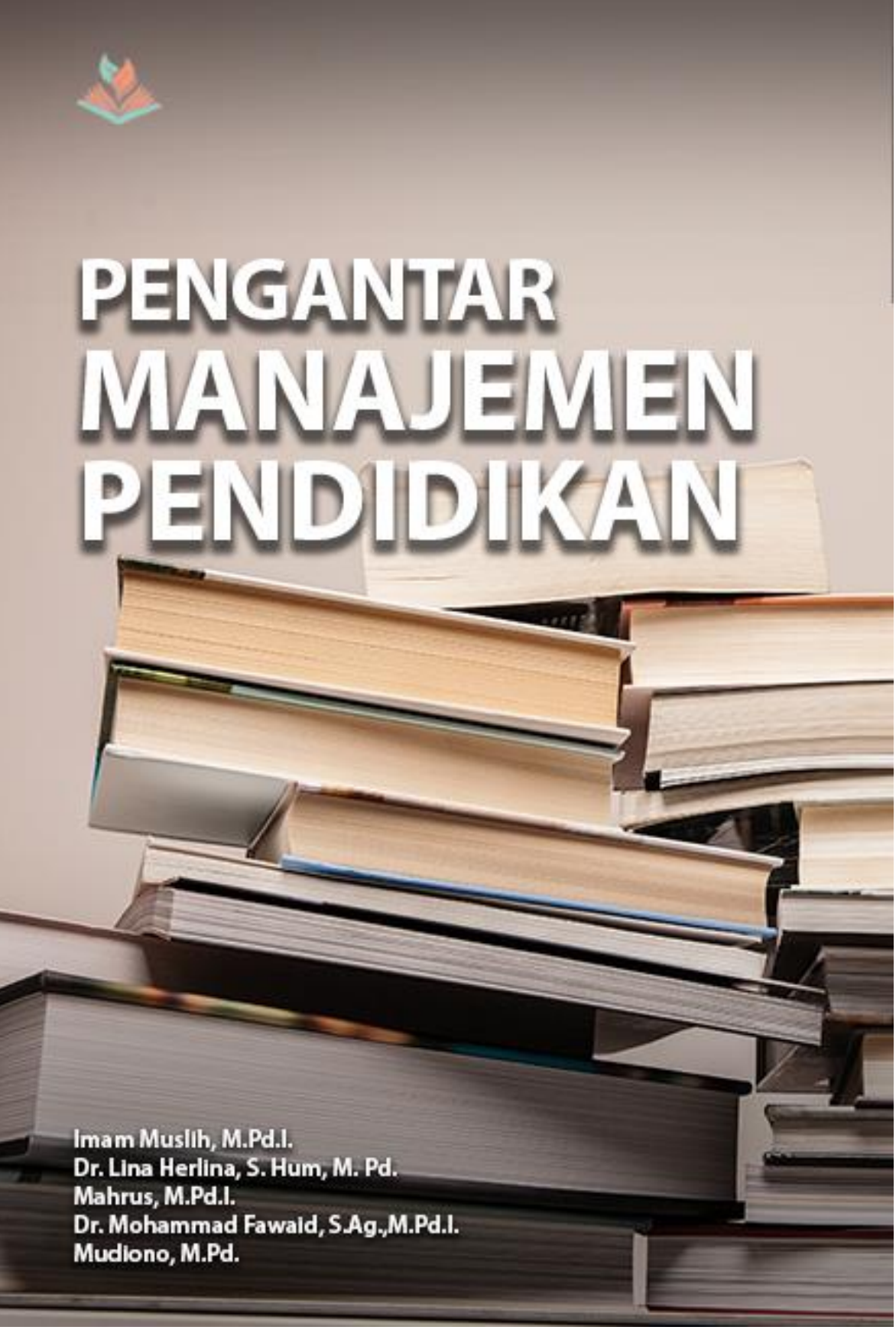
PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN



Imam Muslih, M.Pd.I.
Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd.
Mahrus, M.Pd.I.
Dr. Mohammad Fawaid, S.Ag.,M.Pd.I.
Mudiono, M.Pd.

PENGANTAR
MANAJEMEN PENDIDIKAN

Imam Muslih, M.Pd.I

Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd

Mahrus, M.Pd.I

Dr. Mohammad Fawaid, S.Ag.,M.Pd.I

Mudiono, M.Pd.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah

PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Penulis:
Imam Muslih, M.Pd.I
Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd
Mahrus, M.Pd.I
Dr. Mohammad Fawaid, S.Ag.,M.Pd.I
Mudiono, M.Pd.

ISBN:
978-634-96205-9-8

Editor:
Dr. Joko Hadi Purnomo, S.E., M.Si., M.E.

Cover:
Maftuhul Ilma Wiratama

Penerbit:
Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah
(Penerbit HN Publishing)
Redaksi:
Office I
Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari, Kec. Tuban, Kabupaten Tuban, Jawa Timur 62314
Office II
Perumahan Menilo Garden, Tuban, Jawa Timur, 62372
Email: hn.publishing24@gmail.com
Cetakan Pertama
Agustus, 2025

Ukuran:
15.5x23 cm

Hak pengarang dan penerbit dilindungi Undang-undang No. 28 Tahun 2014. Dilarang memproduksi Sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku "Pengantar Manajemen Pendidikan" ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman dasar mengenai konsep, prinsip, dan praktik manajemen pendidikan sebagai salah satu pilar penting dalam pengelolaan sistem pendidikan. Dengan manajemen yang baik, tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif, efisien, dan berkesinambungan.

Isi buku ini membahas berbagai aspek mulai dari pengertian manajemen pendidikan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi dalam konteks lembaga pendidikan. Penulis juga menyertakan pembahasan mengenai tantangan manajemen pendidikan di era modern serta relevansinya dengan kebijakan pendidikan nasional. Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi bermanfaat bagi mahasiswa, pendidik, kepala sekolah, dan praktisi pendidikan yang ingin memahami dasar-dasar manajemen pendidikan secara sistematis.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, inspirasi, serta masukan dalam proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini tidak hanya menambah wawasan pembaca, tetapi juga menjadi panduan praktis dalam mengelola lembaga pendidikan dengan pendekatan manajerial yang profesional dan berorientasi pada mutu. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Salam,
Penulis

DAFTAR ISI

Sampul i
Sampul Dalam ii
Kata Pengantar iii
Daftar Isi iv

BAB 1 KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN 1
A. Pengertian manajemen pendidikan 1
B. Tujuan dan fungsi manajemen pendidikan 7
C. Prinsip-prinsip dasar manajemen dalam konteks pendidikan 11
D. Ruang lingkup manajemen pendidikan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi 16
E. Ciri-ciri manajemen pendidikan yang efektif dan efisien 21

BAB 2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN 27
A. Akar historis manajemen pendidikan dalam sistem tradisional dan modern 27
B. Perkembangan teori manajemen dalam dunia pendidikan 31
C. Evolusi manajemen pendidikan di Indonesia 36
D. Pengaruh reformasi dan desentralisasi pendidikan terhadap praktik manajemen 40
E. Tantangan dan transformasi manajemen pendidikan dari masa ke masa 44

BAB 2 FUNGSI FUNGSI POKOK MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN 50
A. Perencanaan (Planning): Konsep dan Penerapannya di Lembaga Pendidikan 50
B. Pengorganisasian (Organizing): Struktur Organisasi Sekolah 55
C. Pelaksanaan (Actuating): Pelibatan Sumber Daya Manusia dan Proses Kerja 61
D. Pengawasan (Controlling): Evaluasi dan Tindak Lanjut Dalam Pengelolaan Pendidikan 65

E. Integrasi Fungsi-fungsi Manajerial Untuk Peningkatan Mutu Sekolah 68

BAB 4 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: TIPE DAN PERAN KEPALA SEKOLAH 75
A. Konsep Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan 75
B. Tipe-tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah: Otoriter, Demokratis, Transformasional, Visioner 78
C. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer, Pemimpin, dan Motivator 88
D. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan 91
E. Studi Kasus Kepemimpinan Efektif di Sekolah atau Madrasah 94

BAB 5 MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN 96
A. Konsep kurikulum dan kedudukannya dalam manajemen pendidikan 96
B. Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum 99
C. Pengelolaan pelaksanaan pembelajaran dan supervisi akademik 102
D. Inovasi pembelajaran berbasis manajemen mutu 105
E. Evaluasi kurikulum dan dampaknya terhadap hasil belajar peserta didik 108

BAB 6 MANAJEMEN PESERTA DIDIK DAN LAYANAN KESISWAAN 112
A. Konsep Manajemen Peserta Didik: dari Penerimaan Hingga Kelulusan 112
B. Layanan Kesiswaan: Bimbingan dan Konseling, Ekstrakurikuler, dan Pengembangan Karakter 116
C. Pendataan dan Administrasi Peserta Didik 119
D. Strategi Pengelolaan Disiplin dan Tata Tertib 121
E. Pendekatan Humanistik dalam Manajemen Siswa 124

BAB 7 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN 128
A. Konsep Manajemen SDM di Lembaga Pendidikan 128
B. Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Pendidik dan Kependidikan 129
C. Pengembangan Profesionalisme Guru dan Pelatihan Berkelanjutan 129
D. Evaluasi Kinerja dan Promosi 130
E. Motivasi dan Kesejahteraan Tenaga Pendidik 131
F. Landasan Regulasi dan Kebijakan Nasional dalam Pengelolaan SDM Pendidikan 131

BAB 7 MANAJEMEN SARANA, PRASARANA, DAN LINGKUNGAN PENDIDIKAN 134
A. Peran Sarana dan Prasarana dalam Mendukung Pembelajaran 134
B. Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan SaranaPrasarana 135
C. Pengelolaan Pemeliharaan dan Penggunaan Fasilitas Pendidikan 135
D. Penciptaan Lingkungan Belajar yang Kondusif 136
E. Penggunaan Teknologi dan Fasilitas Digital di Sekolah 136
F. Studi Kasus: Praktik Baik Pengelolaan Sarana dan Prasarana di Sekolah Unggulan 138

BAB 9 MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN 140
A. Sumber-Sumber Pembiayaan Pendidikan 140
B. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan Sekolah 143
C. Penyusunan Anggaran dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) 145
D. Pengelolaan dan Pelaporan Dana Pendidikan 148
E. Peran Komite Sekolah dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendanaan Pendidikan 150

BAB 10 TANTANGAN DAN INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL 154
A. Perubahan Paradigma Manajemen Pendidikan di Era Digital 154
B. Digitalisasi Sistem Manajemen Sekolah (EMIS, Dapodik, e-Raport, dll.) 157
C. Penggunaan Platform Digital untuk Pembelajaran dan Manajemen Sekolah 161
D. Tantangan SDM dan Infrastruktur dalam Era Transformasi Digital 164
E. Inovasi dan Strategi Adaptif Menghadapi Era Industri 4.0 dan Society 5.0 167

DAFTAR PUSTAKA 172
PROFIL PENULIS 192

BAB 1

KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Pendidikan memegang peranan strategis dalam pembangunan suatu bangsa. Untuk memastikan kualitas dan efektivitas pendidikan, diperlukan pengelolaan yang sistematis dan terstruktur. Dalam konteks inilah manajemen pendidikan menjadi sebuah bidang kajian penting yang tidak hanya membahas aspek administratif, tetapi juga proses kepemimpinan, perencanaan, pengawasan, dan evaluasi pendidikan secara menyeluruh. Manajemen pendidikan menjadi instrumen utama dalam mengarahkan segala aktivitas pendidikan agar berjalan efektif, efisien, dan produktif.

A. Pengertian manajemen pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan bidang keilmuan dan praktik yang memiliki peran strategis dalam pengembangan sistem pendidikan modern. Dalam berbagai kebijakan dan praktik pendidikan, manajemen menjadi fondasi penting dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengevaluasi proses pendidikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pada era globalisasi dan digitalisasi, manajemen pendidikan menjadi semakin kompleks. Tidak hanya mencakup pengelolaan sumber daya manusia dan fisik, tetapi juga melibatkan aspek kebijakan, hubungan antar-lembaga, kepemimpinan pendidikan, dan manajemen

perubahan. Oleh karena itu, memahami pengertian manajemen pendidikan dari berbagai perspektif teoritis dan kontekstual sangat penting bagi praktisi, pengambil kebijakan, dan akademisi pendidikan.

1. Konsep Dasar Manajemen Pendidikan

   Secara etimologis, manajemen berasal dari kata "to manage" yang berarti mengatur atau mengelola. Dalam konteks pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai upaya mengatur berbagai sumber daya pendidikan (manusia, keuangan, sarana prasarana, informasi) secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

   Menurut G. Terry (dalam Siagian, 2008), manajemen adalah proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Sementara itu, menurut Mulyasa (2009), manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

   Manajemen secara umum dapat dipahami sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi aktivitas suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Henry Fayol, salah satu pelopor ilmu manajemen, menyatakan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri dari fungsi-fungsi dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (Fayol, dalam Handoko, 2003).

   Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan bukan hanya berfokus pada aktivitas administratif semata, tetapi juga mencakup kegiatan strategis dalam rangka meningkatkan mutu layanan pendidikan.

2. Definisi Manajemen Pendidikan dari Berbagai Ahli

   Manajemen pendidikan memiliki pengertian yang beragam tergantung pada pendekatan dan perspektif

yang digunakan. Beberapa definisi dari para ahli dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Mulyasa (2009) menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pendidikan agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien.
b. Sagala (2005) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan adalah proses kerjasama antar anggota lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan.
c. Hoy dan Miskel (2013) menyebutkan bahwa educational management is a structured process aimed at managing educational resources and activities to achieve specified educational goals effectively.
d. Bush (2011) menekankan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu sistem kepemimpinan yang melibatkan pengambilan keputusan, perencanaan strategis, serta pengelolaan sumber daya pendidikan dalam kerangka organisasi.
e. OECD (2018) mengaitkan manajemen pendidikan dengan prinsip governance yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, efisiensi, partisipasi masyarakat, dan keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah proses sistematis yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi seluruh aspek dalam pendidikan, dengan tujuan untuk mencapai hasil pendidikan yang berkualitas dan relevan.

3. Karakteristik Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari manajemen di sektor lainnya:

a. Berorientasi pada Tujuan Pendidikan
Tujuan utama manajemen pendidikan adalah

untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan ini dapat bersifat akademik, sosial, maupun nilai-nilai karakter.

b. Melibatkan Banyak Pemangku Kepentingan
Proses pendidikan melibatkan berbagai pihak seperti siswa, guru, kepala sekolah, orang tua, pemerintah, dan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen pendidikan bersifat kolaboratif dan partisipatif.

c. Fokus pada Proses dan Hasil Pembelajaran
Selain mengatur input dan sumber daya pendidikan, manajemen pendidikan juga memperhatikan proses pembelajaran dan outcomenya, termasuk kualitas lulusan.

d. Kontekstual dan Responsif
Manajemen pendidikan harus peka terhadap perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi yang mempengaruhi praktik pendidikan.

e. Bersifat Multidisipliner
Ilmu manajemen pendidikan mengambil pendekatan dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, administrasi publik, kepemimpinan, dan teknologi informasi.

4. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Meskipun artikel ini berfokus pada pengertian, namun pemahaman makna manajemen pendidikan menjadi lebih lengkap bila dikaitkan dengan ruang lingkupnya, antara lain:

a. Manajemen Kurikulum
b. Manajemen peserta didik
c. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan
d. Manajemen keuangan pendidikan
e. Manajemen sarana dan prasarana
f. Manajemen hubungan masyarakat (HUMAS) sekolah

(Sutisna, 2001; Mulyasa, 2009)

Ruang lingkup ini menunjukkan bahwa manajemen pendidikan tidak semata-mata

administratif, melainkan mencakup seluruh aspek operasional dan strategis pendidikan.

5. Pentingnya Manajemen Pendidikan
   Dalam praktiknya, manajemen pendidikan memiliki peran penting untuk:
   a. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi
      Dengan manajemen yang baik, penggunaan sumber daya pendidikan menjadi lebih terarah dan hemat biaya.
   b. Menjamin Kualitas Pendidikan
      Standar kualitas hanya dapat dicapai apabila proses pendidikan dikelola secara profesional.
   c. Memfasilitasi Pengambilan Keputusan
      Melalui manajemen berbasis data dan evaluasi, para pemimpin pendidikan dapat mengambil keputusan yang tepat.
   d. Meningkatkan Akuntabilitas
      Manajemen pendidikan menuntut pertanggungjawaban atas pelaksanaan program dan penggunaan anggaran, sehingga transparansi menjadi nilai penting.
   e. Mendorong Inovasi dan Adaptasi
      Dalam era disrupsi teknologi, manajemen pendidikan berperan dalam mengelola perubahan dan mendorong inovasi di lingkungan pendidikan.
6. Perkembangan Terkini dalam Manajemen Pendidikan
   Perubahan zaman mempengaruhi dinamika manajemen pendidikan. Beberapa isu dan tren yang relevan antara lain:
   a. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
      Konsep MBS memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola dirinya sendiri sesuai kebutuhan lokal (Mulyasa, 2009).
   b. Digitalisasi dan Manajemen Pendidikan Berbasis Teknologi
      Pemanfaatan teknologi informasi seperti e-learning, LMS, dan sistem informasi manajemen pendidikan (EMIS/SIMPATIKA) telah mengubah cara pengelolaan pendidikan.

c. Kepemimpinan Transformasional
Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang mampu memberdayakan guru dan menciptakan budaya sekolah yang positif (Leithwood et al., 2006).

d. Manajemen Pendidikan Inklusif
Prinsip keadilan dan inklusivitas mengharuskan manajemen pendidikan merancang sistem yang dapat mengakomodasi semua siswa, termasuk penyandang disabilitas.

7. Tantangan dalam Manajemen Pendidikan di Indonesia

Beberapa tantangan utama dalam implementasi manajemen pendidikan di Indonesia antara lain:

a. Kesenjangan mutu antar daerah
Ketimpangan kualitas pendidikan antara kota dan desa masih tinggi.

b. Birokrasi dan koordinasi yang kompleks
Pengelolaan pendidikan yang melibatkan banyak lembaga menimbulkan hambatan koordinasi.

c. Rendahnya partisipasi masyarakat
Masih banyak masyarakat yang belum dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan pendidikan.

d. Kurangnya pelatihan manajerial bagi kepala sekolah
Banyak kepala sekolah belum memiliki kompetensi manajerial yang memadai.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, perlu peningkatan kapasitas SDM pendidikan, penerapan manajemen berbasis kinerja, dan pembenahan sistem pelaporan dan evaluasi.

8. Kesimpulan

Manajemen pendidikan adalah proses yang terstruktur dan sistematis untuk mengatur dan mengembangkan proses pendidikan agar berjalan secara efektif dan efisien. Pengertian ini mencakup pemahaman atas fungsi-fungsi manajemen, peran manajer pendidikan, serta tantangan dan peluang dalam praktik manajemen pendidikan. Dalam konteks

pendidikan abad ke-21, manajemen pendidikan dituntut adaptif, inklusif, partisipatif, dan berbasis teknologi. Dengan manajemen yang profesional, tujuan pendidikan nasional akan lebih mudah dicapai secara merata dan berkualitas.

B. Tujuan dan fungsi manajemen pendidikan

Pendidikan merupakan investasi jangka panjang bagi kemajuan suatu bangsa. Untuk memastikan sistem pendidikan berjalan secara efektif, efisien, dan berkualitas, dibutuhkan suatu sistem pengelolaan yang terstruktur, yang dikenal dengan manajemen pendidikan. Dalam praktiknya, manajemen pendidikan bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan mencakup serangkaian fungsi dan tujuan strategis yang berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Tujuan dan fungsi manajemen pendidikan menjadi landasan dalam merancang dan melaksanakan kegiatan pendidikan, baik pada level mikro (sekolah) maupun makro (kebijakan nasional).

1. Tujuan Manajemen Pendidikan

   Tujuan manajemen pendidikan merupakan arah yang ingin dicapai melalui penerapan prinsip dan praktik manajemen dalam dunia pendidikan. Adapun tujuan-tujuan utama manajemen pendidikan adalah sebagai berikut:

   a. Meningkatkan Efektivitas Proses Pembelajaran

      Manajemen pendidikan bertujuan memastikan bahwa proses pembelajaran berlangsung dengan optimal, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya secara maksimal. Hal ini termasuk dalam pengelolaan guru, kurikulum, waktu belajar, dan metode pengajaran.

      The primary goal of educational management is to provide quality learning experiences through optimal resource utilization." (Bush, 2011, hlm. 4)

   b. Menjamin Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

      Sumber daya pendidikan seperti dana, fasilitas, dan tenaga pendidik harus dikelola dengan efisien

agar tidak terjadi pemborosan dan hasil yang dicapai sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

c. Mendukung Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional

Di Indonesia, manajemen pendidikan diarahkan untuk mendukung tujuan pendidikan nasional sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu "berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab."

d. Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Lulusan

Manajemen pendidikan memiliki tujuan strategis untuk menghasilkan lulusan yang kompetitif, baik dalam konteks lokal, nasional, maupun global. Ini dapat dicapai dengan manajemen mutu pendidikan yang konsisten dan inovatif (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2018).

e. Meningkatkan Partisipasi dan Kepuasan Stakeholder

Manajemen pendidikan yang baik juga bertujuan menciptakan sistem yang partisipatif, di mana siswa, orang tua, masyarakat, dan pemerintah memiliki peran aktif. Selain itu, kepuasan terhadap layanan pendidikan menjadi salah satu indikator penting keberhasilan manajemen.

f. Mendukung Inovasi dan Perubahan dalam Pendidikan

Manajemen pendidikan membantu lembaga untuk merespons dinamika zaman, termasuk perubahan teknologi, kurikulum, dan kebutuhan peserta didik. Hal ini dilakukan melalui pendekatan manajemen perubahan (change management) dan kepemimpinan inovatif.

2. Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi manajemen pendidikan adalah aktivitas-aktivitas utama yang dilakukan oleh manajer atau pemimpin lembaga pendidikan untuk mencapai

tujuan. Beberapa fungsi manajemen pendidikan secara umum adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan (Planning)
   Fungsi ini berkaitan dengan penetapan tujuan, penentuan strategi, dan langkah-langkah operasional dalam pendidikan. Perencanaan menjadi awal dari semua fungsi manajemen.
   Menurut Terry (dalam Handoko, 2003), perencanaan adalah memilih dan menetapkan tujuan serta menentukan langkah-langkah terbaik untuk mencapainya. Dalam konteks pendidikan, perencanaan mencakup penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS), rencana pembelajaran, dan pengembangan kurikulum.
b. Pengorganisasian (Organizing)
   Fungsi ini bertujuan untuk menyusun struktur organisasi dan menetapkan tugas, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing pihak dalam lembaga pendidikan.
   "Educational organizing ensures proper alignment of roles and responsibilities to achieve educational objectives." (Hoy & Miskel, 2013, hlm. 101)
   Contoh pengorganisasian dalam pendidikan adalah pembentukan tim kurikulum, pengelompokan siswa, dan pembagian tugas guru.
c. Penggerakan (Actuating/Leading)
   Penggerakan adalah proses mendorong dan memotivasi seluruh komponen pendidikan agar melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam pendidikan, hal ini mencakup kepemimpinan kepala sekolah, motivasi guru, serta iklim kerja yang kondusif.
   Menurut Robbins dan Coulter (2016), kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja organisasi pendidikan melalui komunikasi yang jelas, pemberdayaan, dan motivasi yang kuat.
d. Pengawasan (Controlling)
   Fungsi pengawasan dilakukan untuk memastikan seluruh kegiatan pendidikan berjalan sesuai

rencana. Ini mencakup monitoring, evaluasi, dan tindakan korektif bila ditemukan penyimpangan.
Contohnya adalah evaluasi pembelajaran, audit keuangan sekolah, dan supervisi kelas oleh kepala sekolah.

e. Evaluasi dan Tindak Lanjut
Dalam pendidikan, evaluasi menjadi fungsi yang sangat penting. Evaluasi dilakukan tidak hanya pada hasil belajar peserta didik, tetapi juga pada proses manajerial dan kebijakan yang dijalankan sekolah.
Evaluasi ini mengarah pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam siklus manajemen pendidikan (Sagala, 2005).

3. Integrasi Tujuan dan Fungsi dalam Praktik

Fungsi manajemen tidak dapat berdiri sendiri. Setiap fungsi saling berkaitan untuk mencapai tujuan manajemen pendidikan. Misalnya, keberhasilan dalam meningkatkan mutu pembelajaran tidak dapat terjadi tanpa perencanaan yang matang, organisasi yang jelas, serta evaluasi yang berkelanjutan.

Penerapan tujuan dan fungsi ini harus disesuaikan dengan konteks lokal sekolah, termasuk karakteristik peserta didik, budaya sekolah, serta kondisi geografis. Di Indonesia, kebijakan seperti *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)* adalah contoh pendekatan yang memberi ruang lebih luas kepada sekolah untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara kontekstual (Mulyasa, 2009).

4. Konteks Global: Tujuan Manajemen Pendidikan di Dunia

Secara global, UNESCO (2021) menekankan bahwa manajemen pendidikan harus menjamin pemerataan akses, kualitas, relevansi, dan keberlanjutan pendidikan. Sementara OECD (2018) menekankan pada pentingnya *educational governance* yang berbasis data, efisiensi, dan akuntabilitas.

"*Education systems need strong management functions to remain responsive to future challenges and equitable in their approach.*" (OECD, 2018, hlm. 22)

Di negara-negara seperti Finlandia dan Jepang, fungsi-fungsi manajemen pendidikan dijalankan dengan pendekatan kolaboratif dan berbasis komunitas, yang memungkinkan terwujudnya kualitas tinggi dalam pendidikan dasar dan menengah.

5. Kesimpulan

Tujuan dan fungsi manajemen pendidikan merupakan fondasi dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang profesional. Tujuan manajemen pendidikan tidak hanya terbatas pada pencapaian akademik, tetapi juga menyangkut efisiensi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, dan inovasi. Fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan evaluasi menjadi instrumen utama dalam mengarahkan sistem pendidikan menuju tujuan tersebut.

Dalam era yang dinamis ini, peran manajemen pendidikan menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa pendidikan tetap relevan, adaptif, dan berdaya saing. Oleh karena itu, para pengelola pendidikan dituntut untuk memiliki kompetensi manajerial yang tinggi dan mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dalam segala lini proses pendidikan.

C. Prinsip-prinsip dasar manajemen dalam konteks pendidikan

Manajemen pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Di dalam praktik manajerial ini, terdapat prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan dalam penyelenggaraan pendidikan. Prinsip-prinsip ini memberikan arah dan struktur dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan aktivitas di institusi pendidikan, mulai dari sekolah dasar hingga pendidikan tinggi.

1. Pengertian Prinsip Manajemen Pendidikan

   Prinsip adalah asas atau dasar yang menjadi pedoman dalam berpikir dan bertindak. Dalam konteks manajemen, prinsip-prinsip manajemen merupakan aturan-aturan fundamental yang dapat membantu manajer pendidikan dalam menjalankan fungsi manajemen secara sistematis dan terstruktur (Koontz & Weihrich, 2010).

   Menurut Gorton, Alston, dan Snowden (2007), prinsip manajemen pendidikan harus berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan melalui pemberdayaan semua komponen sekolah secara harmonis dan berkelanjutan. Prinsip-prinsip ini membantu menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pertumbuhan peserta didik secara maksimal.

2. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen dalam Pendidikan

   Berikut adalah prinsip-prinsip dasar yang umumnya dijadikan pedoman dalam praktik manajemen pendidikan:

   a. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas

      Prinsip ini menekankan pentingnya penggunaan sumber daya pendidikan (manusia, finansial, material, dan waktu) secara optimal untuk mencapai hasil maksimal. Efisiensi berhubungan dengan penggunaan sumber daya secara hemat, sementara efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan.

      "Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things." (Drucker, 2006)

      Dalam konteks pendidikan, prinsip ini mengarah pada pengelolaan yang tidak hanya hemat biaya, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas hasil belajar siswa.

   b. Prinsip Partisipasi dan Keterlibatan

      Partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan pendidikan—kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat—adalah prinsip yang penting untuk menciptakan sistem pendidikan yang demokratis dan akuntabel.

Di Indonesia, prinsip ini diperkuat melalui penerapan *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*, di mana keputusan manajerial dilakukan secara kolektif dan kolaboratif (Mulyasa, 2009).

c. Prinsip Keadilan dan Inklusivitas
   Pendidikan harus dikelola secara adil, tidak diskriminatif, dan inklusif terhadap semua peserta didik tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, agama, maupun kebutuhan khusus. Prinsip ini sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) terutama poin ke-4 tentang *Quality Education for All* (UNESCO, 2021).
   Manajemen pendidikan harus menyediakan layanan dan fasilitas yang adil, serta merancang program yang mendukung keberagaman.
d. Prinsip Akuntabilitas dan Transparansi
   Manajemen pendidikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan, terutama dalam penggunaan anggaran, pelaksanaan program, dan pencapaian hasil. Transparansi menciptakan kepercayaan publik dan mendorong peningkatan mutu layanan pendidikan (OECD, 2018).
   Sebagai contoh, banyak sekolah di Finlandia dan Jepang telah menerapkan prinsip ini dalam sistem pelaporan dan pelibatan orang tua dalam evaluasi sekolah.
e. Prinsip Fleksibilitas dan Adaptabilitas
   Lingkungan pendidikan bersifat dinamis, sehingga manajemen pendidikan harus fleksibel dan adaptif terhadap perubahan, seperti kebijakan baru, perkembangan teknologi, dan kebutuhan peserta didik yang berubah. Prinsip ini menekankan pentingnya inovasi dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*).
   Kepemimpinan pendidikan transformatif sangat diperlukan dalam konteks ini (Bush, 2011).
f. Prinsip Kepemimpinan yang Visioner
   Seorang manajer atau pemimpin pendidikan harus memiliki visi yang jelas tentang arah dan tujuan

lembaga pendidikan, serta mampu menginspirasi dan memobilisasi sumber daya untuk mencapainya.

"Leadership is the capacity to translate vision into reality." (Bennis, 1997)

Dalam pendidikan, kepala sekolah yang visioner akan mampu mendorong terciptanya budaya sekolah yang progresif dan berdaya saing tinggi.

g. Prinsip Delegasi dan Desentralisasi

Pendelegasian wewenang kepada individu atau tim dalam organisasi pendidikan penting untuk meningkatkan efisiensi dan mendorong tanggung jawab bersama. Prinsip ini juga mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan relevan dengan konteks lokal sekolah.

Di Indonesia, prinsip ini diwujudkan dalam konsep otonomi sekolah, terutama melalui program Dana BOS dan kurikulum operasional tingkat satuan pendidikan (Kemdikbudristek, 2022).

h. Prinsip Perencanaan yang Strategis

Perencanaan yang dilakukan dalam manajemen pendidikan harus bersifat strategis, tidak hanya jangka pendek tetapi juga jangka panjang. Prinsip ini mencakup analisis SWOT, penetapan indikator kinerja, serta evaluasi berkelanjutan terhadap kemajuan.

i. Prinsip Supervisi dan Evaluasi Berkelanjutan

Supervisi akademik dan evaluasi program pendidikan harus menjadi bagian yang melekat dalam manajemen. Tujuannya untuk memastikan bahwa pelaksanaan program selaras dengan tujuan dan standar mutu yang ditetapkan.

Evaluasi tidak hanya berfokus pada hasil belajar siswa, tetapi juga pada efektivitas kepemimpinan, proses pembelajaran, dan budaya sekolah (Glickman et al., 2018).

3. Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen di Sekolah

Penerapan prinsip-prinsip di atas dapat terlihat dalam kegiatan sehari-hari di sekolah. Berikut beberapa contoh nyata implementasinya:

a. Efektivitas & Efisiensi: Penggunaan teknologi seperti *Learning Management System (LMS)* untuk menghemat waktu dan biaya.
b. Partisipasi: Rapat komite sekolah dengan keterlibatan orang tua dalam menyusun Rencana Kerja Tahunan (RKT).
c. Keadilan: Penerapan program inklusi untuk siswa berkebutuhan khusus.
d. Akuntabilitas: Laporan keuangan yang diaudit dan dipublikasikan kepada orang tua.
e. Adaptabilitas: Penggunaan blended learning saat pandemi COVID-19.
f. Kepemimpinan visioner: Kepala sekolah menginisiasi program literasi digital untuk semua guru dan siswa.
g. Delegasi: Guru diberi otonomi untuk mengembangkan perangkat ajar berbasis kurikulum merdeka.

4. Tantangan dalam Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen

   Meskipun prinsip-prinsip tersebut bersifat ideal, implementasinya di lapangan seringkali menghadapi tantangan, antara lain:

   a. Kapasitas manajerial yang rendah – Banyak kepala sekolah belum memiliki pelatihan formal dalam manajemen pendidikan.
   b. Budaya birokrasi yang kaku – Masih banyak keputusan pendidikan yang bersifat top-down tanpa memperhatikan prinsip partisipasi.
   c. Keterbatasan anggaran dan sarana – Membatasi ruang gerak manajemen untuk fleksibel dan inovatif.
   d. Ketimpangan akses dan kualitas – Terutama antara sekolah di perkotaan dan pedesaan

   Oleh karena itu, upaya peningkatan kapasitas kepala sekolah, pelatihan manajerial, serta kebijakan yang mendukung otonomi sekolah sangat diperlukan.

5. Relevansi Prinsip-Prinsip Manajemen dalam Era Digital

   Transformasi digital telah mengubah lanskap pendidikan secara signifikan. Oleh karena itu, prinsip-

prinsip manajemen harus diterapkan secara dinamis sesuai tantangan zaman. Misalnya:

a. Akuntabilitas dapat ditingkatkan melalui pelaporan berbasis sistem daring.
b. Partisipasi diperluas melalui komunikasi digital antara guru, siswa, dan orang tua.
c. Adaptabilitas diaktualisasikan dengan pelatihan guru dalam teknologi pendidikan.
d. Evaluasi berkelanjutan bisa dilakukan melalui analitik pembelajaran dari platform digital.

Dengan demikian, prinsip manajemen tidak bersifat statis, melainkan terus berevolusi sesuai konteks zaman.

6. Kesimpulan

Prinsip-prinsip dasar manajemen dalam konteks pendidikan adalah pedoman penting yang memberikan arah dan struktur terhadap pengelolaan lembaga pendidikan. Prinsip-prinsip seperti efisiensi, efektivitas, partisipasi, keadilan, transparansi, kepemimpinan visioner, dan evaluasi berkelanjutan harus diinternalisasi dalam setiap aktivitas manajerial di sekolah.

Penerapan prinsip-prinsip ini tidak hanya bergantung pada individu pemimpin pendidikan, tetapi juga pada sistem, kebijakan, dan budaya organisasi yang mendukungnya. Di tengah tantangan globalisasi dan digitalisasi, prinsip-prinsip manajemen tetap relevan dan bahkan semakin penting untuk mewujudkan pendidikan yang inklusif, bermutu, dan berkelanjutan.

D. Ruang lingkup manajemen pendidikan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi

Manajemen pendidikan merupakan proses sistematis dalam mengelola berbagai sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Proses ini tidak hanya melibatkan kepala sekolah sebagai manajer, tetapi juga guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Ruang lingkup manajemen pendidikan mencakup empat fungsi utama

yang saling berkaitan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan (actuating), dan evaluasi (controlling). Keempat fungsi ini menjadi siklus manajerial yang dinamis dan terus berulang untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

1. Perencanaan (*planning*)

   Perencanaan dalam manajemen pendidikan adalah proses awal yang menentukan arah, tujuan, dan strategi pencapaian lembaga pendidikan. Menurut Terry (2006), perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan dan siapa yang akan melakukannya. Dalam konteks pendidikan, perencanaan melibatkan penetapan tujuan pendidikan, kebutuhan sumber daya, penjadwalan, dan pengembangan program.

   Perencanaan yang baik harus memenuhi prinsip SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time-bound (Locke & Latham, 2002). Hal ini penting untuk memastikan bahwa tujuan pendidikan yang ditetapkan dapat dilaksanakan dan diukur pencapaiannya.

   Jenis Perencanaan dalam Pendidikan

   a. Perencanaan Jangka Panjang: mencakup visi dan misi sekolah, serta strategi pengembangan institusi.
   b. Perencanaan Jangka Menengah: seperti Rencana Strategis Sekolah (Renstra).
   c. Perencanaan Jangka Pendek: misalnya Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), program semester, dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP).

   Contoh Implementasi

   Di Indonesia, perencanaan pendidikan diwujudkan dalam bentuk Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) yang disusun oleh masing-masing sekolah berdasarkan kondisi dan kebutuhan lokal (Kemdikbudristek, 2022). Sementara di Finlandia, perencanaan pendidikan dilakukan secara

desentralisasi, di mana setiap sekolah memiliki otonomi merancang kurikulumnya sendiri.

2. Pengorganisasian (Organizing)

   Pengorganisasian adalah proses menyusun struktur organisasi, membagi tugas dan tanggung jawab, serta menetapkan hubungan kerja antara individu dan kelompok dalam lembaga pendidikan. Pengorganisasian menciptakan sistem kerja yang efisien dan mendorong koordinasi serta kolaborasi antarunit kerja (Koontz & Weihrich, 2010).

   Dalam manajemen pendidikan, pengorganisasian meliputi penetapan struktur sekolah, pembagian peran antara kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan komite sekolah, serta pembentukan tim-tim kerja seperti tim kurikulum, tim literasi, dan tim pengembangan profesi.

   Unsur dalam Pengorganisasian Pendidikan

   a. Struktur Organisasi: menetapkan garis komando dan hubungan fungsional.
   b. Job Description: rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing posisi.
   c. Delegasi Wewenang: distribusi otoritas untuk mempercepat proses pengambilan keputusan.
   d. Koordinasi: sinkronisasi aktivitas antarunit dalam satu tujuan bersama

   Contoh Implementasi

   Sekolah yang menerapkan pengorganisasian dengan baik biasanya memiliki struktur organisasi yang jelas, misalnya dengan adanya Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum, Kesiswaan, Sarana Prasarana, dan Hubungan Masyarakat. Di Jepang, struktur sekolah sangat hierarkis, namun memiliki sistem kerja kolaboratif dan tanggung jawab kolektif yang kuat antar guru.

3. Pelaksanaan (Actuating)

   Pelaksanaan merupakan proses menggerakkan semua komponen organisasi pendidikan untuk menjalankan rencana yang telah disusun. Ini melibatkan motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi yang baik agar kegiatan pendidikan berjalan sesuai tujuan.

Menurut Gorton, Alston, dan Snowden (2007), pelaksanaan dalam manajemen pendidikan harus mendorong partisipasi aktif semua pihak, serta mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan demokratis.

Aspek Penting dalam Pelaksanaan

a. Kepemimpinan: Kepala sekolah sebagai pemimpin harus menjadi teladan dan inspirator.
b. Motivasi: Guru dan staf diberi penghargaan dan dorongan untuk meningkatkan kinerja.
c. Komunikasi: Informasi harus disampaikan secara terbuka, jelas, dan dua arah.
d. Koordinasi: Pelaksanaan kegiatan harus selaras antarunit, seperti antara bidang kurikulum dan kesiswaan.

Contoh Implementasi

Pelaksanaan program "Merdeka Belajar" di Indonesia menunjukkan pentingnya fleksibilitas dalam pelaksanaan manajemen. Guru diberi keleluasaan memilih metode pembelajaran dan asesmen yang sesuai karakter siswa. Di negara seperti Kanada, pelaksanaan pembelajaran berbasis proyek dan inquiry-based learning juga merupakan praktik pelaksanaan pendidikan yang memberi otonomi tinggi pada guru dan siswa.

4. Evaluasi (Controlling)

Evaluasi dalam manajemen pendidikan adalah proses mengukur dan menilai pencapaian tujuan pendidikan serta memberikan umpan balik untuk perbaikan. Evaluasi mencakup pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan dan pengendalian terhadap deviasi yang mungkin terjadi.

Menurut Stufflebeam (2003), evaluasi pendidikan harus dilihat sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada peningkatan mutu.

Jenis Evaluasi dalam Pendidikan

a. Evaluasi Proses: menilai bagaimana kegiatan dilaksanakan.

b. Evaluasi Output: menilai hasil dari proses, seperti nilai siswa, kepuasan guru, dll.
c. Evaluasi Outcome: menilai dampak jangka panjang dari program pendidikan.
d. Evaluasi Administratif: meliputi audit keuangan, kepegawaian, dan kepatuhan terhadap regulasi.

Evaluasi pendidikan memerlukan instrumen yang valid dan reliabel, seperti kuisioner, observasi, wawancara, serta analisis dokumen. Di Indonesia, instrumen seperti e-Rapor, Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), dan akreditasi sekolah digunakan sebagai alat evaluasi manajerial.

Contoh Implementasi

Di Finlandia, tidak ada ujian nasional, namun evaluasi dilakukan secara formatif oleh guru dan digunakan untuk meningkatkan pembelajaran. Sebaliknya, di Indonesia evaluasi sering bersifat sumatif seperti Asesmen Nasional, yang mulai mengedepankan kompetensi literasi dan numerasi.

5. Keterkaitan Keempat Fungsi Manajemen

Keempat ruang lingkup manajemen pendidikan di atas bukanlah proses yang terpisah, melainkan satu siklus manajerial yang berkelanjutan. Perencanaan yang baik tanpa pelaksanaan yang efektif akan gagal. Pelaksanaan tanpa evaluasi tidak akan menghasilkan perbaikan. Evaluasi tanpa tindak lanjut tidak akan berdampak. Oleh karena itu, kepala sekolah dan manajer pendidikan harus memandang keempat fungsi tersebut secara integral.

Gambar siklus manajemen pendidikan secara umum: Perencanaan → Pengorganisasian → Pelaksanaan → Evaluasi → Replanning. Siklus ini dikenal sebagai *Plan-Do-Check-Act (PDCA)* yang banyak digunakan dalam manajemen mutu pendidikan.

6. Tantangan dalam Pelaksanaan Fungsi Manajemen di Sekolah
   a. Keterbatasan sumber daya: Banyak sekolah, terutama di daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal), kekurangan tenaga kependidikan dan sarana.

b. Kapasitas manajerial: Tidak semua kepala sekolah memiliki latar belakang pendidikan manajemen.
c. Resistensi terhadap perubahan: Guru atau staf cenderung menolak pendekatan baru atau inovatif.
d. Evaluasi formalistik: Masih banyak sekolah yang menjalankan evaluasi sebagai rutinitas administratif, bukan sebagai alat refleksi.

Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan bagi kepala sekolah dan guru sangat penting untuk mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen pendidikan.

6. Kesimpulan

Ruang lingkup manajemen pendidikan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi merupakan fondasi dalam menciptakan tata kelola pendidikan yang efektif dan berorientasi pada mutu. Keempat fungsi ini saling terintegrasi dan harus dilaksanakan secara sinergis agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Dalam menghadapi tantangan era global dan digital, fungsi-fungsi ini harus dijalankan secara fleksibel, berbasis data, dan kolaboratif. Dengan penerapan fungsi manajemen yang baik, lembaga pendidikan akan lebih siap menghadapi perubahan dan mampu meningkatkan mutu layanan pendidikan bagi semua peserta didik.

E. Ciri-ciri manajemen pendidikan yang efektif dan efisien

Manajemen pendidikan yang efektif dan efisien merupakan prasyarat utama bagi tercapainya tujuan pendidikan yang berkualitas. Efektivitas merujuk pada pencapaian tujuan pendidikan secara tepat sasaran, sedangkan efisiensi menitikberatkan pada optimalisasi sumber daya dengan hasil maksimal dan pemborosan minimal. Dalam konteks lembaga pendidikan, manajemen yang efektif dan efisien menjadi indikator kinerja institusi dalam menghadapi tantangan globalisasi, kemajuan teknologi, serta tuntutan masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan.

1. Efektivitas dan Efisiensi dalam Manajemen Pendidikan

Efektivitas dalam manajemen pendidikan adalah kemampuan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Koontz & Weihrich, 2010). Sedangkan efisiensi adalah kemampuan mencapai tujuan tersebut dengan penggunaan sumber daya secara hemat, rasional, dan tepat guna (Terry, 2006). Dalam implementasinya, efektivitas menekankan pada "apakah tujuan tercapai?", sedangkan efisiensi bertanya "apakah tercapai dengan cara yang optimal?".

Dalam pendidikan, efektivitas bisa dilihat dari peningkatan hasil belajar, kepuasan peserta didik, dan ketercapaian visi-misi sekolah. Efisiensi tercermin dari manajemen anggaran, penggunaan waktu, distribusi tugas, serta pemanfaatan teknologi dan tenaga kerja secara produktif.

2. Ciri-Ciri Manajemen Pendidikan yang Efektif
   a. Berorientasi pada Tujuan Pendidikan
      Lembaga pendidikan yang efektif memiliki tujuan yang jelas, terukur, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi peserta didik secara menyeluruh. Tujuan tersebut dijabarkan dalam visi-misi dan rencana strategis lembaga, dan menjadi pedoman semua aktivitas manajerial.
      Menurut Robbins dan Coulter (2016), organisasi yang efektif selalu mendasarkan pengambilan keputusannya pada tujuan utama yang hendak dicapai. Dalam konteks sekolah, ini mencakup visi pendidikan karakter, pembelajaran aktif, dan lulusan yang adaptif terhadap perubahan zaman.
   b. Kepemimpinan yang Transformasional
      Efektivitas manajemen sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Gorton, Alston, dan Snowden (2007) menyatakan bahwa pemimpin pendidikan yang efektif bersifat transformasional: mampu memberi inspirasi, membangun budaya kolaboratif, dan mendorong inovasi.
      Kepala sekolah efektif bukan hanya pengelola administratif, tetapi juga penggerak perubahan

budaya sekolah dan pemberdaya komunitas belajar.

c. Pelibatan Seluruh Stakeholder
   Manajemen yang efektif melibatkan guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pendidikan. Model manajemen partisipatif meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif terhadap mutu pendidikan (Mulyasa, 2013).
   Pelibatan ini bisa berbentuk musyawarah sekolah, forum diskusi orang tua, atau tim pengembangan sekolah berbasis komunitas.
d. Peningkatan Profesionalisme Pendidik
   Sekolah efektif memiliki program pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development/CPD) bagi guru dan staf. Ini mencakup pelatihan, supervisi akademik, penilaian kinerja guru, dan pemberian kesempatan studi lanjut.
   OECD (2018) menunjukkan bahwa salah satu indikator utama efektivitas sekolah adalah komitmen terhadap peningkatan kualitas SDM pendidik.
e. Iklim Sekolah yang Kondusif
   Lingkungan belajar yang aman, mendukung, dan bebas dari diskriminasi merupakan ciri utama sekolah efektif. Hal ini mendorong siswa untuk belajar secara optimal dan guru untuk mengajar dengan penuh dedikasi.
   Menurut Hoy dan Miskel (2013), iklim organisasi yang positif mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi tim, dan pengambilan keputusan yang rasional.
f. Berbasis Data dan Evaluasi Berkelanjutan
   Manajemen pendidikan yang efektif menggunakan data hasil evaluasi untuk memperbaiki dan mengembangkan program sekolah. Data mencakup hasil belajar siswa, evaluasi guru, keuangan sekolah, dan kepuasan pengguna layanan.

Model CIPP (Context, Input, Process, Product) dari Stufflebeam (2003) adalah pendekatan yang lazim digunakan untuk mengevaluasi efektivitas institusi pendidikan secara komprehensif.

3. Ciri-Ciri Manajemen Pendidikan yang Efisien
   a. Pengelolaan Sumber Daya yang Optimal
      Efisiensi tercermin dari bagaimana sumber daya (tenaga, dana, sarana-prasarana, dan waktu) digunakan secara tepat guna dan tepat sasaran. Lembaga pendidikan yang efisien memiliki sistem administrasi dan keuangan yang transparan, terstruktur, dan akuntabel.
      Menurut Hadari Nawawi (2011), efisiensi dalam pendidikan bukan berarti penghematan ekstrem, tetapi pemanfaatan segala sumber daya secara produktif dan berorientasi hasil.
   b. Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
      Penggunaan TIK dapat meningkatkan efisiensi dalam administrasi, proses pembelajaran, dan komunikasi internal maupun eksternal sekolah. Sistem informasi sekolah, e-learning, dan platform kolaboratif menjadi bagian penting dari manajemen modern.
      UNESCO (2021) menekankan pentingnya integrasi digital dalam manajemen pendidikan untuk mempercepat transformasi dan menjangkau peserta didik secara lebih luas.
   c. Desentralisasi dan Pendelegasian Tugas
      Manajemen efisien ditandai dengan adanya pendelegasian tugas secara tepat sesuai dengan kompetensi masing-masing personel. Struktur organisasi yang ramping dan fungsional menghindari birokrasi yang memperlambat pengambilan keputusan.
      Model School-Based Management (SBM) atau manajemen berbasis sekolah yang diterapkan di Indonesia mendorong otonomi sekolah dan efisiensi pengelolaan (Departemen Pendidikan Nasional, 2009).

d. Sistem Penilaian dan Insentif Kinerja
   Efisiensi juga berkaitan dengan kinerja individu dan tim. Sekolah yang efisien memiliki sistem reward dan consequence berdasarkan evaluasi objektif. Guru dan staf yang berprestasi diberi penghargaan, sementara yang kurang berkinerja diberi pembinaan.
   Hal ini mendorong budaya kerja produktif dan meminimalisasi pemborosan waktu dan energi karena rendahnya motivasi kerja.
e. Kolaborasi dan Kemitraan Strategis
   Efisiensi dapat ditingkatkan melalui kolaborasi dengan pihak luar, seperti dunia industri, perguruan tinggi, dan lembaga donor. Dengan menjalin kemitraan, sekolah dapat mengakses sumber daya tambahan tanpa bergantung sepenuhnya pada anggaran pemerintah.
   Contoh praktik efisien adalah sekolah vokasi yang bekerja sama dengan dunia usaha dalam pelatihan siswa, atau sekolah yang menerima hibah laboratorium dari CSR perusahaan.

4. Perbandingan dan Integrasi Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dan efisiensi bukanlah hal yang berdiri sendiri, melainkan saling menguatkan. Suatu sekolah bisa saja efisien tetapi tidak efektif, misalnya dengan anggaran hemat namun hasil belajar rendah. Sebaliknya, sekolah bisa efektif namun tidak efisien jika pencapaian hasil menghabiskan biaya besar dan pemborosan sumber daya.

Manajemen pendidikan yang unggul adalah yang mampu mengintegrasikan efektivitas dan efisiensi secara seimbang dalam setiap lini organisasi.

Tabel 1. Perbedaan Efektivitas dan Efisiensi dalam Manajemen Pendidikan

Aspek	Efektivitas	Efisiensi
Fokus	Pencapaian tujuan	Optimalisasi sumber daya
Ukuran	Output dan outcome	Input dan proses

Tujuan	Mutu hasil	Produktivitas dan penghematan
Indikator	Nilai siswa, kepuasan pelanggan	Rasio biaya, waktu kerja, pemakaian sumber daya

5. Tantangan Mewujudkan Manajemen Pendidikan yang Efektif dan Efisien
    a. Ketimpangan sumber daya antar wilayah: Sekolah di daerah 3T mengalami keterbatasan fasilitas dan tenaga profesional.
    b. Birokrasi yang rumit: Banyak sekolah masih terjebak dalam sistem administrasi manual dan lambat.
    c. Kurangnya kapasitas manajerial kepala sekolah: Sebagian kepala sekolah belum memiliki kompetensi kepemimpinan transformasional.
    d. Resistensi terhadap inovasi: Tidak semua guru siap mengadopsi teknologi atau pendekatan baru dalam pembelajaran.
    e. Kurang efektifnya sistem evaluasi: Banyak evaluasi hanya bersifat administratif tanpa memberi umpan balik yang berarti.
6. Penutup

    Manajemen pendidikan yang efektif dan efisien adalah kunci menuju transformasi pendidikan yang bermutu dan berdaya saing. Ciri-ciri efektivitas dan efisiensi mencakup kepemimpinan yang inspiratif, perencanaan yang terukur, pelibatan stakeholder, pengelolaan sumber daya yang hemat, pemanfaatan teknologi, dan evaluasi berkelanjutan.

    Upaya untuk mewujudkan hal tersebut memerlukan dukungan kebijakan publik, peningkatan kapasitas SDM, serta komitmen semua unsur pendidikan. Hanya dengan manajemen yang baik, pendidikan dapat menjadi instrumen utama dalam pembangunan manusia dan kemajuan bangsa.

BAB 2

SEJARAH DAN PERKEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Akar historis manajemen pendidikan dalam sistem tradisional dan modern

Manajemen pendidikan merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan efisien. Namun, praktik dan konsep manajemen pendidikan tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui perkembangan historis yang panjang.

Manajemen pendidikan adalah proses pengelolaan berbagai sumber daya dan kegiatan dalam sistem pendidikan untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2009). Meskipun istilah dan praktik manajemen pendidikan modern berkembang pesat pada abad ke-20, akar-akar manajemennya telah ada sejak manusia mulai membangun sistem pendidikan tradisional berbasis adat, budaya, dan agama. Dalam konteks ini, penting untuk memahami akar historis manajemen pendidikan guna merancang sistem pendidikan masa kini yang lebih inklusif dan kontekstual.

1. Manajemen Pendidikan dalam Sistem Tradisional
   a. Karakteristik Sistem Tradisional

      Sistem pendidikan tradisional muncul jauh sebelum berkembangnya sistem pendidikan formal modern. Di Indonesia, misalnya, lembaga-lembaga seperti pesantren, surau, padepokan, dan rumah belajar masyarakat adat telah menjalankan fungsi

pendidikan dan manajemen secara informal namun sistematis.

Menurut Dhofier (1994), pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional di Indonesia telah menerapkan prinsip manajemen pendidikan seperti perencanaan kurikulum berbasis kitab, pengorganisasian kegiatan belajar, dan pengawasan perilaku santri. Sistem ini bersifat partisipatif dan spiritual, dengan tokoh sentral seperti kiai bertindak sebagai pendidik sekaligus manajer lembaga.

b. Nilai-nilai Manajemen Tradisional

Manajemen dalam sistem pendidikan tradisional bersifat holistik, memadukan aspek spiritual, moral, dan sosial. Manajemen tidak terlembagakan secara formal, namun dijalankan melalui norma-norma sosial dan agama. Ciri utama manajemen pendidikan tradisional antara lain:

1) Berbasis nilai budaya dan agama
2) Bersifat informal dan fleksibel
3) Terpusat pada figur pemimpin karismatik
4) Mengutamakan pembentukan karakter dan moral

c. Praktik Internasional dalam Sistem Tradisional

Praktik serupa juga ditemukan di belahan dunia lain. Di India, sistem *gurukul* menempatkan guru sebagai pusat belajar dan pengelola proses pendidikan secara menyeluruh (Mukherjee, 2007). Di Tiongkok, Konfusianisme membentuk pola pendidikan berbasis moral dan hierarki sosial. Sedangkan dalam dunia Islam klasik, madrasah seperti Nizamiyah dan al-Azhar sudah menunjukkan struktur manajerial yang mapan, termasuk pengelolaan dana wakaf dan seleksi tenaga pengajar (Makdisi, 1981).

2. Perkembangan Menuju Sistem Modern

a. Pengaruh Revolusi Industri\

Revolusi Industri di Eropa pada abad ke-18 menandai transformasi besar dalam praktik pendidikan dan manajemennya. Pendidikan

menjadi kebutuhan industri untuk mencetak tenaga kerja produktif dan terampil. Negara-negara seperti Prusia dan Inggris mulai mengembangkan sistem sekolah formal yang terstruktur dan terstandarisasi (Gutek, 2005).

Dalam sistem ini, pendidikan dikelola seperti organisasi birokratik: kepala sekolah bertindak sebagai manajer, kurikulum distandarisasi, dan evaluasi dilakukan secara terukur. Inilah awal mula penerapan prinsip manajemen ilmiah dalam pendidikan.

b. Teori Manajemen Klasik dan Implikasinya

Perkembangan teori manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor (1911), diikuti oleh Henry Fayol dan Max Weber, memberikan landasan teoritik bagi manajemen pendidikan modern. Konsep Taylor tentang efisiensi kerja dan Fayol tentang fungsi manajemen (POCCC) menjadi inspirasi pengelolaan sekolah secara sistematis.

Menurut Weber (1978), organisasi ideal adalah organisasi birokratik dengan struktur hierarki, aturan tetap, dan pemisahan antara pribadi dan jabatan. Model ini sangat memengaruhi sistem pendidikan modern di banyak negara, termasuk Indonesia.

c. Manajemen Pendidikan di Abad ke-20

Pada abad ke-20, konsep-konsep baru bermunculan, seperti:

a. Administrasi pendidikan (Callahan, 1962)
b. Supervisi pendidikan
c. Manajemen berbasis mutu (TQM)
d. Manajemen berbasis sekolah (MBS)

Stufflebeam (2003) memperkenalkan model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product) yang digunakan secara luas dalam menilai kinerja institusi pendidikan. Model ini menguatkan bahwa manajemen pendidikan tidak hanya soal pengorganisasian, tetapi juga perencanaan strategis dan evaluasi berbasis bukti.

3. Manajemen Pendidikan di Indonesia: Perjalanan Historis
   a. Masa Kolonial
      Sistem pendidikan kolonial Belanda sangat diskriminatif, namun memperkenalkan sistem sekolah formal pertama yang dikelola secara birokratis seperti HIS dan MULO. Administrasi sekolah, pelaporan, dan kurikulum mulai distandarisasi, meski masih terbatas pada kalangan elite (Sagala, 2010).
   b. Masa Kemerdekaan hingga Orde Baru
      Setelah kemerdekaan, pemerintah Indonesia mengembangkan sistem pendidikan nasional yang bersifat sentralistik. Manajemen pendidikan bersandar pada pemerintah pusat melalui Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Pada masa Orde Baru, fokus utama adalah perluasan akses dan standarisasi, namun kontrol pusat sangat kuat.
   c. Era Reformasi dan Desentralisasi
      Era reformasi membawa semangat desentralisasi melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan otonomi daerah dalam pengelolaan pendidikan. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional memperkuat kewenangan sekolah dan masyarakat dalam mengelola pendidikan.
      Otonomi ini diiringi oleh sistem akuntabilitas dan pelatihan manajerial untuk kepala sekolah, guru, dan pengawas (Mulyasa, 2009). Tantangannya adalah memastikan kapasitas manajemen lokal agar mampu melaksanakan otonomi dengan efektif.
4. Perbandingan Sistem Tradisional dan Modern

Aspek	Sistem Tradisional	Sistem Modern
Otoritas	Figur karismatik	Kepala sekolah profesional
Struktur	Informal	Formal dan birokratis
Tujuan	Karakter, moral, spiritual	Kompetensi, hasil belajar, efisiensi

Evaluasi	Lisan, berbasis pengalaman	Standar dan indikator kinerja
Partisipasi	Komunitas lokal	Multistakeholder
Orientasi	Holistik dan humanistik	Produktivitas dan akuntabilitas

5. Relevansi Historis bagi Praktik Kontemporer
   Pemahaman terhadap akar historis manajemen pendidikan membantu menjembatani pendekatan tradisional dan modern. Manajemen pendidikan yang ideal adalah yang mampu menggabungkan:
   a. Nilai-nilai lokal dan kearifan budaya (seperti dalam pesantren dan komunitas adat),
   b. Profesionalisme manajerial (perencanaan strategis, evaluasi berbasis data),
   c. Akuntabilitas sosial dan partisipasi publik,
   d. Fleksibilitas sesuai konteks lokal tanpa mengabaikan standar nasional dan global.
6. Kesimpulan
   Akar historis manajemen pendidikan menunjukkan bahwa praktik manajemen telah ada sejak masa tradisional, meskipun dalam bentuk yang tidak formal. Seiring waktu, manajemen pendidikan berkembang menjadi suatu disiplin ilmu dan praktik yang kompleks, terutama sejak era modern dan revolusi industri.

   Transformasi dari sistem tradisional ke modern mengajarkan pentingnya sinergi antara nilai-nilai lokal dan prinsip manajerial global. Oleh karena itu, pengembangan manajemen pendidikan masa kini harus tetap menghargai akar historisnya sebagai bagian dari identitas dan fondasi kebijakan pendidikan yang humanistik dan kontekstual.

B. Perkembangan teori manajemen dalam dunia pendidikan

Perkembangan teori manajemen dalam dunia pendidikan merupakan refleksi dari dinamika perubahan

sosial, ekonomi, dan politik yang mempengaruhi sistem pendidikan secara global.

Manajemen pendidikan merupakan komponen penting dalam mendukung keberhasilan sistem pendidikan, baik dari segi proses maupun hasil. Seiring berkembangnya teori-teori manajemen umum dalam dunia bisnis dan industri, dunia pendidikan turut mengadopsi dan menyesuaikan berbagai pendekatan tersebut untuk mengelola institusinya secara efektif. Memahami perkembangan teori manajemen dalam pendidikan membantu pengelola pendidikan merancang strategi yang relevan, efisien, dan adaptif terhadap tantangan zaman (Mulyasa, 2009; Bush, 2011).

1. Teori Manajemen Klasik dan Aplikasinya dalam Pendidikan
   a. Teori Manajemen Ilmiah (Scientific Management)

      Frederick W. Taylor merupakan pelopor teori manajemen ilmiah pada awal abad ke-20. Ia menekankan efisiensi kerja melalui pembagian tugas yang spesifik dan pengawasan ketat (Taylor, 1911). Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini diterapkan dalam bentuk standarisasi kurikulum, pengawasan ketat terhadap kinerja guru, dan sistem pelaporan terstruktur.

      Meskipun menuai kritik karena dianggap terlalu mekanistik, teori ini memberikan kontribusi penting terhadap struktur organisasi sekolah dan pentingnya efisiensi dalam pengelolaan sumber daya pendidikan (Callahan, 1962).

   b. Teori Administrasi Klasik (Administrative Theory)

      Henry Fayol (1949) mengembangkan teori administratif yang menekankan fungsi manajemen: planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling (POCCC). Konsep ini banyak diterapkan dalam sistem birokrasi pendidikan, terutama pada era sentralisasi, di mana sekolah mengikuti hierarki vertikal dan menjalankan instruksi dari otoritas pusat.

   c.

2. Teori Birokrasi dan Dampaknya pada Sistem Pendidikan

   Max Weber memperkenalkan model birokrasi rasional-legal sebagai bentuk organisasi ideal, dengan struktur hierarkis, aturan tetap, dan pembagian kerja yang jelas (Weber, 1978). Dalam pendidikan, birokrasi terlihat dalam struktur formal seperti kementerian pendidikan, dinas pendidikan, dan sekolah dengan sistem pelaporan administratif yang ketat.

   Namun, birokrasi pendidikan juga mendapat kritik karena dinilai kaku, lambat beradaptasi, dan kurang responsif terhadap kebutuhan lokal (Sagala, 2010).

3. Teori Perilaku dan Hubungan Manusia dalam Manajemen Pendidikan
   a. Pendekatan Human Relations

      Elton Mayo dan tim Hawthorne Studies mengungkap bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh kondisi fisik kerja, tetapi juga oleh faktor psikologis dan hubungan sosial (Mayo, 1933). Dalam pendidikan, pendekatan ini memperkuat pentingnya iklim kerja yang positif, kepemimpinan yang empatik, dan hubungan interpersonal antar guru, siswa, dan staf.

   b. Teori Kebutuhan Maslow

      Abraham Maslow mengembangkan hierarki kebutuhan manusia mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943). Dalam manajemen pendidikan, teori ini digunakan untuk memahami motivasi guru dan siswa, serta membentuk strategi manajemen personalia yang memperhatikan kebutuhan manusiawi.

4. Teori Sistem dan Pendekatan Holistik

   Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai kesatuan dari bagian-bagian yang saling berkaitan. Sistem pendidikan terdiri dari input (sumber daya), proses (kegiatan belajar), output (hasil belajar), dan feedback (evaluasi) (Banathy, 1991).

   Teori ini menjadi dasar dalam merancang model manajemen pendidikan seperti:

a. Model CIPP (Context, Input, Process, Product) oleh Stufflebeam,
b. Evaluasi berbasis data,
c. Manajemen berbasis mutu total (Total Quality Management/TQM).

Menurut Owens dan Valesky (2015), pendekatan sistem membantu manajer pendidikan melihat organisasi secara menyeluruh dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

5. Teori Kontingensi dan Situasional

Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu gaya manajemen yang berlaku universal, melainkan tergantung pada situasi dan konteks tertentu (Fiedler, 1967). Dalam pendidikan, kepala sekolah dituntut mampu menyesuaikan pendekatan manajemennya berdasarkan karakteristik sekolah, latar belakang masyarakat, dan budaya organisasi.

Contohnya, sekolah di daerah terpencil memerlukan gaya kepemimpinan berbeda dengan sekolah urban. Pendekatan ini juga menguatkan pentingnya manajemen berbasis sekolah (MBS) di Indonesia, yang memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola diri sesuai kebutuhan lokal (Mulyasa, 2009).

6. Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional
   a. Kepemimpinan Transaksional

      Model ini didasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan: pemimpin memberikan imbalan atas kinerja yang baik dan hukuman atas kegagalan (Bass, 1985). Dalam pendidikan, ini terlihat dalam sistem penilaian kinerja guru dan pemberian insentif.

   b. Kepemimpinan Transformasional

      Berbeda dengan pendekatan transaksional, kepemimpinan transformasional fokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan potensi individu. Pemimpin transformasional seperti kepala sekolah tidak hanya mengatur, tetapi juga

memotivasi guru untuk mencapai perubahan (Leithwood & Jantzi, 2005).

7. Teori Mutakhir dalam Manajemen Pendidikan
   a. Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management)

      Manajemen berbasis sekolah (MBS) memberi otonomi kepada sekolah dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan (Gamage, Adams & McCormack, 2009). Teori ini menggabungkan prinsip-prinsip demokrasi, partisipasi, dan akuntabilitas publik. Di Indonesia, MBS diimplementasikan sejak era reformasi melalui kebijakan desentralisasi pendidikan.

   b. Manajemen Berbasis Mutu (Total Quality Management)

      TQM dalam pendidikan menekankan kualitas layanan pendidikan melalui perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan (siswa dan orang tua), dan keterlibatan semua pihak. Konsep ini dikembangkan dari dunia industri dan disesuaikan dalam konteks pendidikan oleh tokoh seperti Deming dan Juran (Bonstingl, 1992).

   c. Teori Manajemen Strategis

      Manajemen strategis menekankan pentingnya perencanaan jangka panjang, analisis SWOT, dan penentuan visi-misi yang relevan. Dalam pendidikan, ini diterapkan dalam perumusan rencana strategis sekolah (Renstra), evaluasi berbasis indikator kinerja, serta penjaminan mutu pendidikan.

8. Teori Manajemen Pendidikan di Indonesia: Adaptasi dan Tantangan

   Indonesia telah mengadopsi berbagai teori manajemen dalam sistem pendidikan nasionalnya. Namun, implementasi seringkali menghadapi tantangan seperti:

   a. Kapasitas SDM yang terbatas,
   b. Budaya birokrasi yang kaku,
   c. Minimnya data dan sistem evaluasi.

Mulyasa (2009) menekankan bahwa keberhasilan manajemen pendidikan sangat bergantung pada pemahaman kepala sekolah terhadap teori-teori manajemen dan kemampuan mengadaptasinya secara kontekstual.

Sementara itu, penelitian dari Syafaruddin (2008) menunjukkan bahwa manajemen pendidikan yang efektif memerlukan kepemimpinan yang kolaboratif, transparansi, dan partisipasi masyarakat.

9. Kesimpulan

Perkembangan teori manajemen dalam dunia pendidikan menunjukkan perjalanan panjang dari pendekatan klasik yang menekankan efisiensi teknis hingga pendekatan kontemporer yang lebih humanistik dan partisipatif. Masing-masing teori memberikan kontribusi signifikan dalam membentuk model pengelolaan pendidikan saat ini.

Penerapan teori manajemen yang berhasil di bidang pendidikan sangat bergantung pada kemampuan adaptasi terhadap konteks lokal, budaya organisasi, dan dinamika masyarakat. Oleh karena itu, penting bagi pengelola pendidikan untuk tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu mengimplementasikannya secara kreatif dan reflektif demi meningkatkan mutu pendidikan.

C. Evolusi manajemen pendidikan di Indonesia

Manajemen pendidikan di Indonesia telah mengalami transformasi signifikan sejak masa kolonial hingga era digital saat ini. Perkembangan tersebut tidak lepas dari pengaruh kebijakan politik, sosial, dan globalisasi pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah proses sistematik dalam mengelola sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam konteks Indonesia, manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari dinamika sejarah, politik, dan sosial yang membentuk kerangka kebijakan pendidikan nasional (Tilaar, 2000). Dari masa kolonial Belanda hingga era kemerdekaan, Orde Baru, reformasi, dan globalisasi,

manajemen pendidikan mengalami pergeseran paradigma, dari yang bersifat sentralistik menuju desentralistik dan partisipatif.

1. Manajemen Pendidikan pada Masa Kolonial

   Pada masa kolonial Belanda, pendidikan di Indonesia dirancang untuk melayani kepentingan penjajah. Manajemen pendidikan bersifat hierarkis, eksklusif, dan terbatas pada kalangan elit. Sekolah-sekolah seperti Europeesche Lagere School (ELS) dan Hollandsch-Inlandsche School (HIS) menjadi simbol sistem pendidikan segregatif (Sagala, 2010).

   Pemerintah kolonial menggunakan pendidikan sebagai alat kontrol sosial dan politik. Tidak ada otonomi dalam manajemen sekolah; seluruh keputusan bersumber dari pemerintah kolonial di Batavia. Tujuan pendidikan lebih kepada mencetak tenaga kerja tingkat menengah untuk kepentingan kolonial, bukan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

2. Era Kemerdekaan dan Orde Lama (1945–1965)

   Setelah kemerdekaan, sistem pendidikan nasional mengalami perubahan besar. Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1950 tentang Dasar-dasar Pendidikan dan Pengajaran di Sekolah menjadi tonggak awal perumusan manajemen pendidikan nasional. Namun, dalam praktiknya, kondisi ekonomi-politik yang belum stabil menjadikan manajemen pendidikan masih bersifat reaktif dan terpusat (Darmaningtyas, 2004).

   Manajemen pendidikan pada era ini dipengaruhi oleh semangat nasionalisme dan ideologi politik. Pemerintah mengambil alih tanggung jawab pengelolaan pendidikan dan merancang sistem yang seragam secara nasional. Tantangan utama adalah kurangnya tenaga kependidikan, sarana prasarana, dan akses pendidikan yang belum merata.

3. Masa Orde Baru (1966–1998): Sentralisasi dan Modernisasi

   Orde Baru menandai era baru dalam manajemen pendidikan dengan pendekatan sentralistik dan teknokratik. Pemerintah mengontrol secara ketat

sistem pendidikan melalui kebijakan-kebijakan seperti Kurikulum 1975, 1984, dan 1994 yang semuanya bersumber dari pusat (Tilaar, 1999). Semua aspek pendidikan – mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi – ditentukan oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (Depdikbud).

Ciri utama manajemen pendidikan pada masa ini:

a. Sentralisasi dalam pengambilan keputusan,
b. Standardisasi kurikulum nasional,
c. Manajemen berbasis target (angka partisipasi, angka melek huruf),
d. Kuatnya kontrol administratif dan birokratisasi.

Keberhasilan yang dicapai antara lain meningkatnya angka partisipasi pendidikan dasar. Namun, pendekatan top-down ini menimbulkan keterasingan sekolah dari kebutuhan lokal dan minimnya partisipasi masyarakat (Mukminan, 2009).

4. Era Reformasi dan Desentralisasi Pendidikan (1998–sekarang)

Reformasi 1998 menjadi titik balik penting dalam evolusi manajemen pendidikan di Indonesia. Desentralisasi menjadi paradigma baru, seiring dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan disempurnakan dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Selanjutnya, UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menekankan pentingnya manajemen berbasis sekolah (MBS) dan otonomi pendidikan.

Ciri khas manajemen pendidikan era reformasi:

a. Desentralisasi wewenang ke daerah dan satuan pendidikan,
b. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management),
c. Partisipasi masyarakat melalui komite sekolah,
d. Akuntabilitas publik dan transparansi pengelolaan dana, termasuk BOS (Bantuan Operasional Sekolah),
e. Penekanan pada peningkatan mutu dan profesionalisme tenaga pendidik.

Menurut Supriadi dan Zuchdi (2004), desentralisasi pendidikan bertujuan meningkatkan relevansi, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan pendidikan.

5. Inovasi dan Globalisasi dalam Manajemen Pendidikan Kontemporer

   Dalam dua dekade terakhir, tantangan manajemen pendidikan semakin kompleks. Globalisasi, perkembangan teknologi informasi, dan tuntutan kompetensi abad ke-21 mendorong manajemen pendidikan Indonesia ke arah yang lebih terbuka, kolaboratif, dan berbasis data.

   Isu kontemporer dalam manajemen pendidikan:
   a. Digitalisasi manajemen sekolah: penggunaan aplikasi seperti Dapodik dan e-Rapor,
   b. Akreditasi dan evaluasi berbasis mutu (BAN-S/M dan BAN-PT),
   c. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah (Leithwood & Jantzi, 2006),
   d. Manajemen berbasis kinerja dan indikator mutu (Nugroho & Irianto, 2021),
   e. Penerapan Kurikulum Merdeka yang mendorong fleksibilitas pengelolaan pembelajaran di tingkat satuan pendidikan.
6. Tantangan dan Prospek Manajemen Pendidikan Indonesia ke Depan
   a. Tantangan utama
      1) Masih rendahnya kapasitas manajerial di level sekolah (Mulyasa, 2013),
      2) Ketimpangan akses dan kualitas antar daerah,
      3) Kurangnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan anggaran,
      4) Adaptasi terhadap perubahan kebijakan yang sering terjadi.
   b. Prospek ke depan
      1) Penguatan literasi manajerial kepala sekolah dan guru,
      2) Integrasi manajemen berbasis teknologi (e-governance pendidikan),

3) Peningkatan kolaborasi antar-sektor dan antar-pemangku kepentingan,
4) Penguatan kapasitas daerah dalam merancang kebijakan pendidikan lokal yang sesuai konteks.

7. Kesimpulan

Evolusi manajemen pendidikan di Indonesia menunjukkan pergeseran paradigma dari model sentralistik kolonial dan Orde Baru menuju sistem desentralisasi dan manajemen partisipatif pasca reformasi. Meski telah banyak kemajuan, masih terdapat tantangan struktural dan kultural yang perlu diatasi agar manajemen pendidikan benar-benar menjadi instrumen dalam peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan nasional.

Oleh karena itu, dibutuhkan pemahaman historis, kebijakan yang konsisten, dan peningkatan kapasitas manajemen di semua level untuk memastikan pendidikan Indonesia mampu menjawab tuntutan zaman.

D. Pengaruh reformasi dan desentralisasi pendidikan terhadap praktik manajemen

Reformasi dan desentralisasi pendidikan di Indonesia telah membawa dampak signifikan terhadap praktik manajemen pendidikan di berbagai tingkat, mulai dari pusat hingga satuan pendidikan. Kebijakan otonomi daerah pasca-1998 memperkuat peran pemerintah daerah dan satuan pendidikan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan.

Reformasi politik di Indonesia pada tahun 1998 menandai era baru dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk pendidikan. Salah satu tonggak pentingnya adalah pergeseran sistem manajemen pendidikan dari sentralisasi yang kuat menuju desentralisasi dan otonomi pendidikan. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian diperbarui menjadi UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah dalam mengelola sektor pendidikan (Mukminan, 2009).

Perubahan ini juga dikuatkan dengan lahirnya Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang secara eksplisit mengatur manajemen pendidikan berbasis sekolah (MBS). Desentralisasi tidak hanya mengubah struktur pemerintahan, tetapi juga menuntut perubahan mendasar dalam praktik manajemen pendidikan di tingkat sekolah, kabupaten/kota, dan provinsi.

1. Konsep Reformasi dan Desentralisasi Pendidikan

   Reformasi pendidikan merujuk pada serangkaian perubahan sistemik dalam kebijakan dan praktik pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan relevansi pendidikan (UNESCO, 2015). Di Indonesia, reformasi pendidikan tidak hanya soal kurikulum atau metode pengajaran, tetapi juga mencakup struktur tata kelola dan manajemen pendidikan.

   Desentralisasi pendidikan adalah proses transfer wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dan satuan pendidikan dalam merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi program pendidikan (Bray, 2003). Tujuannya adalah agar manajemen pendidikan lebih responsif terhadap kebutuhan lokal, efisien, dan partisipatif.

2. Latar Belakang Sentralisasi Pendidikan sebelum Reformasi

   Sebelum era reformasi, manajemen pendidikan di Indonesia sangat tersentralisasi. Semua keputusan strategis terkait pendidikan – mulai dari pengembangan kurikulum, rekrutmen guru, pengelolaan anggaran, hingga evaluasi – ditentukan oleh Kementerian Pendidikan di tingkat pusat (Tilaar, 1999). Model ini menimbulkan sejumlah masalah:

   a. Ketidaksesuaian program pendidikan dengan kebutuhan lokal,
   b. Rendahnya partisipasi masyarakat,
   c. Kurangnya inovasi dari pihak sekolah.

3. Perubahan Struktural Manajemen Pendidikan Pasca-Desentralisasi

   a. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

MBS adalah strategi desentralisasi manajemen pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber dayanya sendiri (Mulyasa, 2013). Sekolah diberi kewenangan dalam:

1) Merancang program pembelajaran sesuai kebutuhan siswa,
2) Mengelola dana pendidikan seperti BOS (Bantuan Operasional Sekolah),
3) Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan melalui komite sekolah.

b. Penguatan Peran Pemerintah Daerah

Desentralisasi menuntut daerah untuk:

1) Menyusun rencana strategis bidang pendidikan,
2) Mengelola dan mengalokasikan dana pendidikan daerah,
3) Menyediakan sarana dan prasarana,
4) Meningkatkan kapasitas guru dan tenaga kependidikan.

Menurut World Bank (2013), pelaksanaan desentralisasi di Indonesia memberi ruang bagi inovasi daerah dalam mengelola pendidikan. Namun, juga menghadirkan tantangan kapasitas manajerial dan kesenjangan antar daerah.

4. Dampak Desentralisasi terhadap Praktik Manajemen Pendidikan

a. Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan

Desentralisasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat sasaran. Sekolah dapat menyesuaikan kegiatan belajar-mengajar dengan kondisi lokal. Menurut penelitian oleh Caldwell & Spinks (2008), manajemen otonom di tingkat sekolah meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan fleksibilitas operasional.

b. Peningkatan Partisipasi Masyarakat

Kebijakan desentralisasi memperkuat keterlibatan publik melalui pembentukan komite sekolah. Keterlibatan ini menciptakan transparansi dan

akuntabilitas dalam penggunaan anggaran serta kebijakan sekolah. Hasil riset UNICEF (2010) menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat meningkatkan kualitas dan keberlanjutan program pendidikan.

c. Penguatan Kepemimpinan Kepala Sekolah
Kepala sekolah dituntut menjadi pemimpin pembelajaran sekaligus manajer organisasi. Kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam MBS, sebagaimana disampaikan oleh Leithwood & Jantzi (2006), yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang visioner dan kolaboratif mendorong perbaikan mutu pendidikan.

5. Tantangan dalam Implementasi Desentralisasi Pendidikan
   a. Kesenjangan Kapasitas Daerah
   Beberapa daerah memiliki sumber daya manusia dan anggaran yang terbatas, sehingga tidak mampu mengelola pendidikan secara optimal. Menurut Nurhadi (2020), perbedaan kapasitas ini menciptakan ketimpangan kualitas pendidikan antar daerah.
   b. Lemahnya Sistem Monitoring dan Evaluasi
   Desentralisasi tanpa sistem pengawasan yang kuat dapat menimbulkan penyalahgunaan wewenang. Pengawasan program pendidikan di tingkat daerah dan sekolah sering kali tidak berjalan optimal (Suyanto, 2018).
   c. Kurangnya Pelatihan dan Pendampingan
   Kepala sekolah dan guru banyak yang belum mendapat pelatihan manajerial yang memadai untuk menjalankan fungsi-fungsi MBS. Hal ini menyebabkan ketidakefisienan dalam pengelolaan sumber daya (Fatah, 2004).
6. Contoh\
   a. Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur
   Kabupaten ini dikenal dengan inovasi “Smart Kampung” dan digitalisasi pendidikan berbasis lokal. Dengan pendekatan desentralistik, pemerintah daerah mampu mengintegrasikan

pendidikan, ekonomi, dan pelayanan publik (Kompas, 2021).

b. Kota Yogyakarta
   Kota ini berhasil mengembangkan model penguatan manajemen sekolah berbasis komunitas. Melalui kemitraan dengan perguruan tinggi, sekolah diberikan pelatihan rutin mengenai manajemen keuangan, pembelajaran, dan pelibatan masyarakat (Wibowo, 2019).

7. Strategi Penguatan Desentralisasi Pendidikan ke Depan
   Agar desentralisasi benar-benar berdampak positif terhadap manajemen pendidikan, beberapa strategi perlu diperkuat:
   a. Penguatan kapasitas SDM daerah dan kepala sekolah,
   b. Digitalisasi sistem pengelolaan dan pengawasan pendidikan,
   c. Harmonisasi kebijakan pusat-daerah agar tidak tumpang tindih,
   d. Kolaborasi antar daerah dan antar sekolah dalam berbagi praktik baik.
8. kesimpulan
   Reformasi dan desentralisasi pendidikan di Indonesia telah membawa dampak signifikan terhadap praktik manajemen pendidikan, terutama dalam pemberian otonomi kepada sekolah dan pemerintah daerah. Meskipun telah banyak kemajuan, pelaksanaannya masih menghadapi tantangan kapasitas, pengawasan, dan ketimpangan antar wilayah. Diperlukan komitmen yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan untuk membangun sistem manajemen pendidikan yang transparan, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan zaman.

E. Tantangan dan transformasi manajemen pendidikan dari masa ke masa

Manajemen pendidikan merupakan salah satu pilar penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Seiring perkembangan zaman, manajemen

pendidikan mengalami transformasi signifikan, dipengaruhi oleh faktor historis, politik, ekonomi, dan teknologi.

Manajemen pendidikan tidak pernah statis; ia senantiasa berkembang mengikuti dinamika zaman. Dalam sejarah Indonesia, manajemen pendidikan telah mengalami perubahan dari sistem yang sangat terpusat pada masa kolonial dan Orde Baru menuju sistem yang lebih terbuka dan desentralistik pada era reformasi. Tantangan manajemen pendidikan pun berubah-ubah, mulai dari keterbatasan sumber daya, perubahan kurikulum, birokrasi, hingga tantangan baru berupa digitalisasi dan ketimpangan akses.

Manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan sumber daya pendidikan secara sistematis, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Mulyasa, 2013). Dengan demikian, manajemen pendidikan harus selalu adaptif terhadap perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi.

1. Tantangan Manajemen Pendidikan pada Masa Kolonial dan Awal Kemerdekaan

   Pada masa kolonial Belanda, pendidikan dirancang untuk kepentingan penjajah. Sistem pendidikan sangat eksklusif dan diskriminatif, hanya melayani kalangan elite pribumi dan warga Eropa. Manajemen pendidikan pada masa ini bersifat top-down, tanpa partisipasi lokal (Sagala, 2010).

   Setelah kemerdekaan, Indonesia menghadapi tantangan besar dalam membangun sistem pendidikan nasional. Rendahnya jumlah tenaga pengajar, keterbatasan sarana-prasarana, serta minimnya anggaran menjadi hambatan besar dalam perencanaan dan pengorganisasian pendidikan (Tilaar, 2000). Sistem manajemen pendidikan pada masa ini masih terpusat, dengan kontrol penuh dari pemerintah pusat melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
2. Transformasi pada Masa Orde Baru: Sentralisasi dan Efisiensi

   Masa Orde Baru (1966–1998) ditandai dengan pendekatan teknokratik dalam manajemen

pendidikan. Pemerintah menerapkan kebijakan pembangunan nasional yang melibatkan pendidikan sebagai salah satu program unggulan. Kurikulum dan sistem evaluasi distandarkan secara nasional. Perencanaan dilakukan secara makro, dan pelaksanaannya dikontrol ketat oleh pusat (Tilaar, 1999).

