



MANAJEMEN PENDIDIKAN: TEORI, STRATEGI, DAN PRAKTIK DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Penulis :

Hizkia Gymnastic Mautang | Sari Sri Handani | Lowisye Leatomu |
Agustinus Tanggu Daga | Theophanie Pattinasarany | Estin Indria Maahury |
Mukh Khusnaini | Rukimin | Renny Souhoka

MANAJEMEN PENDIDIKAN: TEORI, STRATEGI, DAN PRAKTIK DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Hizkia Gymnastic Mautang

Sari Sri Handani

Lowisye Leatomu

Agustinus Tanggu Daga

Theophanie Pattinasarany

Estin Indria Maahury

Mukh Khusnaini

Rukimin

Renny Souhoka

Editor : Ari Novendra, M.Pd



PT. MINANG MEDIA PRESS

MANAJEMEN PENDIDIKAN: TEORI, STRATEGI, DAN PRAKTIK DALAM PENGELOLAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Penulis :

Hizkia Gymnastic Mautang
Sari Sri Handani
Lowisye Leatomu
Agustinus Tanggu Daga
Theophanie Pattinasarany
Estin Indria Maahury
Mukh Khusnaini
Rukimin
Renny Souhoka

ISBN : 978-634-05-4455-8

Editor : Ari Novendra , M.Pd

Penyunting : Annisa, S.Pd. Gr.

Desain Sampul dan Tata Letak : Wanda Apri Yeni,S.pd,Gr

Penerbit : PT. MINANG MEDIA PRESS

Nomor IKAPI : 076/SBA/2025

Redaksi :

Jl. Simpang Patiak No. 07, Kel. Lubuk Minturun,
Kec. Koto Tangah, Kota Padang, Sumatera Barat
Website : <https://minangmedia.id>
Email : minangmediapress@gmail.com

Cetakan pertama, Agustus 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Manajemen Pendidikan: Teori, Strategi, Dan Praktik Dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan dapat diselesaikan. Buku ini membahas seputar Konsep Dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan, Landasan Filosofis, Psikologis, Dan Sosiologis Dalam Manajemen Pendidikan, Perencanaan Strategis Pendidikan, Manajemen Kurikulum Dan Pembelajaran, Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan, Manajemen Peserta Didik, Manajemen Sarana, Prasarana, Dan Lingkungan Sekolah, Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan, dan Evaluasi, Inovasi, Dan Pengembangan Mutu Pendidikan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, Agustus 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB 1 KONSEP DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN	
PENDIDIKAN	1
Oleh : Hizkia Gymnastic Mautang, S. Pd., M.Pd.	
1.1 Urgensi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan	1
1.2 Hakikat dan Definisi Manajemen Pendidikan.....	4
1.2.1 Hakikat Manajemen Pendidikan.....	4
1.2.2 Definisi Manajemen Pendidikan dari Para Ahli	7
1.3 Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	14
1.3.1 Dimensi Fungsional.....	14
1.3.2 Dimensi Substansial	15
1.3.3 Dimensi Institusional.....	16
1.3.4 Dimensi Proses	17
1.3.5 Dimensi Kontekstual	17
1.4 Pendekatan Teoritis dalam Manajemen Pendidikan	18
1.4.1 Pendekatan Klasik	18
1.4.2 Pendekatan Hubungan Manusiawi (Human Relations)...	20
1.4.3 Pendekatan Sistem (Systems Approach).....	21
1.4.4 Pendekatan Kontingensi (Contingency Approach).....	22
1.4.5 Pendekatan Kepemimpinan (Leadership Approaches) ...	23
1.4.6 Model-Model Manajemen Pendidikan Menurut Bush....	25

1.4.7 Pendekatan Kontemporer Lainnya	27
1.4.8 Integrasi Pendekatan Teoretis.....	28
DAFTAR PUSTAKA.....	30
BAB 2 LANDASAN FILOSOFIS, PSIKOLOGIS, DAN SOSIOLOGIS DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN	33
Oleh : Sari Sri Handani, S.Pd., M.Pd	
2.1 Pendahuluan.....	33
2.2 Landasan Filosofis Manajemen Pendidikan.....	35
2.2.1 Pengertian Filsafat Pendidikan dan Hubungannya dengan Manajemen	35
2.2.2 Aliran Filsafat Pendidikan dan Implikasinya terhadap Manajemen	36
2.2.3 Filsafat Pancasila, Merdeka Belajar, dan Pendidikan Humanistik	39
2.3 Landasan Psikologis Manajemen Pendidikan	42
2.3.1 Hakikat Psikologi Pendidikan dan Psikologi Organisasi	42
2.3.2 Teori Belajar dan Implikasinya terhadap Manajemen Kurikulum	42
2.3.3 Psikologi Organisasi: Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja	46
2.4 Landasan Sosiologis Manajemen Pendidikan	50
2.4.1 Hakikat Sosiologi Pendidikan	50
2.4.2 Sekolah sebagai Sistem Sosial.....	51
2.4.3 Partisipasi Masyarakat, Pendidikan Inklusif, dan Transformasi Sosial	53

2.5 Integrasi Landasan Filosofis, Psikologis, dan Sosiologis	56
2.5.1 Model Konseptual Integrasi.....	56
2.5.2 Implementasi pada Berbagai Jenjang Pendidikan	57
2.6 Studi Kasus	60
2.7 Refleksi Akademik	68
2.8 Ringkasan Bab	70
DAFTAR PUSTAKA	73

BAB 3 PERENCANAAN STRATEGIS PENDIDIKAN 77

Oleh : Lowisye Leatomu

3.1 Pengertian Perencanaan Strategis	78
3.2 Proses Perencanaan Strategis.....	82
3.2.1 Perumusan Visi dan Misi Visi	82
3.2.2 Analisis Lingkungan Internal.....	83
3.2.3 Analisis Lingkungan Eksternal	84
3.2.4 Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi.....	85
3.3 Perencanaan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan.....	86
DAFTAR PUSTAKA	89

BAB 4 MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN 91

Oleh : Dr. Agustinus Tanggu Daga, M.Pd.

4.1 Pendahuluan	91
4.2 Konsep Dasar Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran.....	97
4.2.1 Kurikulum	97
4.2.2 Pembelajaran	98
4.2.3 Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran.....	100

4.2.4 Tujuan dan Prinsip Manajemen Kurikulum.....	101
4.3 Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran.....	102
4.3.1 Perencanaan Kurikulum dan Pembelajaran.....	102
4.3.2 Pengorganisasian Pelaksanaan Pembelajaran	103
4.3.3 Pelaksanaan Pembelajaran	104
4.3.4 Pengawasan dan Evaluasi Pembelajaran	105
4.4 Implementasi Manajemen Kurikulum di Satuan Pendidikan.....	106
4.4.1 Peran Kepala Sekolah	107
4.4.2 Peran Guru	107
4.4.3 Pengembangan Perangkat Pembelajaran	108
4.4.4 Kolaborasi Warga Sekolah dalam Implementasi Kurikulum	109
4.5 Tantangan dan Strategi Pengembangan Kurikulum di Era Digital.....	109
4.5.1 Transformasi Digital dalam Pembelajaran.....	110
4.5.2 Integrasi Literasi, Karakter, dan Keterampilan Abad 21.....	111
4.5.3 Pemanfaatan AI dalam Pembelajaran	111
4.5.4 Pengembangan Profesional Guru.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	115

BAB 5 MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN 119

Oleh : Theophanie Pattinasarany, S.Pd., M.Pd.

5.1 Pendahuluan.....	119
----------------------	-----

5.2	Hakikat Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan..	122
5.2.1	Konsep Dasar Dan Filosofi Manajemen SDM Pendidikan.....	122
5.2.2	Diferensiasi Yuridis Dan Fungsional: Pendidik Vs. Tenaga Kependidikan	122
5.2.3	Tujuan Dan Fungsi Strategis Manajemen Pendidik Dan Kependidikan	124
5.3	Perencanaan Dan Pengadaan (Recruitment & Selection.....	124
5.3.1	Analisis Jabatan (Job Analysis) Dan Analisis Kebutuhan Pendidik	124
5.3.2	Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Berbasis Kompetensi.....	125
5.3.3	Orientasi, Penempatan (Placement), Dan Induksi Pendidik Baru	125
5.4	Pembinaan Dan Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PKB)	126
5.4.1	Konsep Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).....	126
5.4.2	Pemetaan Kompetensi Pendidik Di Era Transformatif ..	127
5.4.3	Model-Model Pelatihan Dan Diklat Pendidik Di Era Digital.....	127
5.5	Penilaian Kinerja (Performance Appraisal).....	128
5.5.1	Prinsip Dan Kriteria Penilaian Kinerja Guru (PKG) Dan Tendik.....	128
5.5.2	Hambatan Dalam Penilaian Kinerja Dan Solusinya.....	128
5.5.3	Pemanfaatan Hasil Penilaian Kinerja Untuk Pengambilan	

Keputusan	129
5.6 Kompensasi, Kesejahteraan, Dan Penghargaan.....	129
5.6.1 Sistem Penggajian, Tunjangan, Dan Sertifikasi Pendidik.....	129
5.6.2 Manajemen Kesejahteraan Psikologis (Well-Being) Dan Motivasi Kerja	129
5.6.3 Sistem Penghargaan (Reward) Dan Sanksi (Punishment).....	130
5.7 Pergerakan Mutasi, Promosi, Dan Pemberhentian.....	130
5.7.1 Manajemen Promosi Dan Pola Karier Pendidik	130
5.7.2 Regulasi Mutasi Dan Rotasi Kerja Demi Pemerataan Mutu.....	131
5.7.3 Pemberhentian, Pensiun, Dan Manajemen Hubungan Kerja Di Sekolah.....	131
5.8 Isu Kontemporer Dan Tantangan Global Manajemen Sdm Pendidikan.....	133
5.8.1 Digitalisasi Manajemen Sdm (Sistem Informasi Manajemen Pendidik).....	133
5.8.2 Tantangan Pengelolaan Guru Di Wilayah Khusus (Geografis Terpencil/3T).....	133
5.8.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Retensi Dan Produktivitas Guru	133
DAFTAR PUSTAKA.....	134
BAB 6 MANAJEMEN PESERTA DIDIK	137
Oleh : Estin Indria Maahury	
6.1 Hakikat Manajemen Peserta Didik.....	137
6.1.1 Pengertian Manajemen Peserta Didik.....	137

6.1.2 Pengertian Menurut Para Ahli	138
6.1.3 Tujuan Manajemen Peserta Didik	139
6.1.4 Fungsi Manajemen Peserta Didik.....	139
6.1.5 Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik.....	140
6.1.6 Prinsip-prinsip Manajemen Peserta Didik.....	142
6.2 Perencanaan Peserta Didik	144
6.2.1 Pengertian Perencanaan Peserta Didik	144
6.2.2 Pengertian Menurut Para Ahli	144
6.2.3 Analisis Kebutuhan Peserta Didik.....	145
6.2.4 Proyeksi Jumlah Peserta Didik.....	147
6.2.5 Perencanaan Daya Tampung	148
6.2.6 Penyusunan Program Pembinaan Peserta Didik.....	149
6.2.7 Sistem Informasi Peserta Didik.....	151
6.3 Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)	152
6.3.1 Konsep Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)	152
6.3.2 Kebijakan PPDB	154
6.3.3 Sistem Seleksi PPDB.....	155
6.3.4 Administrasi PPDB.....	157
6.3.5 Evaluasi Pelaksanaan PPDB.....	159
6.4 Pembinaan Dan Pengembangan Peserta Didik	160
6.4.1 Pembinaan dan Pengembangan Peserta Didik.....	160
6.4.2 Orientasi Peserta Didik	162
6.4.3 Organisasi Peserta Didik.....	163
6.4.4 Ekstrakurikuler	164

6.4.5 Pengembangan Karakter	166
6.4.6 Kepemimpinan Peserta Didik	168
6.5 Layanan Peserta Didik	169
6.5.1 Konsep Layanan Peserta Didik	169
6.5.2 Bimbingan dan Konseling.....	170
6.5.3 Layanan Kesehatan	172
6.5.4 Layanan Perpustakaan.....	173
6.5.5 Layanan Beasiswa.....	175
6.5.6 Layanan Khusus.....	176
6.6 Penilaian Dan Disiplin Peserta Didik.....	177
6.6.1 Konsep Penilaian dan Disiplin Peserta Didik.....	177
6.6.2 Sistem Penilaian	179
6.6.3 Evaluasi Hasil Belajar.....	180
6.6.4 Tata Tertib Sekolah	182
6.6.5 Pembinaan Disiplin	183
6.6.6 Penanganan Pelanggaran.....	184
6.7 Kelulusan Dan Alumni	186
6.7.1 Konsep Kelulusan dan Alumni.....	186
6.7.2 Kriteria Kelulusan	187
6.7.3 Administrasi Kelulusan	188
6.7.4 Hubungan Alumni.....	190
6.7.5 Tracer Study	191
6.7.6 Peran Alumni	192
6.8 Manajemen Peserta Didik Berbasis Digital.....	194

6.8.1 Konsep Manajemen Peserta Didik Berbasis Digital	194
6.8.2 Digitalisasi Administrasi Peserta Didik	195
6.8.3 Sistem Informasi Akademik	196
6.8.4 Big Data Pendidikan.....	198
6.8.5 Artificial Intelligence dalam Pendidikan	199
6.8.6 Tantangan Era Society 5.0.....	200
DAFTAR PUSTAKA	203
BAB 7 MANAJEMEN SARANA, PRASARANA, DAN LINGKUNGAN SEKOLAH	207
Oleh : Mukh Khusnaini, S.Pd.I., M.Pd., Gr.	
7.1 Pendahuluan	207
7.2 Definisi Sarana Pendidikan.....	208
7.3 Definisi Prasarana Pendidikan	210
7.4 Definisi Lingkungan Sekolah.....	211
7.5 Manajemen Sarana dan Prasarana	211
7.5.1 Perbedaan Sarana dan Prasarana Pendidikan.....	211
7.5.2 Siklus dan Tahapan Manajemen Sarana dan Prasarana.....	212
7.5.3 Prinsip-Prinsip Pengelolaan	213
7.6 Pengadaan Sarana dan Prasarana Sekolah.....	214
7.6.1 Pengertian Pengadaan Sarana dan Prasarana.....	214
7.6.2 Prinsip-Prinsip Pengadaan Fasilitas Sekolah	214
7.6.3 Cara dan Sumber Pengadaan Sarana-Prasarana	215
7.6.4 Prosedur dan Operasional Pengadaan Barang	216
7.7 Inventarisasi dan Penataan	217

7.7.1 Pengertian dan Tujuan Inventarisasi	217
7.7.2 Dokumen dan Instrumen Inventarisasi	218
7.7.3 Kode Invetarisasi dan Labeling.....	218
7.7.4 Pengertian dan Prinsip Penataan.....	219
7.8 Pemanfaatan dan Pemeliharaan	221
7.8.1 Pengertian dan Prinsip Pemanfaatan	221
7.8.2 Pengertian dan Tujuan Pemeliharaan	222
7.8.3 Bentuk dan Macam-Macam Pemeliharaan	222
7.8.4 Prosedur Operasional Pemeliharaan Fasilitas Sekolah	223
7.9 Manajemen Lingkungan Sehat dan Aman	224
7.9.1 Hakikat Lingkungan Sekolah yang Sehat dan Aman	225
7.9.2 Komponen Manajemen Lingkungan Sehat dan Aman .	225
7.9.3 Prosedur Operasional Penerapan Manajemen Lingkungan	226
7.10 Standar Nasional Sarana dan Prasarana	228
7.10.1 Landasan Hukum & Konsep Dasar.....	228
7.10.2 Lingkup & Komponen Standar Sarana dan Prasarana.....	228
7.10.3 Ketentuan Rasio Luas Ruang.....	229
7.10.4 Prinsip Penyusunan dan Pengelolaan Standar Baru ...	230
7.10.5 Prosedur Pemenuhan Standar Sarana Prasarana Sekolah.....	230
7.11 Penutup.....	231
DAFTAR PUSTAKA.....	233

**BAB 8 MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN
PENDIDIKAN 237**

Oleh : Dr. Rukimin, S.Ag., M.Pd.

8.1 Pendahuluan 237

8.2 Fungsi dan Tujuan Pendidikan 240

 8.2.1 Tujuan Pendidikan Nasional 242

 8.2.2 Bagaimana Biaya itu di Kelola 245

 8.2.3 Fungsi Anggaran Pendidikan.....248

 8.2.4 Bentuk-Bentuk Desain Anggaran Pendidikan 250

 8.2.5 Tahapan-Tahapan dalam Penyusunan Anggaran Pendidikan.....250

 8.2.6 Bagaimana Mengukur Hasil yang di Capai.....252

 8.2.7 Kesimpulan.....254

DAFTAR PUSTAKA 256

**BAB 9 EVALUASI, INOVASI, DAN PENGEMBANGAN
MUTU PENDIDIKAN 259**

Oleh : Renny Souhoka, S.Pd., M.Pd.

9.1 Konsep Dasar Evaluasi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.....259

9.2 Peran Evaluasi dalam Pengembangan Mutu Pendidikan.....262

9.3 Inovasi Pendidikan sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran.....266

9.4 Pengembangan Mutu Pendidikan di Era Transformasi Digital 271

9.5 Tantangan dan Strategi Berkelanjutan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan 275

DAFTAR PUSTAKA.....281

BIODATA PENULIS..... 283

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1

Model Integrasi Landasan Filosofis, Psikologis, dan Sosiologis dalam Manajemen Pendidikan 56

Gambar 4.1

Hubungan Kurikulum, Pembelajaran, dan Mutu Pendidikan (Adaptasi dari Tyler, 1949; Ornstein & Hunkins, 2018 serta dikembangkan oleh penulis) 95

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1

Perbandingan Aliran Filsafat Pendidikan dan Implikasinya terhadap Manajemen 38

Tabel 2.2

Implikasi Filosofi Pendidikan terhadap Kepemimpinan dan Pengelolaan Sekolah 40

Tabel 2.3

Perbandingan Teori Belajar dan Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan 44

Tabel 2.4

Teori Motivasi Guru dan Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan 48

Tabel 2.5

Dimensi Burnout Guru, Faktor Penyebab, dan Strategi Pencegahan Manajerial 49

Tabel 2.6

Karakteristik Budaya Sekolah Efektif vs. Disfungsional 52

Tabel 2.7

Hubungan antara Dimensi Modal Sosial dan Mutu Pendidikan 54

Tabel 2.8

Integrasi Landasan Filosofis, Psikologis, dan Sosiologis dalam Fungsi Manajemen Pendidikan 58

BAB 1

KONSEP DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Oleh : Hizkia Gymnastic Mautang, S. Pd., M.Pd.

1.1 Urgensi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

Pendidikan merupakan pilar fundamental dalam pembangunan peradaban manusia. Di tengah dinamika global yang ditandai dengan perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi yang semakin cepat, lembaga pendidikan dituntut untuk senantiasa beradaptasi dan bertransformasi. Dalam konteks inilah manajemen pendidikan memegang peranan yang semakin krusial. Tanpa manajemen yang efektif, institusi pendidikan akan kehilangan arah, sumber daya terbuang percuma, dan tujuan pendidikan tidak akan tercapai secara optimal.

Urgensi manajemen dalam lembaga pendidikan dapat dipahami dari berbagai dimensi. Pertama, dari perspektif *efisiensi dan efektivitas*. Setiap lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal, mengelola sumber daya yang terbatas mulai dari sumber daya manusia (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik), sumber daya finansial, sarana prasarana, hingga sumber daya informasi. Manajemen yang baik memastikan bahwa seluruh sumber daya tersebut dialokasikan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagaimana dinyatakan

oleh Bush (2020), esensi manajemen pendidikan adalah memastikan bahwa organisasi pendidikan berfungsi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Pendapat ini sejalan dengan pandangan Connolly, James, dan Fertig (2019) yang mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai tindakan memikul tanggung jawab atas berfungsinya sebuah institusi pendidikan secara tepat.

Kedua, manajemen pendidikan berperan dalam *menjamin kualitas dan akuntabilitas*. Dalam era globalisasi dan persaingan antarlembaga pendidikan, kualitas menjadi kata kunci. Masyarakat, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya menuntut jaminan bahwa lembaga pendidikan mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dan berkarakter. Manajemen pendidikan menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian program-program pendidikan, sehingga kualitas dapat diukur, dievaluasi, dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Cheng (2021) menegaskan bahwa manajemen pendidikan membawa pengetahuan dan teori ke dalam strategi manajemen di lingkungan sekolah, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan kapabilitas dalam pengaturan pendidikan.

Ketiga, manajemen pendidikan berperan sebagai *katalis perubahan dan inovasi*. Lembaga pendidikan tidak dapat lagi beroperasi dengan cara-cara lama di tengah tuntutan zaman yang terus berubah. Perkembangan teknologi digital, perubahan kurikulum, tuntutan keterampilan abad ke-21, dan dinamika sosial-budaya menuntut lembaga pendidikan untuk terus berinovasi.

Manajemen pendidikan yang adaptif dan progresif mampu mendorong perubahan terencana (planned change) sekaligus responsif terhadap perubahan disruptif yang tidak terduga (unplanned change) (Oxford Research Encyclopedia, 2024). Dengan demikian, manajemen pendidikan bukan sekadar fungsi administratif, melainkan juga fungsi strategis yang menentukan masa depan institusi.

Keempat, manajemen pendidikan memiliki urgensi dalam *membangun budaya organisasi yang sehat*. Lembaga pendidikan bukan sekadar kumpulan individu yang bekerja secara terpisah, melainkan sebuah sistem sosial yang kompleks. Manajemen yang baik menciptakan iklim kerja yang kondusif, membangun komunikasi yang efektif, mengembangkan kerja sama tim, dan menumbuhkan komitmen bersama terhadap visi dan misi lembaga. Sebagaimana diungkapkan oleh Hallinger dan Gümüş (2020), kepemimpinan dan manajemen yang efektif di lembaga pendidikan berkontribusi secara signifikan terhadap terciptanya lingkungan belajar yang positif dan produktif.

Kelima, manajemen pendidikan menjadi *fondasi bagi pengambilan keputusan yang berbasis data*. Di era informasi, setiap keputusan strategis di lembaga pendidikan harus didasarkan pada data dan bukti yang valid, bukan sekadar intuisi atau kebiasaan. Manajemen pendidikan menyediakan sistem informasi manajemen, mekanisme monitoring dan evaluasi, serta instrumen pengumpulan data yang memungkinkan para pemangku kepentingan untuk membuat keputusan yang tepat, terukur, dan akuntabel.

Dengan demikian, urgensi manajemen dalam lembaga pendidikan tidak dapat ditawar-tawar lagi. Tanpa manajemen yang profesional dan berorientasi pada mutu, lembaga pendidikan akan kesulitan menjawab tantangan zaman, kehilangan kepercayaan publik, dan pada akhirnya gagal dalam menjalankan misi mulianya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa.

1.2 Hakikat dan Definisi Manajemen Pendidikan

Memahami hakikat dan definisi manajemen pendidikan merupakan langkah fundamental bagi setiap praktisi, akademisi, dan pengambil kebijakan di bidang pendidikan. Manajemen pendidikan adalah sebuah bidang kajian yang multidimensional, melibatkan berbagai perspektif teoretis, dan terus berkembang seiring dengan dinamika sosial dan pendidikan itu sendiri. Bagian ini akan mengupas secara mendalam hakikat manajemen pendidikan serta menyajikan beragam definisi dari para ahli dengan pendekatan yang komprehensif dan terkini.

1.2.1 Hakikat Manajemen Pendidikan

Pada hakikatnya, manajemen pendidikan adalah penerapan prinsip-prinsip manajemen umum ke dalam konteks khusus organisasi pendidikan. Namun, hakikat ini tidak sesederhana itu. Manajemen pendidikan memiliki kekhasan tersendiri yang membedakannya dari manajemen organisasi pada umumnya. Kekhasan tersebut terletak pada tujuan akhirnya, yaitu *mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan* yang bersifat humanistik, multidimensional, dan

berjangka panjang.

Bush (2020) secara konsisten menyatakan bahwa manajemen pendidikan harus secara sentral berkaitan dengan tujuan atau maksud pendidikan. Menurutnya, "manajemen pendidikan adalah bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan pengoperasian organisasi pendidikan". Pernyataan ini menegaskan bahwa manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari esensi pendidikan itu sendiri: proses humanisasi, pembentukan karakter, pengembangan potensi, dan transfer pengetahuan. Dengan kata lain, manajemen bukanlah tujuan, melainkan sarana untuk mencapai tujuan pendidikan.

Hakikat manajemen pendidikan juga tercermin dalam pemahaman bahwa manajemen pendidikan adalah *proses sosial*. Lembaga pendidikan adalah organisasi yang sarat dengan interaksi manusia antara pendidik dan peserta didik, antar sesama pendidik, antara pimpinan dan bawahan, serta antara lembaga dengan masyarakat. Karena itu, manajemen pendidikan tidak bisa direduksi menjadi sekadar prosedur teknis atau administratif. Ia melibatkan aspek-aspek psikologis, sosiologis, kultural, dan bahkan politis. Sebagaimana diungkapkan oleh Wang, Pollock, dan Hauseman (2018), manajemen pendidikan merujuk pada "pemeliharaan rutin operasi saat ini" dan seringkali mencakup tugas-tugas yang bersifat administratif, namun pada level yang lebih tinggi ia juga mencakup pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi arah institusi.

Hakikat lain dari manajemen pendidikan adalah *sifatnya yang integratif dan interdisipliner*. Manajemen

pendidikan tidak berdiri sendiri sebagai sebuah disiplin ilmu; ia meminjam, mengadaptasi, dan mengintegrasikan berbagai teori dan konsep dari ilmu manajemen, ilmu administrasi, ilmu pendidikan, psikologi, sosiologi, ekonomi, dan ilmu politik. Hal ini menjadikan manajemen pendidikan sebagai bidang yang kaya akan perspektif namun sekaligus kompleks. Seperti yang ditulis dalam Oxford Research Encyclopedia (2024), manajemen pendidikan adalah salah satu dari trilogi konsep yang tumpang tindih, bersama dengan administrasi pendidikan dan kepemimpinan pendidikan. Ketiga konsep ini saling terkait namun memiliki perbedaan definisional tergantung pada konteks penerapannya.

Selain itu, hakikat manajemen pendidikan juga menyangkut *keseimbangan antara teori dan praktik*. Manajemen pendidikan bukanlah sekadar aktivitas praktis tanpa landasan teoretis, namun juga bukan sekadar konstruksi teoretis tanpa relevansi praktis. Sebagaimana ditegaskan oleh sebuah kajian dalam ASOS Journal (2024), "manajemen pendidikan adalah area di mana praktik dan teori berjalan beriringan". Penerapannya terjadi di organisasi pendidikan di semua tingkatan, mulai dari sekolah dasar hingga universitas. Dengan demikian, manajemen pendidikan menuntut baik penguasaan konsep-konsep teoretis maupun keterampilan praktis dalam mengelola institusi pendidikan.

Dalam perspektif yang lebih luas, hakikat manajemen pendidikan juga berkaitan dengan *upaya menciptakan dan memelihara lingkungan yang kondusif bagi pembelajaran*. Tujuan utama dari manajemen pendidikan adalah secara efektif dan efisien menciptakan dan memelihara lingkungan

dalam institusi pendidikan yang mendukung, memfasilitasi, dan mempromosikan proses belajar mengajar (Oxford Research Encyclopedia, 2024). Ini berarti bahwa segala aktivitas manajerial mulai dari perencanaan kurikulum, pengelolaan guru dan staf, pengaturan sarana prasarana, hingga pengelolaan hubungan dengan Masyarakat pada akhirnya bermuara pada satu hal: menciptakan kondisi terbaik bagi peserta didik untuk belajar dan berkembang.

1.2.2 Definisi Manajemen Pendidikan dari Para Ahli

Berbagai definisi manajemen pendidikan telah dikemukakan oleh para ahli dari berbagai perspektif. Berikut ini disajikan definisi-definisi tersebut secara komprehensif, mencakup para pemikir klasik hingga kontemporer, serta dari berbagai tradisi akademik.

1. Definisi Menurut Tony Bush

Tony Bush adalah salah satu tokoh paling berpengaruh dalam bidang manajemen pendidikan. Dalam karyanya yang monumental, *Theories of Educational Leadership and Management* (2020), Bush mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai “bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan pengoperasian organisasi pendidikan”. Bush menekankan bahwa manajemen pendidikan harus secara sentral berkaitan dengan tujuan atau maksud pendidikan. Baginya, manajemen pendidikan bukanlah sekadar fungsi teknis, melainkan sebuah aktivitas yang sarat dengan nilai-nilai pendidikan dan bermuara pada pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

Bush (2020) juga mengembangkan kerangka teoretis

yang mencakup enam model manajemen pendidikan: formal, kolegal, politik, subjektif, ambiguitas, dan budaya. Bush berpendapat bahwa "setiap teori memiliki sesuatu untuk ditawarkan dalam menjelaskan perilaku dan peristiwa di institusi pendidikan". Keenam model ini mencerminkan kompleksitas realitas organisasi pendidikan dan menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang dapat menjelaskan secara tuntas fenomena manajemen pendidikan.

2. Definisi Menurut Bolam

Bolam (1999) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai "fungsi eksekutif untuk melaksanakan kebijakan yang disepakati". Definisi ini menekankan aspek implementatif dari manajemen pendidikan. Dalam pandangan Bolam, manajemen pendidikan lebih berorientasi pada pelaksanaan dan operasionalisasi kebijakan yang telah ditetapkan. Bolam membedakan secara tegas antara manajemen pendidikan dengan kepemimpinan pendidikan, di mana kepemimpinan memiliki "pada intinya tanggung jawab untuk formulasi kebijakan dan, jika relevan, transformasi organisasi". Dengan demikian, Bolam menempatkan manajemen sebagai fungsi yang lebih bersifat teknis dan administratif, sementara kepemimpinan lebih bersifat visioner dan transformatif.

3. Definisi Menurut Connolly, James, dan Fertig

Dalam perspektif yang lebih kontemporer, Connolly, James, dan Fertig (2019) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai "tindakan memikul tanggung jawab

atas berfungsinya sebuah institusi pendidikan". Definisi ini menyoroti aspek *responsibility* atau tanggung jawab sebagai inti dari manajemen pendidikan. Seorang manajer pendidikan, dalam pengertian ini, adalah individu atau kelompok yang memikul tanggung jawab untuk memastikan bahwa institusi pendidikan berfungsi dengan baik, baik dari sisi akademik, administratif, maupun hubungan dengan pemangku kepentingan.

Definisi Connolly dkk. menarik karena tidak membatasi manajemen pendidikan pada fungsi-fungsi tertentu (seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian), melainkan menekankan pada esensi tanggung jawab. Ini sejalan dengan perkembangan pemikiran manajemen kontemporer yang semakin menekankan aspek etika, akuntabilitas, dan kepemimpinan yang melayani.

4. Definisi Menurut Bush (1986/2003)

Dalam karya awalnya, Bush (1986; 1995; 1999; 2003) secara konsisten mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai "bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan pengoperasian organisasi pendidikan". Definisi ini, meskipun sederhana, mengandung makna yang dalam. Pertama, ia menegaskan bahwa manajemen pendidikan adalah sebuah *bidang studi* artinya ia memiliki basis pengetahuan, teori, dan metodologi yang dapat dipelajari dan dikembangkan secara ilmiah. Kedua, ia adalah sebuah *praktik* artinya ia melibatkan aktivitas nyata di lapangan yang memerlukan keterampilan dan kompetensi tertentu. Ketiga, ia *berkaitan dengan*

pengoperasian organisasi Pendidikan artinya fokus utamanya adalah pada bagaimana organisasi pendidikan dijalankan dan dikelola.

5. Definisi dari Perspektif Manajemen Sumber Daya

Sebuah definisi yang banyak dikutip menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan suatu institusi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material secara optimal untuk mencapai fungsi-fungsi pendidikan dalam pengajaran, kegiatan ekstensi, dan penelitian”. Definisi ini mengadopsi fungsi-fungsi manajemen klasik (planning, organizing, directing, controlling) dan menerapkannya dalam konteks pendidikan. Keunggulan definisi ini adalah kejelasannya dalam mengidentifikasi aktivitas-aktivitas manajerial serta penekanannya pada optimalisasi sumber daya.

Namun, definisi ini juga memiliki keterbatasan. Ia cenderung melihat manajemen pendidikan dari sudut pandang teknis-rasional dan kurang memperhatikan aspek-aspek humanistik, politis, dan kultural yang mewarnai organisasi pendidikan. Meskipun demikian, definisi ini tetap relevan sebagai titik tolak untuk memahami fungsi-fungsi dasar manajemen pendidikan.

6. Definisi Menurut Coombs (UNESCO)

Coombs (1970) mendefinisikan perencanaan Pendidikan yang merupakan bagian integral dari manajemen Pendidikan sebagai “penerapan analisis rasional dan sistematis terhadap proses pembangunan pendidikan,

dengan tujuan membuat pendidikan lebih efektif dan efisien dalam merespons kebutuhan dan tujuan peserta didik serta masyarakat". Meskipun definisi ini secara spesifik membahas perencanaan, ia mencerminkan semangat manajemen pendidikan secara keseluruhan: rasionalitas, sistematisitas, efektivitas, dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan.

7. Definisi dalam Konteks Kontemporer

Dalam perkembangan terkini, para ahli semakin menyadari bahwa manajemen pendidikan tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan pendidikan. Sebuah artikel dalam Zenodo (2023) menyimpulkan bahwa "manajemen pendidikan melibatkan pemikulan tanggung jawab atas berfungsinya sebuah sistem di institusi pendidikan". Definisi ini menekankan aspek *system* bahwa manajemen pendidikan bukan hanya mengelola bagian-bagian, melainkan memastikan keseluruhan sistem berfungsi secara harmonis.

Sementara itu, sebuah publikasi dalam TCI-Thaijo (2023) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai penyedia "kepemimpinan instruksional dan pengelolaan kegiatan sehari-hari di sekolah, prasekolah, pusat penitipan anak, akademi, perguruan tinggi, dan universitas". Definisi ini mencakup rentang institusi pendidikan yang luas, dari jenjang paling dasar hingga pendidikan tinggi, serta menekankan dua dimensi penting: kepemimpinan instruksional (yang terkait dengan aspek pedagogis) dan pengelolaan operasional sehari-hari.

Menurut penelitian yang dipublikasikan di Semantic

Scholar (2024), manajemen pendidikan adalah “sebuah disiplin yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen dengan konteks pendidikan”. Definisi ini menekankan sifat integratif dari manajemen Pendidikan ia bukan sekadar manajemen yang diterapkan di pendidikan, melainkan sebuah sintesis antara ilmu manajemen dan ilmu pendidikan. Konsep-konsep dasar manajemen pendidikan mencakup perencanaan, pengorganisasian, bimbingan, koordinasi, dan pengendalian.

8. Definisi dari Perspektif Administrasi Pendidikan

Knezevich (dalam ebooks.inflibnet.ac.in, 2024) mendefinisikan administrasi pendidikan sebagai “proses yang berkaitan dengan menciptakan, memelihara, merangsang, dan menyatukan energi-energi dalam sebuah institusi pendidikan menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan”. Meskipun definisi ini secara spesifik membahas administrasi (yang sering dibedakan dari manajemen), ia mengandung elemen-elemen penting yang juga relevan bagi manajemen pendidikan: penciptaan kondisi, pemeliharaan, stimulasi, dan penyatuan energi-energi organisasi.

9. Definisi dari Perspektif Siste

Dalam perspektif sistem, manajemen pendidikan dipahami sebagai “administrasi sistem pendidikan yang terdiri dari sumber daya manusia dan material untuk tata kelola, perencanaan, strategi, pengendalian, dan pendefinisian struktur untuk mengimplementasikan sistem pendidikan”. Definisi ini melihat manajemen

pendidikan sebagai sebuah sistem yang utuh, di mana berbagai komponen manusia, material, struktur, proses saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama.

10. Definisi dari Perspektif Tujuan

Sebuah definisi yang menekankan aspek tujuan menyatakan bahwa "manajemen pendidikan adalah bidang studi dan praktik yang secara sentral berkaitan dengan tujuan atau maksud pendidikan. Tujuan-tujuan ini memberikan arah yang penting untuk mendasari pengelolaan institusi pendidikan". Definisi ini mengingatkan kita bahwa manajemen pendidikan tidak pernah netral secara nilai; ia selalu diarahkan oleh tujuan-tujuan pendidikan yang ingin dicapai.

11. Sintesis Definisi

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disintesis bahwa manajemen pendidikan adalah:

- a. Sebuah bidang studi** yang memiliki basis pengetahuan, teori, dan metodologi ilmiah.
- b. Sebuah praktik profesional** yang melibatkan serangkaian aktivitas terencana, terorganisir, terarah, dan terkendali.
- c. Berfokus pada organisasi Pendidikan** mulai dari jenjang pendidikan anak usia dini hingga pendidikan tinggi, formal maupun nonformal.
- d. Berkaitan dengan tujuan Pendidikan** segala aktivitas manajerial bermuara pada pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.

- e. Mengintegrasikan berbagai sumber daya** manusia, finansial, material, dan informasional secara optimal.
- f. Menciptakan dan memelihara lingkungan** yang kondusif bagi proses belajar mengajar.
- g. Melibatkan tanggung jawab** atas berfungsinya institusi pendidikan secara keseluruhan.
- h. Bersifat dinamis dan adaptif**, responsif terhadap perubahan internal maupun eksternal.

Dengan demikian, manajemen pendidikan bukan sekadar teknik atau prosedur, melainkan sebuah praktik sosial yang kompleks, sarat nilai, dan sangat menentukan keberhasilan pendidikan.

1.3 Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup manajemen pendidikan mencakup seluruh aspek yang terkait dengan pengelolaan organisasi pendidikan. Sebagaimana dinyatakan dalam berbagai literatur, ruang lingkup manajemen pendidikan saat ini seluas pendidikan itu sendiri. Setiap aktivitas yang kondusif bagi pencapaian tujuan pendidikan merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Secara lebih terperinci, ruang lingkup manajemen pendidikan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi utama.

1.3.1 Dimensi Fungsional

Dimensi fungsional mencakup fungsi-fungsi manajemen yang dijalankan dalam organisasi pendidikan. Fungsi-fungsi ini secara klasik meliputi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan

(directing), dan pengendalian (controlling), serta koordinasi dan evaluasi. Dalam konteks pendidikan, fungsi-fungsi ini diterjemahkan ke dalam aktivitas-aktivitas spesifik seperti:

- 1. Perencanaan Pendidikan:** mencakup perumusan visi, misi, tujuan, strategi, dan program-program pendidikan.
- 2. Pengorganisasian:** mencakup penataan struktur organisasi, pembagian tugas dan wewenang, serta pengembangan sistem dan prosedur.
- 3. Pengarahan:** mencakup kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan.
- 4. Pengendalian:** mencakup monitoring, evaluasi, dan tindakan korektif untuk memastikan pencapaian tujuan.

