



MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Buku ini hadir sebagai upaya memberikan kontribusi dalam pengembangan pemahaman mengenai manajemen pendidikan dalam perspektif Islam yang holistik dan aplikatif.

Isi buku ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen pendidikan Islam, mulai dari konsep dasar, prinsip-prinsip, hingga implementasinya dalam lembaga pendidikan. Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, pendidik, pengelola lembaga pendidikan, serta semua pihak yang memiliki perhatian terhadap peningkatan kualitas pendidikan Islam di era modern ini.



Penerbit Haura Utama

Anggota IKAPI Jawa Barat
Instagram: @haurautama
Website: penerbithaura.com
Email: haurautama@gmail.com



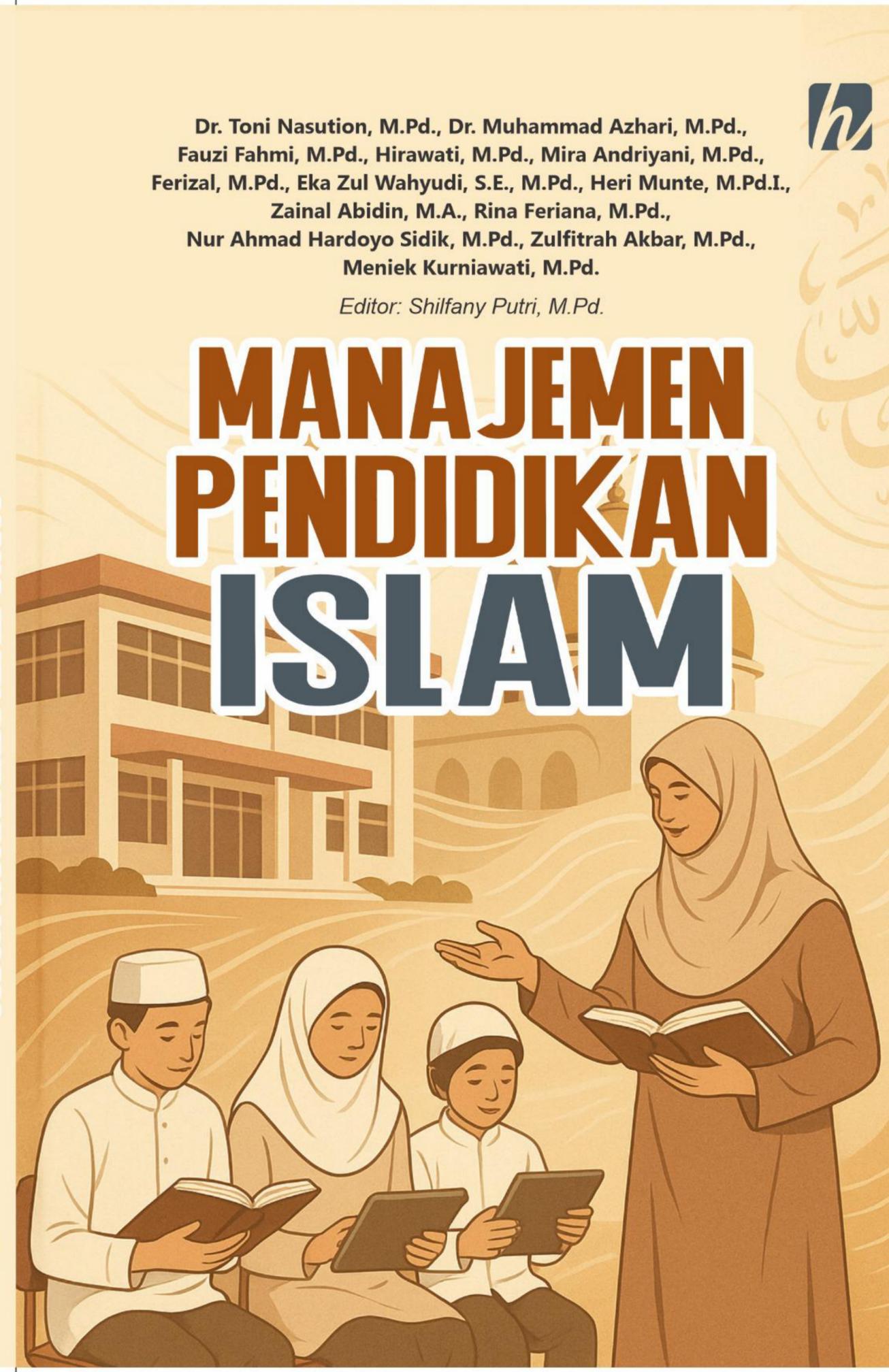
Dr. Toni Nasution, M.Pd., dkk.

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM



Dr. Toni Nasution, M.Pd., Dr. Muhammad Azhari, M.Pd.,
Fauzi Fahmi, M.Pd., Hirawati, M.Pd., Mira Andriyani, M.Pd.,
Ferizal, M.Pd., Eka Zul Wahyudi, S.E., M.Pd., Heri Munte, M.Pd.I.,
Zainal Abidin, M.A., Rina Feriana, M.Pd.,
Nur Ahmad Hardoyo Sidik, M.Pd., Zulfitriah Akbar, M.Pd.,
Meniek Kurniawati, M.Pd.

Editor: Shilfany Putri, M.Pd.



MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Dr. Toni Nasution, M.Pd., Dr. Muhammad Azhari, M.Pd.,
Fauzi Fahmi, M.Pd., Hirawati, M.Pd., Mira Andriyani, M.Pd.,
Ferizal, M.Pd., Eka Zul Wahyudi, S.E., M.Pd., Heri Munte, M.Pd.I.,
Zainal Abidin, M.A., Rina Feriana, M.Pd.,
Nur Ahmad Hardoyo Sidik, M.Pd., Zulfitriah Akbar, M.Pd.,
Meniek Kurniawati, M.Pd.



Haura Utama

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga buku ini yang berjudul *Manajemen Pendidikan Islam* dapat tersusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya memberikan kontribusi dalam pengembangan pemahaman mengenai manajemen pendidikan dalam perspektif Islam yang holistik dan aplikatif.

Isi buku ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen pendidikan Islam, mulai dari konsep dasar, prinsip-prinsip, hingga implementasinya dalam lembaga pendidikan. Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, pendidik, pengelola lembaga pendidikan, serta semua pihak yang memiliki perhatian terhadap peningkatan kualitas pendidikan Islam di era modern ini.

Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses penyusunan buku ini. Saran dan kritik yang membangun sangat kami harapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga buku ini memberikan manfaat dan menjadi amal jariyah bagi kita semua. Aamiin.

Manajemen Pendidikan Islam,
karya Dr. Toni Nasution, M.Pd, dkk.,
diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Haura Utama, 2025

14 x 20 cm, 165 hlm

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang mereproduksi atau memperbanyak seluruh
maupun sebagian dari buku ini dalam bentuk dan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

Editor: Shilfany Putri, M.Pd
Penata isi: Salsa
Perancang sampul: Nita



CV. Haura Utama

📍 Anggota IKAPI Nomor 375/JBA/2020
📍 Nagrak, Benteng, Warudoyong, Sukabumi
📞 +62877-8193-0045 ✉️ haurautama@gmail.com

Cetakan I, Juli 2025

ISBN: 978-634-208-271-3

 penerbithaura.com

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	3
DAFTAR ISI.....	4
BAB 1 KEPEMIMPINAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM.....	7
A. Pengertian kepemimpinan Mutu Pendidikan Islam	7
B. Peran Kepemimpinan Mutu Pendidikan Islam	10
C. Implementasi Kepemimpinan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah	14
BAB 2 KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH.....	20
A. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah	20
B. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	27
BAB 3 MANAJEMEN KURIKULUM KEPALA SEKOLAH	32
A. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum.....	32
B. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah ..	43
BAB 4 SUPERVISI PENDIDIKAN	48
A. Pengertian Supervisi	48
B. Tipe Supervisi Pendekatan	49
C. Macam-Macam Pendekatan Supervisi Pembelajaran	53
D. Proses Supervisi Pendekatan Kepemimpinan ..	56
E. Proses Supervisi Pendekatan efektif.....	58
BAB 5 CONTROL MUTU PENDIDIKAN ISLAM	60
A. Pengertian Control Mutu Pendidikan Islam	60
B. Tujuan Control Mutu Pendidikan Islam	61
C. Pelaksanaan Control Mutu Pendidikan Islam..	63
BAB 6 BENCHMARKING DALAM PENDIDIKAN	67
A. Pengertian Benchmarking	67
B. Manfaat Benchmarking	69
C. Jenis-jenis Benchmarking.....	71
D. Mutu Perguruan Tinggi	77
E. Strategi Benchmarking dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi	79
BAB 7 MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN	82
A. Konsep Manajemen Pembiayaan Pendidikan ..	82
B. Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan Pendidikan	88
BAB 8 STANDAR PROSES PENDIDIKAN	92
A. Pengertian Standar Proses Pembelajaran.....	92
B. Dasar Hukum Standar Proses Pembelajaran ...	93
C. Fungsi Standar Proses Pembelajaran.....	94
D. Komponen-Komponen Standar Proses Pembelajaran	95

BAB 9	STANDAR PENILAIAN PENDIDIKAN.107
A.	Standar Penilaian Pendidikan 107
B.	Pelaksana Standar Penilaian Pendidikan 110
C.	Klasifikasi Penilaian 118
BAB 10	MANAJEMEN KONTEMPORER 121
A.	Pendekatan Manajemen Kontemporer 121
B.	Paradigma Manajemen Kontemporer 123
BAB 11	MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENIDIDIKAN.....127
A.	Pengertian Kelembagaan Pendidikan 127
B.	Fungsi dan Peranan Manajemen Kelembagaan 129
BAB 12	INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN132
A.	Pengertian Manajemen 132
B.	Unsur-unsur Manajemen Pendidikan 133
C.	Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan 134
D.	Prinsip-Prinsip Manajemen Pendidikan 137
BAB 13	MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI140
A.	Organisasi Informal 140
B.	Pengertian Budaya Oganisasi 141
C.	Karakteristik Budaya Organisasi 142
D.	Pembentukan Budaya Organisasi 146
	DAFTAR PUSTAKA.....148
	PROFIL PENULIS155
	PROFIL EDITOR.....165

BAB 1 KEPEMIMPINAN MUTU PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian kepemimpinan Mutu Pendidikan Islam

Keberhasilan suatu lembaga atau organisasi terletak pada kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, mempengaruhi untuk perbaikan kelompok dan budayanya serta memotivasi perilaku anggota guna mencapai tujuan (Sallis, 2021). Dengan adanya pemimpin mewujudkan sasaran yang akan dicapai.apabila sistem yang dilalukan berjalan dengan baik. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting karena kunci utama dalam sebuah organisasi atau lembaga ditujukan pada pemimpin.

Pemimpin sebagai sosok yang digugu dan ditiru, dalam Islam sosok panutan sebagai seorang pemimpin adalah Nabi Muhammad Saw. Dengan demikian manusia menjadikan sosok panutan sebagai contoh dalam dirinya guna diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Kata pemimpin dalam Islam identik dengan kata khalifah, manusia sebagai pemimpin atau khalifah di muka bumi. Sesuai dengan firman Allah Swt dalam surah Al-Baqarah ayat 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۙ

Artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."*

Dari terjemahan ayat tersebut bahwa manusia sebagai khalifah yang akan memakmurkan bumi, sehingga tugas dan peran manusia sangat penting dalam mencapai tujuan kepemimpinan. Dengan demikian jika diterapkan dalam dunia pendidikan sebagai seorang pemimpin tugas dan kewajiban seorang pemimpin harus dilaksanakan dengan efektif guna mencapai keberhasilan dalam suatu lembaga dan organisasi.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan dalam suatu lembaga berdampak kepada mutu pendidikan itu sendiri. Mutu dalam Islam menurut (Sallis, 1992) diartikan sebagai perbuatan baik yang dilakukan kepada semua pihak dalam lingkup organisasi atau lembaga. Dengan demikian peran pemimpin sangat penting untuk mewujudkan pendidikan Islam yang bermutu. Oleh karena itu, guna mencapai mutu pendidikan Islam dalam lingkup organisasi dibutuhkan kerja tim yang baik dan setiap aktivitas yang dilakukan harus efektif dan efisien guna memperoleh hasil yang maksimal.

Menurut (Tidball, 1993) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan seni atau kemampuan dalam mempengaruhi, menggerakkan, memotivasi, mengarahkan, memberdayakan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan. Selanjutnya (Bertillo & Lacabra, 2018) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah pemberian pengaruh kepada orang lain untuk melaksanakan suatu tujuan secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut (Jones, 2021) berasumsi bahwa kepemimpinan adalah tugas seseorang untuk mempengaruhi performa dari organisasi dengan mempengaruhi perilaku dan pikiran pengikutnya. Ditambahkan oleh (Sallis, 2021) menegaskan memberikan gambaran secara spesifik bahwa kepemimpinan merupakan seorang yang harus melakukan manajemen dan menciptakan rasa kekeluargaan kepada para staf, anggota bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan individu yang bertugas untuk mempengaruhi anggota atau kelompok dengan tujuan untuk menciptakan keberhasilan dalam suatu organisasi atau lembaga.

Menurut (Sallis, 1990) mutu merupakan sebuah cara yang menentukan produk tersebut sesuai dengan standar atau belum. Sedangkan menurut (Mulyono, 2017) menegaskan bahwa mutu adalah kesesuaian dengan standar, harapan dan pemenuhan janji yang diberikan kepada pelanggan. Dengan demikian bahwa mutu merupakan hasil dari produk yang sesuai dengan harapan pelanggan atau konsumen.

Menurut (Salminawati, 2020) mengatakan bahwa pendidikan Islam merupakan pengajaran yang bersumber pada pendidikan dari Allah Swt sebagai sang pendidik seluruh ciptaan-Nya termasuk manusia. Sejalan dengan (Syafaruddin, 2021) mengatakan pendidikan Islam merupakan pembinaan manusia menjadi individu atau kelompok yang memiliki tanggung jawab setiap melakukan pekerjaan kepada manusia, alam dan Allah Swt.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mutu pendidikan Islam merupakan individu yang bertugas untuk mempengaruhi anggota atau kelompok untuk menciptakan keberhasilan yang sesuai dengan harapan pelanggan pada lembaga pendidikan yang membina manusia pada tataran keberagaman untuk memiliki potensi dan kepribadian yang Islami,

B. Peran Kepemimpinan Mutu Pendidikan Islam

Menurut (Sallis & Jones, 2013) mengatakan bahwa perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan meliputi aktivitas sebagai berikut:

1. Mengambil keputusan.

Peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam setiap aktivitas, dengan demikian bahwa pemimpin harus memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan, karena pekerjaan yang menentukan pada tahap akhir adalah seorang pemimpin.

2. Mengembangkan imajinasi;

Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kelebihan dan keunggulan dari anggota atau bawahannya dalam merancang, mendesain dan mengembangkan manajemen baru untuk menciptakan hasil yang lebih baik,

3. Mengembangkan kesetiaan pengikutnya;

Pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu membangun komunikasi dan kolaborasi baik dengan anggota untuk menciptakan hubungan yang erat dalam lingkup organisasi.

4. Pengendalian rencana;

Dalam organisasi adanya rencana yang dirancang sebagai upaya untuk berjalannya suatu program dalam lembaga, sehingga perlu adanya pengendalian yang dilakukan oleh pemimpin sebagai pengawasan setiap aktivitas.

5. Memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Sebagai makhluk sosial yang mampu membangun komunikasi efektif dengan sesama manusia, seorang pemimpin mampu memanfaatkan anggota atau bawahan dalam setiap kegiatan untuk mempermudah berjalannya setiap aktivitas.

6. Melaksanakan control dan perbaikan-perbaikan atas kesalahan;

Pemimpin sebagai pengawasan, pengendali, pemeriksa setiap aktivitas anggota kelompoknya, maka seorang pemimpin harus mengontrol setiap hari pekerjaan yang dilakukan dan melakukan evaluasi untuk perbaikan setiap kesalahan sehingga akan memperoleh hasil yang maksimal.

7. Memberikan tanda penghargaan;

Pemimpin yang disenangi oleh bawahan atau anggota kelompok adalah pemimpin yang memiliki sikap peduli dan penuh dengan keakraban pada anggota kelompok. Cara yang dilakukan dengan memberikan *reward* atau hadiah pada anggota yang memiliki prestasi.

8. Mendelegasikan wewenang kepada bawahannya;

Pemimpin yang demokratis harus mampu memberikan pekerjaan dengan cara mengutus anggota atau bawahannya dalam setiap pertemuan di lembaga, seperti Pelatihan Profesi Guru dan sebagainya.

9. Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya.

Keputusan dalam setiap tindakan melibatkan anggota atau bawahan dengan dorongan untuk mencapai keberhasilan bersama setiap aktivitas yang dilakukan.

Sedangkan menurut (Bertillo & Lacambra, 2018) mengungkapkan bahwa adapun tingkatan dalam kepemimpinan dalam proses pelaksanaan kegiatan mempengaruhi anggota agar kepala sekolah/madrasah mampu memimpin dengan efektif meliputi empat unsur. Pertama, Visi (vision). Kedua, keberanian (courage). Ketiga, Realita (reality). Keempat, Etika (ethics).

Pertama, kepala sekolah/madrasah harus mampu memiliki visi yang baik dalam memimpin. Dengan adanya visi akan menciptakan semangat dalam lingkup lembaga dan adanya kerjasama atau kolaborasi antara pemimpin dengan bawahan guna mewujudkan suatu hasil yang akan dicapai.

Kedua, seorang kepala sekolah/madrasah memiliki keberanian yang besar dalam menyikapi segala hal dan mengambil sebuah keputusan dengan bijaksana. Keberanian seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam lembaga atau sekolah karena dengan sikap tersebut seorang pemimpin layak sebagai sosok panutan dan idola bagi anggota untuk meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Ketiga, pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang mampu bekerja secara konkret sesuai dengan realitas yang ada. Dalam hal bekerja sama dengan anggota atau bawahan seorang kepala sekolah/madrasah mampu membuktikan dirinya sebagai panutan. Hasil yang didapat saat ini harus dipaparkan sesuai kenyataan. Dengan demikian ketika akan mendapatkan program secara berkelanjutan maka adanya perbaikan-perbaikan secara terus menerus.

