

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pendidikan

2.1.1 Manajemen

Ada kaitan yang erat antara organisasi, administrasi, dan manajemen. Menurut Pidarta (2004:1) organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka, mula-mula mereka mengintegrasikan sumber-sumber materi maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen dan akhirnya barulah mereka melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita tersebut. Baik manajemen maupun melaksanakan kegiatan itu disebut administrasi.

Manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan kerjasama orang-orang yang ada dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut Terry (1991:1) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Terry menambahkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “*managing*”-pengelolaan-, sedang pelaksananya adalah manajer atau pengelola.

Dale dalam Pidarta (2004:2) mengutip beberapa pendapat ahli tentang pengertian manajemen, yaitu (1) mengelola orang-orang, (2) pengambilan keputusan, (3) proses mengorganisasi dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan.

Sedangkan Haimann dalam Manullang (1996:2) menyatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya pendapat Lee dalam Manullang (1996:15) menyatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Fungsi manajemen menurut Terry dalam Manulang (1996:17) adalah:

Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), Pengawasan (*Controlling*). Perencanaan (*Planning*) adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah perumusan penetapan jawaban dari pertanyaan sebagai berikut: 1) tindakan apa yang harus dikerjakan?, 2) apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan?, 3) dimanakah tindakan itu harus dikerjakan?, 4) kapanakah tindakan itu dilaksanakan?, 5) siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu?, 6) bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu?. Sebenarnya fungsi perencanaan bukan saja menetapkan hal-hal tersebut di atas, tetapi fungsi perencanaan sudah termasuk di dalamnya penetapan budget.

Terry (1991:15-17) menyatakan bahwa perencanaan (*planning*) adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan

kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

Organizing mencakup membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan menetapkan wewenang di antara kelompok dan unit-unit organisasi. Fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi dan struktur. Fungsi terdiri atas tugas-tugas yang diberikan dalam fungsi garis. Hubungan terdiri atas tanggung jawab dan wewenang, sedangkan strukturnya dapat bersifat horizontal dan vertikal.

Actuating atau pelaksanaan atau gerakan aksi, mencakup kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan dapat dicapai. *Actuating* mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan pegawai dengan cara member penghargaan, memimpin, mengembangkan dan member kompensasi kepada mereka.

Controlling merupakan kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan dapat tercapai dengan baik.

Fungsi manajemen di atas jika dapat dilaksanakan dengan baik oleh segenap orang-orang dalam suatu organisasi, maka diharapkan mampu memenuhi

pencapaian tujuan yang telah disepakati. Selain itu agar tujuan dapat tercapai, maka manajemen harus dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi (fleksibel). Organisasi dapat terus bertahan manakala selalu dilakukan perbaikan-perbaikan dalam manajemen sesuai dengan tuntutan perkembangan.

Menurut Reddin dalam Rohiat (2010:8), manajemen yang efektif akan dapat mencapai tujuan dengan baik. Reddin menunjukkan perbedaan manajemen efektif dengan manajemen yang efisien.

Tabel 2.1 Perbedaan Manajemen Efektif dengan Manajemen Efisien

Manajemen Efektif	Manajemen Efisien
1. Membuat yang benar	1. Mengerjakan yang benar
2. Mengkreasikan alternatif-alternatif	2. Menyelesaikan masalah
3. Mengoptimalkan sumber-sumber	3. Mengamankan sumber-sumber
4. Memperoleh hasil	4. Mengikuti tugas-tugas pekerjaan
5. meningkatkan keuntungan	5. merendahkan biaya

Sumber: Reddin dalam Rohiat tahun 2010

Pekerjaan yang efektif adalah pekerjaan yang dapat memberikan hasil seperti rencana semula. Sedangkan pekerjaan yang efisien ialah pekerjaan yang menghabiskan biaya sesuai dengan rencana semula atau lebih rendah. Pada bagan tersebut dimaksudkan agar para manajer mengusahakan adanya kesejajaran antara efektivitas dan efisiensi dalam manajemennya, sehingga manajemen dapat berjalan secara optimal.

2.1.2 Mutu

Secara umum mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Menurut Sallis (2005:56) mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Kenyataan yang ada bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu. Mereka melakukan penilaian dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan.

Tom Peters, dalam *Thriving On Chaos* dalam Sallis (2005:56) membicarakan tentang peran penting pelanggan dalam menentukan mutu dengan menekankan bahwa sebuah mutu yang dirasa (*perceived quality*) dari sebuah produk bisnis atau jasa adalah faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan produk atau jasa tersebut.

Armand V. Feigenbaum dalam Rivai dan Murni (2009:485), memperkenalkan 10 ciri yang merupakan kunci menuju keberhasilan dalam penerapan mutu. Berikut sepuluh ciri-ciri tersebut:

- a. Mutu adalah sebuah proses yang lama dari sebuah perusahaan. Sebuah proses yang terkait erat dengan pelanggan dan bersifat sistematis serta harus diterapkan secara total dan tegas ke dalam seluruh perusahaan dan terpadu dengan para pemasok.
- b. Mutu adalah apa yang dikatakan pelanggan. Jika ingin mengetahui tentang mutu tanyalah pada pelanggan.
- c. Mutu dan biaya bukanlah suatu selisih melainkan suatu jumlah. Kedua hal tersebut bukanlah musuh melainkan mitra, dan cara terbaik untuk menghasilkan produk dan menawarkan pelayanan dengan lebih cepat dan lebih murah adalah dengan membuat kedua hal tersebut menjadi lebih baik.
- d. Mutu membutuhkan kerja sama tim maupun individu. Mutu merupakan pekerjaan setiap orang, tetapi juga bias menjadi bukan pekerjaan siapa-siapa

tanpa infrastruktur yang jelas yang mendukung, baik mutu kerja individu-individu maupun mutu kerja tim antar departemen.

