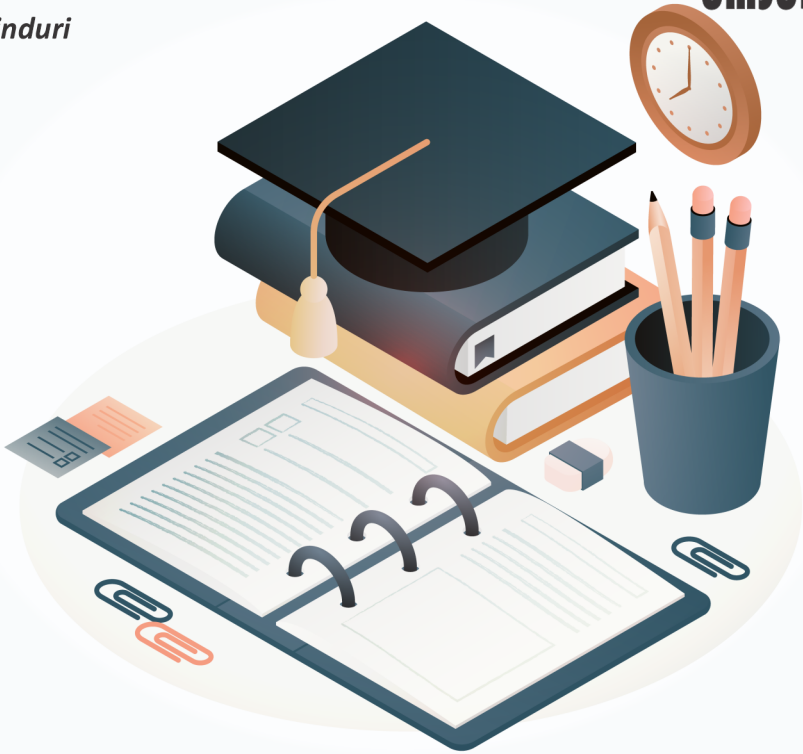


Editor:
Luthfi Parinduri

UMSU PRESS



BUKU AJAR

Manajemen Pendidikan

*Teori, Konsep, dan Aplikasi
di Dunia Pendidikan*

Darmawati
Muhammad Ali Hadidie Parinduri

BUKU AJAR

**MANAJEMEN PENDIDIKAN:
TEORI, KONSEP, DAN
APLIKASI DI DUNIA
PENDIDIKAN**

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

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

BUKU AJAR

**MANAJEMEN PENDIDIKAN:
TEORI, KONSEP, DAN
APLIKASI DI DUNIA
PENDIDIKAN**

**DARMAWATI
MUHAMMAD ALI HADIDIE PARINDURI**

*Editor
Luthfi Parinduri*

UMSU  **PRESS**

Judul

**Buku Ajar Manajemen Pendidikan: Teori, Konsep,
an Aplikasi Di Dunia Pendidikan**

Penulis

**Darmawati
Muhammad Ali Hadidie Parinduri**

Editor

Luthfi Parinduri

Layouter

Fimanda Arlita, M.Pd.

Cetakan Pertama; Mei 2025

xii + 204 hlm; 15.5 x 23 cm

**ISBN 978-634-236-063-7 (cetak)
978-634-236-064-4 (PDF) (ebook)**

Penerbit



Redaksi

Jalan Kapten Mukhtar Basri No 3 Medan, 20238

Telepon, 061-6626296, Fax. 061-6638296

Email; umsupress@umsu.ac.id

Website; <http://umsupress.umsu.ac.id/>

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

Anggota APPTI, Nomor: 005.053.1.09.2018

Anggota APPTIMA Nomor: 01/B/ AnggotaAPPTIMA/2023

Daftar Isi

Daftar Isi _____	v
Prakata _____	ix
Kata Pengantar Editor _____	xi
BAB 1 Pendahuluan Manajemen Pendidikan _____	1
A. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan _____	2
B. Tujuan dan Fungsi Manajemen Pendidikan _____	5
C. Perkembangan Konsep Manajemen dalam Dunia Pendidikan _____	8
D. Pentingnya Manajemen dalam Dunia Pendidikan _____	11
E. Hubungan Manajemen Pendidikan dengan Ilmu Lain _____	14
F. Peran Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Sekolah _____	17
G. Tujuan Pembelajaran _____	20
BAB 2 Teori dan Pendekatan dalam Manajemen Pendidikan _____	27
A. Teori Klasik dalam Manajemen _____	28
B. Teori Modern dalam Manajemen _____	31
C. Pendekatan Sistem dalam Manajemen Pendidikan _____	34
D. Pendekatan Humanistik dalam Manajemen Pendidikan _____	38
E. Pendekatan Kontingensi dan Kontekstual dalam Manajemen Pendidikan _____	41
F. Relevansi Teori terhadap Praktik Pendidikan _____	44
G. Tujuan Pembelajaran _____	47
BAB 3 Perencanaan Pendidikan _____	55
A. Pengertian dan Tujuan Perencanaan Pendidikan _____	56
B. Langkah-langkah dalam Perencanaan Pendidikan _____	59
C. Perencanaan Strategis dalam Lembaga Pendidikan _____	63
D. Perencanaan Operasional dan Implementasinya _____	66

E. Analisis Kebutuhan dan Perumusan Tujuan Pendidikan	69
F. Studi Kasus: Praktik Perencanaan Efektif di Sekolah	73
G. Tujuan Pembelajaran	76
BAB 4 Pengorganisasian dalam Pendidikan	83
A. Struktur Organisasi Sekolah	84
B. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian Pendidikan	88
C. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan	91
D. Delegasi Tugas dan Koordinasi Antar Bagian	94
E. Tantangan dalam Delegasi dan Koordinasi	97
F. Dinamika Organisasi dalam Lembaga Pendidikan	98
G. Studi Kasus: Organisasi Sekolah yang Efektif	101
H. Tujuan Pembelajaran	104
BAB 5 Kepemimpinan dan Pengarahan dalam Pendidikan	111
A. Pengertian dan Peran Kepemimpinan dalam Pendidikan	112
B. Teori Kepemimpinan dalam Pendidikan	116
C. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	119
D. Komunikasi Efektif dalam Organisasi Sekolah	122
E. Motivasi Guru dan Tenaga Kependidikan	125
F. Studi Kasus: Kepemimpinan Transformasional di Sekolah	129
G. Tujuan Pembelajaran	133
BAB 6 Pengawasan dan Evaluasi Pendidikan	141
A. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan	142
B. Teknik Supervisi Akademik dan Administratif	146
C. Evaluasi Program Pendidikan dan Kinerja Sekolah	150
D. Instrumen Supervisi dan Evaluasi	154
E. Peran Pengawas Sekolah dalam Peningkatan Mutu	157
F. Studi Kasus: Implementasi Supervisi Efektif	160
G. Tujuan Pembelajaran	163
BAB 7 Manajemen Keuangan Pendidikan	169
A. Sumber dan Jenis Dana Pendidikan	170

B. Perencanaan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS)_____	173
C. Pengelolaan Dana yang Efisien dan Efektif_____	177
D. Prinsip Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan ____	180
E. Audit dan Pengawasan Keuangan Sekolah _____	183
F. Contoh: Analisis RAPBS Sekolah Dasar _____	187
G. Tujuan Pembelajaran _____	190
Glosarium _____	197
Tentang Penulis _____	199
Tentang Editor _____	201
Indeks _____	203

Prakata

Bismillahirrahmanirrahim.

Segala puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang dengan rahmat dan karunia-Nya telah memberikan kekuatan, kesehatan, dan kelapangan waktu sehingga buku ajar ini yang berjudul “Manajemen Pendidikan: Teori, Konsep, dan Aplikasi di Dunia Pendidikan” dapat tersusun dan diselesaikan sebagaimana mestinya.

Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada junjungan mulia Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wasallam, suri teladan agung yang telah membawa umat manusia dari zaman kejahilan menuju era pencerahan dengan ilmu, iman, dan akhlak yang luhur. Semoga kita semua senantiasa diberikan kekuatan untuk meneladani beliau dalam setiap langkah kehidupan, terutama dalam membangun dan mengembangkan dunia pendidikan.

Buku ajar ini disusun sebagai bagian dari kontribusi akademik untuk memperkuat pemahaman para mahasiswa, pendidik, dan praktisi terhadap disiplin ilmu manajemen pendidikan. Di dalamnya disajikan teori-teori dasar, konsep-konsep penting, serta aplikasi nyata yang dapat dijadikan rujukan dalam menghadapi dinamika pengelolaan pendidikan masa kini. Harapannya, buku ini tidak hanya menjadi bahan bacaan ilmiah, tetapi juga sumber inspirasi dalam merancang dan menjalankan strategi manajerial yang efektif, humanis, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

Dalam proses penyusunan buku ini, kami menyadari sepenuhnya bahwa keberhasilan ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, kami mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan, ide, serta doa yang tulus. Terima kasih khusus kami sampaikan kepada rekan-rekan sejawat, lembaga pendidikan

tempat kami bernaung, para mahasiswa yang memberikan masukan konstruktif, dan keluarga tercinta yang senantiasa menjadi sumber semangat dan motivasi.

Semoga buku ajar ini memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik pendidikan di Indonesia. Kami pun terbuka terhadap segala masukan dan kritik membangun untuk penyempurnaan buku ini di masa mendatang. Hanya kepada Allah SWT kami memohon taufik, petunjuk, dan ridha-Nya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

DARMAWATI

Kata Pengantar Editor

Segala puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga buku ajar ini yang berjudul “Manajemen Pendidikan: Teori, Konsep, dan Aplikasi di Dunia Pendidikan” dapat hadir di tengah-tengah pembaca sebagai sebuah kontribusi akademik dalam pengembangan keilmuan di bidang pendidikan, khususnya manajemen pendidikan.

Sebagai editor, kami merasa bersyukur dan bangga dapat terlibat dalam proses penyempurnaan naskah buku ini, yang memadukan pemahaman teoritis dengan pengalaman praktis dalam pengelolaan dunia pendidikan. Buku ini tidak hanya menghadirkan kerangka teoritis yang kuat, tetapi juga menyuguhkan analisis aplikatif yang relevan dengan tantangan dan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, buku ini sangat layak menjadi referensi utama bagi mahasiswa, dosen, praktisi pendidikan, dan para pemangku kebijakan yang berkecimpung dalam dunia pendidikan.

Kami memberikan apresiasi yang tinggi kepada penulis, Ibu Darmawati, atas dedikasi, ketekunan, dan semangat intelektualnya dalam menyusun karya ini. Penulisan buku ajar ini mencerminkan pemahaman yang mendalam serta kepedulian yang besar terhadap kualitas pendidikan di Indonesia. Proses editorial yang kami lakukan bertujuan untuk memastikan bahwa isi buku ini disajikan secara sistematis, komunikatif, dan mudah dipahami oleh berbagai kalangan pembaca, tanpa mengurangi kedalaman ilmiahnya.

Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada semua pihak yang turut berkontribusi dalam proses penerbitan buku ini. Dukungan, masukan, dan kerja sama yang baik dari berbagai elemen telah memperkaya substansi serta kualitas penyajian buku ini.

Akhir kata, kami berharap buku ajar ini dapat memberikan manfaat yang luas dan menjadi bagian dari upaya kolektif dalam membangun sistem pendidikan yang bermutu, inklusif, dan berkelanjutan. Kami pun membuka diri terhadap kritik dan saran dari para pembaca guna penyempurnaan edisi selanjutnya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.
Editor

Luthfi Parinduri

BAB 1

Pendahuluan Manajemen Pendidikan

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia dan peradaban suatu bangsa. Dalam dunia yang terus berkembang dengan cepat, pendidikan tidak lagi sekadar aktivitas pengajaran di ruang kelas, melainkan menjadi sebuah sistem kompleks yang menuntut pengelolaan secara profesional, terstruktur, dan terarah. Di sinilah peran manajemen pendidikan menjadi sangat penting. Manajemen pendidikan bukan hanya sekadar pengaturan administratif di lingkungan sekolah, tetapi juga menyangkut proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan pendidikan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Bab ini disusun sebagai pintu masuk bagi pembaca untuk memahami secara mendalam konsep dasar manajemen pendidikan. Dengan memahami pengertian dan ruang lingkupnya, kita akan dapat melihat bagaimana manajemen menjadi alat strategis dalam mengelola berbagai komponen pendidikan, mulai dari peserta didik, tenaga pendidik, kurikulum, sarana dan prasarana, hingga hubungan dengan masyarakat. Manajemen pendidikan tidak bisa dipisahkan dari dinamika sosial dan perubahan zaman, sebab pendidikan adalah cerminan dari kebutuhan dan tantangan masyarakat yang terus berkembang.

Dalam konteks globalisasi dan revolusi industri 4.0, pengelolaan pendidikan menuntut adanya inovasi, kepemimpinan yang visioner, serta kemampuan untuk merespons perubahan. Oleh karena itu, pemahaman tentang tujuan dan fungsi manajemen pendidikan sangat penting agar institusi pendidikan mampu menjalankan perannya secara optimal. Selain itu, pemahaman

mengenai hubungan antara manajemen pendidikan dengan disiplin ilmu lain seperti sosiologi, psikologi, dan ekonomi akan memperkaya perspektif kita dalam menyusun kebijakan dan praktik pendidikan yang inklusif dan berdaya saing.

Pendahuluan ini juga mengajak pembaca untuk melihat pentingnya manajemen pendidikan sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Keberhasilan institusi pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas sangat ditentukan oleh kualitas manajemennya. Dengan manajemen yang baik, visi pendidikan dapat diwujudkan melalui program-program yang terukur, budaya organisasi yang sehat, serta tata kelola yang transparan dan akuntabel.

Melalui pembahasan dalam bab ini, diharapkan pembaca dapat memperoleh pemahaman awal yang kokoh mengenai esensi manajemen pendidikan, sebagai bekal untuk mendalami bab-bab selanjutnya yang mengulas aspek-aspek manajerial pendidikan secara lebih rinci dan aplikatif. Dengan landasan teori dan praktik yang kuat, manajemen pendidikan dapat menjadi instrumen penting dalam mewujudkan transformasi pendidikan menuju arah yang lebih baik.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan salah satu cabang dari ilmu manajemen yang secara khusus diterapkan dalam bidang pendidikan. Secara etimologis, manajemen berasal dari kata “to manage” yang berarti mengatur, mengelola, atau mengarahkan. Dalam konteks pendidikan, manajemen mengandung pengertian sebagai proses pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Glickman et al. (2013) menyatakan bahwa manajemen pendidikan melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan evaluasi semua aspek yang

mendukung terselenggaranya proses pembelajaran di institusi pendidikan.

Menurut Sergiovanni dan Starratt (2007), manajemen pendidikan menyangkut aspek administratif, dan mencakup aspek kepemimpinan serta pengembangan kualitas proses pembelajaran. Ini berarti bahwa manajemen pendidikan memiliki peran yang sangat strategis dalam memastikan bahwa institusi pendidikan berfungsi optimal sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditentukan.

Ruang lingkup manajemen pendidikan sangat luas dan mencakup berbagai aspek operasional dalam institusi pendidikan. Secara umum, ruang lingkup ini dapat dibagi ke dalam beberapa bidang utama:

1. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Ini meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum, termasuk pemilihan metode pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan materi ajar. Manajer pendidikan dituntut mampu mengintegrasikan berbagai komponen ini agar proses belajar mengajar berlangsung secara efektif.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan (SDM)

Termasuk dalam hal ini adalah pengelolaan guru, tenaga kependidikan, dan staf administrasi. Tugas manajemen adalah melakukan rekrutmen, pelatihan, penempatan, dan evaluasi kinerja SDM untuk mendukung pencapaian tujuan institusi pendidikan (Bush, 2011).

3. Manajemen Sarana dan Prasarana

Fasilitas pendidikan seperti gedung, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan perlengkapan pembelajaran harus dikelola dengan baik agar mendukung kegiatan pendidikan.

Perawatan, pengadaan, dan optimalisasi penggunaan sarana menjadi bagian penting dari ruang lingkup ini.

4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan

Pengelolaan dana pendidikan harus dilakukan secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan institusi. Ini mencakup penyusunan anggaran, pengalokasian dana, hingga pelaporan keuangan. Manajemen keuangan yang baik dapat mendukung keberlanjutan program pendidikan yang dirancang oleh sekolah.

5. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat (Humas)

Sekolah sebagai institusi sosial tidak bisa lepas dari peran masyarakat. Oleh karena itu, membangun hubungan yang harmonis dengan masyarakat, orang tua siswa, dan stakeholder lainnya menjadi bagian dari ruang lingkup manajemen pendidikan.

6. Manajemen Penjaminan Mutu

Aspek ini mencakup upaya peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, baik dari sisi input, proses, maupun output. Sistem penjaminan mutu bertujuan untuk memastikan bahwa layanan pendidikan sesuai dengan standar nasional dan internasional.

Ketika semua elemen dalam ruang lingkup manajemen pendidikan ini dikelola secara terpadu, maka efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan akan meningkat. Hal ini akan bermuara pada tercapainya kualitas pendidikan yang lebih baik dan relevan dengan tantangan zaman.

Penting untuk dicatat bahwa manajemen pendidikan juga beradaptasi dengan perkembangan global dan kemajuan teknologi. Era digital menuntut pengelolaan pendidikan yang berbasis data, responsif, serta adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan saat ini tidak bisa lepas dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam seluruh prosesnya,

mulai dari administrasi sekolah hingga pengambilan keputusan strategis (Davies & Ellison, 2003).

Dengan pemahaman tentang pengertian dan ruang lingkup manajemen pendidikan yang komprehensif, para pengelola pendidikan diharapkan dapat menyusun strategi manajerial yang tepat, inovatif, dan kontekstual dalam mengelola institusi pendidikan secara profesional.

B. Tujuan dan Fungsi Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan alat penting dalam menjamin keberlangsungan dan keberhasilan sistem pendidikan. Dalam konteks yang luas, tujuan utama manajemen pendidikan adalah untuk mengarahkan seluruh sumber daya pendidikan agar dapat berfungsi secara optimal guna mencapai tujuan pendidikan nasional dan lembaga pendidikan secara spesifik. Dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang tepat, manajemen pendidikan menjadi pondasi kokoh dalam pencapaian mutu dan efisiensi dalam layanan pendidikan.

1. Tujuan Manajemen Pendidikan

Tujuan manajemen pendidikan mencakup berbagai aspek strategis dan operasional yang ingin dicapai oleh institusi pendidikan. Menurut Mulyasa (2009), tujuan manajemen pendidikan adalah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan relevansi pendidikan melalui pengelolaan sumber daya yang tersedia. Berikut ini adalah beberapa tujuan spesifik dari manajemen pendidikan:

a. Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Manajemen pendidikan bertujuan untuk memastikan bahwa semua komponen pendidikan bekerja secara sinergis untuk menghasilkan lulusan yang bermutu. Dengan manajemen yang baik, proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan mendukung pengembangan potensi peserta didik.

b. Efisiensi Pengelolaan Sumber Daya

Dalam konteks keterbatasan anggaran dan sumber daya, manajemen pendidikan berperan dalam memastikan bahwa semua sumber daya (manusia, finansial, fisik) digunakan secara efisien untuk mencapai hasil yang maksimal.

c. Meningkatkan Partisipasi dan Keterlibatan Stakeholder

Manajemen pendidikan juga bertujuan untuk mendorong keterlibatan semua pihak yang berkepentingan—termasuk guru, orang tua, siswa, dan masyarakat—dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pendidikan.

d. Menjamin Akuntabilitas dan Transparansi

Tujuan lain dari manajemen pendidikan adalah menciptakan sistem pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan baik dari segi mutu maupun penggunaan sumber daya secara terbuka dan jujur.

e. Mendukung Inovasi dan Perubahan Pendidikan

Manajemen pendidikan modern diarahkan untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang responsif terhadap perubahan zaman dan teknologi. Tujuan ini penting agar institusi pendidikan tetap relevan dan adaptif.

2. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi-fungsi manajemen dalam pendidikan pada dasarnya tidak berbeda dengan manajemen di bidang lain, hanya saja diaplikasikan dalam konteks pendidikan. Fungsi utama manajemen pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Terry (2006) dan disesuaikan oleh Owens & Valesky (2011) untuk konteks pendidikan meliputi:

a. Perencanaan (Planning)

Fungsi perencanaan bertujuan untuk menetapkan arah dan tujuan organisasi pendidikan serta merancang langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Perencanaan dalam pendidikan mencakup perencanaan kurikulum, perencanaan SDM, keuangan, dan sarana-prasarana pendidikan.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Fungsi ini berkaitan dengan penataan struktur organisasi, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam institusi pendidikan. Melalui pengorganisasian yang baik, setiap komponen pendidikan dapat bekerja secara harmonis dan efisien.

c. Pengarahan (Actuating)

Fungsi pengarahan adalah upaya untuk memotivasi dan membimbing tenaga pendidik serta tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Ini mencakup pengambilan keputusan, pemberian instruksi, hingga pengembangan kepemimpinan.

d. Pengendalian atau Pengawasan (Controlling)

Fungsi ini berperan dalam memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pendidikan. Pengawasan bertujuan untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditentukan, serta memberikan umpan balik untuk perbaikan.

e. Evaluasi

Dalam konteks pendidikan, evaluasi memiliki kedudukan yang penting. Tidak hanya mengevaluasi hasil belajar siswa, tetapi juga mengevaluasi kinerja guru, program sekolah, penggunaan anggaran, serta keseluruhan manajemen lembaga pendidikan.

f. Koordinasi

Koordinasi adalah fungsi yang menyatukan seluruh aktivitas dan proses dalam lembaga pendidikan agar tidak terjadi tumpang tindih, konflik, atau pemborosan sumber daya. Koordinasi memastikan setiap unit bekerja pada jalur yang sama menuju tujuan institusi

Manajemen pendidikan juga mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan perubahan dalam sistem pendidikan. Hal ini sangat penting dalam konteks reformasi pendidikan, di mana sekolah harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika masyarakat dan perkembangan teknologi informasi (Leithwood & Jantzi, 2006).

Melalui penerapan tujuan dan fungsi manajemen pendidikan secara konsisten, lembaga pendidikan dapat menjadi lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada mutu. Keberhasilan institusi pendidikan dalam jangka panjang sangat bergantung pada sejauh mana manajemen pendidikan dijalankan dengan prinsip-prinsip ilmiah, etika, dan komitmen terhadap perubahan positif.

C. Perkembangan Konsep Manajemen dalam Dunia Pendidikan

Manajemen sebagai suatu ilmu dan praktik telah mengalami perkembangan pesat sejak awal kemunculannya dalam dunia industri hingga penerapannya dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan. Perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi telah memberikan pengaruh besar terhadap cara lembaga pendidikan dikelola. Oleh karena itu, konsep manajemen pendidikan pun turut berkembang, tidak hanya sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai strategi integral untuk meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan.

1. Awal Perkembangan Manajemen dalam Pendidikan

Konsep manajemen dalam dunia pendidikan awalnya banyak mengadopsi prinsip-prinsip manajemen klasik yang berorientasi pada struktur organisasi yang hierarkis dan pembagian kerja yang

tegas. Pemikiran ini dipengaruhi oleh tokoh-tokoh seperti Henri Fayol, Frederick W. Taylor, dan Max Weber. Mereka memperkenalkan prinsip efisiensi kerja, pembagian tugas, serta wewenang dan tanggung jawab yang jelas, yang kemudian diterapkan dalam sistem administrasi pendidikan.

Namun, pendekatan ini kemudian dianggap terlalu kaku dan kurang memperhatikan aspek manusia dalam organisasi pendidikan. Pendidikan bukan sekadar sistem produksi yang hanya mengandalkan input dan output, melainkan proses kompleks yang melibatkan interaksi sosial, psikologis, dan budaya.

2. Pendekatan Humanistik dan Sistemik

Seiring berkembangnya ilmu psikologi dan sosiologi, muncullah pendekatan manajemen yang lebih humanistik. Teori hubungan manusiawi (*human relation theory*) yang dikembangkan oleh Elton Mayo menekankan pentingnya aspek sosial dan psikologis dalam manajemen. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini memberikan perhatian lebih kepada kesejahteraan guru, motivasi peserta didik, dan budaya sekolah.

Kemudian berkembang pula pendekatan sistem dalam manajemen pendidikan, yang memandang sekolah sebagai sistem terbuka yang terdiri dari berbagai komponen (input, proses, output, dan umpan balik) yang saling terkait. Sistem pendidikan tidak dapat berdiri sendiri, tetapi sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial, ekonomi, dan politik. Pendekatan ini memberikan dasar yang kuat bagi manajemen pendidikan modern untuk melakukan perencanaan yang komprehensif dan evaluasi yang menyeluruh (Bush, 2011).

3. Manajemen Pendidikan Kontemporer

Pada dekade 1980-an dan 1990-an, terjadi pergeseran paradigma manajemen pendidikan menuju orientasi mutu dan kinerja. Munculnya konsep Total Quality Management (TQM) dalam dunia pendidikan mendorong sekolah untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*),

mendengarkan suara pelanggan (dalam hal ini siswa dan orang tua), dan mengelola perubahan secara sistematis.

Lebih lanjut, prinsip-prinsip manajemen strategis mulai banyak diterapkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan di lembaga pendidikan. Manajemen pendidikan kini dituntut untuk berpikir jangka panjang, menganalisis kekuatan dan kelemahan, serta menetapkan visi dan misi yang jelas sebagai dasar pengelolaan sekolah.

4. Era Digital dan Manajemen Berbasis Teknologi

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan besar dalam pengelolaan pendidikan. Saat ini, konsep manajemen pendidikan digital menjadi keniscayaan. Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK), Learning Management System (LMS), dan aplikasi e-raport adalah contoh nyata dari digitalisasi manajemen pendidikan yang meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas.

Selain itu, manajemen berbasis data (data-driven management) menjadi sangat penting dalam pengambilan keputusan yang tepat dan berbasis bukti. Sekolah dan lembaga pendidikan kini tidak hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman subjektif dalam membuat kebijakan, tetapi juga menggunakan data sebagai dasar untuk perbaikan mutu dan penilaian kinerja.

5. Manajemen Pendidikan dalam Konteks Global dan Inklusif

Globalisasi juga memberikan dampak signifikan pada manajemen pendidikan. Isu-isu seperti pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan (ESD), inklusi, keadilan sosial, dan literasi global menjadi bagian integral dalam perencanaan dan pelaksanaan pendidikan. Lembaga pendidikan didorong untuk tidak hanya kompeten secara akademis, tetapi juga berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat yang adil, lestari, dan berbudaya damai.

Manajemen pendidikan inklusif menuntut perubahan paradigma dari sistem yang eksklusif menjadi sistem yang memberikan ruang bagi semua peserta didik, tanpa diskriminasi. Konsep ini memerlukan manajemen yang adaptif dan responsif terhadap keberagaman serta memiliki komitmen terhadap nilai-nilai kesetaraan dan keadilan.

Perkembangan konsep manajemen dalam dunia pendidikan mencerminkan dinamika kebutuhan dan tantangan zaman. Dari model klasik yang kaku hingga pendekatan sistemik, strategis, digital, dan inklusif, manajemen pendidikan terus bertransformasi menjadi alat yang vital dalam meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan. Oleh karena itu, para praktisi pendidikan, baik guru, kepala sekolah, maupun pengambil kebijakan, perlu memiliki pemahaman yang mendalam tentang evolusi manajemen ini agar mampu mengelola lembaga pendidikan secara profesional dan adaptif terhadap perubahan.

D. Pentingnya Manajemen dalam Dunia Pendidikan

Manajemen dalam dunia pendidikan bukan hanya sekadar aktivitas administratif yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pejabat struktural dalam lembaga pendidikan, tetapi merupakan proses strategis yang menyentuh setiap aspek dari sistem pendidikan itu sendiri. Dalam konteks ini, manajemen pendidikan mencakup segala usaha yang dilakukan secara terorganisasi untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Peran manajemen dalam pendidikan menjadi sangat penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan. Kebutuhan akan mutu pendidikan yang tinggi, keterbatasan sumber daya, kemajuan teknologi, serta dinamika sosial dan budaya masyarakat menuntut sistem pengelolaan pendidikan yang profesional, terukur, dan responsif terhadap perubahan.

1. Efisiensi dan Efektivitas Operasional

Manajemen pendidikan memberikan landasan bagi efisiensi dan efektivitas operasional lembaga pendidikan. Dengan adanya manajemen yang baik, lembaga pendidikan dapat mengelola sumber daya seperti tenaga pendidik, sarana-prasarana, waktu, dan dana secara optimal. Perencanaan program yang matang dan pelaksanaan yang terarah memungkinkan semua elemen dalam sekolah berfungsi secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan (Mulyasa, 2009).

Dalam konteks efisiensi, manajemen pendidikan membantu lembaga dalam menghindari pemborosan dan memastikan bahwa setiap aktivitas memiliki nilai tambah terhadap hasil belajar siswa. Sementara itu, efektivitas berkaitan dengan pencapaian target yang telah ditetapkan, seperti peningkatan mutu lulusan, partisipasi masyarakat, dan kepuasan stakeholder pendidikan.

2. Peningkatan Kualitas Pendidikan

Salah satu alasan utama pentingnya manajemen dalam pendidikan adalah kontribusinya terhadap peningkatan kualitas. Tanpa manajemen yang terstruktur, proses pendidikan rentan terhadap ketidakteraturan, ketidaksesuaian antara tujuan dan hasil, serta lemahnya evaluasi dan tindak lanjut. Manajemen pendidikan yang baik akan memfasilitasi penyusunan visi dan misi lembaga pendidikan yang jelas, strategi implementasi pembelajaran yang tepat, serta sistem evaluasi yang komprehensif.

Kualitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh seberapa efektif manajemen sekolah mengatur kurikulum, pengembangan guru, pengelolaan kelas, serta hubungan dengan orang tua dan masyarakat (Sergiovanni, 2009). Oleh karena itu, manajemen pendidikan berperan dalam memastikan bahwa seluruh komponen pendidikan bekerja secara harmonis untuk mendukung perkembangan peserta didik secara menyeluruh.

3. Adaptasi terhadap Perubahan

Di era globalisasi dan digitalisasi, lembaga pendidikan dituntut untuk adaptif terhadap perubahan. Teknologi informasi, pergeseran nilai-nilai sosial, hingga kebijakan pemerintah dalam dunia pendidikan menuntut sekolah untuk selalu menyesuaikan diri. Di sinilah pentingnya manajemen pendidikan sebagai alat untuk mengelola perubahan (change management). Sekolah harus mampu merespon perkembangan zaman dengan cepat, namun tetap menjaga stabilitas dan mutu pendidikan.

Manajemen pendidikan yang fleksibel dan inovatif memungkinkan sekolah mengembangkan kebijakan berbasis data, memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, serta membangun sistem evaluasi yang dinamis. Selain itu, peran manajemen sangat penting dalam membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap ide-ide baru dan partisipasi aktif seluruh elemen sekolah (Owens & Valesky, 2011).

4. Penguatan Kepemimpinan dan Kolaborasi

Manajemen pendidikan juga sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Kepala sekolah, sebagai manajer pendidikan, dituntut tidak hanya memiliki kemampuan administratif, tetapi juga kepemimpinan visioner dan inspiratif. Seorang pemimpin pendidikan harus mampu memberdayakan guru, melibatkan komunitas sekolah, serta mengembangkan iklim belajar yang kondusif bagi siswa (Bush, 2011).

Lebih dari itu, manajemen pendidikan mendorong terwujudnya kolaborasi antarpemangku kepentingan. Keberhasilan sekolah tidak hanya tergantung pada kepala sekolah dan guru, tetapi juga dukungan dari orang tua, komite sekolah, dinas pendidikan, dan masyarakat luas. Manajemen yang baik akan membangun komunikasi yang efektif dan kemitraan yang produktif.

5. Penjaminan Mutu dan Akuntabilitas

Manajemen pendidikan memegang peranan penting dalam penjaminan mutu pendidikan. Proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi yang dilakukan secara sistematis menjadi dasar untuk mengukur keberhasilan program dan akuntabilitas publik. Lembaga pendidikan dituntut untuk mampu menunjukkan hasil dari proses pendidikan secara objektif dan transparan, baik kepada peserta didik, orang tua, maupun pemerintah.

Di sinilah manajemen berfungsi sebagai sistem kendali mutu yang tidak hanya berorientasi pada output, tetapi juga proses. Dengan adanya standar dan indikator yang jelas, manajemen pendidikan membantu sekolah mencapai target kinerja dan meningkatkan akuntabilitas lembaga terhadap masyarakat.

Pentingnya manajemen dalam dunia pendidikan tidak dapat dipisahkan dari tujuan besar pendidikan itu sendiri, yaitu menciptakan manusia yang berkarakter, cerdas, dan produktif. Manajemen pendidikan memberikan kerangka kerja sistematis yang memungkinkan lembaga pendidikan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi luasi program secara berkelanjutan. Dalam menghadapi dinamika perubahan sosial dan teknologi, manajemen pendidikan bukan hanya penting, tetapi menjadi kebutuhan mendasar untuk mencapai pendidikan yang bermutu, adil, dan inklusif.

E. Hubungan Manajemen Pendidikan dengan Ilmu Lain

Manajemen pendidikan, sebagai cabang ilmu yang berkembang dalam ranah pendidikan dan administrasi, tidak berdiri sendiri. Ia merupakan suatu bidang interdisipliner yang secara erat terkait dan terintegrasi dengan berbagai disiplin ilmu lainnya. Hubungan ini penting tidak hanya untuk memperluas cakupan teori dan praktik manajemen pendidikan, tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Pemahaman tentang hubungan manajemen pendidikan dengan ilmu-ilmu lain akan memberikan perspektif yang lebih luas dan mendalam terhadap tugas-tugas pengelolaan pendidikan. Keterkaitan ini mencerminkan sifat kompleks dunia pendidikan itu sendiri yang tidak hanya berurusan dengan proses belajar mengajar, tetapi juga dengan aspek sosial, psikologis, teknologi, ekonomi, dan bahkan hukum.

1. Manajemen dan Ilmu Pendidikan

Manajemen pendidikan berakar kuat dalam ilmu pendidikan. Ilmu pendidikan menyajikan dasar filosofis, psikologis, dan pedagogis tentang bagaimana manusia belajar dan berkembang, serta bagaimana lembaga pendidikan harus dikelola untuk mendukung pertumbuhan tersebut. Oleh karena itu, manajemen pendidikan tidak hanya mengatur aktivitas administratif, tetapi juga menjamin bahwa kegiatan manajerial sejalan dengan prinsip-prinsip pendidikan seperti humanisme, konstruktivisme, dan pendidikan berbasis nilai (Syaodih, 2011).

2. Manajemen dan Ilmu Administrasi

Hubungan manajemen pendidikan dengan ilmu administrasi bersifat langsung dan substantif. Administrasi publik dan administrasi bisnis menyediakan kerangka konseptual dan metodologis bagi manajemen pendidikan, seperti proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Dari ilmu administrasi pula diambil konsep tentang struktur organisasi, sistem pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban yang penting dalam pengelolaan sekolah atau institusi pendidikan (Handayani, 1994).

3. Manajemen dan Psikologi

Psikologi, khususnya psikologi pendidikan dan psikologi organisasi, memiliki kontribusi besar dalam manajemen pendidikan. Psikologi membantu manajer pendidikan memahami

perilaku individu dan kelompok dalam lembaga pendidikan, termasuk motivasi guru, kepemimpinan kepala sekolah, interaksi sosial antar siswa, hingga dinamika kelompok kerja. Prinsip-prinsip psikologi digunakan untuk membangun iklim kerja yang sehat, komunikasi efektif, serta strategi pengambilan keputusan berbasis emosi dan empati (Schein, 2010).

4. Manajemen dan Sosiologi

Sosiologi membantu manajemen pendidikan dalam memahami konteks sosial budaya tempat lembaga pendidikan berada. Sekolah adalah miniatur masyarakat, sehingga memahami hubungan sosial, nilai-nilai budaya lokal, stratifikasi sosial, dan peran komunitas sangat penting dalam merancang kebijakan yang inklusif dan responsif. Konsep dari sosiologi juga penting untuk membangun kemitraan antara sekolah dan masyarakat, serta dalam memahami isu-isu seperti marginalisasi dan kesetaraan akses pendidikan (Brookover & Erickson, 1975).

5. Manajemen dan Ekonomi

Ilmu ekonomi memberikan wawasan penting dalam pengambilan keputusan berbasis efisiensi dan alokasi sumber daya. Dalam konteks manajemen pendidikan, ekonomi memberikan dasar bagi pengelolaan anggaran, perencanaan biaya pendidikan, analisis cost-benefit, serta kajian kebijakan subsidi dan pembiayaan pendidikan. Ekonomi pendidikan, sebagai subdisiplin, menjelaskan bagaimana pendidikan berkontribusi terhadap pembangunan manusia dan pertumbuhan ekonomi nasional (Blaug, 1970).

6. Manajemen dan Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara drastis mengubah wajah manajemen pendidikan. Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK), Learning Management System (LMS), serta pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) dalam

analisis data pendidikan merupakan contoh nyata keterkaitan erat antara manajemen pendidikan dengan teknologi informasi. Manajer pendidikan modern harus memiliki literasi digital untuk mengelola sistem informasi, mengoptimalkan pembelajaran digital, dan menjawab tantangan revolusi industri 4.0 (Alabi, 2020).

7. Manajemen dan Hukum

Setiap praktik manajemen pendidikan tidak terlepas dari kerangka hukum yang mengatur sistem pendidikan nasional. Hukum pendidikan mencakup peraturan mengenai hak dan kewajiban peserta didik, tenaga pendidik, kurikulum, sertifikasi, serta akreditasi institusi pendidikan. Oleh karena itu, manajer pendidikan harus memahami dasar hukum dan regulasi yang berlaku agar pengambilan kebijakan berjalan secara sah, adil, dan akuntabel (Soetandyo, 2002).

Manajemen pendidikan sebagai suatu ilmu dan praktik terus mengalami perkembangan yang pesat karena sifatnya yang multidisipliner dan aplikatif. Hubungan erat dengan ilmu lain tidak hanya memperkuat fondasi teoretis manajemen pendidikan, tetapi juga memperluas kemampuannya dalam merespon tantangan nyata di lapangan. Oleh karena itu, dalam merancang strategi dan kebijakan pendidikan, pendekatan holistik dan interdisipliner menjadi sangat penting agar pengelolaan lembaga pendidikan dapat menciptakan lingkungan belajar yang bermutu, adil, dan berkelanjutan.

F. Peran Manajemen Pendidikan dalam Peningkatan Mutu Sekolah

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu tujuan utama dari manajemen pendidikan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal harus mampu menjawab tantangan kualitas yang semakin kompleks, seiring dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap layanan pendidikan yang bermutu. Di sinilah letak strategis peran manajemen pendidikan: sebagai penggerak,

pengarah, dan pengontrol semua sumber daya sekolah agar terkoordinasi secara efektif dalam mencapai standar mutu yang ditetapkan.

Manajemen pendidikan tidak sekadar soal administrasi dan birokrasi, tetapi merupakan upaya sistematis untuk mengarahkan seluruh komponen pendidikan — termasuk pendidik, peserta didik, kurikulum, sarana prasarana, hingga budaya sekolah — agar bekerja secara sinergis guna menciptakan proses dan hasil pendidikan yang optimal. Menurut Mulyasa (2013), manajemen yang baik mampu menjamin efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam proses pendidikan yang berujung pada peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan.

