam bentuk **penelitian** adalah: **(1)** *Tingkat Keberagamaan dan Hubungannya dengan etos Kerja Petani di Desa Punden Rejo Kec. Lubuk Pakam Kab. Deli Serdang*, Pusat Penelitian IAIN SU, 1996, **(2)** *Efektivitas Pemanfaatan Bantuan Dana Produktif BAZIZ Kota Medan*, BAZIZ Sumatera Utara, 1997, **(3)** *Kinerja Penjual Jamu di Kec. Padang Barat, Padang*, 1999, **(4)** *Kontribusi Pengetahuan Manajemen dan Etos Kerja Pengelola Akademik Perguruan Tinggi Islam di Medan*, 2002, **(5)** *Urgensi Kepemimpinan dan Psikologi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*, 2002, **(6)** *Urgensi Kepemimpinan dan Psikologi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Content Analisis terhadap Kompilasi Konsep Kepemimpinan dan Psikologi Manajemen)*, 2002, **(7)** *Implikasi Penghapusan Ujian Negara terhadap Mutu Lulusan Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta*, 2002, **(8)** *Strategi Sistemik Perubahan dan Pengembangan Organisasi IAIN Sumatera Utara*, 2006, **(9)** *Revitalisasi Peranan Komite Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah pada SMU Negeri di Provinsi Sumatera Utara*, DIPA Balitbang Depdiknas Tahun 2006 Kegiatan Pembaruan Sistem Pendidikan Nasional Universitas Negeri Medan, 2006, **(10)** *Strategi Bertahan Hidup Guru-guru Madrasah Diniyah Awaliyah (MDA)*, DIPA Lembaga Penelitian IAIN SU, 2009, **(11)** *Penelitian Tindakan Kelas - PTK (Proses Pembelajaran Berbasis Active Learning - (PAIKEM) di MIS Nurul Hasanah Lubuk Pakam*, Florida State University, UNIMED, IAIN SU, USAID - DBE-2, 2008-2010, **(12)** *Aktualisasi Aspek-aspek Akreditasi Sekolah/Madrasah dalam Upaya Meningkatkan Mutu manajemen Pendidikan dan Pembelajaran Dilingkungan Madrasah Ibtidaiyah Swasta Kota Medan*, DIPA Lembaga Penelitian IAIN SU, 2009, **(13)** *Akreditasi Madrasah*, MDC Sumatera Utara, 2011, **(14)** *Manajemen Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah Negeri 2 Medan*, DIPA Fak. Tarbiyah IAIN SU, 2012, **(15)** *Budaya Membaca Guru Madrasah Tsanawiyah Swasta Sasaran Program*

*Bantuan Hibah School System and Quality Component - 3 Akreditasi Madrasah Pase 2 Kemitraan pendidikan Australia Indonesia di Kabupaten Deli Serdang*, DIPA FITK UIN SU 2014, **(16)** *Implementasi Kompetensi Sosial Kepala Madrasah Tsanawiyah Imam Muslim Desa Simpang Empat Sei Rampah Serdang Bedagai Sasaran Program Bantuan Hibah School System and Quality Component - 3 Akreditasi Madrasah Pase 2 Kemitraan Pendidikan Australia Indonesia*, DIPA FITK UIN SU 2015.

Karya ilmiah (**jurnal**) yang telah dipublikasikan; **(1)** Dimensi Islam tentang Konseling, *Miqot*, IAIN SU, No. 94 Mei-Juni 1996, **(2)** Pendidikan Orang Dewasa, *Jurnal Tarbiyah*, Fak. Ilmu Tarbiyah IAIN SU, No. 13 Tahun IV Juli-Sept. 1996, **(3)** Konseling dalam Perspektif di Sekolah, *Jurnal Tarbiyah*, Fak. Tarbiyah IAIN SU, No. 15 Tahun V Jan-Maret 1997, **(4)** Pendidikan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan, *Jurnal Tarbiyah*, Fak. Tarbiyah IAIN SU, Juni 1997, **(5)** Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dan Manajer dalam Pengembangan Pendidikan, *Jurnal Tarbiyah*, Fak. Tarbiyah IAIN SU, No. 24 Tahun VII April-Juni 1999, **(6)** Kontribusi Pengetahuan Manajemen dan Etos Kerja terhadap Unjuk Kerja Pengelola Akademik Perguruan Tinggi Islam di Medan, *Jurnal Tarbiyah*, Fak. Tarbiyah IAIN SU, Maret 2002, **(7)** Pendidikan (*Human Capital*) dan Upaya Kreatif Menciptakan Lapangan Kerja, *Jurnal Tarbiyah*, Januari-Maret 2002, **(8)** Signifikansi Pendidikan terhadap Produktivitas Masyarakat, *Jurnal Tarbiyah*, April-Juni 2002, **(9)** Reinventing Organisasi Perguruan Tinggi (Telaah Strategis terhadap Perubahan dan Pengembangan IAIN SU), *Miqot*, IAIN SU, Vol. XVII, No. 1 Jan. 2003, **(10)** Deviasi Manajemen Chaos dan Complexity (Pengabaian Nilai dan Norma sebagai Anteseden Kondisi Kekinian), Visi Wacana, Bandung, Vol. XIV No. 17 Sept-Okt. 2004, **(11)** Mutu dan Ujian dalam Konteks Manajemen Perguruan Tinggi Islam, *Tanzimat*, Ahsan, Jurnal Ilmu Pengetahuan dan kemasyarakatan Kopertais Wil-IX SU, Vol. XII No. 21 Tahun 2005, **(12)**