Tantangan utama manajemen pendidikan pada masa ini adalah rendahnya fleksibilitas lokal dan tidak relevannya program dengan kebutuhan masyarakat daerah. Meski demikian, Orde Baru berhasil meningkatkan angka partisipasi pendidikan dasar dan memperluas infrastruktur sekolah (Darmaningtyas, 2004).

3. Era Reformasi: Desentralisasi dan Manajemen Berbasis Sekolah

   Reformasi 1998 membawa angin segar bagi manajemen pendidikan. Pemerintah mulai menerapkan desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan lebih kepada pemerintah daerah dan satuan pendidikan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjadi dasar hukum penting bagi transformasi ini.

   Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi paradigma baru, di mana sekolah memiliki kewenangan dalam pengelolaan anggaran, perencanaan pembelajaran, pengelolaan SDM, hingga pengambilan keputusan strategis (Supriadi & Zuchdi, 2004). Komite sekolah dibentuk untuk melibatkan masyarakat secara aktif dalam pengambilan keputusan pendidikan.

   Namun, desentralisasi juga membawa tantangan, terutama terkait kesiapan sumber daya manusia, perbedaan kapasitas antar daerah, serta masih rendahnya akuntabilitas dan transparansi (Mukminan, 2009).

4. Transformasi Kontemporer: Teknologi dan Globalisasi

Memasuki abad ke-21, manajemen pendidikan menghadapi tantangan baru berupa globalisasi, tuntutan kompetensi abad 21, dan perkembangan teknologi digital. Sekolah dituntut untuk tidak hanya mengelola pembelajaran, tetapi juga menjawab tantangan sosial seperti literasi digital, pendidikan karakter, dan kesenjangan akses informasi (OECD, 2019).

Pemerintah Indonesia telah mengembangkan sistem data pendidikan nasional melalui aplikasi seperti Dapodik, e-Rapor, dan sistem akreditasi online (BAN-SM). Digitalisasi memungkinkan manajemen berbasis data (data-driven management) yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan (UNESCO, 2020).

Namun demikian, ketimpangan digital (digital divide) menjadi tantangan tersendiri, terutama di daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar). Selain itu, transformasi digital juga menuntut peningkatan kapasitas manajerial guru dan kepala sekolah agar mampu memanfaatkan teknologi secara optimal (Yunus & Tjiptadi, 2022).

5. Aspek Transformasi Manajemen Pendidikan
   a. Perencanaan
      Transformasi dalam aspek perencanaan meliputi pergeseran dari pendekatan makro dan terpusat menuju pendekatan partisipatif dan berbasis kebutuhan lokal. Sekolah kini diberi ruang menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) sesuai dengan kebutuhan mereka (Mulyasa, 2013).
   b. Pengorganisasian
      Pengorganisasian tidak lagi bersifat hierarkis. Komite sekolah, guru, dan wali murid dilibatkan secara aktif. Model kepemimpinan transformasional diadopsi untuk mendorong inovasi dan kolaborasi (Leithwood & Jantzi, 2006).
   c. Pelaksanaan
      Desentralisasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan kontekstual.

Namun, tantangan pelaksanaan terletak pada ketidaksamaan kapasitas antar sekolah dan daerah. Sekolah unggulan cenderung adaptif terhadap perubahan, sementara sekolah tertinggal sering kali kesulitan berinovasi (Nugroho & Irianto, 2021).

d. Evaluasi

Evaluasi kini diarahkan pada pendekatan berbasis mutu dan akuntabilitas publik. Lembaga akreditasi nasional (BAN-SM, BAN-PT) diperkuat. Evaluasi dilakukan tidak hanya dari sisi hasil, tetapi juga proses dan dampaknya terhadap masyarakat.

6. Tantangan Terkini dan Masa Depan

a. Ketimpangan Kualitas Antar Daerah

Meskipun manajemen telah terdesentralisasi, tidak semua daerah memiliki kapasitas manajerial yang sama. Hal ini menyebabkan kesenjangan mutu pendidikan antar wilayah (World Bank, 2020).

b. Kapabilitas Kepemimpinan Sekolah

Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan memegang peran vital. Banyak kepala sekolah belum memiliki pelatihan manajemen yang memadai, terutama dalam perencanaan strategis dan manajemen berbasis data (Mulyasa, 2013).

c. Partisipasi masyarakat

Meski komite sekolah telah dibentuk di hampir seluruh sekolah, tingkat partisipasi aktif masyarakat masih rendah. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam manajemen pendidikan perlu diperkuat melalui pendekatan pemberdayaan (Damanik, 2021).

d. Kebijakan yang fluktuatif

Pergantian kurikulum dan kebijakan pendidikan yang terlalu cepat dan tidak konsisten menjadi tantangan tersendiri. Hal ini menyulitkan manajemen sekolah dalam perencanaan jangka panjang (Tilaar, 2000).

7. Kesimpulan

Manajemen pendidikan di Indonesia telah mengalami perjalanan panjang dan transformasi

signifikan dari masa ke masa. Tantangan yang dihadapi manajemen pendidikan pun mengalami pergeseran sesuai perkembangan zaman, dari tantangan akses dan birokrasi menuju tantangan kompetensi, kualitas, dan digitalisasi. Transformasi manajemen pendidikan yang efektif harus didukung oleh sistem desentralisasi yang kuat, pemimpin sekolah yang kompeten, kebijakan yang stabil, serta kolaborasi antara semua pemangku kepentingan.

Menghadapi era global dan digital, penguatan kapasitas manajerial di semua tingkat, pemanfaatan teknologi, dan peningkatan akuntabilitas publik merupakan langkah strategis dalam menjawab tantangan masa depan manajemen pendidikan di Indonesia.

BAB 3

FUNGSI-FUNGSI POKOK MANAJEMEN DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

A. Perencanaan (*Planning*): Konsep dan Penerapannya di Lembaga Pendidikan

1. Konsep Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah rangkaian proses pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentu strategi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Dengan perencanaan, dapat dilakukan penilaian alternatif dalam pengambilan keputusan agar mendapatkan pilihan terbaik di antara alternatif lainnya (Hidayah, dkk, 2022). Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi, termasuk pengembangan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar untuk mencapai tujuan tersebut (Asari, dkk, 2023).

Perencanaan berasal dari kata “rencana” yang pada dasarnya merupakan tindakan memilih dan menetapkan segala aktivitas dan sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan mengacu pada pemikiran dan penentuan yang akan dilakukan pada masa depan, cara melakukannya, dan hal yang harus disediakan dalam rangka melaksanakan aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan secara lebih optimal (Priansa &

Sentiana, 2018). Menurut Winoto (2020) setiap perencanaan harus memiliki unsur-unsur yang dimanifestasikan dalam pertanyaan 5 W, dan 1 H yaitu: Apa (*What*), Kapan (*When*), Mengapa (*Why)*, Dimana (Where), Siapa (*Who*), dan Bagaimana (How).

Berikut konsep perencanaan menurut beberapa ahli, yaitu:

a. Branch (1998) memberikan pengertian tentang perencanaan adalah sebuah proses untuk mengarahkan aktivitas manusia dengan mengacu pada kondisi masa depan yang diinginkan.
b. Roger A. Kauffman (1972) perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin
c. Stoner (1995), perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran.
d. Goetsch (2014), perencanaan juga dapat dipahami sebagai strategi jangka panjang dengan banyak bagian yang bergerak, termasuk tujuan menyeluruh organisasi, tujuan khusus, strategi, dan rencana terperinci untuk mencapai tujuan tersebut

Ayudia, dkk (2022) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan langkah awal dalam manajemen pendidikan yang melibatkan penetapan visi, misi, dan tujuan institusi pendidikan. Dalam perencanaan, perlu juga ditetapkan strategi dan kebijakan yang akan diimplementasikan untuk mencapai tujuan tersebut. Iswan (2021) juga menjelaskan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penetapan tujuan serta langkah-langkah kegiatan yang akan dilakukan pada masa datang dengan sumber daya yang diperlukan dalam rangka mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Suatu perencanaan yang baik harus memenuhi beberapa kriteria berikut:

a. Merupakan jabaran dari tujuan;
b. Melibatkan semua pihak terkait;
c. Realistis;
d. Mempertimbangkan prinsip ekonomi;
e. Dikomunikasikan;
f. Dapat diukur;
g. Menjadi dasar pelaksanaan kegiatan;
h. Fleksibel;
i. Dapat digunakan sebagai unsur pengendalian;
j. Memperhitungkan risiko yang akan dihadapi.

Yusuf (2022) menjelaskan bahwa dalam perencanaan ada rencana. Rencana adalah gambaran atau perumusan kegiatan yang dilakukan selama tahap perencanaan ini, yaitu pemilihan atau keputusan program untuk mencapai tujuan, serta kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dan perencanaan memiliki poin-poin pokok, yaitu:

a. Selalu berorientasi ke masa depan.
b. Merupakan sesuatu yang sengaja dilahirkan dan bukan kebetulan.
c. Memerlukan tindakan, baik itu individu atau organisasi pelaksanan.
d. Harus lebih efektif dan efisien.

2. Perencanaan di Lembaga Pendidikan

Dalam konteks lembaga pendidikan, untuk menyusun kegiatan lembaga pendidikan, diperlukan data yang banyak dan valid, pertimbangan dan pemikiran oleh sejumlah orang yang berkaitan dengan hal yang direncanakan. Oleh karena itu kegiatan perencanaan sebaiknya melibatkan setiap unsur lembaga pendidikan tersebut dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. *Planning* yaitu upaya perencanaan kegiatan pendidikan berupa program kerja yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Perencanaan adalah proses penetapan keputusan, kegiatan dan proses kegiatan yang akan

dilaksanakan untuk mencapai tujuan (Hidayah, dkk, 2022).

Perencanaan di lembaga pendidikan adalah proses berpikir sistematis dan analisis rasional (apa yang sedang dilakukan, bagaimana hal itu dilakukan, siapa yang melakukannya, mengapa itu harus dilakukan, kapan kegiatan itu harus dilakukan, tentang apa yang Anda lakukan). Dengan menjadikan pendidikan lebih efektif dan efisien, proses pendidikan dapat menanggapi tuntutan dan kebutuhan masyarakat (Sari, dkk, 2022). Perencanaan di lembaga pendidikan juga dapat dikatakan untuk menentukan tujuan pendidikan dan merancang berbagai strategi serta tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Contoh: Menyusun kurikulum, menentukan target capaian belajar siswa, dan merencanakan kegiatan ekstrakurikuler (Rifky, dkk, 2024).

Menurut Winoto (2020) perencanaan pendidikan dapat dirumuskan sebagai proses dan aktivitas manajerial pendidikan yang menetapkan tujuan, tindakan yang akan dilakukan, dan penggunaan sumberdaya termasuk menyediakan fasilitas dan lingkungan tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara yang efektif dan efesien di lembaga pendidikan. Dari pengertian perencanaan pendidikan tersebut mengandung pokok-pokok pikiran:

a. Perencanaan pendidikan merupakan dasar dari fungsi manajemen, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan pendidikan.
b. Perencanaan pendidikan berorientasi ke masa depan, dengan meramalkan (*forcasting*) bentuk dan sifat yang diinginkan organisasi pendidikan di masa lalu, masa sekarang, dan masa yang akan datang.
c. Perencanaan pendidikan memerlukan tindakan sebagai aplikasi perwujudan perencanaan itu sendiri dan dilakukan oleh individu maupun organisasi yang melaksanakannya.

d. Perencanaan pendidikan merupakan usaha-usaha untuk mencapai tujuan pendidikan agar lebih efektif dan efisien.

Rumapea, dkk (2023) menjelaskan perencanaan pendidikan adalah proses penentuan tujuan, cara, dan strategi untuk tercapainya visi maupun misi suatu pendidikan. Tujuan perencanaan pendidikan adalah meningkatkan kualitas maupun daya saing produk pendidikan serta menetapkan kebijakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Beberapa ciri perencanaan pendidikan dinamis adalah:

a. Proses rasional yang ditandai dengan dinamisme dan fleksibilitas.
b. Pertimbangkan konteks sosial, politik dan ekonomi saat merencanakan.
c. Penggunaan strategi inovatif untuk mencapai tujuan pendidikan.
d. Pastikan semua pihak di dalam pendidikan perperan aktif dalam proses perencanaan.

Machali & Hamid (2017), perencanaan pendidikan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

a. Perencanaan pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi.
b. Perencanaan pendidikan harus memberi kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik seoptimal mungkin
c. Perencanaan pendidikan harus memberikan kesempatan yang sama bagi setiap peserta didik
d. Perencanaan pendidikan haris komprehensif dan sistemis.
e. Perencanaan pendidikan harus diorientasikan pada pembangunan, dalam pengertian bahwa program pendidikan haruslah ditujukan untuk membantu mempersiapkan sumberdaya manusia yang dibutuhkan oleh berbagai sektor pembangunan.

f. Perencanaan pendidikan harus dikembangkan dengan memperhatikan keterkaitannya dengan berbagai komponen pendidikan secara sistematis
g. Perencanaan pendidikan harus menggunakan sumberdaya (*resources*) secermat mungkin, sebab sumberdaya yang tersedia langka
h. Perencanaan pendidikan harus berorientasi pada masa depan.
i. Perencanaan pendidikan harus *responsive* terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat.

Beberapa aspek dalam pendidikan perlu diperhatikan apabila ingin melakukan perencanaannya, seperti penggunaan metode yang tepat, melibatkan semua aspek maupun pihak internal maupun eksternal yang terlibat dalam proses perencanaan, serta mempertimbangkan konteks sosial, politik, dan ekonomi saat merencanakan. Dalam hal ini, peran dan tanggung jawab semua pemangku kepentingan sangat penting untuk mencapai tujuan perencanaan Pendidikan dilihat dari berbagai aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dokumentasi, evaluasi, hambatan yang akan diperoleh, dan solusi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan dalam lembaga pendidikan harus merupakan sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan sehingga pembaharuan terus-menerus berlangsung.

B. Pengorganisasian (*Organizing*): Struktur Organisasi Sekolah

Sidiq (2018) menjelaskan bahwa *Organizing* adalah pengelompokan kegiatan yang diperlukan yaitu penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi. *Organizing* dapat pula dikatakan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan

tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berguna dan berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. George R. Terry (1977) pengorganisasian ialah *work the people, the work place and the relationships*. Dijelaskannya lagi tentang pembagian work itu, yaitu:

1. Pekerjaan terlalu besar untuk dikerjakan oleh satu orang
2. *Distribution* mengharuskan *work* dibagi-bagi.
3. Untuk memperoleh faedah spesialisasi, maka spesialisasi tidak boleh terlalu luas, karena akan mengurangi *interest* dan *challenge of the work*. Jadi harus berada pada satu level supaya *authorism* dan *will to do*.

Pengorganisasian dalam pendidikan adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan dan jelas. Dalam lembaga pendidikan, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika semua prinsip ini dapat diaplikasikan dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan (Muchtar, dkk, 2023). *Organizing* yaitu kegiatan mengelola pendidik dan tenaga kependidikan melalui penetapan struktur untuk mengetahui pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing elemen yang ada di lembaga pendidikan (Hidayah, dkk, 2022).

Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian merupa kan salah satu aktivitas manajerial yang juga menen tukan berlangsungnya kegiatan kependidikan, seba gaimana yang diharapkan. Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi memiliki berbagai unsur yang terpadu dalam suatu sistem yang harus terorganisir secara rapih dan tepat, baik tujuan, personil, manajemen, teknologi, peserta didik, kurikulum,

uang, metode, fasilitas, dan faktor luar seperti masyarakat dan lingkungan sosial budaya (Hidayah, dkk, 2022). Dalam kaitan dengan pendidikan yang sangat beragam pekerjaan dan tugas yang harus dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan menghendaki pengkoordinasian. Fungsi peng koordinasian dalam administrasi pendidikan terletak pada diri pemimpin pendidikan seperti kepala sekolah, sedang untuk tingkat kelas terserah kepada wali kelas atau guru kelas sebagai manajer kelas (Buseri, 2017).

Wahjono (2022) menjelaskan bahwa pengorganisasian bukan hanya masalah penetapan struktur organisasi kemudian mengisi setiap setiap kotak struktur dengan *job description* dan kemudian mencari orang yang sesuai dengan *job description*nya (*staffin*g). Tetapi lebih dari itu pengorganisasian adalah proses manajerial yang berkelanjutan. Peninjauan kembali struktur organisasi, *job description*, dan *staffing* nya juga merupakan rangkaian kegiatan pengorganisasian. Struktur Organisasi menetapkan cara bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinir secara formal. Pernyataan ini mengacu pada enam unsur kunci yang terdiri dari elemen–elemen spesialisasi pekerjaan, departementalisisi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi). Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas–tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok.

Struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang

tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi (Rifky, dkk, 2024).

Organisasi lembaga pendidikan dalam satuan pendidikan merupakan susunan skema atau bagan-bagan yang terhubung satu bagan dengan bagan lainnya. Untuk menghubungkan satu bagan dengan bagan lain dalam mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab pendidikan, sangat diperlukan organisasi lembaga pendidikan yang tersistem dengan baik. Tersistemnya suatu organisasi lembaga pendidikan secara baik yang dilaksanakan di satuan pendidikan akan menjadi mudah di monitoring dan dievaluasi. Organisasi lembaga pendidikan juga merupakan gambaran kerja personil di dalam satuan pendidikan (Sherly, dkk, 2020).

Wahjono (2022) menjelaskan bahwa ada beberapa unsur kunci dalam membuat keputusan dalam pengorganisasian, termasuk dalam kegiatan membentuk organisasi baru, memperbaiki organisasi yang sudah ada, atau mengganti sistem yang sudah ada. Enam unsur kunci tersebut adalah:

1. Pembagian kerja, adalah membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak ada pekerjaan tidak bisa terbagi sehingga terlalu berat dan akhirnya tidak mungkin dikerjakan. Seluruh pekerjaan harus terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi.
2. Menggabungkan beberapa tugas secara logis sehingga diperoleh keberhasilan pencapaian tugas (efektif) dan efisien. Pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama disebut Departementalisasi.
3. Menetapkan siapa yang membuat laporan dan kepada siapa laporan disampaikan. Hubungan didalam

organisasi semacam itu sering disebut hierarki organisasi. Hubungan lini ke-atas dan ke-bawah, dalam arti penentuan siapa atasan dan siapa bawahan diperlukan untuk meminta pertanggung jawaban.

4. Koordinasi, adalah mekanisme yang menyatukan kegiatan departemen menjadi satu kesatuan dan memantau efektivitas integrasi tersebut. Koordinasi diperlukan untuk menghilangkan rasa menang atau rasa benar sendiri dalam satu departemen. Demikian juga berguna untuk menyelaraskan pencapaian tugas lintas departemen.

Dalam teori klasik, dalam merancang struktur organisasi sekolah, yaitu mengatur tugas dan tanggung jawab staf, serta menetapkan prosedur operasional yang efisien. Rifky, dkk (2024) struktur organisasi adalah sistem formal hubungan-hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas-tugas sejumlah orang dan kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Persaingan untuk meningkatkan status pada setiap bagian atau unit kerja bertujuan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pimpinan. Masalah yang muncul dalam struktur organisasi berkenaan dengan persaingan pengaruh dan kekuasaan antar bagian/unit kerja, sistem penilaian yang tidak jelas, dan perbedaan dalam menafsirkan tujuan organisasi.

Struktur organisasi sekolah adalah tata cara atau kerangka kerja yang mengatur bagaimana aliran wewenang, tanggung jawab, dan koordinasi antarbagian dalam lingkungan sekolah. Struktur ini memetakan peran dan fungsi setiap elemen di dalamnya, termasuk kepala sekolah, guru, pegawai, dan siswa. Struktur organisasi sekolah tidak hanya menjadi panduan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, tetapi juga memiliki beberapa fungsi penting lainnya. Berikut penjelasan singkat mengenai fungsi-fungsi tersebut (Danella, 2023):

1. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab: Struktur organisasi membantu dalam membagi tugas dan tanggung

jawab secara jelas kepada setiap individu di sekolah. Dengan adanya struktur ini, setiap orang tahu apa yang diharapkan dari mereka dan menjadi lebih fokus dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

2. Koordinasi Antarbagian: Dalam sebuah sekolah, terdapat banyak bagian atau departemen yang saling berkaitan. Struktur organisasi sekolah membantu dalam memastikan koordinasi yang baik antarbagian tersebut, sehingga tercipta kerjasama yang harmonis dalam mengejar tujuan bersama.
3. Pengambilan Keputusan Efektif: Struktur organisasi yang jelas akan memudahkan pengambilan keputusan di sekolah. Setiap tingkatan dalam struktur memiliki wewenang dan tanggung jawabnya sendiri dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan bidangnya. Hal ini dapat menghindari terjadinya kebingungan atau tumpang tindih tanggung jawab.
4. Peningkatan Efisiensi: Dengan adanya struktur organisasi yang baik, proses kegiatan di sekolah dapat berjalan dengan lebih efisien. Setiap individu dapat fokus pada tugasnya masing-masing tanpa terjadi tumpang tindih atau kelebihan beban kerja

Struktur organisasi sekolah adalah bagaimana suatu sekolah diatur dan dikelola. Ini mencakup pengaturan tugas-tugas, tanggung jawab, hierarki, dan aliran komunikasi. Dengan memiliki struktur organisasi sekolah yang baik, sekolah dapat beroperasi dengan efisien, meningkatkan komunikasi, dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang baik. Orang tua juga memiliki peran penting dalam struktur organisasi sekolah. Dengan memahami cara kerja struktur organisasi sekolah, kita dapat memahami pentingnya pengaturan yang jelas dalam mencapai tujuan pendidikan yang sukses.

C. Pelaksanaan (*Actuating*): Pelibatan Sumber Daya Manusia dan Proses Kerja

Actuating (pelaksanaan) merupakan wujud nyata dari pelaksanaan kegiatan perencanaan dan kegiatan peng organisasian dalam satuan pendidikan agar semua pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sesuai dengan bidang kerja masing-masing untuk mencapai tujuan. *Actuating* adalah menempatkan semua anggota ke dalam kelompok agar bekerja secara sadar untuk men capai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi. Dalam pengarahan telah tercakup tanggung jawab pemimpin untuk membimbing dan mengawasi bawahannya. Jadi dapat dikatakan bahwa *actuating* adalah proses pelaksanaan dari apa yang telah dirumuskan dalam perencanaan guna mencapai tujuan yang diharapkan (Hidayah, dkk, 2022).

Actuating adalah hubungan antara aspek aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya hubungan terhadap bawahan untuk dapat mengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien. Actuating adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen. Berbeda dengan ketiga fungsi lain (*planning, organizing, controlling*), *actuating* dianggap sebagai intisari manajemen, karena secara khusus berhubungan dengan orang-orang. Ada yang mendefinisikan actuating sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran, agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. *Actuating* adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen (Rifky, dkk, 2024).

Dalam *actuating*, seluruh anggota atau staf bergerak untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan rencana dan organisasi pimpinan guna mencapai tujuan (Yusuf, 2022). Terry (1967) penggerakan (*Actuating*) adalah usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berusaha dan berkeinginan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dengan kata lian,

pengorganisasian merupakan aktivitas untuk membuat semua kelompok agar mau bekerja secara ihklas, senang dan bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Terry juga mengemukakan ada tiga pendekatan penggerakan (motivasi) yaitu, kesejawatan (*partnership*), produktivitas (*productivity*), dan kepuasan keinginan (*wants satisfaction*). Ketiga pendekatan tersebut diuraikan di bawah ini:

1. Pendekatan kesejawatan.

   Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa, pelaksana kegiatan dan penyelenggara program tertentu tidak menyukai tugas pekerjaannya. Akan tetapi mereka akan melakukan pekerjaaannya dengan baik apabila turut merasakan manfaat dan keuntungan yang diberikan organisasi. Dengan demikian, motivasi akan efektif apabila terwujud situasi yang akrab, bersahabat, dan penuh pertimbangan yang ditumbuhkan pimpinan terhadap keunikan perorangan. Terkait dengan pendekatan ini, pimpinan dituntut untuk sedapat mungkin dapat mengelola konflik dalam organisasi, menumbuhkan kondisi yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugas dengan penuh kepuasan dan dapat menumbuhkan semangat kerja bawahan.
2. Pendekatan produktivitas.

   Pendekatan produktivitas merupakan pendekatan yang lebih menekankan pada pemberiaan '*reward*' berdasarkan tingkat produktivitas. Asumsi yang mendasari pendekatan produktivitas adalah bahwa seseorang yang menampilkan suatu kegiatan dan kemudian diberi *reward* maka orang itu cenderung melakukan kembali kegiatan tersebut. Di pihak lain, apabila seseorang menerima suatu hukuman sebagai akibat kegiatannya maka orang itu cenderung tidak mengulangi lagi kegiatan itu. Dalam pendekatan ini tugas pekerjaan disusun secara khusus. Imbalan dan upah dinyatakan dengan jelas. Kebijakan organisasi diikuti secara cermat, deskripsi tugas dinyatakan dengan jelas dan rinci, penampilan kegiatan diukur

dengan teliti, dan imbalan khusus akan diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas lebih baik. Dengan kata lain, pelaksanaan pendekatan produktivitas membutuhkan penampilan yang terukur, pengontrolan terhadap penampilan, dan pemahaman terhadap makna *reward*.

3. Pendekatan pemuasan kebutuhan.

   Upaya yang perlu dilakukan dalam pendekatan pemuasan kebutuhan adalah mengindentifi kasi kebutuhan hidup para pelaksana program dan memenuhi kebutuhan itu melalui situasi kerja. Kepedulian dalam pendekatan ini tidak hanya pada kebutuhan semata-mata melainkan juga pada kepuasan yang dicapai. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa manusia senantiasa dihadapkan kepada kebutuhan. Ketika kebutuhan telah terpenuhi maka muncul kebutuhan lain yang menuntut pemenuhan selanjutnya. Sebagai konsekwensinya, manusia berusaha terus menerus untuk memenuhi kebutuhannya. Penggunaan pendekatan pemuasan kebutuhan, unsur manusia dan suasana kerja sangat diperhatikan sehingga kebutuhan dan kepuasan para pelaksana program terlaksana, dan hubungan antar manusia dengan pelaksana tugas dapat meningkat. Tujuan pendekatan ini adalah agar para pegawai dapat mengembangkan tugas kegiatan yang akan mereka lakukan sehingga pelaksanaan tugas tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka dan sekaligus memenuhi kepentingan organisasi.

Agus (2016) menjelaskan bahwa *Actuating* dimaksudkan agar seluruh pegawai yang ada dalam organisasi mau dan suka melakukan, serta bisa menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, *actuating* juga diorientasikan agar setiap individu dalam organisasi bersedia melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya tanpa menunggu perintah dari atasannya. Idealnya setiap individu dalam organisasi berinisiatif melaksanakan dan menyelesaikan

tugas mereka masing-masing. Di samping itu setiap individu seharusnya mampu menjalin kerja sama antara sesama serta berinisiatif dan mampu mencari atau membuka akses `*network*` dengan pihak eksternal tanpa perintah pimpinan. Namun demikian, *actuating* sebaiknya didukung oleh; kepemimpinan (*leadership*), pengawasan (*supervision*), komunikasi, dan perintah (*orders*).

Terdapat beberapa kelebihan yang dapat diidentifikasi dari *actuating* (Lesmono, 2024), yaitu:

1. Menjelaskan Konsep Secara Komprehensif

   Actuating sebagai suatu proses yang melibatkan penggerakan, pengarahan, dan pengaturan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, definisi ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep *actuating*.
2. Memperhatikan Komunikasi dan Kerjasama

   Hubungan yang baik antara individu-individu dalam organisasi, serta koordinasi yang efektif antara kegiatan-kegiatan, merupakan elemen kunci dalam mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, definisi ini mengakui pentingnya membangun hubungan yang baik dan saling mendukung dalam sebuah organisasi.
3. Memusatkan Perhatian pada Motivasi

   Pentingnya motivasi dalam penggerakan individu-individu. Mereka mengakui bahwa manusia memiliki motivasi yang berbeda-beda dan perlu diberikan dorongan serta pengarahan yang sesuai agar dapat bekerja dengan optimal. Dengan demikian, definisi ini memberikan pemahaman mendalam tentang peran motivasi dalam *actuating*.
4. Menekankan pada Pencapaian Tujuan Organisasi

   Actuating sebagai suatu proses yang dilakukan untuk mengarahkan dan menggerakkan individu-individu agar bekerja menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, definisi ini menunjukkan bahwa *actuating* berkaitan erat dengan hasil yang ingin dicapai oleh organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa *actuating* adalah fungsi penting dalam manajemen yang melibatkan penggerakan dan pengkoordinasian sumber daya manusia serta sumber daya lainnya untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan. Dengan melakukan fungsi actuating dengan baik, manajer dapat mendorong dan memotivasi anggota tim, mengatur sumber daya, koordinasi tim, pembagian tugas yang jelas, serta mengawasi dan mengevaluasi kinerja anggota tim. Dalam mengimplementasikan *actuating*, strategi-strategi efektif seperti komunikasi yang efektif, pemberian insentif, kepemimpinan yang inspiratif, pengembangan keterampilan, dan pengakuan atas pencapaian dapat digunakan. Dengan demikian, fungsi actuating dapat membantu mengoptimalkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

D. Pengawasan (*Controlling*): Evaluasi dan Tindak Lanjut Dalam Pengelolaan Pendidikan

Pengawasan (*Controlling*) dilakukan sebagai proses mencatat apa yang telah dicapai serta mengevaluasi proses pelaksanaan apabila dibutuhkan tindakan korektif dan perbaikan. Beberapa poin penting dalam proses pengawasan, meliputi: pengawasan bersifat membimbing, bukan mencari kesalahan; bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung; saran segera disampaikan sehingga yang bersangkutan segera memahami; pengawasan dilakukan secara periodik tanpa menunggu muncul kendala; pengawasan dilakukan dalam suasana kemitraan. Pengawasan, merupakan penilaian yang pada akhirnya nanti hasilnya akan terdapat masukan untuk setiap proses manajemen yang pernah dilaksanakan (Sastraatmadja, dkk, 2023).

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi untuk lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah di tentukan sebelumnya. Pengawasan

(*controlling*) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana, serta terwujudnya secara efektif dan efesien. Fungsi pengawasan adalah mengidentifikasi efektifitas organisasi berdasarkan perencanaan yang telah dibuat. Demikian juga bahwa pengawasan meliputi efisiensi dari masing-masing program, pengorganisasian dan pemimpinan. Pengawasan diperlukan sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan organisasi pada masa selanjutnya. Dalam manajemen pendidikan, pengawasan mutlak dibutuhkan untuk bahan evaluasi perbaikan program pada masa yang akan datang. Di samping itu semangat kerja para staf akan termotivasi apabila pimpinan sekolah memberikan arahan dan penghargaan terhadap prestasi kerja mereka (Samudi, dkk, 2022).

Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi pencapaian tujuan untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan sesuai dengan rencana. Pengawasan yang baik memerlukan langkah-langkah pengawasan (Machali & Hamid, 2017), yaitu:

1. Menentukan tujuan standar kualitas pekerjaan yang diharapkan. Standar tersebut dapat berbentuk standar fisik, standar biaya, standar model, standar penghasilan, standar program, standar yang sifatnya intangible, dan tujuan yang realistis.
2. Mengukur dan menilai kegiatan-kegiatan atas dasar tujuan dan standar yang ditetapkan.
3. Memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan. Pengawasan adalah pengukuran dan koreksi terhadap segenap aktivitas anggota organisasi guna meyakinkan, bahwa semua tingkatan tujuan dan rancangan yang dibuat benar-benar dilaksanakan.

Pengawasan dalam pendidikan bertujuan untuk memastikan bahwa proses pendidikan berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan.

Pengawasan ini dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja guru, pemantauan kurikulum, serta asesmen terhadap peserta didik, dan dilakukan untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan sesuai dengan rencana pembelajaran (Kaharuddin, dkk, 2025), mengevaluasi terhadap ke seluruhan kegiatan pendidikan yang telah dilaksanakan untuk dijadikan koreksi perbaikan untuk pelaksanaan kegiatan pendidikan yang akan datang (Hidayah, 2022), dan mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pendidikan untuk memastikan semuanya berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang ditetapkan. Contoh: Melakukan penilaian kinerja guru, evaluasi hasil belajar siswa, dan audit penggunaan anggaran sekolah (Rifky, dkk, 2024).

Pencapaian tujuan tidak hanya tergantung pada perencanaan dan pengorganisasian yang baik, tetapi juga pada mobilisasi dan manajemen. Perencanaan dan pengorganisasian merupakan landasan yang kuat untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Tentu saja, perencanaan, pengorganisasian, mobilisasi, dan pencapaian tujuan yang tepat tidak dapat dipisahkan dari pengawasan. Adanya pengawasan ini dapat menertibkan, menertibkan, dan mengarahkan pelaksanaan kegiatan (Yusuf, 2022).

Pengawasan (*controlling*) memiliki peran yang tidak kalah pentingnya. *Controlling* dimaksudkan untuk melaksanakan penilaian dan koreksi terhadap proses pekerjaan yang sedang berlangsung. Tujuan jangka pendek dari *controlling* adalah apabila dalam proses implementasi suatu perencanaan ditemukan penyimpangan, maka dapat segera dilakukan perbaikan. Dengan demikian, *controlling* dapat memastikan kesesuaian antara perencanaan dengan implementasi. Disamping itu *controlling* juga dapat menjadi basis pelaksanaan pemberian penghargaan sekaligus pemberian sanksi pegawai/staf dalam organisasi. Meskipun begitu, *controlling* tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan pekerjaan pegawai atau staf. Agar controlling dapat lebih optimal, ada empat faktor yang mesti diperhatikan kepala sekolah (Agus, 2016), yaitu:

1. Menentukan/menetapkan apa yang harus dilakukan atau diharapkan,
2. Menemukan/mengetahui apa yang terjadi,
3. Menemukan perbandingan antara hasil dengan harapan, dan
4. Menyetujui atau tidak menyetujui hasil yang dicapai disertai dengan pengoreksian.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa (*Controlling*) dilakukan sebagai proses mencatat apa yang telah dicapai serta mengevaluasi proses pelaksanaan apabila dibutuhkan tindakan korektif dan perbaikan dan pengawasan mutlak dibutuhkan untuk bahan evaluasi perbaikan program pada masa yang akan datang.

E. Integrasi Fungsi-fungsi Manajerial Untuk Peningkatan Mutu Sekolah

Sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, memiliki ketrampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melakukan perbaikan mutu. Kepala sekolah harus mampu menguasai perannya yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya yaitu: Sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator atau motivator. Pendidikan yang bermutu menjadi harapan bagi semua dalam menghadapi tantangan kedepan di berbagai sektor kehidupan terlebih dalam dunia pendidikan sehingga menjadi lebih baik dan berkualitas. Dengan demikian, diperlukan peran kepala sekolah sebagai penggerak dalam segala arah terkait kebijakan di sekolah untuk peningkatan kualitas mutu pendidikan sekolah (Sabila, dkk, 2023).

Dalam melaksanakan tugasnya kepala sekolah memiliki tugas dan fungsi manajerialnya yang kompleks, yaitu sebagai pemimpin, administrator, supervisor dan mampu mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan mengendalikan perilaku para tenaga Pendidikan dan kependidikan yang terlibat dalam penyelenggaraan

pendidikan agar mereka mau dan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih professional (Policy Brief, 2017). Selain itu, menurut Mulyasa (2009) kepala sekolah sebagai sebagai manajer memiliki fungsi, yaitu:

1. Kepala seolah sebagai manajer harua mampu memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif dalam meningkatkan profesionalisme, melaksanakan tugas, mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan, mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berpikir secara analitik dan konseptual, berusaha menjadi penengah dalam usaha memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru dan para bawahannya, serta berusaha untuk mengambil Keputusan yang memuaskan semua pihak.
2. Kepala sekolah sebagai manajer mampu memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikn untuk meningkatkan profesinya, bersikap demokratis dan memberikan kesempatan kepada semua tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya secara optimal.
3. Kepala sekolah mampu mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam kegiatan di sekolah/partisipatif, dengan berpedoman pada asas tujuan, asas keunggulan, asas mufakat, asas kesatuan, asas empirisme, asas keakraban, dan asas integritas

Menurut Basri & Tatang (2015), fungsi-fungsi manajerial kepala sekolah yang dapat meningkatkan mutu sekolah, yaitu:

1. Fungsi perencanaan
   Dalam perencanaan terdapat ketentuan berikut:
   a. Bentuk atau jenis kegiatan yang akan dilaksanakan
   b. Prosedur pelaksanaan kegiatan
   c. Kebijakan yang dijadikan landasan kegiatan
   d. Arah dan tujuan yang hendak dicapai
   e. Personel yang akan melaksanakan rencana
   f. Waktu pelaksanaan rencana

g. Anggaran biaya yang dibutuhkan

Perencanaan mengandung tiga hal yang mendasar, yaitu tujuan, perhitungan atau pertimbangan kebijakan, dan pelaksanaan rencana. Adapun manfaat perencanaan untuk pendidikan, yaitu

a. Menentukan tujuan pendidikan sebagai tolok ukur perencanaan
b. Upaya meletakkan landasan kebijakan dan langkah-langkah operasional kerja
c. Pengukuran kemampuan bagi efektivitas dan efisiensi kerja
d. Melakukan tindakan yang relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan
e. Memperoleh kemajuan
f. Memberi hasil yang direncanakan
g. Pengawasan penilaian terhadap hasil yang dicapai
h. Menghilangkan ketidakpastian
i. Mencegah pemborosan tenaga, waktu, dan biaya
j. Mengukur prospek ke depan dalam organisasi sekolah
k. Menentukan pilihan dalam memecahkan masalah
l. Standarisasi kegiatan dan prioritas kebutuhan sekolah
m. Dasar penjaabaran program kerja secara sistematis dalam suatu organisasi
n. Pembagian tugas dan keahlian yang akurat
o. Menyediakan sarana dan prasarana kegiatan yang disesuaikan dengan rencana
p. Melahirkan produktivitas kerja yang baik
q. Memberikan gambaran yang jelas dan lengkap mengenai seluruh kegiatan yang akan dikerjakan.

2. Fungsi pengorganisasian kepemimpinan Pendidikan

Organizing kepemimpinan pendidikan adalah proses menyatupadukan tugas dan fungsi kependidikan di sekolah. Dalam proses pengorganisasian dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan bidangnya masing-masing, sehingga

interintegrasikan hubungan kerja yang sinergis dansistematis. Dalam pengorganisasian pendidikan dilakukan hal-hal sebagai berikut:

a. Penerimaan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana
b. Pengelompokkan dan pembagian kerja menjadi struktur organisasi yang teratur
c. Pembentukan struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi
d. Penentuan metode kerja dan prosedurnya
e. Pemilihan, pelatihan, dan pemberian informasi kepada staf

3. Fungsi *coordinating*

   Mengkoordinasikan (*coordinating*), yaitu menyatukan dan menyeleraskan semua kegiatan. Beragam tugas dan kegiatan yang dilakukan oleh banyak orang dikoordinasikan kepada pimpinan lembaga pendidikan sehingga garis tanggung jawabnya jelas.

4. Fungsi *controlling*

   Pengendalian (*controlling*), yakni meneliti dan mengawasi agar semua tugas dilakukan dengan baik sesuai dengan peraturan dan berpegang pada kompetensi dan profesionalitas.

5. Fungsi *evaluating*

   Mengevaluasi (*evaluating*) adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui pelaksanaan yang telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan. Hasil evaluasi dijadikan alasan dan bahan pertimbangan untuk perbaikan dan penyempurnaan.

6. Fungsi *budgeting*

   Budgeting adalah penyusunan anggaran biaya. Anggaran merupakan rencana penggunaan sumber keuangan yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan terpadu dalam pendidikan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi pembiayaan, yaitu:

   1) Perencanaan jumlah biaya yang diperlukan dalam kegiatan pendidikan

2) Sumber biaya yang diperoleh atau diusahakan
3) Mekanisme penggunaannya
4) Pelaksana pembiayaan kegiatan
5) Pola pembukuana dan pertanggungjawabannya
6) pengawasan

7. Fungsi *actuacting*

Actuating, artinya menggerakkan dan mengusahakan agar para pendidik melakukan tugas dan kewajibannya sesuai dengan kompetensi dan profesionalitasnya. Dalam actuating terdapat hal-hal berikut:

1) Penetapan memulai pelaksanaan rencana kerja Pendidikan
2) Pemberian contoh atau simulasi pelaksanaan kerja dari kepala sekolah
3) Pemberian motivasi para pendidik untuk bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing
4) Pengomunikasian seluruh arah pekerjaan dengan semua unit kerja
5) Pembinaan para pendidik
6) Peningkatan mutu dan kualitas kerja pendidik
7) Pengawasan kinerja dan moralitas pendidik

8. Fungsi *forecasting*

Forecasting, artinya memprediksi berbagai kemungkinan yang akan terjadi setelah pelaksanaan kegiatan. Kegiatan *forecasting* berkaitan dengan hal-hal berikut:

1) Mencari kemungkinan yang akan terjadi berkaitan dengan kegiatan dan yang sedang dilakukan dengan melihat kinerja kependidikan
2) Membaca situasi dan kondisi yang belum terjadi dengan mempertimbangkan kebiasaan dan pengalaman di masa lalu, kemudian membuat rencana baru sebagai antisipasi keadaan yang akan datang
3) Menyusun dan mendiskusikan berbagai indikator yang diperkirakan akan mendukung atau sebagai

pendorong kuat pembuatan rencana yang akan datang

4) Menelaah berbagai indikator yang kemungkinan besar akan mempengaruhi pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan berakhir dengan kegagalan
5) Mempersiapkan berbagai alternatif untuk pengambilan keputusan

9. Staffing atau *assembling resources*

Staffing atau *assembling resources* berkaitan dengan penempatan orang dalam tugas dan kewajiban tertentu yang harus dilaksanakan. Penempatan ini berkaitan dengan manajemen atau sumber daya manusia. Hal-hal yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

1) Penentuan jenis pekerjaan
2) Penentuan jumlah tenaga pendidik dan kependidikan yang dibutuhkan
3) Penempatan personel sesuai dengan keahliannya
4) Pemberian tugas, fungsi, dan kedudukan pegawai
5) Pembatasan otoritas dan tanggung jawab pegawai
6) Penentuan hubungan antar unit kerja
7) Penentuan gaji, upah, insentif, dan lain-lain

10. *Directing* atau *commanding*

Directing atau *commanding* merupakan kegiatan organisasi pendidikan mengenai pembinaan dan pelaksanaan kependidikan, berkaitan dengan kekuasaan hirarkis dalam organisasi Pendidikan, seperti kepala sekolah membawahi para guru dan staf administrasi sekolah. Aktivitas *directing* atau *commanding* berkaitan dengan hal-hal berikut:

a. Usaha pengembangan kelompok kerja dalam kependidikan
b. Usaha menstimulasi, mengkoordinasikan, dan membimbing secara kontinu perkembangan keahlian para pendidik, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi dan tugasnya, sehingga kemampuannnya meningkat

dan lebih cakap dalam melakukan tugas pembelajaran

c. Pemberian arahan secara prosedural dan penilaian

BAB 4

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: TIPE DAN PERAN KEPALA SEKOLAH

A. Konsep Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan menurut Mulyasa (2009) merupakan proses pengembangan kegiatan kerjasama kelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk menjadikan visi menjadi aksi. Paradigam baru manajemen Pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien, perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas seperti kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.