1.3.2 Dimensi Substansial

Dimensi substansial mencakup bidang-bidang garapan manajemen pendidikan, yang meliputi:

- 1. Manajemen Kurikulum dan Program Pendidikan:** mencakup pengembangan, implementasi, dan evaluasi kurikulum serta program-program pembelajaran.
- 2. Manajemen Peserta Didik:** mencakup penerimaan siswa baru, pembinaan, pengembangan bakat dan minat, serta layanan bimbingan dan konseling.
- 3. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan:** mencakup rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan profesional, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi.
- 4. Manajemen Sarana dan Prasarana:** mencakup perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan

fasilitas pendidikan seperti gedung, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan teknologi pembelajaran.

- 5. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan:** mencakup perencanaan anggaran, penggalan sumber dana, penyaluran dana, serta akuntabilitas dan pelaporan keuangan.
- 6. Manajemen Hubungan Masyarakat:** mencakup komunikasi dan kerja sama dengan orang tua, masyarakat, dunia usaha, dan pemangku kepentingan lainnya.
- 7. Manajemen Administrasi dan Tata Usaha:** mencakup pengelolaan dokumentasi, kearsipan, sistem informasi manajemen, dan layanan administratif lainnya.

1.3.3 Dimensi Institusional

Dimensi institusional mencakup jenjang dan jenis lembaga pendidikan yang menjadi objek manajemen. Ruang lingkup manajemen pendidikan mencakup semua jenjang pendidikan, mulai dari:

- 1. Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD):** taman kanak-kanak, kelompok bermain, dan pusat penitipan anak.
- 2. Pendidikan Dasar:** sekolah dasar dan madrasah ibtidaiyah.
- 3. Pendidikan Menengah:** sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan madrasah aliyah.
- 4. Pendidikan Tinggi:** akademi, politeknik, institut, dan universitas.
- 5. Pendidikan Nonformal dan Informal:** kursus, pelatihan, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan lain-lain.

1.3.4 Dimensi Proses

Dimensi proses mencakup tahapan-tahapan dalam siklus manajemen pendidikan, yang meliputi:

1. **Perumusan Tujuan:** menetapkan tujuan pendidikan yang ingin dicapai.
2. **Perencanaan Strategis:** merumuskan strategi dan rencana untuk mencapai tujuan.
3. **Pengorganisasian:** mengatur sumber daya dan struktur untuk melaksanakan rencana.
4. **Pelaksanaan:** mengimplementasikan program dan kegiatan sesuai rencana.
5. **Pengawasan dan Evaluasi:** memantau pelaksanaan dan mengevaluasi pencapaian.
6. **Umpan Balik dan Perbaikan:** menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan.

1.3.5 Dimensi Kontekstual

Dimensi kontekstual mencakup pengaruh lingkungan eksternal terhadap manajemen pendidikan. Ini meliputi:

1. **Kebijakan Pendidikan:** regulasi, peraturan, dan kebijakan pemerintah yang memengaruhi pengelolaan pendidikan.
2. **Kondisi Sosial-Budaya:** nilai-nilai, norma, dan harapan masyarakat terhadap pendidikan.
3. **Kondisi Ekonomi:** ketersediaan sumber daya dan anggaran pendidikan.
4. **Perkembangan Teknologi:** pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan dan pembelajaran.
5. **Dinamika Politik:** perubahan kepemimpinan, agenda politik, dan kepentingan kelompok.

Ruang lingkup manajemen pendidikan yang begitu luas menunjukkan bahwa manajemen pendidikan bukanlah aktivitas yang sederhana dan parsial. Ia memerlukan pemahaman yang holistik, keterampilan yang beragam, dan kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai dimensi secara harmonis.

1.4 Pendekatan Teoritis dalam Manajemen Pendidikan

Pendekatan teoretis dalam manajemen pendidikan menyediakan kerangka konseptual untuk memahami, menganalisis, dan mempraktikkan manajemen di lembaga pendidikan. Sebagaimana ditegaskan oleh berbagai literatur, teori dan praktik dalam manajemen pendidikan berjalan beriringan. Teori memberikan landasan bagi praktik, sementara praktik menguji dan memperkaya teori. Bagian ini akan menguraikan berbagai pendekatan teoretis dalam manajemen pendidikan secara komprehensif.

1.4.1 Pendekatan Klasik

Pendekatan klasik dalam manajemen pendidikan berakar pada teori-teori manajemen awal yang dikembangkan pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Pendekatan ini menekankan pada efisiensi, struktur, dan rasionalitas.

1. Teori Manajemen Ilmiah (Scientific Management)

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor (1911) yang berfokus pada peningkatan efisiensi melalui analisis ilmiah terhadap proses kerja. Dalam konteks

pendidikan, teori ini memengaruhi praktik-praktik seperti standarisasi prosedur, pengukuran kinerja guru dan siswa, serta optimalisasi penggunaan waktu dan sumber daya. Taylor berpendapat bahwa manajemen dapat ditingkatkan melalui studi waktu dan gerakan, sistem insentif, dan seleksi ilmiah tenaga kerja.

Penerapan teori manajemen ilmiah dalam pendidikan terlihat pada upaya-upaya untuk mengukur produktivitas guru (misalnya melalui rasio siswa-guru), menstandarkan kurikulum, dan menggunakan data untuk pengambilan keputusan. Namun, kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa ia cenderung mereduksi pendidikan menjadi sekadar proses produksi dan mengabaikan aspek-aspek humanistik pendidikan.

2. Teori Administrasi (Administrative Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Henri Fayol (1916) yang mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen universal: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Fayol juga merumuskan 14 prinsip manajemen yang mencakup pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, subordinasi kepentingan individu, remunerasi, sentralisasi, rantai skalar, ketertiban, keadilan, stabilitas masa jabatan, inisiatif, dan esprit de corps.

Dalam konteks pendidikan, prinsip-prinsip Fayol diterapkan dalam pengelolaan sekolah dan madrasah, terutama dalam hal struktur organisasi, pembagian tugas, dan rantai komando. Sebuah studi di Tanzania (2023) mengeksplorasi kontekstualisasi 14 prinsip Fayol dalam

pengelolaan sistem sekolah.

3. Teori Birokrasi (Bureaucratic Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Max Weber (1947) yang menggambarkan birokrasi sebagai bentuk organisasi yang paling efisien dan rasional. Ciri-ciri birokrasi meliputi hierarki wewenang, pembagian kerja yang jelas, aturan dan prosedur formal, impersonalitas, dan rekrutmen berdasarkan kualifikasi teknis.

Dalam pendidikan, teori birokrasi tercermin dalam struktur organisasi sekolah yang hierarkis (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator, guru), sistem peraturan dan prosedur, serta dokumentasi formal. Namun, kritik terhadap pendekatan birokratis adalah bahwa ia dapat menjadi kaku, menghambat inovasi, dan mengabaikan aspek manusiawi organisasi. Sebuah studi tahun 2024 berupaya meninjau ulang hubungan antara kepemimpinan dan birokrasi, dengan tujuan membayangkan ulang peran kepemimpinan di luar bayang-bayang birokrasi.

1.4.2 Pendekatan Hubungan Manusiawi (Human Relations)

Pendekatan hubungan manusiawi muncul sebagai reaksi terhadap pendekatan klasik yang dianggap terlalu mekanistik dan mengabaikan aspek manusia. Pendekatan ini menekankan pentingnya faktor manusia, motivasi, kepuasan kerja, dan dinamika kelompok dalam organisasi.

1. Gerakan Hubungan Manusiawi

Gerakan ini dipelopori oleh Elton Mayo melalui studi Hawthorne (1924-1932) yang menunjukkan bahwa

perhatian terhadap pekerja dan hubungan sosial di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas. Mary Parker Follett (1924) juga berargumen melawan teori manajemen ilmiah sebagai cara yang efektif untuk bekerja dengan sistem yang digerakkan secara sosial seperti sekolah.

Dalam konteks pendidikan, pendekatan hubungan manusiawi menekankan pentingnya menciptakan iklim kerja yang positif, membangun hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru, serta memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan kerja tenaga pendidik. Sebuah studi tahun 2024 mengeksplorasi pendekatan etis Foucault dan implikasinya terhadap agensi manajer pendidikan dengan penekanan pada hubungan antarmanusia dalam organisasi pendidikan.

2. Teori Motivasi

Berbagai teori motivasi, seperti hierarki kebutuhan Maslow (1943), teori dua faktor Herzberg (1959), dan teori ekspektasi Vroom (1964), memberikan wawasan tentang apa yang mendorong perilaku individu dalam organisasi pendidikan. Pemahaman tentang motivasi sangat penting bagi manajer pendidikan dalam memotivasi guru, staf, dan peserta didik.

1.4.3 Pendekatan Sistem (Systems Approach)

Pendekatan sistem memandang organisasi pendidikan sebagai sebuah sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem yang saling terkait dan berinteraksi. Pendekatan ini menekankan pada keterkaitan, interdependensi, dan keseluruhan yang lebih besar dari jumlah bagian-bagiannya.

1. Teori Sistem Umum (General Systems Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy (1968) yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam konteks pendidikan, teori sistem membantu manajer pendidikan untuk melihat sekolah sebagai sistem terbuka yang menerima input (siswa, guru, dana, kurikulum), memprosesnya, dan menghasilkan output (lulusan, pengetahuan, keterampilan).

Penerapan teori sistem dalam pendidikan meliputi: analisis kebutuhan (need assessment), perencanaan sistem (system planning), dan evaluasi sistem (system evaluation). Sebuah studi tahun 2024 mengeksplorasi pendekatan teoretis dan kontemporer dalam administrasi pendidikan, termasuk teori sistem.

2. Teori Sistem Ekologi (Ecological Systems Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Bronfenbrenner (1979) yang menggambarkan pengaruh lingkungan terhadap perkembangan individu melalui beberapa lapisan: mikrosistem, mesosistem, eksosistem, makrosistem, dan kronosistem. Dalam konteks manajemen pendidikan, teori ini membantu memahami bagaimana berbagai tingkat lingkungan dari kelas hingga kebijakan nasional memengaruhi pengelolaan lembaga pendidikan.

1.4.4 Pendekatan Kontingensi (Contingency Approach)

Pendekatan kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi; pendekatan yang efektif bergantung pada situasi atau kondisi tertentu.

Pendekatan ini menolak universalitas prinsip-prinsip manajemen dan menekankan pada kesesuaian (fit) antara karakteristik organisasi dan lingkungannya.

1. Teori Kontingensi dalam Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, teori kontingensi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan strategi manajemen harus disesuaikan dengan konteks spesifik sekolah, termasuk ukuran sekolah, tingkat kematangan guru, karakteristik siswa, dan tuntutan lingkungan. Sebuah studi tahun 2026 mengkaji secara sistematis penerapan teori sistem organisasi dan teori kontingensi dalam manajemen pendidikan, dan menemukan bahwa teori sistem menekankan integrasi dan interdependensi, sementara teori kontingensi menekankan fleksibilitas kepemimpinan dan keselarasan antara strategi manajemen dengan kondisi lingkungan.

Hanson (dalam sebuah artikel untuk administrator pendidikan) melihat teori kontingensi sebagai cara bagi organisasi untuk beradaptasi dengan ketidakpastian dengan mengembangkan rencana strategis dengan skenario alternatif.

1.4.5 Pendekatan Kepemimpinan (Leadership Approaches)

Pendekatan kepemimpinan dalam manajemen pendidikan menekankan peran pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi anggota organisasi. Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan dan diterapkan dalam konteks pendidikan.

1. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Teori ini dikembangkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan diperluas oleh Bernard Bass (1985). Kepemimpinan transformasional melibatkan empat komponen: pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration).

Dalam pendidikan, kepemimpinan transformasional telah terbukti berdampak positif pada komitmen guru, inovasi sekolah, dan prestasi siswa. Sebuah studi tahun 2023 menyelidiki sejauh mana pemimpin sekolah mengadopsi perilaku dan praktik kepemimpinan transformasional selama pandemi COVID-19. Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memediasi hubungan antara komitmen guru dan kinerja pengajaran yang berkelanjutan.

2. Kepemimpinan Distributif (Distributed Leadership)

Kepemimpinan distributif menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah monopoli individu tertentu, melainkan didistribusikan di seluruh organisasi. Pendekatan ini mendorong partisipasi, kolaborasi, dan pemberdayaan semua anggota organisasi. Distributive leadership mempromosikan budaya akuntabilitas bersama, keterlibatan karyawan, dan pembelajaran berkelanjutan dengan memberdayakan orang-orang di berbagai tingkat untuk membuat keputusan dan berkontribusi pada arah organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan distributif telah menjadi pendekatan yang menonjol, menekankan sifat kolektif dan kolaboratif dari kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan distributif membantu meningkatkan hasil sekolah, meskipun konseptualisasi dan operasionalisasinya masih belum konsisten. Sebuah studi tahun 2023 mengeksplorasi praktik kepemimpinan distributif di sekolah menengah Nigeria.

3. Kepemimpinan Instruksional (Instructional Leadership)

Kepemimpinan instruksional berfokus pada pengembangan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Pemimpin instruksional terlibat secara aktif dalam pengembangan kurikulum, pengawasan pembelajaran, dan pengembangan profesional guru. Pendekatan ini sangat relevan dalam konteks pendidikan karena menempatkan pembelajaran sebagai fokus utama dari kepemimpinan.

1.4.6 Model-Model Manajemen Pendidikan Menurut Bush

Tony Bush (2020) mengidentifikasi enam model teoretis manajemen pendidikan yang memberikan kerangka untuk memahami dan menganalisis organisasi pendidikan:

1. Model Formal (Formal Model)

Model formal menekankan pada struktur organisasi yang hierarkis, aturan dan prosedur formal, serta wewenang yang dilegitimasi secara resmi. Model ini berakar pada teori birokrasi Weber dan teori administrasi Fayol. Dalam model ini, keputusan dibuat oleh pemegang wewenang

formal dan dilaksanakan melalui rantai komando yang jelas.

2. b. Model Kolegial (Collegial Model)

Model kolegial menekankan pada pengambilan keputusan bersama, kerja sama tim, dan berbagi kekuasaan. Model ini berakar pada teori hubungan manusiawi dan teori demokrasi. Dalam model ini, keputusan dibuat melalui musyawarah dan konsensus, dan semua anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi.

3. Model Politik (Political Model)

Model politik memandang organisasi sebagai arena di mana berbagai kelompok dengan kepentingan yang berbeda saling berinteraksi dan berkompetisi untuk mendapatkan sumber daya dan pengaruh. Model ini berakar pada teori politik dan teori konflik. Dalam model ini, keputusan dibuat melalui negosiasi, tawar-menawar, dan koalisi antar kelompok kepentingan.

4. Model Subjektif (Subjective Model)

Model subjektif menekankan pada persepsi, interpretasi, dan makna yang dibangun oleh individu dalam organisasi. Model ini berakar pada fenomenologi dan teori konstruktivisme sosial. Dalam model ini, realitas organisasi dipahami melalui lensa pengalaman dan pemahaman subjektif para anggotanya.

5. Model Ambiguitas (Ambiguity Model)

Model ambiguitas mengakui bahwa organisasi pendidikan seringkali dihadapkan pada situasi yang tidak jelas, tujuan yang tidak pasti, dan hubungan sebab-akibat yang tidak

diketahui. Model ini berakar pada teori pilihan acak (garbage can theory) dan teori ketidakpastian. Dalam model ini, keputusan seringkali dibuat dalam kondisi ketidakpastian dan ambiguitas.

6. Model Budaya (Cultural Model)

Model budaya menekankan pada nilai-nilai, norma, keyakinan, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi. Model ini berakar pada antropologi dan teori budaya organisasi. Dalam model ini, pemahaman tentang budaya organisasi menjadi kunci untuk memahami dan mengelola organisasi pendidikan.

Bush (2020) menekankan bahwa "setiap teori memiliki sesuatu untuk ditawarkan dalam menjelaskan perilaku dan peristiwa di institusi pendidikan". Oleh karena itu, manajer pendidikan yang efektif perlu memahami berbagai model teoretis ini dan menggunakannya secara eklektik sesuai dengan konteks dan kebutuhan.

1.4.7 Pendekatan Kontemporer Lainnya

1. Pendekatan Manajerialisme (Managerialism)

Pendekatan ini menekankan pada efisiensi, akuntabilitas, dan pengukuran kinerja. Namun, kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa ia dapat menggeser fokus dari tujuan pendidikan ke tujuan manajerial. Sebuah studi tahun 2023 berargumen bahwa pemimpin dan manajer sekolah dipaksa untuk meninggalkan tujuan pendidikan mereka dan aktivitas kepemimpinan serta manajemen mereka kini diarahkan untuk memenuhi kebutuhan elit manajerialis.

2. Pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management)

Pendekatan ini memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan membuat keputusan. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip desentralisasi dan partisipasi. Dalam pendekatan ini, sekolah memiliki wewenang untuk mengelola anggaran, kurikulum, dan sumber daya manusia secara mandiri.

3. Pendekatan Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan

Pendekatan ini mengadopsi prinsip-prinsip manajemen mutu total dari dunia bisnis ke dalam pendidikan. Prinsip-prinsip TQM meliputi fokus pada pelanggan (siswa dan orang tua), perbaikan berkelanjutan, keterlibatan semua anggota organisasi, dan pengambilan keputusan berdasarkan data. Penelitian tahun 2022 mengembangkan indikator manajemen mutu untuk institusi pendidikan, dengan temuan bahwa manajemen kurikulum, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen kinerja dipertimbangkan secara lebih signifikan dalam manajemen mutu institusi pendidikan.

1.4.8 Integrasi Pendekatan Teoretis

Dalam praktiknya, manajemen pendidikan yang efektif memerlukan integrasi berbagai pendekatan teoretis. Tidak ada satu pendekatan pun yang dapat menjawab seluruh kompleksitas organisasi pendidikan. Sebagaimana ditekankan oleh berbagai studi kontemporer, pendekatan teoretis dalam

manajemen pendidikan semakin bersifat eklektik dan kontekstual.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa integrasi antara teori sistem organisasi dan teori kontingensi memberikan kerangka yang lebih komprehensif dan adaptif untuk manajemen pendidikan. Demikian pula, integrasi antara pendekatan kepemimpinan transformasional dan distributif dapat menciptakan model kepemimpinan yang lebih kuat dan berkelanjutan.

Pemahaman yang mendalam tentang berbagai pendekatan teoretis memungkinkan manajer pendidikan untuk:

- 1. Menganalisis** situasi dan tantangan yang dihadapi.
- 2. Memilih** pendekatan yang paling sesuai dengan konteks.
- 3. Mengadaptasi** pendekatan sesuai dengan kebutuhan spesifik.
- 4. Mengkombinasikan** berbagai pendekatan untuk hasil yang optimal.
- 5. Merefleksikan** praktik dan terus belajar dari pengalaman.

Dengan demikian, pendekatan teoretis dalam manajemen pendidikan bukanlah sekadar pengetahuan akademis, melainkan alat praktis yang sangat berharga bagi setiap pengelola lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bolam, R. (1999) 'Educational management: A review of the literature', in Bush, T. et al. (eds.) *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*. London: Paul Chapman Publishing, pp. 194-209.
- Bush, T. (2020) *Theories of Educational Leadership and Management*. 5th edn. London: SAGE Publications.
- Cheng, Y.C. (2021) 'Educational management and leadership: A review of trends and challenges', *International Journal of Educational Management*, 35(3), pp. 562-578.
- Connolly, M., James, C. and Fertig, M. (2019) 'The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility', *Educational Management Administration & Leadership*, 47(4), pp. 504-519.
- Coombs, P.H. (1970) *The World Educational Crisis: A Systems Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Hallinger, P. and Gümüş, S. (2020) 'Science mapping of the knowledge base on educational leadership and management, 1960 to 2018', *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), pp. 1053-1082.
- Ibrahim, M. (2017) 'Functions of educational management', *Journal of Educational Administration*, 55(2), pp. 189-204.
- Knezevich, S.J. (1984) *Administration of Public Education*. New York: Harper & Row.

- Oxford Research Encyclopedia (2024) 'Educational management'. Available at: <https://oxfordre.com/education> (Accessed: 24 July 2026).
- Simon, C.A. and Outhwaite, D. (eds.) (2023) *Leadership and Management for Education Studies: Introducing Key Concepts of Theory and Practice*. New York: Routledge.
- Wang, F., Pollock, K. and Hauseman, C. (2018) 'School principals' workload and stress: A review of the literature', *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), pp. 947-967.
- Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.

BAB 2

LANDASAN FILOSOFIS, PSIKOLOGIS, DAN SOSIOLOGIS DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

Oleh : Sari Sri Handani, S.Pd., M.Pd

2.1 Pendahuluan

Manajemen pendidikan bukan sekadar aktivitas administratif yang bersifat teknis dan prosedural. Ia merupakan praktik intelektual yang bertumpu pada fondasi keilmuan yang kokoh, yakni filsafat, psikologi, dan sosiologi. Ketiga disiplin ini memberikan kerangka epistemologis yang memandu cara pandang seorang pemimpin pendidikan dalam memahami hakikat manusia, proses belajar, serta dinamika sosial yang terjadi di dalam dan di sekitar lembaga pendidikan (Hoy & Miskel, 2013). Tanpa pemahaman yang mendalam terhadap landasan-landasan ini, pengelolaan pendidikan akan mudah tergelincir menjadi rutinitas birokratis yang kehilangan arah dan makna.

Hubungan antara ilmu pendidikan dan ilmu manajemen sesungguhnya bersifat dialektis dan saling melengkapi. Ilmu pendidikan menyediakan tujuan dan nilai yang hendak dicapai melalui proses pembelajaran, sementara ilmu manajemen menyediakan metode dan instrumen untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien (Bush, 2020). Sintesis antara keduanya menghasilkan apa yang kita kenal sebagai manajemen pendidikan: sebuah disiplin ilmu

terapan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen dengan nilai-nilai pedagogis dan humanistik pendidikan.

Urgensi memahami filosofi pendidikan sebelum mengelola lembaga tidak dapat diabaikan. Seorang kepala sekolah yang tidak memiliki landasan filosofis yang jelas akan cenderung bersikap reaktif terhadap perubahan, alih-alih proaktif meresponsnya berdasarkan visi yang kukuh. Menurut *Sergiovanni (2007)*, kepemimpinan pendidikan yang efektif bersumber dari komitmen moral terhadap nilai-nilai yang dipegang oleh komunitas sekolah, bukan semata-mata dari kewenangan struktural yang melekat pada jabatan.

Pada abad ke-21, pengelolaan pendidikan menghadapi tantangan yang jauh lebih kompleks dibandingkan era sebelumnya. Revolusi industri 4.0 dan transformasi digital mengubah secara fundamental cara manusia belajar, bekerja, dan berinteraksi. *Fullan (2021)* menegaskan bahwa dalam konteks ini, sekolah dituntut tidak hanya menjadi tempat transmisi pengetahuan, melainkan juga pusat pembangunan karakter, kreativitas, kolaborasi, dan kompetensi kritis. Tuntutan ini tidak dapat dipenuhi tanpa pemimpin pendidikan yang memiliki pemahaman mendalam tentang landasan filosofis, psikologis, dan sosiologis.

Relasi antara ketiga landasan ini terhadap efektivitas manajemen pendidikan bersifat sinergis. Landasan filosofis memberikan arah nilai; landasan psikologis memberikan pemahaman tentang perilaku individu dan organisasi; sementara landasan sosiologis menjelaskan pola interaksi, budaya, dan dinamika komunitas yang membentuk

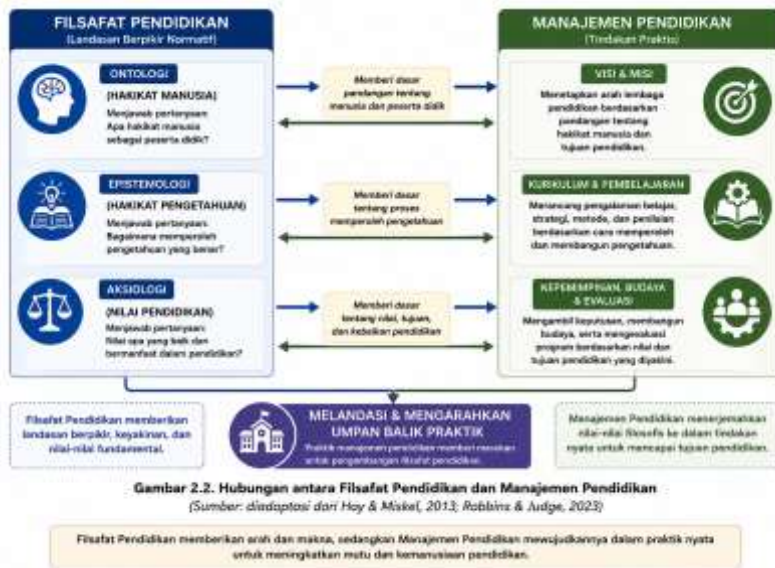
ekosistem pendidikan. Integrasi ketiganya menjadi prasyarat bagi lahirnya keputusan manajerial yang bijak, adil, dan transformatif (Lunenburg & Ornstein, 2021).

2.2 Landasan Filosofis Manajemen Pendidikan

2.2.1 Pengertian Filsafat Pendidikan dan Hubungannya dengan Manajemen

Filsafat pendidikan adalah cabang ilmu filsafat yang secara sistematis mengkaji hakikat, tujuan, proses, dan nilai-nilai pendidikan. Ia berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan fundamental: Apakah hakikat manusia sebagai peserta didik? Apa tujuan akhir pendidikan? Pengetahuan apakah yang paling bernilai untuk diajarkan? Bagaimana seharusnya proses belajar mengajar berlangsung? Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini tidak dapat diserahkan begitu saja kepada pragmatisme teknis, melainkan memerlukan perenungan filosofis yang mendalam (Noddings, 2018).

Hubungan antara filsafat dan manajemen pendidikan bersifat fundamental dan tidak dapat dipisahkan. Setiap keputusan manajerial, mulai dari penyusunan visi misi, penetapan kebijakan kurikulum, penentuan prioritas anggaran, hingga gaya kepemimpinan yang diterapkan, sesungguhnya mencerminkan asumsi-asumsi filosofis tertentu tentang sifat manusia, hakikat pengetahuan, dan tujuan pendidikan (Owens & Valesky, 2015). Dengan demikian, seorang pemimpin pendidikan yang tidak memiliki kesadaran filosofis akan cenderung mengambil keputusan secara ad hoc, tanpa landasan nilai yang konsisten dan terukur.



2.2.2 Aliran Filsafat Pendidikan dan Implikasinya terhadap Manajemen

Terdapat lima aliran utama filsafat pendidikan yang relevan dengan manajemen pendidikan kontemporer, masing-masing menawarkan perspektif berbeda tentang tujuan pendidikan dan cara mengelola lembaga pendidikan.

Perennialisme memandang bahwa pendidikan harus berpusat pada kebenaran-kebenaran abadi yang tidak berubah sepanjang zaman, sebagaimana terkandung dalam karya-karya pemikir besar seperti Plato, Aristoteles, dan Aquinas. Dalam konteks manajemen, aliran ini mendorong pemimpin pendidikan untuk mempertahankan tradisi intelektual yang kuat, menetapkan standar akademik yang tinggi, dan menjaga kurikulum berbasis pengetahuan klasik (Gutek, 2014). Implikasinya terhadap kepemimpinan adalah

kecenderungan pada gaya direktif yang menekankan otoritas akademik.

Esensialisme berpandangan bahwa sekolah harus mengajarkan pengetahuan dan keterampilan esensial yang dibutuhkan oleh masyarakat, yakni kemampuan membaca, menulis, berhitung, dan literasi sains. Berbeda dengan perennialisme yang berorientasi masa lalu, esensialisme lebih pragmatis dan responsif terhadap kebutuhan zaman. Dalam manajemen pendidikan, aliran ini mendorong penetapan standar kompetensi yang jelas, pengukuran capaian belajar yang terukur, serta akuntabilitas kinerja guru (Gutek, 2014).

Progresivisme, yang berakar pada pemikiran John Dewey, menempatkan peserta didik sebagai subjek aktif pembelajaran. Pendidikan dipandang sebagai proses rekonstruksi pengalaman yang berkelanjutan, di mana belajar melalui berbuat (*learning by doing*) menjadi prinsip utama. Dalam manajemen, aliran ini mendorong pengembangan budaya sekolah yang demokratis, partisipatif, dan inovatif. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator perubahan, bukan pengawas yang otoriter (Dewey, 1916; Noddings, 2018).

Rekonstruksionisme memandang pendidikan sebagai instrumen transformasi sosial. Sekolah tidak cukup hanya mencerminkan realitas sosial yang ada, tetapi harus aktif membentuk masyarakat yang lebih adil dan demokratis. Implikasi manajerialnya sangat kuat: pemimpin pendidikan diharapkan memiliki kesadaran sosial-politik yang tinggi, mengintegrasikan isu-isu keadilan, kesetaraan, dan keberlanjutan dalam kebijakan sekolah (Gutek, 2014).

Eksistensialisme menekankan kebebasan individu, tanggung jawab personal, dan pencarian makna. Dalam konteks pendidikan, aliran ini mendorong penghargaan terhadap keunikan setiap peserta didik dan kreativitas guru. Manajemen berbasis eksistensialisme cenderung memberikan otonomi yang besar kepada guru dan siswa, mendorong refleksi diri, serta menghargai keberagaman cara belajar (Noddings, 2018).

Tabel 2.1 Perbandingan Aliran Filsafat Pendidikan dan Implikasinya terhadap Manajemen

Aliran	Tokoh Utama	Pandangan tentang Pendidikan	Implikasi Manajerial	Gaya Kepemimpinan
Perennialisme	Plato, Aristoteles, Hutchins	Pendidikan berbasis kebenaran abadi dan karya klasik	Standar akademik tinggi, kurikulum tradisional	Direktif, otoritatif
Esensialisme	Bagley, Bestor, Hirsch	Pengajaran pengetahuan dan keterampilan esensial yang dibutuhkan masyarakat	Standar kompetensi jelas, akuntabilitas kinerja	Transaksional, berbasis standar
Progresivisme	Dewey, Kilpatrick, Piaget	Belajar melalui pengalaman, peserta didik	Budaya demokratis, inovasi	Fasilitatif, partisipatif

		sebagai pusat	pembelajar an	
Rekonstruksionisme	Counts, Brameld, Freire	Pendidikan sebagai agen transformasi sosial	Kebijakan berkeadilan, kesadaran sosial-politik	Transformasional, advokatif
Eksistensialisme	Sartre, Buber, Noddings	Penghargaan terhadap keunikan dan kebebasan individu	Otonomi guru dan siswa, refleksi diri	Emansipatoris, suportif

Sumber: diadaptasi dari Gutek (2014), Noddings (2018), dan Dewey (1916)

2.2.3 Filsafat Pancasila, Merdeka Belajar, dan Pendidikan Humanistik

Dalam konteks Indonesia, landasan filosofis manajemen pendidikan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai Pancasila sebagai *Weltanschauung* bangsa. Sila pertama, Ketuhanan Yang Maha Esa, menegaskan bahwa pendidikan harus mengembangkan dimensi spiritual peserta didik. Sila kedua, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, melandasi prinsip pendidikan yang menghormati martabat manusia. Sila keempat, Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan, mendorong manajemen pendidikan yang demokratis dan partisipatif (Supriatna, 2022).

Filosofi *Merdeka Belajar* yang digagas oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

(Kemendikbudristek) sesungguhnya merupakan sintesis antara progresivisme Dewey dan humanisme Rogers. Merdeka Belajar menempatkan peserta didik sebagai individu yang memiliki potensi unik yang harus diberdayakan, bukan dicetak secara seragam. Bagi pemimpin pendidikan, filosofi ini menuntut transformasi budaya sekolah dari yang birokratis-kontrolif menuju yang inovatif-fasilitatif (Kemdikbudristek, 2022).

Pendidikan humanistik, yang berakar pada pemikiran Abraham Maslow dan Carl Rogers, menekankan bahwa manusia adalah makhluk yang secara inheren bermotivasi untuk berkembang dan mengaktualisasikan diri. Dalam konteks manajemen pendidikan, perspektif ini mengarahkan pemimpin untuk menciptakan lingkungan sekolah yang psikologis aman, mendukung kreativitas, dan menghargai potensi setiap individu, baik siswa maupun guru (Maslow, 1954; Rogers, 1969).

Tabel 2.2 Implikasi Filosofi Pendidikan terhadap Kepemimpinan dan Pengelolaan Sekolah

Filosofi Pendidikan	Visi Misi Sekolah	Pengembangan Kurikulum	Gaya Kepemimpinan	Pengambilan Keputusan
Perennialisme	Menekankan tradisi intelektual dan moral yang kuat	Berbasis mata pelajaran klasik dan teks kanon	Direktif dan berorientasi standar	Top-down, berbasis otoritas akademik
Progresivisme	Menekankan	Tematik,	Fasilitatif	Partisipatif,

	an pengemb angan potensi dan kreativitas siswa	interdisiplin r, berbasis proyek	dan demokratis	melibatkan stakeholder
Rekonstruksio nisme	Menekank an kontribusi sekolah terhadap transform asi sosial	Berbasis isu sosial, keadilan, dan keberlanjuta n	Transformasi onal dan advokatif	Konsultatif, berorientasi keadilan
Pancasila & Merdeka Belajar	Harmoni antara nilai kebangsa an dan pengemb angan potensi unik individu	Berdiferensia si, berbasis kompetensi dan karakter s	Kolaboratif dan emansipatori s	Musyawarah, transparan, akuntabel

Sumber: diolah dari Gutek (2014), Hoy & Miskel (2013), dan Kemdikbudristek (2022)

2.3 Landasan Psikologis Manajemen Pendidikan

2.3.1 Hakikat Psikologi Pendidikan dan Psikologi

Organisasi

Psikologi pendidikan dan psikologi organisasi merupakan dua pilar psikologis yang saling melengkapi dalam kerangka manajemen pendidikan. Psikologi pendidikan berfokus pada pemahaman proses belajar, perkembangan kognitif, dan perilaku peserta didik; sementara psikologi organisasi mengkaji perilaku manusia dalam konteks kelembagaan, termasuk motivasi kerja, kepemimpinan, dinamika kelompok, dan budaya organisasi (Robbins & Judge, 2023). Bagi pemimpin pendidikan, penguasaan atas kedua bidang ini sangat menentukan kualitas pengambilan keputusan yang berkaitan dengan individu maupun sistem.

2.3.2 Teori Belajar dan Implikasinya terhadap Manajemen Kurikulum

Teori belajar merupakan fondasi yang menentukan bagaimana kurikulum dirancang, bagaimana pembelajaran dikelola, dan bagaimana keberhasilan belajar dinilai. Pemahaman mendalam terhadap berbagai teori belajar memungkinkan pemimpin pendidikan membuat keputusan kurikuler yang bukan sekadar mengikuti tren, melainkan berakar pada pemahaman ilmiah tentang cara manusia belajar.

Jean **Piaget** mengembangkan teori perkembangan kognitif yang membagi perkembangan intelektual anak dalam empat tahap: sensorimotor, praoperasional,

operasional konkret, dan operasional formal. Implikasi manajerialnya sangat nyata: perencanaan kurikulum harus mempertimbangkan kesiapan kognitif (*cognitive readiness*) peserta didik sesuai tahap perkembangannya. Kepala sekolah yang memahami teori Piaget akan menghindari pemaksaan konten abstrak kepada siswa yang belum memiliki kematangan berpikir formal (Piaget, 1952).

Lev **Vygotsky** memperkenalkan konsep *Zone of Proximal Development (ZPD)* dan *scaffolding* yang menekankan peran sosial dalam proses belajar. Manajemen pembelajaran berbasis Vygotsky mendorong penerapan strategi pembelajaran kooperatif, mentoring, dan pendampingan sejawat (*peer tutoring*). Bagi pemimpin pendidikan, teori ini juga memiliki implikasi pada pengembangan profesional guru: guru membutuhkan *scaffolding* dari kepala sekolah atau konsultan untuk mencapai kompetensi yang lebih tinggi (Vygotsky, 1978).

Albert **Bandura** melalui teori *Social Cognitive Learning* menegaskan bahwa manusia belajar melalui observasi, imitasi, dan modelling. Konsep *self-efficacy*, yakni keyakinan individu atas kemampuannya sendiri, yang diperkenalkan Bandura memiliki implikasi mendalam bagi manajemen guru: pemimpin pendidikan harus secara aktif membangun keyakinan diri guru melalui pemberian umpan balik positif, pengakuan, dan dukungan profesional (Bandura, 1997).

B.F. **Skinner** dengan teori *operant conditioning*-nya memperlihatkan bahwa perilaku dapat dibentuk melalui sistem penguatan (*reinforcement*). Dalam manajemen pendidikan, prinsip ini relevan dalam konteks sistem

penghargaan guru (*reward system*), penanganan kedisiplinan siswa, dan desain sistem penilaian yang memotivasi. Meskipun behaviorisme Skinner sering dikritik karena terlalu mekanistik, elemen-elemen tertentu tetap relevan dalam pengelolaan perilaku organisasi.

Tabel 2.3 Perbandingan Teori Belajar dan Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan

Teori Belajar	Tokoh	Prinsip Utama	Implikasi Manajemen Kurikulum	Implikasi Manajemen Guru
Konstruktivisme Kognitif	Piaget (1952)	Perkembangan kognitif berlangsung dalam tahap; anak membangun pengetahuan secara aktif	Kurikulum berdiferensiasi sesuai tahap perkembangan	Pelatihan guru tentang asesmen perkembangan
Konstruktivisme Sosial	Vygotsky (1978)	Belajar dimediasi oleh interaksi sosial dan bahasa; ZPD sebagai zona pertumbuhan	Pembelajaran kooperatif dan berbasis proyek	Coaching dan mentoring kepala sekolah kepada guru
Kognitif-	Bruner	Belajar	Kurikulum	Pengembangan

Penemuan	(1960)	melalui penemuan; struktur subjek penting	spiral; belajar berbasis inkuiri	profesional berbasis penelitian tindakan kelas
Kognitif-Sosial	Bandura (1997)	Belajar melalui observasi; self-efficacy menentukan performa	Pembelajaran berbasis model dan demonstrasi	Membangun self-efficacy guru melalui feedback positif
Behaviorisme	Skinner (1953)	Perilaku dibentuk oleh penguatan dan hukuman	Sistem penilaian berbasis reward; pengelolaan kelas	Sistem insentif kinerja guru yang terstruktur
Kondisi Belajar	Gagné (1985)	Belajar memerlukan kondisi internal dan eksternal yang tepat; hierarki belajar	Desain instruksional sistematis; taksonomi tujuan	Pelatihan berbasis analisis kebutuhan yang terstruktur

Sumber: diadaptasi dari Piaget (1952), Vygotsky (1978), Bandura (1997), dan Lunenburg & Ornstein (2021)

2.3.3 Psikologi Organisasi: Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja

Psikologi organisasi memberikan pemahaman yang sangat praktis bagi pemimpin pendidikan dalam mengelola sumber daya manusia. Motivasi kerja guru merupakan salah satu faktor paling determinan dalam kualitas pembelajaran. Herzberg (1966) memperkenalkan teori dua faktor yang membedakan antara *hygiene factors* (faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja) dan *motivator factors* (faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab). Temuan ini memiliki implikasi langsung: kepala sekolah tidak cukup hanya memenuhi kebutuhan material guru, tetapi juga harus menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kepuasan intrinsik.

