

Editor

Dr. Rizki Akmalia, M.Pd.

UMSU  **PRESS**

Prof. Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd.

PERENCANAAN PENDIDIKAN

**(Pendekatan Sistematis dalam Pengelolaan
dan Perencanaan Pendidikan untuk Meningkatkan
Efektivitas Pencapaian Tujuan pada Satuan Pendidikan)**



PERENCANAAN PENDIDIKAN

**(Pendekatan Sistematis dalam Pengelolaan
dan Perencanaan Pendidikan untuk Meningkatkan
Efektivitas Pencapaian Tujuan pada Satuan Pendidikan)**

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam dan dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis.

PERENCANAAN PENDIDIKAN

(Pendekatan Sistematis dalam Pengelolaan
dan Perencanaan Pendidikan untuk Meningkatkan
Efektivitas Pencapaian Tujuan pada Satuan Pendidikan)

Prof. Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd.

Editor

Dr. Rizki Akmalia, M.Pd.



Judul

Perencanaan Pendidikan (Pendekatan Sistematis dalam Pengelolaan dan Perencanaan Pendidikan untuk Meningkatkan Efektivitas Pencapaian Tujuan pada Satuan Pendidikan)

Penulis

Prof. Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd.

Editor

Dr. Rizki Akmalia, M.Pd.

Layouter

Nurul Rahma Sagala

Cetakan Pertama; September 2023

(xii + 296 Hlm); 15 X 23 Cm

ISBN : 978-623-408-441-2

E-ISBN : 978-623-408-442-9 (PDF)

Penerbit



Redaksi

Jalan Kapten Muktar Basri No 3 Medan, 20238

Telepon, 061-6626296, Fax. 061-6638296

Email; Umsupress@Umsu.Ac.Id

Website; [Http://Umsupress.Umsu.Ac.Id/](http://Umsupress.Umsu.Ac.Id/)

Anggota IKAPI Sumut, No: 38/Anggota Luar Biasa/SUT/2020

Anggota APPTI, Nomor: 005.053.1.09.2018

Anggota APPTIMA (Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiyah



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	v
PENGANTAR PENULIS	ix
PENGANTAR EDITOR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Dimensi Administrasi dalam Pendidikan	1
B. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan	5
C. Perubahan Paradigma Persekolahan	27
BAB II KONSEP DASAR PERENCANAAN PENDIDIKAN	41
A. Tujuan dan Manfaat Perencanaan	43
B. Pendekatan dalam Perencanaan	46
C. Teori, Model dan Metode Perencanaan	50
D. Bentuk Perencanaan dalam Pendidikan	53
E. Prinsip-Prinsip Perencanaan	57
F. Aspek Perencanaan Pendidikan	62
BAB III PENINGKATAN KINERJA MADRASAH MELALUI PERENCANAAN PENDIDIKAN DENGAN 8 SNP	67
A. Standar Isi	69
B. Standar Proses	76
C. Standar Kompetensi Lulusan	80
D. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	97
E. Standar Sarana dan Prasarana	107
F. Standar Pengelolaan	121
G. Standar Pembiayaan	129
H. Standar Penilaian	142
BAB IV PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA MANUSIA	153
A. Perencanaan Sumber Daya Manusia	153


B.	Rekrutmen dan Seleksi SDM/Personil	160
C.	Orientasi Sumber Daya Manusia/Personil	164
D.	Perencanaan dan Pengorganisasian SDM/Personil	167
E.	Pengorganisasian Fungsi SDM/Personil	172

BAB V PENDEKATAN PERENCANAAN PENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN		183
A.	Pendekatan dalam Perencanaan	183
B.	Hal-hal yang harus diperhatikan dan dipersiapkan untuk Memperbaiki Kualitas Pendidikan	187
C.	Persoalan Mendasar yang Dihadapi Dunia Pendidikan Saat Ini	193

BAB VI PERENCANAAN PARSIPATORY		199
A.	Pengertian Perencanaan Parsipatory	199
B.	Teori Perencanaan Partisipatory	202
C.	Prosedur Perencanaan Partisipatori	209

BAB VII BALANCED SCORECARD		213
A.	Perubahan yang Menuntut Inovasi Manajemen	213
B.	Balanced Scorecard; Fenomena Manajemen Kontemporer	216
C.	Balanced Scorecard; Alternatif Mutakhir Meningkatkan Kinerja	223
D.	Balanced Scorecard; Strategi Realistis untuk Mencapai Target Ambisius	235

BAB VIII PENDIDIKAN DARI BIROKRATIS-HIRARKIS MENUJU PENDIDIKAN DEMOKRATIS		241
A.	Perubahan Paradigma Pendidikan Persekolahan	241
B.	Manusia dan Kebebasan dalam Konteks Pendidikan	246
C.	Pilar-pilar Pembelajaran yang Membebaskan	256



D.	Pergeseran Paradigma Pendidikan dari Birokratis- Hirarkis Menuju Pendidikan Demokratis untuk Dasar Berpijak Pembelajaran yang Membebaskan	262
E.	Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan untuk Mendukung Terciptanya Pembelajaran yang Membebaskan	270
	DAFTAR PUSTAKA	277
	GLOSARIUM	285
	INDEKS	287
	TENTANG PENULIS	291
	TENTANG EDITOR	295





PENGANTAR PENULIS

Sungguh, penulis merasakan nikmat yang tiada terhingga dari Allah SWT karena setiap saat memberikan karunia, hidayah dan kesehatan sehingga setiap saat dapat mengabdikan kepadaNya dan dapat berkarya secara terus-menerus sebagai salah satu bentuk pengabdianNya itu kepadaNya. Selawat serta salam atas junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, yang Insyallah sampai saat ini seluruh ajaran yang telah disampaikannya kepada para pengikutnya, masih dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Buku yang kami tulis ini adalah salah satu bentuk kesadaran untuk secara terus-menerus melakukan karya sebagai wujud dari tanggungjawab tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Apa yang kami tulis ini, merupakan pengalaman nyata yang kami rasakan, sebagai bagian dari pelaksanaan perubahan manajemen dan administrasi pendidikan dilingkungan persekolahan dan madrasah. Tulisan ini mencoba untuk meningkatkan kebutuhan informasi dilingkungan perguruan tinggi. Khususnya dikalangan mahasiswa, sehingga memperoleh informasi yang bersifat awal untuk melakukan telaah lebih mendalam tentang administrasi dan manajemen dilingkungan satuan pendidikan.

Seluruh isi dari apa yang kami tulis ini, berupaya untuk menggugah para mahasiswa dan praktisi pendidikan, dan juga pelaku-pelaku pendidikan lainnya, untuk dapat memanfaatkan informasi yang kami tulis ini, sebagai bahan kajian dan dasar melakukan kajian lebih lanjut. Berdasarkan pengalaman selama ini, memang dapat dikatakan bahwa administrasi dan manajemen pendidikan mutlak melakukan perubahan, baik



dalam konteks nilai-nilai filosofinya, maupun dalam konteks nilai-nilai praktisnya.

Sebagai penulis, kami tentu saja bisa menerima kritik dan saran atas apa yang kami tulis dan kemukakan dalam buku ini. Sebab tidak ada gading yang tidak retak, justru retaknya itulah yang membuat gading itu semakin menarik. Kamipun berpirinsip seperti itu, kami akan secara terbuka menerima kritik dan saran sehingga akan membuat buku ini semakin menarik dimasa yang akan datang dalam bentuk revisi. Semoga Allah SWT setiap saat memberikan rahmat dan petunjukNya sehingga apa yang kami lakukan ini bermanfaat bagi siapa saja. Amin.

Medan, Februari 2023

Penulis,

Prof. Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd




PENGANTAR EDITOR

Sebagai penulis yang telah berpengalaman dalam penulisan buku, saya memberikan apresiasi terhadap terbitnya buku ini. Perencanaan Pendidikan sebagai buku yang akan memberikan penambahana kompetensi bagi mahasiswa manajemen pendidikan, sangatlan penting dibaca dan dipahami. Karenanya, buku ini perlu dan penting untuk dimiliki mahasiswa manajemen pendidikan.

Membaca buku ini akan meningkatkan pemahaman yang mendalam bahwa perencanaan pendidikan merupakan bagian terpenting dari mahassiswa manajemen pendidikan. Akan terbangun persepsi yang kuta bahwa segalam sesuatu dalam manajemen, termasuk manajemen pendidikan haruslah dimulai dari perencanaan. Perencanaan merupakan awal bagi setiap organisasi untuk merealisir seluruh tujuan-tujuannya.

Tujuan yang hendak dicapai oleh setiap organisasi memsang berangkat dari visi dan misi organisasi. Tetapi semua itu adalah untuk menjaga eksistensi organisasi, sedbagai bagian dari memastikan bahwa organisasi tersebut akan mampu bertahan selama mungkin. Dengan demikian semua yang dilakukan organisasi adalah untuk mempertahankan diri dengan harapamn yang tinggi.

Organisasi pendidikan adalah organisasi yang harus tetap eksis. Eksistensi ini dapat dilakukan dengan membuat perencanaan sedsuai dengan viisi dan misi, yang dioperasionalkan dalam bentuk pencapaian tujuan-tujuannya. Dan tujuan-tujuan itu akan mencapai sasaran dan target yang akan dicapai.