Keempat, kepala sekolah/madrasah sebagai sosok panutan yang harus digugu dan ditiru, sehingga sebagai seorang pemimpin mampu mencerminkan etika dan akhlak yang luhur sesuai dengan ajaran Islam kepada para guru dan stafnya. Sebagai suri tauladan yang baik seorang pemimpin wajib mencontoh pribadi Rasulullah Saw sebagai panutan bagi seluruh umat. Dengan demikian bahwa adanya etika dalam lingkup organisasi mewujudkan hubungan erat antar sesama pemimpin dengan anggota maupun anggota dengan anggota.

Selain itu, adapun prinsip yang harus dimiliki seorang pemimpin yang dijelaskan para ulama muslim merupakan penjabaran sifat Rasulullah Saw sebagai sumber teladan kepemimpinan Islami. Sifat dan perilaku Rasulullah merupakan cerminan dari Al-Qur'an yang beliau ajarkan kepada para sahabat dan samapai kepada umatnya hingga saat ini.

Sifat kepemimpinan yang dijelaskan di dalam Al-Qur'an meliputi: (1) amanah yang memiliki sifat kejujuran dan dapat dipercaya, (2) adil sebagai sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yang tidak membeda-bedakan antar sesama. (3) musyawarah dengan menerima pendapat anggota atau bawahan dan tidak otoriter. (4) Amr ma'ruf

nahi mungkar dengan melakukan perbuatan yang baik dan mendekatkan diri kepada Allah Swt.

Ditambahkan oleh (Sallis, 1980) bahwa fungsi pemimpin sebagai berikut: (a) Memiliki visi mutu terpadu bagi institusi. (b) Memiliki komitmen yang jelas dalam meningkatkan mutu. (c) Mengkomunikasikan pesan mutu. (d) Memastikan kebutuhan pelanggan. (e) Mengarahkan perkembangan karyawan. (f) Berhati-hati dengan tidak menyalahkan orang lain. (g) Memimpin manajemen dalam institusi. (h) Mampu memastikan struktur organisasi secara jelas. (i) Membangun tim yang efektif. (j) Mengawasi dan mengevaluasi segala aspek untuk kesuksesan.

C. Implementasi Kepemimpinan Mutu Pendidikan Islam di Madrasah

Kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan memiliki peran yang strategis dalam menentukan maju tidaknya suatu organisasi. Sebagai pimpinan tertinggi yang memiliki tugas dan peran yang sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan sekolah/madrasah. Pada akhirnya seorang pemimpin akan memperoleh kewenangan dalam mengimplementasikan dalam pendidikan dengan baik. Agar mampu memimpin dengan baik, maka pemimpin harus mencintai orang-orang yang dipimpinnya. Dalam sebuah hadis Nabi Muhammad Saw bersabda:

من لا يرحم لا يرحم

“Siapa saja yang tidak mencintai (tidak mengasihi) orang lain, maka ia tidak akan dicintai (dikasih sayangi) orang lain.”

Pemimpin sebagai orang yang berperan penting dalam lingkup manajemen sekolah. Adapun tipe seorang pemimpin menurut (Wijaya, 2016) dapat dikelompokkan dan memiliki ciri-ciri tersendiri sebagai berikut:

1. Pemimpin Otoriter

Pada tipe ini seorang pemimpin memiliki peran sebagai orang yang mempunyai tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Sukses tidaknya sebuah lembaga atau organisasi terletak pada dirinya sebagai pemimpin. Pemimpin yang berkerja secara sungguh-sungguh, bekerja keras, tertib dan tidak boleh dibantah. Sikapnya senantiasa mau menang sendiri, tidak mau menerima pendapat dari bawahan.

Pemimpin Otoriter memiliki ciri antara lain: (1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pimpinan; (2) Konsep atau ide ide baru berasal dari pimpinan, dan bawahan sebagai pelaksana; (3) Disiplin tinggi, berkerja keras, dan tidak kenal lelah, (4) Kebijakan ditentukan oleh pemimpin sendiri dan kalau ada musyawarah sifatnya pemberitahuan/sosialisasi; (5) Kepercayaan pimpinan terhadap bawahan rendah; (6) Komunikasi dilakukan satu arah dan tertutup; dan (7) Korektif dan minta penyelesaian tugas tepat waktu.

2. Pemimpin Demokratis

Pada tipe ini pemimpin melibatkan anggota atau bawahan sebagai kolaborasi ide untuk menciptakan tujuan organisasi. Adanya keterbukaan dan keinginan

dalam berpendapat setiap pekerjaan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang bermutu. (Thapa, 1970) mengatakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh karena interaksi kelompok yang dinamis akan mewujudkan tujuan organisasi yang akan dicapai.

Adapun ciri kepemimpinan demokratis antara lain: (1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama seluruh personal organisasi; (2) Bawahan, oleh pimpinan dianggap sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab; (3) Disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara teratur; (4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan; dan (5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah..

3. Pimpinan Permisif

Pemimpin yang memiliki tipe permisif bermakna serba boleh, mengiyakan tidak mau ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sikap sesungguhnya dan apatis. Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi diterima simpang siur dan tidak konsisten. Ciri pimpinan yang permisif antara lain: (1) Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas dan kepercayaan rendah pada diri sendiri; (2) Menerima semua saran; (3) Pimpinan lamban dalam membuat keputusan; dan (4) Ramah dan banyak "mengambil muka" kepada bawahan.

Kepemimpinan pada pendidikan Islam merupakan sistem yang terpadu, yang memberikan keseimbangan

antara tugas dan tanggungjawab pemimpin dan anggota. Keseimbangan ini mengindikasikan bahwa sistem Islami selalu menempatkan diri pada posisi tengah-tengah dalam kewenangan yang ada. Kepemimpinan Islami tidak mengorbankan kepentingan kelompok dalam kepemimpinan otoriter, dan juga sebaliknya tidak mengorbankan pemimpin sebagaimana kepemimpinan *laissez faire*.

Kepala madrasah merupakan manajer terdepan dalam sistem pendidikan yang mengatur berjalannya proses kegiatan pembelajaran. Pada suatu lembaga sekolah/madrasah kepala sekolah/madrasah merupakan pemimpin sebagai kunci pendorong bagi kemajuan dan perkembangan sekolah serta bertanggungjawab untuk meningkatkan kualitas keberhasilan peserta didik dan program yang dijalankan. Untuk mencapai program tersebut maka kepala sekolah perlu diberdayakan, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tanggungjawab, wewenang dan tugasnya.

Untuk meningkatkan kualitas sekolah, kepala sekolah sebagai manajer yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya satuan pendidikan yang menjadi wilayah kekuasaannya dalam memimpin. Dengan demikian yang dilakukan pertama adalah merumuskan visi kepemimpinannya, mempersiapkan sekolah yang layak untuk penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran, bersikap sebagai seorang leader di hadapan seluruh staf akademik dan non-akademik, dan mengoptimalkan layanan seluruh stafnya untuk mempercepat kemajuan.

Selain itu, kepala sekolah juga harus terus melakukan analisis terus menerus terhadap kesesuaian hasil belajar siswa dengan visi dan tujuan sekolah, kebutuhan siswa,

kebutuhan studi lanjut, serta mengarahkan guru untuk menyesuaikan program pembelajaran dan proses pembelajaran dengan pencapaian visi tersebut, serta dengan berbagai variabel kebutuhan siswa untuk studi lanjut dan bahkan untuk mampu menyesuaikan diri dengan kehidupan sosialkemasyarakatan serta berbagai perubahan yang terjadi sangat cepat dalam kehidupan sosial.

Dalam meningkatkan kompetensi para guru kepala sekolah harus memiliki program. *Pertama*, supervisi pendidikan merupakan pembinaan untuk para guru yang direncanakan guna melakukan pekerjaan secara aktif. *Kedua*, pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia. *Ketiga*, pemberian motivasi secara *continue* untuk mendorong para guru mendapatkan hasil yang maksimal. *Keempat*, perubahan budaya kerja untuk menciptakan variasi dan perubahan dalam pekerjaan.

Pada pelaksanaannya kepala sekolah juga melibatkan tenaga administrasi sekolah dalam hal ini menempati peran penting sebagai tenaga kependidikan dengan tugasnya yang bukan hanya sekedar membantu sekolah dalam urusan administrasi melainkan meliputi beberapa kegiatan penting dalam pengembangan kualitas sekolah seperti pemahaman sistem kepemimpinan, *database* dan prosedur pengambilan keputusan, pengelolaan, pelayanan, pengembangan dan pengawasan teknis serta mengembangkan perencanaan administrasi sekolah.

Dengan kata lain, Tenaga Administrasi Sekolah ini bertugas sebagai pendukung berjalannya proses pendidikan di sekolah melalui layanan administrasi guna terselenggaranya proses pendidikan yang efektif dan

efisien di sekolah. Kepala sekolah merupakan penanggung-jawab kegiatan administrasi ketatausahaan sekolah dalam mendukung pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

BAB 2

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Selanjutnya (Sallis, 1993) mengatakan bahwa kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting dominan, krusial dan krusial dalam keseluruhan wujud upaya guna meningkatkan produktivitas kinerja, baik pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi sesuai tingkatan.

Secara bahasa, kepemimpinan adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinya untuk mencapai tujuan. Sama halnya manajemen, kepemimpinan telah didefinisikan oleh banyak para ahli diantaranya adalah Stoner yang mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat di definisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang selain berhubungan dengan tugasnya.

Kepemimpinan berbeda dengan pemimpin. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi bawahan melalui perilaku dan tingkah laku orang tersebut atau kelompok dengan tujuan untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan secara bersama-sama. Sementara itu, pemimpin merupakan orang atau

kelompok orang misalnya seperti ketua, kepala, komandan dan sebagainya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah pelaku utama dari sebuah kepemimpinan. Dengan demikian kepemimpinan merupakan sebuah proses dari seorang pemimpin guna mempengaruhi bawahan dari setiap kegiatannya dalam keadaan dan situasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga secara sederhana proses kepemimpinan dapat dirumuskan melalui formula berikut ini:

$$L = F(l.f.s)$$

Keterangan :

L = (Kepemimpinan)

F = (Fungsi)

l = (Pemimpin)

f = (Pengikut yang dipimpin)

s = (Situasi atau keadaan)

Dari pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan seharusnya sesuai dengan diri yang dipimpin melalui gaya kepemimpinan dalam wujud kemampuan, kepribadian dan kesanggupan seseorang tersebut untuk menjadikan sosok yang bermutu dan berkualitas di sekolah.

Peran kepala sekolah dalam hal meningkatkan mutu pendidikan sangat penting karena dapat mempengaruhi berhasil tidaknya mutu pendidikan itu sendiri. Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala sekolah dapat di klasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan

dibidang administrasi sekolah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan professional kependidikan.

Menurut (Sallis, 1980) tugas seorang pemimpin dalam menjalankan aktivitasnya sebagai perilaku kepemimpinan antara lain:

1. Pengendalian rencana dari kegiatan yang sedang dirancang sebagai pengawasan awal.
2. Mengambil keputusan dengan tegas untuk menentukan kebijakan.
3. Mengembangkan kesetiaan pengikut dengan mampu membangun komunikasi yang efektif dengan bawahan.
4. Mengembangkan imajinasi baru dan manajemen yang cemerlang untuk merancang program kegiatan.
5. Memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk memudahkan setiap pekerjaan.
6. Melaksanakan control dan perbaikan-perbaikan atas kesalahan;
7. Memberikan tanda penghargaan kepada setiap anggota yang memiliki prestasi
8. Mendelegasikan wewenang kepada bawahannya untuk meningkatkan kualitas anggota,
9. Pelaksanaan keputusan dengan memberikan dorongan kepada para pengikutnya.

Ada beberapa pendekatan terkait dengan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional, yaitu:

- a. Sosok kepemimpinan sebagai sebuah kombinasi wujud tampak dari sifatnya. Pendekatan ini

bertujuan untuk mencari tingkah laku pribadi yang berkaitan dengan sosok kepemimpinan yang efektif dan efisien.

- b. Seorang individu yang memiliki sifat tertentu atau memperagakan perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada.
- c. Pandangan situasional tentang kepemimpinan menganggap bahwa keadaan yang menentukan kinerja efektifitas pemimpin yang bervariasi dengan kondisi yang berbeda-beda dengan tugas yang diberikan, pengharapan dan keterampilan yang melekat dari diri seseorang, pengalaman, dan lingkungan organisasi.

Keberhasilan kepala madrasah terwujud dari adanya sosok pribadi yang mempunyai kemampuan dan manajemen baru dalam memimpin.. Keberanian dalam mengambil keputusan dan tindakan memberikan stabilitas yang tinggi bagi dirinya untuk kelancaran kerja dan memberikan dorongan yang kuat kepada anggota bawahan serta memberikan contoh teladan yang luhur untuk diikuti oleh setiap anggotanya.

Kunci kepala sekolah dituntut guna memberikan kemampuannya dalam membina kerjasama dengan seluruh personil anggota tanpa terkecuali dalam iklim kerja luwes dan terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif melauli tim paguyuban dari orang tua siswa (Mulyasa, 2005).

Pada pelaksanaan manajemen peningkatan mutu mengatakan bahwa kepala sekolah harus senantiasa memahami sekolah sebagai suatu system organisasi. Kepala sekolah dalam membangun sumber daya manusia

BAB 3

MANAJEMEN KURIKULUM KEPALA SEKOLAH

A. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum

Kepala sekolah merupakan guru yang memimpin sekolah. Berarti secara terminology kepala sekolah dapat diartikan sebagai fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan (Mulyasa, 2013).

Dari beberapa pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah guru yang memiliki tugas dan amanah sebagai pemimpin pada suatu satuan lembaga pendidikan yang dapat dipilih berdasarkan pemilihan secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.

Menteri Pendidikan mengeluarkan kebijakan berupa Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun

2007 tentang Standar kepala sekolah/madrasah, yang terdiri dari: Kualifikasi umum kepala sekolah/madrasah, kualifikasi khusus kepala sekolah/madrasah, dan kompetensi kepala sekolah/madrasah.

1. Kualifikasi Umum Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut: 1) memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D IV) kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, 2) berusia setinggi- tingginya 56 tahun, 3) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan 4) memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.
2. Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut: 1) Berstatus guru SD/MI, 2) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, dan 3) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
3. Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah diantaranya: Kompetensi kepribadian, Kompetensi manajerial, Kompetensi Kewirausahaan, Kompetensi supervise, Kompetensi sosial.

Sesuai dengan perkembangan zaman, dimana tuntutan pada sekolah makin meningkat. Fakta ini menuntut akuntabilitas kepala sekolah untuk meningkatkan aspek akademik siswa menghadapi tantangan di abad baru. Salah satu tantangan tersebut adalah penyempurnaan berkelanjutan kurikulum sekolah.

Kepala sekolah harus mengambil inisiatif untuk melakukan perubahan kurikulum bagi peningkatan prestasi belajar siswa secara terus-menerus. Hal inilah yang harus menjadi misi penting kepala sekolah, sebagai suatu panggilan yang perlu direspon positif kepala sekolah, jika ia ingin sukses sebagai pemimpin kurikulum dan pembelajaran di samping sebagai pemimpin sekolah efektif.

Menurut (Mulyasa, 2005) untuk menjamin efektifitas pengembangan kurikulum dan program pembelajaran, kepala sekolah sebagai pengelola program bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum (SK-KD) secara lebih rinci dan operasional ke dalam indikator. Dalam hal ini, silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) wajib dikembangkan guru sebelum melakukan pembelajaran.

Kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu “sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah”. Penjabarannya sebagai berikut :

a. Sebagai pelaksana (*executive*)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama.

b. Sebagai perencana (*Planner*)

Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

c. Sebagai seorang ahli (*Expert*)

Kepala sekolah harus mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

d. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*Controller of internal relationship*)

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha membangun hubungan yang harmonis.

e. Mewakili kelompok (*Group representative*)

Kepala Sekolah harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinya.

f. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/pujian dan hukuman

Kepala Sekolah harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.

g. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*Arbitrator and modiator*)

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggotanya ia harus dapat bertindak

tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya.

h. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya

Kepala Sekolah haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.

i. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*Idiologist*)

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai konsepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.

j. Bertindak sebagai ayah (*Father figure*)

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Apabila meneliti lebih lanjut, maka dapat disimpulkan 10 peran di atas sama seperti apa yang dikemukakan oleh Bapak Pendidik “Ki Hadjar Dewantara”, yang mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti: *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Ing Tut Wuri Handayani* (Dewantara, 2013).

Ada 3 fungsi kepala sekolah, yaitu pertama sebagai administrator pendidikan, kedua sebagai supervisor pendidikan, dan yang ketiga sebagai pemimpin pendidikan (Jones & Sallis, 2021). Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya

misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lainnya yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan.

Selanjutnya kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Dan kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.

Pendapat (Mulyasa, 2005) dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, seperti di bawah ini :

1) Kepala Sekolah Sebagai pendidik (*Educator*)

Sebagai *educator*, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini factor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator* antara lain: *pertama*, mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, untuk menambah wawasan para

guru. Kepala sekolah harus memberi kesempatan kepada para guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. *Kedua*, kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. *Ketiga*, menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

2) Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam rangka menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Setidaknya terdapat tiga fungsi manajemen yang perlu diperhatikan kepala sekolah. *Pertama*, memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan kegiatan. *Kedua*, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer

kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari ke hati. *Ketiga*, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala sekolah harus mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

3) Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam bagian ini, seorang kepala sekolah tidak asing lagi dengan aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, administrasi keuangan. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam manifesto operasionalnya.

Demikian pula dengan kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran; penyusunan administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan praktikum, dan penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.

4) Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Sudah semestinya sebagai kepala sekolah yang ideal mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Menurut Glickman dalam Ibrahim Bafadal menyatakan bahwa supervise

BAB 4

SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pengertian Supervisi

Secara morfologis, Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti di atas dan *vision* berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilikan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan orang yang berposisi di atas, pimpinan terhadap hal-hal yang ada dibawahnya (Anna, 2017). Supervisi juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih human, manusiawi. Kegiatan supervise bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki secara sematik.

Supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Secara Etimologi, supervise diambil dalam perkataan bahasa Inggris “*Supervision*” artinya pengawasan di bidang pendidikan (Sohiron, 2018).

Atas dasar uraian di atas, maka pengertian supervise dapat dirumuskan sebagai berikut “ serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan

profesional yang diberikan oleh supervisor (Pengawas sekolah, kepala sekolah, dan pembina lainnya) guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar. Karena supervise atau pembinaan guru tersebut lebih menekankan pada pembinaan guru tersebut pula “Pembinaan profesional guru” yakni pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional guru.