- e. Mutu adalah suatu cara mengelola. Kepemimpinan pribadi dalam memberdayakan mutu pengetahuan, keahlian, dan sikap-sikap setiap orang di dalam suatu organisasi untuk mengetahui bahwa menciptakan mutu yang baik adalah sama dengan menciptakan segala sesuatu di dalam perusahaan menjadi baik.
- f. Mutu dan inovasi saling terkait satu sama lain. Kunci keberhasilan peluncuran produk baru adalah menciptakan mutu sebagai kunci pengembangan produk baru (atau jasa) sejak awal. Pelanggan tidak dapat secara serius mengatakan kepada anda apa yang dia suka dan tidak suka sampai dia melihat atau menggunakan produk Anda.
- g. Mutu merupakan suatu etika. Pencapaian keunggulan, pengenalan lebih dalam bahwa apa yang Anda lakukan adalah benar merupakan pendorong emosional manusia yang paling kuat di dalam organisasi apa saja dan ia merupakan penggerak dasar bagi kepemimpinan sejati yang bermutu.
- h. Mutu membutuhkan peningkatan yang berkesinambungan. Mutu adalah suatu gerakan yang konstan untuk mencapai target. Peningkatan yang berkesinambungan merupakan komponen program bermutu yang integral dan searah, bukan aktivitas yang terpisah, dan hanya bias dicapai melalui pertolongan, partisipasi, dan campur tangan dari semua orang.
- i. Mutu merupakan rute yang paling intensif dengan modal yang sedikit dan biaya yang efektif untuk mencapai produktivitas.
- j. Mutu diterapkan bersama dengan sebuah sistem total yang terhubung dengan pelanggan dan pemasok.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:3) menyatakan bawa kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, artinya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang. Hal ini bisa terjadi karena berkembangnya teknologi dan budaya masyarakat, dimana keinginan masyarakat selalu berubah sesuai dengan tren pada masanya.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang mutu, maka dapat dikatakan bahwa kualitas suatu keadaan yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, perbaikan yang berkelanjutan dan hasil yang terbaik bagi konsumen. Mutu adalah hasil kerjasama semua pihak yang ada di dalam sebuah lembaga atau organisasi.

2.1.3 Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan memiliki dasar manajemen yang sama dengan manajemen pada umumnya, hanya lebih ditekankan pada pengelolaan pada tingkat pendidikan. Menurut Arikunto (2009:4) manajemen pendidikan adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Menerapkan definisi tersebut pada usaha pendidikan yang terjadi dalam sebuah organisasi, maka definisi selengkapya menurut Arikunto (2009:4) manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergolong dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

Menurut Rivai dan Murni (2009:58) manajemen pendidikan merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan, seperti guru, sarana dan prasarana pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan. Lebih lanjut dikatakan bahwa manajemen pendidikan merupakan hal yang diprioritaskan untuk kelangsungan pendidikan sehingga menghasilkan keluaran yang diinginkan. Karena kenyataan yang ada, masih banyak institusi yang menggunakan manajemen konvensional, sehingga kurang bisa menjawab tantangan dan terkesan tertinggal dari modernitas.

Menurut Sagala (2009:55) manajemen pendidikan dalam hal ini manajemen sekolah diartikan sebagai proses pendayagunaan sumber daya sekolah melalui kegiatan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian secara lebih efektif dan efisien dengan segala aspeknya dengan menggunakan semua potensi yang tersedia agar tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien serta produktivitas sekolah yang bermutu.

Ruang lingkup manajemen pendidikan menurut Arikunto dan Yuliana (2009:6) terdiri dari: 1) manajemen siswa, 2) manajemen personil sekolah (baik tenaga kependidikan maupun tenaga manajemen), 3) manajemen kurikulum, 4) manajemen sarana atau material, 5) manajemen tatalaksana pendidikan atau ketatausahaan sekolah, 6) manajemen pembiayaan atau manajemen anggaran, 7) manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan, 8) manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli terkait manajemen pendidikan secara umum, SDIT Permata Bunda sebagai lembaga pendidikan Islam juga mengadopsi nilai-nilai manajemen pendidikan yang diintegrasikan dengan nilai-nilai keIslaman. Lembaga pendidikan Islam bias dikategorikan sebagai lembaga industri mulia (*noble industry*) karena mengemban misi ganda, yaitu profit sekaligus sosial. Misi profit, yaitu untuk mencapai keuntungan, ini dapat dicapai ketika efisiensi dan efektivitas dana bias tercapai, sehingga pemasukan lebih besar dari biaya operasional. Misi sosial bertujuan untuk mewariskan dan menginternalisasikan nilai luhur.

Menurut Muhaimin, Suti'ah dan Ilystio (2010:7) manajemen pendidikan Islam diperlukan dua aspek yang terpadu, yaitu menyatunya sikap *manager* dan *leader* yang berciri khas Islam atau yang dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Sehingga melahirkan etos kerja berupa memiliki niat yang lurus untuk selalu memperbaiki amal/kerja, selalu berorientasi pada kerja, dan meyakini bahwa setiap kerja yang dilakukan bukan hanya dimensi secara dunia tetapi lebih dari itu bernilai ibadah.

2.1.4 Manajemen Mutu Pendidikan

Mutu itu bersifat relatif, yaitu tergantung siapa pelanggan yang menggunakan. Bermutu pada satu pelanggan belum tentu bermutu pada pelanggan yang lain. Namun secara umum orientasi mutu adalah sama yaitu kepuasan pada pelanggan. Pada konteks pendidikan pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya.

Menurut Danim (2010:145) mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan SDM, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, siswa, dan lain-lain. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana dan sarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja, dan lain-lain. *Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan, cita-cita, dan lain-lain.

Mutu proses pembelajaran mengandung makna kemampuan sumberdaya sekolah mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Sedangkan mutu luaran, yaitu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu.

Keberhasilan jasa pendidikan ditentukan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada para pengguna jasa pendidikan tersebut, yakni peserta didik. Bila mutu akan diperbaiki, hendaknya perlu ada pimpinan dari profesional pendidikan. Manajemen mutu merupakan sarana yang memungkinkan para profesional pendidikan dapat beradaptasi dengan kekuatan perubahan.