Organisasi dan Pengorganisasian Manajemen Pemenuhan Sumber Daya Kebutuhan Struktural Manusia, *Visi Wacana*, Bandung, Vol. XVI No. 19 Mei-Agst. 2005, (13) Pendidikan dan Strategi Sistemik Manajemen Pemberdayaan SDM, *Al-Ta'lim (Terakreditasi)*, Fakultas Tarbiyah IAIN Imam Bonjol, Padang, Vol. XII No. 21 Tahun 2005, (14) Substansi Pengembangan Profesionalisme Tenaga Kependidikan (Guru) Islam, *Analitica Islamica (Terakreditasi)*, Vol. 7, No. 2, November 2005, (15) Konversi Orientasi *Belong the Past Menuju Paradigma Visi the Future* (Telaah terhadap Manajemen Pendidikan untuk Tindakan Antisipatif), *An Nadwah*, Fak. Dakwah IAIN SU Medan, Vol. X No. 2, Nov. 2005, (16) Akuntabilitas Akademik Fakultas Tarbiyah (Antisipasi Pengembangan Program Studi Manajemen dan Supervisi Pendidikan), *Jurnal Tarbiyah*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, Vol. XIII No. 1 Jan-Juni 2006, (17) Kepuasan *Stakeholders* Pendidikan dalam Konteks Implementasi *Total Quality Management (TQM)*, *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, Universitas Dharmawangsa, Medan, Edisi 8, April 2006, (18) *Balanced Scorecard* (Kerangka Kerja Tindakan Strategik Pencapaian Tujuan Organisasi Secara Efektif), *Jurnal Tarbiyah*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, Vol. XIV No. 2 Juli-Des 2007, (19) Pendekatan Perencanaan Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, Universitas Dharmawangsa, Medan, Edisi 16, April 2008, (20) Ekonomi Pendidikan Konteks Indonesia Kekinian, *Widya Pendidikan*, Divisi Penelitian Pelatihan dan Pengembangan Widya Puspita, Medan, Vol. II No. 3 Januari 2009, (21) Pendekatan dalam Kajian Islam, *Al-Intiqal*, Jurnal Ilmu-ilmu Pendidikan dan Keislaman, Sekolah Tinggi Agama Islam Rokan (STAIR), Bagan Batu, Rokan Hilir, Riau, Vol. VI, No. 1, Jan-Juni 2009, (22) Konstruksi Kultur Organisasi (Membangun Peradaban Organisasi Lembaga Pendidikan), *Tanzimat*, Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Kemasyarakatan, Kopertais Wilayah IX Sumatera Utara, Vol.