Kepemimpinan transformasional, yang dikembangkan oleh Burns (1978) dan disempurnakan oleh Bass & Avolio (1994), terbukti memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja dan kepuasan guru. Northouse (2022) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi tujuan bersama yang lebih besar. Empat komponen utamanya adalah *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, menjadi panduan bagi kepala sekolah dalam membangun iklim sekolah yang kondusif dan inovatif.

Dalam dekade terakhir, kajian psikologi organisasi pendidikan semakin memperluas cakupannya ke isu-isu *wellbeing* dan kesehatan psikologis guru. *Burnout* guru yang

didefinisikan Maslach (1997) sebagai kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan rasa pencapaian pribadi, telah menjadi isu global yang serius. Penelitian *Skaalvik & Skaalvik (2020)* menemukan bahwa beban administratif yang berlebihan, konflik peran, dan kurangnya dukungan dari pimpinan sekolah merupakan prediktor utama *burnout* guru. Temuan ini menggarisbawahi betapa pentingnya manajemen berbasis *psychological safety* dalam lingkungan sekolah.

Konsep *psychological safety* yang dipopulerkan oleh Edmondson (1999) merujuk pada keyakinan bersama dalam sebuah tim bahwa anggota tim dapat mengambil risiko interpersonal tanpa takut dihukum. Dalam konteks sekolah, *psychological safety* berarti guru merasa aman untuk menyampaikan gagasan kreatif, mengakui kesalahan, dan mengajukan pertanyaan kritis tanpa rasa takut. Pemimpin pendidikan yang mampu menciptakan iklim psikologis yang aman akan memperoleh tim yang lebih inovatif, kolaboratif, dan berkomitmen (Edmondson, 1999).

Pembelajaran Sosial dan Emosional (*Social and Emotional Learning/SEL*) yang dikembangkan oleh Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL) menegaskan bahwa kompetensi sosial-emosional, meliputi kesadaran diri, manajemen diri, kesadaran sosial, keterampilan berelasi, dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, merupakan fondasi penting bagi keberhasilan belajar dan kehidupan. Bagi manajemen pendidikan, SEL tidak hanya relevan untuk pengembangan siswa, tetapi juga untuk pengembangan profesional guru dan

kepemimpinan sekolah (Durlak et al., 2022).

Tabel 2.4 Teori Motivasi Guru dan Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan

Teori Motivasi	Tokoh	Konstruk Utama	Implikasi bagi Manajemen Guru
Hierarki Kebutuhan	Maslow (1943)	Lima hierarki kebutuhan: fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, aktualisasi diri	Pimpinan memenuhi kebutuhan guru secara bertahap dari dasar hingga aktualisasi diri
Dua Faktor	Herzberg (1966)	Hygiene factors (ekstrinsik) vs. Motivator factors (intrinsik)	Tidak cukup hanyaenuhi gaji; berikan pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang
Teori X dan Y	McGregor (1960)	Asumsi terhadap manusia: X (malas, perlu kontrol) vs Y (kreatif, mandiri)	Pemimpin transformasional menerapkan Teori Y; menghindari pendekatan Teori X yang kontrolif
Self-Determination Theory	Deci & Ryan (2000)	Tiga kebutuhan dasar: kompetensi,	Berikan otonomi profesional; dukung

		otonomi, dan keterhubungan (relatedness)	kompetensi; bangun komunitas guru yang kolegal
Teori Harapan	Vroom (1964)	Motivasi = Ekspektansi × Instrumentalitas × Valensi	Pastikan guru percaya usaha → kinerja → penghargaan; buat sistem reward yang kredibel

Sumber: diolah dari Robbins & Judge (2023) dan Northouse (2022)

Tabel 2.5 Dimensi Burnout Guru, Faktor Penyebab, dan Strategi Pencegahan Manajerial

Dimensi Burnout	Indikator Perilaku	Faktor Penyebab Utama	Strategi Pencegahan Manajerial
Kelelahan Emosional	Merasa terkuras, tidak memiliki energi untuk mengajar	Beban kerja berlebihan, konflik peran, kurangnya dukungan	Distribusi tugas yang adil; program wellness guru
Depersonalisasi	Bersikap dingin, sinis terhadap siswa dan rekan kerja	Tekanan administratif, iklim sekolah negatif	Membangun psychological safety; team building
Penurunan Pencapaian	Merasa tidak kompeten,	Kurangnya pengakuan,	Pemberian apresiasi; program mentoring;

Diri	tidak berharga	umpan balik, dan pengembangan profesional	career development
Ketidakhadiran Kronis	Sering absen, presenteeism (hadir tetapi tidak produktif)	Ketidakpuasan kerja, lingkungan kerja toksik	Audit iklim sekolah; perbaikan hubungan interpersonal

Sumber: diadaptasi dari Skaalvik & Skaalvik (2020) dan Maslach (1997)

2.4 Landasan Sosiologis Manajemen Pendidikan

2.4.1 Hakikat Sosiologi Pendidikan

Sosiologi pendidikan mengkaji hubungan antara pendidikan dan masyarakat: bagaimana institusi pendidikan dibentuk oleh struktur sosial, dan sebaliknya, bagaimana pendidikan membentuk dan mereproduksi struktur tersebut. Émile Durkheim, salah satu founding father sosiologi, memandang pendidikan sebagai mekanisme sosialisasi yang berfungsi mengintegrasikan individu ke dalam masyarakat dan mentransmisikan nilai-nilai kolektif antargenerasi (Durkheim, 1956; Torres & Antikainen, 2003). Dari perspektif ini, sekolah bukan hanya lembaga akademik, tetapi juga agen sosialisasi primer yang membentuk identitas, nilai, dan orientasi sosial individu.

2.4.2 Sekolah sebagai Sistem Sosial

Hoy & Miskel (2013) memandang sekolah sebagai sistem sosial terbuka yang berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Sebagai sistem sosial, sekolah terdiri dari berbagai subsistem yang saling bergantung: subsistem struktural (hierarki jabatan, pembagian tugas), subsistem kultural (nilai, norma, simbol bersama), subsistem politik (alokasi kekuasaan dan pengambilan keputusan), dan subsistem pembelajaran (proses pedagogi). Pemimpin pendidikan yang efektif adalah mereka yang mampu mengelola kompleksitas interaksi antarsubsistem ini secara sinergis.

Modal sosial (*social capital*), yang didefinisikan Putnam (2000) sebagai jaringan sosial, norma kepercayaan, dan nilai-nilai yang memfasilitasi tindakan kolektif, merupakan aset strategis lembaga pendidikan. Sekolah dengan modal sosial yang tinggi, yang ditandai oleh kepercayaan antarwarga sekolah, norma kolaborasi, dan jaringan komunitas yang kuat, cenderung menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik. *Hargreaves & Fullan (2012)* bahkan menegaskan bahwa modal sosial guru merupakan prediktor peningkatan mutu sekolah yang lebih kuat dibandingkan modal manusia (kemampuan individual guru) semata.

Budaya sekolah (*school culture*) merupakan dimensi sosiologis yang memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas manajemen. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari suatu kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian dianggap valid dan

diajarkan kepada anggota baru. Dalam konteks sekolah, budaya ini mencakup keyakinan bersama tentang tujuan pendidikan, ritual dan rutinitas, simbol dan cerita, serta norma-norma tidak tertulis yang mengatur perilaku warga sekolah (Deal & Peterson, 2016).

Tabel 2.6 Karakteristik Budaya Sekolah Efektif vs. Disfungsional

Dimensi Budaya Sekolah	Indikator Budaya Efektif	Indikator Budaya Disfungsional
Nilai dan Keyakinan Bersama	Konsensus tentang tujuan pendidikan; komitmen terhadap mutu	Konflik nilai; ketidakjelasan tujuan; budaya survival
Kepercayaan (Trust)	Kepercayaan tinggi antara guru, siswa, dan pemimpin	Curiga, konflik interpersonal, rendahnya kolaborasi
Kolaborasi Profesional	PLCs aktif; budaya berbagi praktik terbaik	Individualisme; silo antar guru/departemen
Orientasi terhadap Perubahan	Inovatif; terbuka terhadap refleksi dan pembelajaran organisasi	Resistif; menolak perubahan; mempertahankan status quo
Hubungan dengan	Kemitraan aktif dengan orang	Tertutup; menganggap orang

Komunitas	tua dan masyarakat	tua sebagai gangguan
Pengakuan dan Apresiasi	Sistem penghargaan yang adil; perayaan keberhasilan bersama	Budaya menyalahkan; penghargaan tidak konsisten

Sumber: diadaptasi dari Schein (2010) dan Deal & Peterson (2016)

2.4.3 Partisipasi Masyarakat, Pendidikan Inklusif, dan Transformasi Sosial

Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan bukan sekadar formalitas administratif, melainkan kebutuhan substantif bagi terwujudnya pendidikan yang relevan dan berkeadilan. Komite sekolah sebagai representasi masyarakat di tingkat satuan pendidikan memiliki peran strategis dalam pengawasan, advokasi, dan dukungan terhadap program sekolah (Permendikbud No. 75 Tahun 2016). Penelitian *Epstein (2011)* tentang keterlibatan orang tua menunjukkan bahwa sekolah yang berhasil membangun kemitraan bermakna dengan orang tua dan komunitas cenderung memiliki hasil belajar siswa yang lebih baik serta tingkat putus sekolah yang lebih rendah.

Pendidikan multikultural dan inklusif merupakan respons sosiologis terhadap realitas masyarakat yang semakin beragam. James A. Banks (2015) mendefinisikan pendidikan multikultural sebagai reformasi pendidikan yang bertujuan membantu semua siswa, terlepas dari latar

belakang etnis, ras, gender, kelas sosial, atau kebutuhan khusus, untuk memperoleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi secara efektif dalam masyarakat demokratis yang pluralistik. Bagi manajemen pendidikan, ini berarti kebutuhan untuk mendesain ulang kebijakan penerimaan siswa, pengembangan kurikulum, dan pelatihan guru agar mencerminkan nilai-nilai inklusivitas.

Dalam era masyarakat digital (*digital society*), sosiologi pendidikan menghadapi dimensi baru yang menantang. Pendidikan kini tidak lagi terbatas pada ruang kelas fisik, melainkan berlangsung dalam ekosistem digital yang kompleks. Konsep *community of practice* yang dikembangkan Lave & Wenger (1991) menemukan relevansi barunya dalam komunitas belajar daring, forum profesional guru, dan jaringan sekolah virtual. Manajemen pendidikan perlu mengintegrasikan pemahaman sosiologis tentang literasi digital, kesenjangan akses (*digital divide*), dan modalitas interaksi sosial dalam dunia digital.

Tabel 2.7 Hubungan antara Dimensi Modal Sosial dan Mutu Pendidikan

Dimensi Modal Sosial	Definisi Operasional	Indikator di Sekolah	Pengaruh terhadap Mutu Pendidikan
Kepercayaan Sosial (Trust)	Keyakinan bahwa pihak lain dapat	Hubungan guru-siswa yang saling	Meningkatkan kolaborasi dan keterbukaan

	diandalkan dan bertindak jujur	menghormati; transparansi kepala sekolah	terhadap inovasi pembelajaran
Jaringan Sosial	Keterhubungan antarpihak yang memfasilitasi aliran informasi dan sumber daya	Kemitraan dengan DUDI, perguruan tinggi, komunitas profesional guru	Memperluas akses sumber daya, pengetahuan, dan peluang pengembangan
Norma Timbal Balik	Ekspektasi bersama bahwa kontribusi seseorang akan dibalas dengan setara	Budaya saling membantu; berbagi materi ajar; peer coaching	Menguatkan komunitas belajar profesional dan kontinuitas perbaikan mutu
Partisipasi Komunitas	Keterlibatan aktif orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah	Komite sekolah aktif; keterlibatan orang tua dalam program sekolah	Meningkatkan relevansi program; mengurangi masalah disiplin dan putus sekolah

Sumber: diolah dari Putnam (2000) dan Hargreaves & Fullan (2012)

2.5 Integrasi Landasan Filosofis, Psikologis, dan Sosiologis

2.5.1 Model Konseptual Integrasi

Ketiga landasan manajemen pendidikan tidak berdiri secara terpisah, melainkan membentuk kesatuan integratif yang saling menguatkan. Landasan filosofis memberikan *why* yaitu arah nilai dan tujuan pendidikan; landasan psikologis memberikan *who and how* pemahaman mendalam tentang individu yang terlibat dalam proses pendidikan beserta cara mereka belajar dan berperilaku; sementara landasan sosiologis memberikan *where and with whom* pemahaman tentang konteks sosial-budaya di mana pendidikan berlangsung. Integrasi ketiga landasan ini menghasilkan apa yang dapat disebut sebagai *evidence-based and values-driven educational management*. Dengan kata lain, manajemen pendidikan yang berbasis bukti ilmiah sekaligus berakar pada nilai-nilai humanistik yang kuat (Hoy & Miskel, 2013).



Gambar 2.1 Model Integrasi Landasan Filosofis, Psikologis, dan Sosiologis dalam Manajemen Pendidikan

2.5.2 Implementasi pada Berbagai Jenjang Pendidikan

Pada jenjang Sekolah Dasar (SD), integrasi ketiga landasan terwujud dalam desain lingkungan belajar yang ramah anak (landasan psikologis Piaget), program penguatan karakter berbasis nilai Pancasila (landasan filosofis), serta keterlibatan aktif orang tua dalam kegiatan belajar (landasan sosiologis). Kepala SD yang mengintegrasikan ketiganya akan menciptakan ekosistem belajar yang holistik, di mana aspek kognitif, emosional, dan sosial anak berkembang secara seimbang.

Pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP), tantangan utamanya adalah mengelola masa transisi remaja yang ditandai oleh perubahan identitas diri (landasan psikologis Erikson), tekanan teman sebaya yang meningkat (landasan sosiologis), serta pertanyaan-pertanyaan eksistensial tentang makna dan tujuan hidup (landasan filosofis eksistensialisme). Manajemen SMP yang efektif harus memadukan program konseling yang kuat, kurikulum yang relevan dengan kehidupan remaja, serta budaya sekolah yang inklusi dan anti-perundungan.

Pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA), integrasi ketiga landasan terwujud dalam program keminatan dan pemilihan studi lanjut yang menghargai keunikan setiap siswa (landasan filosofis progresivisme dan eksistensialisme), pendampingan psikologis dalam menghadapi tekanan ujian dan transisi ke dunia dewasa (landasan psikologis), serta pengembangan kompetensi kewarganegaraan dan kepemimpinan sosial (landasan sosiologis).

Pada jenjang Perguruan Tinggi, integrasi ketiga landasan memiliki dimensi yang lebih kompleks. Landasan filosofis mengarahkan perguruan tinggi untuk menjaga integritas akademik dan otonomi keilmuan. Landasan psikologis mendorong pengembangan model pembelajaran yang berpusat pada mahasiswa (*student-centered learning*) dan pengembangan komunitas akademik yang psikologis aman. Landasan sosiologis menekankan peran perguruan tinggi sebagai motor transformasi sosial melalui penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (UNESCO, 2022).

Tabel 2.8 Integrasi Landasan Filosofis, Psikologis, dan Sosiologis dalam Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi Manajemen	Dimensi Filosofis	Dimensi Psikologis	Dimensi Sosiologis	Contoh Implementasi
Perencanaan	Visi berdasarkan nilai dan tujuan pendidikan yang disepakati	Mempertimbangkan motivasi dan kapasitas SDM	Analisis kebutuhan masyarakat dan konteks sosial-budaya	Rencana kerja sekolah berbasis data kebutuhan komunitas
Pengorganisasian	Struktur mencerminkan nilai keadilan dan partisipasi	Pembagian tugas sesuai kompetensi dan minat guru	Membangun tim yang beragam dan inklusif	Pembentukan komunitas belajar profesional (PLC) lintas mapel

Pelaksanaan	Praktik pembelajaran konsisten dengan filosofi sekolah	Strategi diferensiasi sesuai kebutuhan psikologis siswa	Pembelajaran berbasis komunitas dan konteks lokal	Penerapan pembelajaran berdiferensiasi dalam kelas
Kepemimpinan	Kepemimpinan berbasis nilai moral dan etika	Kepemimpinan transformasional yang menginspirasi	Kepemimpinan distributif yang melibatkan komunitas	Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran
Evaluasi	Penilaian menghormati martabat dan keunikan individu	Asesmen autentik yang memperhatikan perkembangan psikologis	Evaluasi partisipatif yang melibatkan stakeholder	Asesmen berbasis portofolio dan refleksi diri
Peningkatan Mutu	Mutu didefinisikan secara holistik, bukan hanya nilai akademik	Pengembangan wellbeing guru sebagai prasyarat mutu	Kemitraan sekolah-masyarakat untuk perbaikan berkelanjutan	Program Sekolah Penggerak berbasis komunitas belajar

Sumber: diolah dari Hoy & Miskel (2013) dan Lunenburg & Ornstein (2021)

2.6 Studi Kasus

Untuk memperkuat pemahaman tentang bagaimana ketiga landasan manajemen pendidikan bekerja dalam praktik nyata, berikut disajikan empat studi kasus yang dipilih berdasarkan representasi keberhasilan dan kegagalan manajerial.

Studi Kasus 2.1: Transformasi Budaya Organisasi di SMAN 1 Bandung: Dari Birokrasi ke Komunitas Belajar Profesional

Narasi Kasus:

Pada tahun 2018, SMAN 1 Bandung menghadapi persoalan serius: angka kepuasan guru terhadap iklim sekolah hanya 52%, kolaborasi antarguru sangat minim, serta hasil UNBK stagnan selama tiga tahun berturut-turut. Kepala sekolah yang baru dilantik melakukan audit budaya organisasi secara komprehensif menggunakan instrumen Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) dan wawancara mendalam. Hasilnya mengungkap bahwa budaya sekolah bersifat closed climate, yakni penuh aturan formal, minimnya kepercayaan, dan tidak ada ruang bagi inisiatif guru. Kepala sekolah kemudian menginisiasi transformasi melalui tiga langkah: (1) membangun Komunitas Belajar Profesional (PLC) di setiap rumpun mata pelajaran, (2) menerapkan kebijakan 'no blame culture' dengan mendorong guru untuk berbagi praktik pembelajaran, termasuk yang belum berhasil, (3) merevisi sistem penghargaan guru agar mencakup dimensi

kolaborasi, inovasi, dan kontribusi komunitas, bukan semata-mata nilai ujian siswa. Dalam tiga tahun, kepuasan guru meningkat menjadi 87%, kolaborasi antarguru meningkat signifikan, dan prestasi siswa dalam kompetisi nasional meningkat 340% dibandingkan periode sebelumnya.

Analisis:

Studi kasus ini mengonfirmasi temuan Deal & Peterson (2016) bahwa transformasi budaya sekolah adalah investasi jangka panjang yang membutuhkan konsistensi kepemimpinan dan kesabaran. Pemimpin pendidikan yang memahami landasan sosiologis serta psikologis dapat merancang intervensi yang tepat sasaran. Keberhasilan di SMAN 1 Bandung juga menunjukkan bahwa filosofi progresivisme, yang menekankan partisipasi dan demokratisasi, ketika diterjemahkan secara operasional melalui PLC, mampu mengubah kultur sekolah dari hierarki kaku menjadi komunitas belajar yang dinamis.

Studi Kasus 2.2: Kegagalan Implementasi Kurikulum Akibat Mengabaikan Aspek Psikologis Guru

Narasi Kasus:

Sebuah kabupaten di Jawa Tengah pada tahun 2020 meluncurkan kurikulum berbasis proyek (project-based learning) yang dirancang secara terpusat oleh tim ahli dari perguruan tinggi. Kurikulum ini secara konseptual sangat kuat: integratif, kontekstual, dan berpusat pada peserta didik. Namun, implementasinya di lapangan menemui

hambatan serius. Guru-guru, yang tidak dilibatkan dalam proses perancangan, mengalami kebingungan dan kecemasan (anxiety) yang tinggi karena pendekatan baru ini sangat berbeda dari praktik mengajar mereka selama belasan tahun. Pelatihan yang diberikan hanya berlangsung dua hari, jauh dari cukup untuk mengubah kebiasaan profesional yang telah lama terbentuk. Dalam enam bulan, 78% guru kembali menggunakan metode ceramah konvensional, dan kepala sekolah tidak memiliki instrumen yang memadai untuk memantau dan mendukung proses transisi ini.

Analisis:

Kegagalan ini secara sosiologis dapat dijelaskan melalui konsep 'resistensi terhadap perubahan', yang sesungguhnya merupakan respons wajar ketika inovasi diimposkan tanpa memperhitungkan konteks budaya dan kapasitas lokal. Secara psikologis, kegagalan ini menunjukkan konsekuensi dari mengabaikan teori belajar orang dewasa (andragogi) Knowles, yang menegaskan bahwa guru sebagai orang dewasa membutuhkan keterlibatan aktif dalam proses belajar mereka sendiri, relevansi langsung dengan pekerjaan, dan dukungan yang berkelanjutan (Knowles et al., 2015). Secara filosofis, proyek ini gagal karena tidak memiliki fondasi progresivisme yang konsisten: filosofi progresif yang mengutamakan partisipasi seharusnya sudah diterapkan sejak tahap perancangan, bukan hanya pada tahap implementasi.

Studi Kasus 2.3: Keberhasilan Pendidikan Berbasis Masyarakat: Model Sekolah Alam Yogyakarta

Narasi Kasus:

Sekolah Alam Yogyakarta yang didirikan pada tahun 2000 merupakan contoh nyata pendidikan berbasis masyarakat yang berhasil mengintegrasikan ketiga landasan manajemen pendidikan. Secara filosofis, sekolah ini mengadopsi filosofi pendidikan humanistik dan progresivisme Dewey. Pandangan ini meyakini bahwa anak belajar paling efektif melalui pengalaman langsung dengan alam dan komunitas. Secara psikologis, kurikulumnya dirancang berdasarkan prinsip multiple intelligences Gardner dan teori konstruktivisme sosial Vygotsky. Secara sosiologis, sekolah ini membangun kemitraan strategis dengan orang tua, petani lokal, seniman, dan pengusaha sebagai narasumber dan fasilitator belajar. Orang tua bukan sekadar pembayar SPP, melainkan mitra aktif dalam perancangan program. Hasilnya: lulusan menunjukkan kompetensi sosial, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah yang jauh di atas rata-rata, meskipun nilai ujian standarisasi mereka tidak selalu tertinggi.

Analisis:

Studi kasus ini memperlihatkan bahwa ketika ketiga landasan, yakni filosofis, psikologis, dan sosiologis, diintegrasikan secara koheren dan konsisten, lembaga pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang 'utuh' dalam artian humanistik: cerdas secara akademik sekaligus kompeten secara sosial dan emosional. Model ini juga membuktikan bahwa modal sosial komunitas merupakan sumber daya pendidikan yang tidak

ternilai dan sering diabaikan oleh sekolah-sekolah konvensional (Putnam, 2000; Hargreaves & Fullan, 2012).

Studi Kasus 2.4: Implementasi Filosofi Pendidikan Merdeka pada Sekolah Penggerak Angkatan I

Narasi Kasus:

Salah satu SMP Sekolah Penggerak Angkatan I (2021) di Surabaya menjalani proses transformasi yang menarik untuk dikaji. Sekolah ini secara deliberate memilih filosofi Ki Hadjar Dewantara sebagai landasan, khususnya konsep Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani, sebagai pijakan transformasi. Kepala sekolah memfasilitasi dialog mendalam dengan seluruh guru tentang 'Apa yang kita yakini tentang pendidikan?' sebelum menyentuh aspek teknis kurikulum. Proses ini memakan waktu empat bulan penuh. Hasilnya: ketika implementasi Kurikulum Merdeka dimulai, guru-guru sudah memiliki kerangka filosofis bersama yang membuat adopsi asesmen berdiferensiasi dan pembelajaran berbasis proyek terasa organik, bukan dipaksakan dari luar. Dalam dua tahun, sekolah ini menjadi sekolah imbas yang aktif mendiseminasikan praktik baiknya ke 12 sekolah di sekitarnya.

Analisis:

Studi kasus ini menegaskan argumen Sergiovanni (2007) bahwa pemimpin pendidikan yang efektif memulai dari membangun kovenantal moral, yaitu konsensus tentang nilai, sebelum beralih ke struktur dan prosedur teknis. Keberhasilan

sekolah ini juga mengkonfirmasi relevansi landasan psikologis self-determination theory: guru yang memiliki kejelasan nilai (otonomi) dan merasa kompeten (kompetensi) dalam menerapkan pendekatan baru akan menunjukkan tingkat keterlibatan dan kreativitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan mereka yang sekadar mematuhi instruksi birokratis.

Praktik Terbaik Internasional dan Relevansinya bagi Indonesia

Telaah terhadap praktik terbaik internasional memberikan inspirasi sekaligus pelajaran kritis bagi pengembangan manajemen pendidikan di Indonesia. Perlu ditegaskan bahwa praktik baik dari negara lain tidak dapat diadopsi begitu saja tanpa adaptasi terhadap konteks lokal, meliputi nilai budaya, kapasitas kelembagaan, dan realitas sosial-ekonomi yang berbeda.

Praktik Baik: Finlandia - Kepercayaan kepada Guru sebagai Landasan Filosofis Sistem Pendidikan

Finlandia menempatkan kepercayaan penuh kepada profesi guru sebagai fondasi sistem pendidikannya. Tidak ada inspeksi kelas yang bersifat evaluatif dan punitif; tidak ada ranking sekolah yang kompetitif; tidak ada ujian standar nasional hingga akhir jenjang menengah. Kepala sekolah berperan sebagai primus inter pares, yakni rekan kolegial, bukan pengawas birokratis. Hasilnya, guru Finlandia memiliki otonomi profesional yang tinggi, motivasi intrinsik yang

kuat, dan tingkat burnout yang sangat rendah (Sahlberg, 2021). Relevansi untuk Indonesia: mereduksi tekanan administratif berlebihan pada guru dan membangun sistem akuntabilitas berbasis kepercayaan, bukan berbasis kontrol dan sanksi.

Praktik Baik: Singapura - Pengembangan Profesional Guru sebagai Investasi Sistemis

Singapura mengalokasikan 100 jam pelatihan profesional per tahun untuk setiap guru, jumlah yang jauh di atas rata-rata OECD. Lebih penting dari kuantitasnya adalah kualitas dan relevansinya: pelatihan dirancang berdasarkan analisis kebutuhan yang presisi, dilakukan oleh praktisi terbaik, dan mengharuskan guru untuk mengimplementasikan hasil pelatihan dalam kelas yang kemudian diobservasi dan didiskusikan bersama (Academy of Singapore Teachers, 2023). Relevansi untuk Indonesia: Transformasi program Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) menuju model pengembangan profesional yang berkelanjutan, kontekstual, dan berbasis sekolah.

Praktik Baik: Jepang - Lesson Study sebagai Komunitas Belajar Profesional

Jepang mengembangkan tradisi Lesson Study (jugyuu kenkyuu) sejak abad ke-19. Model pengembangan profesional ini di mana guru-guru berkolaborasi merencanakan, mengamati, dan merefleksikan pembelajaran

secara sistematis dan siklis. Lesson Study bukan evaluasi individual, melainkan penelitian kolaboratif yang berfokus pada pemahaman siswa. Model ini telah diadopsi di lebih dari 50 negara karena terbukti efektif meningkatkan kualitas pembelajaran (Lewis, 2002). Relevansi untuk Indonesia: Lesson Study sudah dikenal tetapi implementasinya masih sporadis; perlu dilembagakan sebagai praktik profesional standar dalam manajemen sekolah.

Praktik Baik: Indonesia - Sekolah Penggerak: Integrasi Filosofi, Psikologi, dan Sosiologi dalam Kebijakan

Program Sekolah Penggerak yang diluncurkan Kemendikbudristek pada 2021 merupakan upaya sistemis yang mengintegrasikan ketiga landasan manajemen pendidikan. Secara filosofis, ia bertumpu pada filosofi Merdeka Belajar dan nilai Pancasila. Secara psikologis, ia memperhatikan pengembangan kompetensi dan wellbeing guru melalui pelatihan intensif dan pendampingan. Secara sosiologis, ia mendorong sekolah menjadi pusat ekosistem belajar yang berkolaborasi dengan orang tua, masyarakat, dan sesama sekolah. Evaluasi awal menunjukkan dampak positif pada iklim sekolah dan keterlibatan guru, meskipun tantangan implementasi di daerah tertinggal masih memerlukan perhatian khusus (Kemendikbudristek, 2023).

Praktik Baik: OECD - Teaching for the Future: Kompetensi Guru Abad ke-21

OECD melalui program TALIS (Teaching and Learning International Survey) secara konsisten menemukan bahwa pengembangan profesional berbasis sekolah, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan iklim sekolah yang kolaboratif merupakan tiga prediktor terkuat kualitas pengajaran. OECD Learning Compass 2030 memperluas visi pendidikan melampaui capaian akademik menuju student agency, transformative competencies, dan wellbeing (OECD, 2019). Relevansi untuk Indonesia: perlu penyesuaian kurikulum nasional dan sistem penilaian guru yang mencerminkan kompetensi abad ke-21, bukan sekadar penguasaan konten.

2.7 Refleksi Akademik

Bab ini telah membawa kita melintas dari wilayah abstrak filsafat menuju realitas konkret manajemen sekolah sehari-hari. Sebuah perjalanan yang mungkin terasa memusingkan, tetapi justru di situlah kekayaan intelektualnya. Sebelum menutup pembahasan, ada baiknya kita berhenti sejenak untuk berefleksi.

Pertanyaan pertama yang layak kita ajukan kepada diri sendiri, baik sebagai mahasiswa, peneliti, maupun praktisi, adalah: *Filsafat pendidikan apakah yang sesungguhnya mendasari cara saya memimpin atau mengelola lembaga pendidikan?* Seringkali, kita bertindak berdasarkan asumsi filosofis yang tidak pernah kita kaji secara kritis. Apakah kita

secara implisit menerapkan esensialisme ketika kita bersikeras pada standar isi yang kaku? Atau kita menerapkan progresivisme ketika kita membiarkan siswa memilih proyek belajar mereka sendiri? Kesadaran filosofis bukan sekadar wacana akademik. Ia merupakan syarat bagi kepemimpinan yang autentik dan koheren.

Pertanyaan kedua: *Seberapa besar kita memperhatikan dimensi psikologis dalam keputusan-keputusan manajerial kita?* Ketika kita membuat kebijakan baru, apakah kita mempertimbangkan bagaimana kebijakan itu akan berdampak pada motivasi, rasa aman, dan kepercayaan diri guru? Ketika kita mengevaluasi kinerja guru, apakah prosesnya dirancang untuk menumbuhkan atau justru menghancurkan *self-efficacy*? Ketika kita mendesain ruang kelas, apakah kita mempertimbangkan perkembangan psikologis anak yang akan menggunakannya?

Pertanyaan ketiga menyentuh dimensi sosiologis: *Sejauh mana sekolah kita benar-benar merupakan bagian dari komunitas, dan bukan institusi yang terasing darinya?* Pertanyaan ini penting di era di mana banyak sekolah lebih sibuk memenuhi indikator administratif daripada membangun relasi yang bermakna dengan komunitas yang dilayaninya. Pendidikan yang autentik selalu lahir dari dan kembali kepada komunitas, bukan hanya dari dan untuk lembaga semata.

Akhirnya, ada pertanyaan yang lebih mendasar yang perlu kita renungkan bersama: *Dalam dunia yang berubah dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, apakah fondasi-fondasi filosofis, psikologis, dan sosiologis*

yang kita pelajari masih relevan? Jawaban yang jujur adalah: lebih relevan dari sebelumnya. Justru karena perubahan begitu cepat dan tidak pasti, kita membutuhkan fondasi nilai yang kukuh sebagai jangkar. Bukan untuk menolak perubahan, tetapi untuk menavigasinya dengan bijaksana, penuh makna, dan berpihak pada martabat manusia.

2.8 Ringkasan Bab

1. Manajemen pendidikan memerlukan tiga fondasi keilmuan yang saling melengkapi: landasan filosofis yang memberikan arah nilai dan tujuan, landasan psikologis yang menjelaskan perilaku dan proses belajar individu, serta landasan sosiologis yang mengungkap dinamika sosial-budaya lembaga dan komunitasnya.
2. Lima aliran filsafat pendidikan utama, yaitu perennialisme, esensialisme, progresivisme, rekonstruksionisme, dan eksistensialisme, yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap gaya kepemimpinan, pengembangan kurikulum, dan pengambilan keputusan dalam manajemen pendidikan.
3. Dalam konteks Indonesia, filosofi Pancasila, Merdeka Belajar, dan humanisme Ki Hadjar Dewantara menyediakan landasan filosofis yang khas dan kontekstual bagi pengelolaan lembaga pendidikan nasional.
4. Teori belajar dari Piaget, Vygotsky, Bruner, Bandura, Skinner, dan Gagné memberikan kerangka ilmiah bagi desain kurikulum dan manajemen pembelajaran yang efektif

dan sesuai perkembangan.

5. Psikologi organisasi memberikan pemahaman kritis tentang motivasi kerja guru, kepemimpinan transformasional, kesehatan psikologis guru (burnout, wellbeing), psychological safety, dan employee engagement sebagai faktor penentu kualitas pendidikan.

6. Sekolah sebagai sistem sosial terbuka beroperasi dalam jaringan interaksi yang kompleks antara individu, organisasi, komunitas, dan lingkungan makro. Budaya sekolah, modal sosial, dan partisipasi masyarakat merupakan aset sosiologis yang menentukan mutu.

7. Pendidikan multikultural, inklusif, dan berbasis komunitas merupakan respons sosiologis yang diperlukan dalam menghadapi realitas masyarakat yang plural dan digital.

8. Integrasi ketiga landasan dalam fungsi manajemen pendidikan, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, kepemimpinan, evaluasi, dan peningkatan mutu, menghasilkan pendekatan pengelolaan yang holistik, humanistik, dan efektif.

9. Praktik terbaik internasional dari Finlandia, Singapura, Jepang, dan negara OECD menegaskan bahwa kepercayaan kepada guru, pengembangan profesional yang kontekstual, dan kemitraan sekolah-masyarakat merupakan pilar universal keberhasilan pendidikan.

10. Efektivitas manajemen pendidikan tidak dapat diukur semata-mata dari indikator kuantitatif seperti nilai ujian dan

angka kelulusan, tetapi harus mencakup dimensi humanistik: karakter, wellbeing, kompetensi sosial-emosional, dan keterlibatan aktif dalam komunitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Banks, J.A. (2015) *Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching*. 6th edn. Boston: Pearson.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bush, T. (2020) *Theories of educational leadership and management*. 5th edn. London: Sage Publications.
- Deal, T.E. and Peterson, K.D. (2016) *Shaping school culture: Pitfalls, paradoxes, and promises*. 3rd edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Durlak, J.A., Mahoney, J.L. and Boyle, A.E. (2022) 'What we know, and what we need to find out about universal, school-based social and emotional learning programs for children and adolescents: A commentary on meta-analyses of SEL programs', *Psychological Bulletin*, 148(3–4), pp. 481–489. <https://doi.org/10.1037/bul0000355>
- Edmondson, A.C. (1999) 'Psychological safety and learning behavior in work teams', *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Epstein, J.L. (2011) *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. 2nd edn. Boulder: Westview Press.

- Fullan, M. (2021) *The right drivers for whole system success*. Melbourne: Centre for Strategic Education.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2013) *Educational administration: Theory, research, and practice*. 9th edn. New York: McGraw-Hill.
- Hargreaves, A. and Fullan, M. (2012) *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.
- Kemdikbudristek (2022) *Panduan Merdeka Belajar*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2021) *Educational administration: Concepts and practices*. 7th edn. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Noddings, N. (2018) *Philosophy of education*. 4th edn. New York: Routledge.
- Northouse, P.G. (2022) *Leadership: Theory and practice*. 9th edn. Thousand Oaks: Sage Publications.
- OECD (2019) *OECD Learning Compass 2030: A series of concept notes*. Paris: OECD Publishing.
- Owens, R.G. and Valesky, T.C. (2015) *Organizational behavior in education: Leadership and school reform*. 11th edn. Boston: Pearson.
- Putnam, R.D. (2000) *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2023) *Organizational behavior*. 19th edn. Hoboken: Pearson.
- Sahlberg, P. (2021) *Finnish lessons 3.0: What can the world learn from educational change in Finland?* 3rd edn. New York: Teachers College Press.
- Schein, E.H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4th edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T.J. (2007) *Rethinking leadership: A collection of articles*. 2nd edn. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Skaalvik, E.M. and Skaalvik, S. (2020) 'Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout and factors in the work and motivational climate at school', *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1475. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01475>
- Supriatna, A. (2022) 'Pendidikan berbasis Pancasila: Relevansi dan implementasinya dalam manajemen sekolah abad ke-21', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(1), pp. 1–14. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i1.45021>
- Torres, C.A. and Antikainen, A. (eds.) (2003) *The international handbook on the sociology of education*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- UNESCO (2022) *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO Publishing.
- Vygotsky, L.S. (1978) *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.

BAB 3

PERENCANAAN STRATEGIS PENDIDIKAN

Oleh : Lowisye Leatomu

Perencanaan pendidikan merupakan proses fundamental dalam memastikan keberlanjutan, efektivitas, dan mutu layanan pendidikan di berbagai jenjang. Pendidikan memiliki peran fundamental dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas, berdaya saing, dan berintegritas. Dalam menghadapi perubahan yang cepat pada bidang ekonomi, sosial, teknologi, serta budaya, lembaga pendidikan dituntut untuk tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga melakukan inovasi melalui sistem perencanaan yang terarah dan berkelanjutan (Syoviana, 2021). Oleh karena itu, perencanaan pendidikan menjadi instrumen strategis dalam memastikan tercapainya tujuan pembangunan nasional yang menekankan kualitas dan relevansi pendidikan terhadap kebutuhan masyarakat modern.

Perencanaan strategis berorientasi jangka panjang dan berfokus pada arah kebijakan, visi, misi, serta tujuan lembaga pendidikan. Secara konseptual, perencanaan strategis dalam pendidikan adalah proses sistematis untuk menetapkan tujuan jangka panjang, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta merumuskan langkah strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif lembaga (A. Hidayat et al., 2021). Proses ini biasanya dilakukan melalui analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang

membantu manajemen mengenali potensi dan tantangan yang dihadapi institusi pendidikan.