Menurut Rohiat (2010:15), seorang kepala sekolah yang memanajemen sekolah tanpa pengetahuan manajemen pendidikan tidak akan bekerja secara efektif dan efisien, jauh dari mutu, dan keberhasilannya tidak akan meyakinkan. Pengetahuan dan atau teori tentang manajemen pendidikan sangat dibutuhkan dan harus difahami oleh seorang kepala sekolah, karena tanpa teori manajemen seorang kepala sekolah akan melakukan pekerjaannya tanpa perencanaan dan pendapat-pendapatnya pribadi.

Menurut Sagala (2009:55) langkah-langkah yang dapat dilakukan sekolah dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu, 1) merumuskan visi, misi, tujuan, dan target peningkatan mutu secara berkelanjutan; 2) menyusun perencanaan sekolah menggunakan model perencanaan strategik; 3) melaksanakan program

sekolah sesuai formulasi perencanaan; 4) melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap program kerja yang dilaksanakan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas serta kualitas penyelenggaraan program sekolah; 5) menyusun laporan kemajuan sekolah dan melaporkannya kepada orang tua siswa kemajuan hasil belajar anak-anaknya di sekolah, 6) merumuskan program baru sebagai hasil evaluasi program sekolah dan kelanjutan dari program yang telah dilaksanakan menggunakan perencanaan strategik sekolah.

2.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan. kepemimpinan kepala sekolah akan mempengaruhi berhasil atau tidaknya lembaga yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan manajemen mutu, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu manajemen mutu dalam pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai : (1) *educator* (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) *leader* (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan. Urgensi dan signifikansi fungsi dan peranan kepala sekolah didasarkan pada pemahaman bahwa keberhasilan sekolah merupakan keberhasilan kepala sekolah. Oleh karena itu sudah suatu kemestian

kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang mumpuni dalam menjalankan perannya.

2.2.1 Kompetensi Kepala Sekolah

Semakin berkembangnya kebutuhan sekolah akan pemimpin atau kepala sekolah yang dapat bersaing dengan perkembangan, maka tuntutan kompetensi kepala sekolah semakin ditingkatkan. Kemudian digulirkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, mengatur bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Tabel 2.2 Kompetensi Kepala Sekolah

No.	Dimensi Kompetensi	Kompetensi
1	Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadikan teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
		1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
		1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
		1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
		1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
		1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2	Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah

		untuk berbagai tingkatan perencanaan .
		2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
		2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/madrasah secara optimal.
		2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
		2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
		2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
		2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
		2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
		2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
		2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
		2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
		2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.

		2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
		2.14 Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
		2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
		2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3	Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah
		3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
		3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
		3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
		3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah atau madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4	Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
		4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat

		4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademi terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5	Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.
		5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
		5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sumber: Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007

Berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, mengatur bahwa kepala sekolah harus memiliki kompetensi dalam menjalankan peran dan fungsinya. Kompetensi tersebut meliputi, kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi supervisi, kompetensi kewirausahaan, dan kompetensi sosial.

Kompetensi kepribadian merupakan karakter yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin (leader), karena sebagai pemimpin, ia akan memengaruhi orang lain atau memberdayakan orang lain untuk menjalankan tugas. Kemampuan ia mempengaruhi orang lain sangat ditentukan sampai sejauh mana kepribadian seorang pemimpin menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya.

Menurut Muhaimin, Suti'ah (2010:29) bahwa faktor pemimpin yang sangat penting dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut, sebagaimana yang dikemukakan Covey (2005) bahwa 90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Hal ini menunjukkan bahwa karakter yang baik merupakan kompetensi kepribadian seorang pemimpin atau kepala sekolah yang harus dimiliki agar ia berhasil dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di organisasi sekolahnya. Pentingnya kompetensi kepribadian dalam menunjang kerja-kerja kepala sekolah atau pemimpin.

Pernyataan pentingnya kompetensi kepribadian ditekankan juga oleh Pidarta (2004:17) bahwa seorang pemimpin agar dapat diterima di tengah-tengah organisasi yang dipimpinnya maka ia perlu memiliki integritas pribadi. Suatu pribadi yang bisa berbaur dengan pribadi-pribadi lain, suatu kemampuan mengadaptasi dengan segala macam pribadi. Kemampuan ini bersumber dari kemampuan menghargai orang lain, menghayati perasaan orang lain, toleransi dan bekerjasama.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan dalam teori, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi kepribadian merupakan faktor penting yang menentukan kesuksesan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin (*leader*). Bila kepribadian kepala sekolah baik, maka sebagai pemimpin akan dicontoh oleh bawahan, dan bawahan akan merasa nyaman dibawah pembinaan pemimpin yang memiliki karakter yang baik. Hal ini akan berakibat semua staf akan memiliki kerja yang baik, sehingga akan saling bersinergis untuk memberikan yang terbaik dalam peningkatan mutu sekolah.

Kompetensi manajerial bagi kepala sekolah menjadi keniscayaan, supaya kepala sekolah mampu merancang, mengorganisasikan, mengevaluasi, dan memperbaiki

proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional. Kompetensi manajerial ini dibutuhkan dalam rangka kepala sekolah menjalankan fungsi-fungsi manajemen di sekolahnya.

Kompetensi supervisi mutlak diperlukan kepala sekolah sebagai penunjang tugasnya sebagai supervisor di sekolahnya. Meningkatnya kualitas kinerja guru dan karyawan sangat ditentukan sampai sejauh mana pembinaan guru dan karyawan dilakukan. Agar pelaksanaan berjalan dengan yang diharapkan maka pelaksanaannya harus mengikuti prinsip-prinsip manajemen yang mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan seutuhnya.

Kompetensi soisal ini diperlukan kepala sekolah sebagai seorang manajer di sekolahnya. Dalam konteks sebagai manajer, maka kepala sekolah akan melakukan peran manajer dalam hal manajemen hubungan masyarakat.

Hubungan sekolah dan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Baik atau tidaknya hubungan sekolah dan masyarakat sangat ditentukan kepala sekolah pengelola sekolah, yang memiliki kebijakan dan keputusan terhadap semua program yang akan dilakukan terkait hubungan masyarakat.