1. Manajemen sebagai Pengarah Visi dan Misi Sekolah

Mutu sekolah sangat ditentukan oleh sejauh mana visi dan misi sekolah dirancang secara realistis, inspiratif, dan terimplementasi dengan baik. Dalam hal ini, manajemen pendidikan berperan menyusun arah strategis sekolah melalui proses perencanaan partisipatif yang melibatkan seluruh stakeholder. Visi yang kuat harus diterjemahkan dalam program-program konkret, indikator kinerja, serta sasaran jangka pendek dan jangka panjang (Depdiknas, 2007). Dengan pengelolaan yang terarah, setiap aktivitas sekolah dapat diukur kontribusinya terhadap pencapaian mutu.

2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia sebagai Kunci

Guru adalah ujung tombak peningkatan mutu. Oleh karena itu, manajemen pendidikan harus memastikan bahwa pengelolaan tenaga pendidik dilakukan secara profesional, mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga penghargaan dan motivasi. Manajemen yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru untuk tumbuh dan berinovasi dalam proses pembelajaran (Hoy & Miskel, 2013).

Sekolah bermutu ditandai oleh guru yang bermotivasi tinggi, terlatih, dan terfasilitasi dengan baik.

3. Pengelolaan Pembelajaran dan Kurikulum

Mutu pendidikan juga berkaitan erat dengan bagaimana manajemen sekolah mengatur proses pembelajaran. Kurikulum sebagai jantung kegiatan pembelajaran harus disusun dan dikembangkan secara dinamis, mengikuti kebutuhan peserta didik dan tuntutan zaman. Manajemen pendidikan harus mampu memfasilitasi kolaborasi antara guru dalam menyusun silabus, RPP, serta inovasi metode pembelajaran yang aktif dan menyenangkan. Supervisi akademik juga harus dilakukan secara berkelanjutan untuk menjaga kualitas pelaksanaan pembelajaran (Sergiovanni, 2001).

4. Penguatan Budaya dan Iklim Sekolah

Iklim sekolah yang positif terbukti berkontribusi terhadap hasil belajar siswa. Manajemen pendidikan harus mendorong terbentuknya budaya sekolah yang menghargai prestasi, disiplin, keterbukaan, dan semangat gotong royong. Nilai-nilai tersebut tidak akan tumbuh tanpa kepemimpinan yang kuat dan konsisten. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memegang peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat dan mendukung pembelajaran (Fullan, 2007).

5. Penggunaan Data dalam Pengambilan Keputusan

Era digital menuntut manajemen pendidikan untuk berbasis data dalam merancang kebijakan peningkatan mutu. Sistem informasi manajemen pendidikan (SIMDIK) memungkinkan sekolah mengelola data peserta didik, guru, sarana prasarana, serta capaian hasil belajar secara terintegrasi. Dengan data yang akurat dan terstruktur, sekolah dapat mengidentifikasi masalah, merancang intervensi, serta mengevaluasi dampaknya secara

objektif. Hal ini sangat penting untuk menjamin bahwa kebijakan sekolah betul-betul efektif dan relevan (Raihani, 2011).

6. Evaluasi dan Pengendalian Mutu

Salah satu fungsi manajemen pendidikan yang sangat vital adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja sekolah. Evaluasi tidak hanya menyangkut hasil belajar siswa, tetapi juga mencakup efektivitas program, kinerja guru, pengelolaan anggaran, serta kepuasan orang tua dan masyarakat. Evaluasi yang baik akan menghasilkan umpan balik yang berguna untuk perbaikan dan pengambilan keputusan ke depan. Instrumen seperti akreditasi, supervisi, dan audit mutu internal perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar sekolah mampu menjaga dan meningkatkan kualitasnya (UNESCO, 2005).

Manajemen pendidikan yang profesional dan terstruktur memiliki peran sentral dalam menjamin mutu sekolah. Melalui perencanaan yang tepat, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program yang terarah, serta evaluasi berkelanjutan, manajemen pendidikan menjadi instrumen strategis untuk mewujudkan sekolah yang efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks ini, peningkatan mutu bukanlah hasil dari satu kebijakan tunggal, melainkan merupakan hasil sinergi dari seluruh proses manajemen yang dijalankan secara sistematis.

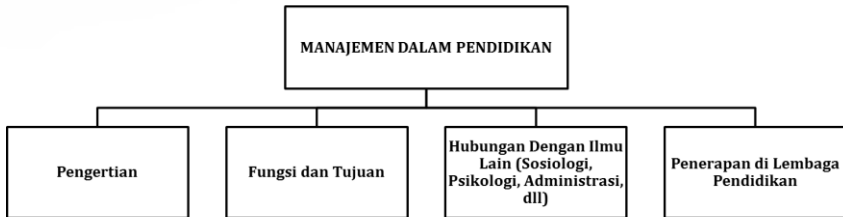
G. Tujuan Pembelajaran

Seelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- 1) Menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen pendidikan.
- 2) Menjabarkan fungsi dan tujuan manajemen pendidikan.
- 3) Menganalisis pentingnya manajemen dalam dunia pendidikan.
- 4) Menjelaskan hubungan manajemen pendidikan dengan ilmu lain.

- 5) Memberikan contoh nyata penerapan manajemen pendidikan di lembaga pendidikan.

Peta Konsep



Uraian Materi (Singkat Ringkasan untuk Bab)

Manajemen pendidikan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Ruang lingkupnya mencakup segala aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan lembaga pendidikan, baik secara akademik maupun administratif.

Fungsi utama manajemen pendidikan meliputi:

- a. **Perencanaan (planning)**
- b. **Pengorganisasian (organizing)**
- c. **Pengarahan (directing)**
- d. **Pengawasan (controlling)**

Manajemen pendidikan berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan yang sistematis dan strategis. Ia juga berkaitan erat dengan ilmu-ilmu lain seperti psikologi (pengelolaan perilaku), sosiologi (interaksi sosial), dan administrasi publik (pengelolaan organisasi).

Studi Kasus / Contoh Praktik

Studi Kasus: Pengelolaan SD Negeri Sukamaju

Kepala Sekolah SDN Sukamaju mengalami tantangan dalam pengelolaan guru dan kegiatan pembelajaran yang tidak terkoordinasi dengan baik. Melalui pelatihan manajemen pendidikan, kepala sekolah mulai menerapkan prinsip-prinsip manajemen seperti membuat rencana kerja tahunan, membentuk tim pengembang sekolah, dan melakukan evaluasi berkala terhadap proses pembelajaran.

Pertanyaan Reflektif:

- 1) Apa langkah manajerial yang paling penting diambil oleh kepala sekolah dalam kasus ini?
- 2) Bagaimana kamu sebagai calon pendidik bisa menerapkan prinsip manajemen dalam aktivitas pembelajaran sehari-hari?

Latihan Soal / Refleksi Diri

Pilihan Ganda:

- 1) Fungsi manajemen pendidikan yang berfokus pada mengawasi pelaksanaan dan mengambil tindakan korektif adalah...
 - a. Planning
 - b. Organizing
 - c. Directing
 - d. Controlling

- 2) Ilmu yang berkaitan dengan hubungan antara manusia dalam proses pendidikan adalah...
 - a. Ekonomi
 - b. Sosiologi
 - c. Biologi
 - d. Kimia

Esai Singkat:

- 1) Jelaskan perbedaan antara manajemen pendidikan dan administrasi pendidikan!
- 2) Mengapa manajemen pendidikan sangat penting dalam meningkatkan mutu sekolah?
- 3) Analisislah bagaimana keterkaitan antara tujuan manajemen pendidikan dengan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan!
- 4) Bagaimana perkembangan konsep manajemen pendidikan mencerminkan dinamika sosial dan teknologi yang terjadi di masyarakat?
- 5) Analisislah peran manajemen pendidikan dalam upaya peningkatan mutu sekolah pada level mikro (sekolah) dan makro (kebijakan nasional)!
- 6) Evaluasilah efektivitas penerapan manajemen modern dalam sistem pendidikan Indonesia saat ini!
- 7) Sejauh mana hubungan antara manajemen pendidikan dan ilmu lain (misalnya psikologi dan sosiologi) mendukung tercapainya tujuan pendidikan?
- 8) Nilai apa yang dapat Anda ambil dari pentingnya manajemen pendidikan dalam mengantisipasi tantangan globalisasi?
- 9) Jika Anda menjadi kepala sekolah, bagaimana Anda akan menerapkan konsep manajemen pendidikan yang berorientasi pada transformasi digital?
- 10) Bagaimana Anda mengembangkan fungsi manajemen (POAC) agar lebih kontekstual dengan karakteristik sekolah berbasis kearifan lokal?
- 11) Ciptakan satu strategi manajemen pendidikan yang inovatif untuk meningkatkan peran orang tua dalam mendukung mutu pendidikan sekolah!
- 12) Jelaskan pengertian manajemen pendidikan dan ruang lingkungannya secara ringkas namun menyeluruh!

Refleksi Diri:

- 1) Dalam organisasi kampus atau pengalaman mengajar (PPL), prinsip manajemen apa yang pernah kamu terapkan? Ceritakan!

Rangkuman

- a. Manajemen pendidikan adalah proses sistematis dalam mengelola lembaga pendidikan.
- b. Tujuan manajemen pendidikan adalah mencapai efisiensi dan efektivitas pendidikan.
- c. Fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan.
- d. Manajemen pendidikan terhubung dengan berbagai disiplin ilmu seperti sosiologi, psikologi, dan administrasi.
- e. Pemahaman dasar manajemen pendidikan penting bagi calon pendidik dan pemimpin sekolah.

Tugas Mandiri / Proyek Mini

- 1) **Tugas:** Buatlah diagram sederhana yang menggambarkan penerapan 4 fungsi manajemen pendidikan di sekolah/madrasah yang kamu ketahui atau pernah kunjungi. Tambahkan penjelasan singkat (1 paragraf per fungsi).
- 2) **Alternatif Proyek Mini:** Lakukan wawancara singkat dengan seorang kepala sekolah atau guru tentang bagaimana mereka merencanakan dan mengorganisasi kegiatan belajar mengajar. Tuliskan hasil wawancara dalam format laporan 1-2 halaman.

Daftar Pustaka

- 1) Alabi, A. T. (2020). Educational Management and Emerging Trends in ICT. Lagos: Lamster Publishing.
- 2) Blaug, M. (1970). An Introduction to the Economics of Education. London: Penguin Books.
- 3) Brookover, W. B., & Erickson, E. L. (1975). Sociology of Education. Illinois: Dorsey Press.

- 4) Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. 4th ed. London: Sage Publications.
- 5) Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. 4th ed. London: Sage Publications.
- 6) Davies, B. & Ellison, L. (2003). *The New Strategic Direction and Development of the School: Key Frameworks for School Improvement Planning*. London: RoutledgeFalmer.
- 7) Depdiknas. (2007). *Panduan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- 8) Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- 9) Glickman, C.D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J.M. (2013). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 9th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- 10) Handyaningrat, S. (1994). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- 11) Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- 12) Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- 13) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 14) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 15) Mulyasa, E. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 16) Owens, R.G. & Valesky, T.C. (2011). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. 10th ed. Boston: Pearson Education.

- 17) Raihani. (2011). *Transforming Education: The Indonesian Experience*. Jakarta: Mizan.
- 18) Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. 3rd ed. London: RoutledgeFalmer.
- 19) Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 20) Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's in it for Schools?* London: Routledge.
- 21) Sergiovanni, T.J. (2009). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson.
- 22) Sergiovanni, T.J. & Starratt, R.J. (2007). *Supervision: A Redefinition*. 8th ed. Boston: McGraw-Hill.
- 23) Soetandyo, W. (2002). *Hukum dan Masyarakat*. Surabaya: Pustaka Idea.
- 24) Syaodih, N. (2011). *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- 25) Terry, G. R. (2006). *Principles of Management*. Homewood: Irwin.
- 26) UNESCO. (2005). *Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education*. Paris: UNESCO.

BAB 2

Teori dan Pendekatan dalam Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan sebagai suatu disiplin ilmu tidak lahir dalam ruang hampa. Ia tumbuh dan berkembang dari fondasi teori-teori manajemen umum yang telah teruji di berbagai sektor, lalu disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik dunia pendidikan. Untuk dapat memahami praktik manajemen pendidikan secara utuh, sangat penting bagi kita untuk terlebih dahulu mengenal landasan teori dan pendekatan yang mendasarinya. Bab ini mengajak pembaca menelusuri perkembangan pemikiran manajerial yang memengaruhi praktik pengelolaan lembaga pendidikan masa kini.

Dalam sejarahnya, teori manajemen klasik—seperti teori ilmiah dari Frederick W. Taylor, teori administratif Henri Fayol, dan teori birokrasi Max Weber—menawarkan kerangka dasar yang menekankan efisiensi, struktur, dan peran wewenang yang jelas. Meskipun lahir dari dunia industri, pendekatan ini memberi kontribusi awal dalam membangun sistem organisasi yang teratur, termasuk dalam lembaga pendidikan. Namun seiring waktu, lahirlah pendekatan manajemen modern yang lebih humanistik dan kontekstual, seperti teori perilaku organisasi, pendekatan sistem, pendekatan kontingensi, hingga teori manajemen strategis, yang lebih responsif terhadap dinamika sosial dan kebutuhan peserta didik.

Di dunia pendidikan, pendekatan-pendekatan tersebut diadaptasi dengan mempertimbangkan nilai-nilai edukatif, aspek psikologis, serta tujuan jangka panjang dari pembelajaran. Pendekatan sistem dalam pendidikan, misalnya, memandang sekolah sebagai satu kesatuan yang terdiri atas berbagai komponen yang saling terhubung—kurikulum, guru, siswa, sarana prasarana,

serta lingkungan sekitar. Sedangkan pendekatan humanistik menekankan pentingnya motivasi, komunikasi, dan hubungan antarmanusia dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Sementara itu, pendekatan kontingensi menyoroti bahwa tidak ada satu strategi manajerial yang cocok untuk semua situasi; setiap lembaga pendidikan memerlukan pendekatan manajemen yang sesuai dengan kondisi dan konteksnya masing-masing.

Melalui pemahaman yang mendalam terhadap teori dan pendekatan ini, para manajer pendidikan, kepala sekolah, maupun pengambil kebijakan dapat menyusun strategi yang lebih adaptif dan efektif. Mereka akan lebih mampu menjawab tantangan zaman, meningkatkan kualitas layanan pendidikan, dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung tumbuh kembang peserta didik secara holistik.

Bab ini menjadi fondasi penting untuk memahami bagaimana ilmu manajemen diterapkan secara nyata dalam konteks pendidikan. Pemahaman teoritis yang kuat akan memperkuat pengambilan keputusan, memperjelas arah perubahan, dan meningkatkan kapasitas kepemimpinan pendidikan di berbagai level.

A. Teori Klasik dalam Manajemen

Teori klasik dalam manajemen merupakan fondasi awal dari berkembangnya ilmu manajemen modern, termasuk dalam konteks manajemen pendidikan. Teori ini muncul pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20, sebagai respons terhadap kebutuhan efisiensi dan produktivitas organisasi, terutama di bidang industri. Dalam perjalanannya, konsep-konsep teori klasik diadopsi dan diadaptasi dalam dunia pendidikan, khususnya dalam mengelola sistem sekolah yang semakin kompleks.

Tiga tokoh utama dalam aliran teori klasik adalah **Frederick Winslow Taylor**, **Henri Fayol**, dan **Max Weber**. Ketiganya memberikan kontribusi signifikan dalam merumuskan prinsip-

prinsip dasar manajemen yang hingga kini masih digunakan sebagai acuan dalam praktik pendidikan.

1. Teori Manajemen Ilmiah (Scientific Management) – Frederick W. Taylor

Taylor adalah pelopor *Scientific Management*, yang menekankan pentingnya efisiensi kerja berdasarkan metode ilmiah. Menurut Taylor (1911), manajemen harus menggantikan metode kerja yang asal-asalan dengan teknik yang terstandarisasi dan sistematis. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini terlihat dalam usaha meningkatkan efisiensi pembelajaran, pengelolaan waktu belajar, serta pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan secara terstruktur.

Taylor memperkenalkan empat prinsip utama:

- 1) Pengembangan metode ilmiah untuk setiap pekerjaan.
- 2) Seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah.
- 3) Kerjasama antara manajemen dan pekerja.
- 4) Pembagian kerja dan tanggung jawab secara adil antara manajer dan staf.

Dalam lingkungan sekolah, prinsip Taylor dapat diterapkan melalui sistem supervisi akademik yang menilai efektivitas guru secara objektif, penggunaan alat ukur capaian belajar siswa yang terstandar, dan pembagian tugas berdasarkan keahlian untuk meningkatkan efisiensi operasional sekolah.

2. Teori Administratif (Administrative Theory) – Henri Fayol

Henri Fayol mengembangkan teori administrasi berdasarkan pengalamannya sebagai manajer di industri pertambangan. Ia merumuskan **14 prinsip manajemen**, di antaranya: pembagian kerja (*division of work*), otoritas dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah (*unity of command*), dan sentralisasi.

Dalam pendidikan, prinsip-prinsip ini sangat relevan. Misalnya, prinsip pembagian kerja diterapkan pada struktur organisasi sekolah yang membedakan fungsi kepala sekolah, wakil

kepala sekolah, guru bidang studi, dan tenaga administrasi. Sedangkan prinsip kesatuan perintah menekankan bahwa setiap guru atau staf seharusnya hanya menerima instruksi dari satu atasan langsung, untuk menghindari konflik tugas.

Fayol juga menyebutkan **fungsi manajemen**, yaitu: merencanakan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), memberi perintah (*commanding*), mengoordinasikan (*coordinating*), dan mengendalikan (*controlling*). Kelima fungsi ini menjadi dasar bagi manajemen pendidikan modern dalam menyusun program kerja sekolah secara strategis.

3. Teori Birokrasi – Max Weber

Max Weber mengembangkan model birokrasi yang rasional dan impersonal. Bagi Weber (1947), birokrasi adalah bentuk organisasi paling efisien karena didasarkan pada hukum, peraturan tertulis, dan hirarki kewenangan. Ia mengusulkan bahwa struktur organisasi harus formal, tugas-tugas dibagi secara jelas, serta rekrutmen dan promosi berdasarkan kualifikasi dan prestasi.

Penerapan teori birokrasi dalam pendidikan tampak pada sistem administrasi sekolah negeri yang formal dan hierarkis. Ada pembagian kerja yang jelas antara kepala sekolah, guru, dan pegawai administrasi, serta prosedur operasional standar yang digunakan dalam proses akademik maupun keuangan. Kelebihan pendekatan ini adalah adanya kejelasan prosedur, transparansi, dan konsistensi dalam pelayanan pendidikan.

Namun, model birokrasi juga mengandung kelemahan, seperti kecenderungan kaku, lambat dalam merespons perubahan, serta terlalu menekankan aturan daripada inovasi. Oleh karena itu, teori ini perlu dikombinasikan dengan pendekatan manajemen modern yang lebih fleksibel dan partisipatif.

- **Relevansi Teori Klasik dalam Manajemen Pendidikan**

Meskipun teori klasik lahir dalam konteks industri, prinsip-prinsip yang dikemukakan tetap relevan dalam dunia pendidikan.

Sekolah sebagai institusi formal membutuhkan struktur organisasi yang jelas, sistem kerja yang efisien, serta pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi. Dengan manajemen yang berbasis pada rasionalitas, sekolah dapat meningkatkan kualitas layanannya secara terukur dan sistematis.

Namun demikian, pendekatan klasik cenderung terlalu mekanistik dan mengabaikan aspek manusiawi dalam pendidikan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan modern telah mengembangkan teori-teori baru yang lebih humanistik dan kontekstual. Meskipun begitu, fondasi yang diletakkan oleh Taylor, Fayol, dan Weber tetap menjadi dasar penting dalam memahami dan mengelola institusi pendidikan secara profesional.

Teori klasik dalam manajemen menawarkan kerangka awal yang kuat dalam memahami bagaimana organisasi, termasuk sekolah, dapat dikelola secara efisien dan efektif. Meskipun pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam konteks dunia pendidikan yang bersifat dinamis dan humanistik, prinsip-prinsip dasar seperti pembagian kerja, perencanaan, dan struktur organisasi masih sangat relevan dan aplikatif. Integrasi teori klasik dengan pendekatan manajemen kontemporer akan menghasilkan praktik manajemen pendidikan yang lebih komprehensif dan adaptif.

B. Teori Modern dalam Manajemen

Perkembangan zaman menuntut adanya penyesuaian dalam pendekatan manajerial, terutama di bidang pendidikan yang kompleks dan dinamis. Teori modern dalam manajemen muncul sebagai reaksi terhadap keterbatasan teori klasik yang terlalu mekanistik dan kaku. Pendekatan ini mengedepankan unsur manusia, keterbukaan sistem, dan pengaruh lingkungan eksternal terhadap efektivitas organisasi. Dalam konteks pendidikan, teori modern memberikan kerangka kerja yang lebih fleksibel, responsif, dan relevan dalam menghadapi tantangan abad ke-21.

Tiga pendekatan utama dalam teori modern manajemen adalah **pendekatan sistem (systems theory)**, **pendekatan kontingensi (contingency approach)**, dan **pendekatan humanistik**. Ketiganya memberikan kontribusi besar dalam membentuk pola pikir manajemen pendidikan yang lebih adaptif dan partisipatif.

1. Pendekatan Sistem dalam Manajemen Pendidikan

Teori sistem memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berinteraksi dan dipengaruhi oleh lingkungan luar. Konsep ini dikenalkan oleh **Ludwig von Bertalanffy** pada pertengahan abad ke-20 dan kemudian diadaptasi dalam ilmu manajemen oleh para pemikir seperti **Kast & Rosenzweig** (1972).

Dalam dunia pendidikan, sekolah dipahami sebagai suatu sistem terbuka yang memiliki input (siswa, guru, kurikulum, fasilitas), proses (pengajaran, pembelajaran, administrasi), output (lulusan, capaian belajar), serta lingkungan eksternal seperti masyarakat, kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi. Oleh karena itu, manajemen pendidikan tidak bisa hanya fokus pada struktur internal, tetapi juga harus memperhatikan dinamika eksternal yang dapat memengaruhi performa sekolah.

Keunggulan pendekatan sistem adalah kemampuannya menjelaskan keterkaitan antarkomponen dalam organisasi pendidikan serta bagaimana perubahan dalam satu aspek dapat berdampak terhadap aspek lainnya. Hal ini memudahkan para pengelola sekolah untuk merancang kebijakan yang lebih holistik dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

2. Pendekatan Humanistik

Pendekatan humanistik dalam manajemen menempatkan manusia sebagai pusat dari aktivitas organisasi. Tokoh-tokoh seperti **Abraham Maslow** dengan hierarki kebutuhan dan **Douglas McGregor** dengan Teori X dan Y berperan penting dalam

mengembangkan pendekatan ini. Mereka menekankan bahwa motivasi, kepuasan kerja, partisipasi, dan penghargaan terhadap individu sangat menentukan keberhasilan organisasi.

Dalam manajemen pendidikan, pendekatan ini mendorong terciptanya iklim sekolah yang demokratis, partisipatif, dan menghargai potensi setiap individu. Kepala sekolah tidak lagi dipandang sebagai otoritas tunggal, tetapi sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi antara guru, siswa, dan masyarakat.

Contoh aplikasinya adalah penerapan pendekatan kepemimpinan transformasional di mana kepala sekolah membangun visi bersama, memberdayakan guru, dan menciptakan budaya sekolah yang positif. Penelitian oleh Leithwood et al. (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berbasis humanistik memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan prestasi siswa.

3. Pendekatan Kontingensi

Teori kontingensi mengemukakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi. Pendekatan yang efektif tergantung pada konteks organisasi, lingkungan eksternal, dan karakteristik internal. Tokoh penting dalam teori ini adalah **Fred Fiedler** dan **Joan Woodward**, yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan situasi yang dihadapi.

Dalam manajemen pendidikan, pendekatan kontingensi berarti bahwa strategi pengelolaan sekolah di perkotaan tidak selalu cocok diterapkan di daerah pedesaan atau terpencil. Faktor-faktor seperti budaya lokal, sumber daya, dukungan masyarakat, dan kondisi geografis harus dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan sekolah.

Sebagai contoh, dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), pendekatan kontingensi mengarahkan agar otonomi sekolah disesuaikan dengan kesiapan sumber daya dan

kapasitas kepemimpinan sekolah. Ini memastikan bahwa kebijakan manajemen tidak hanya bersifat formal, tetapi juga fungsional dan aplikatif.

4. Implikasi Teori Modern terhadap Manajemen Pendidikan

Integrasi pendekatan sistem, humanistik, dan kontingensi dalam praktik manajemen pendidikan menghasilkan pendekatan yang dinamis dan berorientasi pada kualitas. Manajemen tidak lagi dipandang sebagai proses teknis semata, tetapi juga mencakup aspek relasional, kontekstual, dan strategis. Hal ini memperkuat peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, bukan sekadar administrator.

Teori modern juga memberikan dasar bagi pengembangan inovasi dalam pendidikan, seperti pemanfaatan teknologi digital, pendekatan berbasis data, serta penguatan budaya organisasi yang kolaboratif. Dengan pendekatan ini, institusi pendidikan diharapkan mampu menjawab tantangan globalisasi, disrupsi teknologi, dan tuntutan akan kualitas pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan.

Teori modern dalam manajemen memberikan pendekatan yang lebih fleksibel, adaptif, dan kontekstual dibandingkan teori klasik. Dalam konteks pendidikan, pendekatan sistem, humanistik, dan kontingensi menawarkan kerangka kerja yang memungkinkan pengelolaan sekolah secara lebih efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Para praktisi pendidikan perlu memahami dan menerapkan prinsip-prinsip teori modern ini agar mampu menciptakan institusi pendidikan yang berkualitas, inklusif, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

C. Pendekatan Sistem dalam Manajemen Pendidikan

Pendekatan sistem merupakan salah satu paradigma modern dalam manajemen yang memandang organisasi sebagai suatu entitas yang terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks

manajemen pendidikan, pendekatan sistem menjadi sangat relevan karena lembaga pendidikan tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari sistem sosial yang lebih luas yang melibatkan peserta didik, tenaga pendidik, kurikulum, sarana prasarana, serta interaksi dengan masyarakat dan lingkungan eksternal lainnya.

1. Konsep Dasar Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem berasal dari pemikiran ilmuwan biologi, Ludwig von Bertalanffy (1968), yang mengembangkan *General System Theory*. Ia menyatakan bahwa semua sistem – baik biologis, sosial, maupun organisasi – memiliki elemen yang saling berhubungan, dan perubahan dalam satu bagian akan mempengaruhi keseluruhan sistem.

Dalam penerapannya pada dunia pendidikan, sistem pendidikan terdiri dari **input**, **proses**, dan **output** yang membentuk satu kesatuan. **Input** mencakup sumber daya manusia (siswa, guru, staf), kurikulum, anggaran, serta fasilitas fisik. **Proses** meliputi kegiatan pembelajaran, administrasi, kepemimpinan, dan pengembangan profesional. Sementara itu, **output** mencakup lulusan, nilai akademik, kompetensi peserta didik, serta kontribusi sosial dan ekonomi dari alumni suatu lembaga pendidikan.

Konsep sistem ini juga menekankan adanya **umpan balik (feedback)**, yaitu informasi dari hasil output yang digunakan untuk mengevaluasi dan menyempurnakan input dan proses. Dengan adanya umpan balik yang baik, lembaga pendidikan dapat terus melakukan perbaikan dan inovasi dalam tata kelolanya.

2. Aplikasi dalam Manajemen Pendidikan

Pendekatan sistem mendorong pengelolaan pendidikan yang menyeluruh dan terpadu. Kepala sekolah, guru, staf administrasi, orang tua, dan masyarakat perlu dilibatkan sebagai bagian dari sistem yang memiliki peran masing-masing dalam mencapai tujuan pendidikan. Manajemen tidak hanya berfokus pada satu elemen,

tetapi melihat keterkaitan antarkomponen untuk mencapai efektivitas secara menyeluruh.

Misalnya, peningkatan prestasi siswa tidak cukup hanya dengan memperbaiki metode pembelajaran (proses), tetapi juga harus mempertimbangkan faktor input seperti kualitas guru, kondisi fisik sekolah, serta dukungan orang tua. Selain itu, strategi manajemen juga perlu adaptif terhadap perubahan lingkungan seperti kebijakan nasional, perkembangan teknologi, maupun tuntutan globalisasi.

Dalam pendekatan sistem, evaluasi kinerja sekolah dilakukan tidak hanya berdasarkan hasil akademik, tetapi juga sejauh mana sistem secara keseluruhan berfungsi secara efektif dan harmonis. Hal ini sejalan dengan pandangan Owens & Valesky (2015), yang menyatakan bahwa manajemen pendidikan berbasis sistem memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terukur, partisipatif, dan berbasis data.

3. Kelebihan dan Keterbatasan Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem memiliki sejumlah kelebihan, antara lain:

- a) **Holistik:** Memungkinkan pengelolaan pendidikan secara menyeluruh dan tidak parsial.
- b) **Adaptif:** Sistem terbuka memungkinkan sekolah untuk merespons perubahan lingkungan.
- c) **Koordinatif:** Mendorong kolaborasi antarunit dalam sekolah sebagai bagian dari satu kesatuan.
- d) **Berbasis Evaluasi:** Menekankan pentingnya feedback untuk perbaikan berkelanjutan.

Namun, pendekatan ini juga memiliki tantangan, antara lain kompleksitas tinggi dalam penerapannya, terutama di lembaga dengan sumber daya terbatas atau yang belum terbiasa bekerja secara sistemik. Selain itu, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu menyatukan semua subsistem dalam kerangka kerja yang harmonis.

4. Implikasi terhadap Praktik Manajemen Sekolah

Dalam praktiknya, penerapan pendekatan sistem di sekolah memerlukan perencanaan yang matang, pelibatan stakeholder, serta sistem monitoring dan evaluasi yang baik. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu memetakan komponen sistem pendidikan di sekolahnya dan memahami bagaimana interaksi antar komponen tersebut dapat menghasilkan output yang diharapkan.

Penggunaan teknologi informasi juga menjadi alat bantu penting dalam mengelola sistem pendidikan. Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (SIMDIK), misalnya, dapat digunakan untuk mengintegrasikan data siswa, data keuangan, kegiatan pembelajaran, serta evaluasi kinerja guru, yang semuanya merupakan bagian dari sistem pendidikan sekolah.

Contoh nyata pendekatan sistem dapat ditemukan dalam program Sekolah Berbasis Manajemen (*School-Based Management*), di mana pengambilan keputusan dilaksanakan secara kolaboratif oleh seluruh komponen sekolah. Program ini membuktikan bahwa manajemen berbasis sistem dapat meningkatkan transparansi, efisiensi, serta mutu pendidikan (Badan Standar Nasional Pendidikan, 2020).

Pendekatan sistem dalam manajemen pendidikan memberikan landasan konseptual yang kuat untuk memahami dan mengelola sekolah secara komprehensif. Dengan menekankan keterkaitan antar bagian dan pentingnya feedback dalam proses manajemen, pendekatan ini dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan. Ke depan, pendekatan ini harus terus dikembangkan, terutama melalui integrasi teknologi dan penguatan kapasitas sumber daya manusia agar pendidikan dapat menjawab tantangan zaman secara adaptif dan berkelanjutan.

D. Pendekatan Humanistik dalam Manajemen Pendidikan

Pendekatan humanistik dalam manajemen pendidikan menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan, pengembangan potensi individu, serta penghargaan terhadap keberadaan peserta didik, pendidik, dan seluruh unsur dalam lembaga pendidikan sebagai manusia utuh. Berbeda dengan pendekatan klasik yang cenderung melihat manusia sebagai bagian dari mesin organisasi, pendekatan humanistik berusaha melihat manusia sebagai subjek aktif yang memiliki perasaan, motivasi, aspirasi, dan hak untuk berkembang secara optimal.

1. Landasan Filosofis dan Psikologis Pendekatan Humanistik

Pendekatan humanistik berakar pada teori-teori psikologi humanistik yang dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Abraham Maslow dan Carl Rogers. Maslow (1943) dalam teorinya tentang *hierarki kebutuhan* menyatakan bahwa individu akan berusaha memenuhi kebutuhannya secara bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, cinta dan memiliki, harga diri, hingga aktualisasi diri. Dalam konteks manajemen pendidikan, pendekatan ini mendorong terciptanya lingkungan belajar dan bekerja yang mampu memenuhi kebutuhan dasar tersebut, sehingga setiap individu dapat mencapai aktualisasi diri secara optimal.

Carl Rogers (1961) dengan pendekatan *person-centered* menekankan pentingnya hubungan antarpribadi yang positif, empatik, dan penuh penghargaan tanpa syarat (*unconditional positive regard*) dalam konteks pendidikan. Hal ini berarti, dalam mengelola pendidikan, pemimpin dan guru harus menciptakan suasana yang suportif dan terbuka bagi peserta didik maupun tenaga kependidikan, agar tercipta hubungan saling percaya dan rasa aman yang mendukung proses pertumbuhan psikologis dan akademik.

2. Implementasi Pendekatan Humanistik dalam Manajemen Pendidikan

Pendekatan humanistik dalam manajemen pendidikan menekankan beberapa prinsip utama, yaitu:

a. Menghargai potensi dan martabat setiap individu

Setiap peserta didik dan tenaga kependidikan diperlakukan sebagai subjek yang memiliki nilai dan potensi untuk berkembang. Tidak ada diskriminasi, dan setiap perbedaan dipandang sebagai kekayaan yang perlu dihargai.

b. Partisipasi dan komunikasi terbuka

Manajemen pendidikan berbasis humanistik mendorong komunikasi dua arah dan partisipasi aktif seluruh anggota sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, bahkan masyarakat sekitar dilibatkan dalam merancang program-program pendidikan.

c. Pemberdayaan dan motivasi

Fokus pendekatan ini adalah pada pemberdayaan, bukan pengontrolan. Kepemimpinan bersifat fasilitatif, di mana kepala sekolah atau pimpinan lembaga lebih bertindak sebagai pembimbing daripada otoriter. Guru dan staf diberikan ruang untuk berinovasi dan mengembangkan diri, sehingga tercipta iklim kerja yang sehat dan produktif.

d. Kesejahteraan dan lingkungan kerja yang mendukung

Aspek kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial seluruh civitas sekolah sangat diperhatikan. Lingkungan sekolah didesain tidak hanya sebagai tempat belajar, tetapi juga sebagai tempat yang nyaman dan menyenangkan untuk berinteraksi dan bertumbuh.

e. Pembelajaran bermakna dan berpusat pada siswa

Dalam konteks kelas, pendekatan humanistik mendorong pembelajaran aktif yang berorientasi pada minat dan kebutuhan peserta didik. Guru bertindak sebagai fasilitator, bukan sekadar pemberi informasi, dengan metode pembelajaran yang memfasilitasi dialog, eksplorasi, dan refleksi.

3. Manfaat Pendekatan Humanistik dalam Pendidikan

Pendekatan ini memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Beberapa manfaat yang dapat dirasakan antara lain:

- a. Meningkatkan motivasi belajar dan prestasi akademik siswa.
- b. Meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas tenaga pendidik.
- c. Mengurangi konflik internal dalam organisasi sekolah karena adanya komunikasi dan partisipasi terbuka.
- d. Meningkatkan iklim sekolah yang inklusif, suportif, dan sehat secara psikologis.

Pendekatan ini juga sejalan dengan pendidikan karakter dan pendidikan berbasis nilai yang saat ini menjadi fokus utama dalam kurikulum nasional. Melalui pendekatan humanistik, sekolah tidak hanya mendidik secara kognitif, tetapi juga membentuk pribadi yang utuh dan berkarakter.

4. Tantangan Penerapan

Walaupun pendekatan ini memiliki banyak keunggulan, penerapannya tidak selalu mudah. Diperlukan pemahaman mendalam tentang psikologi pendidikan, budaya organisasi yang terbuka, serta kepemimpinan yang visioner dan empatik. Selain itu, dalam sistem pendidikan yang masih sangat birokratis, nilai-nilai humanistik sering kali terpinggirkan oleh tekanan administratif dan target kuantitatif.

Pendekatan humanistik dalam manajemen pendidikan menawarkan paradigma baru dalam memahami dan mengelola lembaga pendidikan sebagai komunitas manusia yang hidup,

berinteraksi, dan tumbuh bersama. Dengan menekankan penghargaan terhadap martabat manusia, komunikasi empatik, dan pembelajaran bermakna, pendekatan ini mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang bukan hanya efektif secara akademik, tetapi juga sehat secara emosional dan sosial. Untuk itu, manajemen pendidikan masa kini dan masa depan perlu terus mengintegrasikan nilai-nilai humanistik dalam setiap aspeknya.

E. Pendekatan Kontingensi dan Kontekstual dalam Manajemen Pendidikan

Pendekatan kontingensi dan kontekstual dalam manajemen pendidikan merupakan perkembangan dari pemikiran modern yang mengakui kompleksitas serta dinamika lingkungan organisasi pendidikan. Pendekatan ini berangkat dari premis bahwa tidak ada satu model manajemen yang universal dan dapat diterapkan secara sama di semua lembaga pendidikan. Sebaliknya, efektivitas manajemen sangat ditentukan oleh situasi dan kondisi spesifik yang dihadapi oleh organisasi pendidikan tersebut.

1. Pengertian Pendekatan Kontingensi dan Kontekstual

Pendekatan kontingensi (*contingency approach*) menekankan bahwa keputusan manajerial dan struktur organisasi yang paling efektif adalah yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Ini mencakup faktor-faktor seperti ukuran organisasi, tingkat teknologi, lingkungan eksternal, dan karakteristik individu dalam organisasi (Luthans, 2011). Sementara itu, pendekatan kontekstual lebih menyoroti pentingnya pemahaman terhadap konteks sosial, budaya, ekonomi, dan politik tempat lembaga pendidikan berada.

Kedua pendekatan ini menggeser paradigma manajemen dari model “satu ukuran cocok untuk semua” (*one best way*) menjadi model adaptif dan fleksibel yang disesuaikan dengan situasi nyata organisasi pendidikan.

2. Dasar Teoritis Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi mulai berkembang pada akhir tahun 1960-an dan awal 1970-an. Salah satu tokoh utama pendekatan ini adalah Joan Woodward, yang melakukan penelitian tentang hubungan antara teknologi dan struktur organisasi. Ia menemukan bahwa organisasi yang menggunakan teknologi produksi massal membutuhkan struktur yang berbeda dengan organisasi yang menggunakan teknologi kustomisasi.

Fiedler (1967) dalam teorinya tentang kepemimpinan situasional juga menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada sejauh mana gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Artinya, gaya kepemimpinan otoriter mungkin efektif dalam situasi krisis, namun tidak akan cocok dalam lingkungan sekolah yang mendorong partisipasi.

3. Aplikasi dalam Manajemen Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, pendekatan kontingensi dan kontekstual dapat diterapkan dalam berbagai aspek manajerial, antara lain:

a. Kepemimpinan Sekolah

Gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah perlu disesuaikan dengan tingkat kematangan guru, kultur organisasi, dan dinamika peserta didik. Dalam konteks sekolah pedesaan, pendekatan yang lebih personal dan kekeluargaan mungkin lebih efektif. Sementara di sekolah urban yang kompleks, dibutuhkan pendekatan yang sistematis dan profesional.

b. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan

Manajer pendidikan dituntut untuk mempertimbangkan berbagai variabel seperti ketersediaan sumber daya, kebijakan pemerintah, aspirasi masyarakat, dan budaya lokal dalam merumuskan kebijakan atau program sekolah.

c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Strategi pengelolaan guru dan staf sekolah harus mempertimbangkan kompetensi individu, tingkat motivasi, serta

beban kerja yang ada. Tidak semua guru dapat diperlakukan dengan pendekatan yang sama, sehingga dibutuhkan sensitivitas terhadap kondisi personal dan profesional mereka.

d. Inovasi dan Perubahan Organisasi

Dalam menghadapi perubahan kurikulum, digitalisasi, atau tantangan global seperti pandemi, pendekatan kontingensi mendorong manajemen untuk bersikap fleksibel dan adaptif. Sekolah harus cepat menyesuaikan diri dengan kondisi terbaru dan merancang strategi inovatif yang sesuai konteksnya.