Membaca buku ini, akan membuka wawasan bagi pembacanya dan akan memastikan tercapainya kepuasan. Semoga buku ini benar-benar bermanfaat, terutama bagi mahasiswa manajemen pendidikan.

Medan, Maret 2023

Editor,
Rizki Akmalia, M.Pd



BAB I

PENDAHULUAN


A. Dimensi Administrasi dalam Pendidikan

Administrasi pendidikan, baik sebagai ilmu, perilaku maupun kebijakan, telah menjadi fenomena dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Sifatnya yang fungsional dan berdimensi aksiomatik, menjadikan administrasi pendidikan sebagai variabel determinan dalam siklus proses penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di persekolahan.

Administrasi pendidikan menjadi fungsional di lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK), namun dalam pelaksanaannya sebagai bagian dari sistem persekolahan, mengalami deviasi disebabkan oleh karena biasanya perlakuan dan pemikiran tentang administrasi sebagai proses, baik dikalangan pengelola persekolahan, satuan atasan persekolahan, maupun *stakeholders* pendidikan.

Administrasi pendidikan cenderung direduksi hanya sebatas aktivitas surat-menyurat dan dapat dikerjakan siapa saja. Hal ini terjadi karena kebijakan tentang persekolahan sebagai pendidikan yang dilembagakan, tidak memungsikan personil sekolah secara proporsional dan terdapat kecenderungan bahwa aktivitas administrasi pendidikan dalam penyelenggaraan persekolahan, di ambil alih oleh kepala sekolah. Hal ini sangat memprihatinkan bagi dunia pendidikan.

Selain istilah administrasi, yang acap kita dengar adalah istilah manajemen, istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Terdapat




tiga pandangan yang berbeda tentang hal tersebut; *pertama*, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); *kedua*, melihat manajemen lebih luas dari administrasi; dan *ketiga*, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi (Mulyasa, 2002:19).

Pandangan ketiga dianggap lebih relevan agar tidak terjebak dalam terminologi, apalagi jika ditelaah, ternyata fungsi manajemen dan administrasi adalah sama. Jika asumsi ini yang dikedepankan, maka istilah mana yang harus digunakan (administrasi atau manajemen) tidak perlu diperdebatkan. Oleh karena itu, prinsip yang dipegang adalah bahwa istilah administrasi atau manajemen bisa dikatakan sebagai istilah yang dapat dipertukarkan.

Atmosudirdjo (1982:33-34) membedakan berpikir secara administrasi dan berpikir secara manajemen. Menurutnya, berpikir secara administrasi adalah berpikir secara mengatur dan menjalankan penyelenggaraan dari pada apa yang dikehendaki oleh seorang Pengemban Tugas atau Pengusaha (*Entrepreneur*). Sedangkan berpikir secara manajemen adalah berpikir secara mengendalikan, mengerahkan, dan memanfaatkan segala apa (faktor-faktor, sumber-sumber daya) yang menurut perencanaan (*planning*) diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu prapta (*objective*) atau tujuan (*goal*) yang tertentu.

Kemampuan *administrasi* berpangkal tolak pada kemampuan membentuk dan *mengembangkan organisasi*. Menjalankan administrasi sebenarnya terdiri atas: (1) membentuk/mencipta dan mengembangkan *organisasi*, (2) mencipta dan mengembangkan sistem tata usaha, atau “sistem penanganan informasi”, dan (3) mencipta serta



mengembangkan sistem *management*" (Atmosudirjo, 1982:36).

Ruang lingkup yang cukup luas tersebut, mengindikasikan bahwa administrasi pendidikan yang merupakan bagian dari aktivitas administrasi, bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan organisasi persekolahan. Karena itu, administrasi pendidikan merupakan mata kuliah inti bagi mahasiswa LPTK dan ia merupakan substansi profesi keguruan, dan tidak ditempatkan dalam kelompok kurikulum lokal di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).

Pertumbuhan dan perkembangan administrasi pendidikan mengalami kemajuan setelah perang dunia kedua. Kesadaran perlunya ilmu administrasi pendidikan sekaitan dengan makin berkembangnya ilmu administrasi atau ilmu manajemen. Prinsip-prinsip dalam ilmu administrasi dan manajemen, dapat diadaptasi dan di adopsi secara operasional ke dalam ilmu administrasi pendidikan. Oleh karena itu, pertumbuhan dan perkembangan ilmu administrasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh ilmu administrasi dan manajemen. Itulah sebabnya berbagai prinsip, teknik maupun metode dalam kedua ilmu tersebut, dapat diterapkan ke dalam administrasi pendidikan.


Persekolahan dalam konteks kekinian, telah berkembang menjadi lembaga yang tidak hanya berfokus kepada hubungan antara pembelajar dan pengajar saja (guru dan murid), tapi telah meluas dan melebar menjadi hubungan yang bersifat *mutual benefit* atau saling menguntungkan antara satu sama lain, yang melibatkan berbagai elemen dalam masyarakat. Akibatnya, persekolahan harus menempatkan berbagai elemen tersebut sebagai pelanggan pendidikan (*customer*), atau yang lebih populer saat ini disebut dengan istilah

stakeholders pendidikan. Menurut Sallis (1993:32) pelanggan pendidikan adalah seperti berikut :

Education	: The Service
The Learner	: Primary External
Customer or Client	
Parents/Governors/Employers	: Secondary External Custome
Labour Market/Government/Society	: Tertiary External
Customer	
Teachers/Support Staff	: Internal Customer

Kedudukan pelanggan pendidikan inilah yang menjadi orientasi sistem pelayanan lembaga pendidikan terhadap pengguna jasa kependidikan. Seluruh sistem pelayanan yang diberikan persekolahan terhadap pengguna jasa atau pelanggannya inilah, yang menjadi orientasi paradigma baru administrasi pendidikan. Paradigma baru ini cenderung menjadikan sistem organisasi pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan, dengan mengutamakan keinginan, kepentingan dan kebutuhan para pelanggan atau *stakeholders* tersebut.

Berangkat dari pemikiran di atas, relevan apa yang dikemukakan Nawawi (1981:12) bahwa: “Tujuan kegiatan administrasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan”. Tujuan itu mencakup seluruh proses dan hasil sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Administrasi pendidikan adalah upaya menciptakan sinergi di persekolahan agar fungsi persekolahan berjalan sebagaimana mestinya. *Synergy is performance gains that result when individuals and departement coordinate their action* (Jones, George & Hill, 1998:54).



Berdasarkan tujuan dan peran administrasi atau manajemen pendidikan, perkuliahan ini berupaya agar target pembelajaran yang dilakukan dapat memberikan kesempatan yang luas kepada pembelajar untuk memahami teori, praktek dan implikasi pelaksanaan administrasi pendidikan di persekolahan. Jika hal ini tercapai, pembelajar yang nanti akan berkiprah di persekolahan diduga dapat memberdayakan organisasi persekolahan. Pemberdayaan persekolahan adalah substansi kegiatan administrasi pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan secara komprehensif.


Menurut Cook dan Macaulay (1997) dalam Mulyasa (2002:32) pemberdayaan didefinisikan sebagai: “alat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab”. Karena itu, tidaklah berlebihan jika pembelajaran administrasi pendidikan, diharapkan menghasilkan pembelajar yang memiliki keuletan dan cerdas sebagai tenaga kependidikan dalam mengelola serta menyelenggarakan persekolahan.

B. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

1. Pengertian Administrasi Pendidikan

Perlu diungkapkan beberapa definisi atau pengertian administrasi pendidikan, tujuannya untuk memperkaya pemahaman terhadap pokok-pokok bahasan dalam studi administrasi pendidikan. Menurut Banghart dan Trull (1973:122) administrasi pendidikan mencakup perencanaan dan penyediaan lingkungan fisik, perencanaan kurikulum, perencanaan sumber, program dan strategi pengajaran, kerjasam sekolah dan masyarakat, pelatihan guru dalam jabatan dan evaluasi.


Administrasi pendidikan menurut Carter V. Good (1973:4) dalam Jatnika (2003:29-30), adalah: (a) Pengarahan,



pengendalian dan pengelolaan semua masalah yang berhubungan dengan urusan-urusan persekolahan, meliputi administrasi keuangan, selama aspek-aspek kegiatan sekolah itu memang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan, (b) Pengarahan, pengendalian dan pengelolaan aspek-aspek (bidang garapan) administrasi sekolah itu terutama secara langsung diarahkan pada proses pengajaran bukan pada aspek-aspek lainnya (seperti keuangan, guru, siswa, program pengajaran, program kerja kurikuler, metode, alat bantu mengajar dan bimbingan).

Administrasi pendidikan menurut Sutjipto dan Basori Mukti (1992:10-13) adalah: (1) kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan, (2) proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu di mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian, (3) administrasi pendidikan dapat dilihat melalui kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran, (4) dapat dilihat dari segi manajemen, yaitu melihat apakah pemanfaatan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan itu sudah mencapai sasaran yang ditetapkan dan apakah dalam pencapaian tujuan itu tidak terjadi pemborosan, (5) dapat dilihat dari segi kepemimpinan, (6) dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan, (7) dapat dilihat dari segi komunikasi, (8) diartikan dalam pengertian yang sempit yaitu kegiatan ketatausahaan yang intinya adalah kegiatan rutin catat-mencatat, mendokumentasikan kegiatan, menyelenggarakan surat-menyurat dengan segala aspeknya, serta mempersiapkan laporan.