11, Thn. XI Jan-Juni 2011, **(23)** Manajemen Pengembangan Raudhathul Athfal, *Jurnal Tarbiyah*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, Vol. XVIII, No. 1 Jan-Juni 2011, **(24)** *Excellence in Higher Education*, Teaching for Active Learning in Two Primary-Level Islamic Schools (Madrasahs) in North Sumatera, Vol. 2, Number 2, Des 2011, pp.67-133 <http://ehe.pltt.edu>, **(25)** Bingkai Manajemen Profesionalitas Tenaga Pendidik, *Hijri*, Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fak. Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN SU, Vol. VIII No. 1 Jan-Juni 2013, **(26)** Memuliakan dan Memuaskan Pelanggan Pendidikan, Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan, Fak. Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) IAIN SU, *Nizhamiyah*, Vol. VIII No. 1 Hal. 1-186, Medan, Jan-Juni 2013, **(27)** Pendidikan dan Humaniora, Membangun Paradigma Baru Pendidikan dan Pembelajaran Berbasis Ilmu Pendidikan, *Jurnal PAKEM*, Pusat Pengembangan Potensi Profesi Tenaga Kependidikan (PEMPATEKA) Fak. Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN SU, Vol. V No. 1, Jan-Juni 2013, **(28)** Hadis-hadis tentang Peserta Didik, *Nadwa*, Jurnal Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Walisongo, Vol. 8 No. 1 April 2014, Semarang, **(29)** Kepribadian Pendidik Muslim (Perspektif Filsafat Pendidikan Islam), *Hijri*, Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Jurusan Manajemen Pendidikan Islam FITK IAIN SU, Vol. IX, No. 1, Jan-Juni 2014, **(30)** Politik Pendidikan, *Nizhamiyah*, Jurnal Pendidikan Islam dan Teknologi Pendidikan Program Studi PGMI FITK IAIN SU, Vol. IV, No. 1 Medan, Jan-Juni 2014, **(31)** Manajemen Berbasis Sekolah dalam Konteks Komite Sekolah, Keterlibatan Masyarakat dan Upaya Merealisis Kehendak Subjektif dengan Kondisi Objektif, *Tazkiya*, Jurnal Pendidikan Islam, Jurusan Pendidikan Agama Islam FITK IAIN SU, Vol. III No. 2, Juli-Des. 2014, **(32)** Pedagogical Reflection to Improve Professionalism of Islamic Education Teacher (GPAI) at Junior High School

Through Applicable Design of Educational Curriculum and Professional Teacher Training (PLPG) 2013, *Al-Ta'lim* (terakreditasi), Faculty of Education and Teacher Training IAIN Imam Bonjol Padang, Volume 22 Number 1 Padang February 2015.

**Buku-buku** yang telah diterbitkan, yaitu: **(1)** *Pendidikan Agama Islam 1*, untuk siswa SMP di Sumatera Utara, kerjasama dengan Kanwil Depag Sumatera Utara, Cipta Prima Budaya, 2004, **(2)** *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Quantum Teaching, Jakarta, 2006, **(3)** *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Quantum Teaching, Jakarta, 2006, **(4)** *Dasar-Dasar Kependidikan*, (Bunga Rampai - Kontributor), Citapustaka Media, Bandung, 2006, **(5)** *Pendidikan dan Pengembangan Kepribadian*, (Bunga Rampai - Kontributor), Citapustaka Media, Bandung, 2006, dan **(6)** *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer* (Editor), Citapustaka Media, Bandung, 2007, **(7)** *Mendidik Mencerdaskan Bangsa* (Editor/Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, **(8)** *Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru*, Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, **(9)** *Pendidikan dan Transformasi Sosial* (Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, **(10)** *Pendidikan Islam dan Masyarakat Pembelajar* (Editor dan Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2010, **(11)** *Manajemen Perubahan*, Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2012, **(12)** *Tafsir Tarbawi* (Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2013, **(13)** *Epistemologi Islam dan Pendekatan Saintifik dalam Pembelajaran (Tantangan Profesionalisme Guru PAI Pasca Sertifikasi Guru Era Kurikulum 2013)* (Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2013, **(14)** *Anak Desa Tak Bertuan Jadi Profesor; Kisah Nyata Kehidupan 60 Tahun Prof. Dr. H. Ramli Abd. Wahid, LC., MA*, (Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2014, **(15)** *Bimbingan dan Konseling di Sekolah*, (Kontributor), Perdana Publishing, Medan, 2015, **(16)** *Epistemologi Islam*, (Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2015.

## TENTANG EDITOR



**Muhammad Fadhli**, lahir pada tanggal 01 Pebruari 1988 dari pasangan Ali Muhammad dan Hj. Nuraini. H di Batang Serangan Kabupaten Langkat. Semasa menempuh Pendidikan Tinggi (S1 & S2) diasuh oleh Hj. Nurbaity Syam. Mempunyai saudara kandung berjumlah 2 orang, yaitu: Kakak: Nailil Khairiyah, AM. Keb dan adik Muhammad Zulfikar, S.Kom. Menikah pada tahun 2014 dengan Fitry Yusdiana, M. Pd (Dosen Tidak Tetap Di FITK UIN Sumatera Utara. Saat ini dikarunia Allah SWT 1 (satu) orang putri, yang kami beri nama Nihlatul Fakhira.