4. Keunggulan dan Tantangan Pendekatan Ini

Pendekatan kontingensi memberikan fleksibilitas dan relevansi tinggi terhadap praktik manajemen pendidikan. Ia mendorong manajer untuk berpikir kritis, analitis, dan adaptif dalam merespons dinamika organisasi. Dalam dunia pendidikan yang terus berubah dan kompleks, pendekatan ini menjadi sangat relevan.

Namun, pendekatan ini juga memiliki tantangan, yaitu kompleksitas dalam analisis situasi dan kebutuhan pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Manajer pendidikan dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir strategis, memahami konteks lokal, dan memiliki keterampilan komunikasi yang tinggi untuk menyelaraskan berbagai elemen organisasi.

5. Relevansi dengan Dunia Pendidikan di Indonesia

Dalam konteks Indonesia yang memiliki keragaman budaya, geografis, dan sosial ekonomi, pendekatan kontingensi dan kontekstual sangat penting untuk memastikan efektivitas manajemen pendidikan. Sekolah-sekolah di wilayah terpencil tidak dapat dikelola dengan cara yang sama seperti sekolah-sekolah di perkotaan besar. Oleh karena itu, pengambilan kebijakan dan pelaksanaan manajemen pendidikan perlu didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap karakteristik lokal.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) juga telah mendorong otonomi sekolah melalui kebijakan Merdeka Belajar, yang pada dasarnya selaras dengan pendekatan ini. Dengan memberi ruang kepada sekolah untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan konteks masing-masing, kebijakan ini mencerminkan esensi dari pendekatan kontingensi dan kontekstual.

Pendekatan kontingensi dan kontekstual dalam manajemen pendidikan menawarkan solusi praktis dan realistis dalam menghadapi kompleksitas pengelolaan pendidikan. Dengan menyesuaikan strategi manajerial terhadap kondisi lingkungan, sumber daya, dan kebutuhan stakeholders, pendekatan ini menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik. Dalam dunia pendidikan yang dinamis dan penuh tantangan seperti sekarang, pendekatan ini layak dijadikan kerangka utama dalam mengelola lembaga pendidikan secara efektif dan berkelanjutan.

F. Relevansi Teori terhadap Praktik Pendidikan

Teori-teori manajemen dalam pendidikan bukanlah sekadar produk akademik yang tertulis dalam buku-buku atau hasil riset laboratorium, melainkan landasan berpikir dan bertindak yang sangat krusial dalam pengelolaan lembaga pendidikan secara efektif, efisien, dan berorientasi pada mutu. Penerapan teori dalam praktik pendidikan memiliki peran vital dalam menciptakan sistem pendidikan yang responsif terhadap tantangan zaman serta kebutuhan peserta didik yang semakin kompleks.

1. Pentingnya Keterkaitan Antara Teori dan Praktik

Dalam konteks manajemen pendidikan, teori memberikan kerangka konseptual yang memungkinkan para pemimpin pendidikan untuk menganalisis masalah, mengambil keputusan, serta merancang kebijakan dan strategi secara sistematis. Teori menyediakan dasar ilmiah untuk memahami bagaimana organisasi pendidikan bekerja, bagaimana kepemimpinan harus dijalankan,

serta bagaimana proses pembelajaran dan pengajaran dikelola secara efektif (Owens & Valesky, 2015).

Misalnya, teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio sangat relevan dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah yang ingin membangkitkan motivasi dan kinerja guru melalui visi bersama, inspirasi, dan dukungan emosional. Dengan memahami teori ini, kepala sekolah dapat membentuk budaya sekolah yang kolaboratif dan progresif.

2. Penerapan Teori dalam Praktik Manajerial

Setiap teori dalam manajemen pendidikan memiliki kontribusi yang unik terhadap praktik. Beberapa contohnya antara lain:

a. Teori Klasik (Taylor, Fayol, Weber)

Relevan dalam pengelolaan struktur organisasi sekolah, pembagian tugas, dan sistem administrasi. Meskipun banyak dikritik karena terlalu mekanistik, pendekatan ini tetap bermanfaat dalam membangun kedisiplinan dan efisiensi.

b. Teori Human Relations (Elton Mayo, Maslow, Herzberg)

Sangat penting dalam membangun hubungan antarmanusia di lingkungan pendidikan. Teori ini menekankan pentingnya kepuasan kerja guru, komunikasi interpersonal, dan perhatian terhadap kebutuhan emosional staf sekolah.

c. Pendekatan Sistem

Memperkuat pemahaman bahwa sekolah merupakan bagian dari sistem sosial yang lebih luas. Semua komponen seperti siswa, guru, kurikulum, sarana prasarana, dan lingkungan eksternal harus berinteraksi secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan.

d. Pendekatan Kontingensi

Membantu manajer pendidikan untuk bersikap fleksibel dan menyesuaikan strategi manajerial berdasarkan situasi spesifik yang dihadapi sekolah. Tidak ada satu gaya manajemen yang cocok untuk semua sekolah.

e. Teori Kepemimpinan Instruksional

Berfokus pada peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Teori ini mendorong kepala sekolah untuk terlibat langsung dalam peningkatan mutu pembelajaran melalui supervisi, pengembangan kurikulum, dan penguatan profesionalisme guru.

3. Manfaat Praktis dalam Pengambilan Keputusan

Pemahaman teori-teori manajemen memungkinkan pengambil kebijakan di sekolah, mulai dari kepala sekolah hingga pengawas pendidikan, untuk membuat keputusan yang lebih tepat sasaran. Misalnya, dalam menghadapi rendahnya motivasi guru, penerapan teori motivasi Herzberg dapat membantu manajemen sekolah membedakan antara faktor pemeliharaan (gaji, kondisi kerja) dan faktor motivator (penghargaan, tanggung jawab, pencapaian).

Dalam pengambilan keputusan strategis, teori pengambilan keputusan rasional yang dikembangkan oleh Simon dan March juga menjadi panduan bagaimana kepala sekolah dapat melalui proses identifikasi masalah, pengumpulan informasi, analisis alternatif, dan implementasi kebijakan secara sistematis.

4. Kontekstualisasi Teori dalam Dunia Pendidikan Indonesia

Di Indonesia, berbagai pendekatan teoritis telah diadaptasi dan digunakan dalam pengembangan kebijakan pendidikan nasional. Misalnya, pendekatan manajemen berbasis sekolah (MBS) mengadopsi prinsip-prinsip teori partisipatif dan desentralisasi, yang memberi otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan meningkatkan akuntabilitas publik (Depdiknas, 2004).

Program "Merdeka Belajar" juga menunjukkan penerapan pendekatan kontingensi, karena memberi ruang bagi satuan pendidikan untuk menyesuaikan kurikulum dan pembelajaran sesuai konteks lokal masing-masing sekolah.

Namun demikian, penerapan teori dalam praktik tidak selalu berjalan mulus. Tantangan utama adalah kurangnya pelatihan bagi

tenaga pendidik dan manajer sekolah dalam memahami dan mengimplementasikan teori manajemen secara tepat. Oleh karena itu, pelatihan profesional dan pengembangan kapasitas manajemen sangat dibutuhkan agar teori-teori yang ada benar-benar dapat diterjemahkan ke dalam aksi nyata di lapangan.

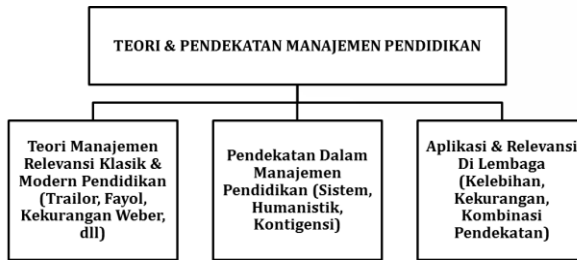
Teori dan praktik dalam manajemen pendidikan adalah dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Teori menyediakan arah dan prinsip dasar, sementara praktik memberikan realitas empiris yang memperkaya dan menguji teori. Hubungan timbal balik antara keduanya menjadi fondasi penting bagi pengembangan sistem pendidikan yang adaptif, relevan, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pendidik dan pemangku kepentingan pendidikan perlu memahami dan menerapkan teori-teori manajemen sebagai alat bantu dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga pendidikan.

G. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- 1) Menjelaskan teori-teori dasar manajemen klasik hingga modern.
- 2) Membedakan pendekatan-pendekatan dalam manajemen pendidikan.
- 3) Menganalisis kelebihan dan kekurangan teori manajemen pendidikan.
- 4) Mengaplikasikan pendekatan manajemen yang sesuai dalam konteks lembaga pendidikan.

Peta Konsep



Teori & Pendekatan Manajemen Pendidikan

Uraian Materi (Ringkasan Inti Bab)

Teori manajemen klasik seperti **Frederick W. Taylor (Scientific Management)**, **Henri Fayol (Administrative Theory)**, dan **Max Weber (Birokrasi)** menekankan efisiensi, struktur, dan aturan dalam organisasi. Teori ini sangat berpengaruh dalam tata kelola lembaga pendidikan.

Dalam perkembangannya, muncul teori **manajemen modern**, seperti:

- Teori Sistem** → melihat organisasi pendidikan sebagai bagian dari sistem yang saling terkait.
- Teori Humanistik (McGregor)** → menekankan pentingnya motivasi dan hubungan manusia.
- Teori Kontingensi** → menyatakan tidak ada satu pendekatan yang cocok untuk semua situasi.

Dalam praktiknya, manajer pendidikan harus fleksibel menggunakan berbagai pendekatan untuk menciptakan iklim belajar yang efektif dan efisien.

Studi Kasus / Contoh Praktik

Kasus: Dua Kepala Sekolah, Dua Pendekatan

Kepala Sekolah A menerapkan sistem manajemen yang birokratis dan terstruktur (berbasis teori Weber), sedangkan Kepala Sekolah B mengutamakan pendekatan partisipatif dan

motivasional (berbasis teori humanistik McGregor). Sekolah mana yang menunjukkan hasil pembelajaran yang lebih baik tergantung pada konteks, budaya sekolah, dan kebutuhan peserta didik.

Pertanyaan Reflektif:

- 1) Menurut kamu, kapan sebaiknya pendekatan birokratis digunakan dalam manajemen pendidikan?
- 2) Apakah pendekatan humanistik cukup kuat untuk menyelesaikan masalah organisasi? Jelaskan!

Latihan Soal / Refleksi Diri

Pilihan Ganda:

- 1) Teori manajemen yang pertama kali memperkenalkan prinsip "one best way" adalah...
 - a. Henri Fayol
 - b. Max Weber
 - c. Frederick W. Taylor
 - d. Peter Drucker

- 2) Pendekatan yang menganggap bahwa organisasi bersifat dinamis dan saling terkait disebut...
 - a. Humanistik
 - b. Sistem
 - c. Birokratik
 - d. Mekanis

Esai Singkat:

- 1) Bandingkan antara teori birokrasi Max Weber dengan teori humanistik McGregor dalam konteks sekolah.
- 2) Mengapa pendekatan kontingensi dianggap sebagai pendekatan yang fleksibel dan realistis?
- 3) Jelaskan secara singkat relevansi berbagai teori manajemen terhadap praktik pendidikan di sekolah saat ini!

- 4) Bandingkan antara teori manajemen klasik dan teori manajemen modern dalam konteks penerapannya di lembaga pendidikan!
- 5) Analisislah bagaimana pendekatan sistem membantu manajer pendidikan dalam mengelola sekolah secara holistik!
- 6) Apa perbedaan mendasar antara pendekatan humanistik dan pendekatan kontingensi dalam manajemen pendidikan?
- 7) Evaluasilah relevansi teori manajemen klasik terhadap tantangan pendidikan di era digital saat ini!
- 8) Sejauh mana pendekatan humanistik mampu meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam lingkungan sekolah?
- 9) Nilai apa yang bisa diambil dari pendekatan kontingensi dalam manajemen pendidikan multikultural di Indonesia?
- 10) Bagaimana Anda akan merancang sistem manajemen sekolah yang memadukan pendekatan sistem dan pendekatan humanistik secara sinergis?
- 11) Jika Anda menjadi kepala sekolah di lingkungan sekolah terpencil, pendekatan manajemen apa yang paling tepat Anda gunakan? Jelaskan alasannya.
- 12) Ciptakan sebuah model pendekatan manajemen pendidikan yang menggabungkan.

Refleksi Diri:

- 1) Dalam kegiatan organisasi yang pernah kamu ikuti (misal BEM, UKM, PPL), pendekatan manajemen apa yang paling terasa digunakan? Apakah itu efektif?

Rangkuman

- a. Teori manajemen klasik fokus pada struktur dan efisiensi, sementara teori modern fokus pada fleksibilitas dan manusia.
- b. Pendekatan dalam manajemen pendidikan meliputi sistem, humanistik, dan kontingensi.
- c. Tidak ada satu pendekatan yang paling benar; efektivitas tergantung pada konteks.

- d. Seorang manajer pendidikan idealnya mampu mengkombinasikan berbagai pendekatan untuk mengelola lembaga secara efektif.

Tugas Mandiri / Proyek Mini

- 1) **Tugas:** Buatlah tabel perbandingan antara 3 teori manajemen (Taylor, Fayol, Weber) dan bagaimana ketiganya bisa diterapkan dalam konteks sekolah.
- 2) **Alternatif Proyek Mini:** Wawancarai satu kepala sekolah atau guru senior untuk mengetahui teori manajemen mana yang sering mereka terapkan (secara sadar atau tidak sadar). Tuliskan hasilnya dalam bentuk laporan singkat 1–2 halaman dan refleksi pribadi.

Daftar Pustaka

- 1) Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). (2020). Panduan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Jakarta: BSNP.
- 2) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- 3) Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- 4) Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- 5) Depdiknas. (2004). *Pedoman Umum Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah.
- 6) Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- 7) Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- 8) Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- 9) Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill Education.
- 10) Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- 11) Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. (1972). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill.
- 12) Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven Strong Claims About Successful School Leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42.
- 13) Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- 14) Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- 15) Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- 16) McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- 17) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 18) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 19) Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 20) Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 21) Owens, R. G. & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. 11th ed. Boston: Pearson.
- 22) Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform*. Boston: Pearson.

- 23) Robbins, S. P. & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- 24) Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- 25) Rogers, C.R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- 26) Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: RoutledgeFalmer.
- 27) Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- 28) Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- 29) Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A.M. Henderson & T. Parsons. New York: Oxford University Press.
- 30) Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

BAB 3

Perencanaan Pendidikan

Dalam dunia pendidikan yang terus berubah dan berkembang, keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada kualitas pengajaran dan sumber daya yang tersedia, tetapi juga pada sejauh mana perencanaan dilakukan secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan. Perencanaan pendidikan menjadi elemen penting dalam manajemen pendidikan karena dari sinilah arah dan tujuan institusi pendidikan digariskan. Tanpa perencanaan yang matang, kegiatan pendidikan akan berjalan tanpa arah yang jelas dan tidak mampu menjawab kebutuhan masa kini maupun masa depan.

Bab ini hadir untuk membahas secara mendalam mengenai konsep, tujuan, dan praktik perencanaan dalam dunia pendidikan. Perencanaan pendidikan tidak semata-mata menyusun program kegiatan, tetapi lebih dari itu, merupakan proses analitis dan prediktif yang melibatkan evaluasi terhadap kondisi saat ini, proyeksi kebutuhan di masa depan, serta strategi untuk mencapainya. Oleh karena itu, pemahaman tentang proses perencanaan yang baik akan menentukan seberapa relevan dan efektif suatu institusi dalam memenuhi tujuan pendidikannya.

Dalam kerangka manajemen pendidikan, perencanaan mencakup berbagai aspek: mulai dari perencanaan kurikulum, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, penyediaan sarana prasarana, hingga pembiayaan dan hubungan dengan masyarakat. Perencanaan ini dapat bersifat strategis jangka panjang maupun operasional jangka pendek. Perencanaan strategis biasanya memuat visi-misi lembaga, analisis SWOT, serta prioritas program pendidikan dalam beberapa tahun ke depan. Sedangkan perencanaan operasional menyangkut aktivitas rutin dan teknis yang mendukung pencapaian tujuan jangka pendek.

Tidak kalah penting, perencanaan pendidikan juga harus berbasis data dan bersifat partisipatif, artinya melibatkan berbagai pemangku kepentingan seperti kepala sekolah, guru, orang tua, hingga siswa. Hal ini penting agar perencanaan yang disusun benar-benar mencerminkan kebutuhan riil dan mendapat dukungan dalam implementasinya.

Bab ini juga akan mengulas langkah-langkah praktis dalam menyusun perencanaan pendidikan, serta memberikan contoh studi kasus di tingkat sekolah sebagai ilustrasi penerapan konsep yang telah dibahas. Dengan memahami dan menguasai perencanaan pendidikan, diharapkan para pengelola pendidikan dapat menyusun kebijakan dan program yang tidak hanya efisien dan realistis, tetapi juga berorientasi pada kualitas dan pemerataan pendidikan.

Melalui pembahasan bab ini, pembaca akan memperoleh pemahaman komprehensif mengenai pentingnya perencanaan sebagai pondasi awal dalam siklus manajemen pendidikan yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan zaman.

A. Pengertian dan Tujuan Perencanaan Pendidikan

Perencanaan pendidikan merupakan salah satu komponen esensial dalam manajemen pendidikan yang menentukan arah, strategi, dan capaian sistem pendidikan secara sistematis dan terukur. Tanpa perencanaan yang matang, lembaga pendidikan akan kehilangan arah dan sulit dalam menetapkan kebijakan yang relevan terhadap kebutuhan peserta didik, tuntutan masyarakat, dan perkembangan zaman. Dalam konteks manajemen modern, perencanaan tidak hanya dilihat sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai proses strategis yang mencerminkan visi, misi, dan nilai-nilai pendidikan.

1. Pengertian Perencanaan Pendidikan

Secara umum, perencanaan pendidikan adalah suatu proses sistematis dalam merumuskan tujuan pendidikan serta cara-cara

pencapaiannya, dengan mempertimbangkan potensi, sumber daya, hambatan, dan peluang yang ada (Beeby, 1966). Perencanaan ini mencakup seluruh aspek dalam sistem pendidikan, mulai dari input (sumber daya manusia, fasilitas, dan dana), proses (kurikulum, pembelajaran, manajemen sekolah), hingga output (lulusan, kompetensi, dan dampak sosial).

Menurut Guba (1970), perencanaan pendidikan dapat diartikan sebagai proses rasional untuk memilih dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas guna mencapai tujuan-tujuan pendidikan yang diinginkan dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang. Proses ini melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, institusi pendidikan, masyarakat, dan dunia industri.

Sementara itu, UNESCO (2001) menekankan bahwa perencanaan pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengatur pendidikan secara teknis, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan sosial, ekonomi, dan budaya. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan harus selaras dengan agenda pembangunan nasional dan global, seperti Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).

2. Tujuan Perencanaan Pendidikan

Perencanaan pendidikan memiliki beberapa tujuan utama yang saling terkait dan mendukung peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh. Adapun tujuan-tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Menetapkan Arah dan Tujuan Pendidikan Secara Jelas

Salah satu tujuan paling mendasar dari perencanaan pendidikan adalah menetapkan arah strategis dan tujuan jangka panjang institusi pendidikan. Ini termasuk visi dan misi pendidikan yang akan dicapai, serta indikator keberhasilannya. Dengan perencanaan yang jelas, semua aktivitas pendidikan akan berjalan secara terarah.

b. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

Dunia pendidikan menghadapi keterbatasan dalam hal sumber daya manusia, keuangan, maupun fasilitas fisik. Perencanaan membantu mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya tersebut agar efisien dan efektif, sehingga tidak terjadi pemborosan dan ketimpangan (Mulyasa, 2013).

c. Mengantisipasi Tantangan dan Perubahan

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, dunia pendidikan dihadapkan pada tantangan yang kompleks dan dinamis. Perencanaan pendidikan memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengantisipasi perubahan teknologi, sosial, budaya, dan ekonomi yang mempengaruhi pola belajar, kurikulum, maupun kompetensi yang dibutuhkan.

d. Mendukung Pemerataan dan Keadilan Pendidikan

Melalui perencanaan, pemerintah dan lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi kesenjangan akses dan kualitas pendidikan antarwilayah, antarjenjang, dan antargolongan sosial. Hal ini memungkinkan penyusunan kebijakan yang mendukung pemerataan dan keadilan dalam pendidikan.

e. Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi

Perencanaan yang baik akan dilengkapi dengan sistem pemantauan dan evaluasi yang terintegrasi. Hal ini membantu dalam menciptakan budaya kerja yang akuntabel, transparan, dan berbasis data. Lembaga pendidikan menjadi lebih terbuka dalam mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran dan hasil yang dicapai.

f. Menjamin Keberlanjutan Program Pendidikan

Tujuan jangka panjang dari perencanaan pendidikan adalah untuk menjamin kesinambungan program-program yang telah dirancang. Hal ini sangat penting dalam konteks regenerasi kepemimpinan dan reformasi kebijakan yang sering terjadi dalam dunia pendidikan.

g. Mengembangkan Inovasi dan Respons terhadap Kebutuhan Lokal

Perencanaan pendidikan juga bertujuan mendorong inovasi dan fleksibilitas dalam menjawab kebutuhan spesifik lokal. Dengan perencanaan berbasis data lokal dan partisipatif, sekolah dapat mengembangkan program-program yang sesuai dengan karakteristik wilayah dan masyarakatnya.

3. Implikasi dalam Konteks Sekolah dan Sistem Nasional

Di tingkat sekolah, perencanaan pendidikan tercermin dalam dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Dokumen-dokumen ini mencerminkan strategi sekolah dalam mencapai tujuan pembelajaran dan pengelolaan sekolah secara menyeluruh. Sementara di tingkat nasional, perencanaan pendidikan dilakukan oleh kementerian terkait melalui dokumen seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan Rencana Strategis Pendidikan.

Dengan demikian, perencanaan pendidikan menjadi pilar utama dalam mewujudkan pendidikan yang adaptif, responsif, dan berkualitas tinggi. Tanpa perencanaan yang baik, maka tujuan-tujuan pendidikan yang mulia hanya akan menjadi slogan kosong yang tidak berdampak nyata.

B. Langkah-langkah dalam Perencanaan Pendidikan

Perencanaan pendidikan merupakan proses sistematis dan berkelanjutan yang bertujuan mengarahkan perkembangan pendidikan agar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman. Untuk memastikan bahwa proses ini berjalan secara efektif dan efisien, perlu adanya langkah-langkah yang jelas, terstruktur, dan terukur. Langkah-langkah ini menjadi panduan utama bagi para perencana pendidikan baik di tingkat mikro (sekolah) maupun makro (nasional).

Menurut Campbell dan Rozsnyai (2002), proses perencanaan pendidikan harus bersifat dinamis dan responsif terhadap

perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Oleh karena itu, perencanaan tidak boleh bersifat kaku, tetapi harus terbuka terhadap masukan dan revisi berdasarkan perkembangan terkini.

Berikut adalah langkah-langkah utama dalam perencanaan pendidikan yang biasa diterapkan dalam praktik manajemen pendidikan:

1. Identifikasi Masalah dan Kebutuhan

Langkah awal dalam perencanaan pendidikan adalah mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan atau sistem pendidikan secara keseluruhan. Identifikasi ini mencakup analisis terhadap kondisi aktual seperti capaian pembelajaran, jumlah dan distribusi siswa, kualitas guru, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat.

Metode yang digunakan dalam tahap ini dapat berupa survei, observasi, wawancara, focus group discussion (FGD), dan studi dokumen. Data-data yang diperoleh menjadi dasar untuk merumuskan arah dan strategi pendidikan ke depan (UNESCO, 2003).

2. Pengumpulan dan Analisis Data

Setelah masalah teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data yang relevan. Data ini meliputi data kuantitatif dan kualitatif yang mencerminkan kondisi pendidikan. Analisis dilakukan dengan pendekatan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) untuk memahami posisi pendidikan saat ini secara komprehensif.

Pengumpulan data juga mencakup tren demografi, kebutuhan tenaga kerja, perkembangan teknologi, dan kebijakan pendidikan. Hasil analisis ini akan memberikan gambaran yang kuat untuk menyusun rencana yang realistis dan sesuai konteks.

3. Penetapan Tujuan dan Sasaran

Langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus dari perencanaan pendidikan. Tujuan harus SMART

(Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound). Tujuan ini menjadi arah strategis yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu, biasanya lima tahun (RPJM) atau lebih untuk perencanaan jangka panjang.

Sasaran dirinci dalam bentuk indikator kinerja utama, seperti peningkatan angka partisipasi sekolah, peningkatan nilai rata-rata UN, atau penurunan angka putus sekolah. Penetapan tujuan dan sasaran ini penting untuk mengukur keberhasilan implementasi program.

4. Pengembangan Alternatif Strategi

Setelah tujuan dirumuskan, perlu dikembangkan beberapa alternatif strategi untuk mencapainya. Setiap alternatif perlu dianalisis berdasarkan sumber daya yang tersedia, potensi dampak, dan risiko pelaksanaannya.

Strategi bisa berupa peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan, digitalisasi pembelajaran, pembangunan ruang kelas, atau reformasi kurikulum. Dalam konteks ini, partisipasi para pemangku kepentingan sangat penting untuk mendapatkan perspektif yang luas dan relevan.

5. Pemilihan Strategi Terbaik

Dari beberapa alternatif yang dikembangkan, strategi yang paling feasible dan efektif dipilih untuk dijadikan acuan pelaksanaan. Pemilihan ini melibatkan analisis biaya-manfaat (cost-benefit analysis) serta studi kelayakan (feasibility study).

Strategi yang dipilih harus disesuaikan dengan kebijakan pendidikan nasional, nilai-nilai lokal, serta kondisi sosial ekonomi masyarakat. Kesesuaian ini penting untuk meningkatkan tingkat penerimaan dan partisipasi dalam pelaksanaannya (Mulyasa, 2013).

6. Penyusunan Rencana Aksi (Action Plan)

Rencana aksi memuat tahapan pelaksanaan strategi dalam bentuk program dan kegiatan yang terukur. Setiap kegiatan harus dijabarkan dalam aspek waktu pelaksanaan, penanggung jawab, anggaran, indikator kinerja, dan evaluasi.

Dokumen rencana aksi ini biasanya dituangkan dalam Rencana Strategis Sekolah (Renstra), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), atau dalam dokumen kebijakan pendidikan tingkat daerah dan nasional.

7. Pelaksanaan dan Pemantauan

Tahap pelaksanaan merupakan saat di mana rencana dijalankan secara konkret. Untuk memastikan pelaksanaan berjalan sesuai rencana, diperlukan sistem pemantauan dan pengendalian (monitoring and controlling). Monitoring dilakukan secara berkala untuk menilai kemajuan dan mengidentifikasi hambatan.

Pemantauan dilakukan dengan mengacu pada indikator yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi, perbaikan strategi dapat segera dilakukan agar tidak menyimpang dari tujuan awal.

8. Evaluasi dan Revisi Rencana

Tahap terakhir adalah evaluasi terhadap keseluruhan proses dan hasil perencanaan. Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak dari program yang telah dijalankan. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk merevisi rencana agar lebih adaptif terhadap kebutuhan masa depan.

Evaluasi dilakukan secara formatif dan sumatif, serta melibatkan berbagai pihak untuk memastikan objektivitasnya. Evaluasi ini juga memberikan pembelajaran bagi perencanaan berikutnya agar lebih baik dan tepat sasaran.

Perencanaan pendidikan merupakan fondasi utama dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif dan berorientasi pada masa depan. Dengan langkah-langkah yang sistematis mulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi dan revisi, perencanaan

pendidikan menjadi alat strategis untuk menjamin kualitas, efisiensi, dan relevansi pendidikan. Implementasi yang baik dari setiap tahapan akan membawa pendidikan Indonesia menuju sistem yang lebih adaptif, adil, dan berkelanjutan.

C. Perencanaan Strategis dalam Lembaga Pendidikan

Perencanaan strategis merupakan salah satu pendekatan penting dalam manajemen pendidikan modern. Di tengah dinamika perubahan sosial, ekonomi, budaya, dan teknologi yang begitu cepat, lembaga pendidikan dituntut untuk tidak hanya merespons perubahan tersebut secara reaktif, tetapi juga secara proaktif merancang masa depan yang diinginkan. Perencanaan strategis menjadi alat utama untuk mencapai tujuan ini, karena mengarahkan lembaga pendidikan dalam jangka panjang melalui visi yang terstruktur, misi yang kuat, serta tujuan dan sasaran yang terukur.

Menurut Steeples (2003), perencanaan strategis adalah suatu proses sistematis untuk membuat keputusan-keputusan penting yang membentuk dan mengarahkan aktivitas serta sumber daya organisasi dalam jangka panjang. Dalam konteks lembaga pendidikan, perencanaan strategis memungkinkan pimpinan sekolah dan stakeholder lainnya untuk menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya, serta meningkatkan efektivitas kelembagaan secara menyeluruh.

1. Konsep dan Karakteristik Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dalam pendidikan tidak sekadar menyusun jadwal kegiatan atau anggaran tahunan, tetapi merupakan proses mendalam yang melibatkan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Beberapa karakteristik perencanaan strategis antara lain:

- a) **Berorientasi pada masa depan:** Memandang jangka menengah hingga panjang (biasanya 3–5 tahun).
- b) **Analitis dan sistematis:** Melibatkan analisis situasi, perumusan visi-misi, serta penetapan strategi dan program kerja.
- c) **Fleksibel dan adaptif:** Responsif terhadap perubahan lingkungan yang dinamis.
- d) **Partisipatif:** Melibatkan pemangku kepentingan secara aktif, termasuk kepala sekolah, guru, siswa, komite sekolah, dan masyarakat (Sallis, 2002).

2. Tahapan Perencanaan Strategis dalam Pendidikan

Proses perencanaan strategis dalam lembaga pendidikan umumnya mencakup beberapa tahapan utama:

a. Analisis Lingkungan (Environmental Scanning)

Analisis ini melibatkan identifikasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) atau analisis SWOT. Lingkungan internal dianalisis untuk melihat kapasitas dan sumber daya sekolah, sedangkan lingkungan eksternal mencakup faktor sosial, politik, ekonomi, teknologi, dan budaya yang memengaruhi kinerja lembaga.

b. Perumusan Visi dan Misi

Visi adalah gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan, sedangkan misi adalah cara utama untuk mewujudkan visi tersebut. Visi dan misi yang kuat menjadi kompas utama dalam merancang seluruh kegiatan pendidikan. Misalnya, sebuah sekolah dengan visi "Menjadi sekolah unggulan berbasis karakter dan teknologi" akan memiliki arah yang jelas dalam setiap pengambilan keputusan strategis.

c. Penetapan Tujuan dan Sasaran Strategis

Tujuan strategis dirumuskan berdasarkan visi-misi yang telah disepakati. Tujuan ini dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk sasaran strategis yang spesifik, terukur, realistis, dan terbatas

waktu (SMART). Contohnya, “meningkatkan rata-rata nilai Ujian Sekolah sebesar 10% dalam 2 tahun ke depan.”

d. Pengembangan Strategi dan Program

Strategi dikembangkan untuk menjembatani kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal yang ingin dicapai. Strategi ini kemudian diwujudkan dalam bentuk program dan kegiatan konkret yang disesuaikan dengan sumber daya dan kapasitas lembaga. Di sinilah aspek manajerial memainkan peran krusial dalam penyusunan jadwal, alokasi anggaran, dan penugasan tanggung jawab.

e. Implementasi dan Pengendalian

Setelah rencana strategis disusun, tahap berikutnya adalah implementasi. Dalam pelaksanaannya, pengawasan dan pengendalian sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana. Pengendalian ini juga mencakup penyesuaian atau perbaikan strategi ketika menghadapi kendala tak terduga.

f. Evaluasi dan Revisi

Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana tujuan dan sasaran strategis telah tercapai. Evaluasi ini bisa dilakukan tahunan atau setiap akhir periode perencanaan. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki strategi dan kegiatan ke depan agar lebih tepat sasaran.

3. Manfaat Perencanaan Strategis bagi Lembaga Pendidikan

Implementasi perencanaan strategis memberikan sejumlah manfaat yang signifikan, antara lain:

- a) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sekolah.**
- b) Memberikan arah yang jelas dalam pengambilan keputusan.**
- c) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi terhadap publik dan pemangku kepentingan.**

- d) **Mengantisipasi perubahan lingkungan dan tuntutan zaman.**
- e) **Mendorong partisipasi dan kolaborasi semua pihak** dalam mencapai tujuan bersama (Sergiovanni & Starratt, 2007).

4. Tantangan dalam Penerapan Perencanaan Strategis

Beberapa tantangan yang sering dihadapi sekolah dalam menyusun perencanaan strategis antara lain rendahnya kapasitas perencana, kurangnya data yang valid, minimnya partisipasi stakeholder, serta keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM manajerial serta penyediaan data yang akurat dan sistem informasi pendidikan yang baik menjadi kunci sukses dalam implementasi perencanaan strategis.

Perencanaan strategis bukanlah proses yang bersifat administratif semata, melainkan merupakan pendekatan manajerial yang menyeluruh untuk merancang masa depan pendidikan secara sadar dan terarah. Dalam dunia pendidikan yang terus berubah, hanya lembaga yang memiliki perencanaan strategis yang solid dan adaptif yang mampu bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, peran kepala sekolah, guru, dan seluruh elemen pendidikan dalam memahami dan mengimplementasikan perencanaan strategis sangat penting dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu dan berkelanjutan.

D. Perencanaan Operasional dan Implementasinya

Perencanaan pendidikan merupakan proses yang melibatkan berbagai tingkatan dan pendekatan strategis. Setelah tahap perencanaan strategis menetapkan visi, misi, serta tujuan jangka panjang lembaga pendidikan, tahap berikutnya adalah perencanaan operasional yang menjabarkan strategi tersebut ke dalam kegiatan-kegiatan nyata dan terukur. Perencanaan operasional berperan sebagai jembatan antara idealisme visi lembaga dan praktik konkret dalam operasional harian institusi pendidikan.

Menurut Gaffar (2007), perencanaan operasional adalah penyusunan rencana kerja jangka pendek yang bersifat taktis, rinci, dan aplikatif, dengan tujuan utama mendukung tercapainya sasaran strategis lembaga pendidikan. Dalam konteks manajemen sekolah, perencanaan operasional biasanya disusun dalam rentang waktu satu tahun akademik, dengan memperhatikan aspek kurikulum, anggaran, SDM, serta kebutuhan sarana dan prasarana.

1. Pengertian Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional adalah proses sistematis untuk menentukan kegiatan, waktu, sumber daya, dan penanggung jawab dalam pelaksanaan program pendidikan. Rencana ini menjadi acuan kerja teknis bagi seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta komite sekolah. Kejelasan dalam perencanaan operasional meminimalkan konflik, meningkatkan koordinasi, dan memperkuat efisiensi pelaksanaan program pendidikan.

Arikunto dan Jabar (2009) menekankan bahwa perencanaan operasional harus disusun berdasarkan kebutuhan nyata lembaga, berbasis data, serta memperhatikan aspek relevansi, efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan. Tanpa adanya perencanaan operasional yang matang, pelaksanaan program sering kali tidak fokus, tumpang tindih, atau bahkan gagal mencapai sasaran.

2. Komponen dalam Perencanaan Operasional

Dalam praktiknya, perencanaan operasional mencakup beberapa komponen utama, antara lain:

- a) **Tujuan dan Sasaran Kegiatan** : Setiap kegiatan dalam rencana operasional harus memiliki tujuan yang jelas dan dapat diukur. Misalnya, meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran berbasis digital.
- b) **Rincian Kegiatan** : Menjabarkan aktivitas yang harus dilakukan, misalnya pelatihan, workshop, evaluasi kelas, dll.
- c) **Waktu Pelaksanaan** : Menentukan jadwal pelaksanaan secara realistis dan sinkron dengan kalender pendidikan.

- d) Penanggung Jawab dan Pelaksana** : Siapa yang mengorganisasi dan melaksanakan kegiatan? Biasanya ditunjuk guru, kepala sekolah, atau tim kerja.
- e) Sumber Daya dan Anggaran** : Termasuk kebutuhan dana, alat, bahan, serta dukungan teknis yang dibutuhkan.
- f) Indikator Keberhasilan** : Ukuran kinerja untuk menilai apakah kegiatan tersebut berhasil atau tidak.
- g) Evaluasi dan Umpan Balik** : Merancang mekanisme evaluasi terhadap kegiatan dan tindak lanjut dari hasil tersebut.

3. Implementasi Perencanaan Operasional

Implementasi perencanaan operasional adalah tahap eksekusi dari semua kegiatan yang telah dirancang. Tahapan ini memerlukan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang jelas antar pihak, serta pengawasan yang berkelanjutan. Peran kepala sekolah sebagai manajer dan supervisor sangat penting dalam memastikan semua unit kerja melaksanakan tugas sesuai rencana.

Faktor keberhasilan implementasi perencanaan operasional antara lain:

- a. Komitmen seluruh pemangku kepentingan
- b. Koordinasi yang baik antar tim pelaksana
- c. Monitoring dan evaluasi berkala
- d. Kemampuan mengatasi hambatan teknis atau non-teknis

Implementasi yang berhasil akan berdampak langsung pada kualitas output pendidikan, seperti meningkatnya hasil belajar siswa, keterlibatan orang tua, serta tercapainya target akademik dan non-akademik sekolah.

4. Keterkaitan dengan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS/RAPBS)

Perencanaan operasional dalam pendidikan juga erat kaitannya dengan dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) atau Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Dokumen ini menjadi dasar legal dan administratif bagi

pengelolaan dana sekolah, baik dari pemerintah maupun dari sumber lain seperti masyarakat.

Menurut Permendikbud No. 8 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis BOS Reguler, RKAS wajib disusun berdasarkan perencanaan operasional sekolah yang disesuaikan dengan kondisi nyata, kebutuhan riil, dan prioritas penggunaan dana. Dengan demikian, transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan serta pelaksanaan perencanaan operasional menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan.

5. Contoh Praktik di Sekolah

Sebagai ilustrasi, sebuah sekolah dasar menyusun rencana operasional untuk meningkatkan literasi siswa. Rencana tersebut meliputi program "Gerakan Literasi Sekolah" (GLS) dengan kegiatan harian membaca 15 menit sebelum pelajaran, pelatihan guru dalam pembelajaran berbasis buku cerita, serta penyediaan pojok baca di setiap kelas. Seluruh kegiatan ini dijadwalkan, didanai melalui BOS, dan dilengkapi indikator keberhasilan seperti peningkatan minat baca dan skor literasi siswa.

Perencanaan operasional adalah jantung pelaksanaan strategi pendidikan di tingkat sekolah. Melalui rencana yang terstruktur, berbasis data, dan mengikutsertakan semua pihak, lembaga pendidikan dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Dengan implementasi yang baik, rencana operasional akan mengarah pada pencapaian mutu pendidikan yang lebih tinggi serta mendorong terciptanya budaya kerja yang profesional dan akuntabel di lingkungan sekolah.