Dari beberapa definisi atau pengertian yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi





pendidikan merupakan upaya memberdayakan seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitas, agar proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran secara keseluruhan. Oleh karenanya, proses dan prosedur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas merupakan substansi studi administrasi pendidikan.

2. Fungsi Administrasi Pendidikan

Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa istilah administrasi dan manajemen adalah istilah yang dipertukarkan. Karena itu, fungsi administrasi pada dasarnya adalah sama dengan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, motivasi, pengawasan dan lain-lainnya. Secara umum fungsi administrasi pendidikan (Indrafachrudi, 1989:13-14) adalah:


- a. Fungsi perencanaan yang mencakup berbagai kegiatan seperti menentukan kebutuhan, yang diikuti oleh penentuan strategi pencapaian tujuan dan kemudian penentuan program guna melaksanakan strategi pencapaian tersebut. Langkah-langkah dalam menyusun rencana adalah :
 - (1) Menjangkau ke depan untuk memperkirakan keadaan dan kebutuhan dikemudian hari.
 - (2) Menentukan tujuan yang hendak dicapai.
 - (3) Menentukan kebijaksanaan yang ditempuh sehubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - (4) Menyusun program, yang mencakup pendekatan yang di tempuh, jenis dan urutan-urutan kegiatan.
 - (5) Menentukan biaya, yang merupakan pikiran jumlah biaya yang diperlukan.

- 
- (6) Menentukan jadwal dan prosedur kerja yang ditempuh.
- b. Fungsi organisasi yang meliputi pengelolaan personel, sarana dan prasarana, distribusi pengelolaan personel, distribusi tugas dan tanggung jawab, yang berwujud sebagai suatu badan peengelolaan yang integral. Fungsi tersebut antara lain:
- (1) Mengidentifikasi serta menggolongkan jenis-jenis tugas dan tanggung jawab.
 - (2) Menentukan dan mendistribusikan tugas, tanggung jawab dan kewenangan.
 - (3) Merumuskan aturan-aturan dan hubungan kerja.
- c. Fungsi koordinasi yang merupakan stabilisator antar berbagai tugas, tanggung jawab dan kewenangan untuk menjamin tercapainya relevansi, dan efektivitas program kerja yang dilaksanakan.
- d. Fungsi motivasi, yang terutama meningkatkan efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja. Fungsi tersebut timbul antara lain karena adanya penentuan dan distribusi tugas, tanggung jawab dan kewenangan yang sesungguhnya bermuara pada relevansi, efektivitas dan efisiensi hasil kerja yang hendak dicapai.
- e. Fungsi pengawasan, meliputi pengamatan proses pengelolaan secara menyeluruh, sehingga tercapailah hasil sesuai dengan program kerja. Fungsi tersebut mencakup antara lain:
- (1) Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari program kerja yang telah ditetapkan, dan meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan tersebut.
 - (2) Membimbing dalam rangka peningkatan kemampuan kerja.

- 
- (3) Memperoleh umpan balik tentang hasil pelaksanaan program kerja.
 - (4) Pelaksanaan pengawasan dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.
 - (5) Pelaksanaan pengawasan hendaknya efisien untuk menjamin tercapainya relevansi dan efektivitas program.
 - (6) Fungsi penilaian yang bertujuan untuk mengukur sampai berapa jauh tujuan telah tercapai sebagai umpan balik bagi perbaikan-perbaikan bagi program kegiatan selanjutnya.

Sebagai pengayaan yang bersifat komprehensif, disamping fungsi administrasi pendidikan, perlu dikemukakan fungsi manajemen secara teoritis. Menurut Atmosudirdjo (1982:171-172) adalah:

- (1) *Forecasting*, Peramalan, Perkiraan.
- (2) *Setting Objectives* , Perumusan dan menentukan Praprta-Prapta.
- (3) *Planning*, Perencanaan
- (4) *Organozong*, Pengorganisasian.
- (5) *Staffing*, mencari dan menempatkan orang-orang yang tepat.
- (6) *Leading*, Memimpin.
- (7) *Educating*, Mendidik (dan Melatih).
- (8) *Directing*, Memberikan pengarahan, Mengarahkan.
- (9) *Commanding*, Memberikan perintah, pimpinan dsb.
- (10) *Motivating*, Memberikan dorongan dan rangsangan.
- (11) *Human Relations*, Memelihara hubungan baik dan seimbang antara kepentingan-kepentingan perorangan dan organisasi.


- 
- (12) *Public Relation*, Memelihara dan mengembangkan lalu lintas komunikasi dua arah dengan berbagai golongan kepentingan untuk goodwill dan nama baik.
 - (13) *Executive Development*, Mengembangkan rasa tanggung jawab dan prakarsa pada bawahan untuk cakap dan berani mengambil keputusan-keputusan serta langkah-langkah sendiri.
 - (14) *Remuneration*, Memberikan penghargaan setepat-tepatnya kepada bawahan.
 - (15) *Communicating*, Membuat semua orang bawahan secara terus menerus memahami dan mengetahui segala apa yang harus diketahui dan dihayati.
 - (16) *Coordinating*, Membuat segala sesuatu, terutama unit-unit kegiatan dan organisasi, berjalan secara serempak, integratif dan sinkron.
 - (17) *Disciplining*, Membuat segala sesuatunya berjalan seperti mekanisme hidup.
 - (18) *Budgeting*, Menganggar sumber-sumber daya (manusiawi, uang, material, waktu, energi, ruang, mesin, pesawat) untuk pendayagunaan yang setepat-tepatnya).
 - (19) *Financing and Facilitating*, Penyediaan biaya dan kemudahan.
 - (20) *Supervising*, Mengamati bawahan langsung, dan membimbing.
 - (21) *Policing*, Menindak pelanggaran dan penyelewengan secara langsung.
 - (22) *Auditing*, Melakukan pencocokan antara pemakaian dan hasil.
 - (23) *Controlling*, Pengawasan.
 - (24) *Reporting*, Pelaporan.

3. Pengelolaan Pengajaran

Pengelolaan pengajaran diarahkan agar terpusat pada siswa. Tujuannya supaya peserta didik sebagai subjek dalam pendidikan berhasil menyerap materi pelajaran secara proporsional. Sekolah harus mampu menerjemahkan apa yang tertera dalam kurikulum sehingga materi yang tercantum dalam kurikulum dapat direalisasikan secara utuh.


Kemampuan sekolah melalui guru dalam mengelola pengajaran tersebut, adalah agar efektivitas kinerja setiap pengajar (guru) terukur dan berkualitas. Menurut Stiggin (Mukhtar, 2003:99-100) untuk menilai efektivitas kinerja seorang pendidik yang berkualitas dalam mengajar, terdapat tujuh kriteria, yaitu:

- a) Mencerminkan semua komponen kinerja atau kejadian yang penting dalam proses mencapai suatu target tertentu.
- b) Diterapkan dalam konteks yang tepat dan dalam kondisi tempat berlangsungnya kinerja tersebut secara alami.
- c) Menggambarkan dimensi-dimensi kinerja yang dapat diterapkan secara konsisten terhadap serangkaian kegiatan yang serupa.
- d) Tepat dalam pengembangannya bagi suatu masyarakat.
- e) Dapat dipahami dan digunakan oleh semua pihak yang terlibat dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal*), baik oleh pendidik, siswa, orang tua maupun masyarakat.
- f) Menghubungkan hasil penilaian secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan keputusan pengajaran.
- g) Berfungsi sebagai media yang jelas dan dapat dipahami dalam mendokumentasikan / mengkomunikasikan perkembangan siswa.



Salah satu strategi yang dianggap kontekstual dengan mendekati anak didik kepada proses alamiah pembelajaran, disebut dengan pendekatan kontekstual (*contextual teaching and learning* – CTL). CTL menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas (2002:1), disebutkan bahwa yang dimaksud dengan *contextual teaching and learning* merupakan konsep belajar yang membantu guru mengaitkan antara materi yang diajarkannya dengan situasi dunia nyata siswa dan mendorong siswa membuat hubungan antara pengetahuan yang dimilikinya dengan penerapannya dalam kehidupan mereka sebagai anggota keluarga dan masyarakat. Dengan konsep itu, hasil pembelajaran berlangsung alamiah dalam bentuk kegiatan siswa bekerja dan mengalami, bukan transfer pengetahuan dari guru ke siswa. Strategi pembelajaran lebih dipentingkan daripada hasil.

Masih menurut konsep dasar pendekatan kontekstual yang dikeluarkan Depdiknas tersebut, dalam kelas kontekstual, tugas guru adalah membantu siswa mencapai tujuannya. Maksudnya, *guru lebih banyak berurusan dengan strategi daripada memberi informasi*. Tugas guru mengelola kelas sebagai sebuah tim yang bekerja bersama untuk menemukan sesuatu yang baru bagi anggota kelas (siswa). Sesuatu yang baru (baca: pengetahuan dan keterampilan) datang dari “menemukan sendiri”, bukan dari “apa kata guru”. Begitulah peran guru di kelas yang dikelola dengan pendekatan kontekstual. Kontekstual hanya sebuah strategi pembelajaran. Seperti halnya strategi pembelajaran lain, kontekstual dikembangkan dengan tujuan agar pembelajaran berjalan lebih produktif dan bermakna. Pendekatan kontekstual dapat dijalankan tanpa harus mengubah kurikulum dan tatanan yang ada.