Rifky, dkk (2024) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan berfokus pada perencanaan strategis dan kepemimpinan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Penting bagi pemimpin pendidikan untuk memiliki visi dan misi yang kuat guna mendukung keputusan siswa dan inisiatif pengembangan sekolah. Kepemimpinan yang efektif dalam pengelolaan pendidikan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan tenaga moral siswa.

Tenaga pendidik merasa termotivasi dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam diri mereka melalui komunikasi yang baik dan dukungan yang memadai.

Kepemimpinan adalah seni mendorong orang lain untuk melakukan pekerjaan organisasi dengan baik. Akibatnya, keberadaan atau kelompok yang dipengaruhi, hubungan yang kuat, komunikasi yang berfokus pada satu atau lebih tujuan, dan proses yang penuh motivasi, kreatif, dan berintegritas tinggi dapat digunakan sebagai indikator kepemimpinan (Ayudia, dkk, 2022). Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kompetensi kepala sekolah. Menurut Rumapea, dkk (2023) berbagai aspek manajemen, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, pengembangan staf, hubungan masyarakat, dan pemahaman kebijakan pendidikan termasuk kompetensi kepala sekolah. Kompetensi ini mencakup semua pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan seorang kepala sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif.

Winoto (2020) menjebarkan peranan utama kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kemampuan:

1. Mempengaruhi suatu kelompok untuk mancapai tujuan
2. Menerjemahkan visi ke dalam kenyataan
3. Mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya
4. Mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi
5. Mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan anggota kelompok
6. Bekerjasama mengerjakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan

Berikut adalah beberapa poin penting yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan pendidikan (Anggreni, dkk, 2023):

1. Visi dan Misi:

Seorang kepala Pendidikan harus memiliki pandangan yang tegas mengenai sasaran Pendidikan yang ingin diraih. Pandangan ini harus mampu memotivasi semua pihak yang terlibat dalam sistem pendidikan.

2. Keterampilan Memimpin:
   Seorang pemimpin dalam bidang Pendidikan harus memiliki kemampuan memimpin yang baik, termasuk keahlian berkomunikasi secara efektif, kemampuan untuk mendengarkan, serta kemampuan untuk memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain.
3. Mengatur Sumber Daya:
   Pemimpin dalam bidang Pendidikan mempunyai tanggungjawab untuk mengatur berbagai sumber daya yang tersedia, termasuk SDM, dana, dan prasarana. Ini mencakup rencana kerja, pembagian tugas, dan pengalokasian sumber daya yang tepat.
4. Pemberdayaan pengajar
   Pemimpin dalam Pendidikan perlu dapat memberdayakan para pengajar untuk meningkatkan mutu proses pengajaran dan pembelajaran.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu proses strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. manajemen ini bertujuan mengubah visi pendidikan menjadi aksi nyata melalui kerja sama kelompok yang terorganisir. Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, peran kepala sekolah menjadi sangat krusial karena ia bertindak sebagai pemimpin yang memiliki visi, misi, dan strategi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi menyeluruh yang mencakup manajemen, kepemimpinan, komunikasi, serta pemahaman kebijakan pendidikan, sebagai pemimpin harus mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan kelompoknya menuju pencapaian tujuan

pendidikan, ditandai oleh adanya visi dan misi yang jelas, keterampilan memimpin yang baik, kemampuan mengelola sumber daya secara optimal, serta pemberdayaan tenaga pengajar untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Secara keseluruhan, manajemen dan kepemimpinan pendidikan yang berkualitas menjadi faktor kunci dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu, efisien, dan berkelanjutan.

B. Tipe-tipe Kepemimpinan Kepala Sekolah: Otoriter, Demokratis, Transformasional, Visioner

1. Kepala Sekolah Otoriter

Gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin dapat memberikan dampak yang berbeda-beda berdasarkan pendekatan yang diambil. Beberapa pemimpin mingkin terlihat sebagai sosok yang bersahabat, komunikatif, dan dominan, atau bahkan bisa dianggap sebagai pemimpin yang tidak ramah (Sudadi, 2022). Gaya kepemimpinan otoriter adalah pemimpin yang menginginkan setiap keinginan dan perintahnya harus dipatuhi tanpa mempertimbangkan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin ini menempatkan semua Keputusan dan kebijakan sepenuhnya pada dirinya sendiri, mengendalikan setiap aspek kegiatan, mengawasi semua aktivitas anggotanya, dan berperilaku seperti diktator (Hermawansyah, Herlina, dkk, 2025).

Kepemimpinan otoriter sering disebut juga sebagai kepemimpinan direktif atau diktator. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pemusatan kendali pada pemimpin, di mana semua kebijakan dan keputusan diambil secara cepat berdasarkan kehendaknya sendiri. Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin tidak melibatkan masukan, ide, maupun saran dari bawahan. Akibatnya, pemimpin memiliki peran utama dalam membagi tugas dan tanggung jawab, sementara bawahan hanya menjalankan perintah yang telah ditetapkan oleh atasan (Muhid, dkk, 2024). Kekuasaan mutlak dan sah

adalah milik pemimpin, sehingga pemimpin berkuasa penuh untuk memerintah, mengarahkan, melaksanakan bahkan mengendalikan dan mengevaluasi orang atau pihak lain berada dalam kekuasaannya (Istikomah & Haryanto, 2021).

Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan otoriter umumnya cenderung mengambil keputusan secara sepihak. Dalam pendekatan ini, keputusan yang diambil oleh kepala sekolah bersifat memaksa dan harus diikuti oleh guru atau staf tanpa melibatkan mereka dalam proses pertimbangan atau musyawarah. (Winoto, 2020), memperlakukan guru dan tenaga kependidikan dengan sewenang–wenang karena menganggap dirinya sebagai orang yang paling berkuasa dalam organisasi. Berikut ciri-ciri kepemimpinan otoriter (Soelistya, 2022):

a. Beban organisasi pada umumnya ditanggung penuh oleh pemimpin
b. Pegawai hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak memperoleh kesempatan untuk memberikan berbagai ide baru
c. Pegawai bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah
d. Pemimpin menentukan kebijakan organisasi secara sendiri, jika pemimpin meminta pegawai terlibat maka keterlibatannya sangat terbatas untuk memberikan masukan
e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap pegawai sehingga sering membangun asumsi dan persepsi yang subjektif
f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah
g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang

Kepala sekolah otoriter, dari beberapa uraian di atas dapat simpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin sangat memengaruhi dinamika organisasi dan hubungan

dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan otoriter, yang juga dikenal sebagai kepemimpinan direktif atau diktator, ditandai dengan pemusatan kekuasaan dan pengambilan keputusan sepenuhnya oleh pemimpin tanpa melibatkan masukan dari anggota tim. Pemimpin otoriter mengendalikan semua aspek kegiatan organisasi, menetapkan kebijakan secara sepihak, dan mengharuskan bawahan mematuhi perintah tanpa mempertimbangkan kepentingan mereka.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang bergaya otoriter sering kali memaksakan keputusan kepada guru dan staf, bersikap sewenang-wenang, dan menganggap dirinya sebagai pusat kekuasaan dalam sekolah. Ciri khas dari kepemimpinan ini antara lain: tanggung jawab organisasi dibebankan sepenuhnya pada pemimpin, pegawai hanya sebagai pelaksana, komunikasi berlangsung satu arah, kepercayaan terhadap bawahan rendah, serta lingkungan kerja yang menuntut disiplin tinggi namun minim partisipasi dan inovasi dari staf.

2. Kepala Sekolah Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis ditandai dengan keterlibatan aktif semua pihak dalam menetapkan tujuan serta penggabungan berbagai pandangan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini mendorong bawahan untuk berinisiatif dan menciptakan suasana terbuka yang disertai dengan mekanisme pengawasan. Kepemimpinan demokratis umumnya cocok diterapkan pada lembaga yang menerapkan sistem manajemen terbuka (*open management*), yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Anwar, 2020):

a. Keterlibatan bawahan dalam proses kelembagaan (partisipasi sosial)
b. Pemimpin bertanggung jawab kepada bawahannya (tanggung jawab sosial)
c. Adanya dukungan dari bawahan terhadap pemimpin (dukungan sosial)

d. Bawahan memiliki peran dalam mengawasi tindakan pemimpinnya (kontrol sosial).

Pemimpin dengan gaya demokratis melibatkan anggota tim dalam setiap proses pengambilan keputusan. Mereka menghargai pendapat dan kontribusi dari setiap anggota, serta berupaya untuk mencapai kesepakatan bersama sebelum menentukan keputusan akhir (Wulandari & Mulyanto, 2024). Pemimpin demokratis merupakan sosok yang modern dan partisipatif. Dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, ia memposisikan diri sebagai bagian dari tim dan bersama-sama bertanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin dengan gaya ini menghargai potensi dan hasil kerja anggotanya, memberikan umpan balik terhadap pekerjaan yang belum sesuai, serta terus mendorong dan memotivasi timnya. Gaya kepemimpinan demokratis memberikan kebebasan dan wewenang yang luas kepada anggota untuk berkontribusi. Setiap persoalan diselesaikan melalui diskusi dan musyawarah bersama, serta ditandai dengan komunikasi yang terbuka dan transparan. Ciri khas kepemimpinan ini antara lain: memberi ruang bagi pengembangan potensi bawahan, mengutamakan pengambilan keputusan secara kolektif, berorientasi pada kepentingan organisasi, dan berusaha mendorong kemajuan individu maupun organisasi secara bersama-sama (Ratnawulan, dkk, 2023).

Gaya kepemimpinan demokratis dicirikan oleh keterlibatan aktif dalam penetapan tujuan, serta penggabungan berbagai pandangan untuk menemukan metode terbaik dalam menjalankan tugas. Kepemimpinan ini mendorong munculnya inisiatif dari bawahan dan bersifat transparan, yang terlihat melalui adanya mekanisme pengawasan dalam pelaksanaannya (Haris, 2013). Menurut Rahmat & Kadir (2017), kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis menjalankan tugasnya

berdasarkan prinsip musyawarah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan demokratis memahami bahwa dirinya adalah bagian dari tim, bersikap terbuka, dan memberi ruang bagi tenaga kependidikan untuk terlibat secara aktif dalam perencanaan, pengambilan keputusan, serta evaluasi kinerja. Dalam perannya, kepala sekolah bertindak sebagai pembina, penunjuk arah, pemberi arahan, dan pendukung bagi para tenaga pendidik. Nilai-nilai demokrasi seharusnya tercermin dalam seluruh aspek kehidupan sekolah. Beberapa contohnya adalah:

a. Kepala sekolah menghormati martabat setiap guru meskipun memiliki perbedaan individu,
b. Menciptakan lingkungan belajar yang mencerminkan sikap saling menghargai dan menghormati antar anggota kelompok,
c. Menghargai pola pikir orang lain meskipun berbeda atau bertentangan dengan pendapat pribadi, dan
d. Menghormati kebebasan individu dalam menyampaikan gagasan atau pendapat.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang menekankan partisipasi aktif seluruh anggota dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan, serta penyelesaian masalah melalui musyawarah dan komunikasi terbuka. Pemimpin demokratis menghargai kontribusi, potensi, dan perbedaan individu anggota tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah dengan kepemimpinan demokratis tidak hanya berperan sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai pembimbing, fasilitator, dan pendukung bagi tenaga kependidikan. Ia melibatkan guru dan staf dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan sekolah, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kebebasan berpendapat,

penghargaan terhadap perbedaan, dan tanggung jawab bersama. Kepemimpinan demokratis sangat sesuai diterapkan di lembaga yang mengusung sistem manajemen terbuka, di mana terdapat partisipasi sosial, tanggung jawab timbal balik, dukungan terhadap pemimpin, dan kontrol sosial. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan ini mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang sehat, produktif, dan berorientasi pada kemajuan bersama.

3. Kepala Sekolah Transformational

Kepemimpinan transformasional berfokus pada upaya membangun komitmen bersama untuk mencapai tujuan organisasi serta memberikan kepercayaan penuh kepada para pengikut agar mereka mampu meraih tujuan tersebut. Gaya kepemimpinan ini berkaitan erat dengan nilai-nilai moral, khususnya yang mendukung proses pemberdayaan organisasi, seperti integritas, keadilan, dan rasa tanggung jawab (Sidiq & Khoirussalim, 2021).

Palestini (2009) dalam Siahaan (2018) mengemukakan pandangan menarik mengenai kepemimpinan transformasional, bahwa pemimpin transformasional mampu membawa perubahan dalam suatu organisasi dengan cara mengenali peluang, merumuskan visi, menyampaikan visi tersebut kepada seluruh anggota organisasi, membangun kepercayaan terhadap visi tersebut, serta mendorong anggota organisasi untuk mencapainya melalui motivasi. Artinya, pemimpin transformasional dituntut untuk mampu menciptakan perubahan yang positif melalui kepemimpinan yang visioner, komunikatif, dan inspiratif.

Muhid, dkk (2024) menjabarkan karakteristik dan dimensi pemimpin transformasional antara lain mencakup beberapa aspek penting, yaitu:

a. Karakteristik kepemimpinan transformational
    1) Memiliki pemahaman yang mendalam terhadap sejarah dan latar belakang berdirinya organisasi atau kelompok yang dipimpinnya.

2) Mampu mengenali dan memahami potensi serta karakter individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut.
3) Menguasai struktur organisasi, dengan menunjukkan komitmen terhadap tugas, peran, dan fungsi yang berlaku.
4) Memahami kekuatan organisasi serta mampu menggerakkannya untuk mencapai kemajuan.
5) Memiliki pemahaman strategis terhadap visi dan misi organisasi.
6) Mampu menangkap makna mendalam dari organisasi, termasuk prinsip-prinsip dan keyakinan yang menjadi dasar berdirinya organisasi tersebut.

b. Dimensi kepemimpinan transformational

1) *Idealized Influence*

Dalam hal ini seorang pemimpin harus disegani, dihormati dan dapat dipercaya. Seorang pemimpin harus meletakkan kebutuhan anggotanya di atas kebutuhan dirinya sendiri.

2) *Inspirational Motivation*

Seorang pemimpin harus memotivasi anggotanya, memberi kan tujuan dan arti dari kegiatan yang mereka lakukan, mem bangkitkan semangat individu dan semangat tim, mendorong anggotanya untuk selalu antusias dan optimis dalam setiap kegiatan yang mereka lakukan.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin harus mendorong, memotivasi anggotanya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif dengan cara memperta nyakan sebuah asumsi, merangkai ulang masalah dan meng gunakan cara yang baru untuk mendekati suatu permasalahan

4) *Individualized Consideration*

Dalam hal ini seorang pemimpin harus lebih memperhatikan kebutuhan individu setiap

anggota dengan cara berperilaku seperti seorang pelatih atau mentor. Setiap anggotanya diber dayakan dengan cara memberi peluang pembelajaran yang baru. Serta perbedaan dan keinginan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan harus ditangani dan diakui

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dipahami bahwa kepala sekolah yang memiliki tipe kepemimpinan transformasional merupakan kepala sekolah yang berorientasi pada pembentukan komitmen bersama, pemberdayaan anggota organisasi, dan pencapaian tujuan melalui motivasi, kepercayaan, serta nilai-nilai moral seperti integritas, keadilan, dan tanggung jawab. Kepala sekolah transformasional mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi dengan mengenali peluang, merumuskan visi, membangun kepercayaan terhadap visi tersebut, serta menginspirasi anggota untuk turut berkontribusi secara aktif dalam mencapainya. Kepemimpinan ini ditandai oleh pemahaman mendalam terhadap sejarah, potensi individu, struktur, kekuatan, visi, misi, dan makna organisasi.

4. Kepala Sekolah Visioner

Soelistya, dkk (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner menuntut seorang pemimpin memiliki kedewasaan dan wawasan sosial yang luas. Secara emosional, pemimpin harus mampu memahami persoalan secara menyeluruh serta memiliki kemampuan untuk tetap tenang dan mengendalikan situasi dalam kondisi krisis. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan menciptakan dan menyampaikan visi yang jelas, realistis, dapat dipercaya, dan menarik, yang menggambarkan pertumbuhan serta peningkatan organisasi di masa depan. Pemimpin visioner memiliki kapasitas untuk mengembangkan gagasan tentang arah masa depan organisasi melalui dialog yang kritis dengan para

pemangku kepentingan. Visi tersebut disusun untuk menggambarkan masa depan ideal organisasi yang harus dicapai dengan komitmen penuh dari seluruh elemen organisasi melalui proses sosialisasi, transformasi, dan pelaksanaan ide secara nyata. Selain itu, pemimpin visioner yang sukses harus berperan sebagai pelatih yang andal. Artinya, ia perlu mendorong kerja sama tim dalam mewujudkan visi organisasi, mengarahkan dan mengoordinasikan setiap aktivitas anggota untuk bergerak secara kolektif menuju pencapaian tujuan bersama.

Menurut Hermawansyah, Herlina (2025) seorang pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk melihat prospek jangka panjang, mengenali peluang yang ada, serta menginspirasi orang lain melalui visi yang kuat dan menggugah. Ia mampu merancang serta menyampaikan visi yang masuk akal, meyakinkan, dan memotivasi, mencerminkan masa depan organisasi yang lebih baik dibandingkan kondisi saat ini. Kepemimpinan visioner bukan hanya soal kharisma pribadi, melainkan tentang kekuatan visi yang dapat memicu langkah awal menuju masa depan dengan menggerakkan kemampuan, bakat, dan sumber daya yang tersedia untuk mewujudkannya. Kepemimpinan visioner juga mencakup kemampuan untuk menyampaikan, menciptakan, menyusun, mentransformasikan, serta melaksanakan gagasan ideal, baik yang berasal dari pemimpin itu sendiri maupun dari hasil interaksi sosial di lingkungan sekolah. Bagi pemimpin visioner, tujuan jangka panjang organisasi adalah impian bersama yang harus dicapai melalui keterlibatan dan komitmen seluruh anggota sekolah.

Sudadi (2022) juga menjelaskan bahwa kepala sekolah idealnya merupakan sosok yang visioner, yaitu memiliki kemampuan untuk melihat jauh ke depan, memahami dinamika kehidupan masyarakat Indonesia beserta peluang dan tantangannya. Dengan kata lain, kepala sekolah harus mampu meramalkan kebutuhan

akan kemampuan, kompetensi, dan gaya kepemimpinan yang sesuai bagi para bawahannya dan lingkungan sekitar. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang mencerminkan perilaku positif, menjadi teladan bagi bawahannya, serta mampu memberikan dorongan dan motivasi kerja kepada guru maupun staf yang dipimpinnya.

Sabila, dkk (2022) memperkuat penjelasan-penjelasan sebelumnya bahwa kemajuan sebuah sekolah sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, dan integritas pribadi dalam mendorong peningkatan mutu. Kepala sekolah perlu mengelola sekolah sesuai dengan karakteristik dan iklim organisasi yang dimilikinya. Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, kepala sekolah harus mampu merumuskan dan menggambarkan visi masa depan sekolah secara jelas, sehingga arah dan tujuan yang ingin dicapai dapat dipahami dan diikuti oleh para guru serta tenaga kependidikan lainnya. Hal ini penting karena setiap kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah sangat memengaruhi kualitas pendidikan, mengingat perannya sebagai pusat penggerak utama seluruh aktivitas di lingkungan sekolah.

Berdasarkan beberapa uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah yang visioner yaitu pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya kemampuan seorang pemimpin dalam merumuskan, menyampaikan, dan mewujudkan visi masa depan organisasi secara jelas, realistis, dan inspiratif. Pemimpin visioner harus memiliki kematangan emosional, wawasan sosial yang luas, serta kemampuan menghadapi krisis dengan tenang dan bijak. Visi yang dibangun harus menjadi arah bersama yang disosialisasikan, didiskusikan secara kritis dengan para pemangku kepentingan, dan

dilaksanakan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi secara kolektif.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang visioner tidak hanya dituntut memiliki visi ke depan, tetapi juga harus memahami tantangan dan peluang yang dihadapi dunia pendidikan, serta mampu memproyeksikan kompetensi dan gaya kepemimpinan yang tepat bagi guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah menjadi tokoh sentral dalam menggerakkan sumber daya dan membangun budaya kerja yang produktif dan kolaboratif. Keberhasilan peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah sesuai dengan karakteristik organisasinya serta memberikan arah yang jelas bagi seluruh warga sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah visioner harus menjadi pemimpin yang inspiratif, teladan dalam perilaku, dan mampu mendorong partisipasi aktif seluruh komponen sekolah dalam mencapai tujuan bersama.

C. Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer, Pemimpin, dan Motivator

Secara umum, kepala sekolah sering kali dianggap kurang memiliki kekuatan karena terjebak dalam ketergantungan yang tinggi terhadap sistem dan konteks pendidikan yang ada. Hal ini menyebabkan peran mereka sebagai pemimpin pendidikan menjadi tereduksi, karena terlalu banyak terfokus pada tugas-tugas administratif dan birokratis yang menghambat inovasi dan kreativitas. Namun, sebenarnya kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengoordinasikan, menggerakkan, serta menyelaraskan seluruh sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu elemen kunci dalam mendorong sekolah untuk merealisasikan visi, misi, tujuan, dan targetnya melalui program-program yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang

kuat, agar dapat mengambil keputusan secara tepat serta berinisiatif dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah yang tangguh mampu memobilisasi berbagai sumber daya, terutama sumber daya manusia, guna mencapai tujuan dan kemajuan sekolah secara optimal (Sewang, 2015).

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran dan menjalankan kepemimpinan yang bersifat kolaboratif. Dalam konteks manajemen sekolah, yang merupakan bagian dari sistem pendidikan, kepala sekolah diberikan kewenangan penuh dengan dukungan dan kesiapan seluruh staf sekolah. Hal ini mencakup pemanfaatan semua sumber daya dan sarana pembelajaran yang tersedia untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan bagi siswa, serta memikul tanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil dalam pelaksanaannya (Yusuf, 2022). Kepala sekolah memiliki peran krusial dalam mendukung dan memberdayakan guru. Dengan menyediakan program pembinaan, kesempatan pengembangan profesional, serta berbagai sumber daya, pemimpin pendidikan dapat membantu guru dalam meningkatkan kemampuan mereka dan mengikuti perkembangan metode pengajaran terkini. Hal ini pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan prestasi siswa dan kualitas pendidikan secara menyeluruh (Anggreni, 2023).

Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang memungkinkan pekerjaan organisasi atau kelompok dapat diselesaikan secara efektif. Kepala sekolah dianggap memiliki kekuasaan apabila mampu membuat guru dan staf merasa tergantung secara baik, baik dalam hubungan formal maupun informal. Sementara itu, guru dan staf dianggap memiliki kekuasaan jika tugas yang mereka jalankan tidak dapat dengan mudah digantikan oleh orang lain. Dalam konteks organisasi sekolah, kepala sekolah memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi guru dan staf. Mengingat tugas dan tanggung jawab kepala sekolah yang cukup besar, agar dapat menjalankan fungsinya dengan optimal, kepala sekolah perlu

menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Oleh karena itu, dibutuhkan kreativitas dan keterampilan dalam memengaruhi para pemangku kepentingan demi mencapai tujuan sekolah (Winoto, 2020).

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus mampu memotivasi, membimbing, dan memberikan inspirasi kepada guru agar mereka terdorong untuk melakukan perubahan menuju kualitas pendidikan yang lebih baik (Ayudia, dkk, 2022), dan berhasil memotivasi guru-guru untuk mengadopsi pendekatan pembelajaran baru yang lebih interaktif dan berbasis teknologi, sehingga meningkatkan keterlibatan dan prestasi siswa (Rifky, dkk, 2024). Dalam struktur kependidikan, kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin yang menentukan kesuksesan dan kemajuan lembaga pendidikan (Sherly, dkk, 2020). Kepala sekolah memikul tanggung jawab untuk membimbing guru, staf, dan siswa. Ia juga bertugas melaksanakan kurikulum di sekolah yang dipimpinnya. Selain itu, kepala sekolah wajib melaksanakan berbagai kegiatan seperti menyusun rencana tahunan, membuat jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat serta mencatat notula, mengolah data statistik, dan menyusun laporan (Sari, dkk, 2022).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, kesimpulannya, meskipun kepala sekolah sering dianggap kurang berdaya karena terjebak dalam ketergantungan sistem pendidikan dan beban administratif yang berat, peran strategis mereka dalam mengoordinasikan dan menggerakkan sumber daya sekolah sangat penting untuk kemajuan lembaga pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah melalui program yang terencana dan berkelanjutan. Kepala sekolah yang efektif harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang kuat, mampu mengambil keputusan tepat, serta berinisiatif meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran dan harus memberdayakan guru dengan memberikan bimbingan dan kesempatan pengembangan profesional agar kualitas pengajaran dan prestasi siswa

meningkat. Kepala sekolah juga memanfaatkan kekuasaan untuk mempengaruhi staf dan guru, sehingga perlu kreativitas dan keterampilan dalam memimpin serta memotivasi seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, kepala sekolah menjadi sosok sentral yang bertanggung jawab atas keberhasilan dan kemajuan sekolah, menjalankan berbagai fungsi manajerial dan pembinaan guna mendukung proses pendidikan yang berkualitas.

D. Strategi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada kualitas pengajaran dan kurikulum, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin utama di lingkungan sekolah, kepala sekolah memegang peran penting dalam mengarahkan, mengelola, dan memotivasi seluruh elemen sekolah agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang inklusif, berbasis data, serta mendukung pengembangan profesional guru. Keberhasilan strategi kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada kemampuannya dalam memotivasi dan mengelola sumber daya manusia di sekolah (Jannah, dkk, 2025). Oleh karena itu kepemimpinan yang bermutu tidak hanya berketerampilan yang tinggi saja akan tetapi juga harus memiliki kriteria lainnya seperti visi, strategi dalam berupaya untuk memenuhi keinginan pelanggannya dengan baik (Anwar, 2020).

Kepemimpinan kepala sekolah memberikan kontribusi yang besar terhadap perbaikan mutu manajemen sekolah, pengembangan inovasi dalam pembelajaran, serta peningkatan hasil belajar siswa (Hendrowati & Badrun, 2024). Dalam manajemen mutu pendidikan, memastikan bahwa institusi pendidikan menyediakan pengalaman belajar yang konsisten dan berkualitas tinggi bagi peserta didiknya (Septiani, dkk, 2023).

Seorang pemimpin perlu mendistribusikan tugas kepada individu yang tepat, dengan mempertimbangkan posisi dan kompetensi masing-masing, agar pekerjaan dapat terlaksana dan terselesaikan sesuai dengan standar kualitas yang diinginkan (Ratnawulan, dkk, 2023). Upaya peningkatan proses pembelajaran merupakan langkah penting guna mencapai tujuan utama dari penyelenggaraan pendidikan. Sebab, esensi dari peningkatan mutu pendidikan terletak pada perbaikan kualitas pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas. Terwujudnya sekolah yang unggul dan berkualitas sangat bergantung pada peran penting seorang guru. Oleh karena itu, lingkungan pendidikan membutuhkan guru-guru yang memiliki semangat pengabdian dan kesediaan untuk berkorban demi kemajuan mutu pendidikan. Mutu pendidikan yang ideal tidak akan dihasilkan oleh guru yang bekerja secara biasa-biasa saja, melainkan oleh guru yang menjadikan kualitas sebagai bagian dari keseharian tugasnya, serta menjunjung tinggi nilai-nilai budaya mutu (Rahmat & Kadir, 2017).

Sidiq & Khoirussalim (2021) menjabarkan bahwa peran kepala sekolah perlu dioptimalkan sesuai dengan fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan, yakni sebagai seorang manajer yang mampu memengaruhi guru dan staf, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepala sekolah juga memegang peranan penting dalam upaya pengembangan kualitas pendidikan di lingkungan sekolah. Adapun karakteristik dari seorang pemimpin yang bermutu meliputi:

1. Memiliki kesadaran diri yang tinggi (*self-awareness*),
2. Memperlakukan orang lain dalam organisasi secara setara,
3. Memiliki rasa ingin tahu serta bersikap terbuka, sehingga orang lain merasa nyaman memberikan umpan balik,
4. Menunjukkan sikap transparan,
5. Memiliki kecerdasan, ketelitian, dan ketangguhan,
6. Menjunjung tinggi kehormatan diri dan disiplin pribadi,
7. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.

Pembahasan-pembahasan di atas mengenai kepemimpinan dalam meningkatkan mutu Pendidikan dapat disimpulkan bahwa Mutu pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas pengajaran dan kurikulum, tetapi juga sangat ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin utama di lingkungan sekolah, kepala sekolah memegang peranan strategis dalam mengarahkan, mengelola, serta memotivasi seluruh elemen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan melalui gaya kepemimpinan yang inklusif, berbasis data, dan mendukung pengembangan profesional guru. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia dan membangun motivasi kerja yang tinggi di kalangan staf dan guru.

Kepemimpinan yang berkualitas tidak cukup hanya ditopang oleh keterampilan manajerial, melainkan juga membutuhkan visi, strategi, serta orientasi terhadap kepuasan stakeholders pendidikan. Kepala sekolah yang mampu menjalankan perannya secara optimal akan berkontribusi pada peningkatan manajemen sekolah, mendorong inovasi pembelajaran, dan pada akhirnya meningkatkan prestasi siswa. Di sisi lain, kualitas pendidikan juga sangat tergantung pada guru yang menjadikan budaya mutu sebagai bagian dari rutinitas kerja mereka dan berkomitmen penuh terhadap kemajuan pendidikan.

Sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menempatkan tugas kepada individu yang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawabnya agar tercapai hasil kerja yang maksimal. Selain itu, upaya peningkatan mutu pendidikan harus dimulai dari peningkatan proses pembelajaran di kelas, karena inti dari mutu pendidikan terletak pada kualitas proses belajar-mengajar. Oleh sebab itu, dibutuhkan kolaborasi antara kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan manajerial dengan semangat pengabdian guru-guru yang profesional. Pemimpin

pendidikan yang berkualitas memiliki ciri-ciri seperti kesadaran diri, sikap adil, keterbukaan, transparansi, kecerdasan, kedisiplinan, serta kemampuan komunikasi yang baik. Dengan demikian, penguatan mutu pendidikan akan lebih mudah dicapai melalui sinergi antara kepala sekolah yang visioner dan guru yang memiliki orientasi terhadap kualitas.

E. Studi Kasus Kepemimpinan Efektif di Sekolah atau Madrasah

Kepemimpinan yang efektif di lingkungan sekolah merupakan elemen kunci dalam peningkatan mutu pendidikan. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, memiliki karakter kepemimpinan yang kokoh, serta mampu menghadapi berbagai tantangan melalui strategi yang efektif, kepala sekolah dan para pemimpin pendidikan lainnya dapat menciptakan suasana belajar yang lebih kondusif dan mendukung bagi guru maupun siswa.

Kepemimpinan itu situasional dalam pengimplementasiannya, suatu tipe kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Misalnya, dalam situasi darurat seperti perang, maka tipe kepemimpinan otoriter sangat efektif, agar semua terkendali. Berikut contoh studi kasus kepemimpinan efektif di sekolah dan madrasah:

1. Studi Kasus 1

   Ibu Lina baru saja ditugaskan sebagai kepala sekolah baru di SMK Negeri, tetapi dihari pertama beliau berkunjung ke sekolah, tiba-tiba terjadi kebakaran di perpustakaan, karena tiupan angin sangat kencang, sehingga api dengan cepat merambat ke ruangan-ruangan yang lain, hal ini membuat kondisi dan situasi menjadi panik dan kacau, apalagi ada banyak siswa yang sedang melakukan pembelajaran di kelas.

   Lalu, sebagai pemimpin, tipe kepemimpinan apa yang tepat diterapkan oleh Ibu Lina dalam situasi kebakaran tersebut? dan bagaimana cara mengatasinya?
2. Studi kasus 2

Seorang kepala sekolah swasta unggulan di sebuah kota besar. Sekolah yang dipimpinnya ini sangat progresif. Animo masyarakatpun sangat besar untuk memasukan anaknya ke sekolah tersebut. Sang kepala sekolah adalah tipe orang yang sangat bersemangat untuk terus belajar tentang manajemen sekolah dan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Segala informasi yang ia dapatkan baik dari hasil mengikuti seminar, workshop, studi banding maupun saran-saran dari orang yang dinaggap sukses dalam memimpin sekolah telah diterapkan. Namun Ketika melakukan evaluasi terhadap kinerja sekolahnya ia mendapatkan informasi bahwa guru-guru merasa beban kerjanya terlalu berat dikarenakan kebijakan yang dibuat oleh manajemen. Sang kepala sekolah merasa terkejut akan kenyataan ini dan perlu mendapatkan saran.

Saran apa yang anda akan berikan kepada kepala-kepala sekolah sekolah tersebut.

3. Kasus 3

   Pada tahun ajaran, banyak madrasah swasta yang sedikit memperoleh siswa baru akibat kebijakan pemerintah yang mempermudah masyarakat untuk bisa masuk sekolah di sekolah-sekolah negeri. Hal ini berdampak kepada meruginya madrasah swasta karena sedikit memperoleh siswa baru kurang dari standar yang telah ditetapkan oleh sekolah tersebut. lalu, strategi apa yang bisa dilakukan oleh kepala madrasah? dan tipe kepemimpinan apa yang cocok diterapkan untuk strategi tahun depan memperoleh siswa banyak.

BAB 5

MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

A. Konsep kurikulum dan kedudukannya dalam manajemen pendidikan

Kurikulum merupakan salah satu komponen fundamental dalam sistem pendidikan. Ia bukan hanya sebagai rencana pembelajaran, tetapi juga sebagai landasan arah dan tujuan pendidikan nasional. Dalam konteks manajemen pendidikan, kurikulum berperan sebagai pedoman utama dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, hingga pengawasan pendidikan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap konsep kurikulum dan kedudukannya sangat penting bagi para pengelola pendidikan.

1. Pengertian Kurikulum

   Secara etimologis, kata *curriculum* berasal dari bahasa Latin *currere* yang berarti "lintasan" atau "jarak yang harus ditempuh" (Ornstein & Hunkins, 2018). Dalam konteks pendidikan, kurikulum merujuk pada keseluruhan pengalaman belajar yang dirancang dan diarahkan oleh institusi pendidikan untuk mencapai tujuan tertentu.

   Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran

serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (UU Sisdiknas, 2003).

Kurikulum tidak hanya berisi mata pelajaran, tetapi juga nilai-nilai, kegiatan, dan pengalaman yang terstruktur untuk mengembangkan kompetensi peserta didik secara utuh, baik aspek kognitif, afektif, maupun psikomotorik (Tanner & Tanner, 2007).

2. Komponen Kurikulum

Komponen kurikulum merupakan bagian-bagian penting yang saling terkait dan membentuk keseluruhan sistem kurikulum. Komponen-komponen ini menjadi dasar dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum di satuan pendidikan. Secara umum, para ahli pendidikan menyepakati bahwa ada empat komponen utama dalam kurikulum, yaitu:

a. Tujuan Pendidikan

Tujuan adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran. Tujuan ini mengarahkan semua aktivitas pendidikan, mulai dari perencanaan sampai evaluasi. Fungsi dari tujuan kurikulum adalah menjadi pedoman dalam menentukan isi, strategi pembelajaran, dan evaluasi.

b. Isi atau Materi Pembelajaran

Isi kurikulum adalah bahan atau pengetahuan yang harus dipelajari siswa agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Materi ini mencakup fakta, konsep, prinsip, prosedur, dan nilai-nilai. Fungsi dari isi atau materi pembelajaran adalah untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan siswa.

c. Proses atau Strategi Pembelajaran

Komponen ini mencakup metode, pendekatan, teknik, dan model pembelajaran yang digunakan untuk menyampaikan isi kurikulum. Fungsi dari proses atau strategi pembelajaran adalah untuk menyampaikan materi dengan cara yang efektif agar siswa bisa mencapai tujuan belajar.

d. Evaluasi atau Penilaian

Evaluasi adalah proses mengukur pencapaian hasil belajar siswa serta efektivitas kurikulum itu sendiri. Penilaian bisa bersifat formatif maupun sumatif. Fungsi dari evaluasi atau penilaian adalah untuk mengetahui keberhasilan siswa dalam mencapai tujuan serta memberikan umpan balik untuk perbaikan pembelajaran.

3. Kedudukan Kurikulum dalam Manajemen Pendidikan

Kurikulum memiliki posisi sentral dalam manajemen pendidikan karena menjadi inti dari seluruh proses pendidikan. Kurikulum menentukan arah, isi, dan tujuan pendidikan, sehingga semua aktivitas manajerial dalam pendidikan seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi diarahkan untuk mendukung implementasi kurikulum yang efektif.

a. Sebagai Pedoman Operasional

Kurikulum berfungsi sebagai pedoman operasional dalam menyelenggarakan kegiatan pembelajaran. Ia menjadi acuan utama bagi guru dalam merancang pembelajaran, memilih metode, dan mengevaluasi hasil belajar siswa (Tanner & Tanner, 2007).

b. Sebagai Instrumen Manajemen Mutu

Kurikulum menjadi alat untuk menjamin mutu pendidikan. Dalam konteks manajemen mutu pendidikan, kurikulum menentukan kompetensi yang harus dicapai peserta didik dan indikator pencapaian, sehingga manajemen pendidikan harus memastikan seluruh komponen sekolah berjalan sesuai arah kurikulum (Sallis, 2014).

c. Sebagai Objek Perencanaan Pendidikan

Dalam tahapan manajemen pendidikan, khususnya perencanaan, kurikulum merupakan acuan utama dalam menetapkan tujuan, strategi, serta alokasi sumber daya manusia dan sarana pendidikan. Oleh karena itu, perencanaan strategis pendidikan harus berakar pada kebutuhan dan pengembangan kurikulum (Oliva, 2009).

d. Sebagai Dasar Evaluasi Program Pendidikan

Evaluasi dalam manajemen pendidikan bertujuan untuk mengukur efektivitas program dan proses

pembelajaran. Kurikulum menyediakan indikator dan standar yang dijadikan tolok ukur dalam evaluasi pendidikan, baik di tingkat kelas maupun kelembagaan (Print, 1993).

e. Sebagai Representasi Kebijakan Pendidikan

Kurikulum juga merupakan perwujudan dari kebijakan pendidikan nasional yang mencerminkan ideologi, nilai-nilai budaya, dan visi negara terhadap pendidikan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan perlu memfasilitasi implementasi kebijakan kurikulum secara kontekstual di setiap satuan pendidikan (Ornstein & Hunkins, 2017).

B. Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum

Perencanaan dan pengembangan kurikulum merupakan dua tahapan penting dalam manajemen pendidikan yang menentukan arah, isi, dan pelaksanaan proses pembelajaran. Kurikulum bukan hanya dokumen administratif, melainkan perwujudan dari visi pendidikan suatu bangsa dan alat untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, perencanaan dan pengembangan kurikulum harus dilakukan secara sistematis, terintegrasi, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik, masyarakat, dan perkembangan zaman (Ornstein & Hunkins, 2017).

Perencanaan kurikulum adalah proses sistematis dalam merancang isi, strategi, dan evaluasi pembelajaran berdasarkan tujuan pendidikan tertentu. Menurut Print (1993), perencanaan kurikulum melibatkan penetapan tujuan pembelajaran, pemilihan dan pengorganisasian konten, serta strategi implementasi dan evaluasinya. Dalam konteks Indonesia, perencanaan kurikulum juga dipengaruhi oleh kebijakan nasional dan nilai-nilai lokal yang berkembang di masyarakat.

Perencanaan kurikulum tidak bersifat statis, tetapi harus adaptif terhadap dinamika masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebutuhan peserta didik. Hal ini menjadikan perencanaan sebagai aspek vital dalam menjamin relevansi dan kualitas pendidikan.

1. Tujuan dan Langkah-langkah Perencanaan Kurikulum

   Tujuan utama dari perencanaan kurikulum adalah untuk: a. Menyusun arah pembelajaran yang sistematis, b. Menjamin relevansi antara materi pembelajaran dan kebutuhan peserta didik, c. Menentukan metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik, d. Menyediakan instrumen evaluasi untuk mengukur ketercapaian hasil belajar (Tyler, 2013).

   Adapun Langkah-langkah Perencanaan Kurikulum antara lain:

   a. Analisis Kebutuhan: Mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, dunia kerja, dan peserta didik.
   b. Perumusan Tujuan Pembelajaran: Menetapkan tujuan umum dan khusus berdasarkan hasil analisis kebutuhan.
   c. Pemilihan dan Pengorganisasian materi: Menyeleksi isi materi pembelajaran yang relevan dan terstruktur logis.
   d. Strategi Pembelajaran: Menentukan pendekatan, metode, dan teknik pembelajaran yang sesuai.
   e. Evaluasi Kurikulum: Menyusun alat dan metode evaluasi untuk mengukur efektivitas pelaksanaan kurikulum (Print, 1993).