E. Analisis Kebutuhan dan Perumusan Tujuan Pendidikan

Perencanaan pendidikan yang efektif dan berorientasi pada mutu tidak dapat disusun secara sembarangan atau hanya berdasarkan asumsi. Setiap rencana, terutama yang berkaitan dengan program pengembangan sekolah, kurikulum, dan sumber daya manusia, harus berlandaskan pada analisis kebutuhan yang

akurat dan sistematis. Analisis kebutuhan merupakan fondasi utama dalam menentukan arah dan sasaran pendidikan yang relevan dengan kondisi nyata serta tantangan masa depan.

Menurut Kaufman & English (1979), analisis kebutuhan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara kondisi aktual dan kondisi ideal, yang kemudian digunakan untuk merancang tujuan dan strategi yang tepat dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Proses ini bertujuan agar lembaga pendidikan tidak hanya berjalan berdasarkan rutinitas, tetapi dapat mengantisipasi kebutuhan peserta didik, masyarakat, dunia kerja, serta perkembangan zaman.

1. Konsep Analisis Kebutuhan dalam Pendidikan

Dalam konteks manajemen pendidikan, analisis kebutuhan melibatkan pengumpulan dan pengolahan data mengenai:

- a. Kondisi peserta didik (minat, kemampuan, latar belakang)
- b. Kompetensi guru dan tenaga kependidikan
- c. Sarana dan prasarana pendidikan
- d. Perkembangan kurikulum nasional
- e. Harapan masyarakat, orang tua, dan pemangku kepentingan

Hasil dari analisis ini menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan pelatihan, pengadaan alat peraga, pengembangan kurikulum lokal, hingga penguatan manajemen sekolah. Arikunto (2009) menyebutkan bahwa analisis kebutuhan yang tepat akan memperkecil risiko pemborosan anggaran dan tenaga, serta meningkatkan relevansi program pendidikan terhadap kebutuhan nyata.

2. Langkah-Langkah Analisis Kebutuhan

- a) **Identifikasi Permasalahan dan Peluang** Mengamati dan menganalisis kondisi pendidikan saat ini untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan.

- b) Pengumpulan Data** Menggunakan instrumen seperti kuesioner, wawancara, observasi, atau studi dokumen untuk mendapatkan data kuantitatif dan kualitatif.
- c) Analisis Gap** Menentukan kesenjangan antara kondisi saat ini dan tujuan yang diharapkan.
- d) Prioritasi Kebutuhan** Mengurutkan kebutuhan berdasarkan urgensi, dampak, dan ketersediaan sumber daya.
- e) Rekomendasi Tindakan** Menyusun saran dan langkah strategis untuk mengatasi kesenjangan yang ditemukan.

3. Perumusan Tujuan Pendidikan

Setelah kebutuhan dianalisis dan diprioritaskan, langkah berikutnya adalah merumuskan tujuan pendidikan. Tujuan ini menjadi acuan utama dalam menyusun rencana kerja, kurikulum, dan evaluasi. Tujuan pendidikan harus bersifat:

- a) Spesifik:** Menjelaskan secara jelas apa yang ingin dicapai.
- b) Terukur:** Harus bisa dievaluasi atau diukur keberhasilannya.
- c) Dapat dicapai:** Realistis dalam konteks sumber daya dan waktu.
- d) Relevan:** Berhubungan langsung dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi.
- e) Berjangka waktu:** Ada batasan waktu kapan tujuan tersebut dicapai (SMART Goals).

Perumusan tujuan pendidikan juga harus selaras dengan tujuan pendidikan nasional sebagaimana termaktub dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

4. Contoh Implementasi

Di sebuah sekolah menengah pertama, hasil analisis kebutuhan menunjukkan rendahnya kemampuan literasi digital

siswa. Dari data tersebut, sekolah merumuskan tujuan: “Meningkatkan kemampuan literasi digital siswa kelas VIII sebesar 30% dalam waktu satu tahun pelajaran.” Tujuan ini kemudian dijabarkan dalam kegiatan pelatihan, pengadaan perangkat digital, serta pengintegrasian teknologi dalam proses belajar-mengajar.

5. Keterkaitan Analisis Kebutuhan dan Tujuan Pendidikan

Hubungan antara analisis kebutuhan dan tujuan pendidikan bersifat kausal. Tujuan yang baik hanya dapat dirumuskan apabila didasarkan pada kebutuhan yang valid dan faktual. Sebaliknya, tanpa tujuan yang jelas, program pendidikan akan berjalan tanpa arah, sulit dievaluasi, dan rawan mengalami pemborosan sumber daya.

Sagala (2010) menekankan bahwa keberhasilan program pendidikan sangat dipengaruhi oleh kejelasan tujuan dan kecermatan analisis kebutuhan. Ia menyarankan agar lembaga pendidikan secara berkala melakukan pemutakhiran data dan evaluasi kebutuhan agar tetap responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal.

6. Tantangan dalam Analisis Kebutuhan dan Perumusan Tujuan

Beberapa tantangan yang kerap muncul di lapangan antara lain:

- a. Keterbatasan data dan informasi
- b. Kurangnya kapasitas SDM dalam analisis
- c. Intervensi eksternal yang tidak berbasis kebutuhan nyata
- d. Hambatan dalam melibatkan seluruh pemangku kepentingan

Untuk mengatasi tantangan ini, perlu dibangun sistem informasi pendidikan yang kuat, pelatihan bagi pengelola pendidikan, serta kolaborasi aktif antara sekolah, pemerintah, dan masyarakat.

Analisis kebutuhan dan perumusan tujuan pendidikan merupakan komponen inti dalam perencanaan pendidikan yang

efektif dan berkelanjutan. Melalui pendekatan yang sistematis dan partisipatif, lembaga pendidikan dapat menetapkan tujuan yang realistis, terukur, dan kontekstual. Dengan demikian, program pendidikan yang disusun akan lebih tepat sasaran, efisien, dan berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan.

F. Studi Kasus: Praktik Perencanaan Efektif di Sekolah

Perencanaan pendidikan yang baik tidak hanya berorientasi pada penyusunan dokumen semata, melainkan juga mencerminkan respons terhadap kondisi aktual, tantangan, dan potensi yang dimiliki sekolah. Untuk memahami secara konkret bagaimana perencanaan pendidikan yang efektif dapat dilaksanakan, studi kasus di sekolah dapat menjadi pendekatan yang sangat penting dalam mengkaji praktik terbaik dan kesuksesan implementatifnya.

Salah satu contoh praktik perencanaan efektif dapat dilihat di **SMP Negeri 3 Sleman**, Yogyakarta, yang dikenal sebagai sekolah yang berhasil menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) dengan kuat. Keberhasilan sekolah ini dalam meningkatkan mutu pendidikan tidak lepas dari perencanaan pendidikan yang disusun secara partisipatif, berbasis data, dan mengacu pada visi-misi sekolah yang jelas.

1. Penggalan Data dan Analisis Kebutuhan

Perencanaan di SMP Negeri 3 Sleman diawali dengan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti hasil evaluasi belajar siswa, survei kepuasan orang tua, dan analisis SWOT internal. Data-data ini digunakan untuk mengidentifikasi tantangan utama sekolah, seperti menurunnya minat belajar di bidang literasi dan numerasi, serta kebutuhan peningkatan kapasitas guru dalam pembelajaran berbasis TIK.

Proses ini mencerminkan pentingnya *evidence-based planning* atau perencanaan berbasis bukti yang dianjurkan oleh Arikunto (2009), yang menekankan bahwa perencanaan yang baik harus dilandasi data objektif, bukan sekadar asumsi.

2. Pelibatan Stakeholder dalam Perencanaan

Salah satu kekuatan dalam praktik perencanaan di sekolah ini adalah keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, termasuk kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua siswa, hingga peserta didik itu sendiri. Melalui forum musyawarah sekolah dan penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS), berbagai aspirasi dihimpun dan dikompilasi secara sistematis.

Menurut Mulyasa (2013), partisipasi stakeholder dalam perencanaan pendidikan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap program yang disusun, serta memperkuat akuntabilitas dan efektivitas pelaksanaannya.

3. Perumusan Tujuan dan Strategi

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan, sekolah merumuskan beberapa tujuan strategis, antara lain:

- a. Meningkatkan rata-rata nilai ujian sekolah sebesar 15% dalam dua tahun.
- b. Meningkatkan keterampilan literasi digital guru melalui pelatihan rutin.
- c. Menjalin kerja sama dengan dunia usaha untuk mendukung pembelajaran praktik.

Tujuan tersebut dijabarkan dalam program-program operasional seperti pelatihan guru, pengembangan perpustakaan digital, dan penyelenggaraan kelas tematik berbasis proyek. Strategi ini menunjukkan pendekatan SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) yang penting dalam perumusan tujuan pendidikan (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995).

4. Penetapan Indikator dan Evaluasi Berkala

Setiap program dirancang dengan indikator kinerja yang jelas dan waktu pelaksanaan yang terstruktur. Misalnya, pelatihan literasi digital dievaluasi melalui pre-test dan post-test guru, serta

pengamatan langsung dalam praktik pembelajaran. Evaluasi berkala dilakukan setiap triwulan melalui rapat evaluasi sekolah, yang menjadi forum untuk merevisi rencana jika diperlukan.

Praktik ini sesuai dengan prinsip *adaptive planning*, di mana rencana pendidikan tidak bersifat kaku, tetapi bisa disesuaikan dengan dinamika dan kendala yang muncul selama implementasi (Sagala, 2010).

5. Hasil dan Dampak dari Perencanaan Efektif

Dalam kurun waktu dua tahun, SMP Negeri 3 Sleman menunjukkan beberapa kemajuan signifikan, di antaranya:

- a. Nilai rata-rata UN meningkat dari 7,4 menjadi 8,3.
- b. Tingkat kehadiran guru dan siswa meningkat sebesar 12%.
- c. Kualitas proses pembelajaran yang dinilai melalui observasi meningkat secara signifikan.
- d. Sekolah meraih penghargaan sebagai “Sekolah Ramah Anak” tingkat kabupaten.

Capaian ini memperlihatkan bahwa perencanaan yang dirancang secara sistematis, berbasis data, dan inklusif dapat memberikan dampak nyata terhadap kualitas layanan pendidikan dan prestasi siswa.

6. Refleksi dan Pembelajaran dari Studi Kasus

Dari studi kasus di atas, dapat disimpulkan bahwa praktik perencanaan pendidikan yang efektif memiliki beberapa karakteristik utama:

- a. Berdasarkan pada analisis kebutuhan nyata dan data empiris.
- b. Melibatkan berbagai pihak dalam penyusunan dan pelaksanaan rencana.
- c. Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur.
- d. Disertai mekanisme evaluasi dan revisi secara berkala.

Implementasi perencanaan pendidikan bukan hanya menjadi tugas kepala sekolah atau tim pengembang sekolah, melainkan

merupakan tanggung jawab kolektif seluruh komunitas sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel (2008), perencanaan yang kolaboratif dan partisipatif merupakan fondasi dari organisasi pendidikan yang sehat dan adaptif.

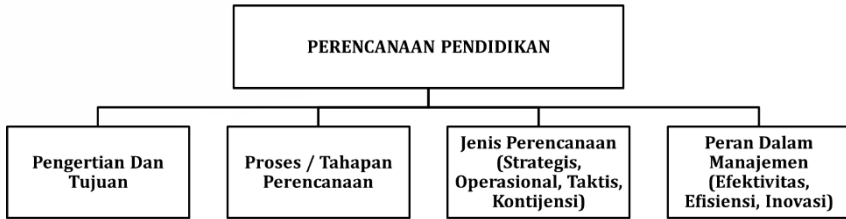
Perencanaan pendidikan yang efektif bukan hanya menyangkut penyusunan dokumen rencana tahunan, melainkan merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan analisis kebutuhan, perumusan tujuan, pelaksanaan strategi, serta evaluasi hasil. Studi kasus di SMP Negeri 3 Sleman membuktikan bahwa dengan perencanaan yang matang dan partisipatif, sekolah dapat berkembang secara signifikan dan berkelanjutan.

G. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- 1) Menjelaskan pengertian dan tujuan perencanaan pendidikan.
- 2) Menguraikan tahapan-tahapan dalam proses perencanaan pendidikan.
- 3) Membedakan jenis-jenis perencanaan dalam pendidikan (strategis, taktis, operasional).
- 4) Menganalisis peran perencanaan dalam pengambilan keputusan manajerial.
- 5) Menyusun contoh sederhana rencana strategis untuk lembaga pendidikan.

Peta Konsep



Uraian Materi (Ringkasan Inti Bab)

Perencanaan pendidikan adalah proses sistematis untuk merumuskan tujuan pendidikan dan langkah-langkah untuk mencapainya. Proses ini mencakup analisis kebutuhan, penyusunan tujuan, strategi implementasi, hingga evaluasi.

Jenis-jenis perencanaan dalam pendidikan antara lain:

- a) **Perencanaan Strategis:** Jangka panjang, menyangkut arah besar lembaga pendidikan.
- b) **Perencanaan Taktis:** Jangka menengah, untuk unit-unit dalam organisasi (misalnya bagian kurikulum).
- c) **Perencanaan Operasional:** Jangka pendek, lebih teknis dan detail (misalnya jadwal pelajaran).
- d) **Perencanaan Kontinjensi:** Perencanaan alternatif bila ada perubahan atau krisis.

Perencanaan yang baik meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan efisiensi sumber daya pendidikan.

Studi Kasus / Contoh Praktik

Studi Kasus: Rencana Strategis Sekolah Menengah XYZ

SMK XYZ menyusun rencana strategis 5 tahun dengan fokus pada peningkatan mutu lulusan berbasis kompetensi kerja. Tim perencana melakukan analisis SWOT, menyusun visi-misi, menetapkan sasaran, dan menyusun program unggulan seperti

pelatihan industri, sertifikasi profesi, dan kerjasama dengan dunia usaha.

Pertanyaan Reflektif:

- 1) Apakah langkah-langkah yang diambil oleh SMK XYZ sudah mencerminkan perencanaan strategis yang baik?
- 2) Jika kamu jadi kepala sekolah, apa program prioritas yang akan kamu rencanakan di tahun pertama?

Latihan Soal / Refleksi Diri

Pilihan Ganda:

- 1) Jenis perencanaan yang memuat kegiatan sehari-hari dan bersifat teknis disebut...
 - a. Perencanaan strategis
 - b. Perencanaan taktis
 - c. Perencanaan operasional
 - d. Perencanaan kontinjensi

- 2) Langkah awal dalam proses perencanaan pendidikan adalah...
 - a. Menyusun strategi
 - b. Menyusun jadwal
 - c. Evaluasi hasil
 - d. Analisis kebutuhan

Esai Singkat:

- 1) Jelaskan perbedaan antara perencanaan strategis dan perencanaan operasional dalam konteks pendidikan!
- 2) Mengapa perencanaan pendidikan perlu mempertimbangkan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat?
- 3) Analisislah bagaimana keterkaitan antara tujuan perencanaan pendidikan dengan langkah-langkah perencanaannya!
- 4) Mengapa analisis kebutuhan menjadi fondasi penting dalam proses perencanaan pendidikan?

- 5) Bandingkan karakteristik perencanaan strategis dan operasional dalam lembaga pendidikan!
- 6) Evaluasilah keefektifan penerapan perencanaan strategis di sekolah berbasis kurikulum merdeka!
- 7) Apa saja kelemahan umum dalam implementasi perencanaan operasional di sekolah dan bagaimana dampaknya terhadap pencapaian tujuan?
- 8) Sejauh mana studi kasus praktik perencanaan efektif dapat dijadikan acuan untuk sekolah lain?
- 9) Jika Anda diberi wewenang untuk merancang sistem perencanaan pendidikan di sekolah, pendekatan apa yang akan Anda gunakan agar lebih adaptif terhadap perubahan zaman?
- 10) Buatlah strategi inovatif dalam merumuskan tujuan pendidikan yang kontekstual dengan kebutuhan lokal!
- 11) Kembangkan ide perencanaan operasional sekolah yang bisa tetap berjalan efektif dalam situasi darurat seperti pandemi!
- 12) Jelaskan secara ringkas pengertian perencanaan pendidikan serta tujuan utamanya!

Refleksi Diri:

- 1) Bayangkan kamu menjadi bagian dari tim pengembangan sekolah. Ide perencanaan apa yang akan kamu ajukan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa?

Rangkuman

- a. Perencanaan pendidikan adalah proses menyusun tujuan dan strategi untuk mencapainya.
- b. Ada beberapa jenis perencanaan: strategis, taktis, operasional, dan kontinjensi.
- c. Proses perencanaan melibatkan analisis kebutuhan, penetapan tujuan, pengembangan strategi, dan evaluasi.
- d. Perencanaan yang efektif membantu pengambilan keputusan yang tepat dan efisien.

- e. Perencanaan pendidikan harus berbasis data dan responsif terhadap perubahan.

Tugas Mandiri / Proyek Mini

- 1) **Tugas:** Susunlah **rencana strategis sederhana** untuk sebuah sekolah dasar fiktif selama 3 tahun. Gunakan format:
 - a. Visi dan misi
 - b. Tujuan strategis (minimal 3)
 - c. Program kerja utama
 - d. Indikator keberhasilan
- 2) **Alternatif Proyek Mini:** Analisis **Rencana Kerja Sekolah (RKS)** atau **RKAS** dari sekolah tempat kamu PPL atau tempat tinggalmu. Identifikasi apakah rencana tersebut sudah mencerminkan perencanaan yang sistematis dan strategis. Tulis analisismu dalam 1-2 halaman.

Daftar Pustaka

- 1) Arikunto, S. (2009). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2) Arikunto, S., & Jabar, C.S.A. (2009). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 3) Beeby, C.E. (1966). *The Quality of Education in Developing Countries*. Cambridge: Harvard University Press.
- 4) Campbell, C., & Rozsnyai, C. (2002). *Quality Assurance and the Development of Course Programmes*. Bucharest: UNESCO-CEPES.
- 5) Gaffar, M.A. (2007). *Manajemen Pendidikan Nasional: Strategi dan Implementasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- 6) Guba, E.G. (1970). *The Paradigm Dialog*. London: Sage Publications.
- 7) Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.

- 8) Kaufman, R., & English, F.W. (1979). *Needs Assessment: Concept and Application*. Englewood Cliffs: Educational Technology Publications.
- 9) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 10) Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 11) Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 12) Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 13) Mulyasa, E. (2013). *Perencanaan dan Pengembangan Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 14) Mulyasa, E. (2013). *Perencanaan dan Pengembangan Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 15) Permendikbud RI No. 8 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis BOS Reguler.
- 16) Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- 17) Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education (3rd ed.)*. London: Kogan Page.
- 18) Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- 19) Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- 20) Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A Redefinition*. New York: McGraw-Hill.
- 21) Steeples, M. (2003). *Strategic Thinking and Management for Educators*. London: Routledge.
- 22) Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- 23) UNESCO. (2001). *Education for Sustainable Development Toolkit*. Paris: UNESCO Publishing.

- 24) UNESCO. (2003). *Planning for Quality Education: A Manual for International Education Planners*. Paris: UNESCO Publishing.
- 25) Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

BAB 4

Pengorganisasian dalam Pendidikan

Setelah perencanaan disusun dengan baik dan terarah, langkah selanjutnya dalam siklus manajemen pendidikan adalah proses pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan tahapan penting yang menjembatani antara rencana dan pelaksanaan nyata di lapangan. Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian berperan sebagai landasan dalam membentuk struktur, alur kerja, dan pembagian tugas di antara seluruh komponen dalam institusi pendidikan agar tujuan yang telah dirancang dalam perencanaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian dalam pendidikan tidak sekadar menyusun struktur organisasi atau membagi pekerjaan secara administratif, tetapi mencakup pengelolaan sumber daya manusia, hubungan antar individu dan tim, serta pemanfaatan sumber daya secara optimal dalam satu sistem kerja yang terpadu. Di sekolah, misalnya, pengorganisasian mencakup bagaimana peran kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan komite sekolah diatur sedemikian rupa agar mendukung proses pembelajaran dan kegiatan sekolah secara keseluruhan.

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman yang mendalam mengenai pengorganisasian sebagai salah satu fungsi utama dalam manajemen pendidikan. Pembaca akan diajak untuk mengenali prinsip-prinsip dasar pengorganisasian, seperti pembagian kerja, hierarki wewenang, koordinasi, hingga pendelegasian tanggung jawab. Pemahaman terhadap prinsip-prinsip ini sangat penting, terutama bagi para manajer pendidikan, agar mampu menciptakan sistem organisasi yang tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi juga dinamis dan adaptif terhadap perubahan.

Selain itu, bab ini juga membahas struktur organisasi pendidikan, baik pada tingkat satuan pendidikan (sekolah), dinas pendidikan, maupun lembaga pendidikan tinggi. Struktur organisasi ini akan memengaruhi bagaimana arus komunikasi, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan program-program pendidikan dilakukan. Pembahasan juga akan mencakup strategi dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk penempatan, pengembangan, dan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan secara profesional.

Melalui studi kasus dan contoh nyata dari sekolah-sekolah yang berhasil membangun sistem organisasi yang efisien dan produktif, bab ini diharapkan dapat memberikan inspirasi sekaligus pemahaman praktis bagi para pembaca. Dengan pengorganisasian yang baik, maka visi dan misi lembaga pendidikan tidak hanya menjadi dokumen semata, melainkan dapat diwujudkan dalam aktivitas sehari-hari yang berdampak nyata bagi peserta didik, guru, dan masyarakat.

Dengan demikian, pengorganisasian dalam pendidikan adalah proses yang tidak hanya teknis, tetapi juga strategis, yang membutuhkan keterampilan manajerial, kepemimpinan yang bijak, dan pemahaman mendalam tentang dinamika kerja sama dalam lingkungan pendidikan.

A. Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi sekolah merupakan kerangka dasar yang mengatur hubungan kerja antar bagian, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diperlukan agar lembaga pendidikan dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Dalam konteks manajemen pendidikan, struktur organisasi menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap komponen dalam sistem pendidikan sekolah mampu bekerja secara sinergis dan terarah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Struktur organisasi tidak hanya menentukan garis komando dan alur komunikasi, tetapi juga menjadi fondasi dalam penetapan kebijakan, pengambilan keputusan, hingga pelaksanaan program pembelajaran dan kegiatan administrasi. Oleh karena itu, pemahaman yang baik terhadap struktur organisasi sekolah merupakan prasyarat penting bagi para pengelola pendidikan untuk membangun sistem yang adaptif dan produktif.

1. Konsep dan Prinsip Struktur Organisasi Sekolah

Menurut Siagian (2006), struktur organisasi adalah tatanan dan hubungan antara komponen-komponen yang ada dalam suatu lembaga yang secara fungsional harus saling mendukung satu sama lain demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah, struktur organisasi menggambarkan pembagian kerja antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta unit-unit pendukung lainnya.

Struktur organisasi sekolah harus memenuhi prinsip-prinsip organisasi yang efektif, antara lain:

- a) **Spesialisasi kerja:** pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan fungsi yang spesifik.
- b) **Rantai komando:** adanya garis wewenang yang jelas dari atasan ke bawahan.
- c) **Koordinasi:** keterpaduan antara bagian-bagian dalam menjalankan kegiatan.
- d) **Skalar:** tingkatan hierarki dalam pengambilan keputusan harus tertata.

2. Komponen Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi sekolah umumnya terdiri atas beberapa komponen utama yang memiliki fungsi masing-masing:

- a) **Kepala Sekolah:** merupakan pimpinan tertinggi di tingkat sekolah. Ia memiliki tanggung jawab dalam mengatur seluruh proses pendidikan, administrasi, pengembangan SDM, dan

- hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah berperan sebagai manajer, pemimpin, dan supervisor (Mulyasa, 2013).
- b) **Wakil Kepala Sekolah:** bertugas membantu kepala sekolah dalam bidang tertentu, seperti kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat.
 - c) **Kepala Tata Usaha (TU):** memimpin bagian administrasi yang meliputi pengelolaan surat-menyurat, keuangan, kepegawaian, dan inventaris.
 - d) **Guru:** pelaksana proses pembelajaran dan pembimbing siswa. Dalam struktur organisasi, guru juga dapat memiliki tugas tambahan sebagai wali kelas, pembina ekstrakurikuler, atau koordinator bidang studi.
 - e) **Komite Sekolah:** sebagai mitra sekolah dalam hal pengawasan, pemberi masukan, dan penyalur aspirasi masyarakat.

Selain itu, terdapat unit-unit tambahan seperti perpustakaan, laboratorium, BK (Bimbingan dan Konseling), serta unit kesehatan sekolah yang juga menjadi bagian dari struktur organisasi sekolah.

3. Bentuk Struktur Organisasi Sekolah

Bentuk struktur organisasi di sekolah dapat bervariasi tergantung pada tingkat pendidikan (SD, SMP, SMA), jumlah siswa, dan kebijakan daerah. Namun, secara umum terdapat dua bentuk utama:

- a) **Struktur Linier:** semua anggota organisasi berada dalam satu garis komando. Cocok untuk sekolah kecil dengan jumlah staf terbatas.
- b) **Struktur Fungsional:** pembagian kerja berdasarkan fungsi-fungsi tertentu, seperti akademik, administrasi, dan layanan siswa. Umumnya digunakan di sekolah menengah ke atas atau sekolah besar.

Menurut Terry (2006), struktur yang tepat harus dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif, memperjelas tanggung jawab, dan meminimalkan konflik peran.

4. Tantangan dalam Pengorganisasian Sekolah

Beberapa tantangan yang dihadapi sekolah dalam mengelola struktur organisasinya meliputi:

- a) **Tumpang tindih tugas:** akibat pembagian kerja yang kurang jelas.
- b) **Kurangnya koordinasi antarunit:** dapat menimbulkan konflik internal.
- c) **Kelebihan beban kerja:** terutama pada kepala sekolah dan guru yang merangkap tugas administratif.

Untuk mengatasi tantangan ini, sekolah perlu melakukan **review organisasi secara berkala** dan menyusun job description yang jelas bagi setiap komponen dalam struktur organisasi.

5. Implikasi Struktur Organisasi terhadap Mutu Pendidikan

Struktur organisasi sekolah yang efektif akan mendorong peningkatan mutu layanan pendidikan. Hal ini terjadi karena adanya alur kerja yang jelas, tanggung jawab yang terdistribusi dengan tepat, dan sistem koordinasi yang baik. Sebaliknya, struktur organisasi yang kaku, tidak adaptif, dan kurang komunikatif cenderung menciptakan inefisiensi dan hambatan dalam proses pembelajaran.

Dalam konteks pendidikan abad ke-21, struktur organisasi juga dituntut untuk fleksibel dan mampu mengakomodasi perubahan yang cepat, terutama yang terkait dengan digitalisasi sekolah dan pembelajaran berbasis teknologi (Suyanto & Asep Jihad, 2019).

Struktur organisasi sekolah merupakan elemen penting dalam manajemen pendidikan yang menentukan efektivitas operasional lembaga pendidikan. Dengan struktur organisasi yang

baik, tugas dan tanggung jawab menjadi jelas, komunikasi menjadi lancar, serta proses pengambilan keputusan lebih efisien. Oleh karena itu, setiap sekolah perlu secara cermat menyusun dan mengembangkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lembaganya.

B. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian Pendidikan

Pengorganisasian dalam konteks pendidikan adalah proses pengaturan dan pengelompokan aktivitas, sumber daya, serta peran-peran dalam institusi pendidikan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam sistem manajemen pendidikan, pengorganisasian memegang peran penting karena menjadi fondasi operasional dalam menjalankan berbagai fungsi manajerial seperti perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi.

Agar pengorganisasian dalam lembaga pendidikan berjalan optimal, maka perlu diterapkan prinsip-prinsip dasar yang bersumber dari teori manajemen umum serta disesuaikan dengan karakteristik dunia pendidikan. Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman bagi para pengelola pendidikan dalam menyusun struktur organisasi, mendistribusikan tugas, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif dan produktif.

1. Prinsip Tujuan Organisasi

Setiap proses pengorganisasian harus selaras dengan tujuan institusional. Dalam konteks pendidikan, seluruh bentuk organisasi harus mengarah pada peningkatan mutu pendidikan dan pencapaian visi-misi sekolah. Pengorganisasian yang tidak berpijak pada tujuan akan cenderung melahirkan struktur yang tumpang tindih dan membingungkan (Handyaningrat, 2003). Oleh karena itu, seluruh elemen organisasi harus memahami arah dan sasaran lembaga pendidikan.

2. Prinsip Spesialisasi (Pembagian Kerja)

Prinsip ini mengacu pada pembagian tugas berdasarkan bidang atau keahlian tertentu. Setiap individu dalam organisasi pendidikan perlu diberikan tugas yang sesuai dengan kompetensi dan latar belakang profesionalnya. Misalnya, guru yang memiliki kompetensi di bidang matematika sebaiknya difokuskan pada pengajaran matematika, bukan pada bidang lain yang tidak relevan. Dengan adanya spesialisasi, efisiensi kerja akan meningkat karena setiap individu bekerja sesuai bidangnya (Siagian, 2006).

3. Prinsip Wewenang dan Tanggung Jawab

Pengorganisasian harus memberikan kejelasan antara wewenang dan tanggung jawab. Wewenang adalah hak untuk mengambil keputusan dan mengarahkan orang lain, sementara tanggung jawab adalah kewajiban untuk menyelesaikan tugas. Dalam pendidikan, misalnya, kepala sekolah memiliki wewenang dalam mengambil kebijakan, namun juga bertanggung jawab atas keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Tanpa keseimbangan ini, akan muncul ketimpangan peran dan konflik internal (Terry, 2006).

4. Prinsip Kesatuan Perintah (Unity of Command)

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap individu sebaiknya hanya menerima perintah dari satu atasan langsung. Dalam dunia pendidikan, guru harus memiliki garis komando yang jelas, misalnya kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum atau kepala sekolah langsung. Kesatuan perintah mencegah kebingungan dalam pelaksanaan tugas dan memudahkan pengendalian serta evaluasi kinerja.

5. Prinsip Koordinasi

Koordinasi adalah proses menyelaraskan kegiatan antar unit kerja dalam organisasi agar tujuan bersama dapat tercapai secara sinergis. Dalam lembaga pendidikan, koordinasi penting antara

guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Koordinasi yang efektif akan memperkuat kolaborasi dan menghindari duplikasi tugas (Hasibuan, 2005). Koordinasi bisa dilakukan melalui rapat, sistem informasi internal, dan laporan kegiatan berkala.

6. Prinsip Skalar (Hierarki)

Prinsip skalar berkaitan dengan jenjang organisasi dari tingkat tertinggi ke tingkat paling bawah. Dalam organisasi sekolah, hierarki ini terlihat dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala unit, hingga guru dan staf administrasi. Jalur hierarki ini penting dalam menentukan alur komunikasi dan pengambilan keputusan. Namun, hierarki ini harus tetap fleksibel untuk mengakomodasi kebutuhan pendidikan yang dinamis dan berbasis kolaborasi.

7. Prinsip Fleksibilitas

Organisasi pendidikan harus mampu menyesuaikan struktur dan kebijakannya terhadap perubahan lingkungan. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, lembaga pendidikan perlu fleksibel dalam menyusun ulang struktur organisasi dan pola kerja yang mampu merespons perkembangan teknologi dan kebutuhan peserta didik. Fleksibilitas memungkinkan institusi pendidikan tetap relevan dan responsif terhadap tantangan zaman (Mulyasa, 2013).

8. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas

Setiap keputusan dalam pengorganisasian pendidikan harus mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas. Artinya, sumber daya yang tersedia harus digunakan secara optimal untuk mencapai hasil terbaik. Misalnya, pengaturan jadwal guru, distribusi mata pelajaran, hingga manajemen fasilitas sekolah perlu dirancang agar dapat menghasilkan output maksimal dengan input yang tersedia.

9. Prinsip Keseimbangan dan Keadilan

Dalam lembaga pendidikan, penting untuk menjaga keseimbangan tugas antarindividu dan unit, serta menjamin keadilan dalam beban kerja, pemberian penghargaan, dan evaluasi kinerja. Ketidakadilan dapat menimbulkan konflik internal, menurunkan motivasi kerja, dan mengganggu proses pembelajaran. Oleh karena itu, prinsip ini sangat krusial diterapkan dalam pengorganisasian pendidikan (Sagala, 2006).

Pengorganisasian yang baik dalam institusi pendidikan bukan hanya tentang menyusun struktur dan pembagian tugas, tetapi juga menciptakan sistem kerja yang efisien, adil, dan kolaboratif. Prinsip-prinsip pengorganisasian menjadi dasar dalam membangun manajemen sekolah yang sehat, adaptif, dan mampu menjawab tantangan dunia pendidikan modern. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten, sekolah akan lebih siap dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pembentuk generasi unggul.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pendidikan merupakan proses strategis yang mencakup perekrutan, pengembangan, penempatan, pengelolaan, dan evaluasi seluruh personel yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan, baik guru, tenaga kependidikan, maupun pimpinan lembaga pendidikan. SDM merupakan aset paling penting dalam dunia pendidikan karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas dan kompetensi manusia yang terlibat di dalamnya (Dessler, 2013).

Manajemen SDM dalam pendidikan tidak sekadar administratif, tetapi juga mencakup dimensi strategis dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran serta pengembangan organisasi. Dalam konteks pendidikan, pengelolaan SDM harus dilakukan secara profesional, akuntabel, dan adaptif

terhadap perubahan zaman, seperti digitalisasi dan kebutuhan pembelajaran abad ke-21.

1. Perencanaan SDM Pendidikan

Perencanaan SDM merupakan langkah awal dalam manajemen SDM. Dalam konteks pendidikan, perencanaan ini bertujuan untuk menentukan jumlah, jenis, dan kualifikasi tenaga pendidikan yang dibutuhkan dalam suatu periode. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan lembaga pendidikan berdasarkan visi-misi, jumlah peserta didik, rasio guru-murid, beban kerja, dan program pengembangan institusi.

Perencanaan SDM yang baik akan mencegah kelebihan atau kekurangan tenaga kerja, serta memastikan keberlanjutan kualitas pembelajaran. Hal ini selaras dengan pandangan Mathis & Jackson (2006) bahwa perencanaan SDM harus berbasis pada kebutuhan strategis lembaga dan bersifat proaktif terhadap perubahan eksternal.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan institusi. Dalam proses seleksi, penting diterapkan prinsip meritokrasi dan objektivitas, serta memperhatikan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005.

Proses rekrutmen juga harus transparan dan berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan perlu membuat standar kompetensi jabatan dan mekanisme seleksi yang sistematis guna menjamin kualitas SDM yang direkrut.

3. Pengembangan dan Pelatihan

Setelah proses rekrutmen, manajemen SDM harus berfokus pada pengembangan kapasitas tenaga pendidikan. Pengembangan ini mencakup pelatihan, workshop, seminar, serta program pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development). Guru dan tenaga kependidikan harus selalu diperbarui kompetensinya agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, kurikulum, dan kebutuhan peserta didik (Mulyasa, 2013).

Di samping itu, institusi pendidikan juga perlu menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas dan sistematis, misalnya melalui pengangkatan sebagai guru utama, kepala sekolah, atau pengawas.

4. Penempatan dan Penugasan

Penempatan tenaga pendidik harus berdasarkan pada prinsip *the right man on the right place*. Artinya, setiap individu harus ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya dan kebutuhan lembaga. Penugasan juga harus mempertimbangkan keseimbangan beban kerja, rotasi tugas, serta minat dan potensi individu.

Kesalahan dalam penempatan dapat berdampak negatif terhadap kinerja guru dan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memiliki peran penting dalam melakukan analisis beban kerja dan penugasan secara objektif dan adil.

5. Penilaian Kinerja dan Evaluasi

Evaluasi kinerja SDM pendidikan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan lembaga. Penilaian ini mencakup aspek pedagogik, administrasi, inovasi pembelajaran, partisipasi dalam kegiatan sekolah, dan keterlibatan dalam pengembangan profesi.

Instrumen evaluasi dapat berupa supervisi kelas, penilaian portofolio, hingga penilaian berbasis hasil belajar siswa. Hasil evaluasi ini dapat dijadikan dasar dalam pemberian penghargaan (reward) atau perbaikan (corrective action).

6. Penghargaan dan Kesejahteraan

Pemberian penghargaan dan perhatian terhadap kesejahteraan guru merupakan bagian penting dalam manajemen SDM. Motivasi kerja tenaga pendidik sangat dipengaruhi oleh penghargaan yang diterima, baik berupa finansial (gaji, tunjangan) maupun non-finansial (penghargaan, pengakuan, kesempatan pengembangan diri).

Lembaga pendidikan yang mampu menciptakan iklim kerja yang menghargai kontribusi individu cenderung memiliki tenaga pendidik yang loyal, inovatif, dan berdedikasi tinggi.

Manajemen SDM dalam pendidikan bukan hanya tentang pengelolaan administratif tenaga kerja, tetapi lebih jauh merupakan strategi pengembangan mutu pendidikan melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia. Proses manajemen SDM yang efektif mencakup perencanaan yang matang, seleksi yang tepat, pengembangan yang berkelanjutan, serta evaluasi dan penghargaan yang adil. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung pada kualitas pengelolaan SDM-nya. Oleh karena itu, penting bagi para pemangku kebijakan dan pengelola pendidikan untuk menempatkan manajemen SDM sebagai pilar utama dalam membangun lembaga pendidikan yang unggul dan berdaya saing.

D. Delegasi Tugas dan Koordinasi Antar Bagian

Dalam organisasi pendidikan, efektivitas tidak hanya bergantung pada kepemimpinan yang kuat, tetapi juga pada kemampuan untuk mendelegasikan tugas secara tepat dan memastikan adanya koordinasi antar bagian yang sinergis. Delegasi tugas dan koordinasi merupakan bagian integral dari proses pengorganisasian, yang bertujuan agar setiap komponen dalam

sistem pendidikan dapat bekerja secara efisien, selaras dengan tujuan lembaga.

Manajemen pendidikan yang baik harus mampu membagi tanggung jawab secara merata dan proporsional kepada individu atau unit kerja sesuai dengan kompetensi, kapasitas, dan ruang lingkup kewenangannya. Dengan demikian, beban kerja menjadi lebih terdistribusi, dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat dan tepat.

1. Pengertian Delegasi Tugas

Delegasi adalah proses pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari atasan kepada bawahan dalam rangka melaksanakan tugas tertentu (Robbins & Coulter, 2012). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memiliki tanggung jawab untuk mendelegasikan sebagian tugasnya kepada wakil kepala sekolah, koordinator bidang, guru, dan tenaga kependidikan lainnya.

Delegasi yang efektif akan membantu pemimpin sekolah untuk tidak terjebak dalam tugas-tugas teknis, dan dapat lebih fokus pada aspek strategis seperti pengambilan keputusan, inovasi, serta pengembangan mutu lembaga. Namun, perlu diingat bahwa pelimpahan wewenang tidak berarti pelepasan tanggung jawab sepenuhnya, karena pemimpin tetap bertanggung jawab atas hasil akhir dari tugas yang didelegasikan.

2. Prinsip-prinsip Delegasi dalam Lembaga Pendidikan

Delegasi tugas harus dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a) **Kesesuaian antara tugas dan kompetensi:** Tugas yang diberikan harus disesuaikan dengan keahlian dan kapasitas individu yang menerima tugas tersebut.
- b) **Jelasnya wewenang dan tanggung jawab:** Penerima tugas harus memahami batas-batas kewenangan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

- c) **Kepercayaan dan komunikasi terbuka:** Proses delegasi membutuhkan kepercayaan dari pemimpin kepada staf, serta komunikasi yang transparan dan dua arah.
- d) **Monitoring dan evaluasi:** Meskipun telah mendelegasikan tugas, pemimpin tetap harus memantau pelaksanaan tugas dan memberikan umpan balik yang membangun.