B. Tipe Supervisi Pendekatan

Dalam konsep lama, supervisor dilakukan oleh seorang pemimpin, maka dalam tipe-tipe supervise tidak dapat dilepaskan dari tipe-tipe kepemimpinan, tetapi juga tipe-tipe kepengawasan. Menurut (Johanes Basuki, 2018) ada lima tipe supervise yaitu :

1. Tipe Inspeksi

Dalam administrasi dan kepemimpinan yang otokratis, supervise berarti inspeksi. Inspeksi bukanlah suatu pengawasan yang berusaha menolong guru untuk mengembangkan dan memperbaiki cara dan daya kerja sebagai pendidik dan pengajar. Supervise inspeksi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah guru dan petugas di sekolah sudah melaksanakan seluruh tugas yang diperintahkan serta ditentukan oleh atasannya. Supervise tipe inspeksi dikonotasikan sebagai upaya untuk mencari-cari kesalahan. Hal itu dimaksudkan untuk mengidentifikasi hal-hal yang baik dan buruk yang sudah dilaksanakan, kemudian untuk dapat memberikan angka atau nilai dalam rangka menentukan posisi kondisi baik atau buruk bagi

seorang pegawai. Tipe inspeksi merupakan tipe supervisi yang mewajibkan supervisor turun melihat langsung hal-hal yang dikerjakan targer supervisi.

2. Tipe Laisses Faire

Tipe ini menginterpretasikan demokrasi sebagai pemberi kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan sehingga akhirnya supervisor sendiri kehilangan otoritas sama sekali. Supervisor menyerahkan/mempercayai bawahannya untuk mengambil keputusan apa saja. Supervisor yang biasa menerapkan tipe ini dapat dikatakan tidak memberikan bimbingan kepada para bawahan yang menjadi tanggung jawabnya. Tipe ini target supervisi diberikan kebebasan dalam menjalankan aktifitasnya. Sebab yangutamakan dalam supervisi model ini adalah hasil akhir sehingga supervisor tidak begitu intens dalam memfokuskan proses kerja yang dilaksanakan target supervisi. Selain itu apabila Anda menggunakan tipe ini, supervisor tidak boleh memaksakan kemauannya (otoriter) kepada orang-orang yang disupervisi. Supervisor juga diharuskan memberikan argumentasi atau alasan yang rasional tentang tindakan-tindakan serta instruksinya. Hendaknya tidak menonjolkan jabatan atau kekuasaannya agar tidak menghambat kreativitas bawahannya.

3. Tipe Coersive,

Supervisi ini juga disebut dengan supervisi otoriter, hampir sama dengan tipe inspeksi. Tipe supervisi ini bersifat memaksa. Apa yang diperkirakannya sebagai sesuatu yang baik, meskipun

tidak cocok dengan kondisi atau kemampuan pihak yang disupervisi, tetap saja dipaksakan berlakunya. Dengan demikian pada tipe ini guru tidak diberi kesempatan untuk bertanya tentang hal-hal yang diberlakukan tersebut. Tipe ini baik dilakukan pada guru-guru yang baru mulai belajar mengajar dan pelaku supervisor adalah orang yang telah dianggap senior sehingga dapat dijadikan panutan dan contoh bagi orang yang disupervisi. Tipe coersive (paksaan) supervisor dalam melaksanakan tugasnya turut campur dalam mengembangkan pendidiknya. Tipe supervisi seperti ini diperuntukan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan yang masih lemah dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya. Tipe seperti ini “terpaksa” dilakukan karena pendapat (Pandji Santosa, 2008) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia masih sangat dibutuhkan, karena ternyata dari hasil penelitian menunjukkan masih banyak kekurangan dan kelemahan yang masih harus diperbaiki, terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan yang sesuai dengan target organisasi. Dalam hal ini adalah seperti lembaga pendidikan Islam. Dengan adanya tipe ini, diharapkan problem seperti ini akan cepat teratasi.

4. Tipe Training and Guidance

Supervisi tipe training dan guidance diartikan sebagai memberikan latihan dan bimbingan. Tipe supervisi ini berlandaskan suatu pandangan bahwa pendidikan itu merupakan proses pertumbuhan bimbingan. Supervisi yang dilakukan ialah untuk melatih (to train) dan memberi bimbingan (to guide)

kepada guru-guru tersebut dalam pekerjaannya sebagai guru. Dalam tipe ini staf dan guru selalu mendapatkan bimbingan dan latihan dari supervisor, sehingga menimbulkan kurang adanya kepercayaan terhadap kemampuan guru-guru dan staf yang mereka miliki. Tipe *training and guidance* (pelatihan dan pendampingan) merupakan tipe supervisi yang menekankan keefektifan target supervisi. Kegiatan supervisi dilaksanakan dengan berbasis kepada pengembangan minat dan bakat target supervisi. Tipe *training and guidance* ini cocok digunakan apabila target supervisi masih belum berpengalaman dalam melaksanakan tugas keprofesian pendidikan. Namun, tipe ini dapat diterapkan kepada target supervisi yang telah berpengalaman. Agar tipe *training and guidance* ini dapat dijalankan secara efektif, maka supervisor hendaknya juga menyiapkan berbagai macam sikap yang bersinergi dengan tugasnya.

5. Tipe Demokratis

Dalam tipe ini, supervisor selalu menghargai pendapat dari para bawahannya (yang disupervisi) dan memberikan kepada mereka untuk mengembangkan daya kreatifitasnya. Mereka bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Semua keputusan diambil dengan jalan musyawarah bersama. Pelaksanaan keputusan dilakukan bersama-sama karena keputusan tersebut dirasakan telah menjadi miliknya. Keterlibatan pihak terkait untuk mencapai target supervisi sangat diandalkan dalam tipe supervisi demokratis. Hal utama yang ingin dituju adalah adanya kerjasama pembinaan antara supervisor dan target supervisor (dalam hal ini adalah guru dan

kegiatannya). Langkah ini dilakukan agar target supervisi ikut merasakan sendiri terhadap program supervisi yang dijalankan kepadanya. Untuk itu, supervisor tidak boleh bersifat otoriter dalam menjalankan kegiatan supervisi. Sehingga guru dan staf tidak merasa sebagai pihak yang dipersalahkan akan tetapi merasa dibina untuk memperbaiki kinerjanya. Keseluruhan tipe supervisi demokratis ini difokuskan ke dalam satuan pendidikan meliputi manajemen kurikulum pembelajaran; kesiswaan; sarana prasarana; ketenagaan; keuangan; hubungan sekolah dengan masyarakat dan layanan khusus.

C. *Macam-Macam Pendekatan Supervisi Pembelajaran*

1. Pendekatan Supervisi Pembelajaran Direktif (Langsung): *Berdasarkan Teori Psikologi Behavioristik*

Pendekatan supervisi pembelajaran direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, maka tentu saja pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behavioristik. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi, yaitu respons terhadap rangsangan/ stimulus. Oleh karena guru memiliki kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*).

Pada pendekatan direktif, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran, menetapkan perangkat standar untuk perbaikan, penggunaan sarana pengajaran, dan berbagai dorongan yang diperlukan untuk meningkatkan pengajaran. Pada pendekatan ini tanggung jawab seakanakan seluruhnya berada pada supervisor, sedangkan tanggung jawab guru sifatnya rendah. Dengan demikian pendekatan ini menganggap supervisor mengetahui banyak hal.

Pendekatan direktif ini memiliki keunggulan yaitu solusi pemecahan masalah relative cepat diperoleh oleh guru. Namun demikian pendekatan direktif juga memiliki kelemahan: 1) guru menjadi pasif; 2) kreativitas guru kurang dapat berkembang; 3) inisiatif bimbingan lebih banyak dari supervisor; dan 4) potensi guru kurang dapat tereksplorasi secara optimal.

Sasaran Pendekatan supervise direktif adalah perbaikan pengajaran dan bukan perbaikan kepribadian guru. Untuk ini supervisor diharapkan untuk mengajarkan berbagai keterampilan pada guru terkait mengamati, menganalisis, mengembangkan krukulum dan ketrampilan dalam mengajar.

2. Pendekatan Supervisi Pembelajaran Non-Direktif (Tidak Langsung): *Berdasarkan Teori Psikologi Humanistik*

Pendekatan supervisi non-direktif (tidak langsung) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan

permasalahan, tapi iaterlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh guru. Ia member kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya. Supervisor mencoba mendengarkan, dan memahami apa yang dialami.

3. Pendekatan Supervisi Pembelajaran Kolaboratif: *Berdasarkan Teori Psikologi Kognitif*

Pendekatan supervisi pembelajaran kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi suatu cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun guru bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif.

Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervise berhubungan pada dua arah; dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

Maka dari itu dapat diambil kesimpulan bahwa melalui kegiatan mengajar. Terdapat beberapa tipe pendekatan supervise pembelajaran yang dapat digunakan oleh supervisor. Namun, tidak ada satu satupun pendekatan dan perilaku supervisi yang baik dan cocok untuk semua guru dan yang bisa diaplikasikan dalam semua kegiatan pengembangan perilaku guru. Untuk itu, diharapkan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan program supervise pembelajaran, supervisor di lembaga pendidikan harus memperitmbangkan tingkat kemampuan, kebutuhan, minat, dan kematangan profesional serta karakteristik personal guru.

D. Proses Supervisi Pendekatan Kepemimpinan

(Petrolo, Fakhur Manesh, & Palumbo, 2023) menyatakan bahwa, "*Supervision is a service activity that exists to help teachers do their job better.*" Supervisi adalah sebuah usaha pelayanan yang muncul untuk menolong para guru melakukan pekerjaan mereka menjadi lebih baik. Arikunto menjelaskan, "supervise akademik adalah supervisi menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.

Konsep ini tidak lagi menekankan pada kemampuan atau sifat seorang pemimpin semata, tetapi lebih dari itu, yang menentukan kepemimpinan adalah sifat dan karakteristik sekelompok orang yang dipimpin oleh pemimpin tersebut. Setiap kelompok mempunyai keunikan sifat dan karakteristik tersendiri sehingga harus

diperlakukan dengan tipe atau gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Kemudian (Petrolo et al., 2023) membagi proses pendekatan supervisi kepemimpinan kepada enam tahapan:

1. Persiapan guru. Ini adalah proses di mana guru mulai mengumpulkan informasi tentang kebutuhan belajar siswa dan mengembangkan ide yang muncul untuk daerah yang berdasarkan standar-standar yang jelas, sempit, dari pembelajaran yang penting sebagai sasaran yang tepat untuk suatu tujuan perbaikan.
2. Kolaborasi awal. Guru dan supervisor menganalisis data siswa lebih dalam dan menyelesaikan fokus dan detail dari tujuan perbaikan dan rencana pengembangan profesional.
3. Pemantauan awal. guru mulai berpartisipasi dalam pengembangan profesi dan menerapkan strategi-strategi yang mendukung pembelajaran siswa, membuat penyesuaian yang diperlukan sebagai proses pengembangan
4. Tinjauan siklus pertengahan. Pada pertengahan tahun, atau pertengahan (waktu) lain yang sesuai, guru dan supervisor meninjau kemajuan sampai saat ini, memeriksa bahan-bahan(informasi) yang terkait dengan inisiatif guru dan, jika mungkin, pekerjaan siswa, dan mengubah (bentuk) rencana yang diperlukan.
5. Pemantauan sekunder. Guru terus melaksanakan rencana pengembangan profesional dan memperdalam pembelajaran yang terkait dengan kebutuhan siswa dengan menggunakan metode-metode penilaian yang

lebih halus untuk memberitahukan keputusan pengajaran.

6. Tinjauan sumatif. Pada akhir setiap siklus, guru dan supervisor meninjau bukti (petunjuk) yang menghubungkan strategi-strategi pengajaran terhadap hasil belajar siswa, dan mengembangkan gambaran tertulis yang menjelaskan pertumbuhan guru dan menyarankan ide-ide untuk pengembangan.

E. Proses Supervisi Pendekatan efektif

Pendekatan klinik merupakan salah satu pendekatan yang efektif dalam supervise. Hal ini karena lebih menitik-beratkan pada hubungan baik antara pengawas atau kepala sekolah sebagai supervisor dengan guru, dengan adanya hubungan tersebut diharapkan kemampuan guru atau kompetensi guru dapat meningkat.

Latar belakang dalam pembinaan guru dengan penerapan pendekatan klinik bahwa pengajaran merupakan aktivitas yang kompleks. Karena hasil dari pengamatan yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor akan mengetahui letak kelemahan atau kekurangan dari guru yang akan dipersiapkan langkah-langkah untuk penanggulangan oleh kepala sekolah melalui pengarahan atau pembinaan.

(Edward Sallis, 2014) mengatakan bahwa pendekatan klinis dilakukan melalui tiga tahap, yakni perencanaan, pengamatan dan pertemuan pemberian balikan. Dari ungkapan diatas tentunya perlu adanya rincian tersendiri, sehingga seorang supervisor dapat faham, diantaranya sebagai berikut:

1. Pertemuan awal atau perencanaan
 - a. Menciptakan suasana intim atau hubungan yang sebaik mungkin antara supervisor dengan guru sehingga partisipasi dari guru akan semakin meningkat.
 - b. Mengkaji rencana pembelajaran yang meliputi tujuan, metode, waktu, media, evaluasi hasil belajar, dan lain-lain yang terkait dengan pembelajaran.
 - c. Memilih atau mengembangkan instrumen observasi yang akan dipakai untuk merekam tingkah laku guru yang akan menjadi perhatian utamanya, instrumen observasi yang dipilih atau yang dikembangkan dibicarakan bersama antara guru dan supervisor.
2. Pengamatan atau observasi
 - a. Mencatat dan merekam hal-hal yang terjadi dalam proses pembelajaran sesuai dengan kesepakatan bersama.
 - b. Mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa.
3. Pertemuan akhir atau diskusi balikan
 - a. Guru memberikan tanggapan, penjelasan atau pengakuan.
 - b. Menyimpulkan bersama hasil yang telah dicapai dalam observasi sebelumnya.
 - c. Memberikan penyimpulan, dan merumuskan kembali kesepakatan-kesepakatan sebagai tindak lanjut proses perbaikan.

BAB 5

CONTROL MUTU PENDIDIKAN ISLAM

A. Pengertian Control Mutu Pendidikan Islam

Menurut (Sallis, 2014) mengatakan control mutu atau *Quality Control* merupakan suatu sistem kegiatan teknis yang bersifat rutin terus-menerus yang dirancang untuk mengukur dan menilai mutu produk atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Sedangkan menurut (Bertillo & Lacambra, 2018) mengatakan control berarti semua aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang secara efisien dan ekonomis. (Jones, 2021) mengungkapkan control mutu merupakan kualitas secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu sistem yang digunakan untuk mempertahankan tingkat kualitas yang diinginkan dalam suatu produk atau layanan.

Control mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Ia melibatkan deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Ini merupakan sebuah proses pasca-produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat. Control mutu biasanya dilakukan oleh pekerja-pekerja yang dikenal sebagai pemeriksa mutu. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode-metode umum dari control mutu, dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar telah terpenuhi

atau belum. Dengan kata lain *controlling* atau pengawasan, pengendalian dapat juga disebut monitoring. Monitoring merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengawasi proses dan perkembangan pelaksanaan program sekolah/madrasah.

Menurut (Haryanto, 2020) bahwa pendidikan Islam merupakan pendidikan yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam sebagaimana tercantum dalam Alquran dan al-Hadits serta dalam pemikiran para ulama dan dalam praktik sejarah umat Islam.

Maka dapat disimpulkan bahwa control mutu pendidikan Islam adalah sistem manajemen yang dinamis yang mengikutsertakan seluruh anggota dengan penerapan konsep dan teknik pengendalian kualitas untuk tercapainya kepuasan pelanggan dan yang mengerjakannya dalam lembaga pendidikan Islam.

B. Tujuan Control Mutu Pendidikan Islam

Controlling atau bisa disebut pengawasan dan penendalian merupakan alat organisasi untuk mengendalikan, dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sehingga pelanggan maupun yang memproduksi merasa puas. (Sallis, 1992) menyatakan: Tujuan pengendalian adalah melakukan pengukuran dan perbaikan agar apa yang telah direncanakan dapat dicapai secara optimal. Sedangkan menurut (Baharuddin & Mulyono, 2006) bahwa tujuan pengawasan adalah membantu mempertahankan hasil yang sesuai dengan syarat untuk mencapai kualitas sehingga konsumen menjadi puas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan dari control mutu pendidikan Islam merupakan melakukan perbaikan melalui pengawasan setiap pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai kualitas yang baik pada lembaga pendidikan Islam.

Pengendalian mutu pada dasarnya merupakan suatu alat yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Secara lebih rinci pengendalian mutu dirancang untuk:

1. *Provide routine and consistent check to ensure data integrity, correctness, and completeness.* (Berikan pemeriksaan rutin dan konsisten untuk memastikan integritas, kebenaran, dan kelengkapan data).
2. *Identify and address errors and omissions.* (Identifikasi dan mengatasi kesalahan dan kelalaian),
3. *Document and archive inventory material and record all Quality Control activities.* (Mendokumentasikan dan mengarsipkan bahan inventaris dan mencatat semua kegiatan control mutu).

Namun, tidak jarang bahwa pemimpin hanya mempertahankan kondisi yang telah dicapai saat ini. Beberapa alasan yang mencegah sasaran bagi peningkatan antara lain:

- a. Hasil yang dicapai saat ini sudah cukup bersaing.
- b. Usaha peningkatan yang dinilai tidak ekonomis.
- c. Dirasakan memang ada kebutuhan peningkatan, tetapi waktunya belum tepat.

C. Pelaksanaan Control Mutu Pendidikan Islam

Control tidak bisa dipisahkan dengan perencanaan. pimpinan membuat rencana, dan rencana tersebut merupakan standar, artinya sejumlah kegiatan dapat dilakukan dan dapat diukur atau dinilai dengan membandingkan standar dengan kegiatan yang dilakukan. Sistem dan teknik-teknik pengendalian dapat dikembangkan dari perencanaan yang telah dibuat.

Pada pengendalian merupakan suatu proses karena terdiri dari rangkaian kegiatan yang sistematis, menurut (Candra Wijaya & Rifa'i, 2016) proses pengendalian mutu meliputi: 1) perencanaan, yaitu menyusun tujuan dan standar, 2). Pengukuran performansi nyata, 3). Membandingkan performansi hasil pengukuran dengan performansi standar, 4) memperbaiki performansi.