2. Prinsip Perencanaan Kurikulum

   Menurut Beauchamp (1981), terdapat beberapa prinsip utama dalam perencanaan kurikulum:

   a. Relevansi: Kurikulum harus sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat.
   b. Keterpaduan: Komponen kurikulum harus saling berhubungan.
   c. Fleksibilitas: Kurikulum harus bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman.
   d. Keterlibatan: Semua pihak (guru, siswa, masyarakat) harus dilibatkan dalam proses perencanaan.

3. Pengembangan Kurikulum

   Pengembangan kurikulum mencakup kegiatan merancang, menyusun, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kurikulum. Hal ini dilakukan untuk menjawab tantangan dan perubahan yang terjadi di masyarakat. Beauchamp (1981) menekankan bahwa

pengembangan kurikulum adalah proses berkelanjutan yang harus melibatkan berbagai pihak, seperti guru, kepala sekolah, pengawas, dan masyarakat.

Beberapa model pengembangan kurikulum yang banyak digunakan antara lain:

a. Model Tyler: Merancang kurikulum berdasarkan empat pertanyaan mendasar: tujuan, pengalaman belajar, organisasi pengalaman, dan evaluasi.
b. Model Taba: Mengedepankan peran guru dalam mengembangkan kurikulum dari bawah ke atas (grassroots approach).
c. Model Oliva: Menekankan integrasi antara perencanaan dan pengembangan secara sistemik, menyeluruh, dan berjenjang (Oliva, 2009).

Model-model ini menawarkan pendekatan struktural dalam menyusun kurikulum yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan satuan pendidikan.

4. Tantangan dan Strategi Pengembangan Kurikulum Berkelanjutan

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam perencanaan dan pengembangan kurikulum antara lain: a. Ketidaksesuaian antara kebijakan nasional dan kebutuhan lokal, b. Keterbatasan sumber daya manusia dan finansial, c. Perubahan sosial dan teknologi yang cepat, d. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses pengembangan kurikulum

Tantangan ini menuntut pendekatan yang kolaboratif dan adaptif dalam proses perencanaan dan pengembangan kurikulum (Fullan, 2007). Dalam rangka menghadapi tantangan tersebut, ada beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

a. Penguatan kapasitas guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan.
b. Kolaborasi dengan pemangku kepentingan dalam setiap tahap pengembangan kurikulum.
c. Monitoring dan evaluasi berkelanjutan untuk melihat efektivitas implementasi kurikulum.
d. Integrasi teknologi sebagai bagian dari desain kurikulum modern (Drake & Burns, 2004).

C. Pengelolaan pelaksanaan pembelajaran dan supervisi akademik

Pengelolaan pelaksanaan pembelajaran dan supervisi akademik merupakan dua aspek yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang efektif. Pengelolaan pembelajaran mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses belajar mengajar, sedangkan supervisi akademik berperan sebagai mekanisme untuk memastikan kualitas proses tersebut. Kedua aspek ini saling berinteraksi dalam mewujudkan tujuan pendidikan, peningkatan profesionalisme guru, dan mutu peserta didik.

1. Pengelolaan Pelaksanaan Pembelajaran

   Pengelolaan pembelajaran merupakan proses sistematis dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar agar dapat berlangsung secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai manajer pembelajaran yang bertanggung jawab memastikan semua aspek berjalan sesuai dengan tujuan kurikulum.

   Menurut Syaiful Sagala (2013), pengelolaan pembelajaran meliputi tiga tahap utama: (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan pembelajaran, dan (3) evaluasi hasil pembelajaran. Perencanaan meliputi penyusunan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang relevan dengan kebutuhan peserta didik dan kurikulum nasional. Pelaksanaan menekankan pada penggunaan metode dan media pembelajaran yang tepat, serta pendekatan yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (PAIKEM). Sementara itu, evaluasi digunakan untuk menilai ketercapaian tujuan pembelajaran dan perbaikan proses.

   Manajemen pelaksanaan pembelajaran yang efektif membutuhkan kolaborasi antara guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi bagian penting dalam mendukung pelaksanaan pembelajaran di era digital saat ini (Mulyasa, 2013).

2. Konsep dan Tujuan Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan bagian dari supervisi pendidikan yang secara khusus bertujuan untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Glickman, Gordon, & Ross-Gordon (2014) menyatakan bahwa supervisi akademik adalah proses pembinaan yang dilakukan oleh supervisor kepada guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran melalui observasi, refleksi, dan tindak lanjut yang konstruktif.

Tujuan supervisi akademik antara lain:

a. Membantu guru meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional.
b. Menjamin keterlaksanaan kurikulum di satuan pendidikan.
c. Memberikan umpan balik yang objektif terhadap praktik pembelajaran.
d. Mendorong refleksi diri guru dan peningkatan berkelanjutan.

Supervisi akademik seharusnya dilakukan secara humanis dan kolaboratif, bukan bersifat otoritatif. Hal ini sejalan dengan pendekatan klinis yang menekankan pada hubungan profesional antara supervisor dan guru (Oliva & Pawlas, 2013).

3. Teknik dan Prosedur Supervisi Akademik

Beberapa teknik supervisi akademik yang umum digunakan meliputi:

a. Supervisi individual: Dilakukan melalui kunjungan kelas, observasi langsung, dan diskusi reflektif.
b. Supervisi kelompok: Melalui kegiatan workshop, lesson study, atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion).
c. Supervisi peer: Yaitu supervisi yang dilakukan antar sesama guru untuk saling memberi masukan (peer observation).

Adapun prosedur supervisi akademik biasanya mencakup lima langkah utama: (Arikunto, 2010)

a. Perencanaan supervisi, termasuk jadwal, instrumen observasi, dan komunikasi awal.
b. Observasi pembelajaran secara langsung di kelas.
c. Analisis dan interpretasi data hasil observasi.

d. Pertemuan tindak lanjut (post-conference) untuk memberi umpan balikTindak lanjut perbaikan sesuai hasil supervisi.

4. Peran Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Pembelajaran dan Supervisi Akademik

   Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai supervisor akademik dan pemimpin pembelajaran (instructional leader). Menurut Hallinger (2005), kepemimpinan pembelajaran yang efektif mencakup pemantauan pembelajaran, pembinaan profesional guru, serta penyediaan sumber daya yang mendukung pembelajaran.

   Kepala sekolah harus mampu mengembangkan budaya sekolah yang kondusif, menfasilitasi pengembangan profesional guru, dan melakukan supervisi yang mendorong refleksi serta peningkatan mutu. Dalam konteks ini, kemampuan kepala sekolah dalam merancang sistem supervisi yang partisipatif dan berkelanjutan sangat diperlukan (Bush, 2011).

5. Tantangan dan Solusi dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik

   Beberapa tantangan dalam pelaksanaan supervisi akademik di lapangan antara lain:

   a. Beban kerja kepala sekolah yang tinggi.
   b. Kurangnya pemahaman guru tentang fungsi supervisi.
   c. Minimnya pelatihan supervisi akademik yang berbasis kompetensi.
   d. Budaya sekolah yang belum mendukung supervisi sebagai proses pembinaan.

   Solusi terhadap tantangan tersebut mencakup: (Sugiyono, 2015)

   a. Pelatihan intensif bagi kepala sekolah dan pengawas sekolah.
   b. Pengembangan instrumen supervisi yang praktis dan kontekstual.
   c. Penguatan budaya reflektif di kalangan guru.
   d. Penggunaan teknologi untuk mendukung supervisi berbasis data.

Pengelolaan pelaksanaan pembelajaran dan supervisi akademik merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus mampu mengelola proses pembelajaran yang efektif serta melaksanakan supervisi akademik secara profesional dan partisipatif. Tujuannya adalah memastikan bahwa proses pendidikan berlangsung secara bermakna dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan mutu peserta didik dan lembaga pendidikan secara keseluruhan.

D. Inovasi pembelajaran berbasis manajemen mutu

Pendidikan abad ke-21 menuntut adanya perubahan dan inovasi dalam pembelajaran yang tidak hanya berfokus pada pencapaian kognitif, tetapi juga pada pengembangan karakter, kreativitas, dan kompetensi abad ke-21. Dalam konteks ini, inovasi pembelajaran menjadi salah satu pendekatan penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Namun, inovasi tanpa manajemen yang terarah akan sulit menghasilkan mutu pendidikan yang optimal. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan inovasi pembelajaran yang berbasis pada prinsip-prinsip manajemen mutu.

Manajemen mutu dalam pendidikan bertujuan untuk menjamin bahwa seluruh proses pembelajaran memenuhi standar kualitas tertentu dan senantiasa mengalami perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu dalam inovasi pembelajaran membantu sekolah dan guru dalam merancang proses belajar yang efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

1. Pengertian Inovasi Pembelajaran

   Inovasi pembelajaran merujuk pada upaya sistematis untuk memperkenalkan perubahan dalam strategi, metode, atau teknologi pembelajaran guna mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Schlechty (2001), inovasi dalam pendidikan adalah usaha menciptakan pendekatan baru dalam pembelajaran yang berdampak signifikan terhadap hasil belajar siswa.

Inovasi dapat berupa penggunaan model pembelajaran baru, pengintegrasian teknologi informasi, pengembangan kurikulum kontekstual, atau perubahan dalam cara guru berinteraksi dengan siswa. Dalam praktiknya, inovasi pembelajaran tidak selalu harus bersifat radikal; modifikasi kecil yang efektif dan relevan dengan konteks juga dapat disebut sebagai inovasi.

2. Konsep Manajemen Mutu dalam Pendidikan

Manajemen mutu dalam pendidikan, atau *Total Quality Management* (TQM), adalah pendekatan yang menempatkan kualitas sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi pendidikan. Menurut Deming (1986), kualitas tidak hanya berarti bebas dari cacat, tetapi juga memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (dalam konteks pendidikan, yaitu siswa, orang tua, dan masyarakat.

Prinsip utama dari manajemen mutu dalam pendidikan meliputi:

a. Fokus pada pelanggan (peserta didik),
b. Kepemimpinan yang mendukung,
c. Keterlibatan seluruh personel (guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan),
d. Pendekatan berbasis proses,
e. Perbaikan berkelanjutan,
f. Pengambilan keputusan berbasis data,
g. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok dan pemangku kepentingan.

3. Sinergi novasi Pembelajaran dan Manajemen Mutu

Inovasi pembelajaran akan berjalan lebih optimal bila disinergikan dengan manajemen mutu. Hal ini karena inovasi membutuhkan sistem yang mendukung, perencanaan yang matang, pelaksanaan yang terstruktur, serta evaluasi yang berkelanjutan.

Menurut Cheng dan Tam (1997), efektivitas inovasi pendidikan sangat bergantung pada kualitas manajemennya. Mereka menyatakan bahwa sistem pendidikan yang berhasil mengintegrasikan inovasi dengan prinsip manajemen mutu akan lebih adaptif terhadap perubahan, responsif terhadap kebutuhan

peserta didik, dan memiliki hasil pembelajaran yang lebih baik

4. Strategi Implementasi Inovasi Pembelajaran Berbasis Manajemen Mutu

   Beberapa strategi implementasi yang dapat digunakan oleh satuan pendidikan dan guru dalam menerapkan inovasi pembelajaran berbasis manajemen mutu antara lain:

   a. Perencanaan Strategis Berbasis Data

      Perencanaan inovasi pembelajaran harus diawali dengan analisis kebutuhan berbasis data (needs assessment). Hal ini mencakup analisis terhadap hasil belajar siswa, umpan balik dari guru dan orang tua, serta evaluasi program pembelajaran sebelumnya

   b. Pelatihan dan Pengembangan Profesional Guru

      Guru merupakan agen utama inovasi. Oleh karena itu, penting untuk menyediakan pelatihan profesional secara terus-menerus agar guru memiliki kompetensi dalam menerapkan metode dan teknologi pembelajaran inovatif. Penelitian oleh Fullan (2007) menekankan pentingnya *professional learning communities* (PLC) sebagai sarana pengembangan inovasi yang berkelanjutan

   c. Monitoring Evaluasi Berbasis Kinerja

      Inovasi yang dilakukan harus dipantau dan dievaluasi berdasarkan indikator mutu yang jelas. Hal ini mencakup efektivitas proses pembelajaran, pencapaian hasil belajar siswa, dan kepuasan peserta didik. Evaluasi ini dapat dilakukan secara periodik menggunakan instrumen kualitatif maupun kuantitatif

   d. Penguatan Budaya Mutu di Sekolah

      Sekolah perlu menumbuhkan budaya mutu yang mendorong keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi antar guru, dan sikap reflektif terhadap praktik pembelajaran. Budaya mutu ini menjadi fondasi keberlanjutan inovasi pendidikan.

      Salah satu studi kasus menarik tentang inovasi pembelajaran berbasis manajemen mutu

berasal dari Finlandia, yang secara konsisten menempati peringkat tinggi dalam sistem pendidikan global. Menurut Sahlberg (2011), keberhasilan pendidikan Finlandia tidak terlepas dari kebijakan inovatif yang didukung oleh sistem manajemen mutu yang fleksibel dan berbasis kepercayaan kepada guru7.

Di tingkat lokal, beberapa sekolah di Indonesia telah mengadopsi model manajemen mutu ISO 9001 dalam pengelolaan inovasi pembelajarannya, yang mendorong dokumentasi, evaluasi proses, dan audit internal untuk menjamin mutu layanan pendidikan.

E. Evaluasi kurikulum dan dampaknya terhadap hasil belajar peserta didik

Kurikulum merupakan jantung dari proses pendidikan, menentukan arah, isi, dan metode pembelajaran. Oleh karena itu, evaluasi kurikulum menjadi aspek penting dalam menjamin mutu dan relevansi pendidikan. Evaluasi kurikulum tidak hanya berfungsi untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kurikulum, tetapi juga untuk menilai sejauh mana kurikulum mampu memberikan dampak terhadap hasil belajar peserta didik. Hasil belajar yang optimal menjadi indikator keberhasilan implementasi kurikulum, karena mencerminkan ketercapaian kompetensi yang telah ditetapkan.

1. Pengertian Evaluasi Kurikulum

   Evaluasi kurikulum adalah proses sistematis dalam menilai kelayakan, efektivitas, dan efisiensi suatu kurikulum yang digunakan dalam satuan pendidikan. Menurut Ornstein & Hunkins (2017), evaluasi kurikulum adalah proses pengumpulan dan penggunaan informasi untuk membuat keputusan tentang program kurikulum. Evaluasi dilakukan dengan berbagai pendekatan, seperti evaluasi formatif, sumatif, dan diagnostik. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah kurikulum tersebut sesuai dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat, serta tuntutan global.

Lebih lanjut, Posner (2004) menjelaskan bahwa evaluasi kurikulum harus mencakup penilaian terhadap perencanaan, implementasi, dan hasil dari kurikulum tersebut. Ini mencakup evaluasi terhadap konten kurikulum, strategi pembelajaran, media, hingga asesmen yang digunakan dalam proses belajar mengajar.

2. Model Evaluasi Kurikulum

Dalam praktiknya, berbagai model evaluasi digunakan untuk menilai kurikulum. Beberapa model yang umum digunakan antara lain:

a. Model CIPP (Context, Input, Process, Product)

Model ini dikembangkan oleh Stufflebeam (2003), dan digunakan untuk mengevaluasi program pendidikan secara menyeluruh melalui empat aspek:

(1) Context: Mengevaluasi kebutuhan dan kondisi awal.
(2) Input: Mengevaluasi strategi, sumber daya, dan rencana pelaksanaan.
(3) Process: Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pembelajaran.
(4) Product: Mengevaluasi hasil dari implementasi kurikulum terhadap hasil belajar peserta didik.

Model ini sangat relevan untuk evaluasi kurikulum karena menyajikan kerangka menyeluruh yang dapat menilai seluruh tahap dari perencanaan hingga hasil akhir.

b. Model Tyler

Model Tyler (1949) lebih fokus pada pencapaian tujuan pembelajaran yang telah dirancang dalam kurikulum. Jika hasil belajar peserta didik sesuai dengan tujuan tersebut, maka kurikulum dianggap berhasil. Model ini mengedepankan prinsip *objective-based evaluation*.

c. Model Stake's Countenamce

Robert Stake (1967) mengembangkan model yang memperhatikan dua dimensi: deskripsi (description) dan pertimbangan (judgment), serta membandingkan antara kondisi yang diharapkan dengan yang terjadi di lapangan.

3. Evaluasi Kurikulum dan Hasil Balajar Peserta Didik

   Evaluasi kurikulum memiliki keterkaitan yang erat dengan hasil belajar peserta didik. Hasil belajar mencerminkan sejauh mana peserta didik telah menguasai kompetensi yang ditetapkan dalam kurikulum. Menurut Bloom (1956), hasil belajar mencakup ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik, dan semua itu dipengaruhi oleh kualitas kurikulum dan pelaksanaannya.

   Penelitian oleh Fullan (2007) menunjukkan bahwa revisi kurikulum yang berbasis pada hasil evaluasi yang akurat mampu meningkatkan pencapaian akademik peserta didik secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi bukan sekadar mekanisme kontrol, tetapi juga sarana untuk perbaikan berkelanjutan.

4. Faktor yang Mempengaruhi Dampak Evaluasi Kurikulum terhadap Hasil Balajar

   Beberapa faktor yang menentukan seberapa besar evaluasi kurikulum berdampak terhadap hasil belajar, antara lain:

   a. Keterlibatan Guru dalam Proses Evaluasi
      Guru adalah pelaksana utama kurikulum di kelas. Ketika mereka dilibatkan dalam proses evaluasi, hasil evaluasi lebih kontekstual dan aplikatif (Darling-Hammond et al., 2017).
   b. Kesesuaian Kurikulum dengan Kebutuhan Peserta Didik
      Kurikulum yang relevan dengan latar belakang dan kebutuhan peserta didik lebih mungkin menghasilkan capaian belajar yang lebih baik (Marzano, 2003).
   c. Ketersediaan Sumber Daya dan Fasilitas
      Evaluasi yang menghasilkan rekomendasi perbaikan hanya akan berdampak positif apabila didukung oleh fasilitas dan sumber daya pendidikan yang memadai (UNESCO, 2020).

5. Implikasi Evaluasi Kurikulum Terhadap Kebijakan Pendidikan

Evaluasi kurikulum tidak hanya berdampak pada level satuan pendidikan, tetapi juga mempengaruhi kebijakan pendidikan nasional. Hasil evaluasi dapat menjadi dasar revisi kurikulum nasional, pengembangan pelatihan guru, serta alokasi anggaran pendidikan. Dengan demikian, evaluasi berperan strategis dalam pembangunan mutu pendidikan jangka panjang.

Evaluasi kurikulum merupakan bagian integral dari sistem pendidikan yang bertujuan untuk menjamin kualitas dan relevansi kurikulum dalam mencapai hasil belajar yang optimal. Dampaknya terhadap hasil belajar peserta didik tidak dapat diabaikan, karena kurikulum yang dirancang dan dilaksanakan secara baik akan memberikan arah yang jelas bagi proses pembelajaran. Melalui evaluasi yang sistematis dan berkelanjutan, pendidikan dapat terus dikembangkan agar responsif terhadap perubahan zaman dan kebutuhan peserta didik.

BAB 6

MANAJEMEN PESERTA DIDIK DAN LAYANAN KESISWAAN

A. Konsep Manajemen Peserta Didik: dari Penerimaan Hingga Kelulusan

Manajemen peserta didik merupakan salah satu komponen penting dalam sistem manajemen pendidikan di sekolah atau madrasah. Tujuan utamanya adalah menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan efisien melalui pengelolaan siswa secara sistematis, mulai dari proses penerimaan, pembinaan, pengembangan potensi, hingga proses kelulusan. Dengan manajemen peserta didik yang baik, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa setiap siswa mendapatkan layanan pendidikan yang optimal sesuai dengan kebutuhan dan potensi mereka.

Manajemen peserta didik tidak hanya menyangkut aspek administratif, tetapi juga menyentuh aspek pedagogis, psikologis, dan sosial. Dalam konteks pendidikan modern, pendekatan terhadap manajemen siswa harus berorientasi pada peserta didik (learner-centered), inklusif, berbasis data, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika masyarakat global (Bush, 2011).

1. Pengertian Manajemen Peserta Didik

   Manajemen peserta didik adalah proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap seluruh aktivitas yang berkaitan dengan siswa, mulai dari tahap awal penerimaan hingga akhir masa

studi mereka. Menurut Sergiovanni dan Starratt (2007), manajemen peserta didik merupakan "*an integral part of educational management aimed at optimizing students' development in all dimensions academic, emotional, social, and moral.*"

Dengan demikian, manajemen peserta didik mencakup pengaturan data siswa, pelayanan administrasi, kegiatan kesiswaan, bimbingan dan konseling, pengembangan karakter, serta monitoring perkembangan akademik dan non-akademik mereka (Mulyasa, 2013).

2. Tahapan Manajemen Peserta Didik
   a. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDP)

      Tahap awal manajemen peserta didik dimulai dengan proses penerimaan. Proses ini mencakup seleksi, verifikasi dokumen, penempatan, dan orientasi. Prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan inklusivitas menjadi acuan utama dalam PPDB.

      Menurut UNESCO (2017), praktik penerimaan yang adil dan terbuka dapat meningkatkan partisipasi pendidikan, terutama dari kelompok marginal. Teknologi informasi semakin memainkan peran sentral dalam PPDB melalui sistem pendaftaran daring, seleksi otomatis, dan pemetaan zonasi.

      "The admission process should be aligned with principles of equity and transparency to avoid exclusion and discrimination" (UNESCO, 2017).

   b. Penempatan dan Adaptasi

      Setelah diterima, peserta didik perlu ditempatkan sesuai minat, kemampuan, dan kebutuhan khusus mereka. Penempatan yang tepat dapat memengaruhi keberhasilan proses pembelajaran jangka panjang.

      Orientasi peserta didik baru (masa pengenalan lingkungan sekolah) menjadi momentum strategis untuk memperkenalkan visi-misi sekolah, tata tertib, kurikulum, dan nilai-nilai budaya sekolah (Hoy & Miskel, 2012).

c. Pembinaan dan Pengembangan

Pembinaan peserta didik mencakup pengembangan aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Sekolah perlu menyediakan lingkungan belajar yang mendukung pertumbuhan peserta didik secara menyeluruh (holistik), termasuk kegiatan ekstrakurikuler, program bimbingan konseling, serta dukungan bagi siswa berkebutuhan khusus (Fullan, 2007). Kegiatan pengembangan meliputi: 1) Penguatan karakter dan literasi, 2) Layanan bimbingan dan konseling, 3) Pembinaan organisasi siswa (OSIS, pramuka), 4) Pelatihan kepemimpinan dan kewirausahaan

d. Evaluasi dan Monitoring

Evaluasi peserta didik bukan hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pertumbuhan pribadi dan sosial. Monitoring dilakukan melalui asesmen formatif dan sumatif, observasi, wawancara dengan guru, dan refleksi siswa.

Pemanfaatan data peserta didik secara sistematis sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan, seperti remedial teaching, pengembangan individual plan, maupun intervensi dini (Datnow & Park, 2014).

e. Kelulusan dan Transisi

Kelulusan peserta didik merupakan tahap akhir manajemen, yang mencerminkan keberhasilan sistem pendidikan. Sekolah harus memastikan bahwa peserta didik yang lulus telah memenuhi standar kompetensi lulusan serta memiliki kesiapan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya atau memasuki dunia kerja.

Transisi ke jenjang berikutnya juga perlu dikelola dengan baik. Layanan orientasi karier dan konseling lanjut sangat penting untuk mengarahkan peserta didik sesuai potensi dan minat mereka (Tinto, 1993).

3. Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik

Beberapa prinsip utama dalam manajemen peserta didik antara lain:

a. Keadilan dan inklusivitas: Semua peserta didik memiliki hak yang sama untuk mendapatkan pendidikan yang bermutu.
b. Keterpaduan: Manajemen peserta didik harus terintegrasi dengan program sekolah lainnya, seperti kurikulum, SDM, dan manajemen sarana-prasarana.
c. Kepemimpinan yang partisipatif: Guru, wali kelas, kepala sekolah, orang tua, dan siswa perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Bush & Glover, 2003).
d. Berbasis data dan bukti: Pengambilan keputusan berdasarkan data yang valid dan terukur, seperti nilai, catatan kehadiran, dan laporan konseling.

Beberapa tantangan utama dalam manajemen peserta didik di abad ke-21 antara lain:

1. Heterogenitas peserta didik: Perbedaan latar belakang sosial, budaya, ekonomi, dan kemampuan menuntut pendekatan yang fleksibel.
2. Kebutuhan inklusi: Pengelolaan peserta didik berkebutuhan khusus yang menuntut pelatihan guru dan sarana pendukung.
3. Teknologi digital: Adaptasi terhadap penggunaan teknologi dalam manajemen data siswa dan pembelajaran daring.

Solusi yang direkomendasikan adalah:

1. Pengembangan sistem informasi manajemen siswa yang terintegrasi (Student Information System).
2. Pelatihan guru dan tenaga kependidikan dalam manajemen berbasis data.
3. Kemitraan dengan orang tua dan masyarakat dalam pengasuhan dan pendidikan karakter peserta didik.

Manajemen peserta didik merupakan aspek penting dalam menciptakan sistem pendidikan yang bermutu. Mulai dari penerimaan hingga kelulusan, setiap tahapan harus dikelola dengan pendekatan profesional, sistematis, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Penerapan prinsip inklusi,

penggunaan data, serta kolaborasi antara semua pihak menjadi kunci keberhasilan manajemen ini. Di tengah dinamika global dan tantangan teknologi, manajemen peserta didik harus terus berinovasi untuk mencetak generasi masa depan yang kompeten, berkarakter, dan adaptif.

B. Layanan Kesiswaan: Bimbingan dan Konseling, Ekstrakurikuler, dan Pengembangan Karakter

Layanan kesiswaan merupakan bagian integral dari manajemen pendidikan yang bertujuan untuk mendukung perkembangan peserta didik secara holistik. Dalam konteks sekolah, layanan ini tidak hanya berfokus pada aspek akademik, tetapi juga aspek non-akademik yang mencakup bimbingan dan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, serta pembinaan karakter. Ketiga aspek ini saling terkait dalam membentuk pribadi peserta didik yang utuh, seimbang, dan siap menghadapi tantangan kehidupan sosial, budaya, dan profesional.

1. Bimbingan dan Konseling: Mewujudkan Kesejahteraan Psikososial Peserta Didik

   Bimbingan dan konseling di sekolah memiliki peran penting dalam membantu peserta didik memahami potensi dirinya, menyelesaikan masalah pribadi, sosial, maupun akademik, serta merancang masa depan yang lebih baik. Layanan ini merupakan proses bantuan sistematis yang diberikan oleh konselor profesional kepada peserta didik untuk mencapai perkembangan optimal.

   Menurut Gibson dan Mitchell (2008), bimbingan adalah proses membantu individu memahami dirinya dan lingkungannya, sehingga mampu mengambil keputusan yang tepat dan bertanggung jawab. Sedangkan konseling adalah interaksi tatap muka antara konselor dan konseli dalam suasana profesional dan etis untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi konseli.

   Kegiatan bimbingan dan konseling mencakup empat layanan pokok, yaitu layanan dasar bimbingan, layanan responsif, layanan perencanaan individual, dan

layanan dukungan sistem. Pelaksanaan layanan ini dapat mencegah terjadinya masalah psikososial seperti stres akademik, perundungan, kekerasan dalam sekolah, bahkan kecanduan gawai dan narkoba. Studi oleh Sink dan Stroh (2003) menunjukkan bahwa keterlibatan program konseling secara komprehensif dapat meningkatkan iklim sekolah, hasil belajar, serta kesejahteraan emosional siswa.

2. Kegiatan Ekstrakurikuler: Mengembangan Bakat dan Minat Siswa

   Ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilaksanakan di luar jam pelajaran sekolah untuk menunjang pengembangan kepribadian, bakat, minat, dan kemampuan sosial peserta didik. Kegiatan ini meliputi olahraga, seni, kepramukaan, klub ilmiah, kegiatan religius, dan organisasi siswa seperti OSIS.

   Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003, kegiatan ekstrakurikuler memiliki peran dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

   Penelitian oleh Fredricks dan Eccles (2006) menegaskan bahwa partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler berkorelasi positif dengan peningkatan motivasi belajar, keterampilan sosial, dan keterlibatan siswa di sekolah. Lebih lanjut, kegiatan ini juga memberikan ruang untuk pembentukan kepemimpinan, kerja tim, serta tanggung jawab sosial.

   Namun demikian, pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler harus dikelola secara profesional dengan memperhatikan keseimbangan antara kegiatan akademik dan non-akademik. Sekolah perlu menyediakan fasilitas yang memadai, pembina yang kompeten, serta mekanisme evaluasi untuk memastikan efektivitas program ini.

3. Pengembangan Karakter: Membangun Generasi Unggul dan Berkarakter

Pendidikan karakter adalah proses internalisasi nilai-nilai moral dan etika dalam kehidupan peserta didik yang diwujudkan melalui tindakan nyata. Dalam konteks pendidikan di Indonesia, penguatan pendidikan karakter (PPK) menjadi prioritas strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Menurut Lickona (1991), karakter terdiri dari tiga komponen utama: pengetahuan moral (moral knowing), perasaan moral (moral feeling), dan perilaku moral (moral behavior). Ketiga komponen ini harus ditanamkan secara simultan agar peserta didik tidak hanya memahami nilai-nilai baik, tetapi juga merasakannya dan mampu mewujudkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Sekolah sebagai agen sosialisasi memiliki tanggung jawab untuk menanamkan nilai-nilai utama seperti religiusitas, nasionalisme, integritas, kemandirian, dan gotong royong. Hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan integratif dalam pembelajaran, budaya sekolah, keteladanan guru, dan penguatan layanan kesiswaan.

Penelitian oleh Berkowitz dan Bier (2005) menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan program pendidikan karakter secara konsisten mengalami peningkatan dalam hal iklim sekolah, prestasi akademik, dan hubungan sosial antar peserta didik. Oleh karena itu, layanan kesiswaan harus dirancang untuk mendukung agenda pembangunan karakter sebagai fondasi utama pendidikan abad ke-21.

4. Integrasi Layanan Kesiswaan dalam Manajemen Sekolah

Agar layanan kesiswaan berjalan optimal, diperlukan integrasi yang sinergis antara kebijakan sekolah, dukungan manajemen, serta partisipasi aktif guru dan orang tua. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan perlu memastikan bahwa layanan bimbingan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, dan pembinaan karakter memiliki perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang terukur.

Koordinasi antarunit layanan juga menjadi faktor penentu keberhasilan, termasuk sinergi antara wali

kelas, guru mata pelajaran, pembina ekstrakurikuler, dan konselor sekolah. Di samping itu, penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan supervisi berkala menjadi strategi penting dalam menjamin mutu layanan kesiswaan.

Dalam kerangka manajemen mutu pendidikan, layanan kesiswaan tidak hanya menjadi pelengkap administratif, melainkan sebagai pilar utama dalam mendukung kualitas lulusan yang berkompeten secara intelektual, emosional, dan spiritual.

C. Pendataan dan Administrasi Peserta Didik

1. Pengertian Pendataan dan Administrasi Peserta Didik

   Pendataan peserta didik adalah proses pencatatan sistematis terhadap informasi pribadi, akademik, dan sosial peserta didik sejak awal masuk sekolah hingga mereka lulus atau keluar dari lembaga pendidikan. Informasi ini meliputi identitas, asal sekolah, catatan kesehatan, data orang tua/wali, serta perkembangan hasil belajar.

   Administrasi peserta didik mencakup seluruh kegiatan pencatatan, pengolahan, penyimpanan, dan pelaporan informasi yang berkaitan dengan peserta didik. Administrasi ini menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan sekolah, baik pada level manajerial, kurikuler, maupun pelayanan siswa (Hoy & Miskel, 2013).

2. Tujuan dan Fungsi Pendataan Peserta Didik

   Pendataan dan administrasi peserta didik bertujuan untuk:

   a. Menyediakan data yang valid dan reliabel untuk keperluan perencanaan dan pengambilan kebijakan.
   b. Memantau perkembangan dan prestasi siswa secara berkesinambungan.
   c. Memfasilitasi layanan pendidikan, seperti beasiswa, layanan konseling, dan penempatan kelas.
   d. Mendukung kegiatan evaluasi dan pelaporan, baik internal maupun eksternal.

   Menurut Owens dan Valesky (2015), administrasi pendidikan modern sangat menekankan pada *data-*

driven decision making, di mana pendataan yang akurat akan menjadi dasar untuk segala bentuk pengembangan institusi.

3. Komponen dalam Administrasi Peserta Didik

   Administrasi peserta didik mencakup berbagai komponen penting, antara lain:

   a. Pendaftaran dan Penerimaan: Mencatat data awal calon peserta didik baru, termasuk seleksi dan verifikasi berkas.
   b. Daftar Induk Siswa: Menyimpan informasi lengkap seluruh siswa yang aktif dan tidak aktif.
   c. Kartu Rencana Studi dan Nilai: Dokumentasi akademik tiap semester.
   d. Riwayat Kehadiran: Catatan presensi harian yang sangat penting dalam mengukur kedisiplinan.
   e. Data Alumni: Informasi peserta didik yang telah lulus, untuk keperluan pelacakan dan evaluasi mutu lulusan.

   Pentingnya sistem informasi manajemen dalam pendataan ini juga ditekankan dalam studi yang dilakukan oleh Gamage, Suwanabroma, dan Ueyama (2008), yang menyebutkan bahwa sekolah yang menggunakan sistem digital memiliki efisiensi administratif yang lebih tinggi.

4. Siatem Pendataan Digital dan Integrasi Teknologi

   Perkembangan teknologi informasi telah mentransformasi cara pendataan dilakukan. Penggunaan sistem manajemen informasi pendidikan (*Education Management Information Systems* atau EMIS) menjadi solusi untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam mengelola data siswa (Carrizo, Sauvageot, & Bella, 2003). Sistem ini mempermudah proses pencatatan, pembaruan, dan pelaporan data peserta didik secara real-time.

   Di banyak negara, EMIS telah menjadi bagian dari kebijakan pendidikan nasional, yang mendukung keterbukaan informasi dan sistem pengawasan mutu pendidikan. Misalnya, sistem EMIS di Ghana telah membantu kementerian pendidikan dalam menilai

partisipasi dan retensi siswa di jenjang dasar dan menengah (Abdul-Hamid et al., 2017).

Namun, penerapan EMIS membutuhkan kesiapan infrastruktur, sumber daya manusia, dan komitmen kelembagaan untuk menjamin keberlanjutan dan integritas data.

5. Prinsip-prinsip Pengelolaan Administrasi Peserta Didik yang Efektif

Pengelolaan administrasi peserta didik yang efektif setidaknya mencerminkan prinsip-prinsip berikut:

a. Keterpaduan: Data peserta didik harus terhubung antarunit, mulai dari akademik, kesiswaan, hingga bimbingan konseling.
b. Akurat dan Terverifikasi: Informasi yang dicatat harus dapat diverifikasi kebenarannya.
c. Kerahasiaan dan Keamanan: Menjaga kerahasiaan informasi pribadi siswa merupakan bagian dari etika dan regulasi.
d. Berbasis Layanan: Administrasi harus mendukung pelayanan siswa dan pengambilan keputusan manajemen.
e. Berorientasi Teknologi: Penggunaan sistem digital dan integrasi dengan cloud-based platforms mempercepat dan menyederhanakan proses.

D. Strategi Pengelolaan Disiplin dan Tata Tertib

1. Konsep Disiplin dan Tata Tertib dalam Pendidikan

Disiplin dalam pendidikan sering kali diartikan sebagai kemampuan untuk mengontrol perilaku sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku, baik secara internal maupun eksternal. Menurut Charles (2011), disiplin yang efektif adalah hasil dari pembelajaran sosial yang melibatkan hubungan antara peserta didik dan pendidik berdasarkan rasa saling menghormati dan kepercayaan. Tata tertib, di sisi lain, merupakan peraturan yang disusun secara sistematis untuk mengatur perilaku peserta didik di lingkungan sekolah, mencakup aspek kehadiran, pakaian, perilaku, dan penggunaan fasilitas sekolah.

2. Pripsip-Prinsip Pengelolaan Disiplin

Strategi pengelolaan disiplin harus dilandaskan pada prinsip-prinsip keadilan, konsistensi, partisipasi, dan pengembangan karakter. Bear (2010) menyatakan bahwa pendekatan disiplin yang menekankan pada perkembangan moral dan sosial peserta didik akan lebih efektif dibandingkan pendekatan yang bersifat hukuman semata. Oleh karena itu, strategi yang diterapkan perlu menyeimbangkan antara struktur (rules) dan dukungan (support).

Beberapa prinsip utama dalam pengelolaan disiplin antara lain:

a. Pencegahan Lebih Baik daripada Intervensi Pendekatan preventif melalui pembinaan karakter, pemodelan perilaku, dan penguatan positif lebih efektif dibandingkan pendekatan korektif.
b. Keterlibatan Semua Pihak Pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan peserta didik harus terlibat aktif dalam menyusun dan menerapkan aturan.
c. Keadilan Restoratif Menggunakan pendekatan restorative justice untuk memperbaiki hubungan dan membangun kesadaran moral peserta didik.

3. Strategi Pengelolaan Disiplin Peserta Didik
   a. Pendekatan Preventif

      Pendekatan preventif mencakup strategi-strategi yang bertujuan mencegah terjadinya pelanggaran sebelum terjadi. Ini termasuk membangun iklim kelas yang positif, penguatan relasi guru-siswa, serta pemberian pemahaman tentang nilai-nilai dan norma sekolah. Sprick (2009) menekankan pentingnya pengelolaan kelas berbasis struktur yang jelas, rutinitas yang konsisten, serta ekspektasi yang realistis.

   b. Pendekatan Korektif dan Reflektif

      Strategi korektif diperlukan saat terjadi pelanggaran. Namun demikian, tindakan korektif harus disertai dengan proses reflektif yang mendorong siswa untuk memahami dampak

perilakunya. Menurut Gregory & Ripski (2008), strategi ini menciptakan kesempatan bagi peserta didik untuk belajar dari kesalahan melalui dialog dan pembinaan, bukan sekadar hukuman5.

c. Penerapan Reward dan Konsekuensi

Penguatan positif (*positive reinforcement*) seperti penghargaan atas perilaku baik dapat memperkuat disiplin intrinsik. Sementara itu, konsekuensi atas pelanggaran harus bersifat edukatif dan proporsional. Di sekolah yang menerapkan sistem disiplin berbasis nilai (*values-based discipline*), peserta didik diajak memahami alasan di balik setiap aturan dan konsekuensi yang diberikan6.

d. Pengembangan *Kurikulum Sosial-Emosional*

Integrasi kurikulum sosial-emosional dalam pembelajaran membantu siswa mengembangkan kemampuan regulasi diri, empati, dan keterampilan sosial yang berkontribusi pada disiplin diri. CASEL (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning) mengidentifikasi bahwa sekolah yang mengimplementasikan program SEL secara konsisten mengalami penurunan signifikan dalam perilaku bermasalah

4. Strategi Pengelolaan Tata Tertib Sekolah

a. Penyusunan Tata Tertib Secara Partisipatif

Tata tertib sekolah idealnya disusun melalui proses partisipatif yang melibatkan seluruh warga sekolah. Dengan demikian, peserta didik merasa memiliki dan bertanggung jawab atas peraturan yang berlaku.

b. Sosialisasi dan Internalisasi

Setelah aturan disusun, perlu dilakukan sosialisasi melalui media yang bervariasi (misalnya buku saku, infografik, forum siswa) serta internalisasi melalui pembiasaan dan keteladanan guru.

c. Evaluasi dan Revisi Berkala

Tata tertib perlu dievaluasi secara berkala agar tetap relevan dengan konteks zaman dan kebutuhan peserta didik. Hal ini mencerminkan

prinsip *responsive discipline* sebagaimana dikemukakan oleh Weinstein et al. (2004)

5. Tantangan dan Solusi dalam Pengelolaan Disiplin dan Tata Tertib

   Beberapa tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan disiplin dan tata tertib antara lain:

   a. Krisis otoritas pendidik akibat pergeseran nilai sosial dan budaya.
   b. Perbedaan latar belakang keluarga dan nilai yang dianut oleh peserta didik.
   c. Tekanan akademik dan sosial yang berdampak pada kesehatan mental peserta didik.

   Solusi yang dapat diterapkan meliputi peningkatan kapasitas guru dalam manajemen perilaku, penggunaan pendekatan individualisasi, serta kolaborasi dengan orang tua dan lembaga lain seperti konselor dan psikolog sekolah.

E. Pendekatan Humanistik dalam Manajemen Siswa

1. Landasan Teoritis Pendekatan Humanistik

   Manajemen siswa merupakan salah satu elemen krusial dalam keseluruhan sistem pendidikan di sekolah. Pendekatan tradisional yang terlalu menekankan pada kedisiplinan dan kontrol eksternal terbukti tidak lagi memadai dalam membentuk pribadi siswa yang utuh. Sebagai alternatif, pendekatan humanistik dalam manajemen siswa muncul sebagai solusi yang lebih berorientasi pada pengembangan potensi manusia, pengakuan terhadap individualitas, dan penciptaan lingkungan belajar yang suportif.

   Pendekatan humanistik berpijak pada pandangan bahwa setiap individu memiliki kapasitas bawaan untuk tumbuh dan berkembang secara optimal jika berada dalam lingkungan yang kondusif. Oleh karena itu, manajemen siswa yang berlandaskan humanisme lebih menekankan pada hubungan antarpersonal, empati, pengakuan terhadap kebutuhan psikologis, dan pemberdayaan siswa sebagai subjek pendidikan.

Pendekatan humanistik dalam manajemen siswa didasarkan pada teori-teori psikologi humanistik yang dipelopori oleh tokoh-tokoh seperti Abraham Maslow dan Carl Rogers. Maslow (1943) dalam teorinya tentang *hierarchy of needs* menjelaskan bahwa kebutuhan manusia terdiri dari lima tingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Dalam konteks pendidikan, siswa perlu merasa aman, diterima, dan dihargai sebelum dapat mencapai potensi tertingginya.