Menurut Terry (2006), delegasi yang efektif mendorong pemberdayaan pegawai dan meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga akan berdampak positif terhadap semangat kerja dan produktivitas lembaga.

3. Pentingnya Koordinasi Antar Bagian

Koordinasi adalah proses menyatukan dan menyinkronkan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh berbagai bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam dunia pendidikan, koordinasi sangat penting karena berbagai komponen seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, dan hubungan masyarakat saling berkaitan erat.

Tanpa koordinasi yang baik, kemungkinan besar akan terjadi tumpang tindih pekerjaan, kesenjangan komunikasi, dan rendahnya efisiensi. Koordinasi yang kuat memastikan bahwa setiap bagian memahami peran dan kontribusinya terhadap tujuan lembaga secara keseluruhan.

4. Strategi Koordinasi Efektif dalam Pendidikan

Beberapa strategi untuk meningkatkan koordinasi antar bagian dalam lembaga pendidikan antara lain:

- a) **Rapat koordinasi rutin:** Pertemuan mingguan atau bulanan antar bidang menjadi wadah penting untuk sinkronisasi program, evaluasi kinerja, dan penyelesaian masalah.
- b) **Sistem informasi terpadu:** Penggunaan teknologi informasi, seperti sistem manajemen sekolah (SIMDIK), dapat

mempercepat aliran informasi dan memperkuat koordinasi lintas bagian.

- c) **Penetapan SOP (Standard Operating Procedures):** Adanya prosedur baku operasional akan memudahkan setiap bagian dalam menjalankan tugasnya tanpa terjadi konflik kewenangan.
- d) **Kepemimpinan yang kolaboratif:** Kepala sekolah harus menjadi fasilitator yang mampu mengintegrasikan berbagai pandangan dan kepentingan dalam satu visi bersama.

E. Tantangan dalam Delegasi dan Koordinasi

Beberapa tantangan yang sering dihadapi dalam proses delegasi dan koordinasi di lembaga pendidikan antara lain:

- 1) **Kurangnya kompetensi individu** dalam melaksanakan tugas yang didelegasikan, sehingga hasil kerja tidak optimal.
- 2) **Ego sektoral** antar bagian yang menyebabkan komunikasi tidak berjalan lancar dan koordinasi menjadi terhambat.
- 3) **Kurangnya kejelasan struktur organisasi**, sehingga tugas dan tanggung jawab tidak terdefinisi dengan baik.
- 4) **Minimnya sistem pemantauan dan evaluasi**, yang membuat proses koordinasi tidak terukur dan sulit diperbaiki.

Mengatasi tantangan ini memerlukan komitmen bersama dari seluruh komponen sekolah, serta peningkatan kapasitas manajerial bagi para pemimpin dan staf.

Delegasi tugas dan koordinasi antar bagian adalah dua aspek penting dalam manajemen pendidikan yang efektif. Delegasi memungkinkan distribusi tugas secara efisien, sementara koordinasi menjamin keterpaduan dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Keduanya saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan terarah pada peningkatan mutu pendidikan. Penerapan prinsip-prinsip delegasi dan strategi koordinasi yang tepat dapat menjadi fondasi kuat bagi

keberhasilan organisasi pendidikan di era perubahan yang dinamis ini.

F. Dinamika Organisasi dalam Lembaga Pendidikan

Dinamika organisasi dalam lembaga pendidikan merupakan proses interaktif yang mencerminkan perubahan, pertumbuhan, dan adaptasi lembaga terhadap berbagai tuntutan internal maupun eksternal. Organisasi pendidikan bukanlah entitas yang statis, melainkan sistem sosial yang hidup, bergerak, dan berkembang dalam konteks yang kompleks. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dinamika organisasi menjadi sangat penting untuk menciptakan manajemen yang adaptif dan berorientasi pada kualitas.

Organisasi pendidikan terdiri dari berbagai unsur seperti struktur, budaya, sumber daya manusia, dan sistem yang saling terkait dan memengaruhi. Dinamika ini tampak dalam interaksi antar individu dan kelompok, perubahan kebijakan pendidikan, tekanan dari masyarakat dan pemerintah, serta kemajuan teknologi dan globalisasi pendidikan. Ketika semua unsur ini mengalami perubahan, organisasi pun harus mampu menyesuaikan diri agar tetap relevan dan efektif.

1. Pengertian Dinamika Organisasi

Dinamika organisasi dapat diartikan sebagai keseluruhan proses perubahan dan perkembangan yang terjadi di dalam organisasi yang mencakup aspek struktural, fungsional, dan perilaku (Handoko, 2011). Dalam konteks pendidikan, dinamika organisasi menyangkut perubahan peran dan fungsi personel sekolah, pembaruan kurikulum, penguatan budaya kerja, serta adaptasi terhadap teknologi dan kebutuhan peserta didik yang semakin beragam.

Sebagai contoh, penerapan Kurikulum Merdeka di Indonesia membawa perubahan signifikan dalam cara guru merancang pembelajaran, cara kepala sekolah menjalankan supervisi, hingga

bagaimana sekolah menjalin kemitraan dengan masyarakat. Semua ini mencerminkan dinamika organisasi yang perlu dikelola secara cermat.

2. Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Organisasi Pendidikan

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi dinamika dalam organisasi pendidikan antara lain:

a. Perubahan kebijakan pemerintah

Setiap kebijakan pendidikan yang baru, seperti perubahan kurikulum, sistem evaluasi, atau otonomi sekolah, akan mempengaruhi struktur dan fungsi lembaga pendidikan.

b. Teknologi dan digitalisasi

Perkembangan teknologi informasi mendorong sekolah untuk bertransformasi secara digital, baik dalam administrasi maupun pembelajaran.

c. Kondisi sosial-budaya masyarakat

Harapan masyarakat terhadap kualitas pendidikan menuntut sekolah untuk terus berinovasi dan meningkatkan pelayanan.

d. Perubahan internal organisasi

Pergantian pimpinan, perubahan struktur organisasi, maupun dinamika antar staf turut memengaruhi stabilitas dan produktivitas organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013), organisasi yang mampu merespons dinamika ini dengan cepat akan lebih mudah bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif.

3. Dinamika Hubungan Antar Personel

Salah satu aspek penting dalam dinamika organisasi adalah hubungan antar individu dan kelompok di dalam sekolah. Hubungan ini bisa bersifat konstruktif—yang mendorong kolaborasi, sinergi, dan inovasi—atau bisa menjadi destruktif

apabila terjadi konflik, komunikasi yang buruk, atau kurangnya kepercayaan antar staf.

Membangun dinamika organisasi yang sehat membutuhkan pendekatan humanistik dalam kepemimpinan, komunikasi yang terbuka, dan budaya kerja yang suportif. Kepala sekolah memiliki peran penting sebagai pengarah budaya organisasi dan fasilitator hubungan antar bagian.

4. Dinamika dan Perubahan Organisasi

Organisasi pendidikan harus bersifat adaptif terhadap perubahan. Menurut teori perubahan organisasi dari Lewin (1951), ada tiga tahap perubahan organisasi: *unfreezing* (membuka diri terhadap perubahan), *changing* (melakukan transformasi), dan *refreezing* (menetapkan perubahan sebagai budaya baru).

Dalam praktiknya, perubahan di sekolah bisa berupa pembaruan sistem informasi akademik, pelatihan guru berbasis digital, penyesuaian SOP, atau penguatan sistem evaluasi kinerja. Semua perubahan tersebut menuntut kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif, serta adanya partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah.

5. Tantangan dalam Mengelola Dinamika Organisasi

Beberapa tantangan dalam mengelola dinamika organisasi pendidikan adalah:

- a) Resistensi terhadap perubahan** dari sebagian staf yang merasa nyaman dengan pola lama.
- b) Keterbatasan sumber daya** seperti waktu, dana, dan tenaga profesional yang kompeten.
- c) Kurangnya komunikasi strategis** antara pimpinan dengan staf, sehingga informasi tidak tersampaikan dengan jelas.
- d) Budaya organisasi yang kaku** yang menolak ide-ide baru dan inovatif.

- e) Untuk itu, pendekatan manajemen perubahan harus dilandasi oleh perencanaan yang matang, pelibatan seluruh unsur sekolah, dan dukungan yang berkelanjutan.

6. Strategi Meningkatkan Dinamika Positif

Beberapa strategi untuk membangun dinamika organisasi yang sehat dan positif antara lain:

- a. Meningkatkan partisipasi staf dalam pengambilan keputusan.
- b. Menumbuhkan budaya reflektif dan evaluatif.
- c. Menyediakan pelatihan berkelanjutan untuk pengembangan profesional.
- d. Mendorong inovasi dan keberanian mencoba hal baru.
- e. Mengelola konflik secara konstruktif melalui mediasi dan komunikasi terbuka.

Dengan pendekatan yang inklusif dan partisipatif, dinamika organisasi dapat menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang unggul dan adaptif.

Dinamika organisasi dalam lembaga pendidikan adalah keniscayaan yang harus dikelola dengan baik oleh seluruh komponen sekolah. Melalui pengelolaan yang tepat, dinamika ini dapat menjadi katalisator bagi peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah dan manajemen pendidikan lainnya perlu memahami bahwa perubahan adalah bagian dari proses pertumbuhan, dan hanya dengan bersikap terbuka serta adaptif, lembaga pendidikan dapat tetap relevan dan berkualitas di tengah arus perubahan global.

G. Studi Kasus: Organisasi Sekolah yang Efektif

Organisasi sekolah yang efektif adalah cerminan dari manajemen yang terstruktur, kepemimpinan yang kuat, serta keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dalam mewujudkan visi dan misi pendidikan. Melalui studi kasus, kita dapat menggali praktik terbaik (best practices) yang dilakukan oleh sekolah-

sekolah unggul dalam menerapkan prinsip-prinsip organisasi pendidikan yang efisien dan produktif.

Salah satu contoh sekolah yang dapat dijadikan studi kasus adalah SMA Negeri 3 Semarang, yang dikenal sebagai salah satu sekolah unggulan di Jawa Tengah. Sekolah ini berhasil menata struktur organisasinya dengan jelas, membagi tugas secara terukur, membangun budaya kerja kolaboratif, serta mengintegrasikan teknologi dalam sistem informasi manajemennya.

1. Struktur Organisasi yang Terdefinisi Jelas

SMA Negeri 3 Semarang memiliki struktur organisasi yang terdiri dari kepala sekolah, tiga wakil kepala sekolah (urusan kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana), kepala tata usaha, dan sejumlah kepala bidang seperti bidang Humas, IT, serta pengembangan karakter siswa. Masing-masing bagian memiliki uraian tugas yang spesifik, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Pembagian tugas ini sesuai dengan prinsip *division of work* yang dikemukakan oleh Henri Fayol (1949), di mana setiap personel memiliki peran tertentu untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2. Koordinasi Antar Bagian yang Efektif

Sekolah ini secara rutin mengadakan rapat koordinasi antar unit kerja setiap minggu untuk membahas perkembangan program dan isu-isu yang muncul. Kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin sekaligus fasilitator, mendorong terciptanya komunikasi dua arah. Dengan begitu, semua kendala yang muncul di lapangan dapat segera ditindaklanjuti.

Menurut Terry (2006), koordinasi yang baik merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen organisasi, karena memastikan bahwa semua bagian berjalan seiring dan saling mendukung.

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Organisasi sekolah yang efektif saat ini sangat ditentukan oleh sejauh mana institusi mampu memanfaatkan teknologi informasi. SMA Negeri 3 Semarang telah mengadopsi sistem informasi berbasis daring seperti Sistem Informasi Manajemen Sekolah (SIMS) dan Learning Management System (LMS) untuk mendukung pembelajaran dan administrasi. Semua data akademik siswa, kehadiran, hingga laporan hasil belajar dikelola secara digital.

Hal ini mempercepat proses kerja dan meningkatkan transparansi serta akuntabilitas publik. Studi oleh Trilling dan Fadel (2009) menyebutkan bahwa integrasi teknologi dalam pendidikan meningkatkan efisiensi manajerial dan mutu layanan pembelajaran.

4. Budaya Kerja Kolaboratif

Salah satu kunci keberhasilan organisasi sekolah ini adalah budaya kerja yang kolaboratif dan partisipatif. Guru dan staf didorong untuk saling berbagi ide dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Sekolah membentuk berbagai tim kerja seperti Tim Kurikulum, Tim Pengembang Sekolah, dan Tim Inovasi Pembelajaran yang terdiri dari guru lintas mata pelajaran.

Kebijakan ini sesuai dengan pendekatan humanistik dalam manajemen yang menekankan nilai partisipasi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap setiap individu (Owens & Valesky, 2015).

5. Kepemimpinan Transformasional

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan menjadi teladan. Ia juga menjalin hubungan baik dengan masyarakat, komite sekolah, dan orang tua siswa. Di bawah kepemimpinannya, sekolah tidak hanya mengejar prestasi akademik, tetapi juga mengembangkan karakter dan soft skills siswa melalui kegiatan ekstra kurikuler yang terprogram dengan baik.

Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan organisasi melalui visi yang kuat dan keterlibatan emosional anggota organisasi.

6. Hasil dan Dampak

Berkat pengorganisasian yang efektif, SMA Negeri 3 Semarang mengalami berbagai pencapaian yang signifikan. Tingkat kelulusan mencapai 100% selama lima tahun berturut-turut, indeks integritas ujian nasional termasuk tertinggi di tingkat provinsi, serta partisipasi siswa dalam olimpiade dan kompetisi akademik meningkat setiap tahunnya.

Dari segi pengelolaan, akuntabilitas dan transparansi keuangan juga mendapat apresiasi dari pengawas pendidikan daerah. Evaluasi internal dan eksternal dilakukan secara rutin, menjadikan sekolah ini sebagai rujukan dalam program pembinaan sekolah unggulan.

Studi kasus SMA Negeri 3 Semarang menunjukkan bahwa pengorganisasian yang efektif tidak hanya berbicara tentang struktur, tetapi juga mengenai sinergi antar elemen organisasi, kepemimpinan yang kuat, pemanfaatan teknologi, dan budaya kolaboratif. Sekolah sebagai organisasi harus terus beradaptasi, berinovasi, dan memberdayakan sumber daya manusia untuk mencapai mutu pendidikan yang unggul dan berdaya saing.

Melalui pendekatan ini, manajemen pendidikan dapat diwujudkan bukan hanya sebagai kerangka administratif, tetapi sebagai instrumen strategis dalam transformasi pendidikan yang berkelanjutan.

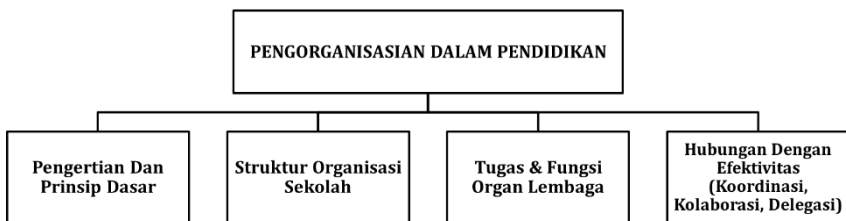
H. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- 1) Menjelaskan pengertian dan prinsip dasar pengorganisasian dalam pendidikan.
- 2) Mendeskripsikan struktur organisasi lembaga pendidikan.

- 3) Menganalisis peran dan tugas setiap elemen dalam organisasi sekolah.
- 4) Menjelaskan hubungan antara pengorganisasian dan efektivitas lembaga pendidikan.
- 5) Menyusun struktur organisasi sekolah yang efektif berdasarkan konteks tertentu.

Peta Konsep



Uraian Materi (Ringkasan Inti Bab)

Pengorganisasian adalah proses menyusun dan mengelompokkan aktivitas serta sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Dalam konteks pendidikan, hal ini mencakup pengelompokan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam lembaga seperti sekolah.

Struktur organisasi di sekolah biasanya mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan unit-unit lain seperti perpustakaan, laboratorium, dan tata usaha.

Prinsip utama pengorganisasian antara lain:

- a. Pembagian kerja yang jelas
- b. Koordinasi antarlembaga/unit
- c. Delegasi wewenang secara proporsional
- d. Skalaritas (jalur komando jelas)

Pengorganisasian yang baik berkontribusi langsung terhadap mutu layanan pendidikan, suasana kerja, dan capaian pembelajaran.

Studi Kasus / Contoh Praktik

Studi Kasus: Restrukturisasi di SMP Harapan Bangsa

Kepala sekolah baru di SMP Harapan Bangsa menemukan bahwa struktur organisasi sebelumnya tumpang tindih dan kurang efisien. Ia kemudian menyusun ulang struktur organisasi berdasarkan prinsip pembagian tugas yang jelas dan pembentukan unit-unit fungsional (kurikulum, kesiswaan, sarpras, humas, dsb). Setelah reorganisasi, koordinasi antar bagian meningkat, dan kegiatan pembelajaran menjadi lebih lancar.

Pertanyaan Reflektif:

- 1) Apa saja kemungkinan tantangan yang dihadapi dalam proses reorganisasi?
- 2) Menurutmu, apakah struktur organisasi yang terlalu birokratis menghambat kreativitas guru?

Latihan Soal / Refleksi Diri

Pilihan Ganda:

- 1) Salah satu prinsip pengorganisasian yang menekankan adanya jalur komando yang jelas adalah...
 - a. Delegasi
 - b. Koordinasi
 - c. Skalaritas
 - d. Sentralisasi
- 2) Unit kerja di sekolah yang bertanggung jawab terhadap pembinaan karakter siswa biasanya adalah...
 - a. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum
 - b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Sarpras
 - c. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan
 - d. Bendahara Sekolah

Esai Singkat:

- 1) Jelaskan fungsi dan peran wakil kepala sekolah bidang kurikulum!
- 2) Mengapa penting adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas dalam organisasi sekolah?
- 3) Analisislah bagaimana struktur organisasi sekolah memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan di lingkungan sekolah!
- 4) Jelaskan hubungan antara prinsip pengorganisasian dan pembagian tugas dalam lembaga pendidikan!
- 5) Analisis peran manajemen SDM dalam menjaga dinamika organisasi pendidikan tetap sehat dan berkelanjutan!
- 6) Evaluasilah bagaimana delegasi tugas yang buruk dapat berdampak pada kinerja lembaga pendidikan!
- 7) Sejauh mana koordinasi antarbagian di sekolah menentukan keberhasilan program-program pendidikan?
- 8) Berdasarkan studi kasus organisasi sekolah yang efektif, evaluasilah faktor utama yang membuat struktur organisasi berjalan optimal.
- 9) Jika Anda menjadi kepala sekolah, bagaimana Anda akan menyusun struktur organisasi yang fleksibel namun tetap akuntabel?
- 10) Ciptakan satu mekanisme koordinasi yang efektif dan efisien antarbidang di sekolah, terutama dalam kegiatan lintas kurikulum!
- 11) Bagaimana pendekatan inovatif dalam manajemen SDM dapat meningkatkan semangat kerja dan loyalitas guru dan staf pendidikan?
- 12) Jelaskan secara ringkas pengertian pengorganisasian dalam pendidikan dan tujuannya!

Refleksi Diri:

- 1) Pernahkah kamu berada dalam suatu organisasi yang tugas dan wewenangnya tidak jelas? Apa dampaknya? Apa yang seharusnya dilakukan oleh pimpinan organisasi?

Rangkuman

- a. Pengorganisasian dalam pendidikan adalah proses sistematis menyusun struktur kerja agar lembaga berjalan efektif.
- b. Prinsip penting: pembagian kerja, koordinasi, delegasi, dan skalaritas.
- c. Struktur organisasi sekolah terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan unit pendukung lainnya.
- d. Pengorganisasian yang baik memperkuat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program pendidikan.

Tugas Mandiri / Proyek Mini

- 1) **Tugas:** Susunlah struktur organisasi ideal untuk sekolah menengah (SMP/SMA/SMK) lengkap dengan jabatan, tugas pokok, dan alur koordinasinya. Buat dalam bentuk bagan dan deskripsi singkat.
- 2) **Alternatif Proyek Mini:** Kunjungi atau pelajari satu sekolah dan analisis struktur organisasinya. Bandingkan dengan teori yang telah dipelajari. Apakah strukturnya sudah efisien dan jelas? Tuliskan hasil analisis dalam 2 halaman.

Daftar Pustaka

- 1) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 2) Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- 3) Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- 4) Handayani, S. (2003). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Mandar Maju.
- 5) Handoko, T. H. (2011). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- 6) Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 7) Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- 8) Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. South-Western College Pub.

- 9) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 10) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 11) Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 12) Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform* (11th ed.). Pearson.
- 13) Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- 14) Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson Education.
- 15) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- 16) Sagala, S. (2006). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- 17) Siagian, S. P. (2006). *Teori dan Praktik Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 18) Suyanto, & Jihad, A. (2019). *Menjadi Guru di Era Revolusi Industri 4.0*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 19) Sutisna, O. (2001). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- 20) Terry, G. R. (2006). *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 21) Terry, G. R. (2006). *Principles of Management*. Richard D. Irwin, Inc.
- 22) Terry, G. R. (2006). *Principles of Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 23) Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 24) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

BAB 5

Kepemimpinan dan Pengarahan dalam Pendidikan

Dalam dunia pendidikan yang terus berkembang dan penuh tantangan, kepemimpinan menjadi elemen kunci yang menentukan arah, kualitas, dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Setelah proses perencanaan dan pengorganisasian dilakukan, fungsi manajerial berikutnya yang tidak kalah penting adalah *leading* atau memimpin dan mengarahkan. Kepemimpinan dalam konteks pendidikan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal seperti kepala sekolah atau pengawas, tetapi juga mencakup kemampuan memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan seluruh komponen pendidikan menuju pencapaian tujuan bersama.

Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, memotivasi guru dan tenaga kependidikan, serta mendorong peserta didik untuk berkembang secara optimal. Di sinilah letak pentingnya memahami konsep kepemimpinan sebagai seni sekaligus ilmu dalam menggerakkan orang lain, mengarahkan potensi, dan mengelola dinamika organisasi pendidikan secara bijaksana. Bab ini akan mengupas berbagai teori kepemimpinan klasik dan modern, gaya kepemimpinan yang relevan dalam konteks sekolah, serta keterampilan komunikasi dan motivasi sebagai bagian tak terpisahkan dari proses pengarahan.

Salah satu aspek yang dibahas secara mendalam adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*). Dalam dunia pendidikan saat ini, kepala sekolah tidak cukup hanya sebagai administrator, tetapi juga harus mampu menjadi agen perubahan, inspirator, serta pengarah bagi seluruh komunitas sekolah. Kepemimpinan yang transformatif dan partisipatif menjadi gaya yang semakin dibutuhkan untuk

menjawab tantangan zaman dan mengembangkan budaya sekolah yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi mutu.

Pengarahan dalam pendidikan, yang merupakan kelanjutan dari kepemimpinan, mencakup bagaimana seorang pemimpin menyampaikan visi, menetapkan harapan, membangun semangat kerja, serta memberi umpan balik yang membangun. Dalam praktiknya, pengarahan menjadi seni komunikasi yang efektif, yang mampu menjembatani antara kebijakan dengan tindakan, serta antara gagasan dengan realisasi.

Melalui studi kasus dan refleksi pengalaman lapangan, bab ini juga menyajikan contoh konkret bagaimana kepemimpinan yang baik dapat mengubah wajah sekolah, memperbaiki budaya kerja, serta meningkatkan prestasi peserta didik. Di sisi lain, pembaca juga akan diajak memahami berbagai tantangan dalam kepemimpinan pendidikan, termasuk resistensi perubahan, konflik internal, serta tekanan eksternal dari masyarakat dan kebijakan pemerintah.

Dengan memahami konsep, strategi, dan tantangan kepemimpinan serta pengarahan dalam pendidikan, diharapkan para pendidik, pengelola sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya mampu menjadi pelaku utama dalam membentuk ekosistem pendidikan yang bermutu, berkeadilan, dan berkelanjutan.

A. Pengertian dan Peran Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan dalam pendidikan merupakan aspek krusial yang menentukan arah, kualitas, serta pencapaian tujuan institusi pendidikan. Dalam konteks manajemen pendidikan, kepemimpinan bukan sekadar kekuasaan untuk mengatur, melainkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, mengarahkan, serta memberdayakan seluruh warga sekolah agar mampu berkontribusi secara optimal dalam proses pendidikan.

1. Pengertian Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan (leadership) secara umum dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Robbins & Coulter, 2016). Dalam lingkungan pendidikan, kepemimpinan mengacu pada kemampuan seorang kepala sekolah, wakil kepala sekolah, atau pemimpin lainnya untuk mengarahkan, membina, dan memotivasi guru, staf, serta siswa dalam upaya mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan.

Menurut Bush (2008), kepemimpinan pendidikan adalah suatu proses pengaruh yang melibatkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan pendidikan melalui komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang strategis. Ia juga menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, membangun budaya sekolah yang kuat, serta mendorong inovasi dalam pembelajaran.

2. Karakteristik Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan memiliki karakteristik yang khas, antara lain:

- a) **Berorientasi pada nilai (value-based):** Pemimpin pendidikan harus memegang nilai-nilai moral, etika, dan profesionalisme dalam setiap tindakan.
- b) **Humanistik:** Menekankan pada hubungan interpersonal dan empati terhadap kebutuhan peserta didik dan tenaga pendidik.
- c) **Transformasional:** Mampu membawa perubahan positif dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk tumbuh dan berkembang bersama.
- d) **Kolaboratif:** Melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, baik dari internal sekolah maupun masyarakat luas.

3. Peran Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan dalam pendidikan memiliki sejumlah peran strategis, di antaranya:

a. Menetapkan Visi dan Misi Sekolah

Pemimpin pendidikan bertanggung jawab untuk merumuskan dan mengomunikasikan visi dan misi yang jelas serta inspiratif. Visi yang kuat menjadi arah dan semangat bersama dalam mewujudkan mutu pendidikan yang berkelanjutan (Leithwood et al., 2006).

b. Mengelola Perubahan

Dalam era transformasi digital dan globalisasi, pemimpin pendidikan harus mampu menjadi agen perubahan. Mereka harus proaktif dalam mengidentifikasi tantangan dan peluang, serta merancang strategi perubahan yang adaptif dan berkelanjutan.

c. Mendorong Kinerja Guru dan Staf

Kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi motivasi kerja, semangat kolaborasi, serta peningkatan kompetensi profesional guru dan tenaga kependidikan. Hal ini berdampak langsung terhadap kualitas proses pembelajaran di kelas (Hallinger, 2011).

d. Membangun Budaya Sekolah Positif

Pemimpin sekolah berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, yaitu lingkungan yang mendukung disiplin, saling menghargai, inovatif, dan berorientasi pada prestasi. Budaya inilah yang menjadi fondasi utama dalam membentuk karakter siswa.

e. Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Tujuan utama kepemimpinan dalam pendidikan adalah meningkatkan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa. Dengan kepemimpinan yang visioner dan partisipatif, kualitas pendidikan dapat dikembangkan melalui peningkatan kurikulum, metode belajar, serta pemanfaatan teknologi.

f. Menjalin Kemitraan dengan Komunitas

Pemimpin pendidikan juga berperan sebagai jembatan antara sekolah dengan masyarakat. Kolaborasi dengan orang tua, dunia usaha, dan pemangku kepentingan lainnya sangat penting untuk mendukung pengembangan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan zaman.

4. Tantangan dalam Kepemimpinan Pendidikan

Meskipun peran kepemimpinan dalam pendidikan sangat penting, namun implementasinya tidak lepas dari berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, konflik internal, serta kompleksitas birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada solusi.

5. Kepemimpinan dan Efektivitas Sekolah

Penelitian oleh Leithwood, Day, Sammons, Harris, dan Hopkins (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah faktor kedua setelah pembelajaran kelas yang paling berpengaruh terhadap pencapaian siswa. Hal ini membuktikan bahwa keberadaan pemimpin yang kompeten sangat menentukan efektivitas sekolah secara keseluruhan.

6. Kesimpulan

Kepemimpinan dalam pendidikan bukan hanya tentang posisi atau jabatan, melainkan tentang tanggung jawab moral dan profesional dalam menciptakan sistem pendidikan yang efektif dan berdaya saing. Pemimpin pendidikan harus mampu menginspirasi, memotivasi, serta menjadi teladan bagi seluruh komponen sekolah dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kepemimpinan yang kuat, inklusif, dan transformatif, mutu pendidikan nasional dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

B. Teori Kepemimpinan dalam Pendidikan

Kepemimpinan dalam pendidikan adalah aspek yang tidak terpisahkan dari proses manajemen sekolah yang efektif. Untuk memahami dinamika dan kompleksitas kepemimpinan dalam konteks pendidikan, berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan dan diterapkan. Teori-teori ini memberikan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi orang lain, mengelola perubahan, dan menciptakan lingkungan belajar yang positif.

1. Teori Kepemimpinan Sifat (Trait Theory)

Teori sifat adalah pendekatan paling awal dalam studi kepemimpinan. Teori ini berasumsi bahwa pemimpin memiliki karakteristik atau sifat-sifat tertentu yang membedakan mereka dari orang lain, seperti kepercayaan diri, kejujuran, kecerdasan, dan tanggung jawab (Northouse, 2019). Dalam konteks pendidikan, pemimpin sekolah yang memiliki integritas tinggi dan kepedulian sosial cenderung lebih efektif dalam membangun hubungan yang sehat dengan staf dan peserta didik. Namun, teori ini dikritik karena mengabaikan aspek situasional dan perilaku.

2. Teori Kepemimpinan Perilaku (Behavioral Theory)

Teori perilaku berfokus pada tindakan pemimpin, bukan sifat bawaan. Penelitian Ohio State dan University of Michigan mengidentifikasi dua dimensi utama kepemimpinan: orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan (Hoy & Miskel, 2013). Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang seimbang antara tugas administratif dan hubungan interpersonal biasanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Teori ini menjadi dasar bagi pelatihan kepemimpinan karena menekankan bahwa kepemimpinan bisa dipelajari.

3. Teori Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Theory)

Dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (1982), teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif. Efektivitas pemimpin tergantung pada kematangan pengikut dan konteks tugas. Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan guru, misalnya lebih direktif kepada guru baru dan lebih delegatif kepada guru berpengalaman.

4. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori ini menjadi sangat populer dalam konteks pendidikan modern. Pemimpin transformasional adalah mereka yang mampu menginspirasi dan memotivasi staf untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui visi yang kuat, kepemimpinan dengan teladan, dan pemberdayaan (Bass & Riggio, 2006). Dalam pendidikan, kepala sekolah transformasional mendorong inovasi pembelajaran, mengembangkan budaya sekolah yang positif, dan mengelola perubahan dengan cara yang inspiratif. Leithwood dan Jantzi (2000) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan pencapaian siswa.

5. Teori Kepemimpinan Transaksional

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, teori transaksional menekankan pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan, memberikan penghargaan, dan memberi sanksi jika perlu. Meskipun dianggap kaku, dalam manajemen sekolah, kepemimpinan transaksional tetap diperlukan dalam konteks administratif dan pengawasan kedisiplinan (Bass, 1990).

6. Kepemimpinan Instruksional (Instructional Leadership)

Kepemimpinan instruksional menekankan pada peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas. Pemimpin instruksional fokus pada kurikulum,

pengembangan guru, evaluasi pengajaran, serta hasil belajar siswa (Hallinger & Murphy, 1985). Teori ini sangat relevan dengan tuntutan peningkatan mutu pendidikan yang berfokus pada hasil.

7. Kepemimpinan Distribusi (Distributed Leadership)

Kepemimpinan distribusi mengakui bahwa kepemimpinan tidak hanya berada di tangan kepala sekolah, tetapi tersebar di seluruh organisasi. Guru, staf, dan bahkan siswa dapat berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan inovasi sekolah (Spillane, 2006). Dalam praktiknya, model ini mendorong partisipasi kolektif dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap visi dan tujuan sekolah.

8. Implikasi Teori bagi Praktik Kepemimpinan di Sekolah

Pemahaman terhadap berbagai teori kepemimpinan memungkinkan pemimpin sekolah untuk lebih reflektif dan fleksibel dalam mengelola institusi pendidikan. Seorang kepala sekolah yang bijaksana akan mengintegrasikan berbagai pendekatan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Misalnya, menggabungkan gaya transformasional dalam membangun visi sekolah dan gaya situasional saat menghadapi masalah kedisiplinan guru atau siswa.

Selain itu, teori-teori ini juga menjadi landasan dalam penyusunan program pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah dan pengawas. Dengan memahami dinamika kepemimpinan berdasarkan teori, para pemimpin pendidikan dapat meningkatkan kualitas tata kelola, pembelajaran, serta layanan pendidikan secara keseluruhan.

9. Kesimpulan

Teori kepemimpinan dalam pendidikan menyediakan kerangka penting dalam memahami dan menerapkan praktik kepemimpinan yang efektif. Masing-masing teori memiliki kelebihan dan keterbatasan, dan dalam praktiknya diperlukan kombinasi yang sesuai dengan kebutuhan institusi pendidikan.

Dengan pemahaman teoritis yang mendalam, kepala sekolah dan pemimpin lainnya dapat membentuk budaya organisasi yang sehat, responsif terhadap perubahan, dan berfokus pada pencapaian tujuan pendidikan.

C. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen penting dalam keberhasilan manajemen lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan tidak hanya mencerminkan karakter dan nilai-nilai seorang pemimpin, tetapi juga berdampak langsung pada iklim sekolah, motivasi guru, dan hasil belajar peserta didik. Gaya ini dapat dipahami sebagai pola perilaku konsisten yang digunakan oleh kepala sekolah dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membimbing warga sekolah.

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis (Authoritarian Leadership)

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh pengambilan keputusan yang terpusat pada kepala sekolah tanpa banyak melibatkan partisipasi staf. Kepala sekolah dengan gaya otokratis biasanya menuntut disiplin tinggi, mengatur dengan aturan ketat, dan memiliki kendali penuh atas kegiatan sekolah (Robbins & Coulter, 2016). Gaya ini bisa efektif dalam kondisi darurat atau ketika organisasi menghadapi krisis, namun dalam jangka panjang dapat memicu resistensi, menurunkan kreativitas guru, dan merusak komunikasi internal.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (Democratic / Participative Leadership)

Kepala sekolah yang menggunakan gaya ini melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan. Mereka mendorong diskusi terbuka, memberi ruang bagi pendapat orang lain, dan membangun semangat kolektif (Goleman et al., 2002). Kepemimpinan demokratis terbukti mampu menciptakan

lingkungan kerja yang inklusif dan positif, meningkatkan motivasi kerja, serta memfasilitasi inovasi. Dalam konteks pendidikan saat ini yang menuntut kolaborasi, gaya ini banyak diterapkan.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

Dalam gaya ini, kepala sekolah memberikan kebebasan penuh kepada staf untuk mengelola tugasnya sendiri, tanpa banyak pengawasan atau pengarahan. Gaya ini bisa berhasil jika guru memiliki tingkat tanggung jawab dan kompetensi tinggi. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, gaya *laissez-faire* bisa mengakibatkan ketidakteraturan, lemahnya koordinasi, dan rendahnya akuntabilitas (Northouse, 2019).

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepala sekolah transformasional tidak hanya mengelola, tetapi menginspirasi. Mereka memiliki visi kuat, memberi teladan dalam integritas, dan membangun hubungan emosional yang positif dengan warga sekolah. Leithwood dan Jantzi (2000) mengemukakan bahwa kepala sekolah dengan gaya ini mampu meningkatkan komitmen guru dan prestasi belajar siswa. Gaya ini sangat efektif dalam mendorong perubahan dan inovasi, serta membangun budaya sekolah yang kuat.

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada imbal-balik antara pemimpin dan bawahan. Kepala sekolah menetapkan aturan, memberikan penghargaan, dan memberi sanksi bila perlu. Meskipun gaya ini cenderung kaku, ia diperlukan untuk menjaga struktur organisasi, kedisiplinan, dan efisiensi kerja. Dalam praktik, gaya ini sering digunakan bersamaan dengan kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994).

6. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepala sekolah visioner mampu mengarahkan lembaga pendidikan menuju masa depan yang lebih baik. Mereka memotivasi staf untuk berbagi mimpi besar dan menggerakkan perubahan berdasarkan nilai-nilai bersama. Dalam konteks pengembangan sekolah jangka panjang, gaya visioner menjadi pondasi dalam perencanaan strategis dan budaya organisasi yang berorientasi pada pembaruan (Kotter, 2012).

7. Konteks dan Adaptasi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak bersifat mutlak. Efektivitas gaya tertentu bergantung pada konteks sekolah, budaya organisasi, sumber daya yang tersedia, serta karakteristik staf dan peserta didik. Kepala sekolah yang adaptif akan mampu memadukan berbagai gaya sesuai dengan kebutuhan situasional—misalnya, menggunakan gaya otokratis dalam keadaan darurat, dan gaya demokratis dalam pengambilan keputusan kurikulum.

8. Implikasi bagi Peningkatan Kinerja Sekolah

Studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja guru, partisipasi komunitas sekolah, dan pencapaian akademik siswa (Hallinger, 2011). Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah harus memperhatikan pengembangan keterampilan adaptif, komunikasi, dan manajemen perubahan. Evaluasi gaya kepemimpinan juga perlu dilakukan secara berkala untuk menyesuaikan dengan dinamika sekolah yang terus berkembang.

9. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan cermin dari nilai, karakter, dan pendekatan yang digunakan dalam mengelola lembaga pendidikan. Tidak ada satu gaya yang paling benar, tetapi penguasaan berbagai gaya yang diaplikasikan secara situasional akan menjadikan kepemimpinan lebih efektif. Kepala sekolah

sebagai agen perubahan perlu terus belajar dan berkembang untuk menghadirkan lingkungan belajar yang inspiratif, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

D. Komunikasi Efektif dalam Organisasi Sekolah

Komunikasi merupakan jantung dari setiap organisasi, termasuk sekolah. Dalam konteks manajemen pendidikan, komunikasi efektif bukan sekadar pertukaran informasi, melainkan proses membangun pemahaman bersama yang mendorong kolaborasi, koordinasi, dan pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Komunikasi yang baik mendukung terciptanya iklim kerja yang sehat, membangun relasi antarpersonal yang harmonis, serta menghindarkan kesalahpahaman dan konflik internal.

1. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi Sekolah

Komunikasi yang efektif dalam sekolah menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, perencanaan kegiatan, pelaksanaan tugas, evaluasi kinerja, hingga pengembangan budaya organisasi. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran sentral dalam mengelola arus informasi, baik secara vertikal (atasan ke bawahan dan sebaliknya) maupun horizontal (antarstaf atau antarbagian). Komunikasi yang berjalan dua arah akan meningkatkan partisipasi, motivasi, serta rasa memiliki terhadap visi dan misi sekolah (Owens & Valesky, 2015).

2. Jenis-Jenis Komunikasi dalam Sekolah

Secara umum, komunikasi dalam organisasi sekolah dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis:

- a) **Komunikasi Vertikal:** Informasi mengalir dari kepala sekolah ke guru atau staf, atau sebaliknya. Misalnya, instruksi kerja, laporan kegiatan, atau usulan kebijakan.
- b) **Komunikasi Horizontal:** Terjadi di antara individu atau unit kerja yang setara, seperti antar guru atau antara bagian kurikulum dan kesiswaan.

- c) **Komunikasi Formal:** Disampaikan melalui jalur organisasi resmi, seperti surat edaran, rapat, atau memo tertulis.
- d) **Komunikasi Informal:** Terjadi di luar struktur formal, seperti percakapan santai, grup WhatsApp, atau diskusi antarpegawai. Komunikasi ini penting untuk memperkuat solidaritas dan fleksibilitas kerja.