Menurut Mulyasa (2009:51), kepala sekolah yang baik merupakan salah satu kunci untuk bisa menciptakan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat secara efektif karena harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi.

Pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua tentang sekolah. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa berusaha membina dan meningkatkan hubungan kerja sama yang baik antara sekolah dan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien.

Berdasarkan kompetensi kepala sekolah tersebut, maka kepala sekolah diharapkan mampu menjalankan peran dan fungsi sebagai kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di lembaganya.

2.2.2 Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Peran dan fungsi kepala sekolah dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) meliputi tujuh peranan utama kepala sekolah, yaitu sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, penyelia (*supervisor*), pemimpin (*leader*), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan. Agar lebih jelasnya penelitian ini, maka akan diambil tugas pokok dan fungsi kepala sekolah meliputi kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan (*entrepreneur*).

1. Peran dan Fungsi sebagai Pendidik (*Educator*)

Jabatan kepala sekolah merupakan tugas tambahan. Pada hakekatnya kepala sekolah adalah juga seorang pendidik (guru). Oleh karena kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi sebagai seorang guru. Hal ini sangat penting, mengingat kepala sekolah akan melakukan supervisi terhadap guru, dalam rangka perbaikan profesionalisme guru.

Berbicara mengenai peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan ditentukan oleh lembaga pendidikan. Akan tetapi bila dicermati lebih jauh maka guru adalah inti atau ujung tombak dari peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Guru memiliki peran sebagai pengajar dan pendidik. Sebagai pengajar guru bertugas menuangkan sejumlah bahan pelajaran ke dalam akal pikiran anak didik. Sedangkan sebagai pendidik guru bertugas membimbing dan membina anak didik agar menjadi manusia susila yang cakap, aktif, kreatif, mandiri, dan inovatif. Sebagaimana menurut Djamarah dalam Rivai dan Murni (2009:896) dalam Psikologi Belajar berpendapat bahwa baik mengajar maupun mendidik merupakan tanggung jawab guru sebagai tenaga profesional. Oleh sebab itu, tugas yang berat dari seorang guru ini pada dasarnya hanya dapat dilaksanakan oleh guru yang memiliki kompetensi professional yang tinggi.

Menurut Rusman (2012:22) kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru yang profesional (berdasarkan PP Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 28) meliputi:

1. Kompetensi pedagogik, adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Artinya guru harus mampu mengelola kegiatan pembelajaran, mulai dari merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran. Guru harus menguasai manajemen kurikulum, melaksanakan kurikulum, dan mengevaluasi kurikulum serta memiliki pemahaman tentang psikologi pendidikan, terutama terhadap kebutuhan dan perkembangan peserta didik agar kegiatan pembelajaran lebih bermakna dan berhasil guna.
2. Kompetensi personal, adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia. Artinya guru memiliki sikap kepribadian yang mantap,

sehingga mampu menjadi sumber inspirasi bagi siswa. Dengan kata lain, guru harus memiliki kepribadian yang patut diteladani.

3. Kompetensi profesional, adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan. Artinya guru harus memiliki pengetahuan yang luas berkenaan dengan bidang studi atau *subjek matter* yang akan diajarkan, serta penguasaan didaktik metodik dalam arti memiliki pengetahuan konsep teoritis, mampu memilih model, strategi, dan metode yang tepat serta mampu menerapkannya dalam kegiatan pembelajaran. Gurupun harus memiliki pengetahuan luas tentang kurikulum, dan landasan kependidikan.
4. Kompetensi sosial, adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/ wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Artinya ia menunjukkan kemamouan berkomunikasi sosial, baik dengan murid-muridnya maupun dengan sesama teman guru, dengan kepala sekolah, bahkan dengan masyarakat luas.

Selain kepala sekolah sejatinya sebagai guru, namun ia juga sebagai pimpinan yang mempunyai kewajiban untuk membina para guru. Menurut Rivai dan Murni (2009:889) kepala sekolah secara riil mempunyai fungsi sangat menentukan bagi perkembangan guru. Dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah dapat berperan positif terhadap perkembangan guru, Jika kepala sekolah mampu meningkatkan potensi guru-guru sekaligus memberikan ruang gerak dan kebebasan untuk maju bagi guru, guna meningkatkan komitmen tanggung jawab tugasnya.
2. Guru perlu mendapat dorongan kuat dari kepala sekolah untuk berani keluar dari dunia rutinitas hariannya, masuk ke dalam dunia dinamis yang merupakan syarat dari suatu perkembangan profesionalisme guru itu sendiri, dalam rangka meningkatkan kompetensi untuk mendukung tugas luhurnya sebagai guru yang professional.
3. Sebaliknya kepala sekolah dapat menjadi penghambat perkembangan guru, jika guru tidak mendapat dukungan untuk secara dinamis mengembangkan potensinya dengan berinteraksi dengan jaringan guru-guru dari satuan pendidikan lainnya dan lembaga-lembaga lainnya. Dengan interaksi keluar yang terarah, maka guru akan mendapatkan berbagai *best practices* dari jaringannya sehingga individualnya akan terbangkitkan untuk maju bersama rekan guru lainnya.

2. Peran dan Fungsi sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai posisi puncak yang memegang kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk memperbaiki mutu pendidikan melalui sisi manjerial kepala sekolah. Menurut Rohiat (2010:35), keterampilan-keterampilan teknis manajerial untuk manajemen sekolah perlu mendapat perhatian seperti pemahaman terhadap tugas manajemen kurikulum, manajemen personil, fasilitas, keuangan, dan tata usaha sekolah, pemeliharaan tata tertib, dan penghubung sekolah dan masyarakat.

Keberhasilan seorang manajer apabila ia dapat melakukan fungsi manajernya dengan efektif. Mengingat pekerjaan dikatakan efektif apabila pekerjaan itu memberi hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan semula. Reddin dalam Pidarta (2004:19) memberikan gambaran tentang perilaku manajer yang efektif, yaitu 1) mengembangkan potensi para bawahannya, 2) tahu tentang apa yang diinginkan dan giat mengejarnya, memiliki motivasi yang tinggi, 3) memperlakukan bawahan secara berbeda-beda sesuai dengan karakter individunya, 4) bertindak secara tim manajer.