3.1 Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya dimasa yang akan datang (Akdon, 2011). Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam rangka pembuatan alternatif-alternatif. Perencanaan Strategis adalah proses penempatan organisasi sehingga prospek masa depan dapat diperbesar dan risiko yang terjadi dapat diperkecil. Dengan kata lain, perencanaan strategis adalah membuat pilihan-pilihan yang berhubungan dengan posisi yang memungkinkan ditempatkannya organisasi, dan mengadakan evaluasi terhadap pilihan-pilihan tersebut sehingga kegiatan-kegiatan yang paling diinginkan akan dapat diketahui.

Akdon, (2011) menjelaskan dalam rangka penyusunan perencanaan strategis diperlukan keterpaduan dalam alokasi berbagai keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, agar dapat menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional, dan global. Analisis terhadap lingkungan organisasi baik lingkungan internal maupun eksternal merupakan hal yang sangat penting dalam memperhitungkan faktor-faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan tantangan/kendala (*threats*).

Perencanaan strategis adalah suatu proses yang dilakukan dengan merumuskan kebijakan yang menentukan perubahan karakter atau arah dari organisasi. Mukhtar (dalam (2016), menjelaskan bahwa Perencanaan Strategis adalah proses di mana para anggota pemandu organisasi merumuskan visi masa depan organisasi dan mengembangkan prosedur serta operasi yang diperlukan untuk mencapainya. Astuti (2017), menjeskan bahwa perencanaan strategis bisa juga diartikan sebagai suatu kegiatan untuk menentukan rencana pengembangan jangka panjang. Sejalan dengan itu, Karzner (2001), menjelaskan bahwa perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi di masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis (*strategic planning*) merupakan proses memutuskan program yang akan dilakukan organisasi, dengan mengidentifikasi apa yang seharusnya dan apa yang dapat dilakukan, serta sebagai sebuah petunjuk bagi organisasi mulai dari kondisi yang sedang dihadapi sampai kepada kondisi beberapa tahun ke depan (masa depan) demi pencapaian tujuan yang maksimal dan sesuai dengan yang diinginkan. Dengan kata lain, perencanaan strategis adalah membuat pilihanpilihan yang berhubungan dengan posisi yang memungkinkan ditempatkannya organisasi, dan mengadakan evaluasi terhadap pilihan-pilihan tersebut sehingga kegiatan-kegiatan

yang paling diinginkan akan dapat diketahui.

Perencanaan strategis memiliki manfaat yang besar bagi lembaga pendidikan agar lebih efektif dalam melakukan suatu tindakan. Dengan adanya sebuah perencanaan strategis maka lembaga pendidikan dapat mempersiapkan tindakan-tindakan terbaik apa saja yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan (Silitonga, 2019). Pada lembaga pendidikan peran perencanaan strategis juga diperlukan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Perencanaan strategis dalam dunia pendidikan sangatlah penting untuk memberi arah dan bimbingan pada para pelaku pendidikan dalam rangka menuju perubahan atau tujuan yang lebih baik, dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan. Tanpa perencanaan strategis yang baik akan menyebabkan ketidakjelasan tujuan yang akan dicapai, resiko besar dan ketidakpastian dalam menyelenggarakan semua kegiatan pendidikan.

Rencana strategis pendidikan dalam implementasinya tidak lepas dari manajemen peningkatan mutu sekolah. Berkaitan dengan ini, Krismanda (2016) mengatakan bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip: (1) peningkatan mutu harus dijalankan di sekolah (2) peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik (3) peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif (4) peningkatan mutu harus memperdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah (5) peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang

tua, dan masyarakat.

Mutu pendidikan tergantung pada tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tertera di dalam UU No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Rencana Strategis sebagai dokumen utama yang memuat visi, misi, serta kebijakan, tujuan strategis, sasaran program dan indikator kinerja program (IKP) pembangunan bidang, pendidikan menjadi salah satu pedoman pelaksanaan kinerja lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Selain itu, rencana strategis ini lebih lanjut dijabarkan ke dalam rencana kinerja atau program kerja yang sekaligus juga menjadi rujukan untuk mengevaluasi capaian program dan kegiatan sekolah. Namun demikian, dalam pelaksanaan perencanaan strategis ini masih terdapat kendala yang menyebabkan visi, misi serta tujuan sekolah tidak tercapai dengan baik. Oleh karena itu, semua pihak yang berkepentingan sangat diharapkan untuk memberikan saran dan masukan yang positif dan relevan agar perencanaan strategis bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Lubis memberikan definisi tentang perencanaan strategis sekolah, yaitu perencanaan yang dimulai dengan mengidentifikasi apa yang seharusnya dan apa yang dapat dilakukan. Kemudian bekerja untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi sekolah dapat didesain secara layak. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*) adalah proses di mana para anggota pemandu organisasi merumuskan visi masa depan organisasi dan mengembangkan prosedur serta operasi yang diperlukan

untuk mencapainya (Lubis, 2018).

Implementasi perencanaan strategis merupakan kunci keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan karena pada tahap formulasi strategis dapat mengantisipasi dinamika perubahan-perubahan dimasa depan. Mengingat bahwa suatu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah. Melalui perencanaan strategis inilah dapat dirumuskan suatu strategi agar organisasi menjadi satuan yang mampu menampilkan kinerja tinggi karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan produktivitasnya makin lama makin tinggi. Sehingga tujuan dan berbagai sasaran dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

3.2 Proses Perencanaan Strategis

3.2.1 Perumusan Visi dan Misi Visi

Perumusan Visi dan Misi Visi merupakan pandangan jauh ke depan, untuk gambaran yang menentang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Rumusan visi yang jelas harus mampu: (1) menarik komitmen dan menggerakkan orang lain, (2) menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi, (3) menciptakan standar keunggulan, (4) menjembatani keadaan sekarang dengan keadaan masa depan. Dasar-dasar perumusan isi: (1) mencerminkan apa yang ingin dicapai sebuah organisasi, (2) memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, (3) mampu menjadi berkat dan menyatukan berbagai gagasan strategi yang ada dalam organisasi, (4) memiliki orientasi terhadap masa depan,

sehingga segenap jajaran organisasi harus berperan dalam mendefinisikan dan membentuk masa depan organisasinya, (5) mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi serta, (6) mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi (Syahril Yusuf, 2024).

Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh organisasi sesuai dengan visi yang telah ditetapkan, agar pencapaian tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan misi tersebut diharapkan seluruh jajaran organisasi dapat mengenal organisasinya dan mengetahui peran dan fungsinya, program dan kegiatan yang harus dilaksanakan serta hasil yang harus dicapai pada masa-masa yang akan datang. Proses perumusan misi harus memperhatikan masukan dari pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dan memberikan peluang untuk perubahan/penyesuaian sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis.

3.2.2 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada organisasi. Dalam proses perumusan strategi sebuah organisasi perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan organisasi. Hasil dari identifikasi dan evaluasi tersebut diharapkan organisasi dapat mengetahui profil keunggulan strategi yang dimiliki. Sehingga dengan demikian organisasi dapat mengantisipasi peluang dan menyikapi

ancaman yang ada dengan cepat.

Analisis lingkungan internal merupakan kegiatan melakukan penilaian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan lembaga dari aspek internal. Analisis tersebut penting dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk mengetahui kelebihan/kelebihan (kemampuan) dan kekurangan-kekurangan (kelemahan) yang dimiliki oleh lembaganya. Kelebihan dan kekurangan tersebut merupakan sebuah peluang, ancaman, dan tantangan yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan program kerja. Analisis internal yang dilakukan dapat menentukan profil suatu lembaga pendidikan, memberi informasi tentang sumber daya dan kemampuan spesifik organisasi, apabila sumber daya dan kemampuan tergolong unggul maka menjadi kompetensi inti yang mampu menciptakan nilai tersendiri bagi lembaga bersangkutan.

3.2.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Chuck Williams dalam Susanthi, dkk (2017), menjelaskan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*) adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal organisasi adalah semua kejadian di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi. Pearce dan Robinson dalam Susanthi (2017), mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga

mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Analisis lingkungan eksternal pendidikan adalah pemindaian lingkungan eksternal pendidikan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mempengaruhi kinerja organisasi. Peluang dan ancaman selalu ada dan selalu melebihi sumber daya yang tersedia. Analisis lingkungan eksternal diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman utama yang dihadapi organisasi dalam merespon perubahan lingkungan eksternal organisasi sehingga dapat menyusun strategi untuk memanfaatkan peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari potensi ancaman yang muncul. Berbagai informasi tentang isu-isu lingkungan internal dan eksternal dalam penelitian lingkungan strategis dibobot dan dianalisis (Mardhiyah, dkk, 2022).

3.2.4 Penetapan Tujuan, Sasaran dan Strategi

Tujuan merupakan penyebaran dari pernyataan misi tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 tahun sampai dengan 5 tahun. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang akan dicapai dimasa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator kinerja.

Akdon (2011), menjelaskan sasaran merupakan penjabaran tujuan secara terstruktur atau terukur, yaitu sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan secara nyata oleh organisasi melalui kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan sasaran dengan jangka waktu tahunan, semesteran dan bulanan. Sasaran memberikan fokus pada penyusunan kegiatan oleh karenanya harus bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat dicapai. Perumusan sasaran harus memenuhi kriteria SMART (*spesifik, measurable, attainable, realistic, time frame*).

Strategi yaitu menjelaskan pemikiran-pemikiran secara konseptual analitis realistis rasional dan komprehensif mengenai berbagai langkah yang akan diperlukan dalam mencapai hasil yang konsisten dengan visi dan misi strategi diperlukan dalam mencapai dan memperlancar percepatan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

3.3 Perencanaan Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu tidak terjadi begitu saja, namun perlu suatu proses perencanaan. Mutu menjadi bagian penting dari strategi institusi dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan tidak dapat merencanakan peningkatan mutunya.

Peningkatan mutu sekolah adalah suatu proses yang sistematis yang secara terus menerus meningkatkan kualitas proses belajar mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan, dengan tujuan agar target sekolah dapat dicapai dengan

lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu rencana strategis peningkatan mutu pendidikan adalah rencana yang komprehensif dengan melibatkan segala sumber dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, mencapai target sekolah, memenangkan kompetisi dan adaptif terhadap pengaruh eksternal dan internal (De Rozari, 2012).

Hal penting selanjutnya guna mencapai mutu pendidikan yang optimal dan berkesinambungan adalah rencana strategis pendidikan. Dalam penelitian ini adalah rencana yang dilakukan oleh stakeholder sekolah dengan memperhatikan prinsip perbaikan hasil pendidikan, membawa perubahan yang lebih baik, prioritas kebutuhan, partisipasi, keterwakilan, realitas sesuai dengan hasil analisis SWOT, mendasarkan pada hasil review dan evaluasi, keterpaduan menyeluruh, transparan, dan keterkaitan serta kesepadanan secara vertikal dan horizontal dengan rencana-rencana lain.

Oleh sebab itu rencana strategis peningkatan mutu mutlak dilakukan oleh institusi pendidikan untuk mempertahankan sekolah dari persaingan yang semakin ketat. Rencana strategis merupakan rencana komprehensif dengan melibatkan semua sumber dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar, mencapai sasaran sekolah, dan juga memenangkan persaingan yang ada.

Rencana strategis peningkatan mutu lembaga pendidikan dalam implementasinya tidak lepas dari manajemen peningkatan mutu sekolah. Berkaitan dengan hal

ini, Usman dalam Sujoko menyatakan bahwa manajemen peningkatan mutu memiliki prinsip (1) peningkatan mutu harus dijalankan di sekolah, (2) peningkatan mutu hanya dapat dilaksanakan dengan adanya kepemimpinan yang baik, (3) peningkatan mutu harus didasarkan pada data dan fakta baik bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di sekolah, (5) peningkatan mutu memiliki tujuan bahwa sekolah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat (Sujoko, 2017).

Dalam merumuskan rencana strategis untuk meningkatkan mutu sekolah diperlukan alat analisa. Adapun alat analisa yang sering digunakan adalah analisa SWOT. SWOT adalah singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats. Rangkuti dalam Sujoko menjelaskan Strengths adalah beberapa hal yang merupakan kelebihan dari sekolah yang bersangkutan. Weaknesses adalah komponen-komponen yang kurang menunjang keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang ingin dicapai sekolah. Opportunity adalah kemungkinan-kemungkinan yang dapat dicapai apabila potensi-potensi yang ada di sekolah mampu dikembangkan secara optimal. Threats adalah kemungkinan yang mungkin terjadi atau pengaruh terhadap kesinambungan dan keberlanjutan kegiatan penyelenggaraan sekolah (Sujoko, 2017).

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2011). *Strategic Management For Educational Management*: Cet ke 4. Bandung: Alfabeta.
- Astuti, R. (2017). Strategi Komunikasi Pembangunan dalam Mempertahankan Pasar Tradisional Sentral Benteng di Kabupaten Kepulauan Selayar. <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/id/eprint/6267>
- De Rozari, A. M. (2012). Rencana Strategis Peningkatan Mutu Sekolah Dengan Analisis SWOT di SMK St. Petrus Comoro Dili Timor Leste. (Doctoral dissertation, Magister Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana FKIP-UKSW), h. 16-17.
- Hidayat, A., Fatimah, S., & Rosidin, D. N. (2021). Challenges and prospects of Islamic education institutions and sustainability in the digital era. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 351–366
- Mardhiyah, Beliana, M., & Cahya, D. A. (2022). Analisis Lingkungan Eksternal, Lingkungan Persaingan dan Penyusunan Tabel EFAS Dalam Lembaga Pendidikan. *Borneo Journal of Islamic Education*, 2(1), h. 2.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons
- Krismanda, M. A. (2016). Perencanaan Strategi Bersaing Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Swasta Salatiga. *Satya Widya*, 32(2), h. 88.
- Lubis, M. S. (2018). Perencanaan Strategik Pendidikan. *Ihya Al-Arabiyyah: Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra*

Arab, 4(1), h. 47.

- Rika . Maria, Hadiyanto. 2021. Urgensi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Pengembangan dan Mutu Pendidikan. Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Vol 3 No 5 Tahun 2021 p-ISSN 2656-8063 e-ISSN 2656-8071
- Silitonga, D. (2019). Komparasi Perencanaan Strategis (Renstra) Kemendikbud dan SMA Negeri 68 Jakarta Berdasarkan Analisis Teori. Jurnal Manajemen Bisnis, 22(2), h. 143
- Syoviana, R. (2021). Pentingnya Perencanaan Strategis dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0. Jurnal Administrasi Pendidikan, 8(3), 102–114.
- Sujoko, E. (2017). Strategi peningkatan mutu sekolah berdasarkan analisis swot di sekolah menengah pertama. Jurnal Manajemen Pendidikan, 4(1), h. 86.
- Susanthi, P. R. (2017). Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam mencapai tujuan perusahaan (Studi kasus STIE Galileo Batam). Jurnal Elektronik, 1, h. 34.
- Syahril Yusuf. 2024. Implementasi Perencanaan Strategis Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Unit Pelaksana Teknis Sekolah Dasar Negeri 032 Kualu. Skripsi Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.

BAB 4

MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

Oleh : Dr. Agustinus Tanggu Daga, M.Pd.

4.1 Pendahuluan

Kurikulum merupakan komponen fundamental dalam sistem pendidikan yang berfungsi sebagai kerangka utama untuk mengarahkan penyelenggaraan pembelajaran serta menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan tujuan pendidikan melalui pengembangan kompetensi peserta didik secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan. Melalui kurikulum, visi, misi, dan tujuan pendidikan diterjemahkan ke dalam capaian pembelajaran, materi ajar, pengalaman belajar, strategi pembelajaran, serta sistem asesmen yang menjadi pedoman bagi seluruh proses pendidikan di satuan pendidikan. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas sangat ditentukan oleh kualitas kurikulum dan efektivitas pengelolaannya (Gunawan & Usman, 2022). Dalam perspektif manajemen pendidikan, kurikulum dipandang sebagai suatu sistem yang perlu direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, diawasi, dievaluasi, dan dikembangkan secara berkelanjutan agar tetap relevan dengan kebutuhan peserta didik, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta tuntutan masyarakat.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kurikulum merupakan suatu sistem yang mengintegrasikan tujuan, isi, proses, dan evaluasi pembelajaran secara utuh. Sejalan dengan itu, Ornstein & Hunkins (2018) memandang kurikulum sebagai keseluruhan pengalaman belajar yang dirancang oleh lembaga pendidikan untuk membantu peserta didik mencapai kompetensi yang diharapkan. Pandangan ini mempertegas bahwa keberhasilan kurikulum dipengaruhi oleh kualitas dokumen kurikulum sekaligus efektivitas implementasinya dalam praktik pembelajaran.

Kurikulum memiliki posisi strategis karena menjadi penghubung antara tujuan pendidikan dengan praktik pembelajaran di kelas. Tyler (2013) menjelaskan bahwa pengembangan kurikulum harus diawali dengan perumusan tujuan pendidikan yang jelas, kemudian diterjemahkan ke dalam pengalaman belajar yang relevan, diorganisasikan secara sistematis, dan dievaluasi untuk mengetahui tingkat ketercapaiannya. Perspektif ini menunjukkan bahwa seluruh aktivitas pendidikan berpusat pada kurikulum. Dengan demikian, kurikulum menjadi instrumen utama dalam mengarahkan seluruh sumber daya pendidikan agar bekerja secara terpadu menuju pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam konteks manajemen pendidikan, kurikulum merupakan objek pengelolaan yang memerlukan penerapan

fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), serta pengawasan dan evaluasi (*controlling*) (Hallinger, 202; Yusuf et al., 2024). Perencanaan dilakukan melalui analisis kebutuhan, perumusan tujuan, dan penyusunan program pembelajaran. Selanjutnya, sekolah mengoordinasikan sumber daya manusia, waktu, sarana, dan pembiayaan untuk mendukung implementasi kurikulum. Tahap pelaksanaan diwujudkan melalui proses pembelajaran yang dirancang sesuai karakteristik peserta didik, sedangkan pengawasan dan evaluasi bertujuan memastikan implementasi kurikulum berlangsung sesuai standar serta menghasilkan perbaikan yang berkelanjutan. Efektivitas pengelolaan pada setiap tahapan tersebut menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kurikulum.

Perkembangan masyarakat abad 21 menuntut kurikulum yang adaptif terhadap perubahan. Orientasi kurikulum mencakup penguasaan pengetahuan, pengembangan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, literasi digital, penguatan karakter, serta kemampuan belajar sepanjang hayat. OECD (2020) melalui Learning Compass 2030 menekankan pentingnya kurikulum yang membekali peserta didik dengan kompetensi untuk menghadapi kompleksitas kehidupan global. Sejalan dengan itu, UNESCO (2021) menegaskan bahwa kurikulum perlu dirancang secara fleksibel, inklusif, dan berpusat pada peserta didik agar mampu menjawab tantangan masa depan. Oleh sebab itu, pengelolaan kurikulum perlu dilakukan secara

dinamis dengan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Kurikulum, pembelajaran, dan mutu pendidikan merupakan tiga komponen yang saling berkaitan dalam suatu sistem pendidikan. Kurikulum memberikan arah mengenai kompetensi yang harus dicapai, pembelajaran menjadi proses untuk mewujudkan kompetensi tersebut, sedangkan mutu pendidikan tercermin dari tingkat ketercapaian tujuan pembelajaran dan perkembangan peserta didik secara menyeluruh (Biggs & Tang, 2011). Hubungan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran dipengaruhi oleh kualitas kurikulum, sementara mutu pendidikan merupakan hasil dari implementasi kurikulum yang efektif.

Hubungan tersebut membentuk suatu siklus yang saling memengaruhi. Kurikulum menjadi dasar bagi guru dalam merancang tujuan pembelajaran, memilih materi, menentukan strategi pembelajaran, serta menyusun asesmen. Pengalaman yang diperoleh selama pelaksanaan pembelajaran selanjutnya menjadi sumber informasi untuk mengevaluasi relevansi dan efektivitas kurikulum. Hasil evaluasi tersebut dimanfaatkan sebagai dasar penyempurnaan kurikulum agar semakin sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan masyarakat. Siklus ini menunjukkan bahwa kurikulum dan pembelajaran merupakan dua komponen yang saling mendukung dalam peningkatan mutu pendidikan.

Efektivitas hubungan tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen kurikulum dan pembelajaran.

[illegible]

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa kurikulum, pembelajaran, dan mutu pendidikan merupakan tiga komponen yang saling berkaitan dalam suatu sistem

pendidikan. Kurikulum menjadi dasar dalam menetapkan tujuan, capaian pembelajaran, materi, strategi pembelajaran, dan asesmen. Kurikulum kemudian diimplementasikan melalui proses pembelajaran yang dirancang dan dilaksanakan oleh guru untuk mencapai kompetensi yang diharapkan. Kualitas pelaksanaan pembelajaran akan menentukan mutu pendidikan yang tercermin pada capaian belajar peserta didik, pembentukan karakter, peningkatan kinerja sekolah, serta kepuasan para pemangku kepentingan. Hasil evaluasi terhadap mutu pendidikan selanjutnya menjadi umpan balik untuk menyempurnakan kurikulum dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Keseluruhan proses tersebut dikelola melalui fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi, sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Bab ini bertujuan memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, prinsip, dan praktik manajemen kurikulum dan pembelajaran dalam penyelenggaraan pendidikan. Pembahasan diawali dengan konsep dasar manajemen kurikulum dan pembelajaran, dilanjutkan dengan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan kurikulum, implementasinya di satuan pendidikan, serta tantangan dan strategi pengembangannya pada era transformasi digital. Melalui pembahasan tersebut, pembaca diharapkan mampu memahami bahwa keberhasilan kurikulum tidak hanya ditentukan oleh kualitas

perancangannya, tetapi juga oleh efektivitas pengelolaannya. Pada akhirnya, pembaca diharapkan memiliki landasan konseptual untuk menganalisis, mengelola, dan mengembangkan kurikulum serta pembelajaran secara sistematis guna mendukung peningkatan mutu pendidikan di berbagai jenjang dan satuan pendidikan.

4.2 Konsep Dasar Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan bagian penting dalam manajemen pendidikan karena berhubungan langsung dengan penyelenggaraan proses belajar mengajar di satuan pendidikan. Kurikulum memberikan arah dan tujuan pendidikan, sedangkan pembelajaran merupakan proses implementasi kurikulum untuk mencapai kompetensi peserta didik. Agar keduanya berjalan secara efektif, diperlukan pengelolaan yang sistematis melalui fungsi-fungsi manajemen.

4.2.1 Kurikulum

Kurikulum merupakan pedoman utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kurikulum mencakup tujuan, isi, proses, dan asesmen yang saling berkaitan.

Tyler (1949) memandang kurikulum sebagai rencana pembelajaran yang disusun berdasarkan tujuan pendidikan, pengalaman belajar, organisasi pengalaman belajar, dan evaluasi. Sementara itu, Ornstein & Hunkins (2018) menjelaskan bahwa kurikulum merupakan seluruh pengalaman belajar yang dirancang oleh sekolah untuk membantu peserta didik mencapai kompetensi yang diharapkan. Selanjutnya, Taba (1962) menekankan bahwa kurikulum merupakan suatu rancangan pembelajaran yang disusun secara sistematis melalui analisis kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Sementara itu, Ornstein & Hunkins (2018) mendefinisikan kurikulum sebagai seluruh pengalaman belajar yang dirancang dan difasilitasi oleh sekolah, baik yang berlangsung di dalam maupun di luar kelas, untuk mencapai perkembangan peserta didik secara optimal.

Berdasarkan pandangan tersebut, kurikulum dapat dipahami sebagai sistem yang mengarahkan seluruh proses pendidikan agar tujuan pembelajaran dan tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif.

4.2.2 Pembelajaran

Pembelajaran merupakan proses implementasi kurikulum melalui interaksi antara pendidik, peserta didik, dan sumber belajar. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 mendefinisikan pembelajaran sebagai proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.

Slavin (2018) mendefinisikan pembelajaran sebagai proses yang dirancang untuk membantu peserta didik memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai melalui pengalaman yang terencana. Joyce et al. (2015) menambahkan bahwa pembelajaran merupakan proses pengorganisasian lingkungan belajar sehingga peserta didik dapat membangun pengetahuan dan mengembangkan kemampuan berpikir secara aktif. Dengan demikian, pembelajaran yang efektif menempatkan peserta didik sebagai subjek yang aktif dalam membangun pemahaman melalui berbagai pengalaman belajar yang bermakna.

Menurut Illeris (2015), pembelajaran merupakan proses yang menghasilkan perubahan kapasitas individu yang bersifat relatif permanen, yang tercermin dalam perkembangan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kompetensi. Perubahan tersebut terbentuk melalui keterlibatan aktif individu dalam berbagai pengalaman belajar yang berlangsung secara sadar, bermakna, dan berkesinambungan. Proses pembelajaran menjadi sarana bagi individu untuk mengembangkan kemampuan baru, memperkaya pemahaman, serta meningkatkan kapasitas dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan kehidupan. Illeris menjelaskan bahwa pembelajaran berlangsung melalui tiga dimensi yang saling berinteraksi. Dimensi pertama adalah *content dimension*, yaitu dimensi yang berkaitan dengan penguasaan pengetahuan, keterampilan, pemahaman, serta kemampuan berpikir yang diperoleh selama proses belajar. Dimensi kedua adalah *incentive dimension*, yang mencakup motivasi, minat, emosi,

nilai, dan kemauan sebagai faktor-faktor yang mendorong individu untuk belajar serta memengaruhi tingkat keterlibatan dan ketekunannya dalam proses pembelajaran. Dimensi ketiga adalah *interaction dimension*, yaitu dimensi yang menekankan pentingnya interaksi individu dengan lingkungan sosial, budaya, dan lingkungan fisik sebagai ruang untuk membangun pengalaman belajar melalui komunikasi, kolaborasi, refleksi, dan konstruksi pengetahuan. Ketiga dimensi tersebut membentuk satu kesatuan yang utuh, sehingga pembelajaran dipahami sebagai proses pengembangan kemampuan kognitif, afektif, dan sosial yang berlangsung secara terpadu.

Dalam konteks pendidikan abad 21, pembelajaran diarahkan pada pengembangan kompetensi berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, literasi digital, dan karakter. Oleh karena itu, kualitas pembelajaran sangat ditentukan oleh kemampuan guru dalam mengimplementasikan kurikulum melalui strategi pembelajaran yang inovatif, kontekstual, inklusif, dan berpusat pada peserta didik.

4.2.3 Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kurikulum serta pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Beauchamp (1981) menjelaskan bahwa pengelolaan kurikulum merupakan proses sistematis dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kurikulum. Senada

dengan itu, Ornstein dan Hunkins (2018) menegaskan bahwa manajemen kurikulum mencakup seluruh kegiatan yang memastikan kurikulum dapat diimplementasikan secara optimal melalui koordinasi sumber daya, kepemimpinan, dan evaluasi berkelanjutan.

Dengan demikian, manajemen kurikulum dan pembelajaran tidak hanya berfokus pada penyusunan dokumen kurikulum, tetapi juga pada pengelolaan proses pembelajaran agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara konsisten.

4.2.4 Tujuan dan Prinsip Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum bertujuan menjamin terlaksananya kurikulum secara efektif sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal. Secara khusus, manajemen kurikulum bertujuan menyelaraskan kurikulum dengan tujuan satuan pendidikan, meningkatkan kualitas pembelajaran, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, serta mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Agus & Solehah, 2023).

Pengelolaan kurikulum dilaksanakan berdasarkan beberapa prinsip utama, yaitu relevansi, fleksibilitas, kontinuitas, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas (Beauchamp, 1981; Ornstein & Hunkins, 2018; Wiles & Bondi, 2015). Prinsip relevansi menekankan kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan masyarakat. Fleksibilitas memberikan ruang penyesuaian terhadap karakteristik satuan pendidikan. Kontinuitas menjamin kesinambungan pengalaman belajar antarkelas

dan antarjenjang. Efektivitas dan efisiensi mengarahkan pencapaian tujuan pendidikan melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal, sedangkan akuntabilitas memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan kurikulum dapat dipertanggungjawabkan kepada para pemangku kepentingan.

Dengan berlandaskan tujuan dan prinsip tersebut, manajemen kurikulum dan pembelajaran menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

4.3 Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran

Pengelolaan kurikulum dan pembelajaran merupakan rangkaian kegiatan manajerial yang dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi untuk mendukung tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Penuel et al., 2011; Marhadi et al., 2024; Wirtati et al., 2025). Keempat fungsi tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu siklus perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pendidikan.

4.3.1 Perencanaan Kurikulum dan Pembelajaran

Proses pengelolaan kurikulum dan pembelajaran diawali dengan kegiatan perencanaan yang disusun secara sistematis sebagai pedoman dalam mencapai tujuan pendidikan. Pada tahap ini, satuan pendidikan menetapkan

arah penyelenggaraan pembelajaran berdasarkan kebijakan kurikulum, kebutuhan peserta didik, karakteristik lingkungan, serta tujuan pendidikan. Perencanaan yang baik menjadi dasar bagi pelaksanaan pembelajaran yang sistematis dan terarah.

Dalam konteks kurikulum, perencanaan mencakup penyusunan dokumen kurikulum operasional satuan pendidikan, penetapan tujuan pembelajaran, penyusunan alur tujuan pembelajaran, pengorganisasian materi, serta penyusunan kalender akademik dan jadwal pembelajaran. Pada tingkat kelas, guru menyusun perangkat pembelajaran yang memuat tujuan, materi, strategi, media, dan asesmen sesuai karakteristik peserta didik. Menurut Tyler (2013), perencanaan pembelajaran harus diawali dengan perumusan tujuan yang jelas karena tujuan menjadi dasar dalam menentukan pengalaman belajar dan evaluasi pembelajaran.

Perencanaan yang efektif memiliki karakteristik relevan, sistematis, fleksibel, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Selain itu, perencanaan perlu mengintegrasikan penguatan karakter, literasi, numerasi, keterampilan abad 21, serta pemanfaatan teknologi digital agar pembelajaran tetap kontekstual dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

4.3.2 Pengorganisasian Pelaksanaan Pembelajaran

Pengorganisasian merupakan proses mengatur sumber daya agar pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran berlangsung secara efektif. Pengorganisasian tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, tetapi juga dengan

koordinasi antarpersonel, pengelolaan waktu, pemanfaatan sarana dan prasarana, serta penyediaan lingkungan belajar yang kondusif.

Kepala sekolah berperan mengoordinasikan pelaksanaan kurikulum melalui pembagian tugas mengajar, penyusunan jadwal pelajaran, pengelolaan beban kerja guru, serta penyediaan fasilitas pembelajaran. Guru bertanggung jawab mengorganisasi pengalaman belajar dengan memilih strategi, metode, media, dan sumber belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran serta karakteristik peserta didik. Pengorganisasian yang baik akan menciptakan kesinambungan antara perencanaan dan pelaksanaan sehingga proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien.

4.3.3 Pelaksanaan Pembelajaran

Pelaksanaan pembelajaran merupakan implementasi nyata dari kurikulum yang telah direncanakan. Pada tahap ini, guru memfasilitasi peserta didik untuk mencapai kompetensi melalui berbagai aktivitas belajar yang aktif, bermakna, dan berpusat pada peserta didik. Oleh karena itu, kualitas pelaksanaan pembelajaran sangat menentukan keberhasilan implementasi kurikulum.

Pembelajaran yang efektif ditandai oleh keterlibatan aktif peserta didik, penggunaan strategi pembelajaran yang bervariasi, pemanfaatan media dan teknologi secara tepat, serta pelaksanaan asesmen yang mendukung proses belajar. Guru berperan sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan belajar yang aman, inklusif, kolaboratif, dan

mendorong peserta didik untuk berpikir kritis, kreatif, berkomunikasi, dan bekerja sama. Dalam era digital, pelaksanaan pembelajaran juga perlu memanfaatkan teknologi informasi dan kecerdasan artifisial (AI) secara etis untuk memperkaya pengalaman belajar tanpa mengabaikan nilai-nilai integritas akademik.

Keberhasilan pelaksanaan pembelajaran dipengaruhi oleh kompetensi guru, kesiapan peserta didik, ketersediaan sumber belajar, dukungan kepemimpinan sekolah, serta budaya belajar yang kondusif.

4.3.4 Pengawasan dan Evaluasi Pembelajaran

Pengawasan dan evaluasi merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan secara berkelanjutan melalui supervisi akademik, monitoring proses pembelajaran, serta pendampingan kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Evaluasi pembelajaran dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai ketercapaian tujuan pembelajaran dan efektivitas proses pembelajaran. Evaluasi tidak hanya berfokus pada hasil belajar peserta didik, tetapi juga pada kualitas perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, strategi yang digunakan, serta pemanfaatan media dan asesmen. Informasi yang diperoleh dari evaluasi menjadi dasar bagi guru dan sekolah untuk melakukan refleksi, memperbaiki praktik pembelajaran, serta mengembangkan kurikulum sesuai kebutuhan peserta didik.

Dengan demikian, pengawasan dan evaluasi bukan sekadar kegiatan penilaian, tetapi merupakan bagian dari proses peningkatan mutu yang berkelanjutan. Hasil evaluasi menjadi umpan balik bagi perencanaan berikutnya sehingga terbentuk siklus pengelolaan kurikulum dan pembelajaran yang adaptif, efektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

4.4 Implementasi Manajemen Kurikulum di Satuan Pendidikan

Implementasi manajemen kurikulum merupakan proses sistematis dalam menerapkan kurikulum ke dalam penyelenggaraan pembelajaran di satuan pendidikan. Pada tahap ini, kurikulum yang telah dirancang diwujudkan dalam berbagai kegiatan pembelajaran, pengelolaan kelas, asesmen, serta berbagai program pendukung yang mengarahkan peserta didik pada pencapaian capaian pembelajaran dan tujuan pendidikan. Keberhasilan implementasi kurikulum dipengaruhi oleh kualitas dokumen kurikulum, efektivitas pengelolaan sumber daya, kolaborasi antarpemangku kepentingan, serta terciptanya lingkungan belajar yang kondusif. Oleh karena itu, implementasi kurikulum memerlukan keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dan dukungan dari berbagai pihak, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat (Harris & Jones, 2020; Priestley et al., 2021). Sinergi di antara para pemangku kepentingan tersebut menjadi faktor penting dalam memastikan kurikulum

terlaksana secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan sesuai dengan karakteristik serta kebutuhan satuan pendidikan.

4.4.1 Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader) yang mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengawasi implementasi kurikulum di satuan pendidikan. Peran tersebut meliputi penyusunan kebijakan akademik, pengorganisasian beban kerja guru, penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan budaya belajar yang kondusif, serta pelaksanaan supervisi akademik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selain itu, kepala sekolah bertanggung jawab membangun budaya mutu melalui pembinaan profesional guru, pengambilan keputusan berbasis data, serta mendorong inovasi pembelajaran. Kepemimpinan yang visioner dan kolaboratif akan menciptakan lingkungan sekolah yang adaptif terhadap perubahan kurikulum dan perkembangan teknologi pendidikan.

4.4.2 Peran Guru

Guru merupakan pelaksana utama kurikulum di kelas. Peran guru tidak terbatas pada penyampaian materi, tetapi mencakup perencanaan, pelaksanaan, asesmen, refleksi, dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Guru bertanggung jawab menerjemahkan capaian pembelajaran ke dalam kegiatan belajar yang sesuai dengan karakteristik peserta didik, konteks sekolah, dan kebutuhan masyarakat.

Dalam pembelajaran, guru berperan sebagai fasilitator, motivator, pembimbing, dan evaluator. Guru juga dituntut mengembangkan strategi pembelajaran yang aktif, kontekstual, dan berpusat pada peserta didik, serta mengintegrasikan penguatan karakter, literasi, numerasi, keterampilan abad 21, dan pemanfaatan teknologi digital secara bijaksana. Profesionalisme guru menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi kurikulum.

4.4.3 Pengembangan Perangkat Pembelajaran

Perangkat pembelajaran merupakan instrumen yang digunakan guru untuk mengimplementasikan kurikulum secara sistematis. Pengembangannya harus mengacu pada kurikulum yang berlaku, karakteristik peserta didik, serta kebutuhan dan potensi lingkungan belajar.

Perangkat pembelajaran umumnya meliputi modul ajar atau rencana pembelajaran, bahan ajar, media pembelajaran, lembar kerja peserta didik, serta instrumen asesmen. Penyusunannya perlu memperhatikan keterpaduan antara tujuan pembelajaran, materi, strategi, aktivitas belajar, dan asesmen sehingga proses pembelajaran berlangsung secara efektif. Perangkat pembelajaran juga harus bersifat fleksibel agar dapat disesuaikan dengan dinamika kelas dan perkembangan peserta didik.

4.4.4 Kolaborasi Warga Sekolah dalam Implementasi Kurikulum

Implementasi kurikulum yang efektif memerlukan kolaborasi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, pengawas, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat memiliki tanggung jawab bersama dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Kolaborasi dapat diwujudkan melalui perencanaan program sekolah, pengembangan perangkat pembelajaran secara bersama, kegiatan lesson study atau komunitas belajar guru, supervisi akademik, komunikasi dengan orang tua, serta kemitraan dengan dunia usaha, dunia industri, perguruan tinggi, dan masyarakat. Kerja sama tersebut memungkinkan sekolah memperoleh berbagai sumber belajar, masukan, dan dukungan yang memperkaya pengalaman belajar peserta didik.

Dengan demikian, implementasi manajemen kurikulum tidak hanya menjadi tanggung jawab guru, tetapi merupakan tanggung jawab kolektif seluruh warga sekolah. Kolaborasi yang efektif akan memperkuat pelaksanaan kurikulum, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta mendukung terwujudnya budaya mutu di satuan pendidikan.

4.5 Tantangan dan Strategi Pengembangan Kurikulum di Era Digital

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara peserta didik belajar, guru mengajar, dan sekolah mengelola

proses pendidikan. Kurikulum dikembangkan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran yang mendukung penguasaan pengetahuan, pengembangan keterampilan, pembentukan karakter, serta penguatan berbagai kompetensi yang diperlukan peserta didik untuk menghadapi perubahan sosial, ekonomi, dan perkembangan teknologi pada abad 21. Pengembangan kurikulum perlu dilakukan secara adaptif agar mampu merespons dinamika ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, serta karakteristik peserta didik. Upaya tersebut diwujudkan melalui integrasi teknologi digital dalam pembelajaran, penguatan literasi dan pendidikan karakter, pengembangan keterampilan abad 21, pemanfaatan kecerdasan artifisial (AI) secara etis dan bertanggung jawab, serta peningkatan kompetensi profesional guru sebagai pelaksana utama kurikulum (Koehler et al., 2013; UNESCO, 2024).