3. Ciri-Ciri Komunikasi Efektif

Komunikasi dianggap efektif bila pesan yang dikirimkan dapat diterima, dipahami, dan direspons sesuai harapan oleh penerima. Ciri-cirinya meliputi:

- a) **Kejelasan Pesan:** Informasi yang disampaikan harus lugas, tidak ambigu, dan sesuai konteks.
- b) **Keterbukaan:** Terdapat ruang untuk bertanya, memberikan umpan balik, atau mengemukakan pendapat.
- c) **Konsistensi:** Isi pesan sejalan dengan tindakan nyata dan nilai-nilai yang dianut organisasi.
- d) **Kehangatan Emosional:** Gaya komunikasi yang humanis akan mendorong penerimaan dan kerja sama.

Menurut Robbins & Judge (2017), komunikasi yang efektif dalam organisasi mendorong kepercayaan antar anggota, mempercepat penyelesaian masalah, serta meningkatkan efisiensi operasional.

4. Hambatan dalam Komunikasi Sekolah

Komunikasi dalam sekolah dapat terganggu oleh berbagai hambatan, seperti:

- a) **Perbedaan Persepsi:** Setiap individu memiliki cara pandang yang berbeda terhadap suatu informasi.
- b) **Gangguan Teknis:** Ketidaksesuaian media komunikasi atau infrastruktur yang kurang memadai.
- c) **Hierarki Organisasi:** Dalam struktur birokratis, pesan bisa terdistorsi ketika melewati banyak lapisan.

d) Budaya Organisasi: Nilai dan norma yang kaku bisa membatasi keterbukaan dan kreativitas dalam komunikasi.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, penting bagi kepala sekolah membangun budaya komunikasi yang sehat, inklusif, dan berbasis kepercayaan.

5. Strategi Meningkatkan Komunikasi Efektif

Beberapa langkah strategis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan komunikasi dalam sekolah antara lain:

a) Penggunaan Media Komunikasi yang Tepat: Memanfaatkan teknologi informasi seperti e-mail, LMS, grup WA, dan papan pengumuman digital.

b) Rapat Terjadwal dan Terstruktur: Menjamin tersampainya informasi penting secara berkala dan transparan.

c) Peningkatan Keterampilan Komunikasi Guru dan Staf: Melalui pelatihan atau workshop komunikasi interpersonal dan publik.

d) Sikap Asertif dan Empatik: Mendorong semua anggota organisasi untuk berani menyampaikan pendapat dengan cara yang santun dan saling memahami.

6. Peran Kepala Sekolah sebagai Komunikator

Kepala sekolah harus menjadi contoh komunikasi yang efektif. Ia harus mampu menjadi komunikator visioner yang menyampaikan arah dan kebijakan sekolah secara inspiratif. Selain itu, kepala sekolah juga harus menjadi pendengar aktif yang merespons masukan dari guru, siswa, dan orang tua secara bijak dan konstruktif (Bush & Middlewood, 2013).

7. Implikasi Terhadap Kinerja Sekolah

Penelitian menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang memiliki sistem komunikasi yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam hal akademik, manajemen konflik,

dan hubungan dengan masyarakat (Hoy & Miskel, 2012). Oleh karena itu, komunikasi tidak hanya menjadi alat, tetapi strategi utama dalam mewujudkan manajemen pendidikan yang profesional, partisipatif, dan berdaya saing tinggi.

8. Kesimpulan

Komunikasi efektif merupakan fondasi penting dalam membangun organisasi sekolah yang sehat dan produktif. Dalam tangan kepala sekolah yang visioner, komunikasi menjadi alat untuk menyatukan visi, memotivasi anggota, dan menyelesaikan persoalan. Dengan pengelolaan komunikasi yang tepat, sekolah dapat tumbuh menjadi lembaga yang adaptif, inklusif, dan berkualitas.

E. Motivasi Guru dan Tenaga Kependidikan

Motivasi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks sekolah, motivasi yang tinggi pada guru dan tenaga kependidikan dapat meningkatkan kualitas pengajaran, mendukung tercapainya tujuan pendidikan, serta menciptakan lingkungan belajar yang lebih positif bagi siswa. Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan untuk memahami bagaimana cara memotivasi para pendidik dan tenaga kependidikan dengan baik.

1. Pengertian Motivasi dalam Konteks Pendidikan

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pendidikan, motivasi guru dan tenaga kependidikan berhubungan dengan keinginan mereka untuk memberikan pengajaran yang berkualitas dan menjalankan tugas dengan sepenuh hati. Motivasi ini sangat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kebutuhan pribadi dan nilai-nilai pribadi, serta faktor eksternal, seperti dukungan organisasi, penghargaan, dan lingkungan kerja (Deci & Ryan, 2000).

2. Teori Motivasi yang Relevan dalam Pendidikan

Berbagai teori motivasi yang dikembangkan dalam psikologi dapat diterapkan untuk memahami cara-cara meningkatkan motivasi guru dan tenaga kependidikan. Beberapa teori motivasi yang relevan dalam konteks pendidikan antara lain:

- a) **Teori Hierarki Kebutuhan Maslow:** Menurut Abraham Maslow (1943), kebutuhan manusia dapat dikategorikan dalam lima tingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks pendidikan, guru yang kebutuhan dasarnya terpenuhi (misalnya, gaji yang layak, keamanan kerja, hubungan sosial yang baik) akan memiliki peluang lebih besar untuk merasa termotivasi untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, seperti pengembangan diri dan pencapaian tujuan profesional.
- b) **Teori Dua Faktor Herzberg:** Frederick Herzberg (1966) mengemukakan bahwa ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu faktor motivator (yang meningkatkan kepuasan kerja) dan faktor hygiene (yang dapat mengurangi ketidakpuasan). Di dunia pendidikan, faktor motivator dapat mencakup penghargaan, pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karir, sementara faktor hygiene meliputi kondisi fisik sekolah, hubungan antar rekan kerja, dan gaji.
- c) **Teori Pembelajaran Sosial Bandura:** Albert Bandura (1977) menekankan pentingnya pembelajaran sosial dan contoh dalam meningkatkan motivasi. Guru yang melihat rekan-rekannya atau kepala sekolah sukses melalui usaha dan dedikasi mereka akan terdorong untuk mengikuti jejak yang sama, menciptakan lingkungan yang kompetitif namun kolaboratif.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Guru dan Tenaga Kependidikan

Ada banyak faktor yang mempengaruhi motivasi guru dan tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas mereka, antara lain:

- a) **Kepemimpinan Kepala Sekolah:** Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung. Kepala sekolah yang komunikatif, memberi dukungan, serta mengakui kontribusi guru dapat meningkatkan semangat kerja mereka. Selain itu, pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi yang jelas akan mendorong para guru untuk bekerja dengan penuh dedikasi.
- b) **Penghargaan dan Pengakuan:** Guru yang merasa dihargai dan diakui prestasinya akan lebih termotivasi untuk bekerja keras. Penghargaan bisa diberikan dalam berbagai bentuk, seperti pujian publik, sertifikat penghargaan, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan.
- c) **Kondisi Kerja:** Lingkungan fisik dan emosional yang mendukung di sekolah sangat berpengaruh terhadap motivasi. Sekolah yang memiliki fasilitas lengkap, kebersihan yang terjaga, serta hubungan interpersonal yang baik akan menciptakan rasa nyaman bagi guru untuk bekerja dengan maksimal.
- d) **Pengembangan Profesional:** Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan juga menjadi faktor penting dalam motivasi guru. Guru yang merasa adanya kesempatan untuk berkembang dalam kariernya lebih cenderung untuk berkomitmen pada pekerjaannya.
- e) **Tantangan dan Tugas yang Menarik:** Guru yang dihadapkan pada tantangan yang sesuai dengan kemampuan mereka, serta diberikan kesempatan untuk mengerjakan tugas yang memiliki makna dan relevansi, akan merasa lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

4. Strategi untuk Meningkatkan Motivasi Guru dan Tenaga Kependidikan

Untuk meningkatkan motivasi guru dan tenaga kependidikan, beberapa strategi yang bisa diterapkan antara lain:

- a) **Memberikan Penghargaan yang Sesuai:** Penghargaan yang tulus dapat berupa ucapan terima kasih yang disampaikan secara pribadi maupun penghargaan resmi di acara sekolah. Penghargaan ini harus sesuai dengan prestasi yang dicapai agar guru merasa dihargai secara adil.
- b) **Peningkatan Kualitas Kepemimpinan:** Kepala sekolah harus mengembangkan gaya kepemimpinan yang dapat memberi inspirasi dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan guru. Kepala sekolah yang memperhatikan kesejahteraan profesional dan pribadi guru dapat menciptakan suasana kerja yang produktif.
- c) **Pengembangan Kompetensi:** Memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan kompetensi mereka, baik melalui pelatihan, seminar, maupun kegiatan pendidikan lainnya. Program pengembangan profesional yang relevan dengan tantangan pendidikan saat ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi guru.
- d) **Fasilitas yang Mendukung:** Menyediakan fasilitas yang baik dan nyaman, seperti ruang kelas yang memadai, alat bantu ajar yang memadai, serta teknologi yang mendukung, dapat memberikan kenyamanan bagi guru dalam bekerja.

5. Implikasi terhadap Kinerja Sekolah

Motivasi guru yang tinggi berimbas langsung pada kinerja sekolah. Guru yang termotivasi cenderung menunjukkan dedikasi lebih dalam mengajar, lebih kreatif dalam menyusun pembelajaran, serta lebih proaktif dalam meningkatkan kualitas diri dan siswa. Sebaliknya, jika motivasi rendah, guru mungkin hanya menjalankan tugasnya dengan minim keterlibatan emosional, yang akhirnya

akan berdampak pada rendahnya kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Darling-Hammond (2000), sekolah yang memiliki tingkat motivasi tinggi di kalangan guru lebih mampu menghasilkan prestasi yang lebih baik, baik dalam hasil akademik siswa maupun dalam keterlibatan mereka dalam kegiatan ekstrakurikuler.

6. Kesimpulan

Motivasi guru dan tenaga kependidikan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan suatu sekolah. Pengelolaan yang baik terhadap faktor-faktor motivasi, seperti penghargaan yang tepat, kepemimpinan yang efektif, serta pengembangan profesional yang berkelanjutan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing. Dengan meningkatkan motivasi, sekolah tidak hanya akan mencapai tujuan pendidikan, tetapi juga menciptakan atmosfer kerja yang positif yang mendukung pengembangan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

F. Studi Kasus: Kepemimpinan Transformasional di Sekolah

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dan berfokus pada perubahan positif dalam sebuah organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional berusaha untuk memberdayakan guru dan staf pendidikan untuk berinovasi, berkolaborasi, dan mengembangkan diri mereka, serta mendorong perubahan yang membawa perbaikan pada kualitas pendidikan secara keseluruhan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada tugas administrasi, tetapi lebih pada menginspirasi dan membentuk budaya kerja yang positif serta meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran.

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

Kepemimpinan transformasional menurut Bass (1985) adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada perubahan, motivasi, dan pemberdayaan individu melalui pengaruh pribadi pemimpin. Pemimpin transformasional tidak hanya memimpin dengan otoritas, tetapi lebih mengutamakan pengembangan potensi individu dan mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan bersama. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang bersikap transformasional akan menciptakan visi yang jelas mengenai arah pendidikan yang diinginkan dan mengajak seluruh komponen sekolah untuk bekerja bersama mewujudkan visi tersebut.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa karakteristik yang mendefinisikan kepemimpinan transformasional dalam pendidikan, yaitu:

- a) **Visi yang Inspirasional:** Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional memiliki visi yang jelas dan menginspirasi semua pihak di sekolah untuk bekerja menuju tujuan yang lebih tinggi. Mereka mampu menjelaskan visi dan nilai-nilai pendidikan dengan cara yang menggugah semangat dan meningkatkan komitmen terhadap tujuan pendidikan yang lebih besar.
- b) **Pemberdayaan dan Dukungan:** Pemimpin transformasional memberikan dukungan kepada guru dan staf dengan memberikan kesempatan untuk berinovasi dan mengembangkan potensi mereka. Mereka sering memberikan tantangan yang menantang namun realistis kepada para guru untuk mengembangkan diri mereka dalam mengajar.
- c) **Memberikan Teladan:** Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan ini memimpin dengan memberikan contoh. Mereka menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai-

nilai yang mereka promosikan, baik dalam hal profesionalisme, etika, maupun komitmen terhadap visi pendidikan.

- d) **Perhatian terhadap Individu:** Kepemimpinan transformasional memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan potensi individu di dalam organisasi. Kepala sekolah mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan kesempatan bagi guru untuk berbicara, berkembang, serta memberikan kontribusi terhadap keputusan yang diambil di sekolah.
- e) **Inspirasi dan Motivasi:** Pemimpin ini mampu memberikan motivasi melalui komunikasi yang terbuka dan menyemangati guru serta staf untuk berkomitmen pada tugas mereka, mendorong mereka untuk berperan lebih aktif dalam menciptakan perubahan positif.

3. Studi Kasus Kepemimpinan Transformasional di Sekolah

Untuk lebih memahami bagaimana kepemimpinan transformasional diterapkan di sekolah, kita bisa merujuk pada studi kasus dari salah satu sekolah yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan ini.

Studi Kasus: Sekolah XYZ

Sekolah XYZ di Jakarta Selatan adalah contoh nyata dari implementasi kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah di sekolah ini, Dr. Andi, mulai menjabat pada tahun 2015 dan mengimplementasikan berbagai inisiatif yang berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran, pengembangan profesional guru, dan pemberdayaan siswa.

- a) **Pengembangan Visi dan Misi:** Dr. Andi memulai kepemimpinannya dengan mengembangkan visi yang sangat jelas mengenai pentingnya pendidikan yang holistik dan berbasis pada pengembangan karakter. Visi tersebut mengedepankan nilai-nilai seperti integritas, kedisiplinan,

dan rasa tanggung jawab sosial yang tinggi. Visi ini disosialisasikan ke seluruh warga sekolah dengan cara yang inspiratif, sehingga guru, staf, dan siswa merasa terlibat dalam mewujudkan visi tersebut.

b) Program Pengembangan Profesional: Dr. Andi meyakini bahwa kualitas pengajaran tidak hanya ditentukan oleh kurikulum yang diterapkan, tetapi juga oleh kemampuan dan motivasi guru. Oleh karena itu, dia memperkenalkan program pelatihan dan pengembangan profesional yang rutin, baik dalam bentuk seminar, workshop, maupun bimbingan individu. Setiap guru diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, termasuk dalam penggunaan teknologi pendidikan dan pendekatan pembelajaran yang lebih kreatif dan inovatif.

c) Membangun Budaya Kolaborasi: Salah satu aspek penting dalam kepemimpinan transformasional adalah menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Dr. Andi mengadakan pertemuan rutin antara guru, staf, dan siswa untuk mendiskusikan ide-ide baru dan berbagi pengalaman. Dalam suasana yang terbuka, semua pihak merasa dihargai dan diberi ruang untuk berinovasi.

d) Pemantauan dan Evaluasi: Selain memberikan dukungan, Dr. Andi juga sangat peduli dengan proses pemantauan dan evaluasi. Setiap guru diberikan feedback secara konstruktif mengenai pengajaran mereka, dan hasilnya digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka lebih lanjut. Dr. Andi menggunakan data evaluasi sebagai dasar untuk merencanakan perbaikan berkelanjutan di sekolah.

4. Hasil Implementasi Kepemimpinan Transformasional di Sekolah XYZ

Setelah beberapa tahun menerapkan kepemimpinan transformasional, Sekolah XYZ berhasil menunjukkan peningkatan signifikan dalam berbagai aspek, antara lain:

a) **Kualitas Pengajaran:** Guru-guru di Sekolah XYZ merasa lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka, terutama dalam hal menggunakan teknologi dan pendekatan pembelajaran yang lebih inovatif. Hal ini berdampak pada peningkatan hasil belajar siswa yang lebih baik dan kreatif.

b) **Kolaborasi dan Kebersamaan:** Budaya kolaborasi yang dibangun oleh Dr. Andi berhasil meningkatkan rasa kebersamaan di kalangan guru dan staf. Mereka merasa lebih dihargai dan terlibat dalam keputusan yang diambil di sekolah, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan sekolah.

c) **Satisfaction Guru dan Staf:** Hasil survei internal menunjukkan bahwa 90% guru merasa lebih puas dengan kepemimpinan yang diterapkan di sekolah tersebut. Guru merasa didengar, diberdayakan, dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan mereka.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah di Sekolah XYZ membuktikan bahwa dengan memberi perhatian yang lebih besar pada pengembangan individu, pemberdayaan, dan kolaborasi, dapat tercipta perubahan yang signifikan dalam kualitas pendidikan. Kepemimpinan yang menginspirasi ini tidak hanya membawa dampak positif pada kinerja guru, tetapi juga pada suasana kerja yang lebih harmonis dan produktif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berpotensi menjadi model yang sangat efektif dalam menciptakan sekolah yang lebih baik dan berorientasi pada hasil.

G. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- 1) Menjelaskan konsep dasar kepemimpinan dalam konteks pendidikan.
- 2) Mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya.

- 3) Menjelaskan fungsi pengarahan (directing) dalam manajemen pendidikan.
- 4) Menganalisis hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi.
- 5) Memberikan contoh praktik kepemimpinan yang efektif di sekolah.

Peta Konsep



Uraian Materi (Ringkasan Inti Bab)

Kepemimpinan dalam pendidikan adalah kemampuan seseorang (misalnya kepala sekolah) untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi warga sekolah agar mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Beberapa teori kepemimpinan yang relevan antara lain:

- a) **Trait Theory:** Kepemimpinan dipengaruhi oleh ciri kepribadian.
- b) **Behavioral Theory:** Fokus pada perilaku pemimpin, seperti orientasi tugas dan hubungan.
- c) **Situational/Contingency Theory:** Efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi.
- d) **Transformational Leadership:** Pemimpin yang mampu menginspirasi perubahan.

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim sekolah. Umumnya dibagi menjadi:

- a. **Otoriter**
- b. **Demokratis**
- c. **Laissez-faire (bebas)**

Dalam fungsi **pengarahan**, pemimpin pendidikan harus mampu:

- a. Memotivasi staf dan siswa
- b. Berkomunikasi secara efektif
- c. Memberikan arahan dan inspirasi
- d. Mengelola konflik dan dinamika kelompok

Studi Kasus / Contoh Praktik

Studi Kasus: Kepala Sekolah Inspiratif di SMA Citra Bangsa

Kepala Sekolah SMA Citra Bangsa dikenal menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Ia rutin mengadakan forum diskusi bersama guru dan siswa, menyampaikan visi sekolah dengan antusias, dan memberi ruang inovasi. Hasilnya, suasana sekolah menjadi dinamis dan guru-guru lebih bersemangat dalam mengembangkan metode pembelajaran.

Pertanyaan Reflektif:

- 1) Apa saja ciri dari kepemimpinan transformasional berdasarkan kasus di atas?
- 2) Menurut kamu, apakah gaya ini cocok diterapkan di semua sekolah?

Latihan Soal / Refleksi Diri

Pilihan Ganda:

- 1) Gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif dari staf dan siswa disebut...
 - a. Otoriter
 - b. Demokratis

- c. Laissez-faire
- d. Transaksional

- 2) Salah satu ciri pemimpin transformasional adalah...
- a. Memfokuskan pada tugas administratif
 - b. Memberi perintah tanpa dialog
 - c. Memberi inspirasi dan visi
 - d. Tidak banyak terlibat dengan staf

Esai Singkat:

- 1) Jelaskan bagaimana komunikasi efektif dapat meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah!
- 2) Bandingkan antara gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis dalam konteks pengambilan keputusan sekolah.
- 3) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi motivasi kerja guru di sekolah?
- 4) Analisislah keterkaitan antara komunikasi efektif dan pencapaian visi misi sekolah!
- 5) Bandingkan antara teori kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam konteks pendidikan!
- 6) Evaluasilah efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja sekolah!
- 7) Apa kekuatan dan kelemahan dari gaya kepemimpinan demokratis di lingkungan pendidikan?
- 8) Sejauh mana peran kepala sekolah sebagai komunikator mempengaruhi efektivitas pengajaran di sekolah?
- 9) Jika Anda menjadi kepala sekolah, strategi apa yang akan Anda terapkan untuk menguatkan motivasi guru dalam menghadapi tantangan zaman digital?
- 10) Rancanglah program komunikasi internal sekolah yang mendukung budaya kerja kolaboratif!
- 11) Ciptakan pendekatan kepemimpinan yang cocok untuk sekolah inklusif dengan kebutuhan beragam!

- 12) Jelaskan secara ringkas peran utama kepemimpinan dalam konteks manajemen pendidikan!

Refleksi Diri:

- 1) Dari pengalamanmu menjadi anggota organisasi atau saat PPL, tipe pemimpin seperti apa yang paling menginspirasi kamu? Kenapa?

Rangkuman

- a. Kepemimpinan pendidikan berperan penting dalam membentuk budaya organisasi dan kualitas pembelajaran.
- b. Gaya kepemimpinan yang berbeda menghasilkan dampak yang berbeda pula terhadap motivasi dan kinerja.
- c. Fungsi pengarahan meliputi komunikasi, motivasi, koordinasi, dan manajemen konflik.
- d. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya dengan situasi dan kebutuhan lembaga.

Tugas Mandiri / Proyek Mini

- 1) **Tugas:** Buatlah **profil pemimpin pendidikan ideal** menurut kamu. Deskripsikan:
- a. Ciri-ciri kepribadiannya
 - b. Gaya kepemimpinan yang digunakan
 - c. Strategi pengarahan yang ia terapkan
- Tuliskan dalam format esai 1–2 halaman.
- 2) **Alternatif Proyek Mini:** Lakukan observasi atau wawancara terhadap seorang kepala sekolah atau guru senior. Tanyakan gaya kepemimpinan yang mereka anut dan bagaimana mereka memotivasi staf. Buat laporan hasil wawancara dan refleksimu sebagai calon pemimpin pendidikan.

Daftar Pustaka

- 1) Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- 2) Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

- 3) Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- 4) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- 5) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- 6) Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publications.
- 7) Bush, T., & Middlewood, D. (2013). *Leading and Managing People in Education*. Sage Publications.
- 8) Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Educational Policy Analysis Archives*, 8, 1–44.
- 9) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- 10) Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- 11) Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- 12) Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- 13) Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- 14) Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice-Hall.
- 15) Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.

- 16) Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- 17) Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- 18) Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- 19) Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112–129.
- 20) Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational leadership: How principals can create productive schools. *Educational Leadership*, 63(6), 8–12.
- 21) Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*. London: DfES.
- 22) Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- 23) Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- 24) Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- 25) Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform* (11th ed.). Pearson.
- 26) Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- 27) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- 28) Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

BAB 6

Pengawasan dan Evaluasi Pendidikan

Dalam siklus manajemen pendidikan, pengawasan (*supervisi*) dan evaluasi menempati posisi strategis sebagai alat kontrol sekaligus pengembangan mutu pendidikan. Setelah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan dijalankan, diperlukan mekanisme untuk memastikan bahwa semua kegiatan berlangsung sesuai dengan standar, tujuan, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Di sinilah peran pengawasan dan evaluasi hadir sebagai jembatan antara harapan dan realitas dalam dunia pendidikan.

Pengawasan dalam konteks pendidikan bukan sekadar mengontrol kesalahan atau mencari kekurangan, melainkan sebuah proses pembinaan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kinerja pendidik, manajemen sekolah, serta layanan pembelajaran. Supervisi yang bersifat edukatif, kolaboratif, dan partisipatif menjadi pendekatan yang semakin relevan, seiring dengan semangat reformasi pendidikan yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam bab ini, pembaca akan diajak memahami tujuan, fungsi, serta teknik-teknik supervisi baik akademik maupun administratif, yang dirancang untuk membina bukan menghakimi.

Sementara itu, evaluasi pendidikan menjadi alat penting untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan program, efektivitas kebijakan, dan kinerja seluruh elemen pendidikan. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur formalitas, tetapi juga menjadi sumber data dan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan yang tepat. Evaluasi mencakup aspek program pembelajaran, kinerja guru, pengelolaan sekolah, hingga dampak pendidikan terhadap peserta didik dan masyarakat. Oleh karena

itu, bab ini juga akan membahas berbagai jenis evaluasi, prinsip-prinsip pelaksanaannya, serta instrumen yang relevan untuk menghasilkan data yang valid dan reliabel.

Dengan pengawasan dan evaluasi yang dilaksanakan secara sistematis, profesional, dan objektif, maka akan tercipta sistem pendidikan yang tidak hanya akuntabel tetapi juga adaptif terhadap perubahan. Bab ini juga memperkenalkan pendekatan modern dalam evaluasi pendidikan, termasuk penggunaan teknologi informasi dalam pelaporan dan analisis data, serta pengembangan instrumen digital seperti e-supervisi dan e-evaluasi yang mendukung efisiensi dan transparansi.

Studi kasus yang disajikan dalam bab ini akan memperlihatkan bagaimana praktik pengawasan dan evaluasi yang efektif mampu mengubah budaya kerja sekolah, meningkatkan semangat guru, serta mempercepat pencapaian mutu pendidikan. Oleh sebab itu, pemahaman yang komprehensif terhadap pengawasan dan evaluasi menjadi bekal penting bagi para calon pemimpin pendidikan, pengawas sekolah, dan tenaga kependidikan lainnya dalam mewujudkan sistem pendidikan yang unggul dan berdaya saing.

A. Tujuan dan Fungsi Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengelolaan pendidikan di suatu lembaga. Dalam konteks ini, supervisi pendidikan berfokus pada pembinaan dan peningkatan profesionalisme tenaga pendidik, baik guru maupun kepala sekolah, agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Supervisi pendidikan juga berfungsi sebagai alat untuk memantau dan mengevaluasi proses pendidikan, yang selanjutnya digunakan untuk membuat keputusan yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan sering kali diartikan sebagai suatu bentuk kegiatan pengawasan atau pembinaan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang di lembaga pendidikan untuk memastikan bahwa proses belajar mengajar berlangsung sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Supervisi ini tidak hanya berupa pengawasan yang bersifat kontrol, tetapi lebih menekankan pada pendampingan dan peningkatan kapasitas guru, kepala sekolah, dan tenaga pendidikan lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Sallis (2002), supervisi pendidikan adalah suatu proses yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pendidikan untuk memastikan bahwa semua kegiatan tersebut berjalan dengan baik dan efektif. Kegiatan supervisi pendidikan dilakukan dengan pendekatan yang bersifat konstruktif, bukan hanya untuk mengoreksi kesalahan, tetapi juga untuk memberikan dorongan bagi peningkatan kualitas kerja di lingkungan pendidikan.

2. Tujuan Supervisi Pendidikan

Tujuan dari supervisi pendidikan sangat penting untuk mencapai kualitas pendidikan yang optimal. Adapun tujuan utama dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a) **Meningkatkan Kualitas Pembelajaran:** Salah satu tujuan utama supervisi pendidikan adalah meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru mengenai metode pengajaran yang mereka gunakan, serta memberikan saran untuk perbaikan. Melalui supervisi, guru dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dalam mengelola kelas dan menyampaikan materi pelajaran dengan cara yang lebih menarik dan efektif.
- b) **Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Pendidik:** Supervisi pendidikan juga bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik, baik guru maupun kepala

sekolah. Melalui kegiatan supervisi, para tenaga pendidik diberi kesempatan untuk mengembangkan diri, baik dari segi keterampilan mengajar, manajerial, maupun personal. Pembinaan yang dilakukan oleh supervisor memungkinkan guru untuk meningkatkan kompetensi mereka dan memahami perkembangan terbaru dalam dunia pendidikan.

- c) **Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Pendidikan:** Salah satu tujuan lain dari supervisi pendidikan adalah meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan. Hal ini melibatkan pengelolaan kurikulum, administrasi pendidikan, serta pembinaan dan pengembangan sistem manajerial di sekolah. Supervisi yang baik dapat membantu kepala sekolah dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, sehingga keputusan yang tepat dapat diambil untuk perbaikan yang berkelanjutan.
- d) **Mendorong Inovasi dalam Pembelajaran:** Supervisi pendidikan bertujuan untuk mendorong guru untuk berinovasi dalam proses pembelajaran. Supervisi bukan hanya sebatas mengawasi pelaksanaan kegiatan pendidikan yang berjalan, tetapi juga berfungsi untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada guru agar terus mencari cara baru untuk mengoptimalkan proses belajar mengajar.
- e) **Meningkatkan Motivasi Guru:** Salah satu tujuan supervisi adalah meningkatkan motivasi kerja para guru. Dengan adanya supervisi yang positif, guru merasa dihargai dan didorong untuk terus memperbaiki kualitas pembelajaran mereka. Hal ini sangat penting untuk menciptakan iklim yang mendukung bagi peningkatan kualitas pendidikan.

3. Fungsi Supervisi Pendidikan

Selain tujuan, supervisi pendidikan juga memiliki fungsi penting yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan yang lebih baik. Berikut adalah beberapa fungsi utama dari supervisi pendidikan:

- a) **Fungsi Evaluasi:** Supervisi pendidikan berfungsi untuk mengevaluasi proses dan hasil pendidikan yang dilakukan di sekolah. Evaluasi ini tidak hanya mencakup evaluasi terhadap kinerja guru, tetapi juga terhadap sistem pengelolaan pendidikan yang diterapkan di sekolah tersebut. Evaluasi ini memungkinkan pihak manajemen pendidikan untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan tercapai atau tidak.
- b) **Fungsi Pembinaan:** Salah satu fungsi utama supervisi pendidikan adalah untuk memberikan pembinaan kepada guru dan tenaga pendidikan lainnya. Pembinaan ini dilakukan dengan cara memberikan arahan, masukan, serta dukungan kepada tenaga pendidik agar mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kualitas pekerjaan mereka. Pembinaan ini melibatkan kegiatan seperti workshop, seminar, serta observasi kelas secara langsung.
- c) **Fungsi Koordinasi:** Supervisi pendidikan juga berfungsi untuk mengkoordinasikan kegiatan antara berbagai pihak di lembaga pendidikan, seperti guru, kepala sekolah, dan staf administrasi. Fungsi ini penting untuk memastikan bahwa semua pihak bekerja dalam satu arah yang sama menuju tujuan yang telah ditetapkan. Dengan koordinasi yang baik, alur komunikasi di antara pihak-pihak terkait akan berjalan lancar, dan dapat menciptakan kerja sama yang baik di lingkungan sekolah.
- d) **Fungsi Pemberdayaan:** Dalam supervisi pendidikan, pemberdayaan menjadi salah satu fungsi yang penting. Supervisi tidak hanya berfungsi sebagai kontrol, tetapi juga sebagai upaya untuk memberdayakan guru dan kepala sekolah agar mereka dapat lebih mandiri dan bertanggung jawab atas proses pendidikan yang ada. Pemberdayaan ini juga mencakup pemberian otonomi kepada guru dalam mengelola kelasnya serta keputusan-keputusan terkait dengan pembelajaran.

e) Fungsi Perbaikan Berkelanjutan: Supervisi pendidikan berfungsi sebagai alat untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam pendidikan. Melalui supervisi, berbagai kekurangan atau masalah yang ada dalam proses pendidikan dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki. Fungsi ini sangat penting dalam menciptakan lembaga pendidikan yang selalu berkembang dan berinovasi untuk mengikuti perkembangan zaman dan kebutuhan siswa.

Supervisi pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Dengan tujuan yang jelas, seperti meningkatkan kualitas pembelajaran, profesionalisme tenaga pendidik, serta efektivitas pengelolaan pendidikan, supervisi pendidikan dapat menjadi sarana yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Fungsi supervisi yang meliputi evaluasi, pembinaan, koordinasi, pemberdayaan, dan perbaikan berkelanjutan memastikan bahwa proses pendidikan berjalan dengan baik dan selalu berkembang. Oleh karena itu, penerapan supervisi pendidikan yang efektif diharapkan dapat mendukung tercapainya kualitas pendidikan yang lebih baik di masa depan.

B. Teknik Supervisi Akademik dan Administratif

Dalam konteks manajemen pendidikan, supervisi bukan hanya berfokus pada pengawasan semata, tetapi juga pada pembinaan dan pengembangan kualitas pendidikan di setiap aspek lembaga. Oleh karena itu, supervisi terbagi menjadi dua area utama: supervisi akademik dan supervisi administratif. Kedua teknik ini memiliki tujuan yang berbeda, namun keduanya saling mendukung dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

1. Supervisi Akademik

Supervisi akademik berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas proses pembelajaran yang berlangsung di kelas, serta mendukung pengembangan profesionalisme guru. Teknik supervisi akademik melibatkan berbagai pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kurikulum, metode pengajaran, serta hasil belajar siswa. Beberapa teknik supervisi akademik yang sering digunakan antara lain:

- a) **Observasi Kelas:** Salah satu teknik supervisi akademik yang paling umum digunakan adalah observasi kelas. Dalam teknik ini, kepala sekolah atau pengawas pendidikan mengamati secara langsung kegiatan pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh guru. Observasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dalam metode pengajaran yang diterapkan oleh guru, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Teknik ini juga memberi kesempatan kepada guru untuk merefleksikan praktik mengajarnya, sehingga dapat melakukan perbaikan yang diperlukan.
- b) **Penilaian Kinerja Pengajaran:** Penilaian kinerja pengajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari penilaian diri oleh guru itu sendiri (self-assessment), penilaian oleh rekan sejawat (peer evaluation), hingga penilaian oleh pengawas atau kepala sekolah. Penilaian ini berfokus pada aspek-aspek kunci dalam pengajaran, seperti penggunaan metode pembelajaran yang efektif, kemampuan komunikasi, serta interaksi dengan siswa. Hasil penilaian ini digunakan untuk memberikan rekomendasi perbaikan dan pengembangan profesional bagi guru.
- c) **Penyusunan Rencana Pembelajaran:** Dalam supervisi akademik, kepala sekolah atau supervisor juga dapat membantu guru dalam merancang rencana pembelajaran yang lebih baik. Penyusunan rencana pembelajaran yang

terstruktur dan sesuai dengan kurikulum sangat penting untuk menciptakan pembelajaran yang efektif dan terarah. Supervisor dapat memberikan masukan terkait penentuan tujuan pembelajaran, pemilihan metode yang tepat, serta penyusunan evaluasi yang relevan dengan materi yang diajarkan.

- d) Pengembangan Kurikulum:** Supervisi akademik juga mencakup evaluasi dan pengembangan kurikulum yang diterapkan di sekolah. Kurikulum yang baik harus selalu diperbarui agar tetap relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan dunia kerja. Supervisi akademik dapat membantu guru dalam merancang kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan tujuan pendidikan yang lebih besar.

2. Supervisi Administratif

Sementara itu, supervisi administratif berfokus pada pengelolaan dan pengorganisasian kegiatan yang berlangsung di sekolah. Tujuan dari supervisi administratif adalah untuk memastikan bahwa semua proses operasional di sekolah berjalan lancar dan efisien, dari segi administrasi hingga manajerial. Beberapa teknik supervisi administratif yang dapat diterapkan antara lain:

- a) Pengawasan Pengelolaan Administrasi Sekolah:** Salah satu tugas utama supervisi administratif adalah memastikan bahwa administrasi sekolah, seperti pengelolaan data siswa, keuangan sekolah, serta administrasi kurikulum, berjalan dengan baik. Kepala sekolah atau supervisor dapat melakukan pengecekan terhadap proses administrasi ini untuk memastikan bahwa tidak ada kesalahan atau kekeliruan yang dapat mempengaruhi kelancaran operasional sekolah. Selain itu, pengawasan ini juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia.

- b) Manajemen Keuangan Sekolah:** Supervisi administratif juga berfungsi untuk memantau dan mengevaluasi pengelolaan keuangan sekolah. Teknik ini mencakup pengawasan terhadap anggaran sekolah, penggunaan dana, serta perencanaan keuangan yang tepat. Supervisi di bidang keuangan sangat penting untuk memastikan bahwa dana yang ada digunakan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan, seperti pembelian sarana dan prasarana, gaji guru, serta biaya operasional lainnya.
- c) Evaluasi Proses Pengambilan Keputusan:** Salah satu aspek penting dalam supervisi administratif adalah evaluasi terhadap proses pengambilan keputusan yang terjadi di sekolah. Supervisor atau kepala sekolah perlu mengevaluasi apakah keputusan yang diambil berkaitan dengan kebijakan pendidikan, kurikulum, atau manajemen sudah tepat dan sesuai dengan tujuan sekolah. Pengambilan keputusan yang efektif dan partisipatif dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengelolaan sekolah.
- d) Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM):** Pengelolaan SDM di sekolah meliputi perekrutan, pelatihan, dan penilaian kinerja tenaga pendidik serta staf administrasi. Supervisi administratif akan memastikan bahwa semua tenaga pendidik mendapatkan pelatihan dan pembinaan yang cukup untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, supervisi juga mencakup penilaian terhadap kesejahteraan dan motivasi tenaga pendidik untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung.
- e) Penyusunan Laporan dan Evaluasi Kinerja:** Dalam supervisi administratif, kepala sekolah atau pengawas pendidikan juga memiliki peran penting dalam penyusunan laporan kinerja sekolah. Laporan ini mencakup evaluasi terhadap pencapaian tujuan pendidikan, hasil evaluasi siswa, serta kinerja guru dan staf administrasi. Laporan ini tidak hanya digunakan untuk mempertanggung jawabkan

penggunaan sumber daya, tetapi juga sebagai bahan untuk merencanakan perbaikan dan pengembangan ke depan.

Teknik supervisi akademik dan administratif memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Supervisi akademik berfokus pada pembinaan kualitas pengajaran dan pembelajaran, sementara supervisi administratif lebih berorientasi pada pengelolaan sumber daya dan proses operasional di sekolah. Kedua jenis supervisi ini saling melengkapi dan mendukung satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Dengan teknik supervisi yang tepat, diharapkan kualitas pendidikan di sekolah dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, baik dalam aspek akademik maupun administratif.

C. Evaluasi Program Pendidikan dan Kinerja Sekolah

Evaluasi merupakan bagian integral dari proses manajemen pendidikan yang bertujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak dari suatu program pendidikan serta kinerja keseluruhan lembaga pendidikan. Evaluasi tidak hanya berperan sebagai alat ukur keberhasilan, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam perbaikan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen pendidikan, evaluasi program pendidikan dan kinerja sekolah mencakup berbagai aspek, mulai dari kurikulum, proses pembelajaran, hasil belajar siswa, pengelolaan sumber daya, hingga kepemimpinan sekolah. Evaluasi ini bersifat holistik dan berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

1. Pengertian Evaluasi Program Pendidikan

Evaluasi program pendidikan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan informasi tentang efektivitas dan efisiensi suatu program pembelajaran atau kegiatan

pendidikan. Menurut Worthen & Sanders (1987), evaluasi merupakan upaya untuk menentukan nilai atau manfaat dari suatu program melalui pendekatan ilmiah dan sistematis. Dalam konteks sekolah, evaluasi program pendidikan berfungsi untuk menilai apakah suatu program telah memenuhi tujuan yang telah ditetapkan dan sejauh mana program tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi sekolah.

2. Komponen Evaluasi Program Pendidikan

Beberapa aspek utama yang biasanya dievaluasi dalam suatu program pendidikan antara lain:

- a) **Tujuan program:** Apakah tujuan program sudah jelas, realistis, dan dapat diukur.
- b) **Desain program:** Apakah program disusun dengan pendekatan yang tepat dan berdasarkan kebutuhan nyata peserta didik.
- c) **Implementasi:** Apakah program dilaksanakan sesuai rencana, serta faktor-faktor pendukung dan penghambatnya.
- d) **Hasil program:** Meliputi output (hasil langsung) dan outcome (dampak jangka panjang) dari pelaksanaan program.
- e) **Kepuasan stakeholder:** Penilaian dari siswa, guru, orang tua, dan pemangku kepentingan lain terhadap manfaat program.