Bila dikaji secara luas dalam implementasi manajemen mutu, maka peran kepala sekolah sebagai manajer di sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri. Menurut Mulyasa (2009:39) sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana dan

prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan.

Penjelasan lebih jauh terkait tujuh komponen tersebut adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Menurut Sutikno (2012:72), manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah, maka prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Kepala sekolah selaku manajer di sekolah harus memberi pemahaman kepada guru-guru yang dikelola bahwa pemahaman terhadap kurikulum sangatlah penting, agar mereka dapat menjabarkan secara lebih luas dan mengembangkan secara kreatif dalam pembelajaran. Sehingga peningkatan mutu dalam pembelajaran dapat tercapai.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari Manajemen peningkatan mutu. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pelaksanaan kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu,

sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler dan instruksional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Manajemen pengajaran adalah keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran terlaksana secara efektif dan efisien.

Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Dalam proses pengembangan program sekolah, manajer hendaknya tidak membatasi diri pada pendidikan dalam arti sempit, ia harus menghubungkan program-program sekolah dengan seluruh kehidupan peserta didik dan kebutuhan lingkungan. Mengingat kepala sekolah merupakan manajer di sekolah, maka ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Menurut Mulyasa (2009:41), untuk kepentingan tersebut, sedikitnya terdapat empat langkah yang harus dilakukan, yaitu menilai kesesuaian program yang ada dengan tuntutan kebudayaan dan kebutuhan murid, meningkatkan perencanaan program, memilih dan melaksanakan program, serta menilai perubahan program.

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Keberhasilan manajemen mutu sangat ditentukan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisiensi untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Ada empat prinsip dasar yang harus dipegang oleh kepala sekolah dalam menerapkan manajemen personalia (Depdikbud, 2000:77), yaitu:

- a) Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga.
- b) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tercapainya tujuan institusional.
- c) Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- d) Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf administrasi, siswa, orang tua siswa, dan yang terkait) dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Menurut Mulyasa (2009:42), manajemen tenaga kependidikan (guru dan personil) mencakup (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, (7) penilaian pegawai. Semua komponen ini harus dilakukan dengan benar dan baik, agar apa yang diharapkan dapat tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif dan untuk sekarang maupun masa yang akan datang. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi.

Ada dua tahap yang harus dilakukan kepala sekolah untuk pengadaan pegawai, yaitu:

a) Analisis pekerjaan

Agar pengadaan tenaga betul-betul sesuai dengan kebutuhan yang sesungguhnya, maka terlebih dahulu harus dilakukan analisis pekerjaan, baik melalui analisis proses maupun operasionalnya. Analisis proses dilakukan untuk menemukan jenis pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan di sekolah. Setelah dilakukan analisis operasi untuk menemukan bagaimana setiap tugas tersebut harus dikerjakan dan kemampuan yang diperlukan oleh orang yang mengerjakan tugas atau mengemban jabatan tersebut.

b) Pengadaan tenaga

Jika hasil analisis pekerjaan menunjukkan bahwa sekolah kekurangan tenaga pegawai, maka sekolah negeri tidak boleh merekrut sendiri, tetapi mengusulkan pengangkatan tenaga baru kepada dinas pendidikan kota/kabupaten dan seterusnya dilanjutkan ke dinas provinsi.

Jika secara keseluruhan jumlah tenaga guru berlebih, tetapi ada satu atau beberapa pelajaran yang gurunya kurang, maka kepala sekolah

perlu mengusulkan mutasi guru berlebih dan meminta tambahan guru untuk mata pelajaran yang kurang. Dapat juga menugaskan guru yang berlebih untuk mengikuti program pembinaan agar mampu mengajar mata pelajaran yang gurunya kurang, sesuai dengan rumpun mata pelajaran.

Sedangkan pada sekolah swasta, maka kewenangan untuk merekrut tenaga pegawai diberi kewenangan pada sekolah tersebut. Mereka lebih leluasa untuk mengatur kewenangan tenaga pegawainya.

Ada tiga aspek yang harus dilakukan kepala sekolah dalam mengembangkan pegawai di sekolah, yaitu, a) peningkatan profesionalisme, b) pembinaan karier, c) kesejahteraan.

Hal yang perlu diperhatikan dan sangat penting dalam mengelola tenaga pendidik dan kependidikan bahwa guru, staf administrasi, dan staf lainnya adalah manusia, sehingga dalam pengelolaannya perlu diperhatikan sisi-sisi manusiawi, seperti memberi perhatian, membantu menyelesaikan tugas yang sulit, dan sejenisnya.

Organisasi senantiasa menginginkan agar personil-personilnya melaksanakan tugas secara optimal dan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kepentingan organisasi, serta bekerja lebih baik dari ke hari. Disamping itu, pegawai sendiri sebagai manusia juga membutuhkan peningkatan dan perbaikan pada dirinya termasuk dalam tugasnya. Oleh karena itu fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai.

Setelah ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Agar personalia dapat bekerja dengan optimal dan masing-masing pihak menjalankan hak dan kewajiban, maka diperlukan kontrak perjanjian antara pegawai dengan organisasi atau lembaga yang bersangkutan.

c. Manajemen Kesiswaan

Semua kegiatan di sekolah pada akhirnya ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan dirinya. Upaya itu akan optimal jika siswa sendiri secara aktif berupaya mengembangkan diri, sesuai dengan program-program yang dilakukan di sekolah. Oleh karena itu sangat penting untuk menciptakan kondisi agar siswa dapat mengembangkan diri secara optimal. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah memegang peranan penting dalam menciptakan kondisi tersebut.

Terdapat empat prinsip dalam manajemen kesiswaan yang harus dilakukan kepala sekolah, yaitu:

1. Siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka.
2. Kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari fisik, kemampuan intelektual, social ekonomi, minat, dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.