Memperhatikan langkah-langkah pengendalian mutu di atas, jadi pada dasarnya dalam setiap system pengendalian mutu mempunyai empat komponen, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh (Sallis, 1992) yaitu:

1. Alat pengamatan yang mendeteksi, mengamati dan mengukur atau menguraikan kegiatan-kegiatan yang dikendalikan.
2. Alat penilai yang mengevaluasi unjuk kerja dari suatu kegiatan.
3. Alat modifikasi perilaku untuk mengubah unjuk kerja jika diperlukan.
4. Alat untuk menyebarluaskan informasi kea lat lain.

Keberhasilan kepala sekolah atau pentgawas dalam pelaksanaan pengendalian mutu, selain harus melakukannya secara sistematis, juga ada beberapa pra

kondisi yang harus diperhatikan dan dipenuhi oleh sekolah. Kondisi ini diwujudkan dalam bentuk sikap, komitmen dan pemikiran dari semua unsure yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Menurut (Mulyasa, 2005) pra kondisi yang harus dipenuhi sekolah, antara lain:

- a. Mengubah pola pikir sekolah sebagai unit produksi menjadi unit layanan jasa
- b. Memfokuskan perhatian pada proses secara sistematis.
- c. Menerapkan pola pemikiran/strategie jangka panjang
- d. Mempunyai komitmen yang kuat pada mutu
- e. Mementingkan pengembangan sumber daya manusia.

Kepala sekolah atau pimpinan pendidikan lainnya dalam melaksanakan pengendalian mutu dapat melakukan beberapa cara, salah satu cara yang banyak digunakan dalam pelaksanaan pengendalian mutu adalah model yang meliputi (1) pre control-Feedforward, yang control yang dilakukan sebelum pekerjaan dimulai, misalnya untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu hanya memilih guru-guru yang memiliki kompetensi yang baik. (2) Concurrent Control, yaitu pengendalian dilakukan sejalan dengan pelaksanaan pekerjaan, dan (3) Feedback Control, yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan.

Dalam tingkat operasional kelembagaan sekolah, sasaran pengendalian mutu ditujukan pada aspek input pendidikan, proses dan output atau hasil pendidikan. Menurut (Sallis, 1980) substansi pengawasan pendidikan secara educative adalah: (a) pengawasan implementasi

kurikulum, pengajaran, pemahaman guru terhadap kurikulum, penjabaran guru terhadap teknik penilaian, penjabaran dan penyesuaian kurikulum (b) pengawasan kegiatan belajar mengajar.

Sedangkan menurut (Sanjaya, 2009) bidang pengendalian ditujukan pada bidang utama pendidikan, yaitu kurikulum, bimbingan siswa serta manajemen pendidikan. Bidang kurikulum berkaitan dengan perumusan tujuan pendidikan, bahan ajar, proses pengajaran, serta evaluasi, baik secara keseluruhan program pendidikan di sekolah maupun untuk setiap bidang studi.

Bidang bimbingan siswa berkaitan dengan program pembinaan siswa dan bimbingan dan konseling, sedangkan bidang manajemen berkaitan dengan upaya pengaturan dan pemanfaatan segala sumber daya dan dana pendidikan yang ada di sekolah. Bidang ini mencakup manajemen personal, siswa, sarana dan prasarana, fasilitas pendidikan biaya dan kerja sama dengan masyarakat atau pihak luar sekolah. Ketiga bidang ini mempunyai arah sasaran yang sama, yaitu perkembangan siswa secara optimal.

Menurut (Wina Sanjaya, 2015) ada tiga cara pengendalian yang dapat digunakan dalam pengendalian mutu sekolah.

Pertama, pengendalian umpan maju (*feedforward*). Cara ini dilakukan sebelum pekerjaan dimulai untuk mengantisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul, serta melakukan tindakan-tindakan pencegahan.

Kedua, pengendalian konkuren (*concurrent* atau *steering controls*), yaitu memusatkan kegiatan

pengendalian pada apa yang sedang berjalan atau proses pelaksanaan pekerjaan, memonitor pekerjaan, atau kegiatan yang sedang berjalan untuk meyakinkan bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik.

Ketiga, pengendalian umpan balik (*feedback* atau *postaction controls*), yaitu mengadakan penilaian atau pengukuran, dan perbaikan setelah kegiatan dilakukan.

Sedangkan menurut (Baharuddin, 2012) mengatakan pengawasan akan berjalan dengan efektif apabila memiliki tiga tahapan, pertama, tahapan penetapan alat pengukur (*standard*), kedua, tahapan melakukan penilaian (*evaluate*), ketiga, tahapan mengadakan tindakan perbaikan (*correction action*). Dengan demikian bahwa pelaksanaan pengawasan atau pengendalian akan berjalan dengan baik diterapkan pada pendidikan Islam yang dilakukan oleh pemimpin lembaga tersebut.

BAB 6 BENCHMARKING DALAM PENDIDIKAN

A. Pengertian Benchmarking

Istilah Benchmarking berasal dari kata “brenchmark) yang berarrti tolok ukur patikan, acuan, refrensi atau standar pengukuran untuk perbandingan. Benchmark dapat diartikan sebagai suatu ukuran kinerja yang bersifat tetap sesuai dengan kriteria yang jelas dari suatu organisasi unggulan terkait dengan kegiatan tertentu (Tidball, 1993).

Pada awalnya, *benchmarking* hanya dikenal di dunia bisnis. Namun, saat ini *benchmarking* telah diadopsi oleh berbagai lembaga pendidikan di luar negeri, sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Definisi *benchmarking* baik di bidang bisnis maupun pendidikan pada hakikatnya adalah sama. Strategi *benchmarking* ini pada mulanya digunakan dalam bidang bisnis untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang lebih maju (Sallis, 1990).

Istilah *benchmarking* ini banyak digunakan dalam dunia bisnis. (Jones & Sallis, 2021) menjuluki *benchmarking* sebagai “*stealing shamelessly*” yang artinya mencuri tanpa rasa malu. Namun (Bertillo & Lacambra, 2018) yang mengatakan bahwa bagaimanapun *benchmarking* bukanlah sekedar metode menjiplak dari

perusahaan lain. Deming juga memperingatkan, "Beradaptasi, jangan mengadopsi. Berikut ini beberapa definisi benchmarking:

1. *Benchmarking* (penentuan tolak ukur) artinya adalah mengukur kinerja Anda terhadap perusahaan-perusahaan yang terbaik dikelasnya, menggunakan informasi tersebut sebagai dasar untuk target, strategi, dan implementasi perusahaan Anda sendiri.
2. *Benchmarking* merupakan satu teknik analisis yang secara luas digunakan untuk mencari suatu proses terbaik dalam menghasilkan suatu layanan/produk yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan stakeholder dengan cara melihat produk/layanan lain.
3. *Benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *benchmarking* dalam lembaga pendidikan Islam adalah suatu aktivitas dimana suatu lembaga pendidikan Islam mengadakan evaluasi diri secara kontinu, dengan membandingkan dirinya dengan institusi lain yang terbaik, sehingga institusi tersebut dapat mengidentifikasi, mengadopsi dan mengaplikasikan praktik-praktik yang lebih baik secara signifikan. Dengan kata lain, praktik-praktik yang telah dilakukan oleh lembaga terbaik tersebut digunakan sebagai patokan (*benchmark* atau patok duga) atau standar kinerja normatif oleh institusi Islam yang ingin memperbaikinya.

(Dewantara, 2013) beberapa puluh tahun lalu, diinisiasi telah mengemukakan konsep *Benchmarking* dalam bentuk sederhana. Konsep yang diajukan dengan bahasa Jawa itu, adalah 3N, yaitu *Niteni*: Memperhatikan dengan seksama, *Niru*: Mencontoh atau memanfaatkan, dan *Nambahi*: Mengadaptasi, memperbaiki atau menyempurnakan.

Ungkapan tersebut menegaskan bahwa *benchmarking* tidak hanya sekedar memindahkan sistem dari satu institusi ke institusi lain, tetapi diperlukan upaya kreatif dan inovatif sesuai dengan kondisi, budaya, dan kemampuan. Sementara itu, institusi yang dijadikan acuan/pembanding akan terdorong untuk melakukan perbaikan pengelolaan dan meningkatkan standar mutu.

Tujuan *benchmarking* adalah untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menyamai atau melebihi praktik-praktik terbaik di dalam maupun diluar sekolah atau wilayah anda. Benchmarking memungkinkan anda untuk:

- a. Mendapatkan pandangan baru terhadap praktik-praktik standar.
- b. Mengidentifikasi tujuan-tujuan keunggulan.
- c. Memfasilitasi proses perbaikan kaizen dan terobosan.

B. Manfaat Benchmarking

Secara umum manfaat yang diperoleh dari patok duga dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

1. Perubahan budaya

Patok duga memungkinkan lembaga pendidikan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis. Proses ini berperan besar dalam meyakinkan setiap

orang dalam organisasi akan kredibilitas target yang ingin dicapai tersebut.

2. Perbaiki kinerja

Patok duga memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki. Hal ini dapat bermanfaat bagi perancangan ulang suatu produk atau jasa untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan.

3. Peningkatan kemampuan sumber daya manusia

Melalui patok duga para karyawan/sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan akan menyadari kekurangan-kekurangannya bila dibandingkan dengan lembaga yang terbaik tersebut, sehingga timbul sebuah keinginan untuk melakukan peningkatan kemampuan dan keterampilan.

Benchmarking merupakan proses terstruktur untuk memperoleh perspektif baru kebutuhan *costumer*. Dalam dunia pendidikan *benchmarking* dipergunakan untuk membantu membuat sasaran-sasaran perbaikan. Tujuan *benchmarking* dalam pendidikan adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk mengidentifikasi, mengukur dan menyamai atau melebihi praktik-praktik terbaik baik di dalam maupun di luar sekolah.

Melalui *benchmarking* ini memungkinkan bagi sebuah lembaga pendidikan untuk mendapatkan pandangan baru terhadap praktik-praktik standar, mengidentifikasi tujuan-tujuan keunggulan, serta sebagai media untuk melakukan perbaikan dan terobosan-terobosan baru.

Jadi dapat dipahami bahwa Strategi *Benchmarking* dalam bidang pendidikan merupakan suatu bentuk kerja sama di antara lembaga pendidikan yang lebih unggul untuk mewujudkan suatu visi lembaganya.

C. Jenis-jenis *Bechmarking*

Benchmarking dapat dikategorikan berdasarkan jenis organisasi atau siapa yang melakukan *benchmarking*. (Gupta & Yadav, 2023) mengemukakan bahwa *benchmarking* dapat diidentifikasi menjadi empat jenis yaitu:

1. *Benchmarking* Internal

Pendekatan dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal lainnya dalam suatu organisasi, misal dibandingkan kinerja tiap divisi di perusahaan, dilakukan antara departemen/divisi/cabang dalam satu perusahaan atau antar perusahaan dalam satu group perusahaan

2. *Benchmarking* Kompetitif

Pendekatan dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai pesaing, misalnya membandingkan karakteristik produk dari produk yang sama yang diliasilkan pesaing dalam pasar yang sama.

3. *Benchmarking* Fungsional

Pendekatan dengan diadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan lain yang berada di berbagai industri, atau dengan kata lain dilakukan perbandngan dengan perusahaan/industri yang lebih

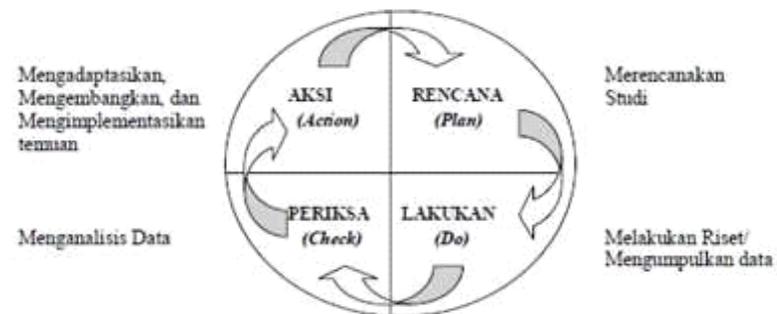
luas/pemimpin industri untuk fungsi-fungsi yang sama.

4. *Benchmarking* Generik

Pendekatan dengan diadakan perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama di setiap industry, atau dengan kata lain perbandingan fungsi-fungsi usaha atau proses yang sama dengan mengabaikan jenis industri.

5. Proses *Benchmarking*

Benchmarking mengikuti pola pendekatan dasar yang terdiri dari empat langkah, yang mana pendekatan tersebut mengikuti metode mutu fundamental yang dipaparkan oleh Shewhart yang dikenal dengan siklus Deming atau siklus PDCA (*plan-do-check-action*). Siklus Deming terdiri dari kegiatan; menyusun rencana, menjalankan rencana, memeriksa temuan, dan beraksi.



Berikut ini akan dijelaskan masing-masing langkah pada siklus Deming secara lebih rinci.

Langkah pertama, *Plan* yakni merencanakan studi *benchmarking*. Pada langkah ini yang dilakukan adalah menyeleksi dan menentukan proses yang harus dipelajari, mengidentifikasi tolok ukur kinerja proses itu, evaluasi perusahaan/organisasi sendiri, dan menentukan perusahaan/organisasi tujuan atau yang akan dibandingkan. Bila dikaitkan dalam konteks pendidikan, pada langkah pertama ini suatu lembaga pendidikan yang akan melakukan *benchmarking* harus memahami seluk beluk lembaganya sendiri serta mampu mengidentifikasi apa saja yang akan dibandingkan. Selanjutnya, menentukan lembaga mana yang akan dijadikan sasaran studi *benchmarking*.

Langkah kedua, *Do* yakni melakukan riset primer dan sekunder. Pada langkah ini diadakan penyelidikan penyingkapan rahasia atas proses tertentu di dalam suatu perusahaan yang menjadi sasaran. Langkah kedua ini dapat dilakukan melalui diskusi, menyusun kuesioner tertulis atau observasi secara langsung.

Langkah ketiga, *Check* yakni menganalisis data yang terkumpul untuk menyusun temuan studi dan rekomendasi. Analisis ini meliputi dua aspek: penentuan besarnya perbedaan kesenjangan kinerja antar perusahaan yang melakukan *benchmarking* melalui bentuk tabel (matriks) dan mengidentifikasi faktor-faktor penentu yang menunjang peningkatan kinerja di perusahaan terkemuka yang menjadi sasaran *benchmarking* tersebut.

Langkah terakhir, *Action* meliputi adaptasi, pengembangan, dan implementasi faktor penentu

proses *benchmarking* yang cocok. Langkah terakhir ini ditujukan untuk mengubah atau memperbaiki suatu perusahaan/organisasi agar kinerjanya dapat meningkat.

Dalam Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) juga dijelaskan tentang proses *benchmarking* terdiri dari enam langkah yaitu:



Gambar 2. Langkah-langkah dalam siklus benchmarking

6. Menentukan Apa yang Akan Di-benchmark

Hampir segala hal dapat di-benchmark: suatu proses lama yang memerlukan perbaikan; suatu permasalahan yang memerlukan solusi; suatu perancangan proses baru; suatu proses yang upayaupaya perbaikannya selama ini belum berhasil. Perlu dibentuk suatu Tim Peningkatan Mutu yang akan menyelidiki proses dan permasalahannya. Tim ini akan mendefinisikan proses yang menjadi target, batas-batasnya, operasi-operasi yang dicakup dan

urutannya, dan masukan (input) serta keluarannya (output).

7. Menentukan Apa yang Akan Diukur

Ukuran atau standar yang dipilih untuk dilakukan *benchmarking* harus yang paling kritis dan besar kontribusinya terhadap perbaikan dan peningkatan mutu. Tim yang bertugas me-review elemen-elemen dalam proses dalam suatu bagan alir dan melakukan diskusi tentang ukuran dan standar yang menjadi fokus.

8. Menentukan kepada Siapa akan Dilakukan Benchmark

Tim Peningkatan Mutu kemudian menentukan organisasi yang akan menjadi tujuan *benchmarking* ini. Pertimbangan yang perlu adalah tentunya memilih organisasi lain tersebut yang memang dipandang mempunyai reputasi baik bahkan terbaik dalam kategori ini.

9. Pengumpulan Data/Kunjungan

Tim Peningkatan Mutu mengumpulkan data tentang ukuran dan standar yang telah dipilih terhadap organisasi yang akan di-benchmark. Pencarian informasi ini dapat dimulai dengan yang telah dipublikasikan: misalkan hasil-hasil studi, survei pasar, survei pelanggan, jurnal, majalah dan lain-lain. Barangkali juga ada lembaga yang menyediakan bank data tentang *benchmarking* untuk beberapa aspek dan kategori tertentu.

10. Analisis Data

Tim Peningkatan Mutu kemudian membandingkan data yang diperoleh dari proses yang di-benchmark dengan data proses yang dimiliki (internal) untuk menentukan adanya kesenjangan (gap) di antara mereka.

11. Merumuskan Tujuan dan Rencana Tindakan

Tim Peningkatan Mutu menentukan target perbaikan terhadap proses. Target-target ini harus dapat dicapai dan realistis dalam pengertian waktu, sumber daya, dan kemampuan yang ada saat ini; juga sebaiknya terukur, spesifik, dan didukung oleh manajemen dan orang-orang yang bekerja dalam proses tersebut. Kemudian tim dapat diperluas dengan melibatkan multidisiplin yang akan memecahkan persoalan dan mengembangkan suatu rencana untuk memantapkan tindakan spesifik yang akan diambil, tahapan-tahapan waktunya, dan siapa-siapa yang harus bertanggung jawab.

Benchmarking juga dapat dilakukan secara Internal dan Eksternal yaitu:

- a. Internal benchmarking, dilakukan di dalam lingkup perguruan tinggi itu sendiri. Bisa dilakukan internal benchmarking antar program studi dalam satu fakultas, atau antar unit atau fakultas dalam satu PT itu sendiri. Dalam kenyataan pasti bisa diperbandingkan standar antar mereka atau untuk memperbandingkan standar kualitas yang dipakai.
- b. Eksternal benchmarking, dilakukan dengan benchmarking terhadap lembaga atau PT lain, baik yang menyangkut satu program studi ataupun

satu unit atau fakultas tertentu, baik di dalam maupun di luar negeri.

Dari beberapa pendapat di atas terkait proses benchmarking maka dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah strategi benchmarking adalah melakukan perencanaan tentang benchmarking, melaksanakan benchmarking, menganalisis data temuan, dan mengimplementasikan hasil dari benchmarking.