Berikut ini akan dikemukakan berbagai alasan mengapa pendekatan kontekstual menjadi pilihan:

- a) Sejauh ini pendidikan kita masih didominasi oleh pandangan bahwa pengetahuan sebagai perangkat fakta-fakta yang harus dihapal. Kelas masih terfokus pada guru sebagai sumber utama pengetahuan, kemudian ceramah menjadi pilihan utama strategi belajar. Untuk itu, diperlukan sebuah strategi belajar “baru” yang lebih memberdayakan siswa. Sebuah strategi belajar yang tidak mengharuskan siswa menghafal fakta-fakta, tetapi sebuah strategi yang mendorong siswa mengkonstruksikan pengetahuan di benak mereka sendiri.
- b) Melalui landasan filosofi konstruktivisme, CTL “dipromosikan” menjadi alternatif strategi baru. Melalui strategi CTL, siswa diharapkan belajar melalui “mengalami”. Bukan “menghafal”.
- c) *Knowledge is constructed by humans. Knowledge is not a set of facts, concepts, or laws to be discovered. Humans create or construct knowledge as they attempt to bring meaning to their experience. Everything that we know, we have made (Zahorik, 1995).*
- d) *Knowledge is konjectural and fallible. Since knowledge is a construction of humans and humans constantly undergoing new experiences, knowledge can never be stable. The understanding that we have is always tentative and incomplete. Knowledge grows through exposure. Understanding becomes deeper and stronger if one tests it against new encounters (Zahorik, 1995).*



4. Pengelolaan Kesiswaan, Sarana / Keuangan dan Personalia

Pengelolaan Kesiswaan

Pengelolaan kesiswaan dilakukan untuk mengetahui berbagai hal tentang siswa, oleh karena itu yang perlu dilakukan adalah mendata siswa secara menyeluruh. Pendataan siswa dilakukan untuk mengetahui jumlah yang pasti dari siswa sekolah sehingga dapat menentukan langkah-langkah pemenuhan kebutuhan siswa. Pendataan dilakukan dengan menentukan hal-hal yang perlu dicatat mengenai siswa, seperti: asal sekolah, suku, agama, pekerjaan orang tua, pendapatan orang tua, alamat, dan lain sebagainya.

Hal-hal yang berkaitan dengan kesiswaan tersebut, di data sedemikian rupa sehingga memungkinkan sekolah memperoleh informasi yang lengkap sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang tepat. Data kesiswaan akan memudahkan sekolah untuk menentukan berbagai hal, seperti penyediaan sarana pembinaan kesiswaan, penyediaan sarana kelas, menentukan jumlah penerimaan siswa baru dan lain sebagainya.

Kegiatan kesiswaan diarahkan kepada pengenalan sekolah secara utuh sehingga memungkinkan siswa mengetahui program sekolah, disiplin, aturan maupun tata tertib yang harus dipatuhi. Hal terpenting yang tidak dapat diabaikan sekolah adalah mengetahui minat dan bakat siswa. Tujuannya agar diketahui secara pasti siswa berbakat dan memiliki potensi untuk dikembangkan secara maksimal. Dengan adanya pola penelusuran minat dan bakat ini, akan memudahkan sekolah mengarahkan mereka menuju cita-cita yang menjadi tujuan hidupnya. Sekolah yang baik adalah sekolah yang dapat mengarahkan siswa sesuai dengan minat, bakat maupun cita-cita siswa.

Pengelolaan Sarana dan Keuangan

Pengelolaan sarana dan keuangan sekolah, dilakukan untuk menjaga agar seluruh fasilitas yang tersedia terpelihara dengan baik dan mencari peluang secara terencana untuk menambah berbagai fasilitas yang dibutuhkan agar program-program sekolah dapat berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan. Pengelolaan sarana menjadi penting di setiap sekolah mengingat berbagai fasilitas yang ada harus terjaga dan terawat disamping harus ada upaya agar sarana-sarana yang dibutuhkan tetapi belum ada, diperoleh dengan cara-cara terencana.

Perencanaan sekolah harus mengadakan sarana yang dibutuhkan dan melakukan pemeliharaan dan perawatan terhadap sarana yang telah tersedia. Sekolah yang baik adalah yang memiliki sarana yang layak pakai, seperti ruang : belajar, perpustakaan, laboratorium, keterampilan, kesenian, fasilitas olah raga, tamu, kesehatan atau P3K, bimbingan penyuluhan, kepala sekolah, administrasi, guru, kantin, koperasi, gudang, kamar mandi, pagar, tempat sampah, halaman upacara, taman dan lain sebagainya.

Seluruh sarana atau prasarana yang rusak harus direhab dan hindari pemborosan jika sarana yang ada tersebut masih dapat diperbaiki. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan harus sesuai dengan perencanaan yang matang agar penggunaan keuangan efektif dan efisien. Menurut Indrafachrudi (1989:165), penggunaan anggaran dan keuangan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan, (2) terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program/kegiatan, (3) keharusan penggunaan kemampuan / hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini dimungkinkan.




Pengelolaan Personalia

Personalia sekolah adalah sumber daya manusia yang memiliki tugas sesuai dengan uraian tugas yang menjadi tanggung jawabnya di setiap persekolahan. Personalia sekolah mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga lainnya (tenaga administrasi, penyuluh, laboran, penjaga sekolah, supervisor) yang mendukung aktivitas persekolahan dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

Personalia sekolah merupakan sumber daya manusia yang memiliki tugas, wewenang, kekuasaan maupun tanggung jawab sesuai dengan kinerja yang diuraikan dalam tugas pokok masing-masing. Fungsi setiap personil akan berbeda satu sama lain di setiap persekolahan, hal ini terkait dengan tugas pokoknya sebagaimana yang ditetapkan organisasi persekolahan. Kepala sekolah melakukan tugas kepemimpinan yang bersifat administratif dan manajerial agar sekolah berjalan sesuai dengan rencana. Guru melakukan tugas pendidikan dan pengajaran, laboran melakukan tugas layanan sebagai pendukung, demikian juga halnya dengan tenaga administrasi, tugasnya adalah memberikan layanan dalam mendukung seluruh aktivitas yang telah ditentukan.

5. Pengelolaan Kualitas Kinerja Pengajaran, Profesional dan Personal Guru


Salah satu fungsi utama administrasi pendidikan adalah meningkatkan kompetensi kinerja guru, yaitu kinerja pengajaran, professional dan personalnya. Ketiga kinerja ini merupakan kinerja utama guru sebagai tenaga kependidikan, karenanya guru memiliki tanggung jawab yang besar dalam merealisasikan kurikulum yang akan diajarkannya.



Menurut Rebores (1987), fungsi pengembangan sumber daya manusia (personil) dalam administrasi pendidikan adalah meningkatkan tiga kualitas kinerja guru, yaitu kinerja pengajaran, kinerja profesional dan kinerja personal.

1) Kualitas Kinerja Pengajaran

- (a) Merencanakan dan mengorganisasikan pengajaran:
(1) Pelajaran direncanakan dengan baik, **(2)** Seperangkat sasaran yang pasti dan partisipasi siswa **(3)** Memberikan tugas yang jelas, **(4)** Memahami pedoman dan menggunakan pedoman itu dalam proses belajar-mengajar, **(5)** Menyiapkan pembelajaran baik kepada kelompok maupun individual.
- (b) Kemampuan menjelaskan dan mengajukan pertanyaan: **(1)** mengajukan pertanyaan yang membangkitkan daya pikir, **(2)** Memberikan penjelasan yang jelas tentang bahan ajar, **(3)** Menghadapkan siswa pada beberapa pandangan, **(4)** Sadar akan penolakan dan penerimaan pendapat siswa.
- (c) Menstimuli belajar melalui aktivitas yang inovatif dan sumber belajar: **(1)** Menggalakkan diskusi kelas, siswa bertanya, dan demonstrasi siswa, **(2)** Menggunakan bermacam-macam alat peraga dan sumber belajar
- (d) Menunjukkan pengetahuan dan antusias terhadap mata pelajaran yang diajarkan: **(1)** Menunjukkan pengetahuan tentang mata pelajaran yang diajarkan, **(2)** Antusias.
- (e) Menyiapkan suasana kelas yang kondusif untuk belajar: **(1)** Menjaga lingkungan yang sehat dan




fleksibel untuk belajar, **(2)** Menjaga peralatan dan bahan pembelajaran

- (f) Memelihara catatan yang sesuai dan teliti; Memelihara catatan tentang kemajuan siswa
- (g) Mempunyai hubungan yang baik dengan siswa: **(1)** Memahami dan bekerja dengan siswa sebagai individu, **(2)** Menggalakkan hubungan yang saling menghormati dan bersahabat, **(3)** Menggunakan bahasa yang positif dengan siswa dan jauh dari ejekan
- (h) Berinisiatif mengelola kelas dengan disiplin yang baik: **(1)** mengembangkan aturan tata tertib siswa dan guru selalu mengawasinya, **(2)** Mengembangkan aturan keselamatan dan guru selalu mengawasinya.