3. Siswa hanya akan termotivasi untuk belajar jika mereka menyenangi apa yang akan diajarkan.
4. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotor.

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional dalam manajemen di sekolah. Manajemen kesiswaan adalah penataan atau pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama, yakni; kemajuan belajar, bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, Sutisna (1985) menjabarkan tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut:

- 1) Kehadiran siswa di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu.

- 2) Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penunjukkan siswa ke kelas dan program studi.
- 3) Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- 4) Program supervisi bagi siswa yang mempunyai kelainan, seperti pengajaran, perbaikan, dan pengajaran luar biasa.
- 5) Pengendalian disiplin siswa.
- 6) Program bimbingan dan penyuluhan.
- 7) Program kesehatan dan keamanan.
- 8) Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Keberhasilan, kemajuan, dan prestasi belajar siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya, dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolahnya. Kemajuan belajar siswa ini secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua, sebagai masukan untuk berpartisipasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya belajar, baik di rumah maupun di sekolah.

Tujuan pendidikan tidak hanya mengembangkan pengetahuan anak, tetapi juga sikap kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping keterampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggung jawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberikan bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional maupun social, sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing, untuk kepentingan tersebut, diperlukan data yang lengkap tentang peserta didik. Untuk

itu, di sekolah perlu dilakukan pencatatan dan ketatalaksanaan kesiswaan, dalam bentuk buku induk, buku kleper, buku laporan keadaan siswa, buku presensi siswa, buku laporan pendidikan, daftar kenaikan kelas, buku mutasi, dan sebagainya.

d. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lahir dalam implementasi manajemen untuk meningkatkan mutu, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar mengajar di sekolah bersama dengan komponen-komponen lainnya. Dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Komponen keuangan dan pembiayaan ini harus dikelola dengan baik, agar dana-dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting terutama dalam rangka manajemen mutu pendidikan, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan

sekolah, karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana.

Tugas manajemen keuangan oleh Jones (1985) dalam Mulayasa (2009:48) dapat dibagi tiga fase yaitu, 1) *financial planning*, 2) *implementation and*, 3) *evaluation*. Jones mengemukakan perencanaan finansial yang disebut budgeting, merupakan bagian kegiatan mengkoordinasi semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadinya penyesuaian jika diperlukan.

Evaluation involves merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi:

- a. Prosedur anggaran
- b. Prosedur akuntansi keuangan
- c. Pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian
- d. Prosedur investasi
- e. Prosedur pemeriksaan.

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan ini ada pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordinator, dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordinator adalah pejabat yang berwenang untuk melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang

dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran keuangan atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah sebagai manajer berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordinaator untuk memerintahkan pemabayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi tugas ordinator untuk menguji hak atas pembayaran.

e. Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti; gedung, ruang belajar, meja dan kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti; halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju sekolah. Tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman sekolah untuk pengajaran tumbuh-tumbuhan. Halaman sekolah sekaligus lapangan olah raga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan

berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventaris, dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun siswa untuk berada di sekolah. Di samping itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif dan relevan dengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran, baik oleh guru sebagai pengajar maupun siswa sebagai pembelajar.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan antara sekolah dengan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisiensi. Sebaliknya sekolah juga harus menunjang pencapaian tujuan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, khususnya kebutuhan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk member penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan masyarakat. Sebaliknya, sekolah juga harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan, dan tuntutan masyarakat, terutama terhadap sekolah,

sehingga antara sekolah dengan masyarakat harus terbina hubungan yang harmonis.

3. Peran dan Fungsi sebagai Administrator

Administrasi sangat penting dalam lembaga pendidikan untuk membantu agar lembaga tersebut dapat berjalan lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, mengarahkan mereka dalam menghadapi berbagai masalah dan memberi semangat dan mempersiapkan untuk menghadapi masalah lain. Menurut Rivai dan Murni (2009:324) menyatakan bahwa, administrasi pendidikan merupakan fungsi khusus dengan tujuan utamanya adalah memastikan pendidikan akan terselenggara secara efisien dan efektif.

Menurut Sahertian dalam Suhardiman (2012:178), administrasi pendidikan adalah suatu proses pengintegrasian segala usaha pendayagunaan sumber-sumber personalia dan material sebagai usaha untuk meningkatkan secara efektif pengembangan kualitas manusia.

Lebih lanjut Engkoswara dalam Suhardiman (2012:178) menyatakan bahwa wilayah kerja administrasi pendidikan berdasarkan tiga hal pokok yang menjadi garapan administrasi, yaitu sumber daya manusia, sumber belajar, dan sumber fasilitas dan dana. Ketiga garapan ini dikelola melalui perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi dari semua penyelenggaraan pendidikan terkait dengan perencanaan,

pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, yang meliputi kurikulum, kesiswaan, pembiayaan, sarana prasarana, kepegawaian, tata laksana, hubungan masyarakat.

4. Peran dan Fungsi sebagai Supervisor

Menurut Arikunto (2009:370) kegiatan supervisi bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja. Aktivitas ini harus dilakukan seorang pemimpin berkaitan dengan peran kepemimpinan yang diembannya dalam rangka menjaga kualitas produk yang dihasilkan lembaga. Lebih jauh dikatakan bahwa supervisi bertujuan meningkatkan kualitas dan kinerja. Dengan bimbingan dan bantuan, kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan.

Menurut Piet A. Sahertian (2000:19), mendefenisikan supervisi sebagai suatu usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Hal ini menunjukkan dalam penerapannya supervisi merupakan suatu bentuk bimbingan profesional dalam rangka perbaikan suasana belajar mengajar melalui guru-guru.

5. Peran dan Fungsi sebagai Pemimpin (*leader*)

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif bahwa ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan sekolah.