D. Mutu Perguruan Tinggi

Suatu produk yang bermutu akan diminati oleh konsumen, sebaliknya apabila produk itu tidak bermutu maka akan ditinggalkan oleh konsumen. Begitupun juga perguruan tinggi di era globalisasi harus berbasis pada mutu, bagaimana perguruan tinggi dalam kegiatan jasa pendidikan maupun pengembangan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan-keunggulan.

Sehingga peningkatan mutu menjadi tuntutan bagi institusi pendidikan, perguruan tinggi harus mampu memberikan pendidikan yang bermutu bagi anak didiknya. Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan menjadi dua, yaitu *internal costemer* dan *exsternal*. *Internal costemer* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pelajar (*learners*) dan *exsternal costemer* yaitu masyarakat dan dunia industri. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjamin mutu (*quality assurance system*) sangat dibutuhkan.

BAB 7

MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

A. Konsep Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Pembiayaan merupakan suatu konsep yang menentukan dalam kelompok penganggaran di lembaga. Penentuan pembiayaan akan memengaruhi tingkat efisiensi dan efektivitas kegiatan dalam suatu organisasi yang akan mencapai suatu tujuan tertentu. Kegiatan yang dilaksanakan dengan pembiayaan rendah dan memiliki hasil dan kualitas yang baik dapat dikatakan kegiatan yang dilakukan tersebut dilaksanakan secara efektif dan efisien (Wang et al., 2021).

Investasi dalam pengawasan pembiayaan pendidikan menyangkut pembiayaan pendidik maupun pegawai, PBM dan KBM, administrasi dan tata usaha, sarana dan prasarana, serta pembiayaan yang berkaitan dengan pemeliharaan termasuk perawatan inventaris dan sarana lainnya. Pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut analisis sumber yang diperoleh, tetapi penggunaan dana secara efektif dan efisien. Makin efisien dana pada sistem pendidikan, maka berkurang dari dana yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, secara efisiensi akan lebih banyak tujuan program yang dicapai dalam anggaran yang tersedia.

Demikian halnya dengan konsep tentang fungsi analisis produksi dari suatu sistem pendidikan atau sekolah, untuk menentukan fungsi produksi dari suatu sekolah yang diasumsikan akan memberikan suatu skor tes yang direfleksikan oleh output sebagai ekspresi dari bentuk persamaan aljabar yang mana:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3..X_n)$$

Ada tiga faktor utama yang memengaruhi output di dalam pendidikan, yakni:

X1 = Kualitas guru, yang direfleksikan oleh gaji.

X2 = Bangunan dan material, yang direfleksikan dalam nilapenyusutan.

X3 = Latar belakang sosio-ekonomi peserta didik.

Dengan demikian bahwa konsep pembiayaan yang diajukan (Bratianu, Stanescu, & Mocanu, 2021) yang diartikan sebagai fungsi produksi dalam pendidikan merupakan hal yang logis. Pembiayaan tidak serta-merta dapat mengontrol beralatan dan administrasi pendidikan, tetapi keputusan tentang pembiayaan akan memengaruhi sistem kerja pendidikan secara keseluruhan.

(Sallis, 2014) mengemukakan ekonomi pendidikan pada dasarnya berkenaan dengan produktivitas pendidikan, distribusi pendidikan bagi kelompok dan individu, dan persoalan berapa banyak biaya yang seyogyanya telah dikeluarkan untuk pendidikan dan jenis pendidikan apa yang dipilih oleh masyarakat.

Menurut (Klein, Tonetto, Avila, & Moreira, 2021) untuk mencapai tujuan dalam memahami lebih jauh tentang konsep pembiayaan pendidikan harus diketahui pengertian dari tujuh konsep penting terkait dengan

pembiayaan yang meliputi (1) objek biaya, (2) informasi manajemen biaya, (3) pembiayaan (*financing*), (4) keuangan (*finance*), (5) anggaran (*budget*), (6) biaya (*cost*), dan (7) pemicu biaya (*cost driver*).

1. Objek Biaya

Sebuah lembaga atau organisasi ketika menjalankan programnya selalu terkait dengan sebuah kegiatan sebagai ujung (*operating core*) sistem lembaga ataupun organisasi yang banyak membutuhkan biaya. Biaya dari seluruh kegiatan yang ada ini merupakan objek biaya. Objek biaya merupakan sesuatu akumulasi biaya dari berbagai aktivitas. Ada empat jenis objek biaya, yakni (1) jasa (2) produk atau kelompok produk yang saling berhubungan, (3) proyek, seperti penelitian, promosi pemasaran, atau usaha jasa komunitas, (4) departemen (departemen teknis, departemen sumber daya manusia),.

Pendidikan merupakan suatu lembaga tidak berorientasi kepada laba, maka objek biayanya ialah jasa dengan seluruh elemen (perangkat keras dan lunak) yang terdapat pada suatu prosesnya. Dengan demikian sasaran akuntan manajemen pada kasus tersebut terutama terhadap pengelolaan biaya yang dikeluarkan untuk menyediakan jasa bagi masyarakat, organisasi, lembaga, proyek dan memelihara catatan yang akurat dari biaya yang dikeluarkan oleh lembaga.

2. Informasi Manajemen Biaya

Manajemen biaya merupakan sebuah aktivitas pengelolaan biaya agar dapat berfungsi sebagai

pengambilan keputusan, alat perencanaan dan control. Informasi manajemen biaya merupakan suatu konsep yang luas, yakni mencakup segala informasi yang diharapkan guna mengelola secara efektif suatu perusahaan atau organisasi nonprofit, baik berupa informasi keuangan tentang biaya maupun informasi nonkeuangan yang ada kaitannya dengan produktivitas, kualitas, dan faktor kunci sukses lainnya untuk suatu organisasi.

Informasi keuangan saja dapat menimbulkan misleading karena informasi tersebut cenderung berfokus pada jangka pendek. Agar dapat mencapai keberhasilan yang baik suatu organisasi atau lembaga perlu memfokuskan perhatian pada informasi sumber biaya atau yang lain yang memiliki waktu dalam jangka panjang.

Suatu lembaga harus mengetahui berapa biaya yang dihabiskan untuk melakukan suatu pelayanan jasa atau produk tertentu atau biaya untuk pengembangan suatu jasa baru. Informasi manajemen biaya yang digunakan untuk menentukan harga. Hal ini dilakukan guna mengubah produk atau jasa dalam rangka meningkatkan profitabilitas untuk memperbarui fasilitas layanan pada saat yang sesuai dan untuk menentukan metode layanan. Secara khusus Blocher mengatakan perlunya informasi manajemen biaya dibutuhkan untuk empat hal yaitu: a) manajemen strategis, b) perencanaan dan pengambilan keputusan, 3) pengendalian dan operasional, 4) penyusunan laporan keuangan.

3. Pembiayaan (*Financing*)

Pembiayaan merupakan cara mencari dana atau sumber dana dan bagaimana menggunakan dana itu dengan memanfaatkan rencana biaya standar, memperbesar modal kerja, dan merencanakan kebutuhan masa yang akan datang akan uang. Sementara biaya pendidikan adalah seluruh usaha yang dicurahkan oleh pemerintah dan masyarakat pendidikan berupa uang maupun nonmoneter, biaya yang memerlukan penginventarisasian yang jelas.

Financing (pembelanjaan atau pembiayaan) merupakan fungsi penyediaan dana yang diperlukan guna melaksanakan usaha. Kebanyakan usaha besar atau kecil memerlukan dana untuk modal tetap seperti tanah, bangunan, gudang, mesin, modal kerja, dan modal tetap lainnya.

4. Keuangan (*Finance*)

Bidang keuangan pada suatu organisasi seperti pada lingkup lembaga pendidikan, tidak hanya mencakup uang pembayaran yang sah, tetapi juga kredit bank. Definisi yang sederhana tentang keuangan (*finance*) adalah seni untuk memperoleh alat pembayaran. Sementara itu dalam dunia usaha keuangan meliputi pemeliharaan kas yang memadai dalam bentuk uang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

5. Anggaran (*Budget*)

Anggaran (*budget*) merupakan suatu struktur yang dirancang untuk memfasilitasi perencanaan. Anggaran memberikan sebuah konteks proses perencanaan dalam pemilihan metode dalam

mencapai tujuan yang ditetapkan Anggaran menjadi dokumen yang meringkaskan keputusan untuk direncanakan dan dapat bertindak sebagai alat guna memastikan penggunaan dana masyarakat secara jujur dan konsisten..

(Fahyuni, 2020) menjelaskan bahwa anggaran (*budget*) merupakan rencana operasional yang dinyatakan dalam bentuk angka dalam bentuk satuan uang yang digunakan untuk pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar dari kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga.

6. Biaya (*Cost*)

Biaya (*cost*) merupakan jumlah uang yang dialokasikan, digunakan dan disediakan serta dibelanjakan untuk terlaksananya berbagai fungsi dan kegiatan guna mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam rangka proses manajemen. Menurut (Sallis, 1990) mengatakan bahwa biaya sering penggunaan sumber daya keuangan. Konsep pembiayaan secara keseluruhan sumber daya yang mempunyai konsep didefinisikan sebagai konsekuensi seluruhnya berkaitan dengan fungsi manajemen antara lain: (1) perencanaan dan pengambilan keputusan, (2) manajemen strategi, (3) pokok jasa dan pelaporan keuangan, dan (4) manajemen dan pengendalian operasional.

7. Pemicu biaya (*Cost Driver*)

Pemicu biaya (*cost driver*) dapat diartikan sebagai faktor yang memberi dampak pada perubahan biaya

total. Analogi yang dapat digunakan dalam proses pembiayaan kegiatan pada pendidikan sebagai sebuah lembaga nonprofit yang bergerak dalam bidang jasa. Program pendidikan di sekolah/madrasah yang ditawarkan secara akumulatif dapat meningkatkan dan mengembangkan keterampilan lulusan dapat juga dijadikan sebagai pemicu biaya dalam pendidikan.

Konsep pendidikan berbasis sekolah/madrasah dan atau masyarakat merupakan sarana yang tepat dalam pengembangan pendidikan, yang mana komponen yang terkait dengan pendidikan itu ikut serta memikirkan program yang sedang akan dilaksanakan serta biaya yang diakibatkan (dipicu) oleh program yang dilakukan.

B. Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Manajemen berfungsi untuk mengoptimalkan dalam setiap aspek pembiayaan untuk mendukung kegiatan, karena biaya merupakan salah satu unsur yang berpengaruh dalam suatu aktivitas. Semua kegiatan yang memberikan output yang berkualitas tidak luput dari adanya ketersediaan biaya.

Begitu pula dengan pendidikan, dimana pendidikan yang merupakan salah satu bentuk investasi sangat berpengaruh terhadap ketersediaan biaya. Dari berbagai hasil kajian konseptual dapat dideskripsikan menjadi bahwa manajemen pembiayaan pendidikan mencakup tiga kegiatan pokok yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

1. Perencanaan

(Wijaya & Rifa'i, 2016) mengemukakan pandangannya yaitu (1) *The Planning Programming Budgeting Evaluation System* disebut penganggaran yang berorientasi pada rencana dan sasaran program secara khusus serta umum, (2) *Functional approach*, penganggaran dalam bentuk gabungan antara unsur PPBES dengan *comparative approach*, (3) *comparative approach*, penganggaran yang dilakukan dengan cara membandingkan besarnya penerimaan dan pengeluaran untuk setiap mata anggaran-anggaran untuk setiap tahun,

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan keuangan sekolah atau anggaran belanja sekolah menurut (Sallis, 1990) sebagai berikut: 1) Mengganti beberapa peraturan dan prosedur yang tidak efektif sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat akan pendidikan dan input lain pengembangan sistem secara hasil secara terus-menerus dan berkesinambungan bahan perencanaan tahap berikutnya.

2. Pelaksanaan

Penyusunan pelaksanaan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) dalam lingkungan Departemen Pendidikan Nasional menggambarkan memadukan antara pengaturan pemerintah pusat dan sekolah. Dalam hal ini ada beberapa anggaran yang lebih diimplementasikan oleh peraturan pemerintah yang intinya pihak sekolah tidak dapat mengubah dari petunjuk penggunaan atau pengeluarannya. Sekolah hanya bertindak sebagai

BAB 8

STANDAR PROSES PENDIDIKAN

A. Pengertian Standar Proses Pembelajaran

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia standar adalah ukuran tertentu yang dipakai sebagai patokan. sedangkan proses merupakan rangkaian kegiatan, sehingga dapat dikatakan bahwa standar proses merupakan suatu hal atau ukuran yang dijadikan patokan dalam rangka melaksanakan suatu rangkaian kegiatan, yang dalam hal ini adalah patokan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran pada satuan pendidikan (Sanjaya, 2015).

Dalam arti sebenarnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 Bab I pasal 1 ayat 6, standar proses pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standard kompetensi lulusan. Standar proses pendidikan dapat diartikan sebagai suatu bentuk teknis yang merupakan acuan atau kriteria yang dibuat secara terencana atau didesain dalam pelaksanaan pembelajaran.

Standar proses berisi kriteria minimal proses pembelajaran pada satuan pendidikan dasar dan menengah di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar proses berlaku untuk jenjang pendidikan untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah

pada jalur formal, baik dalam sistem paket maupun sistem kredit semester. Standar proses meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Dari pengertian diatas, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam standar proses. *Pertama*, Standar proses pendidikan adalah standard nasional pendidikan, yang berarti standar proses pendidikan yang dimaksud berlaku untuk setiap lembaga pendidikan formal pada jenjang pendidikan tertentu dimanapun pendidikan lembaga itu berada secara nasional. *Kedua*, Standar proses berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran, yang berarti dalam standar proses pendidikan berisi tentang bagaimana seharusnya pembelajaran berlangsung.

Dengan demikian, standar proses pendidikan dimaksudkan dapat dijadikan pedoman bagi guru dalam pengelolaan pembelajaran. *Ketiga*, standar proses pendidikan diarahkan untuk mencapai standard kompetensi lulusan. Dengan demikian, standard kompetensi lulusan merupakan sumber atau rujukan utama dalam menentukan standar proses pendidikan.

B. Dasar Hukum Standar Proses Pembelajaran

Dasar hukum yang mengatur standar proses pendidikan terdapat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Standar proses adalah standar nasional pendidikan yang

berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran pada satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.

Selain itu, dasar hukum yang lain yang memuat peraturan tentang standar proses pendidikan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan.
2. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses Pendidikan.
3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

C. Fungsi Standar Proses Pembelajaran

Beberapa fungsi standar proses pembelajaran adalah sebagai berikut: (Sanjaya, 2008)

1. Pengendali proses pendidikan untuk memperoleh kualitas hasil dan proses pembelajaran.
2. Sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan serta program yang harus dilaksanakan oleh guru dan siswa dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Sebagai pedoman bagi guru dalam membuat perencanaan program pembelajaran, baik program untuk periode tertentu maupun program pembelajaran harian.
4. Sebagai barometer keberhasilan program pendidikan di sekolah.

5. Sebagai sumber utama dalam merumuskan berbagai kebijakan sekolah khususnya dalam menentukan ketersediaan berbagai keperluan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan proses pendidikan.
6. Sebagai pedoman, patokan atau ukuran dalam menetapkan bagian mana yang perlu disempurnakan atau diperbaiki oleh setiap guru dalam pengelolaan proses pembelajaran. Pembelajaran yang dirancang dan dilaksanakan melalui scenario dan prosedur yang baik tentunya akan menghasilkan kualitas yang baik pula.

D. Komponen-Komponen Standar Proses Pembelajaran

Beberapa komponen-komponen standar proses pembelajaran adalah perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran. Dibawah ini adalah penjelasan dari komponen standar proses pembelajaran pendidikan sebagai berikut:

1. Perencanaan Proses Pembelajaran

Perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dalam perencanaan pembelajaran, silabus dan RPP menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam persiapan pembelajaran. Keduanya menjadi salah satu tolok ukur kualitas dan kapabilitas seorang tenaga pendidik dalam menjalankan profesinya.

2. Silabus

a. Pengertian Silabus

Istilah silabus dapat didefinisikan sebagai “Garis Besar, ringkasan, ikhtisar, atau pokok-pokok isi atau materi pelajaran”. Menurut alim dalam Majid menyebutkan bahwa silabus digunakan untuk menyebut sesuatu produk pengembangan kurikulum berupa penjabaran lebih lanjut dari standard kompetensi dan kemampuan dasar yang ingin dicapai, dan pokok-pokok serta uraian materi yang perlu diajari siswa dalam mencapai standar kompetensi dan kemampuan dasar. Majid melanjutkan bahwa silabus adalah ancangan pembelajaran yang berisi rencana bahan ajar mata pelajaran tertentu pada jenjang dan kelas tertentu, sebagai hasil dari seleksi, pengelompokan, pengurutan dan penyajian materi kurikulum, yang dipertimbangkan berdasarkan ciri dan kebutuhan daerah setempat.

Menurut (Sanjaya, 2009) silabus merupakan seperangkat rencana serta pengaturan pelaksanaan pembelajaran dan penilaian yang disusun secara sistematis memuat komponen-komponen yang saling berkaitan untuk mencapai penguasaan kompetensi dasar. Sedangkan menurut Permendikbud no. 22 tahun 2016, silabus merupakan acuan penyusunan kerangka pembelajaran untuk setiap bahan kajian mata pelajaran.

Beberapa definisi diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa silabus adalah acuan penyusunan kerangka pembelajaran yang disusun secara sistematis memuat komponen-komponen yang saling berkaitan dengan tujuan untuk mencapai penguasaan kompetensi dasar.

b. Manfaat Silabus

Silabus bermanfaat sebagai pedoman dalam pengembangan pembelajaran, seperti pembuatan rencana pembelajaran, pengelolaan kegiatan pembelajaran dan pengembangan sistem penilaian. Silabus merupakan sumber pokok dalam penyusunan rencana pembelajaran, baik rencana pembelajaran untuk satu standar kompetensi atau kompetensi dasar. Silabus juga bermanfaat sebagai pedoman untuk merencanakan pengelolaan kegiatan pembelajaran secara klasikal, kelompok kecil, atau pembelajaran secara individual.

c. Prinsip Pengembangan Silabus

Beberapa prinsip yang mendasari pengembangan silabus antara lain: ilmiah, memperhatikan perkembangan dan kebutuhan siswa, sistematis, relevansi, konsistensi, dan kecukupan.

1) Ilmiah, materi pembelajaran yang disajikan memenuhi kebenaran ilmiah. Untuk mencapai kebenaran ilmiah tersebut, harus melibatkan pakar di bidang keilmuan masing-masing pelajaran.