Menempuh pendidikan dasar di SDN 050692 Batang Serangan tamat tahun 1999, kemudian melanjutkan SMP N 2 Pd. Tualang tamat tahun 2002, SMAN 1 Pd. Tualang yang tamat tahun 2005, kesemuanya terletak di Kab. Langkat Sumatera Utara. Kemudian pada tahun 2006 melanjutkan pendidikan sarjana (S1) di Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara Medan (IAIN-SU) jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) tamat tahun 2010 dan pada tahun 2011 melanjutkan pendidikan program pascasarjana (S2) di Universitas Negeri Medan (UNIMED) program studi Administrasi Pendidikan (AP) tamat tahun 2013.

Pernah bekerja sebagai Dosen tidak tetap di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan IAIN Sumatera Utara yang sat ini sudah bertransformasi menjadi UIN sejak 2011 sampai dengan 2014. Dosen tidak tetap di STT Sinar Husni mulai 2013 sampai dengan 2014. Sejak 2014 bertugas sebagai Dosen/PNS tetap di IAIN Lhokseumawe Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan pada prodi Manajemen Pendidikan Islam.

Selain sebagai staff pengajar penulis juga aktif di berbagai organisasi seperti Ikatan Alumni Prodi MPI UIN-SU, Pusat Studi Pendidikan Rakyat (PUSDIKRA). Semasa Kuliah aktif di organisasi kampus Resimen Mahasiswa IAIN-SU. Selain itu penulis juga aktif di Kemitraan Pendidikan Australia Indonesia (AusAid) Sejak 2014-2016 sebagai program officer dan Trainer. Terlibat aktif dalam kegiatan USAID Prioritas sebagai Trainer. Pengurus dan Trainer Madrasah Develomen Center (MDC) Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Semasa mahasiswa aktif di organisasi intra kampus Resimen Mahasiswa MAHATARA Batalyon- C IAIN Sumatera Utara.

Beberapa karya ilmiah penulis yang telah diterbitkan yaitu buku Manajemen Organisasi (2013), Pengantar Pendidikan Agama Islam Untuk Perguruan Tinggi (2017) (ed), Statistik Pendidikan (2018) dan Pembelajaran Terpadu (Ed.). Selain itu juga aktif dalam kegiatan penyuntingan jurnal-jurnal ilmiah pendidikan Seperti, International Journal on Language Reasearch and Education Studies (IJLRES), Idarah (jurnal pendidikan dan kependidikan), Jurnal Itqan (Jurnal Ilmu-Ilmu kependidikan).



**Wahyuli Lius Zen**, lahir di Padang tanggal 12 Juli 1969, anak pertama dari empat bersaudara, dari pasangan Lius Zen (Alm) dan Ibu Hj. Ratinus. Pendidikan yang dilalui SD Negeri Np. 1 Lubuk Begalung (1982), SMP Negeri 8 (1985), SMA Negeri Negeri No. 4 Lubuk Begalung Padang Jurusan Biologi (1988), Diploma 3 (D3) Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Andalas (1988), menyelesaikan Strata 1 (S1) di Jurusan Manajemen Fak.

Ekonomi, Universitas Eka Sakti, Padang, dan kemudian melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang UNP), Padang, Jurusan Administrasi Pendidikan (1999-2001).

Tahun 1994 diterima sebagai Pegawai negeri Sipil pada Fak. Dakwah IAIN Imam Bonjol Padang, kemudian tahun 1996 dipindahkan ke Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi pada Biro AUAK IAIN Imam Bonjol Padang. Tahun 2001, pindah ke Fakultas Tarbiyah sebagai staf Jurusan PAI. Diangkat dan dimutasikan sebagai tenaga pengajar (dosen tetap) pada Fak. Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang pada tahun 2007, saat ini jabatan adalah Lektor Administrasi Pendidikan (III/d, Penata Tingkat I).

Kesibukan lain selain sebagai pengajar tetap di Fak. Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang, adalah pengajar pada beberapa perguruan tinggi swasta di Padang, mata kuliah yang diajarkan adalah Administrasi Pendidikan, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, dan Dasar-dasar Kependidikan (DDK), Supervisi Pendidikan. Selain mengajar, aktif sebagai anggota IWAPI (Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia) Sumatera Barat.

Beberapa karya ilmiah yang telah dipublikasikan antara lain: (1) Membudayakan Kredibilitas Managerial Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan (2003), (2) Komunikasi di Lembaga Pendidikan (2004), (3) Manajemen Pengembangan Perguruan Tinggi (Mengidentifikasi Peluang dalam Menyahuti Kebutuhan *stakeholders* (2004), (4) Aktivitas Supervisi Pendidikan Menghadapi Perubahan (2007), dan (5) Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi (2008), (6) *Administrasi Satuan Pendidikan*, Perdana Publishing, Medan, 2012.