Kepemimpinan adalah unsur terpenting dalam manajemen peningkatan mutu. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menterjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik. Peter dan Austin dalam Sallis (2006:170) menganjurkan pentingnya pemimpin yang unggul dalam mencapai mutu. Mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut ini:

Menurut Mulyasa (2009:126), kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam manajemen dapat dilihat berdasarkan kriteria: 1) mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif, 2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, 4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah, 5) bekerja dengan tim manajemen, serta 6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Pidarta (1988) dalam Mulyasa (2009:126) mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga keterampilan tersebut adalah keterampilan konseptual, yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi; keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin; serta keterampilan teknik, yaitu

keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Tuntutan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin yang harus memiliki berbagai keterampilan dalam menjalankan tugasnya merupakan suatu kemestian. Mengingat kepala sekolah sebagai lokomotif dari banyak gerbong yang akan dibawa untuk mencapai tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya. Dalam kaitan ini, disarankan kepala sekolah memiliki beberapa kemampuan sebagai seorang pemimpin seperti pendapat Noris yang dikutip oleh Azis Wahab (1996) dalam Fattah (2004:123), yaitu: 1) seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan yang luas tentang teori pendidikan; 2) kemampuan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya, 3) mampu mengidentifikasi masalah, dan 4) mampu mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Upaya peningkatan mutu berkelanjutan, melibatkan semua personil sekolah, yang di dalam prosesnya menuntut komitmen bersama terhadap masalah mutu pendidikan di sekolah. Tumbuhnya komitmen di kalangan personil sekolah melalui peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Adanya pemahaman dan komitmen yang kuat dari kepala sekolah merupakan unsur yang amat penting, bahkan Sellis (1994) dalam Fattah (2003:123-124) mengemukakan adanya kegagalan pada proses penerapan teori peningkatan mutu utamanya disebabkan oleh kurangnya komitmen dari pemimpin.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan maka, keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan kompetensi kepribadian seorang pemimpin, agar

ia mendapat dukungan dari bawahannya. Selain itu kemampuan dalam pengetahuan terhadap lembaga yang dipimpinnya dan memiliki keahlian teknis, metode dalam mengorganisasikan lembaganya. Namun kompetensi kepribadian atau karakter pemimpin sangat dominan dalam menentukan keberhasilan pemimpin.

6. Peran dan Fungsi sebagai Pencipta Iklim Kerja

Iklim kerja di sekolah sangat ditentukan oleh bagaimana iklim di sekolah/organisasi. Menurut Pidarta (2004:125), iklim organisasi ialah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain, yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya. Iklim organisasi adalah perluasan konsep moral kerja. Bila moral kerja hanya menyangkut sikap individu atau kelompok dalam bekerja, maka iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi.

Menurut Asmani (2012:40) dalam upaya menciptakan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

Pertama, para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan. *Kedua*, tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru, sehingga mereka mengetahui tujuan mereka bekerja. *Ketiga*, para guru harus selalu diinformasikan tentang setiap pekerjaan mereka. *Keempat*, pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan. *Kelima*, usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

Penciptaan iklim kerja mencakup dua hal, yaitu lingkungan fisik dalam bentuk sarana dan prasarana yang menunjang kenyamanan dalam bekerja, serta

lingkungan non fisik berupa nilai-nilai yang membangun etos kerja, berupa aturan, hubungan yang harmonis, komunikasi yang baik, kerja sama antar personal dalam lembaga.

Perlu difahami bahwa produktivitas pendidikan ditentukan oleh praktek dan tradisi/kebiasaan bekerja personalia. Bila personalia memiliki kebiasaan bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas, sebaliknya mereka memiliki kebiasaan bekerja secara santai dan kurang cermat akan dapat merugikan organisasi. Dengan demikian iklim kerja dalam organisasi perlu dibina dan ditingkatkan.

7. Peran dan Fungsi sebagai Wirausahawan

Menurut Syukro, dkk. (2010:55) dalam Standar Mutu Sekolah Islam Terpadu, kompetensi kewirausahaan meliputi:

- a. Memiliki jiwa wirausaha, dengan kriteria: 1) memiliki inisiatif yang tinggi, 2) memiliki percaya diri yang tinggi, 3) bersikap tegas, 4) memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, 5) memiliki daya tahan terhadap tekanan, 6) memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan, 7) selalu update dengan informasi terkini, 8) memiliki orientasi terhadap efisiensi dan efektivitas, 9) berpikir dan bertindak sistematis, 10) bersikap pantang menyerah.
- b. Memiliki kemampuan mengembangkan jiwa wirausaha, dengan kriteria: 1) mampu membuat perencanaan sistematis, 2) memiliki kemampuan membuat

perencanaan strategis, 3) mampu memanfaatkan peluang, 4) memiliki kemampuan meyakinkan orang lain, 5) memiliki kemampuan memecahkan masalah.

2.3 Efektivitas Pendidikan

Setiap orang memaknai efektivitas berbeda-beda, sesuai sudut pandang dan kepentingan masing-masing. Seperti pernyataan Chung dan Maginson dalam Mulyasa (2009:82) menyatakan, “*efektivenes means different to different people*”.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:127), dikemukakan bahwa bahwa efektif berarti ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), manjur, mujarab, dapat membawa hasil. Jadi efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melaksanakan tugas dengan saran yang dituju.

Menurut Mulyasa (2009:82) menyatakan, bahwa efektivitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usaha mewujudkan tujuan operasional. Tujuan organisasi dapat tercapai karena berfungsinya semua sistem dalam organisasi tersebut.

Setiap lembaga pendidikan mempunyai tujuan dalam organisasi sekolahnya. Berhasil tidaknya tujuan lembaga pendidikan ditentukan dengan semua sumber daya yang ada. Menurut Lippman dan Hoeh dalam Mulyasa (2009:83) meninjau efektivitas suatu kegiatan dari faktor pencapaian tujuan, yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama bukan pencapaian tujuan pribadi.

Suatu sekolah dikatakan efektif jika tujuan bersama dapat dicapai, dan belum bisa dikatakan efektif meskipun tujuan individu yang ada di dalamnya dapat dipenuhi. Oleh karena itu efektivitas dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah mempunyai peran yang sangat strategis dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan tersebut.