- 2) Memperhatikan perkembangan dan kebutuhan siswa, cakupan, kedalaman, tingkat kesukaran, dan urutan penyajian materi disesuaikan dengan tingkat perkembangan fisik dan psikologi siswa.
- 3) Sistematis, penyusunan silabus antara komponen-komponen yang satu sama lain saling berhubungan.
- 4) Relevansi, Konsistensi, dan Kecukupan, dalam penyusunan silabus diharapkan adanya kesesuaian, keterkaitan, dan kecukupan antara komponen satu dengan komponen yang lain.

d. Komponen-Komponen Silabus

Adapun langkah-langkah dalam pengembangan silabus adalah sebagai berikut:

- 1) Identitas mata pelajaran (khusus SMP/MTs/SMPLB/Paket B dan SMA/MA/SMALB/SMK/MAK/Paket C/Paket C kejuruan).
- 2) Identitas sekolah meliputi nama satuan pendidikan dan kelas.
- 3) Kompetensi inti, merupakan gambaran secara kategorial mengenai kompetensi dalam aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang harus dipelajari peserta didik untuk suatu jenjang sekolah, kelas dan mata pelajaran.
- 4) Kompetensi dasar, merupakan kemampuan spesifik yang mencakup sikap, pengetahuan,

dan keterampilan yang terkait muatan atau mata pelajaran.

- 5) Tema (khusus SD/MI/SDLB/Paket A).
- 6) Materi pokok, memuat fakta, konsep, prinsip, dan prosedur yang relevan, dan ditulis dalam bentuk butir-butir sesuai dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi.
- 7) Pembelajaran, yaitu kegiatan yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik untuk mencapai kompetensi yang diharapkan.
- 8) Penilaian, merupakan proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar peserta didik.
- 9) Alokasi waktu sesuai dengan jumlah jam pelajaran dalam struktur kurikulum untuk satu semester atau satu tahun, dan
- 10) Sumber belajar, dapat berupa buku, media cetak dan elektronik, alam sekitar atau sumber belajar lain yang relevan.

3. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

a. Pengertian RPP

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) adalah rencana kegiatan pembelajaran tatap muka untuk satu pertemuan atau lebih. RPP dijabarkan dari silabus untuk mengarahkan kegiatan belajar peserta didik dalam upaya mencapai KD. Setiap guru pada satuan pendidikan berkewajiban menyusun RPP secara lengkap dan sistematis agar pembelajaran berlangsung 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. RPP disusun untuk setiap KD yang dapat dilaksanakan dalam satu kali pertemuan atau lebih. Guru merancang penggalan RPP untuk setiap pertemuan yang disesuaikan dengan penjadwalan di satuan pendidikan.

b. Prinsip-Prinsip Penyusunan RPP

Dalam menyusun RPP hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Perbedaan individual peserta didik antara lain kemampuan awal, tingkat intelektual, bakat, potensi, minat, motivasi belajar, kemampuan sosial, emosi, gaya belajar, kebutuhan khusus, kecepatan belajar, latar belakang budaya, norma, nilai, dan/atau lingkungan peserta didik.
- 2) Partisipasi aktif peserta didik.
- 3) Berpusat pada peserta didik untuk mendorong semangat belajar, motivasi, minat, kreativitas, inisiatif, inspirasi, manajemen dan kemandirian.
- 4) Pengembangan budaya membaca dan menulis yang dirancang untuk mengembangkan kegemaran membaca, pemahaman beragam bacaan, dan berekspresi dalam berbagai bentuk tulisan.

- 5) Pemberian umpan balik dan tindak lanjut RPP memuat rancangan program pemberian umpan balik positif, penguatan, pengayaan, dan remedi.
- 6) Penekanan pada keterkaitan dan keterpaduan antara KD, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indicator pencapaian kompetensi, penilaian, dan sumber belajar dalam satu keutuhan pengalaman belajar.
- 7) Mengakomodasi pembelajaran tematik-terpadu, keterpaduan lintas mata pelajaran, lintas aspek belajar, dan keragaman budaya.
- 8) Penerapan teknologi informasi dan komunikasi secara terintegrasi, sistematis, dan efektif sesuai dengan situasi dan kondisi.

c. Komponen-Komponen RPP

Beberapa komponen-komponen dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) adalah sebagai berikut:

- 1) Identitas sekolah yaitu nama satuan pendidikan
- 2) Identitas mata pelajaran atau tema/subtema
- 3) Kelas/Semester
- 4) Materi pokok
- 5) Alokasi waktu ditentukan sesuai dengan keperluan untuk pencapaian KD dan beban belajar dengan mempertimbangkan jumlah jam pelajaran yang tersedia dalam silabus dan KD yang harus dicapai.

- 6) Tujuan pembelajaran yang dirumuskan berdasarkan KD, dengan menggunakan kata kerja operasional yang dapat diamati dan diukur, yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- 7) Kompetensi dasar dan indikator pencapaian kompetensi.
- 8) Materi pembelajaran, memuat fakta, konsep, prinsip, dan prosedur yang relevan, dan ditulis dalam bentuk butir-butir sesuai dengan rumusan indikator pencapaian kompetensi.
- 9) Metode pembelajaran, digunakan oleh guru untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik mencapai kompetensi dasar atau seperangkat indikator yang telah ditetapkan.
- 10) Media pembelajaran, berupa alat bantu proses pembelajaran untuk menyampaikan materi pelajaran.
- 11) Sumber belajar, dapat berupa buku, media cetak dan elektronik, alam sekitar, atau sumber belajar lain yang relevan.
- 12) Langkah-langkah pembelajaran dilakukan melalui tahapan pendahuluan, inti, dan penutup.
- 13) Penilaian hasil belajar

d. Pelaksanaan Pembelajaran

Dalam pelaksanaan pembelajaran, peserta didiklah yang menjadi fokus perhatian. Pendidik

harus kreatif dalam mengelola pembelajaran dengan memilih dan menetapkan berbagai pendekatan, metode, media yang relevan dengan kondisi peserta didik dan pencapaian kompetensi. Komponen pelaksanaan pembelajaran terdiri dari persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran dan pelaksanaan pelaksanaan yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, inti, dan penutup.

1) Persyaratan Pelaksanaan Proses Pembelajaran

a. Alokasi Waktu Jam Tatap Muka Pembelajaran

SD/MI	: 35 Menit
SMP/MT	: 40 Menit
SMA/MA	: 45 Menit
SMK/MAK	: 45 Menit

b. Rombongan Belajar

Jumlah rombongan belajar per satuan pendidikan dan jumlah maksimum peserta didik dalam setiap rombongan belajar dinyatakan dalam tabel berikut:

No.	Satuan Pendidikan	Jumlah Rombongan Belajar	Jumlah Maksimum Peserta Didik per Rombongan Belajar
1.	SD/MI	6-24	28
2.	SMP/MTs	3-33	32
3.	SMA/MA	3-36	36

- 10) Guru berpakaian sopan, bersih, dan rapi.
- 11) Pada tiap awal semester, guru menjelaskan kepada peserta didik silabus mata pelajaran; dan
- 12) Guru memulai dan mengakhiri proses pembelajaran sesuai dengan waktu yang dijadwalkan.

Pengelolaan pembelajaran mengacu pada suatu upaya untuk mengatur aktivitas pembelajaran berdasarkan konsep-konsep dan prinsip-prinsip pembelajaran untuk mensukseskan tujuan pembelajaran agar tercapai secara lebih efektif, efisien dan produktif yang diawali dengan penentuan strategi dan perencanaan serta diakhiri dengan penilaian.

BAB 9

STANDAR PENILAIAN PENDIDIKAN

A. Standar Penilaian Pendidikan

Standar penilaian pendidikan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar siswa. Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria mengenai lingkup, tujuan, manfaat, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil belajar peserta didik pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah (Hamalik, 2008).

Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik. Penilaian pendidikan merupakan proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik mencakup: penilaian otentik, penilaian diri, penilaian berbasis portofolio, ulangan, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian nasional, dan ujian sekolah/madrasah (Mulyasa, 2013). Adapun tujuan penilaian antara lain:

1. Membantu belajar siswa
2. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan siswa

3. Menilai efektivitas strategi pengajaran
4. Menilai dan meningkatkan efektivitas program kurikulum
5. Menilai dan meningkatkan efektivitas pengajaran
6. Menyediakan data yang membantu dalam membuat keputusan
7. Komunikasi dan melibatkan orang tua siswa.

Dalam Permendikbud Nomor 66 Tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan disebutkan bahwa penilaian hasil belajar peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Sahih, berarti penilaian didasarkan pada data yang mencerminkan kemampuan yang diukur.
- b. Objektif, berarti penilaian didasarkan pada prosedur dan kriteria yang jelas dan tidak dipengaruhi subjektivitas penilai.
- c. Adil, berarti penilaian tidak menguntungkan atau merugikan peserta didik karena berkebutuhan khusus serta perbedaan latar belakang agama, suku, budaya, adat istiadat, status sosial ekonomi, dan gender.
- d. Terpadu, berarti penilaian oleh pendidik merupakan salah satu komponen yang tidak terpisahkan dari kegiatan pembelajaran.
- e. Terbuka, berarti prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan dapat diketahui oleh pihak yang berkepentingan.
- f. Menyeluruh dan berkesinambungan, berarti penilaian oleh pendidik mencakup semua aspek kompetensi

dengan menggunakan berbagai teknik penilaian yang sesuai. Hal ini dilakukan untuk memantau perkembangan kemampuan peserta didik.

- g. Sistematis, berarti penilaian dilakukan secara berencana dan bertahap dengan mengikuti langkah-langkah baku.
- h. Beracuan kriteria, berarti penilaian didasarkan pada ukuran pencapaian kompetensi yang ditetapkan.
- i. Akuntabel, berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknik, prosedur, maupun hasilnya.

BSNP juga menegaskan bahwa dalam proses penilaian perlu pula diperhatikan prinsip-prinsip khusus sebagai berikut:

- 1) Penilaian ditujukan untuk mengukur pencapaian kompetensi.
- 2) Penilaian menggunakan acuan kriteria, yaitu keputusan yang diambil berdasarkan apa yang seharusnya dapat dilakukan oleh peserta didik setelah mengikuti proses pembelajaran.
- 3) Penilaian dilakukan secara keseluruhan dan berkelanjutan.
- 4) Hasil penilaian digunakan untuk menentukan tindak lanjut.
- 5) Penilaian harus sesuai dengan pengalaman belajar yang ditempuh dengan proses pembelajaran.

B. Pelaksana Standar Penilaian Pendidikan

Penilaian pendidikan pada pendidikan dasar dan pendidikan menengah terdiri atas penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; dan penilaian hasil belajar oleh Pemerintah.

1. Standar penilaian oleh pendidik

Menurut BSNP mencakup standar umum, standar perencanaan, standar pelaksanaan, standar pengolahan dan pelaporan hasil penilaian serta standar pemanfaatan hasil penilaian.

2. Standar Umum Penilaian

Standar umum penilaian adalah aturan main dari aspek-aspek umum dalam pelaksanaan penilaian. BSNP menjabarkan standar umum penilaian ini ke dalam beberapa prinsip sebagaimana berikut:

- a. Pemilihan teknik penilaian disesuaikan dengan karakteristik mata pelajaran serta jenis informasi yang ingin diperoleh dari peserta didik.
- b. Informasi yang dihimpun mencakup ranah-ranah yang sesuai dengan standar isi dan standar kompetensi lulusan.
- c. Informasi mengenai perkembangan perilaku peserta didik dilakukan secara berkala pada kelompok mata pelajaran masing-masing.
- d. Pendidik harus selalu mencatat perilaku peserta didik yang menonjol, baik yang bersifat positif maupun negatif dalam buku catatan perilaku.

- e. Melakukan sekurang-kurangnya tiga kali ulangan harian menjelang ulangan tengah semester, dan tiga kali menjelang ulangan akhir semester.
- f. Pendidik harus menggunakan teknik penilaian yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan.
- g. Pendidik harus memeriksa dan memberikan balikan kepada peserta didik atas hasil kerjanya sebelum memberikan tugas lanjutan.
- h. Pendidik harus memiliki catatan kumulatif tentang hasil penilaian untuk setiap peserta didik yang berada di bawah tanggung jawabnya. Pendidik harus mencatat semua kinerja peserta didik untuk menentukan pencapaian kompetensi peserta didik.
- i. Pendidik melakukan ulangan tengah dan akhir semester untuk menilai penguasaan kompetensi sesuai dengan tuntutan dalam standar kompetensi (SK) dan standar lulusan (SL).
- j. Pendidik yang diberi tugas menangani pengembangan diri harus melaporkan kegiatan peserta didik kepada wali kelas untuk dicantumkan jenis kegiatan pengembangan diri pada buku laporan pendidikan.
- k. Pendidik menjaga kerahasiaan peserta didik dan tidak disampaikan kepada pihak lain tanpa seizin yang bersangkutan maupun orangtua/wali peserta didik.

3. Standar Perencanaan Penilaian

Kaitannya dengan standar perencanaan penilaian ini, BSNP menetapkan tujuh prinsip sebagai berikut:

- a. Pendidik harus membuat rencana penilaian secara terpadu dengan silabus dan rencana pembelajarannya. Perencanaan penilaian setidaknya meliputi komponen yang akan dinilai, teknik yang akan digunakan serta kriteria pencapaian kompetensi.
- b. Pendidik harus mengembangkan kriteria pencapaian kompetensi dasar (KD) sebagai dasar untuk penilaian.
- c. Pendidik menentukan teknik penilaian dan instrumen penilaiannya sesuai dengan indikator pencapaian KD.
- d. Pendidik harus menginformasikan seawal mungkin kepada peserta didik tentang aspek-aspek yang dinilai dan kriteria pencapaiannya.
- e. Pendidik menuangkan seluruh komponen penilaian ke dalam kisi-kisi penilaian.
- f. Pendidik membuat instrumen berdasarkan kisi-kisi yang telah dibuat dan dilengkapi dengan pedoman penskoran sesuai dengan teknik penilaian yang digunakan.
- g. Pendidik menggunakan acuan kriteria dalam menentukan nilai peserta didik.

4. Standar Pelaksanaan Penilaian

BSNP menyebutkan dalam pedoman umum, bahwa standar pelaksanaan penilaian yang dilakukan pendidik meliputi:

- a. Pendidik melakukan kegiatan penilaian sesuai dengan rencana penilaian yang telah disusun di awal kegiatan pembelajaran.

- b. Pendidik menganalisis kualitas instrumen dengan mengacu pada persyaratan instrumen serta menggunakan acuan kriteria.
- c. Pendidik menjamin pelaksanaan ulangan dan ujian yang bebas dari kemungkinan terjadinya tindak kecurangan.
- d. Pendidik memeriksa pekerjaan peserta didik dan memberikan umpan balik dan komentar yang bersifat mendidik.

5. Standar Pengolahan dan Pelaporan Hasil Penilaian

Dalam hal standar pengolahan dan pelaporan hasil penilaian BNSP ditetapkan beberapa kriteria yang meliputi:

- a. Pemberian skor untuk setiap komponen yang dinilai.
- b. Penggabungan skor yang diperoleh dari berbagai teknik dengan bobot tertentu sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.
- c. Penentuan satu nilai dalam bentuk angka untuk setiap mata pelajaran, serta menyampaikan kepada wali kelas untuk ditulis dalam buku laporan pendidikan masing-masing peserta didik.
- d. Pendidik menulis deskriptif naratif tentang akhlak mulia, kepribadian dan potensi peserta didik yang disampaikan kepada wali kelas.
- e. Pendidik bersama wali kelas menyampaikan hasil penilaiannya dalam rapat dewan guru untuk menentukan kenaikan kelas.

- f. Pendidik bersama wali kelas menyampaikan hasil penilaiannya kepada dewan guru untuk menentukan kelulusan peserta didik pada akhir satuan pendidikan dengan mengacu pada persyaratan kelulusan satuan pendidikan.
- g. Pendidik bersama wali kelas menyampaikan hasil penilaiannya kepada orang tua/wali peserta didik

6. Standar Pemanfaatan Hasil Penilaian

BSNP menentukan lima standar pemanfaatan hasil penilaian sebagai berikut:

- a. Pendidik mengklasifikasikan peserta didik berdasar tingkat ketuntasan pencapaian Standar Kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD).
- b. Pendidik menyampaikan balikan kepada peserta didik tentang tingkat capaian hasil belajar pada setiap KD disertai dengan rekomendasi tindak lanjut yang harus dilakukan.

7. Standar Penilaian oleh Satuan Pendidikan

Sekolah sebagai institusi yang menaungi semua aktifitas belajar mengajar, memiliki peranan yang sangat besar dalam upaya melakukan penilaian, yang memihak pada bagaimana para siswa dapat memperoleh nilai tambah dalam proses pendidikan. Sekolah merupakan pusat kegiatan belajar mengajar dalam proses pendidikan. Baik buruknya kualitas pendidikan dapat dilihat dari tingkat kualitas sekolah.

Semakin baik kualitas sekolah, maka semakin baik pula kualitas pendidikan. Begitu juga sebaliknya. Itu berarti, sekolah memegang peranan penting dalam

upaya peningkatan kualitas belajar siswa. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan dilakukan dalam bentuk ujian sekolah/madrasah.

Penilaian yang dilaksanakan di sekolah berfungsi untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang telah dicapai dalam proses pendidikan, atau peserta didik sudah siap menerima materi selanjutnya, dijadikan bahan penentuan kenaikan kelas atau tidak, apakah prestasi yang dicapai sudah sesuai kapasitasnya, menafsirkan adakah peserta didik yang sudah siap bersosialisasi dengan masyarakat atau jenjang berikutnya serta taraf efisiensi metode yang digunakan sudahkah dapat diandalkan.

Terdapat dua standar pokok yang harus diperhatikan dalam penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, yaitu:

a. Standar penentuan kenaikan kelas

Terdiri atas tiga hal pokok, yaitu:

- 1) Pada akhir tahun pelajaran, satuan pendidikan menyelenggarakan ujian kenaikan kelas.
- 2) Satuan pendidikan menentukan Standar Ketuntasan Belajar Minimal (SKBM) pada setiap mata pelajaran. SKBM tersebut harus ditingkatkan secara berencana dan berkala.
- 3) Satuan pendidikan menyelenggarakan rapat Dewan pendidikan untuk menentukan kenaikan kelas setiap peserta didik.

di akhir semester. Cakupan ulangan meliputi seluruh indikator yang merepresentasikan semua KD pada semester tersebut.