2) Kualitas Kinerja Profesional

- (a) Pengakuan dan penerimaan tanggung jawab di luar kelas: **(1)** Berpartisipasi dalam aktivitas sekolah, **(2)** Kadang-kadang dengan sukarela mengerjakan tugas tambahan, **(3)** Ikut menjadi panitia di sekolah,
- (b) Hubungan di dalam sekolah: Bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan kawan sekerja, administrasi, dan dengan personil lainnya.
- (c) Hubungan dengan masyarakat luar: **(1)** Bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan orang tua siswa, **(2)** Menjalankan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat,
- (d) Pertumbuhan profesional dan visi: **(1)** Memenerima kritik yang membangun, **(2)** Berpartisipasi dalam seminar, workshop, dan belajar, **(3)** Mencoba metode dan bahan baru,
- (e) Pemanfaatan pelayanan staf: layanan yang tersedia dengan baik (perpustakaan),


- 
- (f) Mengerti pola pertumbuhan dan perilaku siswa pada tahap-tahap perkembangan dan dapat menguasai situasi yang terjadi : Tidak berharap akan adanya kesamaan perilaku siswa, tetapi masing-masing siswa mempunyai perbedaan individu,
 - (g) Sopan santun: **(1)** Menjaga penggunaan data yang rahasia, **(2)** Mendukung profesi mengajar.

3) Kualitas Kinerja Personal

- (a) Kesehatan dan gairah: **(1)** Mempunyai record kehadiran yang baik, **(2)** Selalu gembira, **(3)** Menunjukkan sikap humor,
- (b) Berbicara: **(1)** Artikulasi bicaranya baik, menggunakan grammar dengan benar, **(2)** Dapat didengar dan dimengerti oleh siswa seluruh kelas, **(3)** Berbicara pada tingkat pengertian siswa,
- (c) Cara berpakaian dan kerapian: Selalu rapi,
- (d) Ketepatan dalam memenuhi tugas: **(1)** Hadir di kelas tepat pada waktunya, **(2)** Menjalankan tugas tepat pada waktunya, **(3)** Membuat laporan tepat pada waktunya

6. Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa mutu persekolahan, tingkat keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan, disiplin sekolah, iklim dan budaya sekolah serta keberhasilan lainnya ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah guru yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dari rekan sejawatnya di suatu persekolahan.




Beberapa studi yang dilakukan di Indonesia sebagaimana yang disurvei oleh Achmady dan Supriadi (1996) dalam Jalal dan Supriadi (2001:287-288) menunjukkan:

- a. Ciri-ciri kehidupan sekolah yang mutunya baik dan mutunya kurang baik di sekolah dasar banyak berkaitan dengan mutu kepemimpinan kepala sekolah,
- b. Survei di puluhan SMU menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang mutunya baik dan memiliki preferensi yang tinggi di masyarakat memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan sekolah-sekolah yang mutunya biasa dalam hal gairah belajar siswa, motivasi guru, hasil belajar, dan iklim sekolah secara keseluruhan. Ciri-ciri tersebut diatribusikan oleh kepemimpinan kepala sekolah,
- c. Penempatan Kepala SMK yang dipilih secara ketat melalui prosedur yang standar menghasilkan perubahan yang berarti pada kehidupan SMK yang ditunjukkan oleh kinerja sekolah yang semakin meningkat.


Kecenderungan yang sama ditemukan di negara-negara lain berikut ini:

- a. Studi di 13 negara maju dan 14 negara berkembang menunjukkan hasil yang konsisten bahwa sekitar sepertiga dari varians mutu pendidikan di sekolah dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah (Heyneman & Loxley, dalam Bank Dunia, 1989),
- b. Perhatian kepala sekolah yang tinggi terhadap pembinaan mutu, perilakunya yang terpuji, dan sikap responsifnya dalam menangani persoalan yang timbul di sekolah secara signifikan menurunkan frekuensi perilaku tak terpuji pada siswa dan sebaliknya meningkatkan iklim kehidupan sekolah (Walker, 1995),

- 
- c. Kepala sekolah terbukti menunjukkan peranan kunci dalam menegakkan disiplin sekolah melalui kemampuannya dalam mengelola sekolah, memberikan teladan kepada siswa dan guru, serta melakukan teknik-teknik “*social rewards*” kepada siswa dan guru (Gaustad, 1992),
 - d. Iklim kehidupan sekolah yang sehat berkaitan erat dengan meningkatnya prestasi dan motivasi belajar siswa serta dengan produktivitas dan kepuasan guru. Prakarsa ke arah terciptanya *healthy school culture* tersebut sebagian besar berada pada tangan kepala sekolah sebagai pemimpin (Stolp, 1994).


Kedudukan kepala sekolah sangat penting dalam memajukan lembaga pendidikan, kepala sekolah adalah orang yang terpilih secara selektif dari guru-guru yang ada di suatu sekolah. Dalam kerangka itulah maka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, tahun 1998/1999, mengeluarkan Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah dengan komponen, aspek serta indikator sebagai berikut:

Kepala sekolah sebagai **pendidik** memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan membimbing guru, indikator: (a) menyusun program pengajaran dan BK, (b) melaksanakan program pengajaran dan BK, (c) mengevaluasi hasil belajar siswa dan BK, (d) melaksanakan program pengayaan dan remedial. **(2)** Kemampuan membimbing karyawan, indikator : (a) menyusun program kerja, (b) melaksanakan tugas sehari-hari. **(3)** Kemampuan membimbing siswa, indikator: (a) kegiatan ekstra kurikuler, (b) OSIS, (c) mengikuti lomba di luar sekolah. **(4)** Kemampuan mengembangkan staf, indikator : (a)




melalui pendidikan/pelatihan, (b) melalui pertemuan sejawat, MGMP/MGP/dan sebagainya, (c) melalui seminar/diskusi, (d) melalui penyediaan bahan bacaan, (e) memperhatikan kenaikan pangkat, (f) mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon KS dsb. **(5)** Kemampuan belajar/mengikuti perkembangan iptek, indikator : (a) melalui pendidikan/pelatihan, (b) melalui pertemuan profesi, (c) melalui seminar/diskusi, (d) melalui bahan bacaan. **(6)** Kemampuan memberi contoh mengajar yang baik, indikator : (a) memiliki jadwal mengajar minimal 6 jam perminggu, (b) memiliki prota, proca, SP, RP dan daftar nilai siswa.

Kepala sekolah sebagai **manajer**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan menyusun program, indikator: (a) memiliki program jangka panjang (8 tahun), (b) memiliki program jangka menengah, (c) memiliki program jangka pendek (jangka 1 tahun). **(2)** Kemampuan menyusun organisasi / personalia di sekolah, indikator: (a) memiliki susunan personalia di sekolah (Wakasek, Wali kelas/KTU/Bendahara dan sebagainya), (b) memiliki susunan personalia pendukung, antara lain pembina perpustakaan, pembina pramuka, pembina OSIS, pembina olahraga dan sebagainya, (c) menyusun personalia untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional/keagamaan, dan sebagainya. **(3)** Kemampuan menggerakkan staf (guru dan karyawan), indikator: (a) memberikan arahan, (b) mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas, **(4)** Kemampuan mengoptimalkan sumberdaya sekolah, indikator: (a) memanfaatkan sumberdaya manusia secara optimal, (b) memanfaatkan sarana/prasaranaa secara optimal, (c) merawat sarana/prasarana milik sekolah.



Kepala sekolah sebagai **administrator**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan mengelola administrasi kegiatan belajar mengajar (KBM), dan bimbingan dan Konseling (BK), indikator: (a) memiliki data administrasi KBM, (b) memiliki kelengkapan data administrasi BK, **(2)** Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, indikator : (a) memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan, (b) memiliki kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler, **(3)** Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, indikator: (a) memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru, (b) memiliki kelengkapan data karyawan/TU/-laboran/-teknisi/pustakawan, dll. **(4)** Kemampuan mengelola administrasi keuangan, indikator nya: (a) memiliki administrasi keuangan rutin, (b) memiliki administrasi keuangan OPF, (c) memiliki administrasi keuangan SPP, (d) memiliki administrasi keuangan BP3. **(5)** Kemampuan mengelola administrasi sarana/prasarana, indikator: (a) memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, (b) memiliki kelengkapan data administrasi menelair, (c) memiliki kelengkapan data administrasi alat, (d) memiliki kelengkapan data administrasi buku/pustaka. **(6)** Kemampuan mengelola administrasi persuratan, indikator: (a) memiliki kelengkapan data administrasi surat masuk, (b) memiliki kelengkapan data administrasi surat keluar, (c) memiliki kelengkapan data administrasi surat keputusan.