Teknik evaluasi bisa dilakukan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis data capaian siswa atau hasil asesmen. Evaluasi ini berguna untuk menentukan apakah program layak diteruskan, dimodifikasi, atau dihentikan.

3. Evaluasi Kinerja Sekolah

Evaluasi kinerja sekolah adalah proses penilaian terhadap seluruh aktivitas dan hasil kinerja lembaga pendidikan secara menyeluruh. Evaluasi ini dapat dilakukan oleh pihak internal (self-

evaluation oleh sekolah) maupun eksternal (oleh dinas pendidikan, pengawas, atau lembaga akreditasi). Tujuannya adalah untuk menilai sejauh mana sekolah berhasil mencapai target yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta meningkatkan akuntabilitas publik.

Menurut Sallis (2002), evaluasi kinerja sekolah mencakup aspek-aspek berikut:

- a) **Kinerja akademik siswa:** Termasuk nilai ujian, tingkat kelulusan, partisipasi dalam lomba akademik, dan keberhasilan alumni.
- b) **Manajemen sumber daya manusia:** Penilaian terhadap kompetensi dan kinerja guru serta staf administrasi.
- c) **Kepemimpinan sekolah:** Bagaimana kepala sekolah dan tim manajemen memimpin dan mengarahkan kegiatan pendidikan.
- d) **Manajemen keuangan dan sarana prasarana:** Efisiensi penggunaan anggaran serta pemeliharaan fasilitas pendidikan.
- e) **Hubungan sekolah dengan masyarakat:** Keterlibatan orang tua, komite sekolah, dan pihak eksternal dalam mendukung program sekolah.

4. Kerangka Evaluasi yang Efektif

Untuk memastikan evaluasi berjalan optimal, beberapa prinsip dasar harus diterapkan:

- a) **Relevansi:** Instrumen evaluasi harus sesuai dengan tujuan program dan kondisi nyata di sekolah.
- b) **Partisipatif:** Melibatkan berbagai pihak terkait (guru, siswa, kepala sekolah, orang tua) agar hasil evaluasi lebih komprehensif.
- c) **Transparansi dan objektivitas:** Evaluasi harus dilakukan secara terbuka dan berdasarkan data, bukan persepsi subjektif.

- d) **Berbasis bukti (evidence-based)**: Keputusan hasil evaluasi harus mengacu pada data dan indikator yang terukur.
- e) **Berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (continuous improvement)**: Evaluasi bukan untuk menyalahkan, tetapi untuk meningkatkan kualitas.

5. Implikasi Evaluasi bagi Peningkatan Mutu Sekolah

Evaluasi program pendidikan dan kinerja sekolah yang dilakukan secara berkala dan sistematis memiliki dampak besar terhadap peningkatan mutu sekolah. Dengan mengevaluasi setiap elemen penting dalam penyelenggaraan pendidikan, sekolah dapat:

- a. Mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan program
- b. Menyusun perencanaan strategis yang lebih akurat
- c. Meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan
- d. Menjadi lembaga yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan
- e. Menjaga akuntabilitas dan transparansi public

Evaluasi juga menjadi instrumen utama dalam sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan penilaian akreditasi sekolah yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M).

Evaluasi program pendidikan dan kinerja sekolah merupakan bagian penting dari manajemen pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan pendidikan. Evaluasi ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai keberhasilan atau kegagalan program, serta menjadi dasar pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, pelaksanaan evaluasi harus dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan berbasis data agar hasilnya valid, relevan, dan berdampak nyata bagi peningkatan mutu pendidikan.

D. Instrumen Supervisi dan Evaluasi

Supervisi dan evaluasi merupakan pilar penting dalam proses manajemen pendidikan, khususnya dalam menjamin mutu proses dan hasil pendidikan. Untuk melaksanakan fungsi supervisi dan evaluasi secara efektif, diperlukan instrumen yang tepat, valid, dan reliabel. Instrumen-instrumen ini bertugas sebagai alat bantu dalam mengumpulkan informasi, menganalisis kinerja, serta merumuskan rekomendasi perbaikan yang berkelanjutan.

Dalam konteks lembaga pendidikan, instrumen supervisi dan evaluasi digunakan oleh kepala sekolah, pengawas, dan tim manajemen sekolah dalam rangka melakukan pemantauan dan pembinaan terhadap tenaga pendidik serta kegiatan belajar-mengajar, sekaligus menilai keberhasilan program-program pendidikan.

1. Pengertian Instrumen Supervisi dan Evaluasi

Instrumen supervisi dan evaluasi adalah alat atau perangkat yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi tentang proses dan hasil pendidikan. Menurut Arikunto (2010), instrumen evaluasi harus memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas agar data yang diperoleh mencerminkan kondisi nyata dan dapat dipercaya sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.

Instrumen ini dapat berbentuk kuesioner, format observasi, pedoman wawancara, rubrik penilaian, dan dokumen analisis. Instrumen tersebut harus dirancang secara sistematis sesuai dengan tujuan evaluasi dan konteks operasional sekolah.

2. Jenis-Jenis Instrumen Supervisi

Instrumen supervisi pendidikan dapat dibagi berdasarkan area yang dievaluasi, antara lain:

a. Instrumen Observasi Kegiatan Pembelajaran

Berfungsi untuk menilai kualitas pembelajaran di kelas, interaksi guru dan siswa, penggunaan metode, media, dan penilaian hasil belajar. Instrumen ini biasanya berupa lembar observasi yang memuat indikator seperti:

1. Kejelasan tujuan pembelajaran
2. Penguasaan materi dan strategi pembelajaran
3. Keterlibatan siswa dalam aktivitas belajar
4. Penggunaan media dan teknologi
5. Refleksi dan penilaian pembelajaran

b. Instrumen Supervisi Administratif

Digunakan untuk menilai aspek administratif guru, seperti kelengkapan perangkat pembelajaran (RPP, silabus, jurnal mengajar), kehadiran, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini mendukung penguatan kedisiplinan dan tanggung jawab profesional guru.

c. Instrumen Supervisi Kepala Sekolah

Untuk menilai kinerja kepala sekolah dalam memimpin, mengelola, dan mengembangkan sekolah. Indikatornya mencakup kepemimpinan visioner, manajerial, kewirausahaan, supervisi akademik, dan penguatan karakter.

3. Instrumen Evaluasi Pendidikan

Evaluasi mencakup penilaian program, proses, dan hasil pendidikan. Instrumen yang digunakan antara lain:

a. Kuesioner dan Angket

Merupakan instrumen untuk menjangkau persepsi, kepuasan, dan masukan dari peserta didik, guru, dan orang tua. Instrumen ini berguna dalam mengukur kepuasan layanan, iklim sekolah, dan pelaksanaan program.

b. Tes dan Non-Tes

Tes digunakan untuk menilai pencapaian akademik siswa. Sementara itu, instrumen non-tes seperti portofolio, jurnal refleksi, dan penilaian teman sebaya dapat memberikan gambaran utuh tentang perkembangan siswa secara kognitif, afektif, dan psikomotorik.

c. Rubrik Penilaian Kinerja

Digunakan untuk mengevaluasi kompetensi guru, kepala sekolah, atau siswa berdasarkan indikator yang terukur. Rubrik ini memuat skala penilaian dan deskripsi kriteria tiap level.

d. Dokumen dan Data Sekolah

Analisis dokumen seperti RAPBS/RKAS, laporan kehadiran, rekaman prestasi siswa, dan hasil asesmen nasional memberikan gambaran kuantitatif dan kualitatif tentang kinerja sekolah.

4. Kriteria Instrumen yang Baik

Menurut Mardapi (2012), instrumen supervisi dan evaluasi harus memenuhi kriteria berikut:

- a) **Validitas:** Mengukur apa yang seharusnya diukur.
- b) **Reliabilitas:** Memberikan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu.
- c) **Praktikalitas:** Mudah digunakan oleh evaluator.
- d) **Objektivitas:** Tidak dipengaruhi oleh pendapat pribadi evaluator.
- e) **Relevansi:** Sesuai dengan kebutuhan dan tujuan evaluasi pendidikan.

5. Implementasi dan Tindak Lanjut

Penggunaan instrumen supervisi dan evaluasi tidak berhenti pada pengumpulan data saja. Data yang diperoleh harus dianalisis, diinterpretasi, dan ditindaklanjuti dengan rencana perbaikan.

Supervisi yang efektif ditandai oleh umpan balik yang konstruktif dan pengembangan profesional berkelanjutan.

Kegiatan seperti coaching, workshop, dan lesson study dapat dilakukan sebagai tindak lanjut dari hasil supervisi dan evaluasi. Dengan demikian, instrumen tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga sarana pengembangan mutu.

6. Contoh Aplikasi di Sekolah

Banyak sekolah yang telah mengembangkan instrumen supervisi berbasis digital. Contohnya adalah e-supervisi, di mana kepala sekolah melakukan observasi kelas menggunakan aplikasi berbasis tablet dan hasilnya langsung disimpan dalam database sekolah untuk analisis lanjutan.

Sementara itu, instrumen evaluasi program sering digunakan dalam program peningkatan literasi, penguatan karakter, atau pembelajaran berbasis proyek, di mana penilaian hasil lebih difokuskan pada dampak terhadap siswa dan lingkungan sekolah.

E. Peran Pengawas Sekolah dalam Peningkatan Mutu

Instrumen supervisi dan evaluasi merupakan komponen penting dalam proses manajemen mutu pendidikan. Instrumen yang dirancang dengan tepat akan membantu kepala sekolah, guru, dan pengawas pendidikan dalam mengidentifikasi area perbaikan, merancang strategi pengembangan, dan memastikan setiap proses pembelajaran berjalan efektif. Oleh karena itu, pengembangan dan pemanfaatan instrumen supervisi dan evaluasi harus menjadi perhatian utama dalam sistem pendidikan modern.

Dalam sistem pendidikan yang kompleks dan dinamis, peran pengawas sekolah menjadi sangat vital sebagai garda terdepan dalam menjamin mutu pendidikan. Pengawas tidak hanya bertugas sebagai pengontrol administratif, tetapi juga sebagai fasilitator, pembimbing, dan mitra profesional guru serta kepala sekolah dalam proses peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam kerangka manajemen pendidikan, pengawas berperan strategis dalam

menjembatani kebijakan pendidikan dengan implementasi teknis di satuan pendidikan.

1. Pengertian Pengawas Sekolah dan Lingkup Tugasnya

Pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang oleh pemerintah untuk melakukan supervisi akademik dan manajerial pada satuan pendidikan sesuai jenjangnya. Mengacu pada Permenpan RB No. 21 Tahun 2010, tugas pengawas mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pembinaan, dan pelaporan hasil supervisi akademik dan manajerial.

Lingkup kerja pengawas meliputi aspek pembelajaran, pengelolaan sekolah, pengembangan profesional guru, dan pencapaian standar nasional pendidikan. Dalam konteks tersebut, pengawas harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional secara utuh.

2. Peran Strategis Pengawas dalam Mutu Pendidikan

a. Pembinaan dan Pengembangan Guru

Pengawas berperan sebagai pembina dalam pengembangan profesional guru melalui pelatihan, pendampingan, dan penguatan kompetensi. Mereka membantu guru merancang pembelajaran yang inovatif dan reflektif terhadap hasil belajar siswa.

Menurut Mulyasa (2013), pengawas yang aktif melakukan coaching dan mentoring akan meningkatkan kualitas pengajaran secara signifikan karena guru merasa lebih dihargai dan didukung dalam tugas profesionalnya.

b. Monitoring dan Evaluasi Implementasi Kurikulum

Pengawas bertugas memastikan bahwa kurikulum dilaksanakan secara efektif dan sesuai konteks lokal. Melalui supervisi akademik, pengawas menilai bagaimana guru menyusun RPP, melaksanakan pembelajaran, dan menilai hasil belajar secara adil dan objektif.

c. Peningkatan Manajemen Sekolah

Dalam fungsi supervisi manajerial, pengawas mengevaluasi kinerja kepala sekolah dalam aspek perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan pengendalian. Hasil supervisi digunakan untuk menyusun strategi peningkatan mutu kelembagaan secara menyeluruh.

d. Fasilitator Inovasi Pendidikan

Pengawas juga berperan sebagai agen perubahan. Mereka mendorong sekolah untuk mengadopsi teknologi, melaksanakan program berbasis karakter, serta menciptakan budaya mutu melalui berbagai pendekatan berbasis data.

3. Kompetensi yang Harus Dimiliki Pengawas

Pengawas sekolah yang efektif harus memiliki:

- a) **Kemampuan analisis dan evaluasi** terhadap proses dan hasil pembelajaran.
- b) **Keterampilan komunikasi interpersonal** untuk membina hubungan profesional dengan guru dan kepala sekolah.
- c) **Kompetensi dalam penggunaan teknologi informasi**, terutama dalam pelaporan digital dan supervisi berbasis data.
- d) **Integritas dan etika kerja** dalam menilai dan memberi rekomendasi yang objektif serta berdampak.

4. Tantangan dalam Pelaksanaan Pengawasan

Beberapa kendala yang sering dihadapi pengawas antara lain:

- a) **Rasio pengawas dan sekolah yang tidak sebanding**, sehingga menyulitkan supervisi yang intensif.
- b) **Kurangnya pelatihan berkelanjutan bagi pengawas**, menyebabkan stagnasi dalam pendekatan supervisi.
- c) **Minimnya dukungan administratif dan logistik**, terutama untuk pengawas di daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar).

Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan kebijakan afirmatif dari pemerintah serta kolaborasi antara dinas pendidikan dan lembaga pelatihan guna meningkatkan kapasitas pengawas secara menyeluruh.

5. Studi Kasus Singkat: Pengawas sebagai Agen Perubahan

Di Kabupaten Sleman, Yogyakarta, implementasi supervisi berbasis Lesson Study oleh para pengawas menunjukkan peningkatan kualitas pembelajaran di sejumlah SD dan SMP. Pengawas tidak hanya hadir sebagai penilai, tetapi juga terlibat aktif dalam perencanaan pembelajaran kolaboratif dan refleksi pembelajaran guru.

Hasilnya, guru menjadi lebih terbuka terhadap umpan balik, dan terjadi peningkatan skor asesmen kompetensi minimum siswa dalam literasi dan numerasi (Dinas Pendidikan Sleman, 2022).

Peran pengawas sekolah sangat menentukan arah dan kualitas pendidikan di satuan pendidikan. Sebagai pemegang peran strategis, pengawas harus mampu menjembatani kebijakan makro dan implementasi mikro di tingkat sekolah. Dengan pendekatan yang kolaboratif, humanis, dan berbasis data, pengawas dapat menciptakan ekosistem pendidikan yang responsif terhadap perubahan zaman dan tuntutan mutu. Investasi dalam peningkatan kapasitas dan kesejahteraan pengawas merupakan langkah krusial dalam memastikan sistem pendidikan nasional berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

F. Studi Kasus: Implementasi Supervisi Efektif

Supervisi pendidikan merupakan salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah secara menyeluruh. Supervisi yang efektif bukan sekadar kegiatan kontrol administratif, melainkan proses pembinaan berkelanjutan yang melibatkan interaksi profesional antara pengawas, kepala sekolah, dan guru. Studi kasus berikut ini menyoroti bagaimana implementasi supervisi efektif telah

memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan dasar di Indonesia.

1. Studi Kasus: SD Negeri Unggulan di Kota Bandung Latar Belakang

SD Negeri X di Kota Bandung merupakan sekolah dasar negeri yang mengalami transformasi signifikan dalam lima tahun terakhir. Dahulu, sekolah ini memiliki berbagai kendala seperti rendahnya capaian hasil belajar siswa, ketidakteraturan administrasi pembelajaran, dan lemahnya motivasi guru. Melalui intervensi supervisi akademik dan manajerial yang sistematis oleh pengawas pembina, sekolah ini berhasil meningkatkan mutu layanan pendidikannya.

2. Langkah Supervisi yang Dilakukan

- a) Diagnosis Masalah Awal** Pengawas sekolah melakukan observasi awal dan diskusi dengan guru dan kepala sekolah. Ditemukan bahwa guru tidak memiliki perencanaan pembelajaran yang terstruktur, serta kurangnya budaya reflektif dalam proses pembelajaran.
- b) Penyusunan Program Supervisi Kolaboratif** Berdasarkan hasil diagnosis, pengawas bersama kepala sekolah menyusun rencana supervisi akademik berbasis kebutuhan. Supervisi tidak dilakukan secara insidental, tetapi menjadi bagian dari program kerja tahunan sekolah.
- c) Pelaksanaan Supervisi Akademik Berbasis Coaching dan Mentoring** Pengawas tidak hanya memberi masukan secara lisan atau tertulis, tetapi juga mendampingi guru dalam merancang RPP, menyusun asesmen formatif, serta melakukan demonstrasi pembelajaran. Supervisi dilaksanakan dengan pendekatan humanistik dan dialogis.
- d) Evaluasi Berkala dan Umpan Balik** Setelah siklus supervisi berlangsung selama satu semester, dilakukan evaluasi terhadap capaian pembelajaran dan kualitas proses pengajaran. Hasilnya menunjukkan peningkatan keterlibatan

siswa dalam proses belajar dan penguatan metode pembelajaran aktif.

- e) **Penguatan Melalui Pelatihan In-House** Pengawas juga memfasilitasi pelatihan in-house yang melibatkan narasumber dari perguruan tinggi setempat, sehingga guru-guru dapat mengembangkan diri secara berkelanjutan.

3. Dampak dari Supervisi Efektif

- a) **Peningkatan Hasil Belajar Siswa** Berdasarkan hasil Penilaian Tengah Semester dan Akhir Tahun, terjadi peningkatan nilai rerata siswa sebesar 15-20% dalam mata pelajaran inti, terutama Matematika dan Bahasa Indonesia.
- b) **Perubahan Iklim Sekolah** Guru menjadi lebih percaya diri, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan. Kepala sekolah juga lebih proaktif dalam memfasilitasi inovasi dan pengembangan program sekolah.
- c) **Administrasi Pembelajaran Lebih Tertib** Perencanaan pembelajaran menjadi lebih sistematis dan terdokumentasi dengan baik, sehingga mudah diakses dan dievaluasi oleh pengawas maupun kepala sekolah.
- d) **Penguatan Karakter Guru sebagai Pembelajar** Guru mulai terbiasa melakukan refleksi pasca mengajar dan aktif mengikuti komunitas belajar guru.

4. Kunci Keberhasilan Supervisi

Dari studi kasus ini, terdapat beberapa prinsip utama yang membuat supervisi menjadi efektif:

- a) **Hubungan yang setara antara pengawas dan guru:** Supervisi dilakukan bukan sebagai kontrol otoriter, melainkan kolaborasi untuk perbaikan bersama.
- b) **Keterlibatan kepala sekolah sebagai koordinator supervisi internal:** Kepala sekolah mendukung penuh program pengawasan dengan menjadi pemimpin pembelajaran di sekolah.

- c) **Konsistensi dan kontinuitas supervisi:** Program dilakukan secara berkesinambungan, bukan hanya menjelang akreditasi atau evaluasi eksternal.

5. Tantangan dan Pembelajaran

Meskipun hasil yang dicapai cukup menggembirakan, proses supervisi juga menghadapi tantangan, seperti keterbatasan waktu pengawas yang harus membina banyak sekolah, serta resistensi awal dari sebagian guru terhadap perubahan. Namun dengan komunikasi terbuka dan pendekatan yang empatik, hambatan tersebut dapat diatasi.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa implementasi supervisi yang dirancang secara terencana, dilaksanakan dengan pendekatan yang membangun, dan diikuti dengan evaluasi berkelanjutan, mampu menciptakan perubahan nyata dalam kualitas pembelajaran dan manajemen sekolah. Supervisi yang efektif bukan semata kegiatan administratif, melainkan bagian integral dari sistem peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

G. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. Menjelaskan pengertian dan tujuan pengawasan dan evaluasi dalam pendidikan.
- b. Mengidentifikasi jenis-jenis pengawasan yang ada di lembaga pendidikan.
- c. Menganalisis hubungan antara pengawasan, evaluasi, dan kualitas pendidikan.
- d. Menguraikan langkah-langkah dalam melakukan evaluasi pembelajaran dan kinerja guru.
- e. Merancang sistem pengawasan yang efektif di sekolah.

Peta Konsep



Uraian Materi (Ringkasan Inti Bab)

Pengawasan dalam pendidikan adalah proses untuk memastikan bahwa semua kegiatan pembelajaran dan administrasi dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat dilakukan secara **instruksional** (berfokus pada proses pembelajaran) atau **administratif** (berfokus pada manajemen dan kegiatan administratif).

Evaluasi pendidikan adalah upaya untuk menilai efektivitas proses pendidikan, baik dalam hal pembelajaran, kinerja guru, maupun kurikulum yang diterapkan. Evaluasi dapat bersifat formatif (proses) atau sumatif (hasil). Tujuan utama pengawasan dan evaluasi adalah untuk:

- Meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru.
- Menyusun kebijakan yang lebih baik berdasarkan temuan evaluasi.
- Menjaga agar tujuan pendidikan tercapai secara optimal.

Studi Kasus / Contoh Praktik

Studi Kasus: Pengawasan Pembelajaran di SMA Negeri 1 Kota Sejahtera

Kepala sekolah di SMA Negeri 1 Kota Sejahtera menerapkan sistem pengawasan instruksional yang ketat. Setiap minggu, kepala sekolah bersama wakilnya melakukan **kunjungan kelas** untuk mengamati proses pembelajaran. Selain itu, dilakukan juga

evaluasi kinerja guru melalui penilaian hasil ujian dan penilaian siswa terhadap metode pengajaran.

Pertanyaan Reflektif:

- 1) Bagaimana pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah tersebut?
- 2) Apa kelebihan dan kekurangan dari pendekatan pengawasan instruksional ini?

Latihan Soal / Refleksi Diri

Pilihan Ganda:

- 1) Jenis pengawasan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran adalah...
 - a. Pengawasan administratif
 - b. Pengawasan instruksional
 - c. Evaluasi kinerja
 - d. Evaluasi sumatif

- 2) Evaluasi yang dilakukan pada akhir semester untuk menilai pencapaian tujuan pembelajaran disebut...
 - a. Evaluasi formatif
 - b. Evaluasi sumatif
 - c. Evaluasi kinerja
 - d. Evaluasi diagnostic

Esai Singkat:

- 1) Jelaskan perbedaan antara pengawasan instruksional dan administratif!
- 2) Apa pentingnya evaluasi formatif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran?
- 3) Bagaimana hubungan antara fungsi supervisi pendidikan dan peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah?

- 4) Analisislah perbedaan teknik supervisi akademik dan administratif dalam pelaksanaan tugas pengawasan sekolah!
- 5) Bagaimana instrumen supervisi dan evaluasi dapat menentukan keberhasilan program pendidikan?
- 6) Evaluasilah efektivitas peran pengawas sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan dasar!
- 7) Sejauh mana evaluasi program pendidikan berkontribusi dalam perencanaan strategis sekolah?
- 8) Nilai apa yang dapat diambil dari studi kasus implementasi supervisi efektif terhadap peningkatan kinerja guru?
- 9) Bagaimana Anda merancang sistem evaluasi program pendidikan yang partisipatif dan berkelanjutan?
- 10) Buatlah inovasi dalam instrumen evaluasi kinerja guru yang tidak hanya berbasis angka, tetapi juga memperhatikan aspek etika dan kreativitas!
- 11) Jika Anda menjadi pengawas sekolah, pendekatan apa yang akan Anda gunakan agar supervisi terasa mendidik dan tidak mengintimidasi?
- 12) Jelaskan secara ringkas tujuan utama supervisi dan evaluasi pendidikan dalam konteks manajemen sekolah!

Refleksi Diri:

- 1) Pernahkah kamu terlibat dalam evaluasi atau pengawasan pembelajaran di sekolah? Bagaimana prosesnya dan apa dampaknya terhadap pembelajaran?

Rangkuman

- 1) **Pengawasan** adalah proses untuk memastikan bahwa kegiatan pendidikan berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- 2) **Evaluasi** bertujuan untuk mengukur efektivitas proses pendidikan, baik pembelajaran, kurikulum, maupun kinerja guru.

- 3) Pengawasan instruksional berfokus pada kualitas pembelajaran, sementara pengawasan administratif lebih berfokus pada aspek manajerial.
- 4) Evaluasi formatif membantu meningkatkan proses pembelajaran, sedangkan evaluasi sumatif digunakan untuk menilai hasil belajar siswa.

Tugas Mandiri / Proyek Mini

- 1) **Tugas:** Susunlah **rencana pengawasan instruksional** untuk seorang guru di kelas yang kamu amati. Buatlah jadwal kunjungan kelas dan jenis observasi yang akan dilakukan (misalnya pengamatan metode pembelajaran, interaksi guru-siswa, dsb.).
- 2) **Alternatif Proyek Mini:** Lakukan **evaluasi kinerja guru** berdasarkan kriteria tertentu (misalnya, kemampuan mengelola kelas, metode pengajaran, interaksi dengan siswa). Tulis hasil evaluasi dan berikan rekomendasi perbaikan. Laporan evaluasi ini bisa disertai dengan wawancara dengan guru yang bersangkutan.

Daftar Pustaka

- 1) Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 2) Arikunto, S., & Cepi, S. A. (2008). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 3) Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2010). *Evaluasi Program Pendidikan: Pedoman Teoretis Praktis bagi Mahasiswa dan Praktisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 4) Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Pedoman Supervisi Akademik oleh Pengawas Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK.
- 5) Depdiknas. (2008). *Panduan Evaluasi Diri Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.

- 6) Dinas Pendidikan Kota Bandung. (2022). *Laporan Supervisi Pendidikan Tahunan SD Negeri X*. Bandung: Disdik Kota Bandung.
- 7) Dinas Pendidikan Sleman. (2022). *Laporan Evaluasi Lesson Study Berbasis Supervisi Pengawas*. Sleman: Disdik Sleman.
- 8) Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2017). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Pearson.
- 9) Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(7), 246–257.
- 10) Kemendikbudristek. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 15 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- 11) Kemendikbudristek. (2021). *Panduan Supervisi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal GTK.
- 12) Mardapi, D. (2012). *Pengukuran, Penilaian, dan Evaluasi Pendidikan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- 13) Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 14) Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*. London: Routledge / Kogan Page.
- 15) Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson Education.
- 16) Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2007). *Supervision: A Redefinition*. New York: McGraw-Hill.
- 17) Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. New York: Longman.

BAB 7

Manajemen Keuangan Pendidikan

Manajemen keuangan pendidikan merupakan salah satu aspek paling krusial dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efisien, efektif, dan berkelanjutan. Dalam dunia pendidikan modern yang kompleks dan dinamis, pengelolaan keuangan tidak hanya sekadar persoalan administrasi atau pencatatan angka-angka, melainkan juga berkaitan erat dengan strategi, akuntabilitas, dan transparansi dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang berkualitas. Tanpa tata kelola keuangan yang baik, tujuan luhur pendidikan—baik di tingkat mikro seperti sekolah, maupun makro seperti sistem nasional—dapat terhambat bahkan gagal dicapai.

Bab ini mengantar pembaca pada pemahaman menyeluruh tentang prinsip, tujuan, dan praktik manajemen keuangan dalam institusi pendidikan. Mulai dari identifikasi berbagai sumber dana pendidikan, baik yang bersumber dari pemerintah (APBN/APBD), masyarakat, maupun sektor swasta, hingga pengelolaan anggaran dalam bentuk Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Proses perencanaan, pelaksanaan, serta pelaporan anggaran akan dikaji secara sistematis, dengan mengedepankan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan dana.

Dalam bab ini juga ditegaskan pentingnya akuntabilitas publik, yaitu kemampuan sekolah atau lembaga pendidikan untuk mempertanggungjawabkan dana yang diterima kepada pihak-pihak yang berkepentingan, termasuk orang tua, komite sekolah, masyarakat, dan pemerintah. Transparansi dalam keuangan bukan hanya merupakan tuntutan administratif, tetapi juga merupakan nilai moral yang mencerminkan kejujuran, keadilan, dan integritas

manajemen pendidikan. Oleh sebab itu, penguatan kapasitas kepala sekolah dan bendahara sekolah dalam manajemen keuangan menjadi langkah penting dalam menjaga kepercayaan publik terhadap dunia pendidikan.

Pembaca juga akan dikenalkan pada berbagai regulasi dan sistem pengawasan keuangan pendidikan, seperti DAK (Dana Alokasi Khusus), BOS (Bantuan Operasional Sekolah), serta instrumen audit internal dan eksternal. Studi kasus yang disajikan akan memberikan gambaran nyata mengenai praktik terbaik dalam pengelolaan keuangan sekolah dasar dan menengah, serta tantangan-tantangan umum yang sering dihadapi, seperti keterlambatan dana, pelaporan ganda, hingga ketidaksesuaian penggunaan anggaran.

Dengan pemahaman yang baik terhadap manajemen keuangan pendidikan, para pemangku kepentingan akan mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang berdaya, mandiri, dan berkelanjutan. Bab ini menjadi fondasi penting dalam membentuk kepemimpinan pendidikan yang tidak hanya bijak dalam kebijakan, tetapi juga cermat dalam tata kelola sumber daya.

A. Sumber dan Jenis Dana Pendidikan

Manajemen keuangan pendidikan merupakan aspek penting dalam menjamin keberlangsungan serta peningkatan kualitas layanan pendidikan. Salah satu fondasi utama dari manajemen keuangan yang baik adalah pemahaman mengenai sumber dan jenis dana pendidikan. Dana pendidikan adalah semua bentuk pembiayaan yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan, baik pada tataran operasional, pengembangan, maupun peningkatan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan.

1. Sumber Dana Pendidikan

Sumber dana pendidikan dapat berasal dari berbagai pihak, baik pemerintah, masyarakat, maupun lembaga internasional. Berikut penjelasan tiap sumber:

a. Dana Pemerintah

Dana dari pemerintah merupakan sumber utama pendanaan pendidikan, baik melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pemerintah Indonesia, melalui amanat Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat (4), mengalokasikan anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN dan APBD. Dana ini kemudian dikucurkan melalui berbagai mekanisme seperti:

1. Bantuan Operasional Sekolah (BOS),
2. Dana Alokasi Khusus (DAK) bidang pendidikan,
3. Tunjangan profesi guru dan beasiswa.

b. Dana Masyarakat

Dana ini diperoleh dari partisipasi masyarakat, baik berupa iuran komite sekolah, sumbangan orang tua murid, maupun sponsor dari dunia usaha. Dalam konteks sekolah swasta, dana masyarakat bahkan menjadi sumber utama yang menopang biaya operasional.

c. Dana Internasional dan Hibah

Beberapa lembaga internasional seperti UNICEF, UNESCO, World Bank, dan Asian Development Bank (ADB) juga turut menyediakan dana pendidikan, khususnya dalam bentuk bantuan teknis, hibah pembangunan sekolah, pelatihan guru, dan penguatan kapasitas institusi pendidikan.

d. Dana Usaha Sekolah

Beberapa sekolah juga mendapatkan dana dari unit-unit usaha sekolah, seperti koperasi siswa dan kantin sekolah. Meski kontribusinya kecil, sumber dana ini mencerminkan kemandirian sekolah dan dapat digunakan untuk kegiatan ekstrakurikuler atau pembinaan siswa.

2. Jenis Dana Pendidikan

Jenis dana pendidikan diklasifikasikan berdasarkan penggunaannya dalam kegiatan pendidikan. Menurut Supriadi

(2010), secara umum dana pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam:

a. Dana Operasional

Dana ini digunakan untuk pembiayaan kegiatan rutin harian sekolah, seperti:

1. Pembelian alat tulis kantor (ATK),
2. Pembayaran listrik dan air,
3. Pembelian bahan ajar,
4. Biaya kegiatan pembelajaran.

Dana BOS adalah contoh konkret dana operasional yang diberikan oleh pemerintah kepada sekolah untuk menutupi biaya pendidikan dasar.

b. Dana Pengembangan

Digunakan untuk pengembangan institusi dalam jangka menengah hingga panjang, meliputi:

1. Rehabilitasi dan pembangunan gedung,
2. Pengadaan laboratorium dan perpustakaan,
3. Pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Dana ini biasanya berasal dari DAK fisik atau bantuan luar negeri, dan memerlukan perencanaan jangka panjang.

c. Dana Investasi

Jenis dana ini bertujuan untuk mendukung penciptaan aset jangka panjang bagi lembaga pendidikan. Misalnya pembelian lahan untuk pengembangan sekolah atau pembangunan fasilitas penunjang seperti asrama, gedung serbaguna, atau pusat pelatihan.

d. Dana Kesejahteraan

Dana kesejahteraan mencakup tunjangan guru dan tenaga kependidikan, seperti insentif guru honorer, tunjangan fungsional, hingga bantuan kesehatan. Ini penting untuk menjaga motivasi dan stabilitas tenaga kerja pendidikan.

e. Dana Sosial dan Beasiswa

Dana ini digunakan untuk membantu peserta didik dari keluarga kurang mampu. Bentuknya bisa berupa beasiswa, subsidi SPP, bantuan seragam, atau subsidi transportasi.

f. Dana Cadangan

Sekolah yang menerapkan prinsip tata kelola keuangan modern biasanya juga menyiapkan dana cadangan untuk kebutuhan mendadak, seperti perbaikan fasilitas yang rusak akibat bencana atau pembiayaan kegiatan tak terduga.

Urgensi Transparansi dan Akuntabilitas

Penting untuk ditekankan bahwa pengelolaan seluruh dana pendidikan harus mengedepankan prinsip **transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik**. Sekolah, sebagai satuan pendidikan, diwajibkan menyusun dan melaporkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), yang kemudian diaudit oleh lembaga terkait.

Melibatkan komite sekolah, guru, dan orang tua dalam proses perencanaan dan pelaporan keuangan merupakan langkah penting untuk membangun kepercayaan serta mencegah penyimpangan.

Memahami secara menyeluruh tentang sumber dan jenis dana pendidikan menjadi prasyarat penting dalam manajemen keuangan sekolah yang efektif. Keberagaman sumber dana dapat dimanfaatkan untuk menutupi berbagai kebutuhan sekolah, baik yang bersifat operasional maupun pengembangan jangka panjang. Manajemen keuangan pendidikan yang tepat sasaran, efisien, dan transparan akan berdampak langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan.

B. Perencanaan Anggaran Sekolah (RAPBS/RKAS)

Perencanaan anggaran merupakan salah satu pilar penting dalam manajemen keuangan sekolah yang berorientasi pada akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas penggunaan sumber daya keuangan. Dalam konteks pendidikan dasar dan menengah di Indonesia, perencanaan anggaran dikenal dengan istilah Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana

Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Dokumen ini menjadi dasar pengelolaan keuangan sekolah untuk satu tahun anggaran, mencakup proyeksi penerimaan dana dan alokasi penggunaannya sesuai dengan program-program yang dirancang sekolah.

1. Pengertian dan Fungsi RAPBS/RKAS

RAPBS/RKAS adalah dokumen perencanaan keuangan tahunan yang disusun oleh tim manajemen sekolah bersama komite sekolah dan pihak-pihak terkait. Dokumen ini tidak hanya mencantumkan rincian pendapatan dan pengeluaran, tetapi juga menyesuaikan dengan rencana kerja tahunan sekolah (RKTS) dan arah kebijakan pendidikan nasional atau daerah.

Fungsi utama RAPBS/RKAS meliputi:

- a) **Panduan pengelolaan keuangan** agar belanja sekolah tepat sasaran dan mendukung pencapaian visi, misi, serta tujuan pendidikan.
- b) **Alat kontrol dan evaluasi** terhadap penggunaan dana sekolah.
- c) **Bukti transparansi dan akuntabilitas publik** kepada orang tua, komite sekolah, dan pemerintah.

Menurut Mulyasa (2014), RAPBS berperan sebagai instrumen sinergi antara perencanaan program pendidikan dengan sumber daya keuangan yang tersedia, sehingga perencanaan kegiatan tidak terlepas dari aspek pendanaan.

2. Prinsip-prinsip Penyusunan RAPBS/RKAS

Agar RAPBS/RKAS menjadi dokumen yang efektif dan dapat diimplementasikan dengan baik, penyusunannya perlu mengikuti prinsip-prinsip berikut:

- a) **Partisipatif**: Melibatkan berbagai pihak, terutama guru, kepala sekolah, bendahara, dan komite sekolah.
- b) **Transparan**: Proses dan hasil perencanaan harus terbuka bagi pemangku kepentingan sekolah.

- c) **Akuntabel:** Setiap pengeluaran harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan administratif.
- d) **Berbasis kebutuhan:** Disusun berdasarkan analisis kebutuhan nyata sekolah.
- e) **Berorientasi pada mutu:** Mendukung peningkatan hasil belajar dan kualitas layanan pendidikan.

3. Struktur RAPBS/RKAS

Secara umum, struktur RAPBS/RKAS terdiri dari:

- a) **Pendapatan Sekolah:** Meliputi sumber dana dari pemerintah (BOS, DAK, hibah), masyarakat (iuran atau donasi), dan unit usaha sekolah.
- b) **Belanja Sekolah:** Dibagi ke dalam beberapa komponen, seperti:
 1. Kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler,
 2. Pemeliharaan sarana dan prasarana,
 3. Pengembangan profesi guru,
 4. Kegiatan administrasi dan manajemen,
 5. Kegiatan pendukung lainnya (kesehatan siswa, transportasi, dll).

Dalam konteks BOS Reguler, sesuai dengan *Permendikbudristek No. 2 Tahun 2022*, RKAS wajib mencakup 12 komponen penggunaan dana, seperti pembelian alat tulis, pembayaran honor, dan langganan daya/listrik, yang harus disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing satuan pendidikan.

4. Prosedur Penyusunan RAPBS/RKAS

Penyusunan RAPBS/RKAS dilakukan secara berjenjang, dimulai dari evaluasi kegiatan tahun sebelumnya hingga finalisasi dan pengesahan dokumen anggaran. Langkah-langkahnya meliputi:

- a. Analisis kebutuhan sekolah berdasarkan data evaluasi, rapor mutu, dan hasil supervisi.
- b. Penyusunan program kerja tahunan (RKT).

- c. Penyusunan RKAS oleh tim BOS Sekolah, dipimpin oleh kepala sekolah dan melibatkan komite.
- d. Validasi dan pengesahan RKAS oleh Dinas Pendidikan setempat.
- e. Pelaporan dan revisi berkala bila diperlukan.

Kegiatan ini biasanya dilakukan pada akhir tahun ajaran atau sebelum tahun anggaran berjalan, dengan memperhatikan kalender anggaran pemerintah daerah dan pusat.

5. Tantangan dan Solusi dalam Perencanaan Anggaran Sekolah

Dalam praktiknya, penyusunan RAPBS/RKAS menghadapi beberapa tantangan, seperti:

- a. Kurangnya kapasitas teknis manajemen sekolah dalam menyusun dokumen anggaran yang sesuai regulasi.
- b. Minimnya partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi.
- c. Ketidaksesuaian antara kebutuhan aktual dan batasan penggunaan dana, terutama dalam BOS Reguler yang bersifat spesifik.

Solusi terhadap tantangan ini dapat berupa pelatihan bagi kepala sekolah dan bendahara, peningkatan transparansi melalui sistem daring (misalnya *ARKAS*—Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), serta fleksibilitas kebijakan sesuai kebutuhan lokal.