11. Ulangan Tingkat Kompetensi Ujian Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh satuan pendidikan untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UTK meliputi sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.
12. Ujian Mutu Pendidikan Kompetensi Ujian Mutu Tingkat Kompetensi yang selanjutnya disebut UMTK merupakan kegiatan pengukuran yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengetahui pencapaian tingkat kompetensi. Cakupan UMTK meliputi sejumlah Kompetensi Dasar yang merepresentasikan Kompetensi Inti pada tingkat kompetensi tersebut.
13. Ujian Nasional, Ujian Nasional yang selanjutnya disebut UN merupakan kegiatan pengukuran kompetensi tertentu yang dicapai peserta didik dalam rangka menilai pencapaian Standar Nasional Pendidikan, yang dilaksanakan secara nasional.
14. Ujian Sekolah/Madrasah Ujian Sekolah/Madrasah merupakan kegiatan pengukuran pencapaian kompetensi di luar kompetensi yang diujikan pada UN, dilakukan oleh satuan pendidikan.

BAB 10

MANAJEMEN KONTEMPORER

A. Pendekatan Manajemen Kontemporer

Teori manajemen kontemporer yaitu teori manajemen yang berkembang pada masa kini dimana dalam teori manajemen itu ada yang mengatakan terdapat tiga pendekatan diantaranya: (Silvius & Schipper, 2019)

1. Pendekatan Sistem

Sistem berarti kumpulan bagian-bagian yang saling terkait, berfungsi secara bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Sehingga teori system dalam manajemen kontemporer yakni perluasan perspektif kemanusiaan yang menjelaskan organisasi sebagai system terbuka dengan karakter entropi, sinergi, dan ketergantungan antar sub-sistem.

Berdasarkan teori ini, berarti antara sub-sub ataupun devisi mempunyai hubungan yang saling membutuhkan antara yang satu dengan yang lainnya. Proses transformasi adalah penggunaan teknologi produksi oleh manajemen untuk mengubah masukan menjadi hasil. Beberapa teori system yang terdapat dalam manajemen memiliki pengaruh yang sangat penting bagi pemikiran manajemen. Diantaranya adalah system terbuka dan tertutup, entropi, sinergi, dan ketergantungan antar sub-sistem.

2. Pendekatan Situational (*Contingency*)

Pendekatan ini berasumsi bahwasannya penyelesaian persoalan organisasi yang berhasil dianggap bergantung pada identifikasi manager atau variable kunci mengenai persoalan yang dihadapi. Ketika manager belajar untuk mengidentifikasi pola dan karakteristik organisasi maka mereka dapat menemukan solusi yang tepat dengan karakteristik tersebut.

Hal ini bisa dikatakan pula bahwasannya dibutuhkan tehnik manajemen yang berbeda untuk organisasi dengan kondisi, waktu dan situasi yang berbeda. Sedangkan fenomena organisasi yang muncul dalam pola logis manager menyusun dan menerapkan respon yang serupa untuk jenis masalah yang sama. Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatar belakanginya.

Prinsip manajemen yang sukses pada situasi tertentu, belum tentu efektif apabila digunakan di situasi lainnya. Tugas manager adalah mencari teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu yang tertentu.

3. Pendekatan Hubungan Manusia Baru (*New Human Relation*)

Human Relation berarti berkaitan dengan hubungan antara manusia. Pendekatan ini melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif, dan kreatif. Sehingga konsep ini memfokuskan pada pengelolaan organisasi secara

keseluruhan untuk memberikan kualitas kepada pelanggan. Dalam hal ini, ditekankan pada control kualitas yang mengarah pada pendekatan yang menekankan keterlibatan karyawan dalam pencegahan masalah kualitas.

Dalam pendekatan hubungan manusia baru ini dikenal pola TQM (Total Quality Manajemen) yaitu sebuah konsep yang memfokuskan pada pengelolaan organisasi secara keseluruhan untuk memberikan kualitas kepada pelanggan. Empat elemen penting TQM adalah keterlibatan pelanggan, focus kepada pelanggan, penentuan acuan serta perbaikan terus-menerus (Edward Sallis, 2014).

B. Paradigma Manajemen Kontemporer

Paradigma manajemen kontemporer adalah dalam dua aspek yakni: (López, Arias-Oliva, Pelegrín-Borondo, & Marín-Vinuesa, 2021)

1. Pergeseran menuju organisasi pembelajar

Arah ini didefinisikan sebagai sebuah organisasi dimana setiap orang terlibat dalam proses pengidentifikasian dan penyelesaian masalah. Sehingga memungkinkan organisasi untuk melakukan eksperimen, melakukan perbaikan, dan meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus, berubah dan melakukan perbaikan, sehingga menciptakan kapasitas untuk tumbuh, belajar serta mencapai tujuan.

Ide dasarnya adalah penyelesaian masalah bukan seperti organisasi tradisional yang dirancang untuk mencapai efisiensi. Untuk melakukan

pengembangan, seorang manajer dalam system ini melakukan perubahan pada semua sub-sistem organisasi. Terdapat tiga karakteristik untuk melakukan pembelajaran tersebut diantaranya:

a. Struktur Berbasis Tim

Dalam konsep ini, seluruh karyawan dengan keterampilan yang berbeda saling bekerja sama berbagi tugas dan merotasi pekerjaan untuk memproduksi seluruh produk dan jasa. Dalam hal ini nilai penting dalam organisasi pembelajaran adalah kolaborasi dan komunikasi yang melewati batasan departemen dan hirarki. Orang yang berada didalam tim diberikan keterampilan, informasi, peralatan, motivasi, dan otoritas untuk mengambil keputusan yang berpengaruh terhadap kinerja tim serta memberikan respon secara kreatif dan fleksibel terhadap tantangan atau peluang baru yang terjadi.

b. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan maksudnya melepaskan kekuasaan dan kreativitas karyawan dengan memberikan mereka kebebasan, sumber daya, informasi dan keterampilan untuk membuat keputusan secara efektif. Dalam hal ini, karyawan lebih diutamakan sebagai kekuatan manajer sedangkan biaya diminimalkan.

c. Informasi Terbuka

Dalam konsep ini, pemberian informasi terhadap pekerja maupun pelanggan dilakukan sebesar-besarnya karena berdasarkan pendapat Winston Chen yang berbunyi: “jika anda benar-

benar ingin menghormati seseorang, anda harus membiarkan mereka tahu bagaimana hasil kerja mereka dan member tahu dengan segera sehingga dapat melakukan sesuatu untuk memeperbaikinya”. Dan juga pada ungkapan CEO Bob Gett, “kami lebih menghargai terhadap berapa banyak informasi yang telah anda berikan kepada orang yang ada disebelah anda”.

2. Manajemen tempat kerja yang didorong teknologi

Dalam sebuah perusahaan saat ini, tidak mungkin jika tidak Anda temukan elektronik. Bahkan hampir setiap hal yang ada dalam sebuah perusahaan itu pasti berbau teknologi. Selain itu, dunia e-business juga berkembang pesat karena semakin banyak bisnis terjadi melalui proses digital melalui jaringan computer, bukan ditempat fisik. e-business merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi dengan menggunakan sambungan elektronik (termasuk internet) dengan para pelanggan, mitra, pemasok, karyawan atau pihak kunci lainnya.

Untuk menunjang e-business, sebuah perusahaan bisa menggunakan intranet dan ekstranet. Intranet yaitu sebuah system komunikasi internal yang menggunakan teknologi dan standar internet, namun hanya dapat diakses dalam perusahaan. Sedangkan ekstranet lebih luas yakni system komunikasi perusahaan yang memberikan akses kepada pemasok, mitra dan pihak lain diluar perusahaan. Selain e-business juga terdapat e-commerce dimana e-

commerce ini hamper sama dengan e-business hanya saja cakupannya lebih sempit yang mengacu secara khusus pada pertukaran bisnis atau transaksi yang terjadi secara elektronik.

BAB 11

MANAJEMEN KELEMBAGAAN PENIDDIKAN

A. Pengertian Kelembagaan Pendidikan

Menurut (KBBI, 2016) lembaga adalah badan (organisasi) yang tujuannya melakukan suatu penyelidikan keilmuan atau melakukan suatu usaha. Sedangkan pendidikan Menurut (Sanjaya, 2015) adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan; proses, cara, perbuatan mendidik".

Kelembagaan dalam pendidikan adalah suatu wadah untuk membina manusia, membawa ke arah masa depan yang lebih baik. Setiap orang yang berada pada wadah tersebut akan mengalami perubahan dan perkembangan menurut warna dan corak institusi tersebut. Lembaga pendidikan yang dimaksud adalah lembaga keluarga, sekolah dan masyarakat yang memiliki peranan sangat strategis yang akan menjadi pusat-pusat kegiatan pendidikan untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi anak sebagai makhluk individu, sosial, susila dan religius.

Dengan memperhatikan bahwa anak adalah individu yang berkembang. ia membutuhkan pertolongan dari orang yang telah dewasa, anak harus dapat berkembang

secara bebas, tetapi terarah. Pendidikan harus dapat memberikan motivasi dalam mengaktifkan anak.

Lembaga pendidikan juga terbagi dalam berbagai jenis diantaranya yaitu: pertama, lembaga pendidikan keluarga adalah tempat dimana anak pertama kali mendapat pendidikan, Sedangkan dikatakan utama karena hampir semua pendidikan awal yang diterima anak adalah dalam keluarga. Oleh karena itu, keluarga merupakan keluarga merupakan pendidikan tertua, yang bersifat informal dan kodrati. Ayah dan ibu sebagai pendidik, dan anak sebagai si terdidik. Tugas keluarga adalah meletakkan dasar dasar bagi perkembangan anak agar anak dapat berkembang secara baik. Keluarga memiliki tugas utama dalam peletakan dasar terutama bagi pendidikan.

Kedua, lembaga pendidikan sekolah merupakan produsen (penghasil) individu yang berkemampuan secara intelektual dan skill. Karenanya sekolah perlu dirancang dan dikelola dengan baik. Oleh karena itu, sekolah sebagai lembaga pendidikan kedua setelah keluarga bertugas membantu lingkungan keluarga mendidik dan mengajar serta memperbaiki dan memperluas wawasan dan tingkah laku anak didik

Ketiga, lembaga pendidikan masyarakat merupakan lembaga ketiga setelah keluarga dan sekolah. Masyarakat diartikan sebagai sekumpulan orang yang menempati suatu daerah, diikat oleh pengalaman-pengalaman yang sama, memiliki sejumlah persesuaian dan sadar akan kesatuannya,serta dapat bertindak bersama untuk mencukupi krisis kehidupannya. Masyarakat sebagai lingkungan/lembaga pendidikan ketiga memiliki pengaruh besar terhadap perkembangan pribadi seseorang. Dalam

hal ini, masyarakat mempunyai peranan penting dalam upaya ikut serta menyelenggarakan pendidikan, membantu pengadaan tenaga, biaya, sarana prasarana dan menyediakan lapangan kerja.

B. Fungsi dan Peranan Manajemen Kelembagaan

Peran manajemen kelembagaan pendidikan dalam meningkatkan strategi mutu pendidikan sangat signifikan (Muslimah, 2023). Berikut adalah beberapa peran utama manajemen kelembagaan pendidikan dalam meningkatkan strategi mutu pendidikan yaitu:

1. Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran: Manajemen pendidikan memungkinkan penggunaan metode, teknologi, dan pendekatan pembelajaran baru yang lebih efektif. Melalui manajemen, pendekatan pembelajaran dapat disesuaikan dengan gaya belajar siswa, memungkinkan interaksi yang lebih aktif, dan memotivasi siswa untuk mencapai hasil belajar yang lebih baik.
2. Memperluas Aksesibilitas Pendidikan: Manajemen pendidikan, terutama melalui penggunaan teknologi digital, dapat meningkatkan aksesibilitas pendidikan. Dengan adanya manajemen, siswa dapat mengakses sumber daya pembelajaran secara online, belajar secara jarak jauh, dan mengatasi batasan geografis atau fisik yang mungkin menghambat akses mereka ke pendidikan.
3. Meningkatkan Keterlibatan Siswa: Manajemen pendidikan menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih menarik dan interaktif. Melalui penggunaan teknologi, permainan edukatif, atau

proyek kolaboratif, manajemen pendidikan dapat meningkatkan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Hal ini membantu siswa untuk lebih fokus, termotivasi, dan terlibat secara aktif dalam pembelajaran.

4. Mendukung Pengembangan Profesional Guru: Manajemen pendidikan juga berperan dalam pengembangan profesional guru. Melalui manajemen, guru dapat mengakses sumber daya pembelajaran, alat evaluasi, dan platform kolaboratif yang membantu mereka meningkatkan keterampilan pengajaran, mengikuti perkembangan terkini dalam bidang pendidikan, dan berbagi pengalaman dengan rekan sejawat.
5. Meningkatkan Evaluasi dan Pemantauan: Manajemen pendidikan membantu meningkatkan evaluasi dan pemantauan mutu pendidikan. Dengan menggunakan teknologi atau sistem manajemen pembelajaran yang inovatif, proses pemantauan dan evaluasi dapat dilakukan secara efisien dan terukur. Guru dapat memantau kemajuan siswa secara realtime, memberikan umpan balik yang lebih akurat, dan mengidentifikasi area perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
6. Mempersiapkan Siswa untuk Menghadapi Tuntutan Masa Depan: Manajemen pendidikan berperan dalam mempersiapkan siswa untuk menghadapi tuntutan dunia yang terus berubah. Melalui manajemen, siswa dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan masa depan, seperti keterampilan digital, kreativitas, pemecahan masalah, dan kolaborasi. Ini membantu siswa untuk menjadi lebih

siap menghadapi tantangan dalam dunia kerja dan kehidupan secara keseluruhan. Dengan demikian, manajemen pendidikan memiliki peran krusial dalam meningkatkan strategi mutu pendidikan.

Adapun tujuan manajemen kelembagaan adalah meningkatkan efisiensi, relevansi, kualitas dan efektivitas sarana serta jumlah peserta didik sebanyak-banyaknya dengan hasil pendidikan sebesar-besarnya (menurut kriteria kebutuhan peserta didik, masyarakat dan pembangunan) dengan menggunakan sumber, tenaga, uang, alat dan waktu dalam jumlah yang sekecil-kecilnya. (Ananda; 2017)

BAB 12

INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *manage* yang memiliki arti seni mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola. Adapun istilah manajemen disebut dalam kamus besar bahasa Inggris *management* berarti direksi, pimpinan. *Under new management* dibawah pimpinan baru, tata pimpinan, pengelolaan. (Haryanto, 2020)

Manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan menggunakan fungsi-fungsi manajemen agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien (H.A.R. Tilaar, 1992).

Proses manajemen pendidikan memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Karena sekolah juga merupakan salah satu kegiatan pendidikan yang harus dikelola secara baik. Pengelolaan kegiatan pendidikan di sekolah juga sebaiknya harus mempunyai perencanaan yang jelas, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengarahan

guru dan personil sekolah sesuai bidangnya agar kinerjanya dapat meningkat, serta melakukan pengendalian dan pengawasan secara berkelanjutan. Sehingga manajemen manajemen pendidikan adalah suatu penemuan atau pembaharuan bagi seseorang atau sekelompok terhadap kegiatan proses pengelolaan usaha organisasi pendidikan, dengan tujuan tercapainya tujuan pendidikan.

B. Unsur-unsur Manajemen Pendidikan

1. *Man* (Manusia) Dalam organisasi atau perusahaan, manusia diperlukan untuk memimpin, menggerakkan karyawan, serta memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan lembaga yaitu sekolah.
2. *Material* (Barang) *Material* digunakan sebagai proses produksi dalam suatu perusahaan, dapat terdiri dari bahan baku, bahan setengah jadi, atau barang jadi. Dalam lembaga pendidikan, material ialah sarana dan prasarana yang harus menunjang kebutuhan lembaga dan peserta didik.
3. *Machine* (Mesin) *Machine* merupakan kebutuhan pokok dalam melancarkan jalannya suatu organisasi. Dalam lembaga pendidikan, diharapkan bisa mengoperasikan alat elektronik seiring dengan perkembangan zaman. mengoperasikan alat elektronik seiring dengan perkembangan zaman.
4. *Money* (Uang) *Money* merupakan modal. Modal dibagi menjadi dua, yaitu modal tetap berupa tanah, Gedung, mesin dan modal kerja berupa kas, prutang. Dalam lembaga pendidikan, dana yang diterima ialah dari BOS.

5. *Method* (Metode) *Metode* yang tepat digunakan sebagai aturan atau cara-cara tertentu yang bertujuan menghindari terjadinya pemborosan. Dalam pendidikan, metode pembelajaran yang dibentuk oleh pendidik sangat diperlukan (Agustia, 2021).

Selain itu, adapun tujuan manajemen pendidikan antara lain sebagai berikut: (Muhaimin., 2011)

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya.
3. Terpenuhinya salah satu dari empat kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan.
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
5. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan.

C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

1. Manajemen Kurikulum

Pengembangan Kurikulum: Manajemen dalam kurikulum bertujuan untuk menyelaraskan materi ajar dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Misalnya, integrasi STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) dalam kurikulum untuk mempersiapkan siswa menghadapi tantangan masa depan.

Metode Pembelajaran: Penerapan metode pembelajaran aktif, seperti pembelajaran berbasis proyek (project-based learning) dan penggunaan teknologi digital, untuk meningkatkan keterlibatan siswa. Ini termasuk penggunaan platform pembelajaran online dan aplikasi pendidikan.

2. Pengelolaan Sumber Daya

Manajemen Keuangan: Manajemen dalam pengelolaan anggaran sekolah untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Contohnya adalah penggunaan aplikasi manajemen keuangan untuk memantau dan merencanakan anggaran secara real-time.

Sumber Daya Manusia: Program pengembangan profesional untuk guru, seperti pelatihan berbasis kompetensi dan workshop yang berfokus pada metodologi pembelajaran terbaru. Ini juga mencakup strategi rekrutmen yang lebih baik untuk mendapatkan tenaga pengajar berkualitas.

3. Peningkatan Kualitas Pendidikan

Program Evaluasi: Penerapan sistem evaluasi yang lebih holistik, tidak hanya berbasis nilai akademis, tetapi juga penilaian keterampilan dan kompetensi siswa. Misalnya, penggunaan portofolio atau penilaian formatif.

Pendidikan internasional sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas sekolah. Ini bisa dilakukan melalui akreditasi sekolah dan evaluasi berkelanjutan.