4.5.1 Transformasi Digital dalam Pembelajaran

Transformasi digital merupakan perubahan dalam proses pembelajaran melalui pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih efektif, fleksibel, dan berpusat pada peserta didik. Pemanfaatan Learning Management System (LMS), media pembelajaran interaktif, sumber belajar digital, dan platform kolaboratif memungkinkan pembelajaran berlangsung tanpa dibatasi ruang dan waktu.

Namun, transformasi digital juga menghadirkan tantangan, seperti kesenjangan akses teknologi, rendahnya

literasi digital, serta kesiapan guru dan peserta didik dalam memanfaatkan teknologi secara optimal. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum perlu memastikan bahwa teknologi digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, bukan sekadar menggantikan metode konvensional.

4.5.2 Integrasi Literasi, Karakter, dan Keterampilan Abad 21

Kurikulum abad 21 menuntut keseimbangan antara penguasaan pengetahuan, pembentukan karakter, dan pengembangan berbagai kompetensi esensial. Selain literasi baca tulis dan numerasi, peserta didik perlu memiliki literasi digital, literasi informasi, literasi sains, serta kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi.

Penguatan karakter juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi kurikulum. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, disiplin, empati, gotong royong, dan kepedulian sosial perlu diintegrasikan dalam seluruh proses pembelajaran. Dengan demikian, kurikulum diarahkan untuk mengembangkan peserta didik yang menguasai kompetensi akademik, menunjukkan karakter yang baik, serta memiliki kemampuan beradaptasi terhadap dinamika dan tantangan kehidupan.

4.5.3 Pemanfaatan AI dalam Pembelajaran

Perkembangan kecerdasan artifisial (AI) telah membawa perubahan yang mendasar dalam berbagai aspek pendidikan, termasuk proses pembelajaran. Pemanfaatan AI

memberikan berbagai peluang untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui dukungan terhadap tugas-tugas profesional guru, seperti penyusunan bahan ajar, pengembangan media pembelajaran, analisis hasil belajar peserta didik, serta pemberian umpan balik yang lebih cepat dan tepat. Selain itu, AI memungkinkan penyelenggaraan pembelajaran yang lebih adaptif dengan menyesuaikan materi, aktivitas, dan strategi pembelajaran berdasarkan karakteristik, kemampuan, serta kebutuhan belajar setiap peserta didik.

Meskipun demikian, penggunaan AI harus dilakukan secara bijaksana dan bertanggung jawab. Guru tetap berperan sebagai pengambil keputusan utama dalam proses pembelajaran sedangkan AI berfungsi sebagai alat bantu yang mendukung efektivitas pembelajaran. Pemanfaatan AI juga harus memperhatikan etika akademik, perlindungan data pribadi, transparansi penggunaan, serta pengembangan kemampuan berpikir kritis agar peserta didik tidak bergantung sepenuhnya pada teknologi.

4.5.4 Pengembangan Profesional Guru

Transformasi kurikulum memerlukan dukungan guru yang mampu mengembangkan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian secara berkelanjutan. Penguatan keempat kompetensi tersebut menjadi fondasi bagi implementasi kurikulum yang efektif, sekaligus mendukung kemampuan guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang relevan dengan

perkembangan teknologi serta kebutuhan belajar peserta didik di era digital.

Pengembangan profesional guru dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk kegiatan yang mendukung peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, seperti pelatihan, komunitas belajar guru, supervisi akademik, penelitian tindakan kelas, dan pemanfaatan platform pembelajaran profesional. Berbagai kegiatan tersebut memberikan kesempatan kepada guru untuk memperbarui pengetahuan, memperkuat keterampilan pedagogis, serta meningkatkan kualitas praktik pembelajaran sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sejalan dengan pesatnya perkembangan teknologi digital, guru perlu mengembangkan kompetensi digital, kemampuan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pembelajaran, serta keterampilan memanfaatkan AI secara etis, bertanggung jawab, dan efektif. Komitmen terhadap pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*) menjadi landasan bagi guru untuk terus meningkatkan kapasitas profesional, beradaptasi dengan perubahan kurikulum, serta merancang pembelajaran yang inovatif, relevan, dan sesuai dengan karakteristik serta kebutuhan belajar peserta didik.

Pengembangan kurikulum di era digital memerlukan keterpaduan antara pemanfaatan inovasi teknologi, penguatan karakter, pengembangan kompetensi abad 21, dan peningkatan kapasitas profesional guru. Keempat aspek tersebut saling melengkapi dalam membentuk kurikulum yang responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan, serta kemajuan teknologi.

Pengelolaan kurikulum yang adaptif memberikan arah bagi penyelenggaraan pembelajaran yang lebih bermakna, relevan, dan berpusat pada peserta didik, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, A. H. R., & Solehah, S. R. (2023). Manajemen Kurikulum Merdeka Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SMK. *Jurnal Educatio*, 9(4), 2235–2243. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i4.6848>
- Beauchamp, G. A. (1981). *Curriculum Theory*. Itasca, Illinois: Peacock Publishers.
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University* (4th Editio). Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Gunawan, M. I. A., & Usman, E. F. (2022). Curriculum Management in Improving the Quality of Education. *JOSSE: Journal Of Social Science And Economics*, 1(2), 146–167. <https://doi.org/10.37812/josse.v1i2.559>
- Hallinger, P. (2020). Science Mapping the Knowledge Base on Educational Leadership and Management From the Emerging Regions of Asia, Africa And Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/174114321882277>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – School Leadership in Disruptive Times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Illeris, K. (2015). The Development of a Comprehensive and Coherent Theory of Learning. *European Journal of Education*, 50(1), 29–40. <https://doi.org/10.1111/ejed.12103>

- Joyce, B., Weil, M., & Calhoun, E. (2015). *Models of Teaching* (9th Editio). New York: Pearson.
- Koehler, M. J., Mishra, P., & Cain, W. (2013). What is Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK)? *Journal of Education*, 193(3), 13–19. <https://doi.org/10.1177/002205741319300303>
- Marhadi, H., Kurnia, A., Anggraini, H., Nurlia, I., & Cameliani, V. (2024). Analysis of Curriculum Management in Enhancing the Quality of the Learning Process in Middle Schools. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, 12(1), 1–10. <https://doi.org/10.21831/jppfa.v12i1.73827>
- OECD. (2020). *The Future of Education and Skills: OECD Learning Compass 2030*. Paris: Penerbit: OECD Publishing.
- Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2018). *Curriculum: Foundations, Principles, and Issues* (7th editio). Boston: Pearson.
- Penuel, W. R., Fishman, B. J., Cheng, B. H., & Sabelli, N. (2011). Organizing Research and Development at the Intersection of Learning, Implementation, and Design. *Educational Researcher*, 40(7), 331–337. <https://doi.org/10.3102/0013189X11421826>
- Priestley, M., Alvunger, D., Philippou, S., & Soini, T. (2021). *Curriculum Making in Europe: Policy and Practice Within and Across Diverse Contexts*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited.
- Slavin, R. E. (2018). *Educational Psychology: Theory and Practice*. New York: Pearson.

- Taba, H. (1962). *Curriculum Development: Theory and Practice*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Tyler, R. W. (2013). *Basic Principles of Curriculum and Instruction* (4th editio). Chicago: University of Chicago Press.
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. New York: UNESCO.
- UNESCO. (2024). *AI Competency Framework For Teachers*. Paris: UNESCO Publishing.
- Wiles, J., & Bondi, J. (2015). *Curriculum Development: A Guide to Practice* (9th Editio). New York: Pearson.
- Wirtati, I., Nasution, R. H., Fuad, M., & Siregar, Z. (2025). Curriculum Management as a Foundation for Effective Schools. *Edulec: Journal of Education and Technology*, 8(2), 285–298. <https://doi.org/10.29062/edu.v8i3.1101>
- Yusuf, A. W., Kohar, A., & Sartrika, I. (2024). Application of the Concept Planning, Organizing, Actuating, Controlling in Improving the Quality of Education at Madrasah Ibtidaiyah Wathoniyah Cirebon. *Journal of Leadership, Management and Policy in Education*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.51454/jlmpedu.v2i1.618>

BAB 5

MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

Oleh : Theophanie Pattinasarany, S.Pd., M.Pd.

5.1 Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan peradaban dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu bangsa. Dalam ekosistem lembaga pendidikan, secanggih apa pun kurikulum yang dirancang, semegah apa pun sarana prasarana yang dibangun, dan sebesar apa pun anggaran yang dialokasikan, keberhasilannya akan tetap bertumpu pada kualitas manusia yang menggerakkannya. Di sinilah letak urgensi krusial dari manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan bukan sekadar komponen operasional sekolah, melainkan aset strategis (*human capital*) yang menentukan hidup-matinya mutu pembelajaran.

Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya ketimpangan antara tuntutan idealitas dan praktik pengelolaan. Manajemen SDM di lingkungan pendidikan masih sering dihadapkan pada tantangan klasik: rekrutmen yang belum berbasis kompetensi murni, distribusi penempatan yang tidak merata terutama di wilayah-wilayah khusus atau terpencil hingga sistem Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang kadang kala terjebak dalam formalitas birokrasi semata tanpa menyentuh esensi peningkatan

profesionalisme. Ketika aspek perencanaan, pembinaan, dan kesejahteraan mereka tidak dikelola dengan pendekatan manajemen modern yang humanis, maka produktivitas dan motivasi kerja akan mengalami penurunan, yang pada akhirnya mengorbankan masa depan peserta didik.

Memasuki era transformasi digital, tantangan manajemen SDM pendidikan menjadi berlipat ganda. Kehadiran teknologi kecerdasan buatan, platform pembelajaran daring, dan digitalisasi tata kelola menuntut reposisi peran pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik tidak lagi memegang monopoli sebagai satu-satunya sumber ilmu pengetahuan, melainkan harus bertransformasi menjadi fasilitator, motivator, dan penjaga moralitas siswa. Di sisi lain, tenaga kependidikan (seperti tenaga administrasi, pustakawan, dan laboran) dituntut memiliki literasi digital yang tinggi demi efisiensi layanan kelembagaan. Organisasi kerja sama ekonomi internasional (OECD) melalui laporan utamanya menegaskan bahwa untuk membangun sekolah yang tangguh, negara dan lembaga pendidikan harus mampu menempatkan pendidik dan pemimpin sekolah sebagai profesi yang dihargai tinggi, baik dari segi pengembangan kapasitas keprofesian maupun kesejahteraan psikologis (*well-being*). Oleh karena itu, manajemen pendidik dan kependidikan tidak boleh lagi dijalankan secara konvensional atau sekadar administrasi rutin, melainkan harus dikelola secara strategis, visioner, dan adaptif terhadap perubahan global.

Teori **"Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan"** ini hadir untuk mengupas tuntas seluruh

dimensi pengelolaan SDM di lembaga pendidikan secara sistematis. Buku ini memadukan landasan teoretis manajemen SDM makro, regulasi yuridikal, serta pendekatan praktis-aplikatif yang relevan dengan dinamika persekolahan saat ini. Secara garis besar, pembahasan dalam buku ini memandu pembaca melalui siklus hidup (*lifecycle*) pegawai di lembaga pendidikan, yang meliputi: **Fondasi Filosofis:** Memahami perbedaan fungsional serta hakikat kontribusi pendidik dan tenaga kependidikan dalam pencapaian mutu sekolah. **Fase Pengadaan:** Menganalisis strategi perencanaan kebutuhan, rekrutmen berbasis kompetensi, hingga proses induksi bagi pegawai baru. **Fase Pengembangan & Evaluasi:** Menelaah model Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) di era digital serta instrumen penilaian kinerja yang objektif dan berkeadilan. **Fase Retensi & Regulasi:** Mengulas sistem kompensasi, penghargaan, motivasi kerja, pola karier, hingga manajemen mutasi dan pensiun. **Isu Kontemporer:** Menyoroti digitalisasi sistem informasi manajemen serta potret problematika nyata pengelolaan guru di wilayah-wilayah khusus.

Buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan ilmiah dan kompas praktis bagi para mahasiswa manajemen pendidikan, dosen, peneliti, kepala sekolah, pengawas, serta para pengambil kebijakan dalam upaya menciptakan tata kelola SDM pendidikan yang unggul, berintegritas, dan berdaya saing global. Selayaknya sebuah investasi, membenahi manajemen manusia di dalam sekolah adalah langkah paling awal dan paling utama untuk membenahi mutu generasi masa depan bangsa.

5.2 Hakikat Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan

5.2.1 Konsep Dasar Dan Filosofi Manajemen SDM Pendidikan.

Menurut pemikiran Gary Dessler (2020), manajemen SDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan keadilan mereka. Ketika konsep ini ditransformasikan ke dalam institusi pendidikan, orientasinya berubah menjadi pengorganisasian seluruh potensi manusia di sekolah demi ketercapaian tujuan pembelajaran.

Syaiful Sagala (2017) menegaskan bahwa pegawai di dalam organisasi pendidikan harus dipandang melalui lensa ***Human Capital Management*** (Manajemen Modal Manusia). Pendekatan ini memandang pendidik dan tenaga kependidikan bukan sebagai biaya produksi (*cost*), melainkan sebagai aset tidak berwujud (*intangible asset*) paling berharga yang nilainya dapat terus ditingkatkan melalui investasi pendidikan, pelatihan, dan pengembangan profesi. Nilai dari modal manusia inilah yang menggerakkan transformasi sekolah dan meningkatkan mutu lulusan secara berkelanjutan.

5.2.2 Diferensiasi Yuridis Dan Fungsional: Pendidik Vs. Tenaga Kependidikan

Dalam tata kelola lembaga pendidikan, sangat penting untuk membedakan secara tegas posisi, peran, dan tanggung jawab antara "Pendidik" dan "Tenaga Kependidikan".

Meskipun keduanya berada dalam satu atap organisasi, regulasi dan fungsi substansial mereka memiliki batas-batas yang jelas (Mulyasa, 2022).

1. Tenaga Pendidik (Pendidik)

Pendidik adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (khususnya pada perguruan tinggi).

- a. Aktor Utama: Guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, dan instruktur.
- b. Karakteristik Mutlak: Memiliki kualifikasi akademik minimal, kompetensi (pedagogik, kepribadian, sosial, profesional), serta sertifikat pendidik sebagai bukti formal profesionalisme mereka.

2. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Mereka tidak terlibat langsung dalam transformasi ilmu di kelas, melainkan menjadi sistem pendukung (*supporting system*) yang memastikan roda organisasi sekolah berjalan efektif dan efisien.

- a. Aktor Utama: Kepala satuan pendidikan (kepala sekolah/rektor), pengawas, tenaga administrasi sekolah (tata usaha), pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar.
- b. Karakteristik Mutlak: Memiliki keahlian teknis dan manajerial yang spesifik sesuai dengan bidang

penunjang yang dikelolanya.

5.2.3 Tujuan Dan Fungsi Strategis Manajemen Pendidik Dan Kependidikan

Tujuan utama dari manajemen pendidik dan kependidikan adalah menciptakan suatu sistem pengelolaan SDM yang mampu menjamin ketersediaan personel sekolah yang kompeten, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Secara lebih spesifik, Bush (2020) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan yang efektif harus mampu menyelaraskan tujuan individual pegawai dengan tujuan strategis institusi (sekolah).

Secara operasional, fungsi strategis manajemen pendidik dan kependidikan meliputi lima pilar utama: 1) Fungsi Analisis dan Perencanaan, 2) Fungsi Pengembangan (*Developing*), 3) Fungsi Evaluasi dan Penjaminan Mutu, 4) Fungsi Motivasi dan Retensi.

5.3 Perencanaan Dan Pengadaan (Recruitment & Selection)

5.3.1 Analisis Jabatan (Job Analysis) Dan Analisis Kebutuhan Pendidik

Di dalam institusi pendidikan, analisis jabatan menghasilkan dua dokumen legal yang fundamental: 1) Deskripsi Jabatan (*Job Description*), 2) Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*). Setelah analisis jabatan selesai, sekolah melakukan Analisis Kebutuhan Nyata. Sekolah harus menghitung rasio guru dan siswa, memproyeksikan jumlah kelas (rombongan belajar), serta menghitung angka pensiun

atau mutasi guru yang akan datang.

5.3.2 Strategi Rekrutmen Dan Seleksi Berbasis Kompetensi

Institusi pendidikan yang bermutu menerapkan Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi. Artinya, proses penyaringan tidak lagi hanya melihat selemba ijazah formal, melainkan mengukur empat kompetensi wajib pendidik: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (Mulyasa, 2022).

1. Saluran Rekrutmen (Recruitment Channels)

- a. Internal
- b. Eksternal

2. Metode Seleksi Berbasis Kompetensi

Untuk mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul, metode seleksi harus dirancang secara komprehensif, meliputi:

- a. Tes Potensi Akademik dan Kompetensi Bidang
- b. Tes Mengajar Real/Mikro (*Microteaching*)
- c. Wawancara Mendalam (*Behavioral Event Interview*)

5.3.3 Orientasi, Penempatan (Placement), Dan Induksi Pendidik Baru

1. Orientasi dan Penempatan (*Placement*)

Orientasi bertujuan mengenalkan pegawai baru pada budaya organisasi sekolah, visi-misi, tata tertib, rekan sejawat, serta sarana prasarana yang tersedia. Setelah itu, penempatan dilakukan dengan prinsip *the right man on the right place* (menempatkan orang yang tepat pada

posisi yang tepat). Penempatan guru harus linier dengan program studi kelulusannya agar mereka dapat mengajar secara percaya diri dan kompeten.

2. Program Induksi Guru Baru (PIGB)

Program induksi adalah kegiatan orientasi, pelatihan di tempat kerja (on-the-job training), pembimbingan, dan praktik pemecahan masalah di sekolah bagi guru pemula. Tony Bush (2020) menyatakan bahwa dukungan di awal masa kerja sangat krusial bagi retensi (kebertahanan) dan pembentukan identitas profesional seorang pendidik. Dalam program induksi, guru baru akan dipasangkan dengan guru senior sebagai mentor. Mentor bertugas memberikan bimbingan berkala dalam menyusun rencana pembelajaran, mengamati cara mengajar di kelas, serta memberikan umpan balik yang konstruktif.

5.4 Pembinaan Dan Pengembangan Profesional Berkelanjutan (PKB)

5.4.1 Konsep Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Secara konseptual, PKB bukan sekadar pemenuhan kewajiban administrasi untuk kenaikan pangkat, melainkan sebuah kebutuhan moral dan profesional. Menurut Mulyasa (2022), PKB di Indonesia secara struktural mencakup tiga wilayah utama: 1) Pengembangan Diri, 2) Publikasi Ilmiah, 3) Karya Inovatif: Penciptaan atau penemuan teknologi tepat guna, alat peraga, atau karya seni yang dapat mempermudah proses transformasi pembelajaran di kelas.

5.4.2 Pemetaan Kompetensi Pendidik Di Era Transformatif

Pembinaan yang efektif harus didasarkan pada kebutuhan riil di lapangan. Sebelum program pengembangan dirancang, manajemen sekolah harus melakukan pemetaan terhadap empat kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh pendidik, dengan adaptasi khusus terhadap tuntutan abad ke-21:

Jenis Kompetensi	Esensi Tradisional	Ekstensi Kontemporer (Era Digital)
Pedagogik	Pengelolaan kelas, penyusunan RPP, dan evaluasi hasil belajar.	Integrasi <i>Computational Thinking</i> , diferensiasi pembelajaran, dan pemanfaatan LMS (<i>Learning Management System</i>).
Profesional	Penguasaan materi struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan mata pelajaran.	Kemampuan memfilter informasi digital, penguasaan literasi data, dan adaptasi riset terkini ke dalam materi ajar.
Kepribadian	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, jujur, dan berakhlak mulia.	Menjadi teladan digital (<i>digital citizenship</i>) dan menunjukkan resiliensi di tengah perubahan kurikulum.
Sosial	Berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, dan orang tua.	Kolaborasi dalam jejaring profesional global, komunikasi empati via platform digital, dan inklusivitas sosial.

5.4.3 Model-Model Pelatihan Dan Diklat Pendidik Di Era Digital

Model pembinaan konvensional yang mengandalkan metode ceramah pasif di dalam ruangan (top-down) dinilai sudah tidak lagi efektif dan efisien. Tony Bush (2020) mengemukakan bahwa model pengembangan profesional

terbaik adalah model yang berbasis pada tempat kerja (school-based profesional development) dan berorientasi pada kolaborasi sejawat.

Di era digital, model pembinaan diklasifikasikan ke dalam beberapa pendekatan modern:

1. Pelatihan Mandiri Asinkronus (*Micro-learning & MOOCs*)
2. *Lesson Study* dan Komunitas Belajar (Kombel)
3. *Mentoring* dan *Coaching* berbasis Pemecahan

5.5 Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

5.5.1 Prinsip Dan Kriteria Penilaian Kinerja Guru (PKG) Dan Tendik

Agar hasil penilaian objektif, akurat, dan dapat diterima oleh pegawai tanpa menimbulkan resistensi, proses evaluasi harus memenuhi lima prinsip utama: 1) Objektif, 2) Adil, 3) Akuntabel, 4) Transparan, 5) Orientasi Masa Depan.

5.5.2 Hambatan Dalam Penilaian Kinerja Dan Solusinya

Dalam praktiknya, penilaian kinerja di sekolah sering kali tidak berjalan ideal karena adanya bias manusiawi dari para penilai (biasanya Kepala Sekolah atau Pengawas).

1. Hambatan psikologis dan teknis yang sering muncul antara lain: 1) *Halo Effect*, 2) *Central Tendency*, 3) *Leniency/Strictness Bias*, 3) Formalitas Administratif.
2. Solusi Strategis: Penerapan Sistem Penilaian 360-Derajat (*360-Degree Feedback*).

Untuk meminimalkan bias tersebut, Tony Bush (2020) menyarankan diversifikasi sumber data penilaian. Salah satu model yang direkomendasikan adalah **Umpan Balik 360**

Derajat. Melalui sistem ini, kinerja seorang pendidik dinilai secara silang oleh berbagai pihak: (1) atasan langsung, (2) rekan sejawat (guru senior), (3) peserta didik melalui kuesioner kepuasan mengajar, dan (4) lembar evaluasi diri pegawai itu sendiri. Pola ini menghasilkan potret kinerja yang lebih utuh dan objektif.

5.5.3 Pemanfaatan Hasil Penilaian Kinerja Untuk Pengambilan Keputusan

Secara operasional, hasil penilaian kinerja dimanfaatkan untuk tiga fungsi utama:

1. Fungsi Perbaikan Pembelajaran (Formatif)
2. Fungsi Administrasi Kepegawaian (Sumatif)
3. Fungsi Perencanaan Struktur Organisasi (*Succession Planning*).

5.6 Kompensasi, Kesejahteraan, Dan Penghargaan

5.6.1 Sistem Penggajian, Tunjangan, Dan Sertifikasi Pendidik

Secara umum, struktur kompensasi di institusi pendidikan dibagi menjadi dua kategori: 1) Kompensasi Finansial Langsung, 2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung.

5.6.2 Manajemen Kesejahteraan Psikologis (Well-Being) Dan Motivasi Kerja

Untuk memetakan motivasi dan kesejahteraan kerja ini, manajemen pendidikan sering kali merujuk pada Teori Dua Faktor dari Frederick Herzberg: 1) Faktor Higiene

(*Hygiene Factors*), 2) Faktor Motivator (*Motivator Factors*).

5.6.3 Sistem Penghargaan (Reward) Dan Sanksi (Punishment)

Untuk menjaga keseimbangan kinerja dan menegakkan kedisiplinan organisasi, sekolah harus menerapkan sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang adil dan transparan. Langkah ini sejalan dengan teori penguatan (*reinforcement theory*) dalam manajemen perilaku organisasi.

1. Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Penghargaan tidak selalu berbentuk uang. Sekolah yang inovatif menggunakan kombinasi penghargaan material dan non-material, seperti: 1) Penghargaan Sosial, 2) Penghargaan Otonomi, 2) Penghargaan Akses.

2. Sistem Sanksi (*Punishment System*)

Sanksi diberikan bukan untuk menjatuhkan mental pegawai, melainkan sebagai fungsi korektif agar perilaku kerja kembali sesuai dengan standar profesi dan kode etik. Penerapan sanksi harus dilakukan secara bertahap melalui asas Disiplin Progresif: 1) Teguran Lisan, 2) Peringatan Tertulis, 3) Sanksi Struktural, 4) Pemberhentian.

5.7 Pergerakan Mutasi, Promosi, Dan Pemberhentian

5.7.1 Manajemen Promosi Dan Pola Karier Pendidik

Di dalam organisasi pendidikan, promosi jabatan dan pengembangan pola karier harus dikelola secara transparan berbasis kinerja (*merit system*) untuk menghindari praktik

nepotisme. Secara umum, jalur karier pendidik diklasifikasikan ke dalam dua jalur utama: 1) Jalur Fungsional Murni, 2) Jalur Struktural/Manajerial, 3) Jalur Biopedagogik.

5.7.2 Regulasi Mutasi Dan Rotasi Kerja Demi Pemerataan Mutu

Secara teoretis, kebijakan mutasi dan rotasi kerja dilakukan atas dasar dua kepentingan utama:

1. Kepentingan Organisasi (*Organization-Centered*).

- a. Pemerataan Mutu Kurikulum.
- b. Penyegaran Birokrasi.

2. Kepentingan Pegawai (*Employee-Centered*)

Mutasi Pengajuan Mandiri.

5.7.3 Pemberhentian, Pensiun, Dan Manajemen Hubungan Kerja Di Sekolah

Fase penutup dari siklus manajemen SDM adalah pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemberhentian merupakan fungsi operasional manajemen yang menegaskan berakhirnya hak dan kewajiban antara pegawai dengan institusi pendidikan.

1. Pemberhentian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan alasan dan mekanismenya, pemberhentian pendidik dan tenaga kependidikan dibagi menjadi tiga kategori:

Kategori Pemberhentian	Landasan Kausalitas	Mekanisme Manajemen
Pemberhentian Hormat (Pensiun)	Pegawai telah mencapai Batas Usia Pensiun (BUP) sesuai regulasi kenegaraan atau yayasan.	Manajemen menyiapkan program prapensiun, penghargaan pengabdian, dan pemenuhan hak dana pensiun.
Pemberhentian Atas Permintaan Sendiri	Pegawai mengundurkan diri secara sukarela (<i>resignation</i>) karena alasan pribadi, kesehatan, atau pindah profesi.	Melakukan <i>exit interview</i> untuk menyerap umpan balik demi perbaikan tata kelola sekolah.
Pemberhentian Tidak Dengan Hormat	Pegawai melakukan pelanggaran berat, pelanggaran kode etik, tindak pidana, atau tidak disiplin dalam waktu lama.	Dilakukan melalui sidang dewan kehormatan guru/sidang etik, mengacu pada prosedur disiplin progresif.

2. Manajemen Transisi Pensiun (*Succession Planning*)

Tantangan terbesar dalam fase pemberhentian karena pensiun adalah hilangnya pengetahuan berharga (*knowledge loss*) yang dimiliki oleh guru senior. Oleh karena itu, sebelum seorang pendidik memasuki masa pensiun, manajemen sekolah harus menjalankan manajemen suksesi. Guru senior yang akan pensiun ditugaskan untuk melakukan *shadowing* atau pendampingan melekat kepada guru muda potensial yang akan menggantikan posisinya. Proses transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) ini memastikan bahwa budaya mutu, strategi pengajaran, dan nilai-nilai positif organisasi sekolah tidak ikut hilang bersamaan dengan pensiunnya sang tokoh pendidik (OECD, 2020).

5.8 Isu Kontemporer Dan Tantangan Global Manajemen Sdm Pendidikan

5.8.1 Digitalisasi Manajemen Sdm (Sistem Informasi Manajemen Pendidik)

Di tingkat makro maupun mikro, penggunaan platform digital terpadu (seperti dapodik, platform merdeka mengajar, atau *Human Resource Information System (HRIS)* internal sekolah) memberikan keuntungan strategis: 1) Efisiensi Pengambilan Keputusan (*Data-Driven Decision Making*), 2) Transparansi Jalur Pengembangan Profesi.

5.8.2 Tantangan Pengelolaan Guru Di Wilayah Khusus (Geografis Terpencil/3T)

Manajemen SDM di wilayah khusus memerlukan pendekatan kompensasi dan retensi yang bersifat asimetris dan afirmatif, bukan disamakan dengan wilayah urban. Beberapa tantangan spesifik di wilayah ini meliputi: 1) Tingginya Angka Perputaran Guru (*Teacher Turnover Rate*), Beban Kerja Ganda (*Multi-grade Teaching*).

5.8.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Retensi Dan Produktivitas Guru

Tony Bush (2020) menegaskan bahwa model kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan transformasional adalah kunci utama untuk meningkatkan produktivitas serta mempertahankan guru-guru terbaik (*high-talent retention*) di dalam sekolah: 1) Kepemimpinan Instruksional (*Instructional Leadership*). 2) Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page. (Sangat baik untuk rujukan umum manajemen SDM).
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications. (Rujukan utama untuk konteks kepemimpinan dan pengelolaan tenaga kependidikan).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. (Fokus pada analisis jabatan, rekrutmen, dan penilaian kinerja).
- Fullan, M. (2016). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). Teachers College Press. (Rujukan penting untuk Bab Pengembangan Profesional Pendidik).
- Hallinger, P., & Kovacevic, J. (2019). A Bibliometric Review of Research on Educational Administration: Science Mapping the Knowledge Base, 1960–2018. *Review of Educational Research*, 89(3), 335–390.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Akreditasi Sekolah/Madrasah*. PT Remaja Rosdakarya. (Kontekstualisasi regulasi tenaga kependidikan di Indonesia).
- OECD. (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing. (Data komparatif global mengenai kesejahteraan, beban kerja, dan profesionalisme guru).

- Priansa, D. J. (2018). Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Alfabeta. (Fokus pada pembinaan dan penilaian kinerja pendidik).
- Sagala, S. (2017). Human Capital Manajemen Pendidikan. Alfabeta. (Membahas pendidik dan tenaga kependidikan sebagai aset strategis).
- Sudarman, S., dkk. (2023). Manajemen Pendidik & Tenaga Kependidikan di Era Transformasi Digital. Jurnal Manajemen Pendidikan Nusantara, 4(2), 115-128. (Rujukan untuk isu kontemporer digitalisasi).

BAB 6

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Oleh : Estin Indria Maahury

6.1 Hakikat Manajemen Peserta Didik

6.1.1 Pengertian Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik merupakan salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada pengelolaan seluruh aktivitas peserta didik sejak mereka diterima di satuan pendidikan hingga lulus atau menjadi alumni. Pengelolaan ini dilakukan secara sistematis, terencana, terorganisasi, terarah, dan berkelanjutan agar setiap peserta didik memperoleh layanan pendidikan yang optimal sesuai dengan potensi, kebutuhan, minat, dan bakatnya.

Secara etimologis, **manajemen** berasal dari kata *management*, yang berarti proses mengatur, mengelola, merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Adapun **peserta didik** adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.

Dengan demikian, **manajemen peserta didik** adalah proses pengelolaan seluruh kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik mulai dari perencanaan, penerimaan, pembinaan, pengembangan, evaluasi, hingga kelulusan dan

hubungan alumni agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif.

6.1.2 Pengertian Menurut Para Ahli

1. Mulyasa (2022)

Manajemen peserta didik merupakan penataan dan pengaturan kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik sejak masuk sampai meninggalkan sekolah melalui berbagai layanan pendidikan.

2. Badrudin (2014)

Manajemen peserta didik adalah proses pelayanan terhadap peserta didik mulai dari penerimaan peserta didik baru, pembinaan selama mengikuti pendidikan, sampai peserta didik menyelesaikan pendidikan.

3. Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI

Manajemen peserta didik merupakan proses pengelolaan peserta didik agar seluruh aktivitas pembelajaran dapat berlangsung secara efektif, efisien, dan mampu mencapai tujuan pendidikan.

4. Knezevich

Student personnel administration is a service designed to help students develop their potential optimally through educational programs.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen peserta didik merupakan proses pengelolaan yang berorientasi pada pelayanan sehingga peserta didik dapat berkembang secara optimal baik dalam aspek akademik maupun nonakademik.

6.1.3 Tujuan Manajemen Peserta Didik

Tujuan utama manajemen peserta didik adalah memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik sehingga peserta didik mampu berkembang secara optimal sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Secara khusus tujuan manajemen peserta didik meliputi:

1. Memberikan pelayanan pendidikan yang efektif dan efisien.
2. Mengembangkan potensi akademik peserta didik secara optimal.
3. Mengembangkan bakat, minat, dan kreativitas peserta didik.
4. Membentuk karakter, moral, dan kepribadian peserta didik.
5. Menumbuhkan kedisiplinan dan tanggung jawab.
6. Menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan kondusif.
7. Mengoptimalkan layanan bimbingan dan konseling.
8. Meningkatkan prestasi akademik maupun nonakademik.
9. Menjamin terpenuhinya hak-hak peserta didik dalam memperoleh pendidikan.
10. Mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.

6.1.4 Fungsi Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik memiliki beberapa fungsi utama sebagai berikut.

1. Fungsi Perencanaan (Planning)

Meliputi analisis kebutuhan peserta didik, daya tampung sekolah, rasio guru dan peserta didik, serta perencanaan layanan pendidikan.

2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Mengatur pembagian tugas seluruh unsur sekolah dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik.

3. Fungsi Pelaksanaan (Actuating)

Melaksanakan seluruh program pembinaan peserta didik mulai dari penerimaan peserta didik baru hingga kegiatan pembelajaran dan pengembangan karakter.

4. Fungsi Pengawasan (Controlling)

Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh kegiatan peserta didik agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

5. Fungsi Pengembangan

Mengembangkan kemampuan intelektual, sosial, emosional, spiritual, dan keterampilan peserta didik melalui berbagai program sekolah.

6. Fungsi Pelayanan

Memberikan layanan akademik, administrasi, kesehatan, bimbingan konseling, beasiswa, serta layanan kesejahteraan peserta didik.

6.1.5 Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik

Ruang lingkup manajemen peserta didik mencakup seluruh kegiatan yang berhubungan dengan peserta didik selama berada di satuan pendidikan.

1. Perencanaan Peserta Didik

- a. Analisis kebutuhan peserta didik.
- b. Perencanaan daya tampung.
- c. Penyusunan program pembinaan.

2. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

- a. Penyusunan panitia.
- b. Sosialisasi.
- c. Seleksi.
- d. Registrasi.
- e. Penempatan peserta didik.

3. Orientasi Peserta Didik

- a. Pengenalan lingkungan sekolah.
- b. Pengenalan budaya sekolah.
- c. Adaptasi terhadap proses pembelajaran.

4. Pengelompokan Peserta Didik

- a. Pembagian kelas.
- b. Penempatan berdasarkan kebutuhan belajar.
- c. Pengelolaan administrasi kelas.

5. Pembinaan dan Pengembangan Peserta Didik

- a. Organisasi siswa.
- b. Ekstrakurikuler.
- c. Penguatan karakter.
- d. Kepemimpinan.
- e. Literasi.
- f. Prestasi akademik dan nonakademik.

6. Layanan Peserta Didik

- a. Bimbingan dan konseling.
- b. Layanan kesehatan.
- c. Layanan perpustakaan.

- d. Layanan beasiswa.
- e. Layanan inklusif.
- f. Layanan keamanan.

7. Penilaian Peserta Didik

- a. Penilaian formatif.
- b. Penilaian sumatif.
- c. Pelaporan hasil belajar.
- d. Evaluasi perkembangan peserta didik.

8. Disiplin Peserta Didik

- a. Tata tertib.
- b. Pembinaan perilaku.
- c. Penanganan pelanggaran.
- d. Penguatan budaya positif.

9. Kelulusan dan Alumni

- a. Penetapan kelulusan.
- b. Pengarsipan administrasi.
- c. Pengelolaan alumni.
- d. Tracer study.

6.1.6 Prinsip-prinsip Manajemen Peserta Didik

Pelaksanaan manajemen peserta didik harus berpedoman pada prinsip-prinsip berikut.

1. Berorientasi pada Peserta Didik

Seluruh layanan pendidikan harus mengutamakan kepentingan terbaik peserta didik.

2. Efektivitas

Program yang dilaksanakan harus mampu mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

3. Efisiensi

Pemanfaatan waktu, tenaga, biaya, dan sarana dilakukan secara tepat guna.

4. Keadilan

Seluruh peserta didik memperoleh kesempatan yang sama tanpa diskriminasi.

5. Transparansi

Pengelolaan peserta didik dilakukan secara terbuka sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

6. Akuntabilitas

Seluruh kegiatan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun moral.

7. Demokratis

Peserta didik diberi kesempatan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan sekolah sesuai hak dan tanggung jawabnya.

8. Berkelanjutan

Pembinaan peserta didik dilakukan secara terus-menerus sesuai tahap perkembangan.

9. Integratif

Manajemen peserta didik dilaksanakan secara terpadu dengan manajemen kurikulum, tenaga kependidikan, sarana prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.

10. Berbasis Data

Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan data peserta didik yang akurat melalui sistem administrasi dan informasi yang terdokumentasi dengan baik.

6.2 Perencanaan Peserta Didik

6.2.1 Pengertian Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan peserta didik merupakan proses awal dalam manajemen peserta didik yang bertujuan menentukan berbagai kebutuhan dan strategi pengelolaan peserta didik secara sistematis sebelum kegiatan pendidikan dilaksanakan. Perencanaan dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan, daya tampung, sumber daya sekolah, perkembangan jumlah peserta didik, serta kebijakan pendidikan yang berlaku.

Perencanaan peserta didik menjadi landasan bagi seluruh aktivitas pengelolaan peserta didik, mulai dari penerimaan peserta didik baru, pembinaan, layanan pendidikan, hingga evaluasi hasil belajar. Perencanaan yang baik akan menghasilkan pengelolaan peserta didik yang efektif, efisien, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

6.2.2 Pengertian Menurut Para Ahli

Mulyasa (2022) menyatakan bahwa perencanaan peserta didik merupakan proses penetapan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal.

Badrudin (2014) menjelaskan bahwa perencanaan peserta didik adalah proses menentukan jumlah, karakteristik, dan kebutuhan peserta didik sebagai dasar penyelenggaraan layanan pendidikan.

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan peserta didik merupakan proses pengambilan keputusan yang sistematis mengenai

kebutuhan, jumlah, karakteristik, dan pelayanan peserta didik berdasarkan kondisi nyata dan tujuan pendidikan.

6.2.3 Analisis Kebutuhan Peserta Didik

1. Pengertian

Analisis kebutuhan peserta didik adalah proses mengidentifikasi berbagai kebutuhan peserta didik agar sekolah mampu memberikan layanan pendidikan yang sesuai dengan karakteristik, potensi, minat, bakat, serta perkembangan mereka.

Analisis kebutuhan menjadi dasar dalam menyusun kebijakan sekolah mengenai jumlah peserta didik yang diterima, layanan pembelajaran, program pembinaan, sarana prasarana, tenaga pendidik, hingga anggaran pendidikan.