Kepala sekolah sebagai **supervisor**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan menyusun program supervisi, indikator: (a) memiliki program supervisi kelas (KBM) dan BK, (b) memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, (c) memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, ujian, administrasi, dan sebagainya). **(2)** Kemampuan melaksanakan program supervisi, indikator:



(a) melaksanakan program supervisi kelas (klinis), (b) melaksanakan program supervisi dadakan (non klinis), (c) melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lain. **(3)** Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi, indikator: (a) memanfaatkan hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan, (b) memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

Kepala sekolah sebagai **pemimpin**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** memiliki kepribadian yang kuat, indikator: (a) jujur, (b) percaya diri, (c) bertanggung jawab, (d) berani mengambil resiko, (e) berjiwa besar. **(2)** Memahami kondisi anak buah dengan baik, indikator: (a) memahami kondisi guru, (b) memahami kondisi karyawan (TU/Laboran/pustakawan dan sebagainya), (c) memahami kondisi siswa. **(3)** Memiliki visi dan memahami misi sekolah, indikator: (a) memiliki visi tentang sekolah yang dipimpinnya, (b) memahami misi yang di emban sekolah. **(4)** Kemampuan mengambil keputusan, indikator: (a) mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah, (b) mampu mengambil keputusan untuk urusan eksternal sekolah. **(5)** Kemampuan berkomunikasi, indikator: (a) mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik, (b) mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.

Kepala sekolah sebagai **inovator**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan mencari peluang perubahan, indikator: (a) mampu mencari gagasan baru, (b) mampu memilih gagasan baru yang relevan dengan kebutuhan sekolah, **(2)** Kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah, indikator: (a) mampu melakukan pembaharuan di bidang KBM/BK, (b) mampu melakukan pembaharuan di bidang pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan, (c) mampu melakukan pembaharuan di bidang kegiatan ekstra



kurikuler, (d) mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di BP3 dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai **motivator**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), indikator: (a) mampu mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, (b) mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM dan BK, (c) mampu mengatur ruang laboratorium. Yang kondusif untuk praktikum, (d) mampu mengatur halaman perpustakaan yang kondusif untuk belajar, (e) mampu mengatur halaman/lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur. **(2)** Kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik), indikator: (a) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, (b) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan, (c) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan, (d) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara sekolah dengan lingkungan, **(3)** Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman, indikator: (a) mampu menerapkan prinsip penghargaan (*reward*), (b) mampu menerapkan prinsip hukuman (*punishment*).

Merujuk kepada tugas-tugas yang bersifat fungsional dalam diri kepala sekolah tersebut, maka kepala sekolah yang ideal adalah yang dapat merealisasikan fungsi pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator dalam dirinya ketika melaksanakan tugas kepemimpinan di persekolahan. Berbagai fungsi yang melekat dan bersifat imperatif tersebut, menjadikan persekolahan semakin dinamis melaksanakan tugas pokoknya sebagai lembaga pendidikan.

Kepala sekolah yang dibutuhkan adalah yang dapat melakukan pemberdayaan agar terjadi pergeseran perilaku manajerial sekolah yang berbasis pada pemberdayaan.

Perubahan perilaku manajerial sekolah yang ditawarkan Danim (2003:185-186) adalah:

Dari	Ke
Mereduksi pengeluaran	Merangsang pendapatan
Membelanjakan	Menghasilkan
Perilaku ketergantungan	Perilaku dependensi
Pemecahan masalah secara inkremental	Pemecahan masalah secara bersistem
Berpikir vertikal	Berpikir lateral
Berwawasan kekinian	Berwawasan ke depan
Birokratisasi prosedur kerja	Penyederhanaan prosedur kerja
Esoterisme	Pemahaman kolektif
Mengarahkan	Mengayuh
Melayani	Memberi wewenang
Monopoli	Kompetitif
Digerakkan oleh peraturan	Digerakkan oleh misi
Kuratif	Preventif
Hubungan patron-klien	Hubungan kesejawatan
Menerima perubahan	Mendongkrak perubahan

Perubahan perilaku manajerial tersebut akan menjamin terjadinya proses manajemen atau administrasi persekolahan yang dapat mengantisipasi kebutuhan dan kepentingan sekolah dan pengguna jasanya secara simultan. Sekolah harus menjadi sistem yang terbuka kepada pengguna. Pengguna jasa tersebut harus memiliki akses yang luas tetapi proporsional terhadap persekolahan. Akses tersebut dapat dilihat dari prinsip-prinsip penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS), Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

C. Perubahan Paradigma Persekolahan


1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Wohlstetter dan Mohrman (1996) dalam Nurkolis (2003:8-9) secara luas MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.

Merujuk kepada pemikiran diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan inovasi dalam pelaksanaan administrasi pendidikan. Dikatakan sebagai inovasi karena pada dasarnya prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah adalah memberdayakan berbagai sumber daya persekolahan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Aktivitas sekolah bertumpu kepada kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya yang berada di persekolahan.

Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah memegang kendali yang luas dalam menjalankan berbagai kebijakan yang dapat membuat sekolah lebih efektif dan efisien beroperasi. Sekolah menjadi otonom dalam menjalankan berbagai programnya. Menurut Mulyasa (2002:28) dalam konteks MBS kepala sekolah harus:

- a. Memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru-guru/ masyarakat sekitar,
- b. Memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan belajar,
- c. Memiliki kemampuan dan keterampilan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta




mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang,

- d. Memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah, dan
- e. Mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah, jika di telaah secara mendasar seperti telah dikemukakan sebelumnya, tidak berbeda dengan apa yang harus dilakukan kepala sekolah dalam prinsip-prinsip administrasi pendidikan. Kecenderungan perilaku kepala sekolah dalam MBS lebih ditekankan kepada adanya inovasi manajemen kepemimpinan di persekolahan sehingga intensitas dan frekuensi kegiatan kepala sekolah lebih luas dan mendalam karena memiliki tanggung jawab yang besar dalam merespon apa sebenarnya keinginan, kepentingan dan kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa persekolahan.

Seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa, (2002:141) bahwa kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- a. bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan,
- b. mendorong guru mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, dapat mendorong aktivitas dan kreativitas guru,
- c. mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif (hal

- 
- demikian dapat dilakukan dengan jalan menengahi pembicaraan dan menerjemahkan pembicaraan orang lain untuk dapat dipahami),
- d. mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu, dan
 - e. berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.


MBS menuntut seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan. Hal ini untuk mendukung realisasi konsep MBS, yang membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan organisasi persekolahan yang telah otonom. Maksud otonom disini adalah adanya wewenang yang luas dari setiap sekolah untuk menjalankan kebijakan-kebijakan maupun program-program yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, berdasarkan perencanaan yang telah disusun secara bersama oleh tenaga-tenaga yang terlibat di sekolah dan tentu saja dengan melibatkan Komite Sekolah sebagai wakil masyarakat yang peduli terhadap sekolah tersebut.

Kepemimpinan adalah isu kunci dalam MBS, bahkan dalam beberapa terminologi Site-Based Leadership digunakan sebagai pengganti Site-Based management. Dalam implementasi MBS maka diperlukan perspektif dan keterampilan kepemimpinan baik pada tingkat pemerintahan maupun di tingkat sekolah (Nurkolis, 2003:141). Perlunya kepala sekolah yang andal dalam melaksanakan program sekolah, sekaitan dengan diberlakukannya konsep manajemen berbasis sekolah yang memiliki ciri-ciri (Mulyasa, 2003:30) sebagai berikut:

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan trans formasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengident. sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai kebutuhan
Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yg cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa / masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi semua staf	Menyediakan dukungan administrasi

Menjamin adanya komu nikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan pro gram pengembangan yg diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dansiswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana liannya
Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabilitas kepada masyarakat dan pemerintah	Program pengembangan yg diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Ciri-ciri yang terekam dalam tabel di atas merupakan wilayah kerja dan fungsi administrasi pendidikan dan sebagai bagian dari proses administrasi pendidikan, yang dijalankan dalam merealisasikan kebijakan dan kepemimpinan organisasi. Oleh karenanya, berbagai prinsip yang tertera dalam manajemen berbasis sekolah merupakan inovasi dalam manajemen atau administrasi pendidikan. Tujuannya adalah agar seluruh sumber daya yang ada di persekolahan, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitas,



digunakan dan dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Fattah (2000:21) bahwa: Implikasi dari penerapan strategi manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah menciptakan kondisi di antaranya perubahan pengelolaan dengan mendelegasikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan guru. Untuk itu sistem akuntabilitas terutama bagi para *stakeholder* perlu mendapat perhatian. Sehubungan dengan itu agar sekolah selalu berhati-hati dalam pengelolaan pendidikan dan anggaran, meskipun melaksanakan pengawasan yang baik tidaklah mudah.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

- a. kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orangtua, dan guru,
- b. bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal,
- c. efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah,
- d. adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000 dalam Mulyasa 2002:24-25).

Dengan berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) semakin memperkuat fungsi dan tujuan administrasi pendidikan dilingkungan persekolahan. Kebijakan penerapan ini adalah untuk memberdayakan sekolah dan masyarakat sehingga secara simultan bertanggung jawab terhadap dunia pendidikan.


2. Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah

Sebagai konsekuensi logis karena terjadinya perubahan sistem penyelenggaraan pemerintah dari sentralisasi menuju desentralisasi, mengharuskan berbagai departemen pemerintah melakukan perubahan. Departemen Pendidikan Nasional secara bersamaan melakukan perubahan dalam pengelolaan pendidikan, jika selama ini menganut prinsip sentralisasi, maka sekarang menuju sistem desentralisasi.