BAB 13

MANAJEMEN BUDAYA ORGANISASI

A. Organisasi Informal

Karakteristik organisasi informal ini adalah adanya norma perilaku, tekanan untuk menyesuaikan diri, dan adanya kepemimpinan informal. Norma perilaku adalah standar perilaku yang diharapkan menjadi perilaku bersama yang ditetapkan oleh kelompok dalam sebuah kesepakatan sosial sehingga sanksinya pun berupa sanksi sosial. Norma perilaku dalam organisasi informal tidak tertulis sebagaimana organisasi formal, tetapi menjadi kesepakatan bersama di antara orang-orang atau anggota kelompok/organisasi (Candra Wijaya & Rifa'i, 2016).

Tekanan untuk menyesuaikan diri akan muncul apabila seseorang akan bergabung dengan suatu kelompok informal. Tergabungnya seseorang dengan suatu kelompok informal bukan semata-mata fisik, melainkan melibatkan sosio-emosionalnya sehingga menjadi satu kesatuan dan saling memiliki diantara anggota.

Kepemimpinan informal dalam organisasi informal menjadi salah satu komponen yang sangat kuat memengaruhi orang-orang di dalam organisasi, bahkan dimungkinkan melebihi kepemimpinan dalam organisasi formal. Pemimpin informal muncul dari kelompok dan membimbing beserta mengarahkan melalui persuasi dan

pengaruh. Kepemimpinan semacam ini dapat dilihat dalam kepemimpinan adat suku tertentu, kelompok, agama, dan lain-lain.

B. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para pakar manajemen atau organisasi. Berikut ini adalah beberapa definisi tentang budaya organisasi. (Robbins & Judge, 2008) mengemukakan, "*Organizational culture is a common perception held by the organization's a sistem of shared meaning.*" Keith Davis mengemukakan "*Organizational culture is the set assumptions, beliefs, values and norms that shared among members.*".

(Mendes, 1998) mengemukakan, "*Organizational culture is the mix of values, beliefs, assumptions, meaning, and expectations, that members of a particular organization, group or sub group hold in common and that they use as behavior and problem-solving guides.*"

Sementara itu, (Amstrong, 1998) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola sikap, keyakinan, asumsi dan harapan, yang dimiliki bersama, yang mungkin tidak cacat, tetapi membentuk cara bagaimana orang-orang bertindak dan berinteraksi dalam organisasi dan mendukung bagaimana hal-hal dilakukan.

Beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai-nilai, kepercayaan, asumsi-asumsi, sikap-sikap, dan kebiasaan-kebiasaan seseorang atau kelompok manusia yang memengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja dalam organisasi. Dalam pengertian lain, juga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai,

kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

(Amstrong, 1959) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya diyakini mempunyai pengaruh terhadap kehidupan organisasi. Budaya dapat dipikirkan sebagai persepsi yang tidak terwujud yang secara umum hal tersebut diterima oleh suatu kelompok tertentu. Konsep budaya organisasi ini adalah sebuah persepsi bawah sadar bagi para anggota organisasi. Persepsi ini meliputi kata, tindakan, rasa, keyakinan, dan nilai-nilai yang dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

C. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi di antaranya adalah (1) memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; (2) memudahkan komitmen kolektif; (3) mempromosikan stabilitas sistem sosial, dan (4) membentuk perilaku dengan membantu manajer meraskan keberadaannya.

Menurut (Mondy, R. Wayne, 2005) membedakan tipe budaya organisasi dalam dua kelompok, yaitu:

1. *Open and participative culture*,

Open and participative culture ditandai oleh adanya kepercayaan terhadap bawahan, komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang sportif dan penuh perhatian, penyelesaian masalah secara kelompok,

adanya otonomi pekerja, *sharing* informasi, serta pencapaian tujuan yang output-nya tinggi.

2. *Closed and autoractic culture*.

Closed and autoractic culture ditandai oleh pencapaian tujuan output yang tinggi, namun pencapaian tersebut mungkin lebih dinyatakan dan dipaksakan pada organisasi dengan para pemimpin yang otoritas dan kuat. Semakin besar rigiditas dalam budaya ini, yang merupakan hasil kepatuhan yang ketat terhadap suatu mata rantai komando formal, semakin sempit pula rentang manajemen dan akuntabilitas individual. Selain itu, karakteristik ini lebih menekankan pada individual daripada *teamwork*.

(McCann & Mollan, 2022) mengemukakan empat jenis budaya perusahaan sebagai berikut.

- a. *Macho culture*. Perusahaan yang menganut budaya ini anggotanya harus berani mengambil risiko yang tinggi dan akan segera menerima umpan dari manajemen mengenai tindakannya. Tampaknya, budaya ini menimbulkan persaingan internal dan menganggap konflik internal sesuatu yang wajar.
- b. *Work hard play hard*. Budaya perusahaan ini ditandai oleh risiko rendah dan umpan balik yang cepat, namun budaya ini menekankan pada “keriangan” dalam bekerja serta lebih berorientasi masa kini.
- c. *Bet your company*. Budaya ini cenderung dianut perusahaan yang berada pada risiko tinggi, namun umpan balik terhadap pekerjaan biasanya relatif sama. Perusahaan minyak merupakan salah satu contoh organisasi yang mungkin cocok dengan budaya ini.

Budaya ini menghargai kewenangan, kompetensi teknis, kerja sama, dan tahan stress.

- d. *Process culture*. Budaya ini tecermin pada risiko rendah dan umpan balik lambat. Nilai-nilai yang dianut adalah protektif dan keberhati-hatian. Perusahaan asuransi banyak menganut budaya ini.

Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2008) mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut.

- 1) Inisiatif individu: seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan independensi dari masing-masing anggota organisasi, dalam artian seberapa besar seseorang diberi wewenang dalam melaksanakan tugasnya, seberapa berat tanggung jawab yang harus dipikul sesuai dengan kewenangannya dan seberapa luas kebebasan mengambil keputusan.
- 2) Toleransi terhadap risiko: menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko dalam menghadapi pekerjaan.
- 3) Pengarahan: berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerjanya. Harapan tersebut dapat dituangkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu.
- 4) Integrasi: seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.

- 5) Dukungan manajemen: dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
- 6) Pengawasan: meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
- 7) Identitas: menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.
- 8) Sistem penghargaan pun akan dilihat dalam budaya organisasi, dalam arti pengalokasian *reward* (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.
- 9) Toleransi terhadap konflik: menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
- 10) Pola komunikasi yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.

(Robbins & Judge, 2008) mengemukakan tujuh dimensi yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah sebagai berikut. *Innovation and risk taking* (inovasi pengambilan risiko): sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

- a) *Attention to detail* (perhatian kerincian): sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi, analisis, dan perhatian.

- b) *Outcome orientation* (orientasi hasil): sejauh mana manajemen memfokuskan diri pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- c) *People orientation* (orientasi orang): sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- d) *Team orientation* (orientasi tim): sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- e) *Aggressiveness* (keagresifan): sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- f) *Stability* (kemantapan): sejauh mana organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontrak dari pertumbuhan.

D. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi hakikatnya adalah fenomena kelompok. Oleh karenanya, terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuk dalam waktu yang lama. Pembentukan budaya organisasi juga melibatkan *leader/tokoh (top manager)* yang secara ketat menerapkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada para bawahannya sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku (Sallis, 1988).

Pertama, kultur organisasi pada mulanya terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh para pendiri organisasi. Filosofi seseorang dipengaruhi oleh banyak

faktor, seperti berorientasi hidupnya, latar belakang sosialnya, lingkungan tempat ia dibesarkan, serta jenis dan tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya.

Kedua, berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksistensinya sangat tergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi tersebut.

Ketiga, pada gilirannya strategi organisasi ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan lain, seperti besarnya organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan dan sifat pekerjaan.

Keempat, kiranya masih relevan untuk menekankan bahwa karena pesatnya perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap bidang kehidupan, kebijakan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam kultur organisasi.

Kelima, aspek manajerial dan organisasional kultur organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga menjadi operasional mekanisme untuk penumbuhsburan adalah melalui proses sosialisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (1959). Performace Management. In *Nucl. Phys.*
- Amstrong, M. (1998). Seni Manajemen Sumber Daya Manusia. *Penterjemah: Sofyan Cikmat Dan Haryanto, Jakarta: Pt. Alex Media Komputindo.*
- Anna. (2017). Buku Manajemen Pendidikan. *E-Book.*
- Baharuddin, M. (2012). Manajemen Strategik Peningkatan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Kasus Di Uin Malang). *El-Qudwah.*
- Baharuddin, & Mulyono. (2006). Manajemen Strategik Peningkatan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Kasus Di Uin Malang). *Elqudwah.*
- Bertillo, J. B., & Lacambra, E. (2018). The Implementation Of Total Quality Management In Maritime Educational Institutions In The Philippines. *Ssrn Electronic Journal.*
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2896494>
- Bratianu, C., Stanescu, D. F., & Mocanu, R. (2021). Exploring The Knowledge Management Impact On Business Education. *Sustainability (Switzerland).*
<https://doi.org/10.3390/su13042313>
- Candra Wijaya, D., & Rifa'i, M. (2016a). Dasar Dasar Manajemen. In *Perdana Publishing.*
- Candra Wijaya, D., & Rifa'i, M. (2016b). Dasar Dasar Manajemen Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif Dan Efesien. In *Perdana.*
- Dewantara, K. H. (2013). Pendidikan Sesuatu Yang Pendidikan Membebaskan Yang. *Pendidikan Usia Dini.*
- Dr.Wina Sanjaya, M. P. (2015). Perencanaan Dan Desain Sistem Pembelajaran - Dr. Wina Sanjaya, M.Pd - Google Books.
- Edward Sallis. (2014). Total Quality Management In Education - Google Books. *Routhledge.*
- Fahyuni, E. F. (2020). Buku Ajar Konsep Pembiayaan Pendidikan Islam. In *Buku Ajar Konsep Pembiayaan Pendidikan Islam.*
<https://doi.org/10.21070/2020/978-623-7578-66-6>
- Gupta, O. J., & Yadav, S. (2023). Determinants In Advancement Of Teaching And Learning In Higher Education: In Special Reference To Management Education. *International Journal Of Management Education.*
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100823>
- Hamalik, O. (2008). Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum. In *Bandung: Remaja Rosda Karya.*
- Haryanto, B. (2020). Buku Ajar Manajemen Mutu Pendidikan Islam. In *Buku Ajar Manajemen Mutu Pendidikan Islam.*
<https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-17-9>
- Jones, G. (Deputy P., & Sallis, E. (Principal And C. E. (2021a). Knowledge Leadership. In *Knowledge Management In Education.*
<https://doi.org/10.4324/9780203724910-8>
- Jones, G. (Deputy P., & Sallis, E. (Principal And C. E. (2021b). The Knowledge-Management Checklist. In

- Knowledge Management In Education.*
<https://doi.org/10.4324/9780203724910-14>
- KBBI, K. (2016). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). *Kementerian Pendidikan Dan Budaya.*
- Klein, L. L., Tonetto, M. S., Avila, L. V., & Moreira, R. (2021). Management Of Lean Waste In A Public Higher Education Institution. *Journal Of Cleaner Production.*
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125386>
- López, F. R., Arias-Oliva, M., Pelegrín-Borondo, J., & Marín-Vinuesa, L. M. (2021). Serious Games In Management Education: An Acceptance Analysis. *International Journal Of Management Education.*
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100517>
- Marmoah, S. (2018). Administrasi Dan Supervisi Pendidikan Teori Dan Praktek. *Deepublish.*
- Mccann, L., & Mollan, S. (2022). Placing Camelot: Cultivating Leadership And Learning In The Kennedy Presidency. *Leadership.*
<https://doi.org/10.1177/17427150211042153>
- Mendes, P. D. (1998). Anthony P. Cohen. Self Consciousness: An Alternative Anthropology Of Identity. *Etnografica.*
<https://doi.org/10.4000/Etnografica.4435>
- Mondy, R. Wayne, R. M. N. (2005). Human Resource Management. In *Ninth Edition.*
- Muhaimin. (2011). Manajemen Pendidikan; Aplikasinya Dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah. Jakarta: Kencana Prenada M Edia
- Group. In *The Role Of Health Insurance In The Health Services Sector.*
- Mulyasa, E. (2005). Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan. *Bandung: Remaja Rosda.*
- Mulyasa, E. (2013). Pengembangan Dan Implementasi Kurikulum 2013. Bandung: Remaja Rosdakarya. *Dinamika Hidrosfer Di Kelas X Ips 2 Sma Negeri 16 Surabaya.*
- Mulyono, M. (2017). Landasan Pemikiran Implementasi Sistem Manajemen Mutu Iso 9001:2008 Di Fitk Uin Malang. *J-Mpi (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam).* <https://doi.org/10.18860/jmpi.v2i1.4360>
- Muslimah. (2023). Inovasi Pendidikan Abad 21 : Meningkatkan Pembelajaran Di Era Digital. *Universitas Lambung Mangkurat.*
- Pandji Santosa. (2008). Administrasi Publik: Teori Dan Aplikasi Good Governance. *Bandung: Pt Refika Aditama.*
- Petrolo, D., Fakhra Manesh, M., & Palumbo, R. (2023). Unpacking Business, Management, And Entrepreneurship Education Online: Insights From A Hybrid Literature Review. *International Journal Of Management Education.*
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100812>
- Prof. Dr. H.A.R. Tilaar, M. S. E. (1992). Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan. In *Bandung: Remaja Rosdakarya.*
- Prof. Johannes Basuki. (2018). Administrasi Publik Telaah Teoretis Dan Empiris. In *Rajawali Pers.*

- Rindaningsih, I., & Fahyuni, E. F. (2023). Buku Ajar Profesi Keguruan. In *Buku Ajar Profesi Keguruan*. <https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-051-9>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 1. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Rodiyah, I., Sukmana, H., & Mursyidah, L. (2022). Buku Ajar Pengantar Ilmu Administrasi Publik. In *Umsida Press*.
- Sallis, E. (1980). A Local Government Module For B.E.C. National. *Teaching Public Administration*. <https://doi.org/10.1177/014473948000100606>
- Sallis, E. (1990). Corporate Planning In An Fe College. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/174114329001800206>
- Sallis, E. (1992). Total Quality Management In Education : Manajemen Mutu Pendidikan. In *Braz Dent J*.
- Sallis, E. (1993). Book Reviews : A Lesson For All Of Us: The Making Of The National Curriculum. *Educational Management & Administration*. <https://doi.org/10.1177/174114329302100212>
- Sallis, E. (2014). Total Quality Management In Education: Third Edition. In *Total Quality Management In Education: Third Edition*. <https://doi.org/10.4324/9780203417010>
- Sallis, E. (2021). Leadership. In *Total Quality Management In Education*. <https://doi.org/10.4324/9780203417010-12>
- Sallis, E., & Jones, G. (2013). Knowledge Management In Education: Enhancing Learning & Education. In *Knowledge Management In Education: Enhancing Learning And Education*. <https://doi.org/10.4324/9780203724910>
- Sallis, E., & Sallis, K. (1988). People In Organisations. In *People In Organisations*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-09228-4>
- Sallis, E., & Sallis, K. (1990). The Structure Of Organisations. In *People In Organisations*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11610-2_13
- Salminawati, Usiono, F. A. U. (2020). Pendidikan Islam Dalam Perspektif World Convergence On Muslim Education: Telaah Ontologis, Aksiologis, Dan Epistemologis. *Jurnal Bilqolam Pendidikan Islam*.
- Sanjaya, W. (2009). Kurikulum Dan Pembelajaran: Teori Dan Praktik Pengembangan, Ktsp Jakarta. In *Kencana Prenada Media Group*.
- Sanjaya, W. (2015). Perencanaan Dan Desain Sistem Pembelajaran - Dr. Wina Sanjaya, M.Pd - Google Books.
- Sanjaya, W., & Sanjaya, W. (2008). Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan / Wina Sanjaya. In *1. Model Pembelajaran* > *2. Belajar Dan Mengajar, Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan / Wina Sanjaya*.
- Silvius, G., & Schipper, R. (2019). Exploring Responsible Project Management Education. *Education Sciences*. <https://doi.org/10.3390/Educsci9010002>

- Sohiron. (2018). Administrasi Dan Supervisi Pendidikan Teori Dan Praktek. In *Deepublish*.
- Syafaruddin, Rahmadani, Aziz, M., & Sagala, N. A. (2021). Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sma Islam Terpadu Alhusnayain. *Ittihad*.
- Thapa, T. B. (1970). Total Quality Management In Education. *Academic Voices: A Multidisciplinary Journal*. <https://doi.org/10.3126/Av.V1i0.5314>
- Tidball, J. (1993). Book Reviews: Total Quality Management In Education Edward Sallis (Kogan Page, 1993), £14.95 Paperback, Isbn 0 7494 0818 9. *Educational Management & Administration*. <https://doi.org/10.1177/174114329302100413>
- Wang, C., Yao, C., Chen, P., Shi, J., Gu, Z., & Zhou, Z. (2021). Artificial Intelligence Algorithm With Icd Coding Technology Guided By The Embedded Electronic Medical Record System In Medical Record Information Management. *Journal Of Healthcare Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2021/3293457>
- Wijaya, C., & Muhammad Rifa'i. (2016). Dasar Dasar Manajemen. In *Perdana*.

PROFIL PENULIS



Dr. Toni Nasution, M.Pd merupakan akademisi yang lahir di Kelurahan Palopat Maria Kota Padangsidempuan. Email: toninasution@uinsu.ac.id. Latar belakang Pendidikan Sekolah Dasar 200411 Padangsidempuan diselesaikan tahun 2004, Madrasah Tsanawiyah Ponpes Modern Baharuddin Tahun 2007, Madrasah Aliyah Ponpes Modern Baharuddin Tahun 2010 di Tapanuli Selatan, kemudian menyelesaikan kuliah pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Strata satu (S.1) tamat tahun 2015.

Selanjutnya menyelesaikan pendidikan Strata dua (S.2) meraih gelar Magister Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang (UNP) Sumatera Barat Tamat tahun 2017 menyelesaikan studi Doktor (S3) pada Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan Tahun 2024. Penulis telah melalui jenjang karir pengalaman kerja di berbagai profesi antara lain pernah menjadi Staf Ahli DPR RI Tahun 2018, Guru dan Kepala Sekolah di SMP IT Al Afkari Batang Kuis, dan Saat ini menjadi Dosen tetap Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sumatera Utara Medan dan saat ini diamanahkan sebagai Sekretaris Program Magister Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Sumatera Utara Medan sejak Tahun 2023-2027. Selain itu penulis juga