2. Tujuan Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan peserta didik bertujuan untuk:

- a. mengetahui jumlah calon peserta didik yang akan diterima;
- b. mengidentifikasi karakteristik peserta didik;
- c. mengetahui kebutuhan layanan akademik dan nonakademik;
- d. mempersiapkan sarana dan prasarana pendidikan;
- e. merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- f. meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

3. Aspek yang Dianalisis

Analisis kebutuhan mencakup berbagai aspek, antara lain:

- a. Kebutuhan Akademik

- 1) Kemampuan awal peserta didik.
 - 2) Prestasi belajar sebelumnya.
 - 3) Kebutuhan pembelajaran.
- b. Kebutuhan Nonakademik
- 1) Minat dan bakat.
 - 2) Pengembangan karakter.
 - 3) Kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Kebutuhan Sosial
- 1) Hubungan sosial.
 - 2) Adaptasi lingkungan sekolah.
 - 3) Pembentukan karakter.
- d. Kebutuhan Fisik
- 1) Kesehatan.
 - 2) Sarana olahraga.
 - 3) Keamanan sekolah.
- e. Kebutuhan Psikologis
- 1) Motivasi belajar.
 - 2) Kepercayaan diri.
 - 3) Layanan konseling.

4. Teknik Analisis Kebutuhan

Beberapa teknik yang digunakan antara lain:

- 1) observasi;
- 2) angket;
- 3) wawancara;
- 4) dokumentasi;
- 5) tes diagnostik;
- 6) analisis data sekolah.

6.2.4 Proyeksi Jumlah Peserta Didik

1. Pengertian

Proyeksi jumlah peserta didik merupakan kegiatan memperkirakan jumlah peserta didik yang akan diterima pada masa mendatang berdasarkan data historis, kondisi masyarakat, angka kelulusan, angka putus sekolah, dan perkembangan penduduk usia sekolah.

Proyeksi sangat penting karena berkaitan dengan perencanaan guru, ruang kelas, sarana prasarana, anggaran, serta kebijakan penerimaan peserta didik baru.

2. Tujuan Proyeksi

- a. Menentukan jumlah peserta didik yang akan diterima.
- b. Mengantisipasi peningkatan atau penurunan jumlah peserta didik.
- c. Menentukan kebutuhan guru.
- d. Menentukan kebutuhan ruang belajar.
- e. Menyusun anggaran pendidikan.

3. Faktor yang Mempengaruhi

- a. Pertumbuhan penduduk.
- b. Kebijakan pemerintah.
- c. Daya tarik sekolah.
- d. Prestasi sekolah.
- e. Kondisi ekonomi masyarakat.
- f. Migrasi penduduk.
- g. Persaingan antar sekolah.

4. Metode Proyeksi

Beberapa metode yang dapat digunakan antara lain:

- a. Metode tren.
- b. Metode pertumbuhan.

- c. Analisis statistik.
- d. Forecasting berbasis data.
- e. Sistem informasi pendidikan.

6.2.5 Perencanaan Daya Tampung

1. Pengertian

Daya tampung merupakan kemampuan sekolah menerima sejumlah peserta didik sesuai dengan kapasitas yang dimiliki tanpa mengurangi mutu layanan pendidikan.

Perencanaan daya tampung harus memperhatikan keseimbangan antara jumlah peserta didik dengan sumber daya sekolah.

2. Tujuan

- a. Menjamin kualitas pembelajaran.
- b. Menjaga rasio guru dan peserta didik.
- c. Mengoptimalkan penggunaan ruang kelas.
- d. Menjamin efektivitas proses belajar.

3. Faktor Penentu Daya Tampung

- a. Jumlah ruang kelas
- b. Kapasitas setiap ruang kelas
- c. Jumlah guru
- d. Sarana prasarana
- e. Standar Nasional Pendidikan
- f. Ketentuan pemerintah

4. Langkah-langkah Menentukan Daya Tampung

- a. Mengidentifikasi jumlah ruang belajar.
- b. Menghitung kapasitas ruang kelas.
- c. Menentukan rasio guru dan peserta didik.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan sarana.

- e. Menetapkan kuota penerimaan peserta didik baru.

5. Contoh Perhitungan

Misalnya sekolah memiliki:

- a. 8 ruang kelas
- b. Kapasitas setiap kelas 32 peserta didik

Maka:

$$\text{Daya Tampung} = 8 \times 32 = 256 \text{ peserta didik}$$

Namun hasil tersebut masih harus disesuaikan dengan jumlah guru, fasilitas laboratorium, perpustakaan, dan ketentuan pemerintah.

6.2.6 Penyusunan Program Pembinaan Peserta Didik

1. Pengertian

Program pembinaan peserta didik merupakan rangkaian kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik secara akademik maupun nonakademik.

Pembinaan tidak hanya bertujuan meningkatkan prestasi belajar, tetapi juga membentuk karakter, kepemimpinan, keterampilan sosial, dan kemandirian.

2. Tujuan Pembinaan

- a. Mengembangkan karakter peserta didik.
- b. Menumbuhkan disiplin.
- c. Mengembangkan bakat dan minat.
- d. Meningkatkan prestasi.
- e. Menyiapkan kepemimpinan peserta didik.

3. Bidang Pembinaan

- a. Pembinaan Akademik
 - 1) Olimpiade.

- 2) Karya ilmiah.
- 3) Literasi.
- b. Pembinaan Karakter
 - 1) Pendidikan karakter.
 - 2) Budaya sekolah.
 - 3) Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila.
- c. Pembinaan Organisasi
 - 1) OSIS.
 - 2) MPK.
 - 3) Pramuka.
- d. Pembinaan Prestasi
 - 1) Seni.
 - 2) Olahraga.
 - 3) Sains.
 - 4) Teknologi.
- e. Pembinaan Keagamaan
 - 1) Ibadah bersama.
 - 2) Pembinaan akhlak.
 - 3) Kegiatan keagamaan.

4. Langkah Penyusunan Program

- 1) Analisis kebutuhan.
- 2) Menentukan tujuan.
- 3) Menyusun program kerja.
- 4) Menentukan jadwal.
- 5) Menentukan indikator keberhasilan.
- 6) Monitoring dan evaluasi.

6.2.7 Sistem Informasi Peserta Didik

1. Pengertian

Sistem Informasi Peserta Didik (SIPD) merupakan sistem yang digunakan untuk mengelola seluruh data peserta didik secara digital sehingga informasi dapat diakses secara cepat, tepat, akurat, dan aman.

Sistem ini mendukung pengambilan keputusan oleh kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Tujuan

- a. Menyediakan data peserta didik yang akurat.
- b. Mempermudah administrasi sekolah.
- c. Mendukung pengambilan keputusan.
- d. Mempercepat pelayanan pendidikan.
- e. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

3. Komponen Sistem Informasi Peserta Didik

- a. Data identitas peserta didik.
- b. Data akademik.
- c. Data kehadiran.
- d. Data prestasi.
- e. Data pelanggaran.
- f. Data kesehatan.
- g. Data mutasi.
- h. Data kelulusan.
- i. Data alumni.

4. Manfaat Sistem Informasi

- a. Bagi kepala sekolah: Mendukung perencanaan dan evaluasi.

- b. Bagi guru: Memantau perkembangan peserta didik.
- c. Bagi orang tua: Mengakses informasi perkembangan belajar anak.
- d. Bagi pemerintah: Menyediakan data pendidikan untuk penyusunan kebijakan.

5. Tantangan Implementasi

- a. Keterbatasan infrastruktur teknologi.
- b. Kompetensi digital tenaga kependidikan.
- c. Keamanan dan kerahasiaan data.
- d. Integrasi antar sistem.
- e. Pemutakhiran data secara berkala.

6.3 Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

6.3.1 Konsep Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)

1. Pengertian PPDB

Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) merupakan proses administratif dan akademik untuk menerima calon peserta didik pada suatu satuan pendidikan berdasarkan persyaratan, prosedur, dan ketentuan yang telah ditetapkan. PPDB menjadi gerbang awal dalam manajemen peserta didik karena menentukan kualitas input yang akan mengikuti proses pendidikan.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, PPDB bukan sekadar kegiatan administratif, tetapi merupakan proses strategis yang harus dirancang secara objektif, transparan, akuntabel, adil, dan tanpa diskriminasi. Oleh karena itu, penyelenggaraan PPDB harus mampu memberikan kesempatan yang sama kepada setiap warga negara untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu.

Menurut **Badrudin (2014)**, PPDB adalah serangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan jumlah peserta didik yang akan diterima, penyusunan persyaratan, proses seleksi, penetapan hasil seleksi, hingga registrasi ulang peserta didik yang dinyatakan diterima.

2. Tujuan PPDB

Penyelenggaraan PPDB bertujuan untuk:

- a. memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh calon peserta didik;
- b. memperoleh peserta didik sesuai kapasitas dan daya tampung sekolah;
- c. menjamin proses penerimaan berlangsung objektif, transparan, akuntabel, dan berkeadilan;
- d. meningkatkan mutu layanan pendidikan melalui proses seleksi yang sesuai ketentuan;
- e. mendukung pemerataan akses pendidikan.

3. Prinsip-Prinsip PPDB

Pelaksanaan PPDB harus berlandaskan prinsip:

- a. Objektif**, berdasarkan persyaratan dan data yang dapat dipertanggungjawabkan.
- b. Transparan**, seluruh informasi dapat diakses masyarakat secara terbuka.
- c. Akuntabel**, setiap tahapan dapat dipertanggungjawabkan.
- d. Berkeadilan**, tidak membedakan suku, agama, ras, gender, maupun kondisi sosial ekonomi.
- e. Efektif dan Efisien**, dilaksanakan sesuai jadwal dengan penggunaan sumber daya yang optimal.

- f. Nondiskriminatif**, memberikan kesempatan yang sama bagi semua calon peserta didik.

6.3.2 Kebijakan PPDB

1. Pengertian Kebijakan PPDB

Kebijakan PPDB merupakan seperangkat aturan dan pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai dasar penyelenggaraan penerimaan peserta didik baru di seluruh satuan pendidikan.

Kebijakan ini bertujuan menjamin pemerataan akses pendidikan, meningkatkan mutu pendidikan, serta memastikan proses penerimaan berlangsung secara adil dan transparan.

2. Dasar Kebijakan

Kebijakan PPDB mengacu pada:

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- b. Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan.
- c. Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah (atau regulasi yang berlaku pada tahun berjalan) mengenai PPDB/SPMB.
- d. Peraturan pemerintah daerah sesuai kewenangannya.

3. Tujuan Kebijakan

- a. Pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.
- c. Menjamin keterbukaan informasi.
- d. Menghindari praktik diskriminasi.

- e. Menyesuaikan daya tampung sekolah dengan kebutuhan masyarakat.

4. Jalur Penerimaan

Pada praktiknya, pemerintah dapat menetapkan beberapa jalur penerimaan sesuai regulasi yang berlaku, seperti:

- a. Jalur domisili atau wilayah.
- b. Jalur afirmasi.
- c. Jalur prestasi.
- d. Jalur perpindahan tugas orang tua/wali.

Proporsi setiap jalur dapat berubah mengikuti kebijakan pemerintah pada tahun pelaksanaan PPDB.

6.3.3 Sistem Seleksi PPDB

1. Pengertian

Sistem seleksi adalah mekanisme yang digunakan sekolah untuk menentukan calon peserta didik yang memenuhi persyaratan dan layak diterima sesuai daya tampung.

2. Tujuan Sistem Seleksi

- a. Menjamin objektivitas penerimaan.
- b. Menyesuaikan jumlah peserta didik dengan kapasitas sekolah.
- c. Memilih calon peserta didik sesuai ketentuan yang berlaku.
- d. Menjamin pemerataan akses pendidikan.

3. Bentuk Sistem Seleksi

- a. Seleksi Administratif
Meliputi pemeriksaan:
 - 1) ijazah atau surat keterangan lulus;
 - 2) kartu keluarga;

- 3) akta kelahiran;
- 4) identitas orang tua;
- 5) dokumen pendukung lainnya.
- b. Seleksi Berdasarkan Prestasi
Menggunakan indikator seperti:
 - 1) nilai rapor;
 - 2) prestasi akademik;
 - 3) prestasi olahraga;
 - 4) prestasi seni;
 - 5) prestasi keagamaan;
 - 6) prestasi tingkat daerah, nasional, atau internasional.
- c. Seleksi Berdasarkan Domisili
Seleksi mempertimbangkan alamat tempat tinggal calon peserta didik sesuai ketentuan pemerintah.
- d. Seleksi Jalur Afirmasi
Diperuntukkan bagi peserta didik dari keluarga kurang mampu atau kelompok yang menjadi sasaran kebijakan afirmatif pemerintah.
- e. Seleksi Jalur Perpindahan Tugas Orang Tua
Diberikan kepada calon peserta didik yang mengikuti perpindahan tugas orang tua atau wali sesuai persyaratan yang berlaku.

4. Tahapan Seleksi

- a. Pengumuman PPDB.
- b. Pendaftaran.
- c. Verifikasi dokumen.
- d. Proses seleksi.
- e. Penetapan hasil.
- f. Pengumuman.

g. Daftar ulang.

6.3.4 Administrasi PPDB

1. Pengertian

Administrasi PPDB merupakan seluruh kegiatan pencatatan, pengelolaan, pengarsipan, dan pelaporan data calon peserta didik selama proses penerimaan berlangsung.

Administrasi yang baik akan menghasilkan data yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan sekolah.

2. Tujuan Administrasi PPDB

- a. Menjamin tertib administrasi.
- b. Mempermudah pelayanan kepada masyarakat.
- c. Menyediakan data yang akurat.
- d. Mendukung akuntabilitas penyelenggaraan PPDB.

3. Dokumen Administrasi PPDB

Administrasi PPDB meliputi:

- a. surat keputusan panitia;
- b. jadwal kegiatan;
- c. buku pendaftaran;
- d. formulir pendaftaran;
- e. daftar hadir;
- f. berita acara seleksi;
- g. berita acara rapat panitia;
- h. daftar hasil seleksi;
- i. surat keputusan peserta didik diterima;
- j. arsip dokumen calon peserta didik.

4. Struktur Panitia PPDB

Panitia PPDB umumnya terdiri atas:

- a. Penanggung jawab.
- b. Ketua.
- c. Wakil Ketua.
- d. Sekretaris.
- e. Bendahara.
- f. Seksi Pendaftaran.
- g. Seksi Verifikasi.
- h. Seksi Seleksi.
- i. Seksi Informasi dan Publikasi.
- j. Seksi Dokumentasi.
- k. Seksi Teknologi Informasi.
- l. Seksi Pengaduan.

5. Pemanfaatan Teknologi

Saat ini administrasi PPDB banyak dilakukan melalui sistem digital, seperti:

- a. pendaftaran daring (online);
- b. verifikasi dokumen digital;
- c. pengumuman hasil secara elektronik;
- d. penyimpanan basis data peserta didik;
- e. pelaporan berbasis sistem informasi.

Digitalisasi administrasi meningkatkan kecepatan layanan, mengurangi kesalahan pencatatan, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas.

6.3.5 Evaluasi Pelaksanaan PPDB

1. Pengertian

Evaluasi PPDB merupakan proses pengumpulan, analisis, dan penilaian terhadap seluruh pelaksanaan PPDB untuk mengetahui tingkat keberhasilan program serta mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki.

2. Tujuan Evaluasi

- a. Menilai efektivitas pelaksanaan PPDB.
- b. Mengidentifikasi hambatan.
- c. Mengetahui tingkat kepuasan masyarakat.
- d. Meningkatkan kualitas pelayanan.
- e. Menyusun rekomendasi perbaikan.

3. Aspek yang Dievaluasi

- a. Perencanaan
 - 1) Kesesuaian jadwal.
 - 2) Kesiapan panitia.
 - 3) Kesiapan sarana.
- b. Pelaksanaan
 - 1) Proses pendaftaran.
 - 2) Proses seleksi.
 - 3) Verifikasi data.
 - 4) Pelayanan masyarakat.
- c. Hasil
 - 1) Jumlah peserta diterima.
 - 2) Kesesuaian daya tampung.
 - 3) Pemerataan akses.
 - 4) Kepatuhan terhadap regulasi.
- d. Sistem Informasi
 - 1) Kinerja aplikasi PPDB.

- 2) Keamanan data.
- 3) Kemudahan akses.

4. Teknik Evaluasi

Evaluasi dapat dilakukan melalui:

- a. observasi;
- b. wawancara;
- c. angket kepuasan;
- d. analisis dokumen;
- e. audit administrasi;
- f. rapat evaluasi panitia.

5. Tindak Lanjut

Hasil evaluasi digunakan untuk:

- a. memperbaiki prosedur PPDB;
- b. meningkatkan kompetensi panitia;
- c. menyempurnakan sistem informasi;
- d. memperbaiki pelayanan kepada masyarakat;
- e. meningkatkan mutu penyelenggaraan PPDB pada tahun berikutnya.

6.4 Pembinaan Dan Pengembangan Peserta Didik

6.4.1 Pembinaan dan Pengembangan Peserta Didik

1. Pengertian

Pembinaan dan pengembangan peserta didik merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk membantu peserta didik berkembang secara optimal dalam aspek akademik, sosial, emosional, spiritual, moral, fisik, dan keterampilan. Proses ini dilaksanakan melalui berbagai kegiatan intrakurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler yang terintegrasi dengan tujuan pendidikan nasional.

Menurut **Mulyasa (2022)**, pembinaan peserta didik adalah usaha yang dilakukan sekolah untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas, terampil, mandiri, serta bertanggung jawab.

Sementara itu, **Badrudin (2014)** menyatakan bahwa pembinaan peserta didik merupakan rangkaian kegiatan pelayanan yang diberikan kepada peserta didik sejak mereka diterima hingga menyelesaikan pendidikan agar berkembang secara optimal sesuai bakat, minat, dan kemampuannya.

2. Tujuan Pembinaan dan Pengembangan Peserta Didik

Tujuan pembinaan dan pengembangan peserta didik meliputi:

- a. mengembangkan potensi akademik dan nonakademik;
- b. membentuk karakter yang berlandaskan nilai-nilai Pancasila;
- c. menumbuhkan disiplin dan tanggung jawab;
- d. mengembangkan bakat, minat, dan kreativitas;
- e. meningkatkan kemampuan sosial dan komunikasi;
- f. membentuk jiwa kepemimpinan;
- g. mempersiapkan peserta didik menjadi warga negara yang produktif dan berintegritas.

3. Prinsip-Prinsip Pembinaan

Pembinaan peserta didik dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a. berpusat pada peserta didik (*student-centered*);
- b. berkelanjutan;
- c. menyeluruh (holistik);
- d. demokratis;

- e. inklusif;
- f. kolaboratif;
- g. berorientasi pada pengembangan potensi.

6.4.2 Orientasi Peserta Didik

1. Pengertian

Orientasi peserta didik merupakan kegiatan awal yang diberikan kepada peserta didik baru untuk membantu mereka mengenal lingkungan sekolah, budaya sekolah, tata tertib, kurikulum, tenaga pendidik, serta berbagai layanan yang tersedia sehingga mampu beradaptasi dengan cepat.

Orientasi merupakan bagian dari proses transisi menuju lingkungan belajar baru dan harus dilaksanakan secara edukatif, menyenangkan, aman, serta bebas dari segala bentuk kekerasan dan perundungan.

2. Tujuan Orientasi

Orientasi bertujuan untuk:

- a. Memperkenalkan lingkungan sekolah;
- b. Mengenalkan visi, misi, dan budaya sekolah;
- c. Membantu peserta didik beradaptasi;
- d. Membangun hubungan positif antarwarga sekolah;
- e. Menanamkan nilai disiplin dan tanggung jawab;
- f. Memperkenalkan berbagai kegiatan akademik dan nonakademik.

3. Materi Orientasi

Materi orientasi umumnya mencakup:

- a. Profil sekolah;
- b. Kurikulum;

- c. Tata tertib;
- d. Budaya sekolah;
- e. Layanan bimbingan dan konseling;
- f. Organisasi peserta didik;
- g. Kegiatan ekstrakurikuler;
- h. Literasi digital;
- i. Pendidikan karakter;
- j. Pencegahan perundungan dan kekerasan.

4. Prinsip Pelaksanaan Orientasi

Pelaksanaan orientasi harus:

- a. Bersifat edukatif;
- b. Menghargai hak peserta didik;
- c. Tidak mengandung unsur kekerasan;
- d. Inklusif;
- e. Melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik senior sebagai pendamping.

6.4.3 Organisasi Peserta Didik

1. Pengertian

Organisasi peserta didik adalah wadah bagi peserta didik untuk mengembangkan kemampuan berorganisasi, kepemimpinan, komunikasi, kerja sama, dan tanggung jawab. Organisasi ini menjadi sarana pembelajaran demokrasi serta partisipasi aktif dalam kehidupan sekolah.

Contoh organisasi peserta didik meliputi:

- a. Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS);
- b. Majelis Perwakilan Kelas (MPK);
- c. Pramuka;
- d. Palang Merah Remaja (PMR);

- e. Kelompok Ilmiah Remaja (KIR);
- f. Paskibra;
- g. organisasi keagamaan di sekolah.

2. Tujuan Organisasi Peserta Didik

- a. Mengembangkan kepemimpinan;
- b. Melatih kemampuan komunikasi;
- c. Menumbuhkan sikap demokratis;
- d. Membangun tanggung jawab sosial;
- e. Meningkatkan kemampuan bekerja sama;
- f. Mengembangkan kreativitas dan inovasi.

3. Fungsi Organisasi Peserta Didik

- a. Sarana pengembangan diri;
- b. Media pembelajaran kepemimpinan;
- c. Wahana aspirasi peserta didik;
- d. Media pembinaan karakter;
- e. Pendukung program sekolah.

4. Peran Guru Pembina

Guru pembina berperan dalam:

- a. Memberikan pendampingan;
- b. Membimbing penyusunan program kerja;
- c. Memonitor pelaksanaan kegiatan;
- d. Mengevaluasi program organisasi;
- e. Menanamkan nilai kepemimpinan dan etika organisasi.

6.4.4 Ekstrakurikuler

1. Pengertian

Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan pendidikan di luar jam pelajaran yang bertujuan mengembangkan potensi, bakat, minat, kepribadian, kemampuan sosial,

serta keterampilan peserta didik.

2. Tujuan Ekstrakurikuler

- a. Mengembangkan bakat dan minat;
- b. Meningkatkan kreativitas;
- c. Mengembangkan keterampilan hidup (*life skills*);
- d. Membentuk karakter;
- e. Meningkatkan prestasi nonakademik.

3. Jenis Kegiatan Ekstrakurikuler

- a. Bidang Akademik
 - 1) Kelompok Ilmiah Remaja (KIR)
 - 2) Olimpiade Sains
 - 3) Klub Bahasa
 - 4) Robotik
- b. Bidang Seni
 - 1) Tari
 - 2) Musik
 - 3) Paduan Suara
 - 4) Teater
 - 5) Seni Lukis
- c. Bidang Olahraga
 - 1) Sepak Bola
 - 2) Bola Voli
 - 3) Basket
 - 4) Atletik
 - 5) Bulutangkis
 - 6) Pencak Silat
- d. Bidang Kepemimpinan
 - 1) OSIS
 - 2) Pramuka

- 3) PMR
- 4) Paskibra
- e. Bidang Keagamaan
 - 1) Rohani Islam
 - 2) Rohani Kristen
 - 3) Kajian Keagamaan
 - 4) Tahfiz Al-Qur'an

4. Manfaat Ekstrakurikuler

- a. meningkatkan rasa percaya diri;
- b. mengembangkan kemampuan sosial;
- c. melatih kerja sama;
- d. meningkatkan disiplin;
- e. memperkuat karakter;
- f. meningkatkan prestasi.

6.4.5 Pengembangan Karakter

1. Pengertian

Pengembangan karakter merupakan proses penanaman nilai-nilai moral, etika, budaya, dan kebangsaan yang dilakukan secara berkelanjutan agar peserta didik memiliki kepribadian yang baik serta mampu menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Pengembangan karakter merupakan bagian integral dari proses pendidikan yang bertujuan membentuk peserta didik menjadi insan yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, berintegritas, mandiri, dan bertanggung jawab.

2. Tujuan Pengembangan Karakter

- a. membentuk akhlak mulia;
- b. menanamkan nilai kejujuran;

- c. mengembangkan tanggung jawab;
- d. membentuk sikap disiplin;
- e. meningkatkan kepedulian sosial;
- f. memperkuat semangat kebangsaan.

3. Nilai-Nilai Karakter

Nilai karakter yang dikembangkan antara lain:

- a. religius;
- b. jujur;
- c. disiplin;
- d. tanggung jawab;
- e. kerja keras;
- f. kreatif;
- g. mandiri;
- h. gotong royong;
- i. toleransi;
- j. cinta tanah air;
- k. integritas;
- l. peduli lingkungan.

4. Strategi Pengembangan Karakter

Pengembangan karakter dilakukan melalui:

- a. Pembelajaran di kelas;
- b. Pembiasaan;
- c. Keteladanan guru;
- d. Budaya sekolah;
- e. Kegiatan ekstrakurikuler;
- f. Proyek sosial;
- g. Kemitraan dengan orang tua dan masyarakat.

6.4.6 Kepemimpinan Peserta Didik

1. Pengertian

Kepemimpinan peserta didik adalah kemampuan peserta didik untuk memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan bekerja sama dengan orang lain dalam mencapai tujuan bersama secara bertanggung jawab.

Pengembangan kepemimpinan merupakan bagian penting dalam pembinaan peserta didik karena mempersiapkan mereka menjadi pemimpin yang berintegritas di masa depan.

2. Tujuan Pengembangan Kepemimpinan

- a. Membentuk jiwa kepemimpinan;
- b. Meningkatkan kemampuan komunikasi;
- c. Melatih pengambilan keputusan;
- d. Membangun rasa tanggung jawab;
- e. Meningkatkan kemampuan kerja sama;
- f. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah.

3. Kompetensi Kepemimpinan Peserta Didik

Kompetensi yang perlu dikembangkan meliputi:

- a. Kemampuan komunikasi;
- b. Kemampuan berpikir kritis;
- c. Kemampuan mengambil keputusan;
- d. Kemampuan menyelesaikan konflik;
- e. Kemampuan bekerja dalam tim;
- f. Etika kepemimpinan;
- g. Integritas;
- h. Tanggung jawab.

4. Program Pengembangan Kepemimpinan

Beberapa program yang dapat dilaksanakan sekolah meliputi:

- a. Latihan dasar kepemimpinan siswa (ldks);
- b. Pelatihan organisasi;
- c. Seminar kepemimpinan;
- d. Kemah kepemimpinan;
- e. Kegiatan bakti sosial;
- f. Simulasi sidang organisasi;
- g. Proyek kewirausahaan;
- h. Mentoring oleh guru pembina.

6.5 Layanan Peserta Didik

6.5.1 Konsep Layanan Peserta Didik

1. Pengertian Layanan Peserta Didik

Layanan peserta didik merupakan seluruh bentuk pelayanan yang diberikan oleh satuan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan akademik, sosial, emosional, fisik, psikologis, dan kesejahteraan peserta didik agar mereka dapat berkembang secara optimal. Layanan ini merupakan bagian integral dari manajemen peserta didik dan menjadi salah satu indikator mutu penyelenggaraan pendidikan.

Menurut **Badrudin (2014)**, layanan peserta didik adalah serangkaian kegiatan yang bertujuan memberikan bantuan kepada peserta didik agar mampu berkembang secara optimal sesuai dengan potensi, bakat, minat, dan kebutuhannya.

Sementara itu, **Mulyasa (2022)** menyatakan bahwa layanan peserta didik merupakan upaya sekolah dalam

menciptakan lingkungan belajar yang kondusif melalui penyediaan berbagai layanan akademik maupun nonakademik.

2. Tujuan Layanan Peserta Didik

Layanan peserta didik bertujuan untuk:

- a. mendukung keberhasilan proses pembelajaran;
- b. memenuhi kebutuhan peserta didik secara menyeluruh;
- c. meningkatkan kesejahteraan peserta didik;
- d. mengembangkan potensi akademik dan nonakademik;
- e. menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, nyaman, dan inklusif;
- f. meningkatkan mutu pendidikan.

3. Prinsip Layanan Peserta Didik

Pelayanan kepada peserta didik harus dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a. Berorientasi pada kebutuhan peserta didik;
- b. Profesional;
- c. Adil dan nondiskriminatif;
- d. Mudah diakses;
- e. Berkelanjutan;
- f. Rahasia (khususnya dalam layanan konseling);
- g. Kolaboratif dengan orang tua dan masyarakat.

6.5.2 Bimbingan dan Konseling

1. Pengertian

Bimbingan dan konseling (BK) adalah layanan profesional yang diberikan kepada peserta didik untuk membantu mereka memahami diri, mengembangkan potensi, mengatasi masalah pribadi, sosial, belajar, maupun karier

sehingga mampu mengambil keputusan secara mandiri dan bertanggung jawab.

2. Tujuan Bimbingan dan Konseling

Bimbingan dan konseling bertujuan untuk:

- a. membantu peserta didik mengenal potensi dirinya;
- b. meningkatkan kemampuan belajar;
- c. membantu menyelesaikan masalah pribadi dan sosial;
- d. mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan;
- e. mempersiapkan perencanaan studi lanjutan dan karier;
- f. meningkatkan kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis.

3. Fungsi Bimbingan dan Konseling

Fungsi layanan BK meliputi:

- a. **fungsi pemahaman**, membantu peserta didik mengenal diri dan lingkungannya;
- b. **fungsi pencegahan**, mencegah munculnya masalah;
- c. **fungsi pengentasan**, membantu mengatasi masalah yang dihadapi peserta didik;
- d. **fungsi pengembangan**, mengoptimalkan potensi peserta didik;
- e. **fungsi advokasi**, melindungi hak dan kepentingan peserta didik.

4. Bidang Layanan BK

Layanan BK mencakup:

- a. Bimbingan pribadi;
- b. Bimbingan sosial;
- c. Bimbingan belajar;
- d. Bimbingan karier.

5. Bentuk Layanan BK

- a. Konseling individu;
- b. Konseling kelompok;
- c. Bimbingan kelompok;
- d. Konsultasi;
- e. Mediasi;
- f. Konferensi kasus;
- g. Layanan informasi;
- h. Layanan orientasi.

6.5.3 Layanan Kesehatan

1. Pengertian

Layanan kesehatan merupakan pelayanan yang diberikan kepada peserta didik untuk menjaga, meningkatkan, dan memulihkan kondisi kesehatan fisik maupun mental agar mereka dapat mengikuti proses pembelajaran secara optimal.

Di sekolah, layanan kesehatan umumnya dilaksanakan melalui **Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)** atau **Usaha Kesehatan Madrasah (UKM)**.

2. Tujuan Layanan Kesehatan

- a. Meningkatkan derajat kesehatan peserta didik;
- b. Mencegah penyakit menular;
- c. Membentuk perilaku hidup bersih dan sehat (phbs);
- d. Memberikan pertolongan pertama pada kecelakaan ringan;
- e. Meningkatkan kesadaran pentingnya kesehatan.

3. Ruang Lingkup Layanan Kesehatan

Layanan kesehatan meliputi:

- a. pemeriksaan kesehatan berkala;
- b. pelayanan pertolongan pertama (P3K);
- c. imunisasi sesuai program pemerintah;
- d. edukasi kesehatan;
- e. pemantauan status gizi;
- f. kesehatan reproduksi remaja;
- g. kesehatan mental;
- h. sanitasi lingkungan sekolah.

4. Program UKS

Program UKS dikenal dengan konsep **Trias UKS**, yaitu:

- a. Pendidikan kesehatan.
- b. Pelayanan kesehatan.
- c. Pembinaan lingkungan sekolah sehat.

5. Peran Sekolah

Sekolah bertanggung jawab:

- a. Menyediakan ruang UKS yang memadai;
- b. Bekerja sama dengan puskesmas atau fasilitas kesehatan;
- c. Menyediakan tenaga pembina UKS;
- d. Menyelenggarakan program kesehatan secara berkala.

6.5.4 Layanan Perpustakaan

1. Pengertian

Perpustakaan sekolah merupakan pusat sumber belajar yang menyediakan berbagai koleksi informasi, baik cetak maupun digital, untuk mendukung kegiatan pembelajaran, penelitian, literasi, dan pengembangan budaya membaca.

2. Tujuan Layanan Perpustakaan

- a. Menyediakan sumber belajar;
- b. Meningkatkan budaya literasi;
- c. Mendukung pembelajaran mandiri;
- d. Mengembangkan kemampuan berpikir kritis;
- e. Meningkatkan kemampuan mencari dan mengelola informasi.

3. Fungsi Perpustakaan

Perpustakaan berfungsi sebagai:

- a. Pusat informasi;
- b. Pusat belajar;
- c. Pusat penelitian sederhana;
- d. Pusat rekreasi edukatif;
- e. Pusat pengembangan literasi.

4. Jenis Layanan Perpustakaan

- a. Layanan sirkulasi (peminjaman dan pengembalian);
- b. Layanan referensi;
- c. Layanan ruang baca;
- d. Layanan multimedia;
- e. Perpustakaan digital;
- f. Layanan literasi informasi.

5. Pengelolaan Perpustakaan

Pengelolaan perpustakaan meliputi:

- a. pengadaan koleksi;
- b. klasifikasi dan katalogisasi;
- c. pelayanan pengguna;
- d. pemeliharaan koleksi;
- e. evaluasi layanan;
- f. digitalisasi koleksi.

6.5.5 Layanan Beasiswa

1. Pengertian

Layanan beasiswa adalah pelayanan yang diberikan kepada peserta didik berupa bantuan biaya pendidikan berdasarkan kriteria tertentu, seperti prestasi akademik, prestasi nonakademik, kondisi ekonomi, atau kebijakan pemerintah.

2. Tujuan Layanan Beasiswa

- a. Meningkatkan akses pendidikan;
- b. Mencegah putus sekolah;
- c. Memberikan penghargaan atas prestasi;
- d. Membantu peserta didik dari keluarga kurang mampu;
- e. Mendorong peningkatan motivasi belajar.

3. Jenis Beasiswa

Beasiswa dapat berupa:

- a. Beasiswa prestasi akademik;
- b. Beasiswa prestasi nonakademik;
- c. Beasiswa afirmasi;
- d. Bantuan pendidikan dari pemerintah;
- e. Beasiswa dari dunia usaha, industri, atau yayasan;
- f. Beasiswa perguruan tinggi.

4. Mekanisme Pengelola

Tahapan pengelolaan beasiswa meliputi:

- a. Sosialisasi program.
- b. Pendaftaran.
- c. Verifikasi berkas.
- d. Seleksi.
- e. Penetapan penerima.
- f. Penyaluran bantuan.

g. Monitoring dan evaluasi.

5. Prinsip Pengelolaan

Pengelolaan beasiswa harus:

- a. transparan;
- b. objektif;
- c. akuntabel;
- d. tepat sasaran;
- e. dapat dipertanggungjawabkan.

6.5.6 Layanan Khusus

1. Pengertian

Layanan khusus merupakan pelayanan tambahan yang diberikan kepada peserta didik sesuai dengan kebutuhan, kondisi, atau karakteristik tertentu agar seluruh peserta didik memperoleh kesempatan belajar yang setara dan optimal.

2. Jenis Layanan Khusus

a. Layanan Pendidikan Inklusif

Memberikan layanan kepada peserta didik berkebutuhan khusus melalui penyesuaian kurikulum, metode pembelajaran, asesmen, dan penyediaan fasilitas pendukung.

b. Layanan Psikologis

Meliputi asesmen psikologis, konseling lanjutan, serta pendampingan bagi peserta didik yang mengalami hambatan emosional atau perilaku.

c. Layanan Keamanan

Mencakup sistem keamanan sekolah, pencegahan kekerasan, perlindungan anak, serta penanggulangan

bencana.

d. Layanan Transportasi

Disediakan oleh beberapa sekolah untuk mendukung akses peserta didik menuju dan dari sekolah.

e. Layanan Kantin Sehat

Menyediakan makanan dan minuman yang memenuhi standar kebersihan, keamanan pangan, dan gizi seimbang.

f. Layanan Asrama

Diperuntukkan bagi sekolah berasrama untuk mendukung pembinaan karakter, kedisiplinan, dan kemandirian peserta didik.

g. Layanan Teknologi Informasi

Menyediakan akses internet, laboratorium komputer, sistem pembelajaran digital, dan layanan administrasi berbasis teknologi.

3. Prinsip Pelaksanaan Layanan Khusus

- a. berorientasi pada kebutuhan peserta didik;
- b. inklusif dan nondiskriminatif;
- c. profesional;
- d. mudah diakses;
- e. berkelanjutan;
- f. menjamin keamanan dan kenyamanan peserta didik.

6.6 Penilaian Dan Disiplin Peserta Didik

6.6.1 Konsep Penilaian dan Disiplin Peserta Didik

1. Pengertian Penilaian Peserta Didik

Penilaian peserta didik merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, menafsirkan, dan

menggunakan informasi mengenai capaian belajar peserta didik sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pembelajaran. Penilaian tidak hanya mengukur hasil belajar, tetapi juga memantau perkembangan kompetensi, karakter, dan potensi peserta didik.

Menurut **Arikunto (2021)**, penilaian adalah kegiatan untuk mengetahui sejauh mana tujuan pembelajaran telah dicapai melalui pengumpulan dan analisis data secara sistematis.

Sementara itu, **Mulyasa (2022)** menjelaskan bahwa penilaian merupakan bagian integral dari proses pembelajaran yang berfungsi memberikan umpan balik kepada peserta didik, guru, dan sekolah.

2. Pengertian Disiplin Peserta Didik

Disiplin peserta didik adalah kondisi yang menunjukkan kepatuhan peserta didik terhadap norma, tata tertib, dan aturan sekolah yang dilaksanakan atas dasar kesadaran, tanggung jawab, dan komitmen untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, tertib, dan kondusif.

Disiplin bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan, tetapi merupakan proses pendidikan karakter yang bertujuan membentuk perilaku positif, tanggung jawab, dan pengendalian diri.

3. Tujuan Penilaian dan Disiplin

Penilaian dan disiplin peserta didik bertujuan untuk:

- a. Mengetahui pencapaian kompetensi peserta didik;
- b. Memberikan umpan balik bagi perbaikan pembelajaran;
- c. Memotivasi peserta didik untuk meningkatkan prestasi;
- d. Membentuk karakter disiplin dan tanggung jawab;

- e. Menciptakan lingkungan belajar yang aman, tertib, dan kondusif.

6.6.2 Sistem Penilaian

1. Pengertian Sistem Penilaian

Sistem penilaian merupakan mekanisme yang digunakan untuk merencanakan, melaksanakan, mengolah, melaporkan, dan memanfaatkan hasil penilaian peserta didik secara berkesinambungan.

Sistem penilaian harus selaras dengan capaian pembelajaran, kurikulum, dan tujuan pendidikan.