Implikasi dari sistem desentralisasi tersebut, salah satunya adalah memberikan akses yang luas terhadap pengguna jasa kependidikan atau pelanggan pendidikan, atau yang saat ini populer disebut dengan *stakeholders*. Akses masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan, bertujuan agar masyarakat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan persekolahan, dan pada saat yang bersamaan, persekolahan menyerap aspirasi masyarakat sehingga kepentingan dan kebutuhan antara sekolah dengan *stakeholders*nya saling menguntungkan.

Untuk mempermudah akses masyarakat ke persekolahan, yang tujuannya agar jangan hanya sekolah saja yang menanggung beban penyelenggaraan pendidikan, dibentuklah Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah ini memiliki kekuatan hukum yang besar sekaitan dengan upaya dan proses revisi UU Sistem Pendidikan Nasional No. 2 Tahun 1989 menjadi UU No. 20 Tahun 2003.

Kekuatan hukum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002 tanggal 2 April 2002. Dewan Pendidikan berdasarkan keputusan tersebut bertujuan: (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan, (2)




Meningkatkan tanggung jawab dan peran aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu.

Sedangkan Komite Sekolah bertujuan: (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, (2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Merujuk kepada tujuan di atas maka dapat dikatakan bahwa Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, memiliki tanggung jawab yang besar dalam meningkatkan fungsi persekolahan, dimana masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan diberi akses untuk memberikan bantuan yang bersifat proporsional terhadap persekolahan. Berbagai kebijakan sekolah saat ini tidak hanya diputuskan oleh sekolah saja, tetapi melibatkan masyarakat melalui Komite Sekolah.

Dalam konteks administrasi pendidikan, pelibatan masyarakat pada dasarnya sangat menguntungkan sekolah, karena tanggung jawab dalam menyelenggarakan pendidikan tidak hanya pada persekolahan saja. Dengan terlibatnya masyarakat secara aktif, maka setiap persekolahan lebih fokus kepada proses pembelajaran sedangkan beban biaya maupun lainnya dapat mengikutsertakan masyarakat melalui Komite Sekolah.

Walaupun masyarakat telah memiliki akses dalam berbagai kebijakan persekolahan, masyarakat tidak dapat seluruhnya mencampuri urusan persekolahan. Masih terdapat




ruang yang tidak dapat dimasuki masyarakat. Dalam hal ini masalah penilaian hasil belajar siswa tidak dapat dikompromikan kepada masyarakat. Penilaian hasil belajar merupakan hak dan tanggung jawab guru.

Akses masyarakat ke persekolahan, merupakan upaya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan persekolahan. Hal ini senafas dengan tujuan dibentuknya Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Menurut Rosyada (2004:15-16) bahwa: Mekanisme berdemokrasi dalam politik tidak sepenuhnya sesuai dengan mekanisme dalam kepemimpinan lembaga pendidikan, namun secara substantif, sekolah demokratis adalah membawa semangat demokrasi tersebut dalam perencanaan, pengelolaan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Beane dan Aple (1995:7) dalam Rosyada (2004:16) mengemukakan berbagai kondisi yang sangat perlu dikembangkan dalam upaya membangun sekolah demokratis:

- a. Keterbukaan saluran ide dan gagasan, sehingga semua orang bisa menerima informasi seoptimal mungkin,
- b. Memberikan kepercayaan kepada individu-individu dan kelompok dengan kapasitas yang mereka miliki untuk menyelesaikan berbagai persoalan sekolah,
- c. Menyampaikan kritik sebagai hasil analisis dalam proses penyempaian evaluasi terhadap ide-ide, problem-problem dan berbagai kebijakan yang dikeluarkan sekolah,
- d. Memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain dan terhadap persoalan-persoalan publik,
- e. Ada kepedulian terhadap harga diri, hak-hak individu dan hak-hak minoritas,
- f. Pemahaman bahwa demokrasi yang dikembangkan belumlah mencerminkan demokrasi yang diidealkan,



sehingga demokrasi harus terus dikembangkan dan bisa membimbing keseluruhan hidup manusia,

- g. Terdapat sebuah institusi yang dapat terus mempromosikan dan mengembangkan cara-cara hidup demokratis.

Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa demokratisasi dalam pendidikan dapat terealisasi melalui Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Pada saat yang bersamaan, salah satu fungsi administrasi pendidikan yang harus melakukan hubungan dengan masyarakat dapat terlaksana karena adanya akses masyarakat secara langsung ke persekolahan. Namun demikian akses tersebut bersifat proporsional, artinya tidak semua kebijakan sekolah dapat diakses masyarakat, seperti halnya sistem penilaian hasil belajar siswa setelah mengikuti proses pembelajaran. Penilaian tersebut merupakan hak guru yang dinilai secara objektif dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan.

3. Konsep Dasar Organisasi

Persekolahan adalah pendidikan yang dilembagakan, yang memiliki berbagai aktivitas dengan berorientasi kepada fungsi-fungsi yang ada dalam administrasi atau manajemen. Sebagai organisasi, persekolahan menjalankan fungsi-fungsi organisasi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan program, dan pengawasan, yang seluruhnya dijalankan dengan mengacu kepada visi, misi, tujuan, sasaran maupun target yang telah ditetapkan.

Organisasi persekolahan secara substansi tidak berbeda dengan organisasi selain organisasi persekolahan. Asumsi ini menjadi jelas jika didefinisikan apa sebenarnya yang dimaksud dengan organisasi. Menurut Robbins (1994:4)

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, Prajudi, (1982), *Administrasi dan Management*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Azizy, A. Qodri, (2002), *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*, Semarang, Aneka Ilmu.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, *Perangkat Akreditasi SMA/MA*, 2008.
- Banghart dan Trull (1973) dalam Syaiful Sagala (2003), "Desain Organisasi Pendidikan dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah, *Disertasi*, Bandung, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Bastian, Aulia Reza, (2002), *Reformasi Pendidikan*, Yogyakarta, LAPPERA-Pustaka Utama.
- Buchori, M, (2001), *Pendidikan Antisipatoris*, Kanisius, Yogyakarta.
- Castetter, William B, (1981), *The Personnel Function in Educational Administration*, New York, McMillan Publishing Co, Inc.
- Danim, Sudarwan, (2003), *Menjadi Komunitas Pembelajar*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan, (2002), *Inovasi Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia.
- Daryanto, (1998), *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Engkoswara, (2001), *Paradigma Manajemen Pendidikan*, Bandung, Yayasan Amal Keluarga.
- E. Mulyasa, (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, Rosdakarya.

- 
- E. Mulyasa, (2004), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Rosda.
- Fattah, N (2000), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Andira, Bandung.
- Fiske, E.B, (1996), *Arah Pembangunan Desentralisasi Pengajaran, Politik, dan Konsensus*, Alih Bahasa: Basilius Bengoteku, Jakarta, Gramedia Widiasarana.
- Faure, Lesley Munro and Faure, *Malcolm Munro, (1996), Implementing Total Quality Management, Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Alih Bahasa: Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Fields, Joseph C, (1994), *Total Quality for School; A Guide for Implementation*, Winconsin, Milwaukee, ASQC Quality Press.
- Gunawan, Barbara, (2000), “Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard”, *Manajemen*, september 2000.
- Hatten, Kenneth J & Rosenthal, Stephen R, (2001), *Reaching for the Knowledge Edge*, AMACAOM, American Management Association
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L, (2001), *Manajemen Strategis*, Alih Bahasa, Julianto Agung, ANDI, Yogyakarta.
- Ibrahim, M.D, (1997), “Perspektif Transparansi global dalam kurikulum”, dalam Rahardjo, (1997), *Keluar dari Kemelut Pendidikan Nasional*, Intermedia, Jakarta.
- Imron, Ali, (1996), *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Indrafachrudi, Soekarto (1989), *Administrasi Pendidikan*, Malang, IKIP Malang.
- Ismaun, (1999), “Manajemen stratejik dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan di Perguruan Tinggi”, *Disertasi*, Bandung, Institut Keguruan Ilmu Pendidikan.