Sementara itu, Carl Rogers (1969) memperkenalkan konsep *person-centered approach* yang menekankan pentingnya lingkungan belajar yang hangat, empatik, dan tidak menghakimi agar siswa merasa nyaman untuk belajar dan berkembang. Rogers menekankan bahwa guru harus berperan sebagai fasilitator, bukan sebagai otoritas yang kaku.

2. Prinsip-prinsip Pendekatan Humanistik dalam Manajmen Siswa
   a. Pengakuan terhadap martabat manusia.
      Pendekatan humanistik melihat siswa sebagai individu yang unik, dengan latar belakang, minat, dan gaya belajar yang berbeda. Oleh karena itu, manajemen siswa harus berlandaskan pada penghormatan terhadap keunikan tersebut.
   b. Fokus pada pertumbuhan dan aktualisasi diri.
      Tujuan utama manajemen siswa bukan sekadar menciptakan keteraturan, tetapi memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan sosial siswa secara optimal.
   c. Hubungan interpersonal yang positif.
      Hubungan antara guru dan siswa dibangun atas dasar empati, kepercayaan, dan komunikasi terbuka. Guru berperan sebagai pembimbing yang mendampingi siswa dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri.
   d. Lingkungan yang mendukung otonomi.
      Pendekatan ini menghindari kontrol berlebihan. Sebaliknya, siswa diberi kebebasan yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi perilaku mereka sendiri.

3. Implementasi Pendekatan Humanistik dalam Praktik Manajemen Siswa
   a. Penerapan komunikasi yang empatik.
      Guru dan staf sekolah perlu mengembangkan keterampilan komunikasi yang tidak hanya informatif, tetapi juga empatik. Teknik seperti *active listening*, penggunaan bahasa yang mendukung, dan penghindaran kritik yang menjatuhkan menjadi sangat penting.
   b. Penyusunan aturan bersama.
      Dalam pendekatan humanistik, aturan dan tata tertib idealnya disusun bersama antara guru dan siswa. Hal ini bertujuan menumbuhkan rasa memiliki terhadap aturan dan meningkatkan kepatuhan secara internal.
   c. Pendekatan restoratif dalam menangani pelanggaran
      Alih-alih menghukum, pendekatan humanistik menggunakan strategi restoratif yang melibatkan refleksi, dialog, dan rekonsiliasi. Siswa yang melakukan pelanggaran didorong untuk memahami dampak dari perilakunya dan bertanggung jawab secara sosial.
   d. Pemberian penguatan positif.
      Pujian, penghargaan, dan penguatan positif digunakan untuk membentuk perilaku yang diinginkan, bukan ancaman atau hukuman. Ini selaras dengan prinsip pengembangan potensi dan motivasi intrinsik siswa.
4. Tantangan dalam Penerapan Pendekatan Humanistik

   Meskipun pendekatan ini memiliki banyak kelebihan, implementasinya tidak lepas dari tantangan. Beberapa di antaranya adalah:
   a. Budaya sekolah yang masih otoriter, yang lebih terbiasa dengan pendekatan kontrol dan hukuman.
   b. Keterbatasan pelatihan guru, khususnya dalam hal keterampilan komunikasi empatik dan teknik fasilitasi pembelajaran berbasis kebutuhan siswa.
   c. Tekanan administratif, seperti pencapaian target kurikulum dan pengelolaan kelas besar, yang seringkali menghambat praktik humanistik.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan perubahan paradigma manajemen sekolah secara menyeluruh, termasuk pengembangan profesional guru, restrukturisasi kebijakan tata tertib, serta dukungan manajerial dari pimpinan sekolah.

Pendekatan humanistik dalam manajemen siswa menawarkan paradigma baru yang menempatkan siswa sebagai subjek pendidikan yang utuh. Pendekatan ini tidak hanya fokus pada pengendalian perilaku, tetapi pada pengembangan potensi manusia secara menyeluruh melalui lingkungan yang mendukung, relasi yang empatik, dan penghargaan terhadap otonomi individu. Keberhasilan pendekatan ini sangat tergantung pada komitmen seluruh komponen sekolah dalam membangun budaya yang humanis dan inklusif.

BAB 7

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN

A. Konsep Manajemen SDM di Lembaga Pendidikan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam pendidikan merupakan aspek penting dalam menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan. SDM di lembaga pendidikan mencakup seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang terlibat dalam proses pendidikan secara langsung maupun tidak langsung. Manajemen SDM di lembaga pendidikan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap seluruh aktivitas yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Lembaga pendidikan yang profesional harus mampu mengelola SDM dengan pendekatan sistemik dan strategis. Hal ini mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi dan penghargaan. Manajemen SDM dalam pendidikan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat visioner dan humanistik (Hasibuan, 2017). Dalam konteks pendidikan Islam, nilai-nilai kejujuran, amanah, dan profesionalisme menjadi landasan penting dalam pengelolaan SDM.

Sebagai contoh, sekolah berbasis pesantren biasanya menyertakan aspek spiritual dalam manajemen SDM

mereka. Setiap guru tidak hanya dilihat dari kemampuan akademik, tetapi juga akhlak dan keteladanan dalam kehidupan sehari-hari. Ini menjadi cermin bahwa manajemen SDM dalam pendidikan haruslah mempertimbangkan dimensi integritas dan karakter.

B. Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Rekrutmen adalah proses awal dalam pengelolaan SDM yang bertujuan untuk menjaring calon-calon tenaga kerja yang memiliki potensi dan kompetensi sesuai kebutuhan lembaga. Seleksi merupakan tahap penyaringan untuk mendapatkan tenaga kerja terbaik dari para pelamar. Sementara itu, penempatan adalah tindakan menempatkan tenaga kerja pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan mereka.

Rekrutmen yang baik ibarat seorang petani yang memilih benih unggul untuk ditanam. Proses seleksi yang ketat menjamin bahwa hanya individu yang memenuhi standar kualitas yang dapat diterima. Dalam praktiknya, rekrutmen dan seleksi di lembaga pendidikan seharusnya mengacu pada prinsip meritokrasi dan transparansi. Tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi inti sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Penempatan yang tepat sangat menentukan kinerja dan motivasi kerja, sehingga prinsip the right man on the right place perlu diterapkan (Mathis & Jackson, 2011).

Misalnya, seorang guru yang memiliki latar belakang pendidikan matematika sebaiknya tidak ditempatkan untuk mengajar bahasa Indonesia. Hal ini bisa menurunkan kepercayaan diri guru dan berdampak pada mutu pembelajaran.

C. Pengembangan Profesionalisme Guru dan Pelatihan Berkelanjutan

Pengembangan profesionalisme guru menjadi kunci dalam peningkatan kualitas pendidikan. Guru profesional

adalah guru yang memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pengembangan profesional dilakukan melalui pelatihan, workshop, seminar, studi lanjut, dan kegiatan komunitas guru.

Pelatihan berkelanjutan atau continuous professional development merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kapasitas guru dalam menjawab tantangan zaman, seperti transformasi digital dan perubahan kurikulum. Lembaga pendidikan perlu membuat program pelatihan yang berbasis pada hasil evaluasi kinerja dan kebutuhan nyata di lapangan (Suyanto & Asep, 2010).

Sebagai analogi, pelatihan bagi guru bagaikan pengasahan pisau dapur. Semakin sering diasah, maka semakin tajam dan efektif dalam mengolah bahan makanan. Begitu pula guru tanpa pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, mereka akan kehilangan daya saing dan inovasi dalam pembelajaran. Contohnya, guru yang rutin mengikuti pelatihan teknologi pembelajaran lebih mudah beradaptasi dengan model hybrid learning atau platform digital seperti Google Classroom dan Moodle.

D. Evaluasi Kinerja dan Promosi

Evaluasi kinerja tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan untuk mengukur sejauh mana pencapaian target kerja dan kontribusi terhadap tujuan lembaga. Evaluasi dilakukan berdasarkan indikator yang terukur, seperti capaian pembelajaran, kepuasan peserta didik, kehadiran, dan partisipasi dalam kegiatan sekolah. Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan berkelanjutan.

Promosi adalah bentuk pengakuan terhadap kinerja dan kompetensi seseorang yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan jabatan, tanggung jawab, atau peningkatan fasilitas. Dalam konteks pendidikan, promosi juga menjadi strategi retensi agar tenaga pendidik merasa dihargai dan tetap loyal terhadap lembaga. Evaluasi kinerja dan promosi sebaiknya diiringi dengan umpan balik yang membangun

agar tenaga pendidik dapat terus berkembang secara profesional (Robbins & Judge, 2015).

Sebagai ilustrasi, jika seorang guru selama lima tahun berturut-turut mendapatkan apresiasi dari orang tua siswa dan menunjukkan inisiatif dalam kegiatan sekolah, maka promosi sebagai koordinator bidang studi bisa menjadi bentuk penghargaan dan motivasi.

E. Motivasi dan Kesejahteraan Tenaga Pendidik

Motivasi kerja merupakan aspek psikologis yang memengaruhi semangat dan produktivitas tenaga pendidik. Teori motivasi Herzberg membagi motivasi menjadi dua faktor, yaitu motivator (penghargaan, pencapaian, tanggung jawab) dan hygiene factors (gaji, lingkungan kerja, hubungan sosial). Kedua faktor ini harus dikelola secara seimbang untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif (Herzberg, 1966).

Analoginya, motivasi kerja guru bagaikan bahan bakar dalam mesin kendaraan. Tanpa bahan bakar, mesin tak akan berjalan. Maka, lembaga pendidikan perlu terus mengisi "bahan bakar" ini dengan cara memberikan penghargaan, kepercayaan, serta dukungan emosional dan profesional.

Kesejahteraan tenaga pendidik tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga aspek sosial, psikologis, dan pengembangan diri. Tunjangan profesi, fasilitas kerja yang memadai, serta peluang pengembangan diri merupakan bentuk nyata dari perhatian terhadap kesejahteraan guru. Contohnya, program beasiswa studi lanjut atau cuti studi bagi guru berprestasi dapat menjadi bentuk insentif yang mendorong semangat kerja dan loyalitas (Mulyasa, 2013).

F. Landasan Regulasi dan Kebijakan Nasional dalam Pengelolaan SDM Pendidikan

Manajemen sumber daya manusia dalam pendidikan tidak lepas dari kerangka regulasi dan kebijakan nasional yang mengaturnya. Regulasi ini memberikan arah, batasan, dan standar bagi lembaga pendidikan dalam mengelola

tenaga pendidik dan kependidikan secara profesional dan akuntabel.

1. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen UU ini merupakan dasar hukum utama bagi profesionalisme guru dan dosen di Indonesia. Dalam Pasal 1 dijelaskan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. UU ini juga menekankan pentingnya kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikasi, dan hak-hak kesejahteraan bagi guru. Misalnya, Pasal 14 menegaskan hak guru untuk memperoleh penghasilan di atas kebutuhan hidup minimum dan jaminan kesejahteraan sosial.
2. Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) UU ini mengatur pengelolaan ASN termasuk guru negeri sebagai bagian dari ASN. Dalam konteks pendidikan, UU ini menetapkan bahwa manajemen ASN harus didasarkan pada prinsip sistem merit, yakni kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. UU ini memperkuat asas profesionalisme dan integritas dalam proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier guru.
3. Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2017 tentang Guru PP ini merupakan turunan dari UU No. 14 Tahun 2005 dan memberikan rincian mengenai pembinaan dan pengawasan terhadap profesi guru, mulai dari pengangkatan, penempatan, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sanksi administratif. PP ini juga mengatur pemenuhan beban kerja 24 jam tatap muka per minggu, serta mekanisme tunjangan profesi dan insentif guru di daerah tertinggal.
4. Permendikbud No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru Permendikbud ini merinci empat kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh guru: kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Standar ini menjadi rujukan dalam pengembangan program pelatihan guru,

rekrutmen, serta sistem penilaian kinerja dan sertifikasi guru.

5. Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah Peraturan ini menetapkan kriteria dan mekanisme seleksi kepala sekolah berdasarkan hasil pelatihan calon kepala sekolah dan rekomendasi dari Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan. Hal ini menjamin bahwa kepala sekolah yang terpilih memiliki kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam mengelola SDM di sekolah.
6. Permendikbud No. 143 Tahun 2014 tentang Pedoman Umum Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) PKB merupakan upaya sistematis dan terencana untuk meningkatkan kualitas guru secara berkelanjutan. Program ini mencakup pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif. Misalnya, seorang guru matematika yang mengikuti pelatihan kurikulum merdeka dan kemudian mempublikasikan modul ajarnya dalam jurnal pendidikan.

Dengan mengacu pada regulasi-regulasi di atas, lembaga pendidikan diharapkan dapat menyusun kebijakan internal yang sesuai dan mendukung pelaksanaan manajemen SDM yang berbasis kompetensi, integritas, dan profesionalisme.

BAB 7

MANAJEMEN SARANA, PRASARANA, DAN LINGKUNGAN PENDIDIKAN

A. Peran Sarana dan Prasarana dalam Mendukung Pembelajaran

Sarana dan prasarana pendidikan adalah komponen vital dalam menunjang proses pembelajaran yang efektif. Sarana mencakup alat dan perlengkapan pendidikan yang digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran seperti buku, meja, kursi, komputer, dan media pembelajaran. Sementara prasarana mencakup fasilitas fisik penunjang, seperti gedung sekolah, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan lapangan olahraga (Depdiknas, 2008).

Ketersediaan dan kualitas sarana prasarana berbanding lurus dengan mutu pembelajaran. Sebagai analogi, proses belajar tanpa sarana dan prasarana yang memadai seperti seorang petani yang hendak bertani tanpa cangkul dan pupuk. Misalnya, sekolah yang memiliki laboratorium IPA lengkap memungkinkan siswa melakukan eksperimen langsung, sehingga materi pelajaran lebih mudah dipahami dan melekat dalam ingatan.

Studi empiris menunjukkan bahwa siswa yang belajar di ruang kelas dengan ventilasi baik, pencahayaan cukup, dan kursi yang ergonomis menunjukkan konsentrasi dan hasil belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa di ruang kelas yang sumpek dan minim fasilitas (Earthman, 2002).

B. Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan Sarana-Prasarana

Perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan jangka pendek dan panjang, pertumbuhan peserta didik, serta perkembangan kurikulum. Perencanaan yang baik harus bersifat proyektif dan berbasis data. Setiap pengadaan harus mempertimbangkan efisiensi anggaran, skala prioritas, kebermanfaatan jangka panjang, dan keberlanjutan pemeliharaan.

Sebagai contoh, sebuah madrasah aliyah yang akan menambah jurusan multimedia tentu memerlukan perencanaan pengadaan komputer, perangkat lunak desain, ruang khusus, dan tenaga pendidik kompeten. Tidak hanya fokus pada pembelian alat, namun juga kesiapan dukungan lainnya seperti jaringan internet, pelatihan guru, dan sistem manajemen aset.

Dalam konteks manajemen modern, pengadaan sarana-prasarana dapat dilakukan melalui mekanisme swakelola, hibah, atau kemitraan dengan pihak ketiga, seperti CSR dari perusahaan lokal. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 24 Tahun 2007 mengatur standar minimal sarana dan prasarana untuk jenjang SD hingga SMA sebagai acuan dalam proses perencanaan dan pengadaan.

C. Pengelolaan Pemeliharaan dan Penggunaan Fasilitas Pendidikan

Setelah sarana dan prasarana tersedia, tantangan berikutnya adalah pengelolaan dan pemeliharaannya. Pengelolaan ini mencakup inventarisasi aset, pemanfaatan optimal, penjadwalan penggunaan, hingga perawatan rutin. Sekolah harus memiliki sistem manajemen aset pendidikan berbasis digital yang terintegrasi agar penggunaan fasilitas dapat dipantau dan dipertanggungjawabkan.

Pemeliharaan yang buruk ibarat memiliki kendaraan bermotor tetapi tidak pernah diservis. Akibatnya, usia pakai alat menjadi pendek, sering mengalami kerusakan, dan menambah beban biaya. Oleh karena itu, perlu dibuat sistem check-list dan supervisi berkala oleh tim khusus

atau bagian sarpras. Sekolah juga dapat melibatkan siswa dalam menjaga kebersihan dan kerapian ruang kelas sebagai bentuk pendidikan karakter dan kepedulian lingkungan.

Contoh nyata adalah program "Jumat Bersih" di beberapa sekolah yang mendorong siswa untuk bersama-sama membersihkan ruang kelas, perpustakaan, dan taman. Hal ini menanamkan rasa memiliki terhadap fasilitas sekolah.

D. Penciptaan Lingkungan Belajar yang Kondusif

Lingkungan belajar yang kondusif bukan hanya soal fisik, tetapi juga mencakup dimensi sosial, emosional, dan psikologis. Lingkungan yang positif akan mempengaruhi kenyamanan belajar siswa dan semangat mengajar guru. Komponen fisik seperti pencahayaan, kebersihan, estetika ruang kelas, dan tata letak bangku harus dirancang sedemikian rupa agar mendukung interaksi dan konsentrasi.

Lingkungan yang baik juga meminimalisasi potensi stres dan konflik. Misalnya, sekolah yang menyediakan ruang konseling dan area hijau terbukti lebih mampu menekan angka pelanggaran tata tertib dan meningkatkan keterlibatan siswa dalam kegiatan sekolah. Suasana belajar yang menyenangkan dapat diciptakan melalui warna cat tembok yang cerah, ornamen edukatif, serta pengelolaan suara yang baik (contoh: tidak bising, tidak menggema).

Secara sosial, lingkungan belajar kondusif terbentuk melalui budaya sekolah yang menghargai perbedaan, mengedepankan toleransi, serta menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran dan tanggung jawab. Kepala sekolah dan guru berperan besar dalam membentuk iklim ini melalui keteladanan dan komunikasi yang terbuka.

E. Penggunaan Teknologi dan Fasilitas Digital di Sekolah

Perkembangan teknologi telah mengubah wajah pendidikan secara signifikan. Sekolah yang adaptif terhadap teknologi akan lebih siap menghadapi tantangan global dan digitalisasi kurikulum. Penggunaan teknologi dalam pendidikan mencakup pemanfaatan perangkat keras

(komputer, LCD, tablet), perangkat lunak (aplikasi pembelajaran, LMS), serta sistem manajemen akademik.

Sebagai contoh, penggunaan Learning Management System (LMS) seperti Moodle atau Google Classroom memungkinkan guru dan siswa tetap terhubung dalam proses belajar-mengajar meskipun secara daring. Fasilitas digital seperti perpustakaan online, laboratorium virtual, dan ujian berbasis komputer (CBT) memberikan fleksibilitas dan efisiensi.

Teknologi juga dapat digunakan untuk meningkatkan layanan administrasi dan tata kelola sekolah, seperti e-raport, sistem kehadiran berbasis sidik jari, dan integrasi data pokok pendidikan (Dapodik). Namun, implementasi teknologi harus dibarengi dengan pelatihan yang memadai bagi guru dan tenaga kependidikan agar tidak terjadi kesenjangan digital.

Analoginya, teknologi dalam pendidikan seperti listrik dalam rumah tangga. Ia mempercepat dan mempermudah, tetapi juga perlu pengamanan dan pemahaman agar tidak menimbulkan bahaya. Oleh karena itu, literasi digital perlu ditanamkan kepada seluruh warga sekolah sebagai bagian dari budaya belajar.

F. Studi Kasus: Praktik Baik Pengelolaan Sarana dan Prasarana di Sekolah Unggulan

Untuk memahami penerapan nyata dari manajemen sarana dan prasarana pendidikan, penting untuk meninjau studi kasus sekolah unggulan yang berhasil mengelola fasilitas secara efisien dan inovatif.

1. SMA Negeri 8 Jakarta Sebagai salah satu sekolah unggulan di ibu kota, SMA Negeri 8 Jakarta dikenal memiliki sarana dan prasarana yang sangat mendukung pembelajaran. Sekolah ini memiliki laboratorium sains, bahasa, dan komputer yang lengkap serta perpustakaan digital yang terintegrasi dengan sistem informasi akademik. Setiap kelas dilengkapi proyektor dan akses internet cepat. Penggunaan ruang kelas dilakukan dengan sistem rotasi berbasis kebutuhan mata pelajaran, yang

membuat ruang praktikum digunakan secara maksimal.
Manajemen pemeliharaan dilakukan secara digital menggunakan aplikasi inventarisasi dan laporan kerusakan. Siswa dilibatkan dalam kegiatan perawatan seperti program “Classroom as My Home” untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap lingkungan sekolah.

2. SMP Muhammadiyah 5 Surabaya Sekolah ini menerapkan konsep eco-school dan integrasi teknologi secara menyeluruh. Terdapat taman-taman edukatif dan instalasi energi surya yang menyuplai listrik untuk sebagian kebutuhan laboratorium. Sekolah ini juga memanfaatkan sistem e-learning berbasis Moodle untuk pembelajaran daring dan pengarsipan materi.
   Menariknya, sebagian besar sarana diperoleh dari kerja sama dengan mitra luar negeri dan program CSR perusahaan teknologi, sehingga pengadaan dilakukan dengan efisiensi biaya tinggi namun tetap berkualitas. Setiap guru dan siswa dibekali pelatihan literasi digital secara berkala untuk mengurangi kesenjangan penggunaan teknologi.

3. MTsN 1 Yogyakarta MTsN 1 Yogyakarta merupakan contoh madrasah unggulan berbasis teknologi. Seluruh proses administrasi akademik seperti pengisian nilai, presensi, dan pelaporan dilakukan melalui sistem digital terintegrasi. Madrasah ini juga memiliki studio multimedia dan laboratorium Al-Qur'an digital untuk penguatan pendidikan agama berbasis teknologi.
   Kebijakan kepala madrasah yang berbasis data dan pelibatan komite madrasah dalam perencanaan anggaran menjadi faktor kunci keberhasilan manajemen sarana dan prasarana. Sekolah juga rutin mengadakan audit internal untuk mengevaluasi efektivitas pemanfaatan aset.

Dari ketiga contoh tersebut, terlihat bahwa pengelolaan sarana-prasarana yang efektif melibatkan perencanaan strategis, inovasi teknologi, pelibatan warga sekolah, serta kerja sama lintas sektor. Sekolah unggulan tidak hanya mengandalkan dana BOS atau APBN, tetapi juga menjalin sinergi dengan pihak swasta dan komunitas sekitar untuk memperluas sumber daya dan meningkatkan mutu pendidikan.

BAB 9

MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

A. Sumber-Sumber Pembiayaan Pendidikan

Pendidikan sebagai sektor strategis dalam pembangunan nasional menuntut keberlanjutan dukungan pembiayaan dari berbagai pihak. Tanpa dukungan dana yang memadai, penyelenggaraan pendidikan tidak dapat mencapai tujuannya secara optimal, baik dalam aspek kualitas, pemerataan, maupun aksesibilitas.

Secara umum, sumber pembiayaan pendidikan dapat dikategorikan menjadi dua: sumber internal dan eksternal. Sumber internal berasal dari pemerintah, baik pusat maupun daerah, sedangkan sumber eksternal mencakup masyarakat, lembaga swasta, organisasi non-pemerintah, dan mitra internasional.(Jasmine et al., 2024).

Pemerintah pusat memegang peranan dominan dalam mendanai sistem pendidikan nasional, terutama melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Alokasi dana fungsi pendidikan ditetapkan minimal 20% dari total anggaran nasional sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat (4).

Salah satu bentuk konkrit kontribusi pemerintah adalah program *Bantuan Operasional Sekolah* (BOS). Program ini telah berjalan sejak tahun 2005 dan menjadi instrumen penting dalam mendukung pembiayaan operasional pendidikan dasar dan menengah secara non-personalia (Kemendikbud. 2021*).*

Dana BOS digunakan untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran seperti pembelian alat tulis, buku teks, pemeliharaan sarana, serta pembiayaan kegiatan kesiswaan. Penggunaan dana ini tunduk pada ketentuan teknis yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) yang diperbarui setiap tahunnya.

Di tingkat daerah, pemerintah provinsi dan kabupaten/kota juga turut memberikan dukungan pendanaan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Sumber ini penting untuk menjamin keberlangsungan operasional satuan pendidikan yang berada di bawah kewenangannya, seperti pendidikan menengah atas dan pendidikan khusus.

Selain pemerintah, peran masyarakat dalam pembiayaan pendidikan juga sangat penting. Keterlibatan masyarakat dapat berupa iuran sukarela, sumbangan dalam bentuk barang dan jasa, serta bantuan logistik lainnya yang mendukung kegiatan belajar mengajar (Mulyasa;, 2004).

Partisipasi masyarakat dalam konteks pembiayaan menunjukkan adanya kepemilikan sosial terhadap proses pendidikan. Hal ini memperkuat akuntabilitas sekolah dan mempererat hubungan antara satuan pendidikan dengan lingkungan sosialnya (Syeda Bushra Hussain Naqvi, 2023).

Kontribusi sektor swasta menjadi komponen strategis dalam diversifikasi sumber pembiayaan. Perusahaan melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) dapat menyalurkan bantuan pendidikan berupa beasiswa, renovasi fasilitas, atau pelatihan guru.

Kemitraan dengan sektor privat harus dibangun atas dasar prinsip mutualisme dan keberlanjutan. Hal ini penting agar bantuan tidak bersifat temporer melainkan menjadi bagian dari dukungan jangka panjang yang memperkuat sistem pendidikan secara struktural.

Lembaga swadaya masyarakat (LSM) dan organisasi filantropi juga turut berperan dalam menyediakan pembiayaan alternatif. Mereka biasanya menargetkan kelompok rentan seperti anak-anak miskin, penyandang disabilitas, atau komunitas terpencil yang belum terjangkau layanan pendidikan formal (Chopra et al., 2024).

Di tingkat internasional, berbagai organisasi donor seperti UNESCO, UNICEF, dan Bank Dunia menyediakan hibah maupun pinjaman untuk mendukung reformasi pendidikan. Bantuan ini umumnya berbasis proyek dan disalurkan melalui kerjasama bilateral atau multilateral (Fernandes & Miranda, 2022).

Dalam pendidikan tinggi, sumber pembiayaan menjadi semakin beragam, tidak hanya mencakup pendanaan pemerintah dan masyarakat tetapi juga pendapatan mandiri. Lembaga sering menghasilkan pendapatan melalui unit bisnis kampus, paten penelitian, dan dana endowment. Pergeseran menuju model pembiayaan kolegial ini memungkinkan distribusi tanggung jawab keuangan di antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa dan organisasi swasta, sehingga meningkatkan keberlanjutan kelembagaan dan mengurangi ketergantungan pada pendanaan negara saja. Diversifikasi semacam itu sangat penting untuk menjaga akses dan kualitas dalam pendidikan (Xurramov, 2024).

Diversifikasi sumber dana pendidikan menjadi suatu keniscayaan dalam menghadapi dinamika ekonomi dan tuntutan pembangunan kualitas pendidikan. Ketergantungan tunggal pada dana pemerintah rentan terhadap ketidakseimbangan fiskal dan kebijakan politik.

Oleh karena itu, perencanaan keuangan pendidikan harus memperhitungkan potensi dari seluruh sumber yang ada. Pemetaan potensi lokal sangat penting, termasuk keterlibatan lembaga adat, organisasi keagamaan, dan pelaku usaha mikro dalam mendukung sekolah (Farooqui, & Bhatti, 2023).

Strategi pembiayaan berbasis komunitas telah banyak diterapkan di negara-negara berkembang dengan tingkat keberhasilan yang beragam. Model ini menekankan pada solidaritas sosial dan pemberdayaan masyarakat untuk mengelola pendidikan secara mandiri.

Pemerintah perlu mendorong inovasi pembiayaan melalui regulasi yang inklusif dan fasilitasi kemitraan yang sehat antara sekolah dengan berbagai pemangku kepentingan. Hal ini akan menciptakan ekosistem pendanaan yang dinamis dan berorientasi pada keberlanjutan mutu pendidikan.

Keseluruhan pendekatan terhadap pembiayaan pendidikan harus diletakkan dalam kerangka kebijakan

pendidikan nasional yang berkeadilan dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan mitra strategis menjadi landasan utama dalam membangun sistem pembiayaan pendidikan yang tangguh dan adaptif (Amanati et al., 2024).

B. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas dan Transparansi Keuangan Sekolah

Akuntabilitas dan transparansi keuangan merupakan dua pilar utama dalam tata kelola pendidikan yang baik. Dalam konteks sekolah, kedua prinsip ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan etika publik dan integritas kelembagaan dalam pengelolaan dana pendidikan.

Prinsip akuntabilitas menuntut agar setiap pengelolaan keuangan dilakukan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Setiap pengeluaran dan pemasukan harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis, administratif, maupun moral (Mardiasmo, 2021).

Sementara itu, transparansi mengharuskan semua informasi terkait penggunaan dana pendidikan dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan, seperti komite sekolah, orang tua siswa, guru, dan pengawas. Transparansi menjadi jembatan antara pengelola keuangan dan masyarakat penerima layanan pendidikan (Amanati et al., 2024).

Dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis BOS Reguler, secara eksplisit disebutkan bahwa setiap satuan pendidikan penerima dana BOS wajib membuat laporan penggunaan dana secara terbuka dan dipublikasikan melalui media informasi yang mudah diakses masyarakat (Kemendikbud. (2021*).*

Penerapan transparansi dapat dilakukan melalui papan informasi sekolah, laporan triwulan, maupun situs resmi sekolah. Media ini menjadi sarana komunikasi fiskal yang efektif, sehingga setiap pemangku kepentingan mengetahui bagaimana dana digunakan dan untuk tujuan apa (Gonio et al., 2024a).

Audit internal dan eksternal merupakan instrumen pengawasan yang esensial dalam menjamin akuntabilitas keuangan sekolah. Audit internal dilakukan oleh unit pengelola

keuangan sekolah, sedangkan audit eksternal melibatkan instansi seperti inspektorat daerah atau auditor independen.

Mekanisme pengawasan keuangan tidak hanya bertujuan mendeteksi penyimpangan, tetapi juga mendorong praktik pengelolaan yang efisien, efektif, dan sesuai perencanaan. Dengan kata lain, akuntabilitas tidak hanya soal pertanggungjawaban, tetapi juga tentang kualitas manajemen (Pramukti, 2024).

Sekolah sebagai lembaga publik harus mematuhi prinsip value for money, yakni memastikan bahwa setiap rupiah yang digunakan menghasilkan nilai tambah bagi mutu pendidikan. Prinsip ini menghindarkan sekolah dari pemborosan dan penggunaan dana yang tidak produktif (Oktariana et al., 2024).

Dalam praktiknya, akuntabilitas keuangan sekolah juga mencakup proses perencanaan yang matang. Anggaran yang disusun dalam RKAS harus mencerminkan kebutuhan prioritas dan memperhatikan hasil evaluasi tahun sebelumnya, bukan semata-mata alokasi berbasis rutinitas.

Prinsip transparansi menuntut keterlibatan aktif dari berbagai pemangku kepentingan dalam siklus anggaran. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan harus dilandasi komunikasi terbuka antara kepala sekolah, bendahara, guru, dan komite sekolah.

Salah satu bentuk nyata transparansi adalah penyusunan laporan realisasi anggaran yang dikaji secara periodik dan disampaikan kepada publik. Laporan ini tidak hanya menjadi alat kontrol sosial, tetapi juga bagian dari pendidikan demokrasi fiskal di lingkungan sekolah (Kemendikbud. (2021).

Ketika prinsip transparansi dan akuntabilitas dijalankan secara konsisten, akan terbentuk budaya organisasi yang sehat. Sekolah menjadi lembaga yang tidak hanya mendidik secara akademik, tetapi juga menjadi teladan dalam tata kelola keuangan publik.

Selain itu, transparansi keuangan sekolah memberikan ruang bagi masyarakat untuk memberikan umpan balik. Keterbukaan menciptakan ruang dialog yang konstruktif dan mencegah terjadinya kesenjangan informasi antara pengelola dan pengguna layanan pendidikan .

Tantangan dalam penerapan prinsip ini antara lain adalah rendahnya literasi keuangan sebagian pengelola sekolah, keterbatasan sumber daya manusia dalam akuntansi publik, serta masih adanya budaya birokrasi yang tertutup di beberapa wilayah (Mukhtar, latif, 2023).

Oleh karena itu, penting dilakukan pelatihan manajemen keuangan secara berkelanjutan bagi kepala sekolah dan bendahara. Penguatan kapasitas ini harus menjadi bagian integral dari program pengembangan profesional guru dan tenaga kependidikan.

Selain itu, penguatan sistem digitalisasi keuangan sekolah seperti penggunaan aplikasi ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek menjadi solusi konkret untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi (*Kemendikbud. (2021). Petunjuk Teknis BOS Reguler Tahun 2021. Jakarta: Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan. - Penelusuran Google*, n.d.)

Untuk memastikan implementasi prinsip-prinsip ini, pengawasan eksternal oleh Dinas Pendidikan dan Inspektorat perlu dilakukan secara periodik dan berbasis indikator kinerja. Pendekatan ini akan mendorong akuntabilitas yang tidak bersifat administratif semata, tetapi juga substantif.

Dengan menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi secara menyeluruh, kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan akan meningkat. Sekolah akan dipandang sebagai lembaga publik yang dapat dipercaya dalam mengelola sumber daya demi pendidikan yang lebih bermutu dan berintegritas (Bagus Setiawan & Shaleh, 2023).

C. Penyusunan Anggaran dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)

Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan bagian fundamental dalam proses manajerial lembaga pendidikan. RKAS berfungsi sebagai pedoman kerja sekolah dalam satu tahun anggaran, sekaligus sebagai instrumen kontrol penggunaan dana pendidikan yang efektif dan efisien.

Sebagai dokumen perencanaan, RKAS memuat rincian rencana kegiatan dan estimasi anggaran yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai program dan kegiatan pendidikan.

Dokumen ini tidak hanya administratif, melainkan mencerminkan visi, misi, dan strategi operasional sekolah.

Proses penyusunan RKAS harus mengacu pada dokumen induk sekolah, yaitu Rencana Kerja Sekolah (RKS), yang bersifat jangka menengah. RKS merumuskan arah pengembangan sekolah dalam rentang 4 tahun, sedangkan RKAS memecahkannya dalam rencana kerja tahunan (Suryosubroto, 1997).

Keterkaitan antara RKAS dan RKS bersifat hierarkis dan sinkronis. Tanpa sinkronisasi, pelaksanaan program tahunan sekolah dapat mengalami deviasi dari tujuan strategis yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, konsistensi antar dokumen perencanaan menjadi syarat mutlak dalam manajemen berbasis sekolah.

RKAS idealnya disusun secara partisipatif, melibatkan berbagai pemangku kepentingan di lingkungan sekolah. Proses penyusunan ini harus mencakup kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial, bendahara sebagai pengelola keuangan, guru sebagai pelaksana teknis, dan komite sekolah sebagai representasi masyarakat.

Partisipasi dalam penyusunan RKAS bukan sekadar formalitas, tetapi bertujuan menggali kebutuhan nyata yang muncul dari praktik pembelajaran sehari-hari. Dengan demikian, RKAS benar-benar mencerminkan kebutuhan riil sekolah, bukan hanya daftar keinginan semata (Kemendikbud. (2021).

Transparansi dalam proses perencanaan juga memperkuat legitimasi anggaran yang disusun. Keterbukaan informasi dan forum musyawarah yang inklusif mendorong adanya akuntabilitas bersama dalam pelaksanaan program sekolah.

Dalam konteks penggunaan dana BOS, RKAS berfungsi sebagai acuan utama dalam mengalokasikan dana tersebut sesuai juknis yang berlaku. BOS tidak dapat digunakan di luar pos anggaran yang tercantum dalam RKAS yang telah disetujui oleh komite sekolah dan otoritas pendidikan terkait (Permendikbud No. 6 Tahun 2021).

Proses penyusunan RKAS idealnya dimulai dengan evaluasi capaian program pada tahun sebelumnya. Evaluasi ini memberikan gambaran akurat tentang efektivitas dan efisiensi

program, serta menjadi dasar untuk menetapkan skala prioritas kegiatan pada tahun anggaran berikutnya.

Skala prioritas menjadi aspek penting dalam penyusunan RKAS mengingat keterbatasan anggaran yang tersedia. Sekolah harus mampu memilah program berdasarkan urgensi, dampak, dan keterjangkauan anggaran, sehingga setiap kegiatan menghasilkan output yang maksimal.

RKAS juga harus disusun berdasarkan prinsip performance budgeting, yakni penganggaran berbasis kinerja. Setiap alokasi dana harus dikaitkan langsung dengan capaian output dan outcome yang terukur, bukan semata-mata jumlah pengeluaran.

Integrasi sistem digital dalam penyusunan RKAS, seperti aplikasi ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek, membantu sekolah menyusun, merevisi, dan melaporkan rencana anggaran secara sistematis dan terstandar.

Penggunaan ARKAS tidak hanya menyederhanakan proses administrasi, tetapi juga memperkuat transparansi dan memungkinkan pengawasan real-time oleh dinas pendidikan. Dengan sistem ini, ketidaksesuaian penggunaan dana dengan RKAS dapat lebih mudah dideteksi dan dicegah.

Dalam penyusunan RKAS, sangat penting mempertimbangkan aspek inklusivitas, terutama dalam menjamin pembiayaan untuk peserta didik dari kelompok rentan, seperti anak miskin, penyandang disabilitas, dan daerah tertinggal. RKAS harus mencerminkan prinsip keadilan sosial dalam alokasi sumber daya.

Selain memuat rencana kegiatan pembelajaran, RKAS juga harus mengakomodasi kebutuhan pengembangan kapasitas tenaga kependidikan, pemeliharaan sarana prasarana, dan penguatan tata kelola sekolah. Aspek ini seringkali terabaikan jika penyusunan RKAS tidak dilakukan secara komprehensif.

Evaluasi dan revisi RKAS perlu dilakukan secara berkala, minimal setiap semester. Perubahan konteks eksternal seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, maupun kebutuhan mendesak di lingkungan sekolah harus dapat diakomodasi secara adaptif.

Sebagai dokumen yang menjadi dasar penggunaan anggaran publik, RKAS juga harus melalui proses verifikasi dan persetujuan dari pengawas sekolah dan dinas pendidikan. Proses ini memastikan bahwa RKAS memenuhi ketentuan teknis, administratif, dan substantif (*Panduan Penggunaan ARKAS 4 – ARKAS*, n.d.).

Dengan demikian, RKAS bukan sekadar dokumen keuangan, tetapi merupakan alat strategis dalam pengelolaan pendidikan yang efektif. Penyusunan RKAS yang partisipatif, terukur, dan adaptif akan meningkatkan akuntabilitas keuangan sekolah serta memperkuat capaian mutu pendidikan secara berkelanjutan.

D. Pengelolaan dan Pelaporan Dana Pendidikan

Pengelolaan dana pendidikan merupakan aktivitas krusial dalam mewujudkan tata kelola pendidikan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Fungsi manajerial ini tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.

Secara umum, pengelolaan keuangan pendidikan mencakup lima tahapan utama: perencanaan, pelaksanaan, pencatatan, pelaporan, dan evaluasi anggaran. Kelima aspek ini saling berhubungan dan membentuk siklus anggaran yang harus dijalankan secara sistematis dan berkesinambungan (Amanati et al., 2024c).

Perencanaan keuangan pendidikan dimulai dengan menyusun RKAS yang mendetail, mengidentifikasi kebutuhan riil sekolah, dan mengalokasikan sumber daya secara prioritas. Perencanaan ini menjadi dasar bagi pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan penunjangnya sepanjang tahun anggaran.

Dalam tahap pelaksanaan, dana yang telah direncanakan digunakan untuk membiayai berbagai kegiatan sesuai dengan pos yang tercantum dalam RKAS. Pelaksanaan anggaran harus memperhatikan prinsip efektivitas, efisiensi, dan kesesuaian terhadap regulasi teknis yang berlaku (Permendikbud No. 6 Tahun 2021).

Seluruh transaksi keuangan yang terjadi selama proses pelaksanaan harus dicatat secara sistematis dalam buku kas umum, buku kas pembantu, dan dokumen pendukung lainnya.

Pencatatan ini menjadi landasan penting dalam proses pelaporan dan audit keuangan sekolah.

Menurut Depdiknas (2021), pencatatan keuangan harus dilakukan secara kronologis dan dapat diverifikasi. Setiap pengeluaran wajib disertai dengan bukti sah, seperti kuitansi, nota pembelian, dan surat pertanggungjawaban. Tanpa pencatatan yang akurat, pelaporan keuangan akan sulit dipertanggungjawabkan secara hukum maupun moral.

Dalam sistem pengelolaan dana pendidikan modern, digitalisasi menjadi aspek penting. Banyak sekolah kini memanfaatkan aplikasi seperti ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) untuk mencatat dan melaporkan penggunaan dana secara digital, transparan, dan real time (Kemendikbudristek, 2022).

Pelaporan dana pendidikan dilakukan secara berkala dan formal. Umumnya, laporan disusun setiap triwulan dan akhir tahun anggaran. Format pelaporan mengikuti ketentuan dari dinas pendidikan atau lembaga pemberi dana, serta harus disampaikan tepat waktu.

Laporan keuangan bukan sekadar daftar transaksi, tetapi juga memuat narasi penggunaan dana, capaian program, dan evaluasi efektivitas. Hal ini berguna bagi kepala sekolah, komite, dan pengawas untuk menilai apakah penggunaan anggaran telah memberikan dampak signifikan terhadap mutu pendidikan.

Keterlambatan atau ketidaktepatan pelaporan sering kali menimbulkan sanksi administratif, dan dalam kasus tertentu, dapat berujung pada audit investigatif. Oleh karena itu, disiplin pelaporan keuangan menjadi indikator kinerja kepala sekolah dan bendahara (Irfan et al., 2024) .

Pelaporan yang akurat dan tepat waktu berfungsi sebagai alat kontrol dan evaluasi bagi pemangku kepentingan pendidikan. Komite sekolah, orang tua siswa, dan dinas pendidikan dapat melakukan penilaian terhadap kesesuaian antara realisasi anggaran dan tujuan kegiatan pendidikan.

Selain laporan internal, sekolah juga berkewajiban menyampaikan laporan kepada publik sebagai bentuk transparansi. Misalnya melalui papan informasi, laporan tahunan, atau publikasi daring yang mudah diakses masyarakat.