2. Prinsip Penilaian

Penilaian dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a. sah (valid);
- b. objektif;
- c. adil;
- d. transparan;
- e. terpadu dengan pembelajaran;
- f. berkesinambungan;
- g. sistematis;
- h. akuntabel;
- i. edukatif.

3. Tujuan Sistem Penilaian

- a. mengukur pencapaian kompetensi;
- b. memantau perkembangan belajar;
- c. memberikan umpan balik;
- d. menentukan tindak lanjut pembelajaran;
- e. meningkatkan mutu pendidikan.

4. Jenis Penilaian

a. Penilaian Diagnostik

Dilaksanakan sebelum pembelajaran untuk mengetahui kemampuan awal, kebutuhan, dan karakteristik peserta didik.

b. Penilaian Formatif

Dilaksanakan selama proses pembelajaran untuk memberikan umpan balik dan memperbaiki proses belajar.

c. Penilaian Sumatif

Dilaksanakan pada akhir unit, semester, atau jenjang untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil belajar.

5. Teknik Penilaian

Teknik penilaian dapat berupa:

- a. Tes tertulis;
- b. Tes lisan;
- c. Penugasan;
- d. Observasi;
- e. Unjuk kerja;
- f. Proyek;
- g. Portofolio;
- h. Penilaian diri;
- i. Penilaian antarteman.

6.6.3 Evaluasi Hasil Belajar

1. Pengertian

Evaluasi hasil belajar merupakan proses menilai tingkat keberhasilan peserta didik setelah mengikuti proses pembelajaran dengan membandingkan capaian terhadap

tujuan atau standar yang telah ditetapkan.

Evaluasi tidak hanya berorientasi pada nilai, tetapi juga menjadi dasar perbaikan proses pembelajaran.

2. Tujuan Evaluasi

- a. Mengetahui tingkat pencapaian kompetensi;
- b. Mengidentifikasi kesulitan belajar;
- c. Menentukan ketuntasan belajar;
- d. Merancang program remedial dan pengayaan;
- e. Meningkatkan efektivitas pembelajaran.

3. Fungsi Evaluasi

Evaluasi memiliki fungsi:

- a. Diagnostik;
- b. Formatif;
- c. Sumatif;
- d. Selektif;
- e. Penempatan;
- f. Pengendalian mutu.

4. Langkah-langkah Evaluasi

- a. Menetapkan tujuan evaluasi.
- b. Menyusun instrumen penilaian.
- c. Melaksanakan penilaian.
- d. Mengolah data hasil penilaian.
- e. Menafsirkan hasil.
- f. Menyusun laporan.
- g. Menindaklanjuti hasil evaluasi.

5. Tindak Lanjut Evaluasi

Hasil evaluasi dapat digunakan untuk:

- a. Program remedial;
- b. Program pengayaan;

- c. Konseling akademik;
- d. Perbaikan strategi pembelajaran;
- e. Penyusunan laporan perkembangan peserta didik.

6.6.4 Tata Tertib Sekolah

1. Pengertian

Tata tertib sekolah adalah seperangkat aturan yang mengatur hak, kewajiban, larangan, serta tata cara berperilaku warga sekolah untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang tertib, aman, dan kondusif.

2. Tujuan Tata Tertib

- a. Menciptakan ketertiban;
- b. Membentuk karakter disiplin;
- c. Menjaga keamanan sekolah;
- d. Meningkatkan tanggung jawab peserta didik;
- e. Menciptakan budaya sekolah yang positif.

3. Komponen Tata Tertib

Tata tertib sekolah umumnya memuat:

- a. Kehadiran dan ketepatan waktu;
- b. Penggunaan seragam;
- c. Etika dan sopan santun;
- d. Penggunaan fasilitas sekolah;
- e. Kebersihan lingkungan;
- f. Penggunaan teknologi secara bertanggung jawab;
- g. Larangan kekerasan, perundungan, penyalahgunaan narkoba, dan tindakan diskriminatif.

4. Prinsip Penyusunan Tata Tertib

Tata tertib harus:

- a. Sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- b. Disusun secara partisipatif;

- c. Jelas dan mudah dipahami;
- d. Adil;
- e. Konsisten;
- f. Mendidik.

6.6.5 Pembinaan Disiplin

1. Pengertian

Pembinaan disiplin merupakan proses pendidikan yang dilakukan secara berkesinambungan untuk membentuk perilaku disiplin peserta didik melalui pembiasaan, keteladanan, penguatan positif, dan pendampingan.

2. Tujuan Pembinaan Disiplin

- a. Membentuk kesadaran mematuhi aturan;
- b. Meningkatkan tanggung jawab;
- c. Menumbuhkan sikap mandiri;
- d. Menciptakan budaya disiplin;
- e. Mendukung keberhasilan belajar.

3. Strategi Pembinaan Disiplin

- a. Keteladanan
Guru dan tenaga kependidikan menjadi contoh dalam bersikap dan bertindak.
- b. Pembiasaan
Melalui kegiatan rutin seperti datang tepat waktu, menjaga kebersihan, dan mengikuti upacara.
- c. Penguatan Positif
Memberikan penghargaan kepada peserta didik yang menunjukkan perilaku disiplin.
- d. Pendampingan
Guru, wali kelas, dan konselor memberikan bimbingan

kepada peserta didik yang mengalami kesulitan dalam mematuhi aturan.

e. Kolaborasi dengan Orang Tua

Sekolah bekerja sama dengan orang tua untuk membangun disiplin secara konsisten di rumah dan di sekolah.

4. Indikator Disiplin

Indikator disiplin peserta didik meliputi:

- a. Hadir tepat waktu;
- b. Menaati tata tertib;
- c. Menyelesaikan tugas;
- d. Menjaga kebersihan;
- e. Menghormati guru dan teman;
- f. Menggunakan fasilitas sekolah dengan baik.

6.6.6 Penanganan Pelanggaran

1. Pengertian

Penanganan pelanggaran adalah proses penyelesaian terhadap tindakan peserta didik yang tidak sesuai dengan tata tertib sekolah melalui pendekatan yang edukatif, proporsional, berkeadilan, dan berorientasi pada pembinaan, bukan semata-mata pemberian hukuman.

2. Tujuan Penanganan Pelanggaran

- a. memperbaiki perilaku peserta didik;
- b. melindungi hak seluruh warga sekolah;
- c. mencegah pengulangan pelanggaran;
- d. membangun kesadaran dan tanggung jawab.

3. Jenis Pelanggaran

- a. Pelanggaran Ringan

- 1) Terlambat datang;
 - 2) Tidak memakai atribut sekolah;
 - 3) Tidak mengerjakan tugas;
 - 4) Membuang sampah sembarangan.
- b. Pelanggaran Sedang
- 1) Membolos;
 - 2) Merusak fasilitas sekolah;
 - 3) Berkata tidak sopan;
 - 4) Menyontek.
- c. Pelanggaran Berat
- 1) Perundungan (*bullying*);
 - 2) Kekerasan fisik;
 - 3) Penyalahgunaan narkoba;
 - 4) Membawa senjata tajam;
 - 5) Pelecehan seksual;
 - 6) Tindakan kriminal lainnya.

4. Prosedur Penanganan Pelanggaran

- a. Identifikasi dan pencatatan pelanggaran.
- b. Klarifikasi kepada peserta didik dan pihak terkait.
- c. Analisis penyebab pelanggaran.
- d. Penentuan bentuk pembinaan atau konsekuensi yang sesuai.
- e. Pelaksanaan pembinaan atau tindakan disiplin.
- f. Pemantauan perkembangan perilaku peserta didik.
- g. Dokumentasi dan evaluasi.

5. Pendekatan Restoratif

Sekolah dianjurkan menerapkan pendekatan **restoratif (restorative approach)**, yaitu penyelesaian pelanggaran melalui dialog, pemulihan hubungan, tanggung jawab, dan

perbaikan perilaku. Pendekatan ini melibatkan peserta didik, guru, orang tua, dan pihak lain yang relevan sehingga pelanggaran menjadi kesempatan untuk belajar dan memperbaiki diri.

6.7 Kelulusan Dan Alumni

6.7.1 Konsep Kelulusan dan Alumni

1. Pengertian Kelulusan

Kelulusan merupakan tahap akhir dalam siklus manajemen peserta didik yang menunjukkan bahwa peserta didik telah menyelesaikan seluruh program pembelajaran dan memenuhi persyaratan akademik maupun nonakademik sesuai ketentuan yang berlaku.

Kelulusan tidak hanya menjadi indikator keberhasilan peserta didik, tetapi juga mencerminkan mutu penyelenggaraan pendidikan di suatu satuan pendidikan.

Menurut **Mulyasa (2022)**, kelulusan merupakan pengakuan resmi bahwa peserta didik telah menyelesaikan proses pendidikan sesuai standar kompetensi lulusan yang ditetapkan.

2. Pengertian Alumni

Alumni adalah peserta didik yang telah menyelesaikan pendidikan pada suatu satuan pendidikan dan memperoleh pengakuan kelulusan. Alumni merupakan bagian penting dari pemangku kepentingan (*stakeholders*) pendidikan yang berpotensi memberikan kontribusi bagi pengembangan sekolah.

6.7.2 Kriteria Kelulusan

1. Pengertian

Kriteria kelulusan adalah seperangkat persyaratan yang harus dipenuhi peserta didik agar dinyatakan lulus dari satuan pendidikan.

Kriteria tersebut disusun berdasarkan kebijakan pemerintah dan ketentuan yang ditetapkan oleh satuan pendidikan dengan tetap mengacu pada standar nasional pendidikan.

2. Tujuan Penetapan Kriteria Kelulusan

Penetapan kriteria kelulusan bertujuan untuk:

- a. menjamin mutu lulusan;
- b. memastikan pencapaian kompetensi;
- c. memberikan kepastian hukum terhadap status kelulusan peserta didik;
- d. menjaga objektivitas dan akuntabilitas proses kelulusan.

3. Komponen Kriteria Kelulusan

Secara umum, kriteria kelulusan mencakup:

- a. **Penyelesaian Seluruh Program Pembelajaran**
Peserta didik telah mengikuti seluruh proses pembelajaran sesuai kurikulum yang berlaku.
- b. **Ketuntasan Capaian Pembelajaran**
Peserta didik telah mencapai kompetensi yang ditetapkan pada setiap mata pelajaran melalui asesmen yang dilaksanakan secara berkelanjutan.
- c. **Sikap dan Karakter**
Peserta didik menunjukkan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai Pancasila, disiplin, tanggung jawab, dan etika selama mengikuti pendidikan.

d. Kehadiran

Peserta didik memenuhi persyaratan kehadiran sesuai ketentuan sekolah.

e. Ketentuan Lain

Sekolah dapat menetapkan persyaratan tambahan yang tidak bertentangan dengan regulasi, seperti penyelesaian proyek, kegiatan kokurikuler, atau pengabdian kepada masyarakat.

4. Prinsip Penetapan Kelulusan

Penetapan kelulusan harus memenuhi prinsip:

- a. objektif;
- b. adil;
- c. transparan;
- d. akuntabel;
- e. sesuai regulasi;
- f. berorientasi pada mutu.

6.7.3 Administrasi Kelulusan

1. Pengertian

Administrasi kelulusan adalah seluruh kegiatan pencatatan, pengolahan, pengarsipan, dan pelaporan yang berkaitan dengan proses penetapan kelulusan peserta didik.

Administrasi yang tertib akan menjamin keabsahan dokumen lulusan dan memudahkan pelayanan administrasi pada masa mendatang.

2. Tujuan Administrasi Kelulusan

- a. Mendokumentasikan data lulusan secara akurat;
- b. Menjamin legalitas dokumen kelulusan;
- c. Mempermudah pelayanan administrasi;

- d. Mendukung sistem informasi pendidikan.

3. Dokumen Administrasi Kelulusan

Administrasi kelulusan meliputi:

- a. Daftar nominasi peserta didik;
- b. Berita acara rapat kelulusan;
- c. Surat keputusan kelulusan;
- d. Daftar lulusan;
- e. Buku induk peserta didik;
- f. Ijazah atau dokumen kelulusan sesuai ketentuan;
- g. Transkrip nilai (jika diperlukan);
- h. Arsip digital lulusan.

4. Tahapan Administrasi Kelulusan

- a. Verifikasi data peserta didik.
- b. Rekapitulasi hasil belajar.
- c. Rapat dewan guru.
- d. Penetapan kelulusan.
- e. Pengumuman kelulusan.
- f. Penerbitan dokumen kelulusan.
- g. Pengarsipan dokumen.

5. Digitalisasi Administrasi

Pemanfaatan teknologi informasi dalam administrasi kelulusan memberikan manfaat berupa:

- a. Penyimpanan data yang lebih aman;
- b. Pelayanan dokumen yang lebih cepat;
- c. Kemudahan pencarian arsip;
- d. Integrasi dengan sistem informasi pendidikan.

6.7.4 Hubungan Alumni

1. Pengertian

Hubungan alumni merupakan upaya membangun komunikasi, kerja sama, dan kemitraan yang berkelanjutan antara sekolah dengan para alumninya.

Hubungan yang baik memungkinkan alumni tetap berkontribusi terhadap perkembangan sekolah melalui berbagai kegiatan akademik, sosial, maupun profesional.

2. Tujuan Hubungan Alumni

- a. Mempererat ikatan antara sekolah dan alumni;
- b. Membangun jejaring profesional;
- c. Mendukung pengembangan sekolah;
- d. Meningkatkan citra sekolah;
- e. Memfasilitasi pertukaran informasi dan pengalaman.

3. Bentuk Hubungan Alumni

- a. Pembentukan ikatan alumni;
- b. Reuni alumni;
- c. Seminar dan kuliah umum;
- d. Program mentoring;
- e. Kegiatan sosial;
- f. Kerja sama pengembangan sekolah;
- g. Dukungan terhadap kegiatan akademik dan nonakademik.

4. Pengelolaan Alumni

Pengelolaan alumni dilakukan melalui:

- a. Pendataan alumni;
- b. Pembentukan organisasi alumni;
- c. Pengembangan basis data alumni;
- d. Komunikasi melalui media digital;

- e. Pelaksanaan program kemitraan.

6.7.5 Tracer Study

1. Pengertian

Tracer study adalah studi penelusuran lulusan yang dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi alumni setelah menyelesaikan pendidikan, baik dalam melanjutkan studi, memasuki dunia kerja, maupun berwirausaha.

Hasil *tracer study* menjadi salah satu indikator penting dalam evaluasi mutu pendidikan dan penyempurnaan kurikulum.

2. Tujuan Tracer Study

- a. Mengetahui profil lulusan;
- b. Mengukur relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja;
- c. Mengevaluasi mutu lulusan;
- d. Memperoleh masukan untuk pengembangan kurikulum;
- e. Memperkuat hubungan dengan alumni.

3. Informasi yang Dikumpulkan

Tracer study umumnya mengumpulkan data mengenai:

- a. Identitas alumni;
- b. Pekerjaan;
- c. Masa tunggu memperoleh pekerjaan;
- d. Pendapatan;
- e. Kesesuaian pekerjaan dengan bidang studi;
- f. Studi lanjut;
- g. Kompetensi yang dibutuhkan;
- h. Kepuasan pengguna lulusan.

4. Metode Pelaksanaan

Pelaksanaan tracer study dapat dilakukan melalui:

- a. Angket daring;
- b. Wawancara;
- c. Survei telepon;
- d. Media sosial;
- e. Aplikasi alumni;
- f. Forum alumni.

5. Manfaat Tracer Study

Bagi sekolah:

- a. Evaluasi kurikulum;
- b. Peningkatan mutu pendidikan;
- c. Penyusunan program pengembangan.

Bagi alumni:

- a. Memperluas jaringan profesional;
- b. Memperoleh informasi peluang kerja;
- c. Meningkatkan kolaborasi.

6.7.6 Peran Alumni

1. Pengertian

Alumni merupakan mitra strategis sekolah yang memiliki pengalaman, kompetensi, dan jejaring yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung peningkatan mutu pendidikan.

2. Peran Alumni bagi Sekolah

- a. Sebagai Mitra Pengembangan

Alumni memberikan masukan terhadap pengembangan program sekolah.

- b. Sebagai Narasumber

Alumni dapat berbagi pengalaman melalui seminar, kuliah tamu, atau pelatihan.

c. Sebagai Mentor

Alumni membimbing peserta didik dalam pengembangan karier dan studi lanjut.

d. Sebagai Penyedia Jejaring

Alumni membuka akses terhadap dunia usaha, dunia industri, perguruan tinggi, maupun organisasi profesi.

e. Sebagai Donatur

Alumni dapat memberikan dukungan berupa beasiswa, fasilitas pendidikan, atau bantuan lainnya sesuai kemampuan.

f. Sebagai Duta Sekolah

Prestasi alumni akan meningkatkan citra dan reputasi sekolah di masyarakat.

3. Strategi Pemberdayaan Alumni

Beberapa strategi yang dapat dilakukan sekolah antara lain:

a. Membentuk organisasi alumni yang aktif;

b. Menyelenggarakan reuni secara berkala;

c. Membangun sistem informasi alumni berbasis digital;

d. Melibatkan alumni dalam penyusunan program sekolah;

e. Mengembangkan program mentoring dan magang;

f. Memberikan penghargaan kepada alumni berprestasi.

6.8 Manajemen Peserta Didik Berbasis Digital

6.8.1 Konsep Manajemen Peserta Didik Berbasis Digital

1. Pengertian

Manajemen peserta didik berbasis digital adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi seluruh aktivitas pengelolaan peserta didik dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Digitalisasi memungkinkan pengelolaan data peserta didik menjadi lebih cepat, akurat, efisien, transparan, dan terintegrasi.

Transformasi digital dalam pendidikan tidak hanya mengubah cara administrasi dilakukan, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), peningkatan kualitas layanan, dan pengembangan pembelajaran yang lebih personal.

Menurut **Mulyasa (2022)**, pemanfaatan teknologi digital dalam manajemen pendidikan bertujuan meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah melalui sistem informasi yang terintegrasi.

2. Tujuan Manajemen Peserta Didik Berbasis Digital

Tujuan penerapan manajemen peserta didik berbasis digital adalah:

- a. meningkatkan efisiensi administrasi;
- b. menyediakan data peserta didik secara cepat dan akurat;
- c. mendukung pengambilan keputusan berbasis data;
- d. meningkatkan kualitas pelayanan kepada peserta didik dan orang tua;

- e. memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sekolah.

3. Prinsip Pengelolaan Digital

Pelaksanaan manajemen peserta didik berbasis digital harus memperhatikan prinsip:

- a. akurasi data;
- b. keamanan dan kerahasiaan informasi;
- c. kemudahan akses;
- d. integrasi sistem;
- e. efisiensi;
- f. keberlanjutan;
- g. kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data.

6.8.2 Digitalisasi Administrasi Peserta Didik

1. Pengertian

Digitalisasi administrasi peserta didik adalah proses mengubah pengelolaan administrasi dari sistem manual menjadi sistem elektronik melalui aplikasi atau platform digital.

Digitalisasi mencakup seluruh siklus manajemen peserta didik, mulai dari penerimaan peserta didik baru hingga kelulusan dan pendataan alumni.

2. Ruang Lingkup Digitalisasi

Administrasi digital meliputi:

- a. Pendaftaran peserta didik baru;
- b. Pendataan identitas peserta didik;
- c. Presensi elektronik;
- d. Pengelolaan nilai;
- e. Administrasi mutasi;

- f. Pencatatan prestasi;
- g. Layanan bimbingan dan konseling;
- h. Administrasi kelulusan;
- i. Pengelolaan data alumni.

3. Manfaat Digitalisasi

Digitalisasi memberikan berbagai manfaat, antara lain:

- a. Mempercepat pelayanan administrasi;
- b. Mengurangi kesalahan pencatatan;
- c. Meningkatkan efisiensi kerja;
- d. Memudahkan penyimpanan dan pencarian data;
- e. Meningkatkan transparansi informasi;
- f. Menghemat penggunaan kertas (*paperless administration*).

4. Tantangan Digitalisasi

Beberapa tantangan yang sering dihadapi adalah:

- a. Keterbatasan infrastruktur teknologi;
- b. Kompetensi digital tenaga pendidik dan tenaga kependidikan;
- c. Keamanan siber;
- d. Perlindungan data pribadi;
- e. Kesenjangan akses internet di beberapa wilayah.

6.8.3 Sistem Informasi Akademik

1. Pengertian

Sistem Informasi Akademik (SIA) merupakan sistem berbasis teknologi informasi yang digunakan untuk mengelola data akademik peserta didik secara terintegrasi, mulai dari pendaftaran, proses pembelajaran, penilaian, hingga kelulusan.

SIA menjadi pusat pengelolaan data yang mendukung administrasi sekolah sekaligus meningkatkan kualitas layanan kepada seluruh pemangku kepentingan.

2. Tujuan Sistem Informasi Akademik

- a. Mengintegrasikan data akademik;
- b. Meningkatkan efisiensi administrasi;
- c. Menyediakan informasi secara real-time;
- d. Mendukung pengambilan keputusan;
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.

3. Komponen Sistem Informasi Akademik

Komponen utama SIA meliputi:

- a. Data peserta didik;
- b. Data guru dan tenaga kependidikan;
- c. Jadwal pembelajaran;
- d. Presensi;
- e. Nilai dan rapor;
- f. Data ekstrakurikuler;
- g. Layanan bimbingan dan konseling;
- h. Data kelulusan;
- i. Data alumni.

4. Manfaat Sistem Informasi Akademik

Bagi sekolah:

- a. Meningkatkan efisiensi administrasi;
- b. Mempermudah penyusunan laporan;
- c. Mendukung akreditasi.

Bagi guru:

- a. Mempermudah pengelolaan pembelajaran;
- b. Mempercepat pengolahan nilai;
- c. Memantau perkembangan peserta didik.

Bagi peserta didik dan orang tua:

- a. Mengakses nilai dan presensi;
- b. Memperoleh informasi akademik secara cepat;
- c. Meningkatkan komunikasi dengan sekolah.

6.8.4 Big Data Pendidikan

1. Pengertian

Big Data pendidikan adalah kumpulan data pendidikan dalam jumlah sangat besar, beragam, dan terus berkembang yang dapat dianalisis untuk menghasilkan informasi dan prediksi guna meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Sumber data dapat berasal dari sistem informasi sekolah, platform pembelajaran digital, hasil asesmen, presensi, aktivitas belajar, hingga data alumni.

2. Karakteristik Big Data

Karakteristik *Big Data* dikenal dengan konsep **5V**, yaitu:

- a. **Volume** (jumlah data yang sangat besar);
- b. **Velocity** (kecepatan pertumbuhan data);
- c. **Variety** (keragaman jenis data);
- d. **Veracity** (keakuratan dan keandalan data);
- e. **Value** (nilai atau manfaat informasi yang dihasilkan).

3. Pemanfaatan Big Data

Dalam manajemen peserta didik, *Big Data* dapat dimanfaatkan untuk:

- a. Memprediksi jumlah peserta didik;
- b. Mengidentifikasi risiko putus sekolah;
- c. Memantau perkembangan akademik;
- d. Mengevaluasi efektivitas pembelajaran;

- e. Merancang program pembinaan yang tepat sasaran;
- f. Mendukung perencanaan kebijakan pendidikan.

4. Tantangan Pemanfaatan Big Data

- a. kualitas data yang belum seragam;
- b. keterbatasan sumber daya manusia;
- c. keamanan data;
- d. perlindungan privasi;
- e. kebutuhan infrastruktur teknologi yang memadai.

6.8.5 Artificial Intelligence dalam Pendidikan

1. Pengertian

Artificial Intelligence (AI) adalah teknologi yang memungkinkan sistem komputer melakukan tugas-tugas yang biasanya memerlukan kecerdasan manusia, seperti menganalisis data, mengenali pola, memberikan rekomendasi, dan mendukung pengambilan keputusan.

Dalam manajemen peserta didik, AI berfungsi sebagai alat bantu untuk meningkatkan efisiensi administrasi, personalisasi layanan, dan analisis data pendidikan.

2. Pemanfaatan AI

AI dapat digunakan untuk:

- a. Analisis perkembangan belajar peserta didik;
- b. Deteksi dini peserta didik yang berisiko mengalami kesulitan belajar;
- c. Penyusunan rekomendasi pembelajaran yang dipersonalisasi;
- d. Chatbot layanan akademik;
- e. Otomatisasi administrasi;
- f. Analisis data kehadiran;

g. Prediksi kebutuhan layanan peserta didik.

3. Manfaat AI

- a. Meningkatkan efisiensi kerja;
- b. Mempercepat analisis data;
- c. Mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti;
- d. Meningkatkan kualitas layanan pendidikan;
- e. Membantu guru dalam proses pembelajaran dan asesmen.

4. Etika Penggunaan AI

Penggunaan AI harus memperhatikan:

- a. perlindungan data pribadi;
- b. transparansi algoritma;
- c. keadilan dan nondiskriminasi;
- d. akuntabilitas;
- e. peran manusia sebagai pengambil keputusan akhir;
- f. penggunaan AI secara bertanggung jawab sesuai etika profesi pendidik.

6.8.6 Tantangan Era Society 5.0

1. Pengertian Society 5.0

Society 5.0 merupakan konsep masyarakat yang menempatkan manusia sebagai pusat inovasi dengan memanfaatkan teknologi digital, kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), *Big Data*, dan teknologi lainnya untuk meningkatkan kualitas hidup.

Dalam pendidikan, konsep ini menuntut pengelolaan peserta didik yang adaptif, inovatif, dan berbasis teknologi tanpa mengabaikan nilai-nilai kemanusiaan.

2. Tantangan Manajemen Peserta Didik

Beberapa tantangan yang dihadapi sekolah meliputi:

- a. Transformasi digital administrasi;
- b. Peningkatan literasi digital peserta didik dan guru;
- c. Keamanan data dan privasi;
- d. Penyalahgunaan teknologi;
- e. Kesenjangan akses digital;
- f. Perubahan karakteristik peserta didik generasi digital.

3. Kompetensi yang Dibutuhkan

Untuk menghadapi Era Society 5.0, peserta didik perlu mengembangkan:

- a. Literasi digital;
- b. Berpikir kritis;
- c. Kreativitas dan inovasi;
- d. Komunikasi;
- e. Kolaborasi;
- f. Kemampuan memecahkan masalah;
- g. Etika digital;
- h. Kemampuan belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*).

4. Strategi Sekolah

Sekolah dapat melakukan beberapa strategi, antara lain:

- a. Mengembangkan budaya digital;
- b. Meningkatkan kompetensi digital guru dan tenaga kependidikan;
- c. Memperkuat infrastruktur teknologi;
- d. Mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran dan administrasi;
- e. Menyusun kebijakan perlindungan data;

- f. Membangun kolaborasi dengan orang tua, pemerintah, dan dunia industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2021). *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Badrudin. (2014). *Manajemen Peserta Didik*. Jakarta: Indeks.
- Danim, S. (2013). *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Daryanto. (2013). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Fattah, N. (2017). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hasbullah. (2019). *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Hikmat. (2018). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2022). *Panduan Pembelajaran dan Asesmen pada Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2022). *Panduan Pengembangan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Kompri. (2015). *Manajemen Pendidikan: Komponen-Komponen Elementer Kemajuan Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2023). *Menjadi Guru Penggerak Merdeka Belajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyono. (2018). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Jakarta: Kencana.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia tentang Standar Penilaian Pendidikan (peraturan yang berlaku).
- Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia tentang Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) atau ketentuan penerimaan peserta didik yang berlaku pada tahun pelaksanaan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022.
- Purwanto, N. (2017). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rohiat. (2012). *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Rusman. (2018). *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sagala, S. (2017). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Slameto. (2015). *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2018). Administrasi Pendidikan. Bandung: Refika Aditama.
- Suryosubroto, B. (2010). Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. (2012). Manajemen Pendidikan Nasional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UNESCO. (2021). Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris: UNESCO.
- UNESCO. (2023). Global Education Monitoring Report 2023. Paris: UNESCO.
- UNICEF. (2021). The State of the World's Children 2021. New York: UNICEF.
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. Geneva: World Economic Forum.
- Zamroni. (2017). Manajemen Pendidikan: Suatu Usaha Meningkatkan Mutu Sekolah. Yogyakarta: Ombak.

BAB 7

MANAJEMEN SARANA, PRASARANA, DAN LINGKUNGAN SEKOLAH

Oleh : Mukh Khusnaini, S.Pd.I., M.Pd., Gr.

7.1 Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Dalam mewujudkan proses pembelajaran yang efektif, kondusif, dan bermakna, lembaga pendidikan tidak hanya bertumpu pada kualitas kurikulum dan tenaga pendidik, tetapi juga sangat bergantung pada pengelolaan fasilitas yang ada di sekolah. Fasilitas tersebut mencakup sarana, prasarana, serta lingkungan sekolah tempat proses belajar-mengajar berlangsung.

Sarana sekolah (seperti meja, kursi, media pembelajaran, dan alat laboratorium) serta prasarana sekolah (seperti gedung, ruang kelas, lapangan olahraga, dan perpustakaan) merupakan komponen fisik mendasar yang menunjang ketercapaian tujuan pendidikan. Namun, ketersediaan fasilitas fisik semata tidak akan memberikan dampak optimal tanpa diimbangi oleh manajemen yang sistematis, mulai dari perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, hingga penghapusan.

Selain faktor fisik, lingkungan sekolah—baik lingkungan fisik (kebersihan, penghijauan, keasrian) maupun lingkungan sosial-emosional (suasana aman, nyaman, dan

inklusif)—memiliki peranan vital terhadap psikologis dan motivasi belajar siswa. Lingkungan sekolah yang sehat dan tertata dengan baik tidak hanya mendukung kesehatan fisik warga sekolah, tetapi juga membentuk karakter, kedisiplinan, dan rasa memiliki (*sense of belonging*) pada diri peserta didik.

Oleh karena itu, integrasi antara manajemen sarana, prasarana, dan pemeliharaan lingkungan sekolah menjadi sebuah keharusan. Pengelolaan yang efektif dan efisien akan menciptakan *ekosistem belajar yang ideal*, menunjang efektivitas mengajar guru, serta meningkatkan prestasi belajar siswa secara keseluruhan.

7.2 Definisi Sarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah perlengkapan langsung yang digunakan dalam proses pembelajaran. Sifatnya habis pakai atau bergerak. Contoh sarana: buku teks, buku referensi, modul, alat peraga, media pembelajaran, alat praktik IPA, komputer siswa, LCD proyektor, alat musik, alat olahraga. Ciri utama sarana: digunakan langsung oleh siswa dan guru saat KBM berlangsung. Kerusakannya langsung berdampak pada proses belajar. Misalnya, jika mikroskop rusak, maka praktik IPA tidak bisa dilakukan.

Secara umum, sarana pendidikan adalah segala bentuk peralatan, perlengkapan, bahan, dan perabot yang digunakan secara langsung dalam proses belajar-mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Poin utama yang membedakan *sarana* dan *prasarana* terletak pada daya gunanya:

1. Sarana: Alat yang tersentuh dan dipakai langsung saat pembelajaran (contoh: papan tulis, buku, meja, komputer, alat laboratorium).
2. Prasarana: Fasilitas dasar pendukung yang tidak dipakai bertatap muka langsung saat mengajar (contoh: gedung sekolah, lokasi/tanah, jalan menuju sekolah).

Bafadal menyampaikan pendapatnya jika sarana pendidikan berfokus pada kelengkapan fisik yang berinteraksi langsung dengan siswa dan guru, *"Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah"*.

Suharsimi dan Lia berpendapat *"Sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif, dan efisien."*

Pendapat lain disampaikan oleh Mulyasa *"Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran."*

Menurut Arum *"Sarana pendidikan adalah semua peralatan atau fasilitas yang langsung digunakan dalam proses belajar mengajar agar tujuan pendidikan dapat tercapai."*

Barnawi dan Arifin juga berpendapat *"Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan*

perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah."

Berangkat dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa sarana pendidikan merupakan media atau alat utama dalam interaksi mengajar guru dan murid yang mencakup barang bergerak seperti alat tulis atau media visual maupun yang tidak bergerak seperti meja dan kursi kelas di mana memiliki manfaat dalam memperlancar, memperjelas, serta mempermudah guru dan murid dalam menyerap materi pembelajaran.

7.3 Definisi Prasarana Pendidikan

Bafadal memberikan batasan yang jelas mengenai fungsi tidak langsung dari prasarana "*Prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah."*

Mulsaya dengan pendapatnya bahwa "*Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti lokasi/tama, bangunan sekolah, lapangan olahraga, ruang rekreasi, dan sebagainya."*

Arikunto dan Yuliana mengklasifikasikan prasarana ke dalam benda tak bergerak yang menopang kegiatan sekolah "*Prasarana pendidikan adalah fasilitas dasar yang melandasi jalannya proses pendidikan di sekolah, utamanya mencakup barang-barang tidak bergerak yang menjadi wadah berlangsungnya aktivitas pembelajaran."*

7.4 Definisi Lingkungan Sekolah

Slameto menyoroti lingkungan sekolah sebagai akumulasi dari interaksi sosial, aturan, serta kondisi tempat belajar *"Lingkungan sekolah mencakup metode mengajar, kurikulum, hubungan guru dengan siswa, hubungan siswa dengan siswa, disiplin sekolah, pelajaran dan waktu sekolah, standar pelajaran di atas ukuran, keadaan gedung, metode belajar, dan tugas rumah."*

Menurut Tu'u (2004, hlm. 12), lingkungan sekolah merupakan sarana dan prasarana fisik serta hubungan antarpribadi yang ada di sekolah yang dapat mendorong atau menghambat aktivitas belajar peserta didik. Di sisi lain, Slameto (2015, hlm. 60) menegaskan bahwa faktor lingkungan sekolah mencakup metode mengajar, kurikulum, relasi guru dengan siswa, relasi siswa dengan siswa, disiplin sekolah, dan sarana belajar.

7.5 Manajemen Sarana dan Prasarana

7.5.1 Perbedaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Secara terminologis, sarana dan prasarana memiliki batasan yang jelas namun saling mendukung:

1. Sarana Pendidikan: Semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar, seperti gedung ruang kelas, papan tulis, meja, kursi, komputer, dan media pembelajaran (Mulyasa 2012, hlm. 284).
2. Prasarana Pendidikan: Fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti halaman

sekolah, taman, jalan menuju sekolah, tempat parkir, serta jaringan listrik dan air (Barnawi & Arifin 2012, hlm. 82).

7.5.2 Siklus dan Tahapan Manajemen Sarana dan Prasarana

Proses pengelolaan fasilitas sekolah mencakup 7 tahapan utama yang saling berurutan:

1. Perencanaan Kebutuhan: Analisis Kebutuhan.

Proses menganalisis dan menentukan sarana dan prasarana yang dibutuhkan sekolah di masa mendatang berdasarkan skala prioritas dan ketersediaan anggaran.

2. Pengadaan (Procurement): Penyediaan Fasilitas.

Kegiatan menyediakan semua jenis sarana dan prasarana sesuai perencanaan melalui pembelian, pembuatan sendiri, penerimaan hibah/sumbangan, atau penyewaan.

3. Inventarisasi: Pencatatan Aset.

Pencatatan dan pendaftaran seluruh barang inventaris milik sekolah ke dalam buku inventaris secara teratur dan tertib sesuai ketentuan yang berlaku.

4. Penyimpanan dan Pendistribusian : Pengelolaan Gudang & Penyaluran.

Menyimpan barang hasil pengadaan di tempat aman dan menyalurkannya kepada unit kerja atau pengguna yang membutuhkan sesuai jadwal penggunaan.

5. Pemeliharaan (Maintenance): Perawatan Rutin.

Kegiatan merawat dan menjaga fisik fasilitas agar senantiasa dalam kondisi baik, aman, dan siap pakai saat dibutuhkan dalam proses pembelajaran.

6. Pengawasan dan Evaluasi:Control & Monitoring.

Monitoring penggunaan dan penataan sarana prasarana secara periodik untuk memastikan pemanfaatan berjalan efektif dan efisien.

7. Penghapusan: Pemusnahan / Pengeluaran Aset.

Proses mengeluarkan atau membebaskan barang inventaris milik sekolah dari daftar inventaris karena kondisi rusak berat, kadaluarsa, atau biaya perbaikan lebih tinggi daripada manfaatnya.

7.5.3 Prinsip-Prinsip Pengelolaan

Menurut Bafadal (2008, hlm. 5), pengelolaan sarana dan prasarana harus mematuhi beberapa prinsip utama:

1. Prinsip Pencapaian Tujuan: Fasilitas sekolah harus selalu dalam kondisi siap pakai untuk mendukung ketercapaian tujuan pembelajaran.
2. Prinsip Efisiensi: Pengadaan dan pemanfaatan barang dilakukan dengan pengeluaran dan daya yang seefisien mungkin namun menghasilkan nilai manfaat maksimal.
3. Prinsip Administratif: Semua kegiatan pengelolaan harus terdokumentasikan dalam tata administrasi perpustakaan/aset yang akuntabel.
4. Prinsip Kejelasan Tanggung Jawab: Ada pembagian tugas yang jelas bagi personel yang disertai tanggung jawab mengelola barang.

Keberhasilan pembelajaran di kelas sangat bergantung pada kesiapan fasilitas. Sebagaimana dijelaskan oleh Bafadal (2008, hlm. 2), manajemen perlengkapan sekolah menjamin seluruh sarana dalam keadaan siap pakai. Ditambahkan oleh

Mulyasa (2012, hlm. 284), ketersediaan sarana yang memadai secara langsung mendorong efektivitas proses transfer ilmu. Oleh karena itu, pengelola sekolah harus memahami urutan pengelolaan sarana dan prasarana mulai dari perencanaan hingga tahap penghapusan barang (Barnawi & Arifin 2012, hlm. 83).

7.6 Pengadaan Sarana dan Prasarana Sekolah

7.6.1 Pengertian Pengadaan Sarana dan Prasarana

Pengadaan adalah serangkaian kegiatan menyediakan berbagai jenis sarana dan prasarana pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah, baik melalui pembelian, pembuatan sendiri, penerimaan hibah/sumbangan, penyewaan, maupun penukaran (Bafadal 2008, hlm. 27).

Kegiatan pengadaan tidak boleh dilakukan secara sembarangan, melainkan harus direncanakan secara sistematis berdasarkan kebutuhan nyata (*needs assessment*) serta ketersediaan anggaran sekolah.

7.6.2 Prinsip-Prinsip Pengadaan Fasilitas Sekolah

Menurut Megasari (2014, hlm. 65), agar pengadaan barang efisien dan tidak menimbulkan pemborosan dana sekolah, prosesnya wajib menerapkan prinsip-prinsip berikut:

1. Prinsip Efisiensi: Memperoleh barang berkualifikasi baik dengan biaya serendah mungkin.
2. Prinsip Efektivitas: Barang yang dibeli benar-benar sesuai kebutuhan operasional dan langsung berdampak pada mutu KBM.