- 
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, (2001), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta, Adi Cita.
- Jatnika, Ande, (2003), "Pemberdayaan dewan sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Tesis*, Bandung, program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Jones, Gareth R., George, Jjennifer M., Hill, Charless W.L, (1998), *Contemporary Management*, Irwin/McGraw-Hill.
- Koogan, Irving Smith, BS, (1970), *Business Organization*, New York, Alexander Hamilton Institute.
- Kompas*, Rabu, 24 oktober, 2007, hal. 7 ((Doni Koesoema A – Mahasiswa Pascasarjana Boston College Lynch School of Education, Boston).
- Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, (Jakarta; RInneka Cipta, 2005)
- Manap S. 1999. *Perencanaan Strategis Penuntasan Wajib Belajar dan Peningkatan Mutu Pendidikan [Disertasi]*. Bandung: Program Pascasarjana, Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan.
- Manap S. 2008. *Perencanaan Pendidikan. Bahan Ajar*. Bengkulu: Program Magister Manajemen Pendidikan, Universitas Bengkulu
- Nawawi, Hadari, (1981), *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari, (2000), *Manajemen Strategik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nurkolis, (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, Grasindo.
- Osborne, David., & Plastrik, Peter, (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM, Anggota Ikapi.
- Osborne, David., & Gaebler, Ted, (1999). *Mewirausahakan Birokrasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

- 
- Padmo, Dewi, dkk, (2003), *Teknologi Pembelajaran*, Tangerang, Pustekkom dan Universitas Terbuka.
- Pascale, Richard, T, (2001), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco.
- Prijono, Onny S dan Pranarka, A.M.W. (1996). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Centre for Strategic and International Studies.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung; Remaja Rosda Karya, 1991)
- Ratna, Sri., dan Muhyi, (2004), *Pemberdayaan Sumber Daya Madrasah*, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Pusdiklat Administrasi, Depag RI.
- Rebore, Ronald W, (1987), *Personnel Administration in Education*, New Jersey, Prentice-Hall., Inc, Englewood Clifs.
- Reigeluth, Charles M & Garfinkle, Robert, J, (1994), (Ed), *Systemic Change in Education*, New Jersey, Educational Technology Publications Englewoods Cliffs.
- Robbins, Stephen P, (1984), *Management, Concept and Practices*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Ross, Joe. E, (1995), *Total Quality Management*, New Delhi; St. Lucie Press.
- Rosyada, Dede, (2004), *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta, Prenada Media.
- Sallis, Edward, (1993), *Total Quality Management in Education*, Philadelphia – London, Kogan Page.
- Satori, Djam'an. (2000). *Dimensi Indikator Sekolah Efektif*. Bandung: Makalah Seminar Nasional HMJ Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.

- 
- Schargel, Franklin P, (1994), *Transforming Education Through Total quality Management; A Practioner's Guide*, New Jersey, Eye on Education Princeton Junction.
- Schlechty, Philip G, (1997), *Inventing Better Schools*, San Fraancisco, Jossey-Bass Publisher.
- Sedarmayanti. (2000). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti, (2003), *Good Governance*, Bandung, Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P, (1997), *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung.
- Stewart, Aileen Mitchell, (1994), *Empowering People*, London, Pitman Publishing.
- Sutjipto dan Mukti, Basori (1992), *Administrasi Pendidikan*, Depdikbud, Dirjen Dikti, Proyek Pembinaan Tenaga Kependidikan 1992/1993.
- Sugiyono, (1998), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Sukidi, (2002), "Spritualisasi Pendidikan", dalam *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Jakarta, Grasindo, h. 448-449.
- Sumarno, dkk (2001), "Filosofi, Kebijakan, dan Strategi Pendidikan Nasional", dalam *Reformasi Pendidikan dalam Konterks Otonomi Daerah*, Adi Cita, Yogyakarta, h. 5.
- Suyanto, (2002), "Tantangan Global Pendidikan Nasional", dalam *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Jakarta, Grasindo.
- Sa'ud, Udin Syaefudin, Abin Syamsudin Makmun, *Perencanaan Pendidikan; Suatu Pendekatan Komprehensif*, (Bandung; PT. Remaja Rosda Karya, 2007)

- 
- Syamsuddin, A.M.(2000), *Analisis Posisi Sistem Pendidikan*, Bahan Penataran, Biro Perencanaan Depdiknas, Jakarta.
- Syarief, H, (1997), “Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Menyongsong Era Globalisasi: Membangun Sistem Pendidikan yang Berbudaya”, dalam Rahardjo, (1997), *Keluar dari Kemelut Pendidikan Nasional*, Intermedia, Jakarta.
- The World Bank, *Education Sector Strategy*, 1999.
- Tilaar, H.A.R, (2002), *Membenahi Pendidikan Nasional*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Thoha, M, (2000), “Perilaku Birokrasi dalam Pengelolaan Pendidikan”, *Makalah*, Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, 19-22 September 2000, Jakarta.
- Udin Syaefuddin Sa’ud dan Abin Syamsuddin Makmun, (2005), *Perencanaan Pendidikan*, Bandung, Rosda Karya.
- Thoha, Miftah, (2002), *Pembinaan Organisasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R, (1999), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung, Rosdakarya.
- , (2002), *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Tim Dosen MKDK Administrasi Pendidikan, (1992), *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung.
- Tim Kerja Nasional SPTK-21, (2002), *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan Abad Ke-21 (SPTK)-21*, Departemen Pendidikan Nasional.
- Yulius, Yunus., dan Suulaeman, (2004), *Membangun Madrasah di Era Otonomi (Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Madrasah)*, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Pusdiklat Administrasi, Depag RI.

TENTANG PENULIS




H. 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). 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.

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.

Strata 3 (S3) ditamatkan di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara, Program Studi Pendidikan Islam.


Tahun 1994 diterima sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil formasi tenaga edukatif (dosen) di almaternya. 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.

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.


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.

TENTANG EDITOR



Rizki Akmalia, merupakan putri dari Bapak Muhammad Kasim Bin Muhammad Nur (Kelahiran Simpang Tiga, Talawi, Batubara) dan Ibu Almarhumah Yusniar Binti Lukman Bin Mahidin (Kelahiran Lima Laras, Tanjung Tiram, Batubara). Lahir di Labuhan Ruku, 07 April 1994. Saat ini berdomisili di Jalan Pendidikan Ujung, Perumahan Graha Jasari Muslim Bandar Setia Deli Serdang. Nomor kontak yang bisa dihubungi adalah di nomor 085261995889, alamat email: [rizki.akmalia@gmail.com/](mailto:rizki.akmalia@gmail.com) rizkiakmalia@uinsu.ac.id. Menikah tahun 2019 dengan Reza Noprial Lubis, M.Pd dan telah dikarunia seorang putra bernama Raziq Qurani Lubis.

Di usia 5 tahun telah menamatkan Taman Kanak-Kanak, kemudian tahun 2006 telah menamatkan Sekolah Dasar Negeri 010146 Labuhan Ruku Batubara. Kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 1 Talawi Tahun 2006 setelahnya melanjut ke SMA Negeri 1 Talawi hingga tamat tahun 2012. Adapun Sarjana (S.Pd.I) diraih di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam tamat Tahun 2016. Setelah meraih gelar S.Pd.I, Strata 2 (M.Pd) juga diselesaikan di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam tamat Tahun 2019. Dan



saat ini terdaftar sebagai mahasiswa Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Tahun 2016 pernah menjadi guru PAI di SD Negeri Kasuari Medan Denai. Setelahnya menjadi Pramubakti Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Periode 2016-2020. Mulai tahun 2017 telah menjadi dosen tidak tetap di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan hingga saat ini. Dan sejak tahun 2020 telah diterima menjadi dosen tetap di STAI Jam'iyah Mahmudiyah Tanjung Pura Langkat. Saat ini bertugas sebagai Editor *Academy of Education Journal* Universitas Cokroaminoto Yogyakarta 2023-2025 dan merupakan Editor *Jurnal IKAMAS: Manajemen Pendidikan Islam*.

Tak hanya menjalani aktifitas pendidikan, namun semasa menjadi mahasiswa melibatkan diri di organisasi intra dan ekstra kampus. Aktif di Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (HMJ MPI) dan Himpunan Mahasiswa Islam (HMI). Pernah menjadi Wakil Bendahara Umum Kohati Komisariat FT IAIN 2013/2014, Wakil Bendahara Umum Komisariat FT IAIN SU 2014/2015, Wakil Bendahara Umum HMJ MPI UIN SU 2014/2015, Sekretaris Umum HMJ MPI UIN SU 2015/2016, serta Wakil Bendahara Umum Kohati HMI Cabang Medan 2016/2017 hingga saat ini menjadi Pengurus Dewan Pimpinan Pusat Laskar Melayu Hang Tua 2021- sekarang, Wakil Ketua Bid. Pemberdayaan, Wanita, Budaya dan Pariwisata 2022-2027, dan FORHATI Majelis Daerah Batubara 2022-sekarang.

PERENCANAAN PENDIDIKAN

Membaca buku ini akan meningkatkan pemahaman yang mendalam bahwa perencanaan pendidikan merupakan bagian terpenting dari mahasiswa manajemen pendidikan. Akan terbangun persepsi yang kuat bahwa segala sesuatu dalam manajemen, termasuk manajemen pendidikan haruslah dimulai dari perencanaan. Perencanaan merupakan awal bagi setiap organisasi untuk merealisasikan seluruh tujuan-tujuannya.

Tujuan yang hendak dicapai oleh setiap organisasi memang berangkat dari visi dan misi organisasi. Tetapi semua itu adalah untuk menjaga eksistensi organisasi, sebagai bagian dari memastikan bahwa organisasi tersebut akan mampu bertahan selama mungkin. Dengan demikian semua yang dilakukan organisasi adalah untuk mempertahankan diri dengan harapan yang tinggi.

Organisasi pendidikan adalah organisasi yang harus tetap eksis. Eksistensi ini dapat dilakukan dengan membuat perencanaan sesuai dengan visi dan misi, yang dioperasionalkan dalam bentuk pencapaian tujuan-tujuannya. Dan tujuan-tujuan itu akan mencapai sasaran dan target yang akan dicapai.



Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3
Medan, Sumatera Utara
Website: <http://umsupress.umsu.ac.id/>
Email: umsupress@umsu.ac.id

REFERENSI

ISBN 978-623-408-441-2



ISBN 978-623-408-442-9 (PDF)



Harga P. Jawa Rp. 100.000,00