6. Pentingnya Integrasi RKAS dengan Visi dan Rencana Sekolah

Agar tidak bersifat administratif semata, RKAS harus diintegrasikan dengan visi-misi sekolah dan tujuan strategis pendidikan. Menurut Depdiknas (2008), anggaran sekolah harus menjadi sarana pencapaian mutu pendidikan, bukan sekadar laporan formal. Oleh karena itu, penting bagi tim penyusun anggaran untuk memahami visi sekolah secara menyeluruh dan

menyusun program yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

RAPBS atau RKAS merupakan dokumen strategis yang memainkan peran vital dalam pengelolaan keuangan sekolah. Dokumen ini tidak hanya menjadi alat untuk mengatur pengeluaran, tetapi juga menjadi sarana untuk merencanakan pengembangan sekolah secara komprehensif. Dengan menyusun RAPBS secara partisipatif, transparan, dan berorientasi mutu, sekolah dapat memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan.

C. Pengelolaan Dana yang Efisien dan Efektif

Pengelolaan dana pendidikan yang efisien dan efektif merupakan kunci utama dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Dalam konteks manajemen pendidikan modern, pengelolaan dana tidak hanya terbatas pada pencatatan administratif atau pelaporan keuangan, tetapi juga mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, serta evaluasi terhadap seluruh proses penggunaan dana agar memberikan dampak maksimal terhadap mutu layanan pendidikan. Efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan dana berarti penggunaan sumber daya finansial secara hemat dan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan dan prioritas sekolah.

1. Konsep Efisiensi dan Efektivitas dalam Keuangan Pendidikan

Efisiensi dalam pengelolaan dana pendidikan merujuk pada kemampuan lembaga pendidikan dalam menggunakan sumber dana seminimal mungkin untuk menghasilkan output yang optimal. Sementara itu, efektivitas berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan melalui penggunaan dana yang tersedia. Kedua prinsip ini saling melengkapi dan menjadi fondasi dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang baik (*good financial governance*).

Menurut Siagian (2016), efisiensi berfokus pada proses, sedangkan efektivitas berfokus pada hasil. Dalam konteks pendidikan, efisiensi menilai bagaimana dana digunakan untuk berbagai program sekolah, sementara efektivitas menilai seberapa jauh penggunaan dana tersebut meningkatkan mutu pendidikan.

2. Strategi Pengelolaan Dana Secara Efisien

Beberapa strategi untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dana pendidikan antara lain:

- a. Perencanaan anggaran berbasis kebutuhan nyata, dengan melibatkan seluruh unit kerja sekolah agar setiap pos pengeluaran memiliki dasar yang kuat.
- b. Penggunaan teknologi informasi, seperti aplikasi ARKAS atau SIMDA, untuk mengurangi kesalahan manual, mempercepat proses input data, dan meningkatkan akurasi laporan keuangan.
- c. Pemilihan penyedia barang dan jasa secara kompetitif, guna mendapatkan harga terbaik tanpa mengurangi kualitas.
- d. Pengendalian biaya tetap (*fixed cost*) dan meminimalisasi biaya variabel (*variable cost*) yang tidak mendukung kegiatan utama pembelajaran.
- e. Menerapkan prinsip *zero-based budgeting*, yakni menyusun anggaran dari nol setiap tahun, bukan berdasarkan realisasi tahun sebelumnya.

Dengan penerapan prinsip-prinsip tersebut, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan benar-benar berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pembelajaran.

3. Strategi Pengelolaan Dana Secara Efektif

Efektivitas dalam pengelolaan dana dicapai apabila alokasi dan distribusi anggaran disesuaikan dengan tujuan strategis pendidikan, misalnya peningkatan capaian akademik siswa, pengembangan profesional guru, atau perbaikan infrastruktur penunjang belajar.

Beberapa indikator efektivitas penggunaan dana antara lain:

- a. Kesesuaian antara anggaran dan program kerja sekolah,
- b. Peningkatan hasil belajar siswa atau kualitas proses pembelajaran,
- c. Kepuasan stakeholder terhadap pelayanan pendidikan,
- d. Tersedianya fasilitas pendidikan yang memadai,
- e. Terjadinya perubahan positif dalam manajemen sekolah.

Oleh karena itu, manajemen sekolah harus mengintegrasikan sistem evaluasi dan pelaporan yang akurat untuk menilai efektivitas dari implementasi anggaran yang telah disusun.

4. Transparansi dan Akuntabilitas

Efisiensi dan efektivitas hanya dapat tercapai apabila didukung oleh sistem keuangan yang transparan dan akuntabel. Prinsip transparansi menuntut keterbukaan informasi mengenai sumber dan penggunaan dana sekolah kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, komite sekolah, dan orang tua siswa. Sedangkan akuntabilitas mengharuskan adanya pertanggungjawaban atas seluruh proses dan hasil penggunaan dana.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 8 Tahun 2020 tentang Juknis BOS Reguler, setiap sekolah wajib menyusun laporan realisasi penggunaan dana dan menyampaikan kepada dinas pendidikan serta masyarakat secara berkala.

5. Kendala dalam Pengelolaan Dana dan Solusinya

Dalam praktiknya, pengelolaan dana yang efisien dan efektif di sekolah kerap menemui berbagai tantangan, seperti:

- a) **Kurangnya kapasitas SDM** dalam hal literasi keuangan,
- b) **Tumpang tindih program dan pemborosan dana** akibat kurangnya koordinasi internal,
- c) **Minimnya monitoring dan evaluasi yang terstruktur,**

d) Kurangnya integrasi antara anggaran dan perencanaan program.

Solusi yang dapat diterapkan antara lain:

- a. Menyelenggarakan pelatihan manajemen keuangan sekolah,
- b. Membentuk tim anggaran sekolah yang profesional dan bertanggung jawab,
- c. Meningkatkan peran serta komite sekolah dalam pengawasan,
- d. Menggunakan sistem digital yang dapat membantu pemantauan secara real-time.

6. Studi Kasus: Efektivitas Pengelolaan Dana BOS di Sekolah Dasar

Salah satu contoh praktik pengelolaan dana yang efektif dapat dilihat di SD Negeri X di Kabupaten Sleman, yang menggunakan ARKAS untuk menyusun dan mengelola RKAS secara transparan. Sekolah ini mampu menyalurkan dana BOS secara tepat waktu, membiayai kegiatan remedial, pengembangan perpustakaan, serta pelatihan guru. Efektivitasnya terlihat dari peningkatan nilai rata-rata Ujian Sekolah dan tingkat kepuasan orang tua terhadap program sekolah.

Pengelolaan dana pendidikan yang efisien dan efektif merupakan syarat utama dalam menciptakan tata kelola pendidikan yang bermutu. Melalui perencanaan yang cermat, penggunaan teknologi informasi, serta komitmen terhadap transparansi dan akuntabilitas, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan membawa manfaat nyata bagi siswa, guru, dan lingkungan sekolah secara keseluruhan.

D. Prinsip Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan

Dalam manajemen keuangan pendidikan, prinsip akuntabilitas dan transparansi bukan hanya sekadar aspek teknis, tetapi menjadi fondasi moral dan profesional yang menentukan

kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Akuntabilitas dan transparansi berperan penting dalam menciptakan tata kelola pendidikan yang baik (*good governance*), menjamin penggunaan dana publik secara bertanggung jawab, serta mendorong partisipasi publik dalam pengawasan pendidikan. Penerapan dua prinsip ini merupakan tuntutan etika dan regulatif yang semakin diperkuat dalam kebijakan pendidikan nasional, terutama dalam pengelolaan dana pendidikan seperti Bantuan Operasional Sekolah (BOS), hibah, maupun sumbangan masyarakat.

1. Pengertian Akuntabilitas dan Transparansi

Akuntabilitas dalam konteks pendidikan dapat dimaknai sebagai kewajiban setiap penyelenggara pendidikan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan penggunaan sumber daya yang telah dipercayakan kepadanya kepada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Menurut Mardiasmo (2006), akuntabilitas mencerminkan komitmen manajerial terhadap kinerja, baik dalam aspek keuangan maupun capaian pendidikan.

Transparansi adalah keterbukaan informasi keuangan dan non-keuangan kepada semua pihak yang berkepentingan secara tepat waktu, jujur, dan mudah dipahami. Dalam praktiknya, transparansi meliputi penyampaian informasi anggaran, laporan realisasi keuangan, serta pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan hingga evaluasi.

2. Mengapa Akuntabilitas dan Transparansi Diperlukan di Sekolah

Ada beberapa alasan pentingnya prinsip ini diterapkan secara nyata dalam pengelolaan keuangan sekolah:

- a) **Mencegah penyalahgunaan dana pendidikan**, baik secara sengaja maupun karena ketidaktahuan dalam pengelolaan.
- b) **Membangun kepercayaan masyarakat**, orang tua, dan pemerintah terhadap integritas lembaga pendidikan.

- c) **Mendorong partisipasi aktif warga sekolah**, khususnya dalam perencanaan dan pengawasan anggaran.
- d) **Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan dana**, karena keputusan yang terbuka akan lebih rasional dan dapat dievaluasi.
- e) **Memenuhi ketentuan hukum dan regulasi**, seperti Permendikbud Nomor 8 Tahun 2020 dan UU Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

3. Implementasi Akuntabilitas dan Transparansi di Sekolah

Untuk menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan pendidikan, sekolah perlu:

- a) **Menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)** secara partisipatif dengan melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan perwakilan orang tua.
- b) **Membuat laporan keuangan secara berkala**, seperti laporan penggunaan dana BOS, yang disampaikan ke Dinas Pendidikan dan masyarakat.
- c) **Memanfaatkan aplikasi digital**, seperti ARKAS dan SIPLAH, yang menyediakan pelaporan berbasis sistem dan audit trail.
- d) **Memasang papan informasi keuangan di lingkungan sekolah**, sehingga masyarakat dapat memantau langsung anggaran dan realisasinya.
- e) **Melakukan audit internal dan eksternal** secara berkala untuk menjamin ketepatan dan kejujuran dalam pelaporan.

4. Tantangan dan Solusi

Dalam pelaksanaannya, sekolah sering kali menghadapi tantangan, seperti:

- a) **Kurangnya kapasitas SDM sekolah**, khususnya kepala sekolah dan bendahara, dalam pengelolaan keuangan dan penyusunan laporan.
- b) **Ketidakhahaman stakeholder** terhadap pentingnya transparansi dan akuntabilitas.

c) **Budaya birokrasi yang belum terbuka** terhadap kontrol masyarakat.

Solusinya antara lain:

- a. Mengadakan pelatihan dan pendampingan bagi tenaga administrasi dan pengelola keuangan.
- b. Mengembangkan budaya keterbukaan dan komunikasi dua arah antara sekolah dan masyarakat.
- c. Memanfaatkan teknologi informasi sebagai sarana pelaporan dan dokumentasi yang efisien.

5. Studi Kasus: Transparansi Dana BOS di Sekolah Menengah

Salah satu sekolah menengah negeri di Kota Bandung menerapkan sistem keterbukaan anggaran melalui website sekolah dan aplikasi ARKAS. Setiap triwulan, laporan penggunaan dana BOS dipublikasikan kepada orang tua melalui rapat dan media digital. Transparansi ini berkontribusi dalam mencegah kecurigaan serta mendorong donasi sukarela dari masyarakat karena adanya rasa percaya terhadap manajemen sekolah.

Penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen keuangan pendidikan yang sehat. Sekolah sebagai lembaga publik memiliki kewajiban moral dan administratif untuk mengelola dan melaporkan keuangan secara jujur, terbuka, dan bertanggung jawab. Melalui pelibatan aktif masyarakat dan penerapan teknologi informasi, akuntabilitas dan transparansi dapat menjadi alat transformasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola pendidikan di Indonesia.

E. Audit dan Pengawasan Keuangan Sekolah

Dalam konteks pengelolaan keuangan pendidikan, audit dan pengawasan merupakan instrumen penting untuk menjamin bahwa dana yang dikelola sekolah digunakan sesuai dengan ketentuan, tujuan pendidikan, dan prinsip tata kelola yang baik

(good governance). Proses audit dan pengawasan bertujuan memastikan bahwa anggaran pendidikan, baik yang bersumber dari pemerintah, masyarakat, maupun swasta, dipergunakan secara efisien, transparan, dan akuntabel.

Audit dan pengawasan tidak hanya dilihat sebagai bentuk kontrol administratif, tetapi juga sebagai alat pembelajaran bagi pengelola sekolah dalam memperbaiki sistem keuangan, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, serta membangun kepercayaan publik.

1. Pengertian Audit dan Pengawasan Keuangan

Audit keuangan adalah proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif terkait laporan keuangan, dengan tujuan menentukan tingkat kesesuaian antara laporan tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan (Arens et al., 2017). Dalam konteks sekolah, audit dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal untuk memeriksa kepatuhan terhadap aturan serta efisiensi penggunaan dana.

Pengawasan keuangan, di sisi lain, merupakan proses yang lebih luas, mencakup pemantauan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran oleh pihak yang berwenang seperti pengawas sekolah, dinas pendidikan, komite sekolah, hingga masyarakat. Fungsi ini bersifat preventif dan korektif.

2. Jenis Audit di Sekolah

Ada beberapa bentuk audit yang dapat dilakukan di lingkungan sekolah:

- a) Audit Internal:** Dilakukan oleh unit atau staf di lingkungan sekolah sendiri atau oleh pengawas internal Dinas Pendidikan. Tujuannya adalah memperbaiki kelemahan dalam sistem pengelolaan keuangan sebelum ada temuan dari pihak luar.
- b) Audit Eksternal:** Dilakukan oleh lembaga di luar sekolah seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Inspektorat

Jenderal Kementerian Pendidikan, atau auditor independen. Audit ini bersifat lebih formal dan menjadi dasar evaluasi publik.

- c) **Audit Operasional:** Berfokus pada efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya, tidak hanya pada kesesuaian administrasi keuangan.
- d) **Audit Kepatuhan:** Menilai sejauh mana sekolah mematuhi peraturan dan kebijakan yang berlaku, seperti juknis BOS, Permendikbud, dan aturan pengadaan barang/jasa.

3. Mekanisme Pengawasan Keuangan Sekolah

Pengawasan dilakukan melalui beberapa cara:

- a) **Monitoring berkala oleh Dinas Pendidikan** terhadap laporan keuangan yang dikirimkan sekolah setiap triwulan atau semester.
- b) **Evaluasi oleh Komite Sekolah**, yang berfungsi sebagai representasi masyarakat dan orang tua murid.
- c) **Pelaporan publik secara terbuka**, baik melalui papan informasi di sekolah, media sosial, maupun rapat orang tua murid.
- d) **Audit tematik oleh Inspektorat** dalam kasus tertentu atau sebagai bagian dari agenda pengawasan tahunan.

Pengawasan ini tidak hanya fokus pada “angka-angka”, tetapi juga memperhatikan kecocokan antara penggunaan dana dan output pendidikan, seperti peningkatan layanan pembelajaran atau pemeliharaan fasilitas.

4. Tantangan dalam Audit dan Pengawasan

Beberapa tantangan umum dalam implementasi audit dan pengawasan keuangan sekolah meliputi:

- a) **Kapasitas manajerial kepala sekolah dan bendahara** yang masih terbatas dalam menyusun laporan keuangan secara profesional.

- b) **Kurangnya SDM auditor pendidikan** di tingkat daerah yang mampu melakukan pengawasan secara menyeluruh dan objektif.
- c) **Budaya administratif yang belum terbuka**, di mana audit masih dipandang sebagai ancaman, bukan pembelajaran.
- d) **Minimnya partisipasi komite sekolah dan masyarakat** dalam pengawasan anggaran.

5. Strategi Penguatan Audit dan Pengawasan

Untuk menjamin keuangan sekolah dikelola secara lebih efektif dan bertanggung jawab, diperlukan langkah strategis, antara lain:

- a) **Peningkatan kapasitas SDM** melalui pelatihan teknis akuntansi, audit, dan penggunaan aplikasi keuangan seperti ARKAS.
- b) **Digitalisasi proses pelaporan dan pengawasan**, sehingga audit bisa dilakukan secara daring dan real-time.
- c) **Meningkatkan partisipasi stakeholder**, khususnya orang tua dan masyarakat, agar ikut mengawasi penggunaan dana.
- d) **Pemanfaatan hasil audit sebagai umpan balik** dalam perbaikan perencanaan keuangan berikutnya.

6. Studi Kasus: Audit Dana BOS oleh BPK di Kabupaten Sleman

Pada tahun 2022, BPK melakukan audit penggunaan dana BOS di sejumlah sekolah dasar negeri di Kabupaten Sleman. Hasilnya, ditemukan adanya kesalahan dalam pencatatan transaksi dan penggunaan dana untuk kegiatan di luar RKAS. Namun, karena audit dilakukan secara edukatif dan tidak bersifat represif, kepala sekolah diberikan waktu dan bimbingan untuk memperbaiki laporan serta mengembalikan dana yang tidak sesuai peruntukannya. Ini menjadi contoh audit yang mendidik dan solutif.

Audit dan pengawasan keuangan sekolah merupakan elemen kunci dalam menciptakan tata kelola pendidikan yang bersih, transparan, dan bertanggung jawab. Selain menjamin kepatuhan terhadap aturan, proses ini juga mendorong sekolah untuk terus meningkatkan akuntabilitasnya kepada masyarakat. Melalui penguatan sistem audit dan pengawasan, mutu manajemen keuangan sekolah akan meningkat, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.

F. Contoh: Analisis RAPBS Sekolah Dasar

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) merupakan dokumen keuangan yang sangat penting dalam manajemen sekolah, khususnya di jenjang pendidikan dasar. Dokumen ini bukan sekadar perencanaan anggaran tahunan, tetapi mencerminkan bagaimana visi, misi, dan program sekolah diterjemahkan ke dalam strategi pembiayaan yang realistis dan akuntabel. Melalui RAPBS, sekolah dapat memastikan seluruh kebutuhan operasional, pengembangan sarana, dan peningkatan mutu pembelajaran didukung secara finansial dengan efektif.

Dalam subbab ini akan dijelaskan contoh konkret analisis RAPBS di tingkat sekolah dasar, mulai dari struktur RAPBS, komponen-komponen utama, hingga refleksi atas efektivitas alokasi dan penggunaan dana.

1. Struktur Umum RAPBS Sekolah Dasar

Secara umum, RAPBS memuat dua bagian utama, yaitu:

- a) Pendapatan Sekolah:** Berasal dari Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), dana partisipasi masyarakat, sumbangan alumni, bantuan pemerintah daerah, dan sumber lainnya.
- b) Belanja atau Pengeluaran Sekolah:** Dialokasikan untuk program-program prioritas seperti kegiatan pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, pemeliharaan sarana

prasarana, pembelian alat tulis kantor, dan dukungan kegiatan ekstrakurikuler.

RAPBS harus disusun berdasarkan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT), serta mengacu pada kebijakan yang ditetapkan dalam Permendikbud Nomor 63 Tahun 2022 tentang Juknis BOS.

2. Contoh RAPBS Sekolah Dasar Negeri (SDN) Maju Bersama, Tahun Anggaran 2024

Pendapatan:

- a. Dana BOS Reguler: Rp180.000.000,-
- b. Iuran partisipatif orang tua (non-wajib): Rp15.000.000,-
- c. Bantuan dari Komite Sekolah: Rp5.000.000,-
- d. Total: Rp200.000.000,-

Belanja:

- a) Peningkatan Mutu Pembelajaran – Rp80.000.000,-**
 1. Pengadaan buku dan media pembelajaran: Rp30.000.000,-
 2. Pelatihan guru: Rp20.000.000,-
 3. Kegiatan asesmen dan ujian sekolah: Rp15.000.000,-
 4. Honor guru tidak tetap (GTT): Rp15.000.000,-
- b) Pengembangan Sarana Prasarana – Rp40.000.000,-**
 1. Perbaikan ruang kelas: Rp20.000.000,-
 2. Pengadaan kipas angin dan cat tembok: Rp10.000.000,-
 3. Perbaikan kamar mandi siswa: Rp10.000.000,-
- c) Operasional Sekolah – Rp60.000.000,-**
 1. ATK dan perlengkapan kantor: Rp20.000.000,-
 2. Listrik, air, dan internet: Rp10.000.000,-
 3. Konsumsi dan rapat-rapat sekolah: Rp5.000.000,-
 4. Transportasi kegiatan luar sekolah: Rp10.000.000,-
 5. Kegiatan ekstrakurikuler: Rp15.000.000,-
- d) Cadangan dan Biaya Tidak Terduga – Rp20.000.000,-**

3. Analisis Efektivitas RAPBS

Dari contoh RAPBS di atas, dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

- a) **Alokasi terbesar diberikan untuk peningkatan mutu pembelajaran (40%)**, yang menunjukkan bahwa sekolah mengutamakan proses pembelajaran dan kualitas sumber daya manusia. Ini sejalan dengan prinsip *school improvement*.
- b) **Dana operasional masih cukup besar (30%)**, menandakan kebutuhan sekolah untuk menjalankan aktivitas sehari-hari sangat tinggi, termasuk membayar tagihan dan administrasi.
- c) **Porsi untuk pengembangan sarana prasarana (20%)** cukup proporsional, terutama karena sekolah dasar umumnya memiliki kebutuhan pemeliharaan yang rutin.
- d) **Cadangan dana (10%)** menunjukkan prinsip kehati-hatian, sebagai antisipasi terhadap kebutuhan mendadak atau krisis keuangan.

Dalam praktiknya, keberhasilan implementasi RAPBS sangat dipengaruhi oleh:

- a. Kapasitas kepala sekolah dan tim manajemen dalam merencanakan dan mengeksekusi anggaran.
- b. Partisipasi komite sekolah dalam perencanaan dan pengawasan.
- c. Kepatuhan terhadap peraturan penggunaan dana BOS dan prinsip transparansi keuangan.

4. Evaluasi dan Rekomendasi

Evaluasi terhadap pelaksanaan RAPBS harus dilakukan secara periodik. Dalam kasus SDN Maju Bersama, kepala sekolah melakukan monitoring triwulanan, yang dilaporkan ke dinas pendidikan melalui aplikasi **ARKAS**. Laporan realisasi anggaran juga diumumkan kepada orang tua melalui pertemuan wali murid dan ditempel di papan informasi sekolah.

Beberapa rekomendasi penting dari analisis ini antara lain:

- a. Memperkuat kompetensi bendahara sekolah dalam pencatatan dan pelaporan keuangan.
- b. Meningkatkan koordinasi antar unit di sekolah agar perencanaan lebih terpadu.
- c. Mendorong komite sekolah dan masyarakat untuk lebih aktif dalam penyusunan RAPBS.

RAPBS merupakan instrumen vital dalam menjamin pengelolaan dana pendidikan yang efisien dan akuntabel di tingkat sekolah dasar. Dengan penyusunan yang partisipatif, berbasis kebutuhan, serta pelaporan yang transparan, RAPBS menjadi pondasi bagi tata kelola keuangan sekolah yang baik. Contoh dan analisis dari SDN Maju Bersama menunjukkan bagaimana praktik manajemen keuangan yang sehat dapat mendukung tercapainya mutu pendidikan yang lebih baik.

G. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- 1) Menjelaskan konsep dan ruang lingkup manajemen keuangan dalam pendidikan.
- 2) Menyebutkan sumber-sumber keuangan pendidikan dan cara pengelolaannya.
- 3) Mengidentifikasi prinsip dan mekanisme perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi keuangan pendidikan.
- 4) Menganalisis permasalahan dalam pengelolaan keuangan pendidikan.
- 5) Merancang rencana keuangan sekolah secara sederhana dan akuntabel.

Peta Konsep



Uraian Materi (Ringkasan Inti Bab Ini)

Manajemen keuangan pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kegiatan keuangan di satuan pendidikan agar efektif dan efisien dalam mendukung tujuan pembelajaran.

1. Pengertian dan Ruang Lingkup

- Meliputi perencanaan anggaran, alokasi, pelaporan, dan audit penggunaan dana pendidikan.
- Ruang lingkup: sekolah, dinas pendidikan, lembaga swasta, yayasan, hingga perguruan tinggi.

2. Sumber Keuangan Pendidikan

- Pemerintah (APBN/APBD):** Dana BOS, BOP, DAK.
- Masyarakat:** Sumbangan sukarela, CSR perusahaan.
- Lembaga Internasional:** Hibah pendidikan (UNESCO, UNICEF).
- Usaha sekolah:** Koperasi sekolah, hasil kerja sama industri.

3. Prinsip Pengelolaan Keuangan

- Efisiensi:** Penggunaan dana secara hemat namun tetap efektif.
- Transparansi:** Terbuka untuk diaudit dan diketahui publik.
- Akuntabilitas:** Dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan hukum.

d) Partisipatif: Melibatkan berbagai pihak dalam perencanaan dan evaluasi keuangan.

4). Tahapan Manajemen Keuangan Sekolah

a) **Perencanaan:** Penyusunan RAPBS/RKAS berdasarkan kebutuhan riil.

b) **Pengorganisasian:** Pembentukan tim keuangan dan pelaksana anggaran.

c) **Pelaksanaan:** Penggunaan dana sesuai perencanaan dan aturan.

d) **Pengawasan dan Evaluasi:** Monitoring penggunaan dana dan pelaporan berkala.

Studi Kasus / Contoh Praktik

Studi Kasus: SD Maju Jaya - Transparansi Keuangan Melalui Digitalisasi

SD Maju Jaya di Semarang menerapkan sistem pelaporan keuangan berbasis digital. Mereka membuat aplikasi sederhana yang bisa diakses oleh orang tua murid untuk memantau penggunaan Dana BOS, termasuk laporan bulanan dan foto kegiatan yang didanai. Hasilnya, partisipasi dan kepercayaan masyarakat meningkat, serta tidak ada lagi konflik terkait penggunaan dana.

Pertanyaan Reflektif:

- 1) Bagaimana digitalisasi membantu meningkatkan akuntabilitas keuangan sekolah?
- 2) Apa dampaknya terhadap hubungan sekolah dan masyarakat?

Latihan Soal / Refleksi Diri

Pilihan Ganda:

- 1) Sumber dana pendidikan dari pemerintah pusat dikenal sebagai...
 - a. Dana Operasional Warga

- b. Dana BOS
- c. CSR
- d. Dana Yayasan

- 2) Prinsip dasar pengelolaan keuangan pendidikan yang menekankan keterbukaan adalah...
- a. Efisiensi
 - b. Transparansi
 - c. Produktivitas
 - d. Profitabilitas

Esai Singkat:

- 1) Jelaskan bagaimana keterlibatan masyarakat dalam pengawasan keuangan sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan.
- 2) Apa saja tantangan dalam perencanaan keuangan sekolah di daerah terpencil?
- 3) Analisislah keterkaitan antara perencanaan anggaran (RAPBS/RKAS) dengan efektivitas pembelajaran di sekolah!
- 4) Bagaimana prinsip akuntabilitas dan transparansi dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap manajemen sekolah?
- 5) Analisis efektivitas pengelolaan dana BOS dalam mendukung program prioritas sekolah!
- 6) Evaluasilah dampak dari perencanaan anggaran sekolah yang tidak berbasis data kebutuhan riil!
- 7) Apa kelebihan dan kekurangan dari sistem audit internal dalam pengawasan keuangan sekolah?
- 8) Sejauh mana akuntabilitas keuangan sekolah mencerminkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah?
- 9) Bagaimana Anda merancang sistem pelaporan keuangan yang transparan dan mudah dipahami oleh semua pihak, termasuk orang tua siswa?

- 10) Ciptakan model perencanaan keuangan sekolah yang bisa beradaptasi dalam kondisi darurat (misalnya pandemi atau bencana alam)!
- 11) Apa inovasi yang bisa diterapkan sekolah untuk menambah sumber dana pendidikan secara legal dan mendidik?
- 12) Jelaskan secara ringkas sumber-sumber dana pendidikan dan jenisnya dalam konteks manajemen keuangan sekolah!

Refleksi Diri:

- 1) Menurutmu, bagaimana praktik keuangan di sekolahmu saat ini? Apakah sudah transparan dan akuntabel?

Rangkuman

- 1) Manajemen keuangan pendidikan mencakup pengelolaan dana secara sistematis dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan.
- 2) Sumber dana pendidikan dapat berasal dari pemerintah, masyarakat, organisasi internasional, dan unit usaha sekolah.
- 3) Prinsip utama pengelolaan keuangan adalah **efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi**.
- 4) Proses manajemen keuangan sekolah terdiri atas **perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan**.
- 5) Teknologi dan keterlibatan publik dapat meningkatkan efektivitas dan kepercayaan terhadap manajemen keuangan sekolah.

Tugas Mandiri / Proyek Mini

- 1) **Tugas:** Susunlah **Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)** fiktif untuk 1 tahun pelajaran. Sertakan:
 - a. Sumber pendapatan
 - b. Rincian penggunaan dana (pengajaran, sarana prasarana, ekstrakurikuler, dll.)
 - c. Estimasi total pengeluaran dan keseimbangan anggaran
 - d. Mekanisme pelaporan dan evaluasi

- 2) **Alternatif Proyek Mini:** Buat simulasi **Forum Sosialisasi Pengelolaan Dana BOS** di sekolah. Tugas kelompok:
- Tentukan narasumber (kepala sekolah, bendahara, komite sekolah).
 - Buat materi presentasi sederhana.
 - Buat daftar pertanyaan dari masyarakat.
 - Simulasikan diskusi dan tanggapan pihak sekolah.

Daftar Pustaka

- 1) Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. Pearson.
- 2) Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2010). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 3) Depdiknas. (2008). *Panduan Penyusunan RAPBS*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah.
- 4) Depdiknas. (2009). *Panduan Pengelolaan Dana BOS*. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- 5) Direktorat Jenderal GTK. (2020). *Modul Pelatihan Manajemen Keuangan Sekolah*. Jakarta: Kemdikbud.
- 6) Direktorat Jenderal GTK. (2021). *Panduan Pengelolaan Dana BOS dengan Aplikasi ARKAS*. Jakarta: Kemdikbud.
- 7) Kemendikbud. (2020). *Permendikbud No. 8 Tahun 2020 tentang Juknis BOS Reguler*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- 8) Kemendikbudristek. (2020). *Permendikbud No. 8 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis BOS Reguler*. Jakarta.
- 9) Kemendikbudristek. (2022). *Permendikbudristek No. 2 Tahun 2022 tentang Petunjuk Teknis BOS Reguler*. Jakarta.
- 10) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Petunjuk Teknis BOS*. Jakarta: Kemendikbud.
- 11) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2022). *Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana BOS*. Jakarta: Kemendikbud.

- 12) Mardiasmo. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- 13) Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- 14) Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 15) Mulyasa, E. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 16) OECD. (2015). *Education Governance: Approaches, Actors, and Issues*. Paris: OECD Publishing.
- 17) Permendikbud No. 2 Tahun 2022 tentang Petunjuk Teknis BOS Reguler.
- 18) Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 19) Suparman, U. (2015). *Administrasi Keuangan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- 20) Supriadi, D. (2010). *Manajemen Keuangan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 21) UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action*. Paris: UNESCO.
- 22) UNESCO. (2015). *Education Finance in Developing Countries*. Paris: UNESCO Publishing.
- 23) World Bank. (2017). *Accountability in Education: Meeting Our Commitments*. Washington DC.
- 24) World Bank. (2018). *Improving Education Financing in Indonesia*. Washington DC.
- 25) World Bank. (2018). *Strengthening Public Financial Management in Education*. Washington DC.

Glosarium

Akuntabilitas	Prinsip atau kewajiban untuk mempertanggungjawabkan segala tindakan, keputusan, dan hasil kerja kepada pihak yang berwenang atau berkepentingan.
Delegasi	Proses pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari seseorang yang memiliki posisi atau jabatan lebih tinggi (biasanya pimpinan) kepada orang lain (bawahan) untuk melaksanakan tugas tertentu.
Ilmu	Kumpulan pengetahuan yang diperoleh melalui proses berpikir sistematis, logis, dan dapat dibuktikan kebenarannya secara empiris (berdasarkan pengalaman atau pengamatan). Ilmu bertujuan untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi fenomena yang terjadi di alam maupun dalam kehidupan manusia.
Manajemen	Suatu usaha untuk mengatur dan mengelola semua sumber daya pendidikan (manusia, keuangan, sarana, kurikulum, waktu, dll) agar proses pendidikan berjalan lancar dan menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai tujuan pendidikan nasional.
Pendekatan Humanistik	Pendekatan dalam proses pendidikan yang berpusat pada

Pendidikan	<p>peserta didik sebagai manusia utuh, dengan memperhatikan aspek emosional, spiritual, sosial, dan potensinya secara menyeluruh. Tujuan utama pendekatan ini adalah membantu siswa berkembang menjadi pribadi yang mandiri, bertanggung jawab, dan mampu merealisasikan dirinya (aktualisasi diri).</p>
Pengawas	<p>Secara umum adalah proses pembelajaran yang bertujuan untuk mengembangkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan karakter individu agar menjadi pribadi yang lebih baik dan berguna bagi dirinya sendiri, masyarakat, dan negara.</p>
Supervisi Akademik	<p>Tenaga kependidikan yang memiliki tugas untuk melakukan pengawasan akademik dan manajerial terhadap satuan pendidikan, guna meningkatkan mutu pembelajaran dan kinerja guru.</p> <p>Proses pembinaan profesional yang dilakukan oleh pengawas sekolah, kepala sekolah, atau pihak berwenang lainnya untuk membantu guru meningkatkan mutu pembelajaran, terutama dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian proses belajar mengajar.</p>

Tentang Penulis



Darmawati, anak ke 7 dari delapan bersaudara, lahir di Medan 20 Desember 1965. Pendidikan sedang menyelesaikan Program Doktor Manajemen Pendidikan. Sebagai narasumber tingkat Nasional untuk Guru Pembelajar, Fasilitator Penguatan Kepala Sekolah, Pelatih Ahli untuk Sekolah Penggerak, sarta Dosen PPG bagi guru-guru Prajab. Dan bertugas pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.



Muhammad Ali Hadidie Parinduri, SH., MH, lahir dan menetap di Medan hingga sampai sekarang. Saya menyelesaikan Pendidikan saya sampai jenjang Magister jurus hukum di Universitas Islam Sumatera Utara. Kini saya berkerja sebagai Advokat/Pengacara di kantor hukum Hadidi Parinduri, SH., MH & Partners dan saya juga bekerja sebagai Dosen mata kuliah Pendidikan Kewarganegaraan, Metode Penelitian, dan Etika Bisnis & Profesi di kampus Akademi Akuntansi YPK Medan hingga sampai sekarang.

Tentang Editor



Luthfi Parinduri, lahir dan menetap di Pematang Siantar hingga menyelesaikan pendidikan SMA. Merantau ke Medan untuk melanjutkan pendidikan, kini tinggal dan bekerja di Medan. Selesai pendidikan bekerja di Bank Duta dengan posisi terakhir Assisten Vice Presiden Corporate Banking. Saat ini memberi kuliah di Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik UISU. Beberapa kali berkesempatan turut menulis buku secara kolaborasi yang diterbitkan oleh Yayasan Kita Menulis.

Indeks

A

Administrasi, 3, 5, 9, 14, 15,
18, 21, 23, 24, 29, 30, 32,
35, 45, 85, 86, 90, 93, 99,
103, 129, 144, 145, 148,
149, 152, 161, 164, 169,
175, 183, 185, 189
Administratif, 1, 3, 8, 11, 13,
15, 21, 27, 40, 56, 66, 68,
83, 87, 91, 94, 104, 116,
117, 136, 141, 146, 148,
149, 150, 155, 157, 159,
160, 163, 164, 165, 166,
167, 169, 175, 176, 177,
183, 184, 186, 191
audit, 20, 170, 182, 183, 184,
185, 186, 187, 191, 193

D

Dana, vii, 170, 171, 172, 173,
177, 178, 179, 180, 183,
186, 187, 188, 189, 191,
192, 195
Digital, 4, 10, 11, 17, 19, 23,
34, 50, 67, 71, 74, 99, 100,
103, 114, 124, 136, 142,
157, 159, 180, 182, 183,
192

E

Efektivitas, 4, 5, 12, 14, 18,
20, 23, 24, 29, 31, 33, 36,

37, 41, 42, 43, 47, 50, 62,
63, 65, 67, 74, 77, 87, 90,
93, 94, 105, 107, 108, 111,
115, 136, 141, 144, 146,
147, 150, 153, 164, 166,
169, 173, 177, 178, 179,
182, 185, 187, 193, 194
Elemen, 4, 12, 13, 35, 43, 55,
66, 87, 88, 104, 105, 111,
119, 141, 153, 187
Evaluasi, vii, 7, 20, 36, 62, 65,
68, 74, 75, 78, 80, 93, 104,
121, 132, 141, 145, 149,
150, 151, 152, 153, 154,
155, 158, 161, 164, 165,
166, 167, 168, 185, 189,
192, 195

G

Globalisasi, 1, 13, 23, 34, 36,
58, 90, 98, 114

I

Idealisme, 66
Inklusif, 2, 11, 14, 16, 34, 40,
75, 101, 115, 120, 124, 125,
136

K

Kepemimpinan, vi, 13, 39, 42,
46, 52, 81, 97, 103, 109,
111, 112, 113, 114, 115,
116, 117, 118, 119, 120,

121, 127, 128, 129, 130,
131, 132, 133, 134, 137,
152, 196

Kurikulum, 1, 3, 7, 12, 17, 18,
27, 32, 35, 40, 43, 45, 46,
55, 57, 58, 61, 67, 69, 70,
71, 77, 79, 86, 89, 93, 96,
98, 99, 102, 106, 107, 114,
117, 121, 122, 132, 144,
147, 148, 149, 150, 158,
164, 166, 197

P

Pendekatan, 9, 11, 17, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,
36, 37, 38, 39, 40, 41, 42,
43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 60, 63, 66, 73, 74,
79, 100, 101, 103, 104, 107,
116, 118, 121, 132, 133,
136, 141, 142, 143, 147,
151, 159, 160, 161, 163,
165, 166, 198

Pendidikan, iv, v, vi, vii, ix, 1,
2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12,
14, 15, 16, 17, 25, 26, 27,
30, 32, 34, 35, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 46, 48,

51, 55, 56, 57, 58, 59, 63,
64, 65, 69, 70, 71, 72, 80,
81, 82, 83, 87, 88, 91, 92,
95, 96, 98, 99, 109, 111,
112, 113, 114, 115, 116,
125, 126, 130, 141, 142,
143, 144, 150, 151, 155,
158, 159, 160, 167, 168,
169, 170, 171, 176, 177,
179, 182, 184, 185, 191,
195, 196, 198, 199

R

Revolusi, 1, 17, 58

S

Supervisi, 20, 29, 46, 94, 98,
141, 142, 143, 144, 145,
146, 147, 148, 149, 150,
154, 155, 156, 157, 158,
159, 160, 161, 162, 163,
165, 166, 175

Supervisi, vii, 19, 141, 142,
143, 144, 145, 146, 147,
148, 149, 150, 154, 155,
157, 160, 161, 162, 163,
167, 168, 198



BUKU AJAR

Manajemen Pendidikan

Teori, Konsep, dan Aplikasi di Dunia Pendidikan

Buku ini tidak hanya menghadirkan kerangka teoritis yang kuat, tetapi juga menyuguhkan analisis aplikatif yang relevan dengan tantangan dan kebutuhan zaman. Oleh karena itu, buku ini sangat layak menjadi referensi utama bagi mahasiswa, dosen, praktisi pendidikan, dan para pemangku kebijakan yang berkecimpung dalam dunia pendidikan.

UMSU  **PRESS**

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

REFERENSI

ISBN 978-634-236-063-7



9 786342 360637

ISBN 978-634-236-064-4 (PDF)



9 786342 360644

Harga P. Jawa Rp. 84.000,00