Untuk menjamin objektivitas pelaporan, sekolah harus menyediakan akses terhadap audit eksternal oleh lembaga berwenang seperti inspektorat atau auditor independen. Audit ini berfungsi untuk memastikan bahwa pelaporan tidak menyimpang dari prinsip akuntabilitas dan transparansi.

Evaluasi terhadap pelaporan keuangan menjadi dasar untuk perbaikan di tahun anggaran berikutnya. Dengan mengevaluasi pelaksanaan dan pelaporan sebelumnya, sekolah dapat menghindari kesalahan serupa dan meningkatkan efektivitas pengelolaan dana pendidikan.

Dalam beberapa kasus, kurangnya pelatihan dan literasi keuangan dari bendahara sekolah menjadi hambatan serius dalam pengelolaan dan pelaporan dana. Oleh karena itu, program peningkatan kapasitas manajemen keuangan sangat diperlukan bagi seluruh pengelola keuangan sekolah (Gonio et al., 2024) .

Peran kepala sekolah sebagai manajer pendidikan sangat menentukan kualitas pengelolaan dan pelaporan keuangan. Kepemimpinan yang kuat dan integritas tinggi akan menciptakan budaya organisasi yang akuntabel dan transparan.

Partisipasi komite sekolah dalam memverifikasi dan mengawasi pelaporan keuangan menambah legitimasi publik terhadap pengelolaan anggaran sekolah. Hal ini juga memperkuat hubungan antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

Keseluruhan praktik pengelolaan dan pelaporan dana pendidikan harus diarahkan pada prinsip good governance. Transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas menjadi landasan utama dalam menciptakan sistem keuangan pendidikan yang dapat dipercaya dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran (Wahyuni et al., 2024).

E. Peran Komite Sekolah dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendanaan Pendidikan

Komite sekolah merupakan lembaga representatif non-struktural yang dibentuk di tingkat satuan pendidikan untuk menjembatani komunikasi antara sekolah dengan masyarakat. Keberadaan komite ini memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan

pendidikan, terutama dalam aspek pendanaan dan pengawasan penggunaan dana sekolah.

Dalam konteks otonomi pendidikan, peran komite sekolah menjadi semakin krusial karena mereka bukan hanya sekadar pendamping administratif, tetapi juga mitra dalam penyusunan kebijakan internal sekolah. Keikutsertaan komite sejak tahap perencanaan hingga evaluasi pelaksanaan program sekolah menjadi indikator utama partisipasi masyarakat yang efektif (Maula & Noviyanti, 2024a).

Salah satu kontribusi signifikan komite sekolah terletak pada keterlibatannya dalam penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Proses ini tidak hanya meningkatkan legitimasi anggaran sekolah, tetapi juga menjamin akomodasi terhadap kebutuhan lokal yang mungkin tidak tertampung dalam kebijakan pendidikan makro.

Anggota komite, yang terdiri dari unsur orang tua, tokoh masyarakat, dan pakar pendidikan, membawa perspektif sosial dan ekonomi yang dapat memperkaya analisis kebutuhan serta prioritas program sekolah. Hal ini menciptakan keseimbangan antara pendekatan teknokratis kepala sekolah dengan harapan-harapan masyarakat lokal (Supriadi, 2017).

Selain menyusun rencana anggaran, komite juga berfungsi sebagai pengawas terhadap realisasi anggaran tersebut. Fungsi ini sangat penting dalam mencegah penyimpangan penggunaan dana, serta mendorong praktik tata kelola keuangan sekolah yang transparan dan akuntabel.

Partisipasi masyarakat dalam pendanaan pendidikan tidak selalu berbentuk sumbangan dana tunai. Dukungan dapat diwujudkan melalui penyediaan tenaga, waktu, keahlian, maupun sumber daya lainnya yang relevan dengan kebutuhan program sekolah, seperti kegiatan ekstrakurikuler atau pembangunan fasilitas fisik.

Partisipasi aktif masyarakat juga menciptakan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) terhadap sekolah, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap pengawasan sosial dan dukungan terhadap implementasi kebijakan pendidikan. Hal ini mengubah paradigma masyarakat dari objek menjadi subjek pembangunan pendidikan.

Dalam konteks desa atau wilayah terpencil, peran masyarakat dalam pembiayaan menjadi lebih terasa, terutama

ketika dukungan dari pemerintah pusat atau daerah masih terbatas. Gotong royong masyarakat dalam bentuk pembangunan kelas, penyediaan peralatan belajar, dan subsidi transportasi siswa menjadi contoh nyata kontribusi masyarakat (Triwiyanto, & Nurabadi, 2023) (Syeda Bushra Hussain Naqvi, 2023).

Keberhasilan komite sekolah dalam menjalankan perannya sangat bergantung pada kapasitas literasi anggotanya. Oleh sebab itu, pelatihan dan pendampingan perlu diberikan secara rutin untuk meningkatkan pemahaman mereka terkait regulasi pendidikan dan pengelolaan anggaran.

Pemerintah melalui Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 telah memperkuat dasar hukum keberadaan komite sekolah serta memperluas kewenangannya dalam hal perencanaan dan evaluasi program pendidikan. Regulasi ini mengarahkan transformasi komite sekolah dari sekadar penasihat menjadi mitra sejajar bagi kepala sekolah.

Peningkatan transparansi keuangan sekolah juga secara langsung ditopang oleh keterlibatan komite dalam pengawasan. Pelibatan komite dalam audit internal mendorong pelaporan yang lebih jujur dan bertanggung jawab, mengurangi kemungkinan praktik koruptif dalam pengelolaan dana pendidikan.

Komite yang aktif turut mendukung keterbukaan informasi publik, terutama dalam konteks pemanfaatan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Pelaporan realisasi dana BOS yang disampaikan melalui media publik atau forum pertemuan orang tua menjadi bentuk akuntabilitas yang dapat membangun kepercayaan masyarakat.

Sinergi antara sekolah dan masyarakat, melalui komite, menjadi cermin dari keberhasilan prinsip-prinsip good governance dalam penyelenggaraan pendidikan. Prinsip partisipasi, akuntabilitas, responsivitas, dan transparansi dapat diterapkan secara konkret pada level satuan pendidikan.

Selain pengawasan dan perencanaan, komite sekolah juga berperan sebagai advokat bagi pemenuhan hak-hak pendidikan anak. Mereka menjadi suara masyarakat dalam memperjuangkan alokasi dana pendidikan yang adil dan berkelanjutan, baik dari pemerintah maupun swasta.

Dalam kerangka desentralisasi pendidikan, keberadaan komite juga memfasilitasi aspirasi lokal dalam perencanaan kebijakan. Hal ini memastikan bahwa kebijakan tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga mampu mengakomodasi dinamika sosial dan budaya komunitas setempat (Maula & Noviyanti, 2024)

Studi-studi menunjukkan bahwa sekolah dengan keterlibatan masyarakat yang tinggi cenderung memiliki tingkat keberhasilan program yang lebih baik, khususnya dalam pengelolaan dana pendidikan. Efektivitas ini berkorelasi dengan meningkatnya rasa tanggung jawab bersama terhadap kemajuan pendidikan (Maimoona, & Mohmad 2024).

Namun demikian, masih banyak komite sekolah yang belum optimal menjalankan perannya karena berbagai kendala, seperti kurangnya kapasitas, dominasi kepala sekolah, atau minimnya partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, perlu dilakukan revitalisasi dan pemberdayaan berkelanjutan terhadap fungsi komite sekolah.

Untuk memperkuat kemitraan ini, dibutuhkan kebijakan afirmatif yang mendorong keterlibatan masyarakat secara inklusif dan berkelanjutan. Pendekatan ini perlu dikombinasikan dengan strategi komunikasi publik yang terbuka agar masyarakat merasa dilibatkan secara nyata dalam proses pendidikan.

Dalam jangka panjang, partisipasi masyarakat yang kokoh akan memperkuat daya tahan sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan, baik dari aspek kebijakan, sosial, maupun ekonomi. Masyarakat yang peduli akan menjadi kekuatan utama dalam menjaga keberlanjutan dan mutu layanan pendidikan.

Dengan demikian, peran komite sekolah dan keterlibatan masyarakat tidak dapat dipandang sebelah mata dalam sistem pendanaan pendidikan. Mereka adalah aktor penting dalam mendorong terwujudnya manajemen pendidikan yang demokratis, efisien, dan berorientasi pada keadilan sosial (Supriadi, 2017).

BAB 10

TANTANGAN DAN INOVASI MANAJEMEN PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL

A. Perubahan Paradigma Manajemen Pendidikan di Era Digital

Perubahan paradigma dalam manajemen pendidikan merupakan respons terhadap kompleksitas baru yang muncul seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek teknis administratif, melainkan juga menyentuh aspek filosofis mengenai cara pendidikan dikelola, dipimpin, dan diarahkan menuju masa depan yang inklusif, adaptif, dan berbasis data.

Di masa lalu, manajemen pendidikan didominasi oleh pendekatan birokratis yang menekankan pada struktur hierarkis, prosedur tetap, dan otoritas yang terpusat. Model ini memiliki keunggulan dalam menjaga stabilitas dan akuntabilitas, tetapi kerap menghambat inovasi serta responsivitas terhadap perubahan lingkungan eksternal yang dinamis (Bush, 2008).

Era digital mengubah ekspektasi terhadap organisasi pendidikan. Munculnya teknologi berbasis cloud, kecerdasan buatan (AI), dan big data analytics memungkinkan sekolah dan lembaga pendidikan untuk mengakses informasi secara cepat dan akurat. Hal ini menuntut manajemen untuk menjadi lebih responsif, desentralistik, dan kolaboratif (Selwyn, 2021).

Paradigma baru dalam manajemen pendidikan menggarisbawahi pentingnya fleksibilitas dalam pengambilan

keputusan. Informasi tidak lagi bersifat linier dan vertikal, tetapi tersebar dalam jejaring sosial dan digital yang luas. Hal ini mendorong lahirnya struktur manajerial yang cair, memungkinkan guru, siswa, dan masyarakat terlibat secara aktif dalam proses pengelolaan pendidikan.

Teknologi telah menjadi pendorong utama dalam desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan. Kepala sekolah, yang sebelumnya berperan sebagai administrator, kini dituntut menjadi pemimpin digital (digital leader) yang mampu mengintegrasikan teknologi dalam semua aspek manajemen, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pendidikan (Anderson & Dexter, 2005).

Selain itu, paradigma baru juga mencakup transformasi dalam cara sekolah memandang data. Jika sebelumnya data hanya digunakan untuk pelaporan kepada atasan, kini data digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis dalam perbaikan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan. Ini memerlukan literasi data yang kuat di semua level manajemen sekolah.

Perubahan ini menuntut adanya perubahan budaya organisasi. Sekolah tidak lagi dipandang sebagai institusi tertutup, melainkan sebagai ekosistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan global melalui jaringan digital. Ini menciptakan kebutuhan akan kolaborasi lintas batas—baik geografis, sektoral, maupun institusional.

Implementasi paradigma manajemen baru membutuhkan penguatan kapasitas kepala sekolah dan manajer pendidikan lainnya dalam aspek teknologi, analisis data, dan kepemimpinan transformatif. Kompetensi ini tidak dapat dikembangkan secara instan, tetapi memerlukan investasi jangka panjang dalam pelatihan dan pendampingan profesional yang berkelanjutan (Fullan, 2014).

Manajemen pendidikan berbasis digital juga mendorong inovasi dalam struktur organisasi. Sebagai contoh, tim manajemen sekolah kini dapat dibagi berdasarkan fungsi digital seperti tim pengelola data, tim inovasi pembelajaran daring, atau tim pengelola platform komunikasi. Ini menunjukkan bahwa peran manajerial menjadi lebih fungsional dan terdesentralisasi.

Di sisi lain, manajemen pendidikan era digital juga menantang nilai-nilai tradisional seperti stabilitas dan kontrol. Pergeseran menuju keterbukaan dan eksperimentasi kadang menciptakan ketidakpastian yang tidak nyaman bagi sebagian pemangku kepentingan. Oleh karena itu, transisi paradigma ini perlu dikelola dengan pendekatan perubahan yang bertahap dan partisipatif.

Dalam praktiknya, manajemen pendidikan digital memerlukan dukungan infrastruktur teknologi yang andal. Tanpa jaringan internet yang stabil dan perangkat keras yang memadai, manajemen digital tidak dapat dijalankan secara optimal. Oleh karena itu, penyediaan infrastruktur harus menjadi bagian integral dari strategi transformasi manajerial.

Ketersediaan teknologi bukanlah jaminan keberhasilan transformasi manajemen. Justru faktor kunci keberhasilannya terletak pada mindset digital para pemimpin pendidikan. Mindset ini mencakup kemauan untuk terus belajar, keterbukaan terhadap ide baru, dan komitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui inovasi berbasis teknologi (Younie, & Burden, 2014).

Lebih lanjut, paradigma baru ini juga mendorong lahirnya indikator kinerja manajerial yang berbasis outcome dan dampak, bukan hanya berdasarkan kepatuhan terhadap prosedur administratif. Ini memacu institusi pendidikan untuk fokus pada hasil pembelajaran, kepuasan stakeholder, dan pengaruh positif terhadap komunitas.

Perubahan paradigma ini juga sejalan dengan tren globalisasi pendidikan, di mana kompetensi abad ke-21 seperti kreativitas, kolaborasi, literasi digital, dan pemecahan masalah menjadi fokus utama. Oleh karena itu, manajemen pendidikan perlu diselaraskan dengan kebutuhan zaman agar tidak tertinggal dari perubahan dunia kerja dan masyarakat global (Howells, K, 2018).

Transformasi paradigma juga membuka peluang untuk mengembangkan sistem manajemen berbasis Artificial Intelligence (AI) dan machine learning. Sistem ini dapat membantu memprediksi tren kehadiran siswa, keberhasilan akademik, serta mendeteksi potensi permasalahan secara dini melalui analisis data (Luckin et al., 2016).

Selain aspek operasional, transformasi manajerial digital juga menyentuh dimensi etika dan keamanan data. Manajemen pendidikan kini dituntut memiliki tata kelola data yang baik untuk melindungi privasi siswa dan memastikan transparansi dalam penggunaan informasi digital.

Kepemimpinan digital menjadi pilar utama dalam paradigma manajemen pendidikan yang baru. Seorang pemimpin pendidikan harus mampu menyinergikan teknologi, nilai-nilai pendidikan, serta aspirasi komunitas untuk menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan (Sheninger, 2014).

Dalam konteks Indonesia, perubahan paradigma ini ditandai dengan penerapan sistem digital nasional seperti Dapodik dan Rapor Pendidikan. Sistem ini berpotensi besar untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data jika dimanfaatkan secara maksimal dan dipadukan dengan pendekatan manajemen berbasis mutu (MBM).

Namun demikian, implementasi paradigma baru tidak selalu berjalan mulus. Tantangan seperti resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya manusia, dan ketimpangan digital antarwilayah masih menjadi kendala utama yang perlu diatasi secara sistemik dan kolaboratif.

Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara pemerintah, institusi pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat dalam mendukung ekosistem manajemen pendidikan yang digital, adil, dan berkelanjutan. Kebijakan nasional harus dirancang secara holistik agar tidak hanya mendorong adopsi teknologi, tetapi juga transformasi budaya manajerial di tingkat lokal.

Kesimpulannya, perubahan paradigma manajemen pendidikan di era digital tidak hanya bersifat teknologis, melainkan juga transformatif secara struktural dan kultural. Manajemen pendidikan masa depan harus dirancang sebagai proses yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data, guna menjawab tantangan zaman yang terus berkembang secara eksponensial.

B. Digitalisasi Sistem Manajemen Sekolah (EMIS, Dapodik, e-Raport, dll.)

Digitalisasi manajemen sekolah merupakan langkah strategis dalam meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan

transparansi tata kelola pendidikan. Di Indonesia, digitalisasi ini ditandai dengan penerapan sejumlah platform resmi seperti EMIS (Education Management Information System), Dapodik (Data Pokok Pendidikan), dan e-Raport yang menjadi bagian integral dari sistem pendidikan nasional.

Education Management Information System (EMIS) merupakan sistem informasi yang dikelola oleh Kementerian Agama untuk mencatat dan mengelola data pendidikan Islam, mencakup madrasah, pesantren, hingga perguruan tinggi keagamaan. EMIS berfungsi sebagai basis data utama untuk perencanaan, evaluasi, dan kebijakan pendidikan berbasis Islam secara nasional (Ismi Izzatul Shoumi & Maemunah Sa'diyah, 2024).

Di sisi lain, Dapodik dikembangkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sebagai sistem yang merekam data peserta didik, guru, rombongan belajar, sarana-prasarana, dan komponen lainnya dalam ekosistem pendidikan formal. Dapodik menjadi tulang punggung berbagai kebijakan strategis seperti BOS, TPG, dan zonasi pendidikan (Colarika & Zahro, 2023).

Sementara itu, e-Raport adalah aplikasi pelaporan hasil belajar siswa yang digunakan untuk menggantikan dokumen fisik rapor. Dengan e-Raport, proses penginputan nilai menjadi lebih sistematis, dapat diakses daring, dan mendukung interoperabilitas dengan sistem lainnya seperti ARD (Aplikasi Rapor Digital) dan PMP (Penjaminan Mutu Pendidikan) (Aprilianti dkk., 2023).

Penerapan ketiga sistem ini memperlihatkan upaya negara dalam menciptakan tata kelola pendidikan yang lebih berbasis teknologi dan data. Tujuan utamanya adalah mendorong terciptanya pengambilan keputusan yang lebih objektif, berbasis bukti, serta mendekatkan akses terhadap informasi pendidikan kepada publik.

Salah satu manfaat utama digitalisasi ini adalah kecepatan dalam menyajikan data secara real-time. Misalnya, data jumlah siswa, status akreditasi sekolah, dan distribusi guru dapat diakses secara langsung oleh pemangku kebijakan di tingkat pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota, sehingga mendukung efisiensi perencanaan pendidikan.

Selain efisiensi, digitalisasi juga berperan dalam meningkatkan akuntabilitas publik. Dengan sistem yang dapat dipantau secara daring, masyarakat dapat turut serta mengawasi dan mengevaluasi kebijakan yang diterapkan di sekolah, terutama dalam hal penggunaan anggaran dan kinerja akademik siswa (Pamuji dkk., 2024).

Namun, implementasi sistem digital tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu kendala utama adalah kualitas infrastruktur teknologi informasi yang belum merata di seluruh wilayah Indonesia. Sekolah-sekolah di daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal) seringkali mengalami kesulitan akses internet dan keterbatasan perangkat keras.

Selain itu, kapasitas SDM dalam mengoperasikan sistem digital juga menjadi hambatan signifikan. Banyak operator sekolah, guru, dan kepala sekolah belum memiliki literasi digital yang memadai untuk mengoptimalkan pemanfaatan EMIS, Dapodik, dan e-Raport, sehingga sering terjadi kesalahan input, duplikasi data, atau keterlambatan pelaporan (Pradana & Josiah, 2024a).

Tantangan lain yang muncul adalah kurangnya integrasi antara sistem-sistem tersebut. Meski dikembangkan oleh institusi pemerintah, EMIS, Dapodik, dan e-Raport seringkali tidak saling terhubung secara otomatis. Hal ini menyebabkan redundansi pekerjaan, di mana sekolah harus menginput data yang sama ke dalam platform yang berbeda.

Ketidakterpaduan sistem juga berdampak pada analisis kebijakan yang tidak optimal. Ketika data terfragmentasi, pengambil kebijakan kesulitan untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai kondisi sekolah secara holistik, baik dari sisi kurikulum, keuangan, maupun kualitas tenaga pendidik.

Lebih lanjut, keberlanjutan pembaruan aplikasi menjadi isu penting. Setiap pembaruan sistem seringkali tidak disertai pelatihan atau sosialisasi yang cukup kepada pengguna. Hal ini memunculkan kebingungan di kalangan pengguna lapangan, yang berakibat pada kesalahan dalam penginputan data atau bahkan resistensi terhadap penggunaan aplikasi (Asfiyah, & Rustini. (2024).

Dari perspektif manajemen pendidikan, ketergantungan terhadap sistem digital menuntut adanya

pendekatan manajerial yang berbasis teknologi. Kepala sekolah dan pimpinan lembaga pendidikan dituntut untuk tidak hanya memahami aspek administratif, tetapi juga memiliki visi digital dan strategi implementasi sistem informasi secara efektif.

Dalam konteks internasional, banyak negara telah mengintegrasikan sistem manajemen pendidikan mereka dengan pendekatan big data dan machine learning. Misalnya, di Finlandia dan Singapura, sistem informasi pendidikan digunakan untuk memprediksi kebutuhan guru, tren capaian belajar, hingga distribusi sarana prasarana secara presisi dan otomatis.

Indonesia memiliki potensi besar untuk menuju integrasi data pendidikan semacam itu, tetapi perlu sinergi lintas lembaga dan pembenahan ekosistem digital yang lebih terencana. Hal ini mencakup pembentukan standar interoperabilitas sistem, penguatan keamanan data, dan peran aktif pemerintah daerah dalam mendukung infrastruktur TIK.

Di sisi lain, digitalisasi sistem manajemen sekolah juga menimbulkan tantangan etika. Perlindungan data pribadi siswa dan guru harus dijamin melalui kebijakan privasi yang kuat. Pelanggaran terhadap keamanan data dapat merusak kepercayaan publik terhadap sistem pendidikan digital.

Peran operator sekolah yang seringkali dibebankan dengan banyak aplikasi perlu mendapat perhatian serius. Kelebihan beban kerja administratif digital bisa mengalihkan perhatian dari tugas utama sekolah sebagai penyelenggara layanan pendidikan yang bermutu dan humanis (Huang, 2023).

Oleh karena itu, pengembangan sistem digital manajemen sekolah harus berbasis pada prinsip efisiensi, integrasi, dan partisipasi. Artinya, teknologi tidak hanya dimaknai sebagai alat kerja, tetapi sebagai katalis perubahan manajerial yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Pendekatan pelatihan berkelanjutan dan sistem dukungan teknis (helpdesk) juga harus menjadi bagian dari kebijakan implementasi sistem digital. Penguatan kapasitas pengguna tidak dapat bersifat satu kali, tetapi perlu terus-

menerus mengikuti pembaruan sistem dan dinamika teknologi.

Dalam jangka panjang, digitalisasi sistem manajemen sekolah perlu dikembangkan menjadi ekosistem cerdas (smart education ecosystem) yang memungkinkan integrasi lintas bidang: dari pengelolaan keuangan, kepegawaian, hingga pembelajaran berbasis AI. Ini merupakan langkah menuju transformasi pendidikan nasional berbasis teknologi (Firdausi, 2024a).

Kesimpulannya, digitalisasi sistem manajemen sekolah seperti EMIS, Dapodik, dan e-Raport merupakan instrumen strategis untuk membangun tata kelola pendidikan yang modern dan akuntabel. Namun keberhasilannya sangat ditentukan oleh integrasi sistem, peningkatan kapasitas SDM, dukungan infrastruktur, serta komitmen politik untuk menjadikan teknologi

C. Penggunaan Platform Digital untuk Pembelajaran dan Manajemen Sekolah

Transformasi digital dalam dunia pendidikan mengalami percepatan signifikan sejak pandemi COVID-19 merebak pada tahun 2020. Dalam waktu singkat, sistem pendidikan global dipaksa untuk mengadopsi pendekatan daring sebagai solusi alternatif terhadap pembelajaran tatap muka yang tidak memungkinkan akibat pembatasan sosial berskala besar.

Dalam konteks ini, berbagai platform digital seperti Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle, dan Learning Management System (LMS) lokal menjadi tulang punggung pelaksanaan pembelajaran daring. Platform tersebut memungkinkan pendidik dan peserta didik untuk tetap terhubung dalam kegiatan belajar mengajar secara sinkron dan asinkron (Fernandes & Miranda, 2022).

Google Classroom, sebagai contoh, telah digunakan secara luas karena kemudahannya dalam integrasi dengan layanan Google lainnya, seperti Google Docs, Drive, dan Meet. Sementara Microsoft Teams menawarkan fitur komunikasi terpadu yang mencakup video conference, chat, hingga pengelolaan tugas dalam satu platform.

Moodle dan LMS lainnya, yang bersifat open-source, memberikan fleksibilitas tinggi bagi institusi pendidikan untuk menyesuaikan sistem pembelajaran digital sesuai kebutuhan kurikulum dan struktur akademik masing-masing. LMS memungkinkan penyajian konten multimedia, kuis daring, forum diskusi, dan pelaporan kemajuan belajar secara real-time (Varianytsia dkk., 2023).

Peran platform digital tidak terbatas pada kegiatan belajar mengajar, tetapi meluas ke bidang manajemen sekolah. Komunikasi antara guru dan orang tua kini dilakukan melalui kanal daring, seperti grup WhatsApp, email, dan aplikasi khusus. Ini menciptakan keterlibatan orang tua yang lebih aktif dalam proses pembelajaran anak.

Selain itu, platform digital digunakan untuk keperluan administrasi sekolah seperti pengisian daftar hadir, distribusi materi belajar, ujian daring, serta pelaporan hasil belajar siswa. Dalam beberapa kasus, platform tersebut juga digunakan untuk memantau aktivitas siswa, baik dari sisi akademik maupun perilaku digital (Ye & Li, 2024).

Digitalisasi ini berdampak positif dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih transparan, efisien, dan berbasis data. Kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan dapat mengakses laporan perkembangan siswa dan kinerja guru secara instan, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat sasaran.

Namun demikian, penggunaan platform digital memunculkan tantangan baru dalam hal kesiapan manajerial dan teknologis. Banyak sekolah tidak memiliki peta jalan (roadmap) transformasi digital yang jelas. Hal ini menyebabkan implementasi teknologi seringkali bersifat reaktif dan tidak terintegrasi secara sistemik (Firdausi, 2024).

Salah satu tantangan utama adalah pelatihan dan peningkatan kapasitas guru. Sebagian besar tenaga pendidik belum sepenuhnya menguasai cara optimal memanfaatkan platform digital sebagai alat pedagogik, bukan sekadar alat komunikasi. Ini memengaruhi kualitas pembelajaran yang dilakukan secara daring.

Selain itu, tidak semua sekolah memiliki akses yang merata terhadap infrastruktur teknologi. Di daerah terpencil, keterbatasan jaringan internet dan perangkat keras menjadi

hambatan serius yang membatasi pemanfaatan platform digital secara maksimal. Hal ini memperparah ketimpangan pendidikan antarwilayah (Fernandes & Miranda, 2022).

Isu lain yang mengemuka adalah perlindungan data pribadi siswa. Banyak platform digital yang belum sepenuhnya menerapkan kebijakan privasi sesuai standar internasional. Sekolah sebagai pengelola data harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan disimpan tidak disalahgunakan oleh pihak ketiga.

Ketergantungan terhadap platform eksternal juga menimbulkan persoalan keberlanjutan. Banyak aplikasi populer yang tidak dikembangkan oleh pemerintah, sehingga tidak terikat secara langsung pada sistem nasional pendidikan. Ini menyulitkan dalam hal integrasi data dan kontrol mutu layanan digital pendidikan (Zhao, 2024).

Oleh karena itu, manajemen sekolah perlu mengembangkan strategi transformasi digital yang komprehensif dan berkelanjutan. Strategi ini mencakup kebijakan penggunaan teknologi, pelatihan berkala bagi guru dan tenaga administrasi, serta mekanisme evaluasi efektivitas penggunaan platform digital.

Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan transformasi ini. Kepala sekolah harus berperan sebagai pemimpin digital yang mampu memfasilitasi kolaborasi antara guru, siswa, orang tua, dan pengembang teknologi untuk membentuk budaya sekolah yang adaptif terhadap teknologi (Mawaddah dkk., 2024a).

Dalam praktik terbaik di beberapa negara maju, penggunaan platform digital diintegrasikan ke dalam kurikulum nasional. Pemerintah menyediakan LMS terpusat yang terhubung langsung dengan sistem manajemen pendidikan nasional, sehingga semua proses pembelajaran dan pelaporan berjalan dalam satu ekosistem yang harmonis.

Indonesia dapat meniru pendekatan tersebut dengan memperkuat platform Merdeka Mengajar dan Rumah Belajar sebagai instrumen digital nasional yang dapat diandalkan. Namun, pengembangannya harus disertai dengan dukungan teknis, pembaruan berkala, dan keterlibatan komunitas pendidikan dalam proses desain dan implementasinya (Pasichnyk, 2024).

Sebagai bagian dari revolusi industri 4.0 dan society 5.0, digitalisasi pendidikan tidak hanya tentang penguasaan teknologi, tetapi juga bagaimana teknologi dimanfaatkan untuk menciptakan nilai tambah dalam proses pendidikan. Oleh sebab itu, manajemen sekolah harus menjadikan transformasi digital sebagai agenda strategis jangka panjang (Syahid & Pembangunan, 2024).

Implementasi platform digital yang berhasil dapat menjadi fondasi bagi lahirnya sistem pendidikan berbasis kecerdasan buatan (AI), pembelajaran adaptif, dan analitik prediktif. Semua ini dapat memberikan wawasan lebih mendalam mengenai kebutuhan siswa dan strategi peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penggunaan platform digital dalam pembelajaran dan manajemen sekolah bukan sekadar respons terhadap krisis pandemi, melainkan bagian dari transformasi sistemik menuju pendidikan yang lebih cerdas, inklusif, dan berorientasi pada masa depan (Nangunori, 2024).

D. Tantangan SDM dan Infrastruktur dalam Era Transformasi Digital

Transformasi digital dalam dunia pendidikan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi semata, tetapi juga menyangkut kesiapan sumber daya manusia (SDM) dan ketersediaan infrastruktur pendukung yang memadai. Dalam konteks ini, keterbatasan kompetensi digital menjadi salah satu penghambat utama dalam mengimplementasikan manajemen pendidikan berbasis teknologi secara efektif dan berkelanjutan (Tengku Darmansah dkk., 2024).

Banyak tenaga pendidik, khususnya di tingkat sekolah dasar dan menengah, masih menghadapi kesenjangan keterampilan digital yang signifikan. Mereka belum terbiasa menggunakan aplikasi manajemen digital seperti *Learning Management System* (LMS), sistem informasi akademik, atau perangkat lunak kolaboratif lainnya. Keterbatasan ini berdampak pada efektivitas implementasi kebijakan digitalisasi sekolah.

Kepala sekolah, sebagai aktor utama dalam pengambilan keputusan manajerial, juga belum seluruhnya menunjukkan kesiapan dalam mengadopsi pendekatan

kepemimpinan berbasis teknologi. Hal ini terjadi karena belum adanya pelatihan intensif yang berkelanjutan yang secara khusus dirancang untuk meningkatkan kompetensi manajerial digital mereka.

Selain guru dan kepala sekolah, tenaga administrasi juga memiliki peran krusial dalam digitalisasi manajemen. Namun, sering kali mereka tidak mendapatkan prioritas dalam program peningkatan kapasitas digital. Padahal, keberhasilan implementasi sistem seperti Dapodik, EMIS, dan e-Raport sangat bergantung pada keterampilan teknis mereka (Mawaddah dkk., 2024).

Di sisi lain, transformasi digital juga memperlihatkan ketimpangan akses yang mencolok antara daerah perkotaan dan wilayah 3T (terdepan, terluar, dan tertinggal). Ketiadaan jaringan internet yang stabil, listrik yang tidak andal, dan minimnya fasilitas teknologi menjadi hambatan besar dalam pemerataan akses digital.

Ketimpangan infrastruktur ini semakin memperlebar kesenjangan mutu layanan pendidikan antarwilayah. Sekolah-sekolah di kota besar dapat dengan cepat beradaptasi menggunakan platform digital, sementara sekolah-sekolah di pedesaan tertinggal jauh karena ketiadaan sarana dasar. Hal ini berpotensi menciptakan ketidakadilan pendidikan yang sistemik (Kem, t.t.; S. Pettalongi dkk., 2024).

Selain itu, banyak sekolah masih mengandalkan perangkat keras yang sudah usang dan tidak kompatibel dengan kebutuhan aplikasi terbaru. Komputer yang lambat, proyektor rusak, atau sistem operasi lama sering kali menghambat proses kerja guru maupun administrasi dalam menggunakan teknologi.

Kualitas konektivitas internet juga menjadi tantangan serius. Sekalipun beberapa sekolah telah terhubung dengan jaringan internet, namun bandwidth yang tersedia kerap tidak memadai untuk menunjang aktivitas daring secara simultan, terutama ketika digunakan secara masif oleh siswa dan guru secara bersamaan (Hutasuhut & Harahap, 2024).

Aspek keamanan data dan privasi juga belum menjadi perhatian utama dalam implementasi digitalisasi pendidikan. Padahal, sistem manajemen sekolah saat ini menyimpan data pribadi siswa, orang tua, dan guru yang jika tidak dilindungi

dengan baik, berisiko mengalami kebocoran dan penyalahgunaan.

Rendahnya kesadaran akan pentingnya keamanan siber di lingkungan pendidikan menjadikan sekolah sebagai target potensial serangan digital. Minimnya investasi dalam sistem keamanan jaringan dan kurangnya prosedur darurat membuat banyak institusi pendidikan rentan terhadap gangguan teknis maupun peretasan (Siphambili, 2024).

Pemerintah sebenarnya telah menyediakan berbagai pelatihan dan program sertifikasi digital untuk guru dan tenaga kependidikan. Namun, keterjangkauan dan pemerataan akses terhadap pelatihan ini masih menjadi persoalan. Banyak guru tidak bisa mengikuti pelatihan karena waktu, biaya, atau lokasi yang tidak strategis.

Selain program pelatihan, dibutuhkan pula ekosistem pendukung yang mendorong budaya digital di lingkungan sekolah. Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, kolaboratif, dan berbasis data merupakan kunci sukses dalam menerapkan sistem manajemen pendidikan digital secara efektif (Melo Júnior dkk., 2024).

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah anggaran. Transformasi digital memerlukan investasi besar dalam hal perangkat keras, perangkat lunak, pelatihan, serta perawatan sistem. Sayangnya, tidak semua sekolah memiliki kemampuan anggaran untuk memenuhi kebutuhan ini secara berkelanjutan.

Dalam hal kebijakan nasional, dukungan regulasi dan insentif sangat dibutuhkan agar sekolah memiliki dasar hukum serta dorongan finansial untuk melakukan transformasi digital. Ketiadaan kebijakan yang jelas dan terpadu menyebabkan inisiatif digital berjalan sporadis dan tidak sinkron antarwilayah (Pradana & Josiah, 2024b).

Strategi implementasi digitalisasi juga harus kontekstual, menyesuaikan dengan kondisi geografis dan sosioekonomi daerah masing-masing. Pendekatan seragam justru sering kali gagal karena tidak memperhitungkan kompleksitas dan keragaman kondisi lapangan.

Kemitraan dengan sektor swasta, seperti perusahaan teknologi dan penyedia layanan internet, dapat menjadi solusi strategis dalam menanggulangi masalah infrastruktur.

Namun, kerjasama ini harus diatur dengan prinsip akuntabilitas dan keberlanjutan agar tidak hanya menjadi solusi sesaat.

Di sisi lain, peran pemerintah daerah juga penting dalam memastikan bahwa setiap sekolah di wilayahnya mendapatkan perhatian yang proporsional dalam hal pengembangan kapasitas SDM dan penyediaan infrastruktur teknologi pendidikan (Laode Nusriadi dkk., 2023).

Evaluasi berkala terhadap kesiapan digital sekolah perlu dilakukan secara sistematis. Evaluasi ini harus mencakup aspek SDM, infrastruktur, keamanan data, dan budaya organisasi. Dengan begitu, strategi peningkatan dapat dirancang secara tepat sasaran dan berkelanjutan (Nabilah dkk., 2024).

Akhirnya, membangun kesadaran kolektif di antara seluruh pemangku kepentingan bahwa transformasi digital adalah keharusan, bukan pilihan, merupakan langkah awal yang penting. Tanpa kesadaran dan komitmen bersama, semua inovasi teknologi akan berujung pada inefisiensi dan ketimpangan baru dalam sistem pendidikan nasional.

E. Inovasi dan Strategi Adaptif Menghadapi Era Industri 4.0 dan Society 5.0

Transformasi digital dalam dunia pendidikan tidak terlepas dari pengaruh revolusi industri 4.0 dan gagasan society 5.0. Kedua konsep ini mengharuskan lembaga pendidikan untuk beradaptasi terhadap kemajuan teknologi dan perubahan sosial yang cepat. Revolusi industri 4.0 mencakup penggunaan otomatisasi, internet of things (IoT), kecerdasan buatan, dan analisis data besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pendidikan (Rosak-Szyrocka, 2024). Sementara society 5.0 menekankan pentingnya keseimbangan antara teknologi dan nilai-nilai kemanusiaan, mendorong sistem pendidikan untuk mengembangkan manusia seutuhnya dalam ekosistem digital.

Dalam konteks manajemen pendidikan, inovasi menjadi kunci untuk menjaga relevansi lembaga dalam menghadapi kompleksitas tantangan era digital. Inovasi ini tidak hanya terbatas pada penggunaan teknologi baru, tetapi juga mencakup perubahan struktural, kultural, dan kebijakan

yang mendukung transformasi. Organisasi pendidikan dituntut menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan mampu merespons dinamika eksternal dengan cepat melalui strategi yang berbasis data dan kolaborasi lintas sektor (Mulford, 2007).

Salah satu strategi inovatif adalah penerapan kepemimpinan distributif berbasis teknologi. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif dan partisipatif, didukung oleh sistem informasi manajemen pendidikan yang menyediakan data secara real-time. Pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan dalam analitik data serta keterampilan digital yang mumpuni agar mampu mengarahkan organisasi menuju pembaruan berkelanjutan (Bush & Glover, 2014).

Integrasi data lintas sektor menjadi pendekatan strategis dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang kontekstual dan berkelanjutan. Data pendidikan perlu dihubungkan dengan data sosial, kesehatan, dan ekonomi untuk memberikan gambaran utuh tentang kebutuhan peserta didik dan tantangan yang dihadapi sekolah. Dengan begitu, intervensi manajerial dapat dilakukan secara lebih tepat sasaran dan berbasis bukti (Biesta, 2012).

Di samping itu, model pembelajaran juga perlu mengalami inovasi mendasar. Pembelajaran berbasis proyek (project-based learning) yang memanfaatkan teknologi digital terbukti efektif dalam membangun kompetensi abad 21 seperti kolaborasi, kreativitas, pemecahan masalah, dan literasi digital (Bell, 2010). Proyek-proyek yang terintegrasi dengan teknologi memungkinkan peserta didik tidak hanya menjadi konsumen informasi, tetapi juga pencipta solusi melalui pemanfaatan teknologi.

Kolaborasi dengan industri teknologi merupakan strategi yang semakin penting dalam pengembangan pendidikan digital. Lembaga pendidikan dapat menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi untuk mengembangkan platform pembelajaran, pelatihan keterampilan digital, hingga pemanfaatan artificial intelligence dalam sistem asesmen (Bulut & Beiting-Parrish, 2024). Kemitraan ini juga membuka peluang magang digital dan kerja praktik bagi peserta didik.

Organisasi pendidikan perlu mengembangkan kapasitasnya sebagai organisasi pembelajar (learning organization). Ini berarti sekolah atau universitas harus mampu merefleksikan praktiknya secara berkelanjutan, melakukan evaluasi berbasis data, dan menerapkan pembaruan yang berkesinambungan. Dalam konteks ini, inovasi bukanlah aktivitas sesaat, melainkan menjadi bagian dari budaya organisasi (Senge, 1990).

Digitalisasi juga memberikan peluang untuk memperluas akses terhadap pendidikan berkualitas. Melalui platform daring dan sumber belajar terbuka, pendidikan dapat menjangkau peserta didik di wilayah terpencil yang sebelumnya terbatas aksesnya. Namun, perlu diiringi dengan strategi pemerataan infrastruktur dan pelatihan agar tidak menciptakan kesenjangan digital yang lebih dalam (Antoninis, & Alcott, 2023).

Penerapan teknologi dalam manajemen sekolah seperti sistem pengelolaan keuangan digital, monitoring kehadiran siswa secara daring, serta sistem pengambilan keputusan berbasis data juga menjadi bagian dari inovasi manajerial. Teknologi memberikan efisiensi sekaligus transparansi dalam operasional sekolah sehari-hari (Slevin, J. 2008).

Strategi adaptif juga melibatkan redesain kurikulum untuk menyesuaikan dengan tuntutan era industri 4.0 dan society 5.0. Kurikulum yang adaptif harus mencakup literasi digital, pemrograman, pemikiran komputasional, serta kesadaran etika digital agar peserta didik tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berdaya saing dan beretika (Fullan & Langworthy, 2014).

Di tingkat kebijakan, pemerintah perlu merancang regulasi yang mendorong inovasi dan memberikan keleluasaan bagi satuan pendidikan untuk bereksperimen dengan model manajemen baru. Kebijakan ini harus didukung oleh insentif, program pengembangan kapasitas, dan sistem evaluasi yang menilai proses inovatif, bukan hanya hasil akhir (Hutapea & Antonius, 2023).

Perubahan paradigma ke arah society 5.0 juga mengharuskan sekolah mengembangkan ekosistem pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi perlu diselaraskan dengan pendekatan humanistik

agar tidak terjadi dehumanisasi dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai karakter dan pembelajaran sosial-emosional tetap harus menjadi prioritas (Morin, 2001).

Strategi inovatif juga mencakup pengembangan platform kepemimpinan digital, di mana kepala sekolah dan pemimpin pendidikan lainnya diberikan ruang untuk mengembangkan kompetensi melalui komunitas belajar daring, pelatihan virtual, dan akses ke sumber daya global. Ini mempercepat proses penyebaran inovasi dan menciptakan jejaring praktik baik (Leithwood et al., 2009).

Salah satu aspek penting lainnya adalah penguatan etika digital dalam tata kelola manajemen pendidikan. Dalam konteks penggunaan big data dan AI, penting untuk menetapkan kebijakan privasi dan perlindungan data agar hak-hak peserta didik dan tenaga pendidik tetap terjaga. Ini menjadi bagian dari tata kelola yang akuntabel dan bertanggung jawab (Floridi et al., 2018).