Kajian terhadap efektivitas suatu usaha yang panjang dan berkesinambungan. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pimpinan menghadapi tantangan untuk mewujudkan efektivitas sekolah. Seperti yang diungkapkan Rivai dan Murni (2009:252), bahwa:

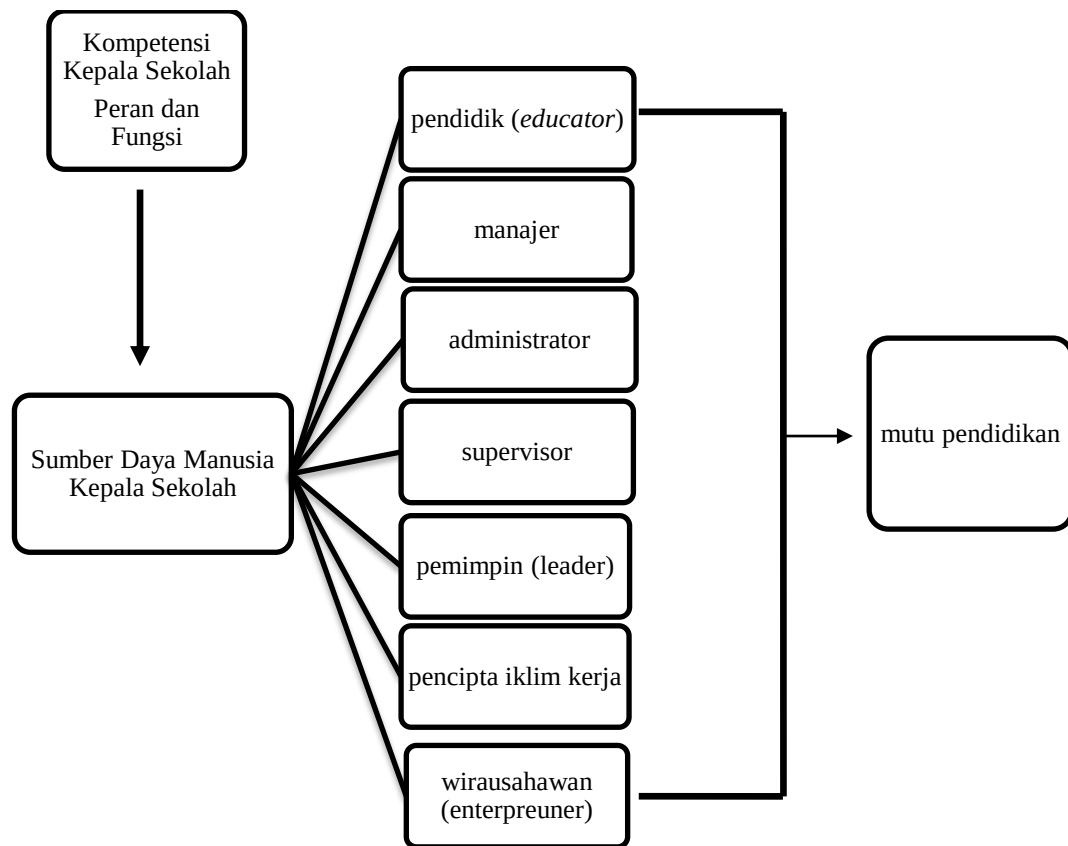
- 1) pimpinan kepala sekolah telah lama mengenal bahwa isu keefektifan sekolah memberikan ketahanan dan tantangan fundamental pada praktiknya. Baik guru dan publik, untuk singkatnya, mengakui bahwa sekolah yang berbeda mencapai tingkatan sukses yang berbeda, bahkan dengan populasi murid yang sama. Melihat, 2) tantangan penting kedua adalah, definisi apa yang dilakukan: keefektifan organisasional konstitusi menjadi konstan. Sebagai pilihan perubahan konstituensi, paksaan dan harapan berubah untuk mendefinisikan efektivitas sekolah dengan cara yang baru. 3) faktor yang menyulitkan ketiga untuk pimpinan sekolah yang berpegang pada keefektifan sekolah adalah bahwa beragam stakeholder, seperti orang tua, pimpinan sekolah, murid, guru, anggota dewan sekolah, pembuat kebijakan memilih kriteria keefektifan yang berbeda.

Melihat itu semua kepala sekolah perlu mengkaji tujuan sekolah seperti apa yang akan dicapai, serta langkah-langkah dalam menggunakan sumberdaya yang ada. Agar manajemen dapat bekerja secara efektif sehingga efektivitas sekolah dapat tercapai dalam mencapai tujuan sekolah. Pekerjaan manajemen dapat dikatakan efektif apabila dapat memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan, atau sudah mampu mewujudkan tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan tersebut.

Pada hakekatnya efektivitas organisasi bukanlah efektivitas pribadi , melainkan efektivitas manajer, dan manajer yang efektif akan menghasilkan manajemen yang efektif. Oleh karena itu kepala sekolah selaku manajer mempunyai peran yang penting dalam mencapai tujuan sekolah yang diinginkan dengan memanfaatkan sumberdaya sekolah yang ada.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka teoritis atau paradigma penelitian yang akan dijadikan landasan dalam penelitian efektivitas peran dan fungsi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, mengacu pada perspektif kebijakan Depdiknas tahun 2006 dan Permendiknas No. 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah . Dalam menjalankan peran dan dan fungsi kepala sekolah maka diperlukan kompetensi sebagai kepala sekolah (Permendiknas No. 13 tahun 2007). Adapun peran dan fungsi yang akan diteliti meliputi, pendidik (*educator*), manajerial, administrator, supervisor, pemimpin (*leader*), pencipta iklim kerja, kewirausahaan (*enterpreuner*).



Gambar 2.3 Gambar Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 2.3 menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan peran dan fungsinya harus ditunjang kompetensi yang harus dimiliki sebagai kepala sekolah yang meliputi, kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Bila kepala sekolah memiliki sejumlah kompetensi yang disyaratkan dan kepala sekolah dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan baik sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, *leader*, pencipta iklim kerja, dan *entrepreneur* maka mutu pendidikan di sekolah dapat meningkat.