Ketahanan organisasi menjadi indikator penting dalam menghadapi ketidakpastian di era digital. Lembaga pendidikan harus membangun sistem manajemen risiko yang memadai, baik dari sisi teknologi maupun sumber daya manusia, guna menghadapi disrupsi yang tak terduga seperti pandemi atau serangan siber (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Penguatan kompetensi guru dalam bidang pedagogi digital menjadi investasi strategis jangka panjang. Pelatihan yang bersifat berkelanjutan dan kontekstual, disesuaikan dengan kondisi masing-masing sekolah dan kemampuan awal guru, akan mendorong terjadinya transformasi dari bawah ke atas (bottom-up innovation) (Darling-Hammond et al., 2017).

Sistem asesmen juga mengalami perubahan menuju model asesmen digital dan adaptif. Ini memungkinkan penilaian yang lebih autentik dan real-time, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menyesuaikan tingkat kesulitan dengan kemampuan peserta didik. Hal ini meningkatkan personalisasi dalam proses pembelajaran (Glaser, et al., 2001).

Agar inovasi tidak bersifat sporadis, perlu dilakukan penguatan struktur organisasi yang mendukung kolaborasi, keberlanjutan, dan evaluasi. Unit inovasi atau tim

transformasi digital di tingkat sekolah dapat dibentuk untuk merancang dan mengimplementasikan strategi jangka panjang (Westerman et al., 2014).

Dengan pendekatan yang sistemik dan partisipatif, manajemen pendidikan mampu bertransformasi menjadi lebih responsif, berkelanjutan, dan relevan dalam menghadapi tantangan global. Inovasi bukan hanya respons terhadap teknologi, tetapi merupakan cara berpikir baru dalam menyusun sistem pendidikan masa depan yang berdaya saing.

PROFIL PENULIS

Imam Muslih, M.Pd.I.

Putra dari Bapak Masthur dan Ibu Mu'ati. Lahir di Jombang, 3 Juli 1973 anak pertama dari 3 bersaudara. menikah dengan Hj. Elif Ariana Ch, S.Psi, M.Pd.I dan dikaruniai dua orang anak: Azkia Salsabila Elma dan Danisha Fahma Sania. Pendidikan dimulai dari RA Muslimat Kedaton, MI s/d MA di lembaga pendidikan Al Urwatul Wutsqo Bulurejo 1992, S1 PAI di Institut Keislaman Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang 1999, S2 PGMI di Insitut Agama Islam Negeri Sunan Ampel 2011.

Karir: Sebagai guru di MI Al-Urwatul Wutsqo 1 Bulurejo sejak 2004-2012, dan mengabdi di IKAHA Tebuireng Jombang sejak 2001 sebagai Tenaga kependidikan, menjadi dosen tetap di Universitas Hasyim Asy'ari sejak 2008. Menjadi Sekretaris Prodi PAI 2011-2015, dan menjadi Kaprodi PGMI 2015-2019 di Universitas Hasyim Asy'ari Jombang. Saat ini sebagai UPM di Prodi PGMI dan pengelola jurnal Nasional "al-Adawat".

Beberapa buku yang sudah terbit:

Peningkatan Mutu Belajar Agama melalui Pembelajaran Kitab Kuning, Alat Peraga Polinasi Ref Board dalam Pembelajaran IPA, Hadits Tarbawi 1 dan 2, Studi Hadits, Ilmu Mathiq, Studi Hadits, Landasan Ilmu Pendidikan dll. Beberapa karya ilmiah dapat dilihat di Google Schoolar: https://scholar.google.co.id/citations?user=ub1GhD0AAAAJ&hl=en&oi=ao. Sinta ID: 6644473 https://sinta.kemdikbud.go.id/authors/profile/6644473

Dr. Lina Herlina, S. Hum, M. Pd.

Dr. Lina Herlina, S.Hum, M.Pd., lahir di Bogor Desa Cijujung Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor tanggal 29 Maret 1980. Penulis adalah anak ke sepuluh dari tiga belas bersaudara, pasangan Bapak Sarkum dengan Siti Aminah. Penulis memiliki suami bernama Ali Asrori, S. Hum, dan lima anak, yaitu: M. Fathi Kamal, Nabila Husna Amelia, Muhammad Kamilussyarif, Muhammad Kamil

Firdaus, dan Indana Zulfa Alina. Penulis menyelesaikan sekolah dasar dan menegahnya di MI, MTS, dan MA Al-Arqom Bogor. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sarjana Sejarah Peradaban Islam di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2005.

Pada tahun 2015 melanjutkan studi S2 di Pascasarjana Universitas Prof. Dr. HAMKA (UHAMKA) Jakarta mengambil program studi Administrasi Pendidikan, lulus tahun 2017. Pada tahun 2018 melanjutkan pendidikan S3 pada program studi Administrasi Pendidikan di Fakultas Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, lulus tahun 2022. Penulis memulai karir sebagai guru honorer Bahasa Inggris di MI, MTs dan MA Al-Arqom di Bogor, MTs Raudhatul Jannah di Bogor, dan SMP Al-Faathir di Bogor dari tahun 2000 sampai 2005. Penulis juga pernah menjadi guru invaller Sejarah di SMA Bhakti Mulya 400 Jakarta dan SMA Muhammadiyah 18 Jakarta pada 2009. Selanjutnya penulis pernah menjadi guru IPS dan mendapatkan tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah di SMPI Amelia Bintaro Tangerang Selatan dari 2009 sampai 2013. Penulis pernah mengabdi menjadi guru honorer di SMAN 3 Depok pada mata Pelajaran Sejarah Indonesia dari tahun 2014 sampai 2023. Penulis memulai karir di perguruan tinggi sebagai dosen mulai tahun 2023. Penulis pernah menjadi Dosen Tetap non PNS (DTN) pada prodi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Surabaya pada tahun 2023, dan dosen pada prodi PGSD di Universitas Efarina Pematang Siantar Sumatera Utara pada tahun 2023. Saat ini pada tahun 2024, penulis menjadi dosen tetap di Pascasarjana Universitas Djuanda Bogor pada prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam.

Mahrus, M.Pd.I

Dr. Mohammad Fawaid, S.Ag.,M.Pd.I

Mudiono, M.Pd.

Mudiono lahir di Trenggalek, pada tanggal 15 Juni 1979. Saat ini, beliau berdomisili di Kp. Sawah Murti RT 004/RW 002, Desa Bojong Sempu, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor. Komitmen dan dedikasinya dalam dunia pendidikan telah dibuktikan melalui perjalanan akademik dan pengabdiannya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidikan formalnya dimulai di SDN Tanggaran III, dilanjutkan di Madrasah Tsanawiyyah Al-Ashriyyah Nurul Iman Parung-Bogor (lulus tahun 2005), kemudian melanjutkan ke jenjang Madrasah Aliyyah di lembaga yang sama dan lulus pada tahun 2008. Gelar Sarjana (S1) diraih dari STAI Nurul Iman Parung-Bogor dalam bidang Pendidikan Bahasa Arab pada tahun 2012. Tidak berhenti di sana, ia melanjutkan studi Strata Dua (S2) pada program Manajemen Pendidikan Islam di Universitas PTIQ Jakarta. dan lulus pada tahun 2018.

Dalam dunia kerja, Mudiono telah mengemban berbagai peran penting, di antaranya sebagai Bendahara Yayasan Al-Ashriyyah Nurul Iman dari tahun 2006 hingga 2012. Sejak tahun 2016, beliau aktif mengajar di SD Al-Ashriyyah Nurul Iman, dan di waktu yang sama juga mengabdikan diri sebagai Dosen di STAI Nurul Iman Parung-Bogor hingga saat ini. Penulis dapat dihubungi melalui email: mudiono89@gmail.com dan nomor HP: 087770404852 untuk keperluan akademik maupun komunikasi profesional.

DAFTAR PUSTAKA

Abd Haris (2013), Kepemimpinan Pendidikan, Surabaya: Penerbit Government of Indonesia (GoI) and Islamic Development Bank (IDB)

Abdul Rahmat & Syaiful Kadir (2017), Kepemimpinan Pendidikan dan Budaya Mutu, Yogyakarta: Penerbit Zahir Publishing

Abdul-Hamid, H., Mintz, S. L., Saraogi, S., & Mintz, S. (2017). Getting the most out of school-based management: A toolkit for effective school autonomy and accountability. The World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0948-2

Achmad Harristhana Mauldfi Sastraatmadja (2023), Manajemen Pendidikan Islam, Banten: Penerbit Sada Kurnia Pustaka

Agus (2016), Manajemen Organisasi, Kota Mataram: Penerbit IAIN Mataram

Amanati, P., Mukhlisa, A. S., & Suharyat, Y. (2024a). MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN. NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan, 5(1), 11–21. https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1828

Amiruddin Siahaan (2018), Kepemimpinan Pendidikan, Medan: Penerbit Widya Puspita

Anderson, R. E., & Dexter, S. L. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. Educational Administration Quarterly, 41(1), 49–82.

Andi Asari, dkk (2023), Manajemen Pendidikan di Era Transformasi Digital, Malang: Penerbit Literasi Nusantara Abadi Grup

Anna Wulandari & Agus Mulyanto (2024), Kepemimpinan, Jakarta: Penerbit Kimshafi Alung Cipta

Antoninis, M., Alcott, B., Al Hadheri, S., April, D., Fouad Barakat, B., Barrios Rivera, M., … & Weill, E. (2023). Global Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?.

Anwar Sewang (2015), Manajemen Pendidikan, Malang: Penerbit Wineka Media

Aprilianti, B. N., Rhahmadiahti, F. P., Setianingrum, B. E., Pradana, I. A., Wulandari, Y., & Kurniawan, I. A. (2023). Penerapan Sistem Informasi E-Raport pada Sekolah di Kota Tangerang. Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik

(JMIAP), 5(1), 48–55. https://doi.org/10.24036/jmiap.v5i1.586
Arikunto, S. (2010). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi). Rineka Cipta.
Asfiyah, A. N., Khorunnisa, N., & Rustini, T. (2024). Peran Teknologi dalam Meningkatkan Efisiensi Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan. El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 4(3), 274-281.
Bagus Setiawan, & Shaleh, S. (2023). Akuntabilitas Sebagai Prinsip Pengelolaan Keuangan Lembaga Pendidikan. AKUA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 2(3), 171–176.
Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
Bear, G. G. (2010). School Discipline and Self-Discipline: A Practical Guide to Promoting Prosocial Student Behavior. Guilford Press.
Beauchamp, G. A. (1981). Curriculum theory (4th ed.). Itasca, IL: F. E. Peacock Publishers.
Beauchamp, G. A. (1981). Curriculum theory: Meaning, development, and use. Theory into Practice, 20(1), 23–27. https://doi.org/10.1080/00405848109543001
Bell, S. (2010). Project-Based Learning for the 21st Century: Skills for the Future. The Clearing House, 83(2), 39–43.
Bennis, W. (1997). Managing people is like herding cats. Executive Excellence Publishing.
Berkowitz, M. W., & Bier, M. C. (2005). What works in character education: A research-driven guide for educators. Character Education Partnership.
Biesta, G. (2012). Good education in an age of measurement. Cadernos de Pesquisa, 42, 808-825.
Bloom, B. S. (1956). Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. New York: David McKay.
Bonstingl, J. J. (1992). Schools of quality: An introduction to total quality management in education. Association for Supervision and Curriculum Development.
Bray, M. (2003). Community initiatives in education: Goals, dimensions and linkages with governments. Compare: A Journal of Comparative and International Education, 33(1), 31–45. https://doi.org/10.1080/0305792032000053939

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. WW Norton & company.

Bulut, O., & Beiting-Parrish, M. (2024). The Rise of Artificial Intelligence in Educational Measurement: Opportunities and Ethical Challenges. Chinese/English Journal of Educational Measurement and Evaluation, 5(3). https://doi.org/10.59863/miql7785

Bush, T. (2008). Leadership and management development in education.

Bush, T. (2011). Theories of educational leadership and management (4th ed.). SAGE Publications.

Bush, T. (2011). Theories of Educational Leadership and Management (4th ed.). SAGE Publications Ltd.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School Leadership Models: What Do We Know? School Leadership & Management, 34(5), 553–571.

Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2008). Raising the stakes: From improvement to transformation in the reform of schools. London: Routledge.

Callahan, R. E. (1962). Education and the cult of efficiency: A study of the social forces that have shaped the administration of the public schools. University of Chicago Press.

Carrizo, L. V., Sauvageot, C., & Bella, N. (2003). Information tools for the planning and monitoring of education. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning (IIEP).

Charles, C. M. (2011). Building Classroom Discipline. Pearson Education.

Cheng, Y. C., & Tam, W. M. (1997). Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5(1), 22–31. https://doi.org/10.1108/09684889710156558

Chopra, D. A., Modi, D. R. K., & Kumar, D. A. (2024). Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into Business Education: Cultivating Ethical Values and Sustainable Practices. Educational Administration Theory and Practices. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3847

Colarika, S., & Zahro, F. A. (2023). KONSEP DASAR DALAM SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DALAM PENDIDIKAN.

ASCENT: Al-Bahjah Journal of Islamic Education Management, 1(2), 51–60.
Cornelius-White, J. (2007). Learner-centered teacher-student relationships are effective: A meta-analysis. Review of Educational Research, 77(1), 113–143.
Damanik, R. (2021). Partisipasi masyarakat dalam pendidikan: Peluang dan tantangan di era desentralisasi. Yogyakarta: Deepublish.
Danella (2023), Struktur Organisasi Sekolah dan Penjelasannya: Menciptakan Harmoni dalam Kegiatan Belajar Mengajar, PerpusTekhnik, diakses pada 14 Juli 2025, Pkl.13.32 WIB, https://perpusteknik.com
Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.
Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute.
Darmaningtyas. (2004). Pendidikan sebagai industri: Pergeseran paradigma pendidikan. Yogyakarta: Galang Press.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press.
Departemen Pendidikan Nasional. (2009). Pedoman manajemen berbasis sekolah (MBS). Jakarta: Depdiknas.
Depdiknas. (2008). Pedoman Umum Sarana dan Prasarana Pendidikan. Jakarta: Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
Depdiknas. (2021). Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana BOS. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar.
Dhofier, Z. (1994). Tradisi pesantren: Studi tentang pandangan hidup kiai. LP3ES.
Djoko Soelistya (2022), Buku Ajar Kepemimpinan Strategis, Sidoarjo: Penerbit Nizamia Learning Center
Donni Juni Priansa & Sonny Suntani Sentiana (2018), Manajemen dan Supervisi Pendidikan, Bandung: Penerbit Pustaka Setia
Drake, S. M., & Burns, R. C. (2004). Meeting standards through integrated curriculum. ASCD.
Drucker, P. F. (2006). The effective executive. HarperCollins.
Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., et al. (2011). The Impact of Enhancing Students' Social and Emotional

Learning: A Meta-Analysis of School-Based Universal Interventions. Child Development, 82(1), 405–432.
E.Mulyasa (2009), Menjadi Kepala Sekolah Profesional, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya
Earthman, G. I. (2002). School Facility Conditions and Student Academic Achievement. UCLA's Institute for Democracy, Education, and Access.
Elina Lulu Bimawati Rumapea, dkk (2023), Pengantar Manajemen Pendidikan, Kota Malang: Penerbit Literasi Nusantara Abadi Grup
Farooqui, & Bhatti, (2023). Sustainable Solution to Finance Education in Developing World: Education Development Bank. JISR Management and Social Sciences & Economics, 21(2), 22–40.
Fatah, A. (2004). Desentralisasi pendidikan dan tantangan kapasitas daerah. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 10(44), 17–26.
Fayol, H. (1949). General and industrial management. Pitman Publishing.
Fernandes, V. D. C., & Miranda, G. J. (2022). Banco Mundial E Unicef Na Discussão Da Política Global De Educação: Como Essas Organizações Internacionais Conquistaram Relevância No Debate Educacional? Revista De Estudos Internacionais, 13(2), 193–215. https://doi.org/10.29327/2293200.13.2-9
Fernandes, V. D. C., & Miranda, G. J. (2022). Banco Mundial E Unicef Na Discussão Da Política Global De Educação: Como Essas Organizações Internacionais Conquistaram Relevância No Debate Educacional? Revista De Estudos Internacionais, 13(2), 193–215. Https://Doi.Org/10.29327/2293200.13.2-9
Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.
Firdausi, A. R. (2024a). Analyzing the Impact of Learning Technology on the Quality of Education in Schools: Potential and Risks. Journal of Pedagogi, 1(5), 124–131.
Firdausi, A. R. (2024b). Analyzing the Impact of Learning Technology on the Quality of Education in Schools: Potential and Risks. Journal of Pedagogi, 1(5), 124–131.
Floridi, L., et al. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society. Minds and Machines, 28(4), 689–707.

Fredricks, J. A., & Eccles, J. S. (2006). Is extracurricular participation associated with beneficial outcomes? Concurrent and longitudinal relations. Developmental Psychology, 42(4), 698–713. https://doi.org/10.1037/0012-1649.42.4.698

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.

Fullan, M. (2014). The Principal: Three Keys to Maximizing.

Fullan, M., & Langworthy, M. (2014). A rich seam: How new pedagogies find deep learning.

Gamage, D. T., Adams, D., & McCormack, A. (2009). How does a school principal's leadership style influence school performance?. International Journal of Educational Management, 23(5), 353–365.

Gamage, D. T., Suwanabroma, J., Ueyama, T., Hada, S., & Sekikawa, E. (2008). The impact of school-based management on school improvement: A study of selected primary schools in Thailand. Educational Research for Policy and Practice, 7(1), 47–61. https://doi.org/10.1007/s10671-008-9041-x

Gibson, R. L., & Mitchell, M. H. (2008). Introduction to Counseling and Guidance (7th ed.). Pearson Education.

Glaser, R., Chudowsky, N., & Pellegrino, J. W. (Eds.). (2001). Knowing what students know: The science and design of educational assessment. National Academies Press.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2014). SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach (9th ed.). Pearson.

Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2018). SuperVision and instructional leadership: A developmental approach (10th ed.). Pearson.

Gonio, Y. G., Hanoyan, R. S., Legarda, M. B., Pamor, I. L., & Guray, C. B. (2024a). A Systematic Review on Financial Resource Management in Education. Asian Journal of Education and Social Studies, 50(7), 254–271.

Gorton, R. A., Alston, J. A., & Snowden, P. T. (2007). School leadership and administration: Important concepts, case studies, and simulations (8th ed.). McGraw-Hill.

Gregory, A., & Ripski, M. B. (2008). Adolescent Trust in Teachers: Implications for Behavior in the High School Classroom. School Psychology Review, 37(3), 337–353.

Gregory, A., Clawson, K., Davis, A., & Gerewitz, J. (2016). The promise of restorative practices to transform teacher-student relationships and achieve equity in school discipline. Journal of Educational and Psychological Consultation, 26(4), 325–353.

Gutek, G. L. (2005). Historical and philosophical foundations of education: A biographical introduction. Pearson Education.

Hadari Nawawi. (2011). Manajemen pendidikan. Gadjah Mada University Press.

Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 221–239. https://doi.org/10.1080/15700760500244793

Handoko, T. H. (2003). Manajemen. BPFE-Yogyakarta.

Harris, A., & Chapman, C. (2002). Effective leadership in schools facing challenging circumstances. School Leadership & Management, 22(1), 15–26. https://doi.org/10.1080/13632430220143024

Hasan Basri & Tatang (2015), Kepemimpinan Pendidikan, Bandung: Penerbit Pustaka Setia

Hasibuan, M. S. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara. Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.

Hattie, J. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. New York: Routledge.

Hermawansyah, Herlina, dkk (2025), Kepemimpinan Dalam Pendidikan: Teori, Strategi, dan Praktek, Pasuruan: Penerbit HN Publishing

Howells, K. (2018). The future of education and skills: education 2030: the future we want.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). McGraw-Hill.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

https://doi.org/10.31384/jisrmsse/2023.21.2.2

https://doi.org/10.33545/27068919.2024.v6.i6a.1191
https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i2.7116
https://doi.org/10.34190/eccws.23.1.2306
https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i12.3738
https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i1.3648
https://doi.org/10.51878/manajerial.v4i3.3664
https://doi.org/10.52970/grar.v4i2.392
https://doi.org/10.54097/u9s9wihi
https://doi.org/10.54209/edumaniora.v2i02.42
https://doi.org/10.54209/edumaniora.v3i01.39
https://doi.org/10.54259/akua.v2i3.1765
https://doi.org/10.5430/jct.v12n5p14
https://doi.org/10.54891/2786-7013-2024-2-17
https://doi.org/10.55927/modern.v3i5.11608
https://doi.org/10.56238/arev6n3-108
https://doi.org/10.58258/jime.v10i1.6654
https://doi.org/10.59888/ajosh.v3i2.445
https://doi.org/10.60078/2992-877x-2024-vol2-iss10-pp281-285
https://doi.org/10.61553/ascent.v1i2.58
https://doi.org/10.62872/11jd9v44
https://doi.org/10.62872/11jd9v44
https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i71461
https://pusatinformasi.arkas.kemendikdasmen.go.id/hc/id/sections/19234787793177-Panduan-Penggunaan-ARKAS-4
Huang, L. (2023). Ethics of Artificial Intelligence in Education: Student Privacy and Data Protection. Science Insights Education Frontiers, 16(2), 2577–2587. https://doi.org/10.15354/sief.23.re202
Hutapea, S., & Antonius, C. (2023). Innovation in Educational Management Leverages Technology and New Approaches to Increase Efficiency and Effectiveness. Edumaniora : Jurnal Pendidikan Dan Humaniora, 2(02), 70–74.
Hutasuhut, I. F., & Harahap, H. D. (2024). The Influence of Technology in the World of Education. Edumaniora : Jurnal Pendidikan Dan Humaniora, 3(01), 14–20.
Imam Machali & Noor Hamid (2017), Pengantar Manajemen Pendidikan Islam: Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam, Yogyakarta: Penerbit Program Studi Manajemen Pendidikan

Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta

Inge Ayudia, dkk (2022), Manajemen Pendidikan, Banten: Penerbit Sada Kurnia Pustaka

Irfan, M., Usman, N., & Bahrun, B. (2024). School Financing Analysis To Improve The Quality of Education In SMP and SMA Babul Maghfirah Aceh Besar. Asian Journal of Social and Humanities, 3(2), 352–374.

Ismi Izzatul Shoumi & Maemunah Sa'diyah. (2024). Sistem Pengelolaan Administrasi Pendidikan Islam. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 6(12).

Istikomah & Budi Haryanto (2021), Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam, Sidoarjo: Penerbit Nizamia Learning Center

Iswan (2021), Manajemen Pendidikan dan Pelatihan, Depok: Penerbit RajaGrafindo Persada

Jasmine, K. A., Ulfah, M., & Wicaksono, L. (2024). Economics and Education Financing: Literature Review. Jurnal Ilmiah Mandala Education, 10(1), 331. https://doi.org/10.58258/jime.v10i1.6644

Kaharuddin, dkk (2025), Manajemen Pendidikan Islam, Pasuruan: HN Publishing

Kamrani Buseri (2017), Administrasi dan Manajemen Pendidikan Islam (Paradigma, Teori, dan Aplikasi), Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo

Kem, D. D. (t.t.). Digital Divide: Examining Socioeconomic Inequalities in Internet Access and Usage.

Kemdikbudristek. (2022). Panduan pengembangan kurikulum operasional satuan pendidikan. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Kemendikbud. (2021). Petunjuk Teknis BOS Reguler Tahun 2021. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. - Penelusuran Google. (n.d.). Retrieved July 20, 2025, from

Kemendikbudristek. (2022). Panduan Penggunaan Aplikasi ARKAS. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

Khoirul Anwar (2020), Kepemimpinan Pendidikan Islam, Malang: Penerbit Institut Agama Islam Sunan Kalijogo Malang

Kompas. (2021). Banyuwangi kembangkan digitalisasi sekolah desa. Diakses dari https://www.kompas.com

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). Essentials of management (8th ed.). McGraw-Hill.

Laode Nusriadi, Ilya Avianti, Nanny Dewi Tanzil, & Danang Parikesit. (2023). The Collaborative Governance Elements Contributing to Implementing Public-Private Partnerships: A Systematic Literature Review. Journal of Namibian Studies : History Politics Culture, 33. https://doi.org/10.59670/jns.v33i.1155

Leithwood, K. A., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). Distributed leadership according to the evidence (pp. 223-251). London: Routledge.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), The essentials of school leadership (pp. 31–43). SAGE.

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.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Seven strong claims about successful school leadership. School Leadership and Management, 28(1), 27–42.

Lickona, T. (1991). Educating for Character: How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility. Bantam Books.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychologist, 57(9), 705–717.

Luckin, R., & Holmes, W. (2016). Intelligence unleashed: An argument for AI in education.

M. Ilham Muchtar, dkk (2023), Manajemen Pendidikan Islam (Teori dan Panduan Komprehensif), Kota Jambi: Penerbit Sonpedia Publishing Indonesia

Maimoona, & Mohmad. (2024). Empowering communities: The unseen benefits of higher education engagement. International Journal of Advanced Academic Studies, 6(6), 35–38.

Makdisi, G. (1981). The rise of colleges: Institutions of learning in Islam and the West. Edinburgh University Press.

Marzano, R. J. (2003). What Works in Schools: Translating Research into Action. Alexandria, VA: ASCD.
Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management (13th ed.). South-Western College Pub.
Maula, F. M., & Noviyanti, S. F. (2024a). Empowering of School Committees: Concrete Steps to Improve The Quality of Education. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8(2), 689–702.
Mawaddah, R., Putra, H. R., & Suhardi, M. (2024a). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pembelajaran Berbasis Teknologi. Educator : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan, 4(3), 117–128. https://doi.org/10.51878/educator.v4i3.3838
Mawaddah, R., Putra, H. R., & Suhardi, M. (2024b). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pembelajaran Berbasis Teknologi. Educator : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik dan Kependidikan, 4(3), 117–128. https://doi.org/10.51878/educator.v4i3.3838
Maya Novita Sari, dkk (2022), Manajemen Pendidikan, Padang Sumatera Barat: Penerbit Global Eksekutif Teknologi
Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Macmillan.
Melo Júnior, H. G., De Souza, C. A., Pontes, R. C., Guimarães, G. L. L., Cossote, D. F., & França, E. F. (2024). From Traditional To Digital Education: A New Paradigm. Aracê, 6(3).
Mohammad Thoha (2016), Manajemen Pendidikan Islam, Surabaya: Penerbit Buku Pustaka Radja
Morin, E. (2001). Seven complex lessons in education for the future. Unesco.
Morrison, B. (2007). Restoring Safe School Communities: A Whole School Response to Bullying, Violence and Alienation. Federation Press.
Muhid, dkk (2024), Konsep Kepemimpinan Modern Perfektif Hadist Nabi, Lamongan: Penerbit Academia Publication

Mukherjee, R. (2007). Ancient Indian education: Brahmanical and Buddhist. Motilal Banarsidass.

Mukhtar Latif , & Samsu. (2023). MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENDIDIKAN ISLAM. PT Salim Media Indonesia.

Mukminan. (2009). Desentralisasi pendidikan di Indonesia: Teori dan implementasinya. Yogyakarta: UNY Press.

Mulyasa, E. (2013). Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2013). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bumi Aksara.

Mulyasa, E. (2013). Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Jakarta: Bumi Aksara. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior (16th ed.). Pearson Education. Suyanto & Asep Jihad. (2010). Menjadi Guru Profesional. Jakarta: Erlangga.

Mulyasa, E. (2013). Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa;, E. (2004). Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi / E. Mulyasa (Bandung). Remaja Rosdakarya.

Nabilah, K. S., Praja, Q. S. B., Arifai, M. I., Darmawan, A. R., & Mariyo, M. (2024). Implementation Of Change Management In Improving Education Quality In The Digital Era Case Study At Smk Muhammadiyah Kartasura. Manajerial : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan, 4(1), 16–21.

Nangunori, S. K. (t.t.). Database-Driven Adaptive Learning: A Systematic Analysis of AI Integration in Educational Personalization.

Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom. Theory and Research in Education, 7(2), 133–144.

Nugroho, Y., & Irianto, A. (2021). School-based management in Indonesia: Evidence from a multi-regional study. International Journal of Educational Development, 86, 102467. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2021.102467

Nur Hidayah, dkk (2022), Pengantar Manajemen Pendidikan, Yogyakarta: Penerbit Sulur Pustaka

Nurhadi. (2020). Ketimpangan kualitas pendidikan dalam sistem desentralisasi. Jurnal Manajemen Pendidikan, 5(1), 12–26.

Nurul Hakiki Sabila (2023), Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Kepala Sekolah, AoEJ: Academy of Education Journal Vol. 14 No 2, https://doi.org/10.47200/aoej.v14i2.1223

OECD. (2015). Education at a Glance 2015: OECD Indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eag-2015-en

OECD. (2018). Education at a glance 2018: OECD indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/eag-2018-en

OECD. (2019). Trends Shaping Education 2019. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/trends_edu-2019-en

Oktariana, O., Muspawi, M., & Rahman, K. A. (2024). Manajemen Pendanaan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah. Jurnal Ilmiah Dikdaya, 14(1), 44. https://doi.org/10.33087/dikdaya.v14i1.601

Oliva, P. F. (2009). Developing the curriculum (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Oliva, P. F., & Pawlas, G. E. (2013). Supervision for Today's Schools (9th ed.). Pearson.

Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2017). Curriculum: Foundations, principles, and issues (7th ed.). Pearson.

Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). Organizational behavior in education: Leadership and school reform (11th ed.). Pearson.

Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform (11th ed.). Pearson.

Pamuji, W., Simangunsong, H., & Siallagan, D. N. (2024). Digital Audit Guidance to Reduce Program and Finance Manipulation Report with Educational Management System for Administration Affair. Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research, 3(5), 940–947.

Panduan Penggunaan ARKAS 4 – ARKAS. (n.d.). Retrieved July 23, 2025, from

Pasichnyk, L. (2024). Integration Of Digital Technologies Into The Educational Process: Challenges And Prospects. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Philosophy, Pedagogy, Vol. 2 No. 2 (2024), 140–146.

Permendikbud No. 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana.

Permendikbud No. 6 Tahun 2021 tentang Juknis BOS Reguler. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Policy Brief (2017), Kepala Sekolah Sebagai Manajer, Jakarta: Penerbit Pusat Penelitian Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan Balitbang Kemendikbud.

Posner, G. J. (2004). Analyzing the Curriculum (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Pradana, M. R. A., & Josiah, T. (2024a). Application of Technology in Educational Management in Rural Schools. Ensiklopedia: Jurnal Pendidikan Dan Inovasi Pembelajaran Saburai, 4(01), 37–43. https://doi.org/10.24967/esp.v4i01.3183

Pradana, M. R. A., & Josiah, T. (2024b). Application of Technology in Educational Management in Rural Schools. Ensiklopedia: Jurnal Pendidikan Dan Inovasi Pembelajaran Saburai, 4(01), 37–43. https://doi.org/10.24967/esp.v4i01.3183

Pramukti, A. (2024). Internal Audit versus External Audit: A Qualitative Perspective. Golden Ratio of Auditing Research, 4(2), 78–88.

Print, M. (1993). Curriculum development and design (2nd ed.). Allen & Unwin.

Putri Anggreni, dkk (2023), Manajemen Pendidikan, Purbalingga: Penerbit Eureka Media Aksara

Reeve, J. (2006). Teachers as facilitators: What autonomy-supportive teachers do and why their students benefit. The Elementary School Journal, 106(3), 225–236.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management (13th ed.). Pearson Education.

Rogers, C. R. (1969). Freedom to Learn. Columbus, OH: Charles E. Merrill Publishing Company.

Rosak-Szyrocka, J. (2024). The Era of Digitalization in Education where do Universities 4.0 Go? Management Systems in Production Engineering, 32(1), 54–66. https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0006

Ryan Lesmono (2024), Definisi Actuating Menurut Para Ahli: Mekanisme Penting dalam Penggerak Organisasi, RedaSamudra.Id, diakses pada 14 Juli 2025, Pkl.15.10 WIB, https://redasamudera.id

S. Pettalongi, S., M. Londol, M., & Umboh, S. E. (2024). Disparities in Digital Education: Socioeconomic Barriers to Accessing

Online Learning Resources. International Journal of Social and Human, 1(3), 181–189. https://doi.org/10.59613/be6gdv98
Sagala, S. (2010). Manajemen pendidikan kontemporer. Bandung: Alfabeta.
Sagala, S. (2010). Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan. Alfabeta.
Sagala, S. (2013). Konsep dan Makna Pembelajaran. Alfabeta.
Sahlberg, P. (2011). Finnish Lessons: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? Teachers College Press.
Sallis, E. (2014). Total quality management in education (3rd ed.). Routledge.
Samudi, dkk, (2022), Manajemen Pendidikan Islam: Teori dan Implementasi Pemanfaatan Teknologi Informasi, Yogyakarta: Penerbit Bintang Semesta Media
Schlechty, P. C. (2001). Shaking Up the Schoolhouse: How to Support and Sustain Educational Innovation. Jossey-Bass.
Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum.
Sehan Rifky, dkk (2024), Buku Ajar Manajemen Pendidikan, Kota Jambi: Penerbit Sonpedia Publishing Indonesia
Selwyn, N. (2016). Education and Technology: Key Issues and Debates. London: Bloomsbury Academic.
Selwyn, N. (2021). Education and technology: Key issues and debates. Bloomsbury Publishing.
Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization (Vol. 1). New York: Doubleday.
Sentot Imam Wahjono (2022), Struktur Organisasi, Surabaya: Penerbit Universitas Muhammadiyah Surabaya
Sheninger, E. C. (2014). Digital leadership: Changing technology for change-savvy school leaders. Corwin, a SAGE Company.
Sherly, dkk (2020), Manajemen Pendidikan (Tinjauan Teori dan Praktis), Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada
Siagian, S. P. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
Sink, C. A., & Stroh, H. R. (2003). Raising achievement test scores of early elementary school students through comprehensive school counseling programs. Professional School Counseling, 6(5), 350-364.

Siphambili, N. (2024). Exploring Cybersecurity Implications in Higher Education. European Conference on Cyber Warfare and Security, 23(1), 526–531.

Sisca Septiani, dkk (2023), Manajemen Mutu Pendidikan, Banten: Penerbit Sada Kurnia Pustaka

Slevin, J. (2008). E-learning and the transformation of social interaction in higher education. Learning, Media and Technology, 33(2), 115-126.

Sprick, R. (2009). Discipline in the Secondary Classroom: A Positive Approach to Behavior Management. Jossey-Bass.

Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), International handbook of educational evaluation (pp. 31–62). Springer.

Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP Model for Evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), International Handbook of Educational Evaluation. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Sudadi (2022), Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Teori Teoritik dan Implementasi), Makassar: Penerbit Mitra Ilmu

Sugai, G., & Simonsen, B. (2012). Positive Behavioral Interventions and Supports: History, Defining Features, and Misconceptions. PBIS Technical Brief.

Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta.

Suhadi Winoto (2020), Dasar-dasar Manajemen Pendidikan, Yogyakarta: Penerbit Bildung

Supriadi, A. (2017). Peran Komite Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Pendidikan. Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, 1(2), 147–160. https://doi.org/10.35316/jpii.v1i2.45

Supriadi, D., & Zuchdi, D. (2004). Manajemen pendidikan dalam konteks otonomi daerah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Suryosubroto, B. (1997). Proses Belajar Mengajar di Sekolah: Wawasan baru, beberapa metode pendukung, dan beberapa komponen layanan khusus.

Sutisna. (2001). Manajemen Pendidikan. Remaja Rosdakarya.

Suyanto. (2018). Reformasi pendidikan: Perspektif penguatan manajemen dan akuntabilitas. Jurnal Kependidikan, 48(2), 189–204.

Syafaruddin. (2008). Manajemen pendidikan berbasis sekolah. Refika Aditama.

Syahid, I. A., & Pembangunan, H. R. P. (2024). Alkapro.Site: Transformation Of Education And Management At Muhammadiyah Al-Kautsar Junior High School Special Program Through Digital School Implementation. Manajerial : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan, 4(3), 111–120.

Syeda Bushra Hussain Naqvi. (2023a). COMMUNITY INVOLVEMENT IN SCHOOL EDUCATION. Pakistan Journal of International Affairs, 6(3). https://doi.org/10.52337/pjia.v6i4.958

Tanner, D., & Tanner, L. N. (2007). Curriculum development: Theory into practice (4th ed.). Pearson Merrill Prentice Hall

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.

Tengku Darmansah, Salniati Nasution, Khalid Samahangga, & Nurul Atika Hasibuan. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Mewujudkan Sekolah Berbasis Kompetensi. Jurnal Manajemen Kewirausahaan dan Teknologi, 1(4), 43–57. https://doi.org/10.61132/jumaket.v1i4.389

Terry, G. R. (2006). Prinsip-prinsip manajemen. Bumi Aksara.

Teti Ratnawulan, dkk (2023), Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah; Implementasi di Satuan Pendidikan Tingkat Dasar, NTB: Penerbit Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia

Tilaar, H. A. R. (1999). Paradigma baru pendidikan nasional. Jakarta: Rineka Cipta.

Tilaar, H. A. R. (1999). Paradigma baru pendidikan nasional: Rekonstruksi masa depan pendidikan nasional. Jakarta: PT Grasindo.

Tilaar, H. A. R. (2000). Manajemen pendidikan nasional: Kajian kebijakan dan perubahan pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.

Tri Yuni Hendrowati & Badrun (2022), Kepemimpinan Pendidikan (Panduan Praktis bagi Guru dan Kepala Sekolah), Jawa Tengah: Penerbit Ganesha Kreasi Semesta

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). 21st century skills: Learning for life in our times. John Wiley & Sons.

Tyler, R. W. (2013). Basic principles of curriculum and instruction. University of Chicago Press. Original work published 1949.

Umar Sidiq & Khoirussalim (2021), Kepemimpinan Pendidikan, Ponorogo: Penerbit Nata Karya

Umar Sidiq (2018), Manajemen Madrasah, Ponorogo: Penerbit Nata Karya

Undang Ruslan Wahyudin (2020), Manajemen Pendidikan (Teori dan Praktek Dalam Penyelenggaraan Sistem Pendidikan Nasional), Yogyakarta: Penerbit Deepublish

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.

UNESCO. (2015). A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education. Paris: UNESCO Publishing.

UNESCO. (2015). Rethinking education: Towards a global common good? Paris: UNESCO.

UNESCO. (2020). Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2020). Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education – All means all. Paris: UNESCO.

UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707

UNICEF. (2010). The role of community participation in improving school management in Indonesia. Jakarta: UNICEF Indonesia.

Varianytsia, L., Musiienko, V., Kolenko, A., Huda, O., & Stozub, V. (2023). Google Classroom Learning Cloud Environment in the Modern Information and Digital Society. Journal of Curriculum and Teaching, 12(5), 14.

Wahyuni, E. S., Wicaksono, L., & Ulfah, M. (2024). Educational Financing Management in Improving the Quality of Education at MTS Walisongo Pontianak. Jurnal Ilmiah Mandala Education, 10(1), 314.

Weber, M. (1978). Economy and society: An outline of interpretive sociology. University of California Press.

Weinstein, C. S., Tomlinson-Clarke, S., & Curran, M. (2004). Toward a Conception of Culturally Responsive Classroom Management. Journal of Teacher Education, 55(1), 25–38.

Wibowo, S. (2019). Model kemitraan sekolah dan komunitas dalam peningkatan kualitas pendidikan. Jurnal Pendidikan, 7(3), 144–152.

Wiwin Fachrudin Yusuf (2022), Manajemen Pendidikan (Kajian Praktis dalam Manajemen Lembaga Pendidikan), Pasuruan: Penerbit Diva Pustaka

World Bank. (2013). Spending more or spending better: Improving education financing in Indonesia. Jakarta: World Bank.

World Bank. (2018). Data for Learning: Building a Smart Education Data System. Washington, DC: The World Bank. https://doi.org/10.1596/30294

World Bank. (2020). The promise of education in Indonesia. Washington, DC: World Bank.

Xurramov, J. (2024). Financial Planning In Higher Education: Insights From International Practices. Iqtisodiy Taraqqiyot va Tahlil, 2(10), 281–285.

Ye, H., & Li, R. (2024). Beyond the Campus: The Role of Social Media in Expanding Educational Horizons and Management Practices. Journal of Computing and Electronic Information Management, 12(3), 47–51.

Younie, S., Leask, M., & Burden, K. (Eds.). (2014). Teaching and Learning with ICT in the Primary School. Routledge.

Yunus, M., & Tjiptadi, I. (2022). Digital leadership in Indonesian schools: Challenges and opportunities. Journal of Educational Management and Leadership, 4(1), 12–27.

Zahra Jannah, dkk (2025), Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Perspektif dari Berbagai Penelitian, Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia Vol. 2, No. 2, P-ISSN 3026-4707, E-ISSN 3026-4170, https://doi.org/10.62017

Zhao, H. (2024). Digital Platforms in Higher Education: Opportunities, Challenges, and Strategies. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 116(1), 118–122. https://doi.org/10.54254/2754-1169/116/20242447

Zhao, Y., & Frank, K. A. (2003). Factors affecting technology uses in schools: An ecological perspective. American Educational

Research Journal, 40(4), 807–840. https://doi.org/10.3102/00028312040004807

PENGANTAR

Manajemen Pendidikan

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman dasar mengenai konsep, prinsip, dan praktik manajemen pendidikan sebagai salah satu pilar penting dalam pengelolaan sistem pendidikan. Dengan manajemen yang baik, tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif, efisien, dan berkesinambungan. Isi buku ini membahas berbagai aspek mulai dari pengertian manajemen pendidikan, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi dalam konteks lembaga pendidikan. Penulis juga menyertakan pembahasan mengenai tantangan manajemen pendidikan di era modern serta relevansinya dengan kebijakan pendidikan nasional. Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi bermanfaat bagi mahasiswa, pendidik, kepala sekolah, dan praktisi pendidikan yang ingin memahami dasar-dasar manajemen pendidikan secara sistematis.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, inspirasi, serta masukan dalam proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini tidak hanya menambah wawasan pembaca, tetapi juga menjadi panduan praktis dalam mengelola lembaga pendidikan dengan pendekatan manajerial yang profesional dan berorientasi pada mutu. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah
Penerbit HN Publishing
Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari,
Kabupaten Tuban, Jawa Timur
hn.publishing24@gmail.com
https://yph-annihayah.com

ISBN 978-634-96205-9-8
9 786349 620598