3. Prinsip Transparansi & Akuntabilitas: Proses pemilihan vendor dan penggunaan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan administratif.
4. Prinsip Keadilan/Nondiskriminatif: Memberikan kesempatan yang sama bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi syarat.

7.6.3 Cara dan Sumber Pengadaan Sarana-Prasarana

Sekolah dapat memperoleh sarana dan prasarana melalui beberapa opsi jalur pengadaan:

1. Pembelian (Purchasing):Metode Utama.

Membeli barang secara langsung ke pemasok, produsen, atau toko resmi (termasuk e-purchasing melalui sistem SIPLah/Sistem Informasi Pengadaan Sekolah) menggunakan dana operasional seperti Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) atau APBD/APBN.

2. Pembuatan Sendiri (Self-Production):In-House Creation.

Membuat barang atau media pembelajaran sendiri oleh warga sekolah (seperti guru, siswa, atau teknisi). Opsi ini biasa dipilih jika biaya pembuatan lebih murah atau ketersediaan di pasar sulit dijangkau.

3. Penerimaan Hibah

Menerima bantuan barang dari pemerintah, perusahaan swasta melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR), alumni, atau masyarakat/orang tua murid tanpa kewajiban mengembalikan.

4. Penyewaan (Renting):Kebutuhan Sementara.

Memanfaatkan fasilitas milik pihak luar untuk jangka waktu

tertentu dengan membayar sewa. Langkah ini diambil jika penggunaan barang bersifat sementara atau biaya pembelian permanen sangat tinggi.

5. Penukaran (Exchange) & Daur Ulang:Optimasi Aset.

Menukarkan barang yang tidak digunakan di sekolah dengan barang milik instansi lain yang relevan, atau mendaur ulang materi bekas menjadi fasilitas yang produktif.

7.6.4 Prosedur dan Operasional Pengadaan Barang

Secara rinci, alur pengadaan barang di sekolah berjalan dalam tahapan operasional sebagai berikut:

1. Analisis Usulan & Identifikasi Kebutuhan: Guru atau staf mengajukan daftar kebutuhan sarana/media kepada kepala sekolah atau tim pengadaan.
2. Pemeriksaan Stok & Analisis Anggaran: Menguji ketersediaan barang di gudang inventaris dan menyesuaikan usulan dengan RKAS (Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah).
3. Penetapan Prioritas & Spesifikasi: Menentukan daftar barang prioritas beserta spesifikasi teknis lengkap (merek, kapasitas, ukuran, jumlah).
4. Pelaksanaan Pengadaan: Melakukan transaksi pembelian (misalnya melalui SIPLah), permohonan hibah, atau tender penyedia barang.
5. Pemeriksaan & Penerimaan Barang (*Receiving*): Tim penerima barang mengecek kelaikan, kuantitas, serta kesesuaian fisik barang dengan dokumen pesanan.

6. Inventarisasi & Pendistribusian: Barang diserahkan ke pengelola inventaris untuk diberi kode aset sebelum dibagikan ke unit kerja yang membutuhkan.

Proses pengadaan sarana dan prasarana sekolah tidak sekedar membelanjakan anggaran, tetapi merupakan bagian dari perencanaan strategis pendidikan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bafadal (2008, hlm. 28), pengadaan barang harus berpatokan pada kebutuhan riil pembelajaran agar fasilitas dapat difungsikan secara optimal. Ditambahkan oleh Megasari (2014, hlm. 66), akuntabilitas dalam pengadaan sarana sekolah sangat krusial, terutama ketika memanfaatkan dana publik seperti Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Oleh sebab itu, transparansi harga dan pemeriksaan kualitas saat serah terima barang menjadi syarat mutlak dalam manajemen sarana prasarana modern.

7.7 Inventarisasi dan Penataan

7.7.1 Pengertian dan Tujuan Inventarisasi

Inventarisasi adalah kegiatan pencatatan, pendaftaran, serta penyusunan daftar barang milik sekolah/instansi ke dalam lembar atau buku daftar inventaris secara tertib dan teratur sesuai aturan yang berlaku (Bafadal 2008, hlm. 55).

Tujuan Inventarisasi:

1. Memberikan kepastian hukum terhadap status kepemilikan aset sekolah.
2. Menyediakan data fisik dan teknis barang secara tepat untuk perencanaan pengadaan dan pemeliharaan di masa mendatang.

3. Mencegah terjadinya kehilangan, penyalahgunaan, atau pencurian barang.
4. Memudahkan proses kontrol, pengawasan, serta pelaporan berkala kepada dinas pendidikan terkait (Barnawi & Arifin 2012, hlm. 115).

7.7.2 Dokumen dan Instrumen Inventarisasi

Pencatatan inventaris sarana dan prasarana umumnya menggunakan beberapa dokumen pokok:

1. Buku Induk Barang Inventaris: Mencatat seluruh barang inventaris yang dimiliki sekolah secara permanen.
2. Buku Golongan Barang Inventaris: Mencatat barang-barang berdasarkan kelompok atau jenisnya masing-masing.
3. Buku Catatan Barang Non-Inventaris: Mencatat barang habis pakai (seperti kapur, kertas, tinta printer, bahan kimia laboratorium).
4. Kartu Inventaris Ruangan (KIR): Lembar identifikasi barang yang dipasang pada dinding setiap ruangan (misal: ruang kelas, laboratorium, kantor) untuk memantau barang yang ada di ruangan tersebut.

7.7.3 Kode Inventarisasi dan Labeling

Setiap barang inventaris harus memiliki Kode Barang unik yang ditempelkan/dicetak pada fisik barang. Pengkodean mencakup informasi:

1. Kode Pemilik / Instansi
2. Kode Lokasi / Unit Kerja
3. Kode Kelompok / Jenis Barang

4. Tahun Pengadaan / Perolehan
5. Nomor Urut Barang

7.7.4 Pengertian dan Prinsip Penataan

Penataan (layouting/tata letak) adalah proses menempatkan, mengatur, dan mengelompokkan sarana dan prasarana di dalam ruangan agar aman, rapi, ergonomis, dan mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar (Mulyasa 2012, hlm. 289).

Prinsip-Prinsip Penataan:

1. Prinsip Aksesibilitas: Ketersediaan ruang gerak yang memadai sehingga guru dan siswa dapat mengakses barang dengan cepat dan aman.
2. Prinsip Ergonomi: Pengaturan tinggi meja, kursi, serta pencahayaan disesuaikan dengan kenyamanan dan postur tubuh pengguna.
3. Prinsip Fleksibilitas: Layout tata letak dapat diubah atau disesuaikan secara dinamis sesuai kebutuhan model pembelajaran (misal: diskusi kelompok, kerja mandiri).
4. Prinsip Keselamatan (K3): Penempatan alat-alat berbahaya, instalasi listrik, atau zat kimia laboratorium dilakukan dengan pengamanan ekstra.

Tata Cara Operasional Inventarisasi dan Penataan

1. Serah Terima & Verifikasi Barang: Pemeriksaan Fisik & Dokumen.

Menerima barang dari bagian pengadaan, mengecek kesesuaian faktur/nota dengan spesifikasi fisik barang, serta menguji kelaikan fungsi barang.

2. Pencatatan Induk & Pelabelan: Pengkodean & Registrasi.

Memasukkan data barang ke dalam Buku Induk Inventaris, menerbitkan kode unik aset, dan menempelkan stiker/label kode pada barang.

3. Penempatan & Registrasi KIR: Distribusi Lokasi.

Memindahkan barang ke ruangan sasaran (ruang kelas, lab, perpustakaan) dan memperbarui Kartu Inventaris Ruangan (KIR) di ruangan tersebut.

4. Penataan & Setting Tata Letak: Penyusunan Ergonomis.

Menata tata letak barang/perabot dalam ruangan berdasarkan prinsip estetika, ergonomi, keselamatan, dan efisiensi ruang gerak.

5. Stock Opname & Pemeliharaan: Pengawasan Berkala.

Melakukan pemeriksaan rutin periodik (tahunan) untuk mencocokkan jumlah fisik barang dengan catatan Buku Induk Inventaris.

Keberadaan sistem pencatatan aset yang disiplin menjadi fondasi utama dalam menjaga transparansi tata kelola sekolah. Menurut Bafadal (2008, hlm. 56), inventarisasi bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan instrumen pengendalian untuk mencegah kerugian aset dan penyeragaman sistem pendaftaran barang secara nasional. Sementara itu, efektivitas penggunaan sarana di dalam kelas sangat dipengaruhi oleh tata letaknya. Sebagaimana ditegaskan oleh Barnawi & Arifin (2012, hlm. 118) serta Mulyasa (2012, hlm. 290), penataan sarana yang memperhatikan kaidah ergonomi dan keselamatan akan

menciptakan iklim belajar yang kondusif, nyaman, serta mampu meminimalkan risiko kecelakaan kerja di lingkungan sekolah.

7.8 Pemanfaatan dan Pemeliharaan

Pemanfaatan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah merupakan dua kegiatan utama dalam siklus operasional manajemen aset pendidikan. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh sarana (peralatan/media) dan prasarana (bangunan/fasilitas) dimanfaatkan secara optimal untuk KBM serta dirawat agar kondisi fisiknya tetap laik pakai, aman, dan berumur panjang.

7.8.1 Pengertian dan Prinsip Pemanfaatan

Pemanfaatan (pencapaian guna) adalah kegiatan pendayagunaan seluruh sarana dan prasarana yang ada di sekolah untuk mendukung ketercapaian tujuan pendidikan, baik program kurikuler maupun ekstrakurikuler (Bafadal 2008, hlm. 81).

Prinsip-Prinsip Pemanfaatan Fasilitas Sekolah:

1. Efektivitas KBM: Penggunaan fasilitas diutamakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran siswa secara langsung.
2. Prinsip Efisiensi & Hemat Usaha: Menghindari penggunaan barang secara boros atau berlebihan yang berpotensi mempercepat kerusakan tanpa memberikan nilai edukatif.
3. Prinsip Otentisitas dan Transparansi: Penggunaan peralatan (khususnya alat elektronik dan laboratorium) harus dipandu oleh SOP (*Standard Operating Procedure*)

yang jelas dan dicatat dalam buku jadwal penggunaan barang.

4. Prinsip Multiguna (*Shared Utility*): Menghindari kepemilikan eksklusif atas fasilitas tertentu; fasilitas sekolah harus dapat diakses bersama oleh unit kerja yang membutuhkan secara teratur.

7.8.2 Pengertian dan Tujuan Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan terus-menerus untuk mengusahakan agar sarana dan prasarana pendidikan yang ada di sekolah tetap dalam keadaan baik, rapi, dan siap pakai saat dibutuhkan (Barnawi & Arifin 2012, hlm. 129). Tujuan Pemeliharaan:

1. Menjaga kapasitas dan fungsionalitas aset sekolah agar selalu siap pakai.
2. Memperpanjang umur ekonomis dan teknis barang sehingga mengurangi frekuensi pembelanjaan ulang (*replacement cost*).
3. Menjamin keselamatan fisik (*safety*) bagi guru, siswa, dan staf saat berinteraksi dengan peralatan sekolah.
4. Mencegah timbulnya kerusakan yang lebih berat yang membutuhkan biaya perbaikan besar.

7.8.3 Bentuk dan Macam-Macam Pemeliharaan

Pemeliharaan fasilitas dapat dikategorikan berdasarkan waktu pelaksanaan dan bentuk tindakannya:

1. Berdasarkan Waktu Pelaksanaan

- a. Pemeliharaan Rutin (Harian): Perawatan sederhana yang dilakukan setiap hari, seperti menyapu kelas,

membersihkan debu pada komputer, mengelap papan tulis, dan mematikan daya listrik setelah dipakai.

- b. Pemeliharaan Berkala (Periodik): Perawatan yang dilakukan dalam selang waktu tertentu (mingguan, bulanan, atau semesteran), seperti servis pendingin ruangan (AC), pengecekan instalasi listrik, perbaikan genteng, dan pembaruan perangkat lunak laboratorium komputer.

2. Berdasarkan Bentuk Tindakan

- a. Pemeliharaan Preventif (Pencegahan): Perawatan yang dilakukan sebelum barang rusak (seperti pemberian pelumas mesin, pemeriksaan berkala, pelapisan cat anti-karat) untuk mencegah potensi kerusakan.
- b. Pemeliharaan Korektif (Perbaikan): Perbaikan yang dilakukan setelah terjadi kerusakan kecil agar peralatan kembali berfungsi secara optimal.

7.8.4 Prosedur Operasional Pemeliharaan Fasilitas Sekolah

1. Identifikasi & Inspeksi Kondisi Fisik: Perencanaan & Pelaporan. Melakukan pemeriksaan fisik secara rutin terhadap seluruh barang dan fasilitas untuk menemukan potensi benturan, kerusakan, atau penurunan fungsi.
2. Pembuatan Program Maintenance (SOP): Penyusunan Jadwal. Menyusun checklist dan jadwal pemeliharaan harian, mingguan, serta tahunan lengkap dengan penunjukan penanggung jawab (person in charge).
3. Pelaksanaan Perawatan Preventif: Tindakan Fisik. Melakukan pembersihan, pemeliharaan rutin, pelumasan,

dan perapihan tempat penyimpanan alat sesuai manual panduan resmi dari produsen.

4. Penanganan Kerusakan & Perbaikan (Reparasi):Tindakan Terapis. Mengisolasi barang yang mengalami kerusakan ringan-sedang dan berkoordinasi dengan teknisi atau pihak ketiga untuk proses perbaikan fisik.
5. Pencatatan Kartu Pemeliharaan:Audit & Pelaporan. Mencatat histori perbaikan, biaya reparasi, dan perubahan status Laik/Tidak Laik pada Kartu Pemeliharaan Barang sebagai bahan evaluasi manajemen aset.

Ketersediaan sarana dan prasarana sekolah tidak akan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu belajar tanpa adanya manajemen pemanfaatan yang tepat. Menurut Bafadal (2008, hlm. 82), pemanfaatan sarana harus didukung oleh pengawasan dan SOP yang terstruktur agar peralatan tidak cepat rusak akibat penggunaan yang tidak prosedural. Di sisi lain, biaya perawatan jangka panjang jauh lebih hemat dibandingkan biaya penggantian barang secara keseluruhan. Sebagaimana dijelaskan oleh Barnawi & Arifin (2012, hlm. 131) serta Megasari (2014, hlm. 642), tindakan pemeliharaan preventif secara konsisten dapat menekan risiko kecelakaan kerja di lingkungan sekolah serta menjamin usia pakai fasilitas menjadi lebih panjang.

7.9 Manajemen Lingkungan Sehat dan Aman

Manajemen lingkungan sehat dan aman di sekolah adalah serangkaian upaya perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap kondisi fisik, biologis, dan psikososial di lingkungan sekolah. Tujuannya

adalah untuk menciptakan iklim institusi yang mendukung kesehatan, keselamatan, kenyamanan, serta kesejahteraan lahir batin seluruh warga sekolah (Slameto 2015, hlm. 62).

7.9.1 Hakikat Lingkungan Sekolah yang Sehat dan Aman

Lingkungan sekolah yang kondusif tidak hanya bertumpu pada kemegahan infrastruktur, melainkan pada pemenuhan dua dimensi utama:

1. Lingkungan Sehat (Kesehatan Sekolah): Terbebasnya area sekolah dari polusi, sampah, genangan air, bakteri, serta vektor penyakit. Indikator utamanya mencakup sanitasi air bersih yang memadai, pencahayaan kelas yang cukup, sirkulasi udara yang baik, dan kantin sekolah yang higienis.
2. Lingkungan Aman (Keamanan Sekolah): Terlindunginya warga sekolah dari ancaman fisik (seperti konstruksi bangunan rapuh, kebakaran, bencana alam) maupun ancaman psikososial (seperti perundungan/*bullying*, kekerasan, pelecehan, dan peredaran narkoba) (Tu'u 2004, hlm. 35).

7.9.2 Komponen Manajemen Lingkungan Sehat dan Aman

Pengelolaan aspek ini di institusi pendidikan dibagi ke dalam tiga area operasional penting:

Komponen	Aspek Pengelolaan	Target Capaian
Sanitasi Fisik & Biologis	Pengolahan sampah mandiri, kebersihan toilet (rasio toilet ideal), drainase yang	Menurunkan angka kesakitan siswa dan menjaga imunitas tubuh selama KBM.

	lancar, dan ruang kelas bebas debu.	
Keselamatan Infrastruktur	Pemeliharaan berkala gedung, penyediaan Alat Pemadam Api Ringan (APAR), jalur evakuasi bencana, dan pagar pembatas sekolah yang kokoh.	Mengurangi risiko kecelakaan kerja dan cedera fisik pada warga sekolah.
Iklim Psikologis & Sosial	Penerapan regulasi anti-perundungan, pengawasan lorong sekolah, penegakan tata tertib humanis, dan hubungan harmonis antarwarga.	Menciptakan rasa tenang (<i>well-being</i>) yang memicu motivasi belajar intrinsik anak.

7.9.3 Prosedur Operasional Penerapan Manajemen Lingkungan

Untuk mewujudkan lingkungan sekolah yang sehat, aman, dan protektif, manajemen sekolah wajib menjalankan langkah-langkah prosedural berikut:

1. Identifikasi Risiko Lingkungan: Risk Assessment. Melakukan pemetaan area rawan di sekolah (misal: atap bocor, tangga licin, kabel terkelupas, atau titik buta/blind spot rawan perundungan).
2. Penyusunan Regulasi & SOP: Rule Formulation. Membuat aturan tertulis mengenai kawasan dilarang merokok, tata tertib kantin sehat, protokol kebersihan kelas, serta SOP

penanganan kecelakaan.

3. Sosialisasi & Edukasi Warga:Capacity Building. Menyelenggarakan simulasi mitigasi bencana (gempa/kebakaran) secara berkala dan edukasi kesehatan melalui optimalisasi Usaha Kesehatan Sekolah (UKS).
4. Eksekusi & Pemeliharaan Fisik:Action & Maintenance. Melaksanakan gerakan kebersihan rutin (Jumat Bersih), perawatan fasilitas toilet, sterilisasi area kantin, serta pengadaan rambu penunjuk jalur evakuasi.
5. Audit & Evaluasi Lingkungan:Controlling. Melakukan inspeksi mendadak ke kantin, meninjau ulang catatan kasus kecelakaan atau perundungan, serta mengevaluasi kelayakan sarana K3 setiap akhir semester.

Kualitas pembelajaran tidak terpisahkan dari kualitas ruang tempat proses belajar itu berlangsung. Menurut Slameto (2015, hlm. 63), gangguan fisik akibat sanitasi yang buruk dan ruang kelas yang pengap secara nyata mengacaukan konsentrasi berpikir anak didik. Senada dengan hal tersebut, jaminan keselamatan psikologis juga memiliki peran vital. Sebagaimana dipertegas oleh Tu'u (2004, hlm. 37), sekolah yang gagal memitigasi perilaku perundungan dan kekerasan sosial akan menciptakan atmosfer ketakutan yang menghambat aktualisasi potensi akademik siswa. Oleh sebab itu, integrasi antara pemeliharaan sarana fisik dan pembinaan perilaku sadar sehat wajib dikelola melalui manajemen lingkungan sekolah yang komprehensif.

7.10 Standar Nasional Sarana dan Prasarana

Standar Nasional Sarana dan Prasarana adalah kriteria minimal mengenai lahan, bangunan, ruang, dan peralatan/media pembelajaran yang wajib dipenuhi oleh setiap satuan pendidikan di Indonesia. Regulasi ini disesuaikan secara komprehensif melalui Permendikbudristek Nomor 22 Tahun 2023 tentang Standar Sarana dan Prasarana pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.

7.10.1 Landasan Hukum & Konsep Dasar

Pengaturan sarana dan prasarana sekolah mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) No. 57 Tahun 2021 jo. PP No. 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang kemudian diturunkan ke dalam Permendikbudristek No. 22 Tahun 2023.

Regulasi baru ini mengintegrasikan standar yang sebelumnya terpisah-pisah (seperti Permendiknas No. 24 Tahun 2007 dan Permendiknas No. 40 Tahun 2008) menjadi satu standar yang terpadu, fleksibel, serta inklusif.

7.10.2 Lingkup & Komponen Standar Sarana dan Prasarana

Berdasarkan Permendikbudristek No. 22 Tahun 2023, standar nasional ini mencakup 4 komponen utama:

Komponen	Deskripsi & Persyaratan Minimal
Lahan	Bidang tanah yang digunakan untuk bangunan sekolah, area olahraga/bermain, dan ruang terbuka hijau. Harus bebas dari

	potensi bahaya pencemaran, potensi bencana, dan memiliki aksesibilitas yang aman.
Bangunan (Gedung)	Struktur fisik yang memenuhi persyaratan keselamatan (konstruksi kokoh, tahan gempa), kesehatan (ventilasi, pencahayaan), serta kenyamanan psikologis/akustik.
Ruang Pembelajaran & Kerja	Area spesifik seperti Ruang Kelas, Ruang Perpustakaan, Laboratorium/Ruang Praktik, Ruang Pimpinan, Ruang Guru, dan Ruang Tata Usaha.
Peralatan & Perabot	Perlengkapan penunjang KBM (papan tulis, meja, kursi ergonomis, alat peraga, media digital, sarana laboratorium) dan prasarana pendukung (jamban/toilet, UKS, tempat ibadah).

7.10.3 Ketentuan Rasio Luas Ruangan

Pemerintah menetapkan rasio luasan minimal ruang kelas untuk menjamin kenyamanan KBM:

1. PAUD & Pendidikan Khusus (Diksus): Minimal 3 m^2 per peserta didik.
2. Pendidikan Dasar (SD/SMP) & Menengah (SMA/SMK): Minimal 2 m^2 per peserta didik.
3. Ruang Perpustakaan: Luas minimal sama dengan 1 (satu) unit ruang kelas.
4. Ruang Laboratorium/Praktik: Luas minimal $1,5\text{ kali}$ dari luas ruang kelas standar.

7.10.4 Prinsip Penyusunan dan Pengelolaan Standar Baru

Dalam implementasinya, standar sarana prasarana nasional modern memegang prinsip:

1. Keamanan & Keselamatan (K3): Bebas dari potensi bahaya fisik, kelistrikan, serta ramah mitigasi bencana.
2. Kesehatan & Sanitasi: Ketersediaan air bersih, sirkulasi udara bersih, pencahayaan alami, dan kecukupan jumlah toilet per rasio siswa.
3. Inklusivitas & Aksesibilitas: Akses yang adil bagi peserta didik penyandang disabilitas (seperti penyediaan ramp/bidang miring dan jalan pemandu).
4. Keselarasan Teknologi: Fleksibilitas ruang untuk mengadopsi perangkat pembelajaran digital dan jaringan internet.

7.10.5 Prosedur Pemenuhan Standar Sarana Prasarana Sekolah

1. Analisis Gap (Self-Assessment): Audit Mandiri. Sekolah melakukan pemetaan (*gap analysis*) antara kondisi fisik nyata saat ini dengan ketetapan standar Permendikbudristek No. 22 Tahun 2023.
2. Pembuatan Program Prioritas: Perencanaan RKAS. Menyusun rencana perbaikan dan penyediaan sarana/prasarana ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) sesuai kemampuan finansial.
3. Pemenuhan & Pengadaan: Pelaksanaan SIPLah/BOS. Melakukan renovasi, perbaikan gedung, atau pengadaan peralatan sekolah melalui sistem pengadaan resmi (seperti SIPLah).

4. Pembaruan Data SARPRAS:Pendataan Dapodik. Memasukkan data kondisi fisik aset (Laik/Rusak Ringan/Rusak Berat) secara akurat ke dalam sistem Data Pokok Pendidikan (Dapodik).
5. Monitoring oleh Pemerintah/BAN: Evaluasi & Akreditasi. Dinas Pendidikan dan Badan Akreditasi Nasional melakukan pemantauan dan penilaian tingkat ketercapaian standar sarana prasarana.

Pemenuhan sarana dan prasarana yang berstandar nasional merupakan prasyarat mutlak dalam menjamin mutu dan kesetaraan pendidikan. Menurut Bafadal (2008, hlm. 15), ketersediaan fasilitas belajar yang memenuhi syarat fisik directly mendorong efektivitas proses pembelajaran di kelas. Penetapan regulasi terbaru melalui Kemendikbudristek (2023) menghadirkan kerangka standar yang lebih terpadu untuk semua jenjang pendidikan dasar hingga menengah, dengan penekanan utama pada keselamatan, kesehatan, dan inklusivitas ruang belajar bagi seluruh warga sekolah.

7.11 Penutup

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bukanlah sekadar aktivitas teknis mencatat dan membeli barang belanjaan sekolah. Ia merupakan siklus strategis yang dinamis—mulai dari perencanaan yang matang, pengadaan yang transparan, inventarisasi yang tertib, penataan yang ergonomis, pemanfaatan yang optimal, hingga pemeliharaan yang konsisten.

Ketika seluruh rangkaian tersebut diintegrasikan dengan manajemen lingkungan yang sehat dan aman serta

diarahkan untuk memenuhi Standar Nasional Pendidikan (Permendikbudristek No. 22 Tahun 2023), maka sekolah tidak hanya berhasil mengamankan aset negaranya. Lebih dari itu, sekolah telah berhasil menyediakan sebuah ruang belajar yang layak, inklusif, dan protektif demi mendukung lahirnya capaian pembelajaran yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. dan Yuliani, L. (2013) Manajemen Organisasi Pendidikan. Yogyakarta: Aditya Media.
- Arum, W.S.A. (2007) Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan. Jakarta: Multi Karya Grafika.
- Bafadal, I. (2004) Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barnawi dan Arifin, M. (2012) Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E. (2009) Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. dan Yuliana, L. (2009) Manajemen Pendidikan. Yogyakarta: Aditya Media & FIP UNY.
- Bafadal, I. (2004) Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: Bumi Aksara.
- Barnawi dan Arifin, M. (2012) Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E. (2004) Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Slameto, 2015. Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tu'u, T., 2004. Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa. Jakarta: Grasindo.
- Bafadal, I., 2008. Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Barnawi & Arifin, M., 2012. Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E., 2012. Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Bafadal, I., 2008. Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Megasari, R., 2014. Peningkatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Process Belajar Mengajar. Jurnal Administrasi Pendidikan, 2(1), hlm. 636-648.
- Slameto, 2015. Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bafadal, I., 2008. Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Barnawi & Arifin, M., 2012. Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E., 2012. Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Bafadal, I., 2008. Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Barnawi & Arifin, M., 2012. Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, E., 2012. Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Bafadal, I., 2008. Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Barnawi & Arifin, M., 2012. Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Megasari, R., 2014. Peningkatan Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Process Belajar Mengajar. Jurnal Administrasi Pendidikan, 2(1), hlm. 636-648.
- Slameto, 2015. Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tu'u, T., 2004. Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa. Jakarta: Grasindo.
- Bafadal, I., 2008. Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kemendikbudristek, 2023. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2023 tentang Standar Sarana dan Prasarana pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Mulyasa, E., 2012. Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Slameto, 2015. Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta.
- Video Permendikbudristek No. 22 2023 tentang Standar Sarana dan Prasarana pada PAUD, Dikdas, dan Dikmen sangat relevan karena memberikan penjelasan resmi mengenai ringkasan dan perubahan kebijakan standar sarana dan prasarana pendidikan terbaru di Indonesia.

BAB 8

MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

Oleh : Dr. Rukimin, S.Ag., M.Pd.

8.1 Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu upaya mewujudkan amanat pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum dan ikut melaksanakan ketertiban dunia. Untuk tercapainya pendidikan yang berkualitas, diperlukan adanya dukungan dan peran serta dari semua pihak terutama yang menyangkut masalah keuangan dan pembiayaan pendidikan. Keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan bagian yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini disebabkan karena segala kegiatan pendidikan tentu memerlukan dana atau biaya. Biaya pendidikan bukanlah sesuatu yang baru, akan tetapi merupakan hal yang sangat menarik untuk diperbincangkan, terutama pada saat tahun ajaran baru.

Penyediaan dana pendidikan dan tanggung jawab pembiayaan pendidikan telah diatur dalam peraturan perundangan yang berlaku. Dalam UU No. 20 tahun 2003 bab XIII pasal 46 ayat 1 tentang tanggung jawab pendanaan disebutkan bahwa: Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah dan

Masyarakat. Kemudian dalam pasal 47 ayat 1 dan 2 tentang sumber pendanaan pendidikan disebutkan bahwa: Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan dan keberlanjutan. Pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat mengarahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Mengingat pentingnya peran pembiayaan dalam proses pembelajaran, maka tidak dapat dihindari adanya tata kelola pembiayaan yang baik dalam penganggaran pendidikan. Tata kelola keuangan ini selanjutnya disebut dengan manajemen pembiayaan. Terkait dengan pembiayaan pendidikan, banyak masalah yang muncul yaitu, minimnya anggaran pendidikan, penyimpangan dalam penyaluran dana pendidikan, dan alokasi dana yang belum memadai. Pembiayaan merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan dalam proses pembelajaran bersama komponen yang lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembiayaan pendidikan sekolah dipengaruhi oleh: 1) kenaikan harga (*rising prices*); 2) perubahan relatif dalam gaji guru (*teacher's salaries*); 3) perubahan dalam populasi dan kenaikannya prosentasi anak di sekolah negeri; 4) meningkatnya standar pendidikan (*educational standards*); 5) meningkatnya usia anak yang meninggalkan sekolah; dan 6) meningkatnya tuntutan terhadap pendidikan lebih tinggi (*higher education*).

Pendidikan pada manusia bertujuan untuk melatih dan membiasakan manusia sehingga potensi, bakat dan

kemampuannya menjadi lebih sempurna. Ini menggambarkan bahwa manusia membutuhkan pendidikan untuk menjadikan manusia lebih baik, lebih maju dan lebih sempurna.

Melalui pendidikan, manusia membuktikan diri sebagai makhluk yang paling sempurna, dari sebelumnya hanya memiliki potensi (yang belum memiliki arti apa-apa), tetapi melalui pendidikan, mereka berkembang menjadi lebih sempurna dan terus menyempurnakan diri. Firman Allah swt dalam QS. An-Nahl/16: 78

Terjemahnya:

Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur.

Firman Allah SWT, di atas menggambarkan keadaan manusia yang belum tahu apa-apa (karena hanya memiliki potensi), tetapi dengan belajar dari mendengar, belajar dari mengalami, belajar dari apa yang mereka lihat, dan dengan menggunakan kekuatan akal, pikiran dan hati, manusia kemudian menjadi paham, mengerti dan memahami. Pendidikan menjadikan semua potensi manusia berkembang dengan baik.

Kebutuhan manusia terhadap pendidikan merupakan kebutuhan asasi dalam rangka mempersiapkan setiap insan sampai pada suatu tingkat di mana mereka mampu menunjukkan kemandirian yang bertanggung jawab, baik terhadap dirinya maupun terhadap lingkungannya. Dalam konteks ini, pendidikan melatih manusia untuk memiliki

tingkat penyesuaian diri yang baik dalam berinteraksi dengan lingkungan (baik dengan sesama manusia maupun dengan lingkungan alam).

Menurut Abdur Rahman an Nahlawi tentang konsep Tarbiyah (pendidikan) dalam empat unsur :

1. Memelihara pertumbuhan fitrah manusia.
2. Mengarahkan perkembangan fitrah manusia menuju kesempurnaan.
3. Mengembangkan potensi insani (sumber daya manusia) untuk mencapai kualitas tertentu.
4. Melaksanakan usaha-usaha tersebut secara bertahap sesuai dengan irama perkembangan anak..

Dari kajian antropologi dan sosiologi secara sekilas dapat kita ketahui adanya tiga fungsi pendidikan :

1. Mengembangkan wawasan subjek didik mengenai dirinya dan alam sekitarnya, sehingga dengannya akan timbul kemampuan membaca (analisis), akan mengembangkan kreativitas dan produktivitas.
2. Melestarikan nilai-nilai insani yang akan menuntun jalan kehidupannya sehingga keberadaannya, baik secara individual maupun social lebih bermakna.
3. Membuka pintu ilmu pengetahuan dan ketrampilan yang sangat bermanfaat bagi kelangsungan dan kemajuan hidup bagi individu dan sosial.

8.2 Fungsi dan Tujuan Pendidikan

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan

bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, dan bertanggung jawab.

Fungsi Pendidikan di Indonesia telah diatur didalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Di dalam undang-undang tersebut memuat segala hal yang bersangkutan dengan pelaksanaan pendidikan nasional di Indonesia yang meliputi dari pengertian pendidikan, fungsi dan tujuan pendidikan, jenis-jenis pendidikan, jenjang pendidikan, standart penddidikan dan lain sebagainya. Dengan demikian arah pendidikan di Indonesia sudah ditentukan dengan sedemikian rupa.

Mengacu pada undang-undang No.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional fungsi pendidikan yaitu Pasal 3 yang menyatakan bahwa "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermatabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, Berakhlak mulia,sehat,berilmu,cakap,kreatif,mandiri,dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Fungsi pendidikan adalah menghilangkan segala sumber penderitaan rakyat dari kebodohan dan ketertinggalan serta fungsi pendidikan Indonesia menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa

yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Dari fungsi yang diuraikan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan nasional Indonesia lebih mengedepankan akan pembangunan sikap, karakter, dan transformasi nilai-nilai filosofis negara Indonesia. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan rasa nasionalisme serta mampu bersaing di kancah internasional.

8.2.1 Tujuan Pendidikan Nasional

Tujuan pendidikan nasional Indonesia sesuai dengan Undang-Undang No. 20 tahun 2003 yaitu, Pendidikan diupayakan dengan berawal dari manusia apa adanya (aktualisasi) dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang apa adanya (potensialitas), dan diarahkan menuju terwujudnya manusia yang seharusnya atau manusia yang dicita-citakan (idealitas). Tujuan pendidikan itu tiada lain adalah manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME, berakhlak mulia, sehat, cerdas, berperasaan, berkemauan, dan mampu berkarya; mampu memenuhi berbagai kebutuhan secara wajar, mampu mengendalikan hawa nafsunya; berkepribadian, bermasyarakat dan berbudaya. Implikasinya, pendidikan harus berfungsi untuk mewujudkan (mengembangkan) berbagai potensi yang ada pada manusia dalam konteks dimensi keberagaman, moralitas, moralitas, individualitas/personalitas, sosialitas dan keberbudayaan secara menyeluruh dan terintegrasi. Dengan kata lain, pendidikan berfungsi untuk memanusiakan manusia.

Tujuan Pendidikan Nasional, sesuai dengan Tap MPRS No. XXVI/MPRS/1966 tentang Agama, pendidikan dan kebudayaan, maka dirumuskan bahwa tujuan pendidikan adalah untuk membentuk manusia Pancasila sejati berdasarkan pembukaan UUD 1945. Selanjutnya dalam UU No. 2 tahun 1989 ditegaskan lagi bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan YME dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, berkepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Dengan demikian pendidikan Indonesia lebih cenderung mengutamakan pembangunan sikap sosial dan religius dalam pelaksanaan pendidikan di Indonesia. Hal tersebut sesuai dengan Pancasila sila kesatu yaitu Ketuhanan Yang Maha Esa, didakan sila tersebut menunjukan bahwa Indonesia sangat mengedepakan sikap spiritual dan pengakuan terhadap keberadaan Tuhan Yang Maha Esa.

Pemerintah pusat memiliki anggaran yang diatur dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Pasal 1 ayat (39) mendefinisikan Anggaran Pendidikan adalah alokasi anggaran pada fungsi pendidikan yang dianggarkan melalui kementerian negara/lembaga, alokasi anggaran pendidikan melalui transfer ke daerah dan dana desa, dan alokasi anggaran pendidikan melalui pengeluaran pembiayaan, termasuk gaji pendidik, tetapi tidak termasuk anggaran

pendidikan kedinasan, untuk membiayai penyelenggaraan pendidikan yang menjadi tanggung jawab Pemerintah. Sedangkan di tingkat Provinsi, kabupaten dan kota masing-masing juga memiliki sumber anggaran, yang dikenal dengan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Dalam APBN dan APBD dialokasikan anggaran untuk sektor pendidikan, yang dikenal dengan anggaran pendidikan dan turunannya.

Dari berbagai uraian di atas kita bisa memahami bahwa anggaran pendidikan merupakan sejumlah uang yang dialokasikan untuk menyelenggarakan layanan pendidikan. Baik bagi sekolah-sekolah negeri, pemerintah (pusat dan daerah) adalah pihak yang berwenang atas penggunaan anggaran sebagaimana ditetapkan oleh undang-undang. Pada tingkat nasional, Kemendikbud dan Kemenristek Dikti adalah pihak yang berwenang menetapkan anggaran pendidikan, sumber dan tujuan penggunaannya. Pada tingkat daerah, masing-masing pemerintah daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota melalui satuan kerja (Satker) Dinas Pendidikan akan merencanakan dan memantau penggunaan anggaran pendidikan dalam yurisdiksi dan diskresi masing-masing. Sedangkan di tingkat sekolah anggarannya direncanakan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah beserta warga sekolah mulai dari perencanaan dan implementasi program sekolah yang sudah disepakati untuk dibiayai.

8.2.2 Bagaimana Biaya itu di Kelola

Dalam Ketentuan Umum, dan pasal 1 ayat (3) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan dijelaskan bahwadana pendidikan adalah sumber daya keuangan yang disediakan untukmenyelenggarakan dan mengelola pendidikan. Sedangkan pendanaan pendidikan adalah penyediaan sumberdaya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan. Dana pendidikan yang dimiliki lembaga pendidikan haruslah dapat dikelola sesuai dengan kebutuhannya. Seringkal dana yang dimiliki lembaga pendidikan terbatas atau kurang, sehingga lembaga pendidikan harus membuat daftar anggaran pengeluaran sesuai dengan prioritas kebutuhan lembaga pendidikan.

Terkait dengan pendanaan pendidikan payung hukumnya adalah Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Pasal 46 menyatakan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Selanjutnya pada Pasal 47 dinyatakan bahwa sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip-prinsip keadilan, kecukupan, dan berkelanjutan. Maksud prinsip keadilan di sini adalah sumber pendanaan ditentukan berdasarkan kemampuan masyarakat daerah yang bersangkutan, pemerintah daerah, Pemerintah, dan sumber lain biaya penyelenggaraan pendidikan. Begitu juga prinsip kecukupan adalah bahwa dana penyelenggaraan pendidikan mencukupi untuk membiayai

penyelenggaraan pendidikan yang bermutu sebagaimana ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan (Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005).

Sedangkan prinsip keberlanjutan di sini adalah bahwa dana pendidikan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan juga mewajibkan pemerintah daerah Provinsi, Kabupaten dan Kota juga mengalokasikan dana pendidikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (lihat UU-SPN Nomor 20/2003).

Pendanaan yang berasal dari pemerintah jika dilihat dari jumlah APBN dan APBD masing-masing pemerintah daerah tentunya potensi yang sangat besar, perlu dikelola dengan baik dan profesional sehingga memiliki nilai manfaat yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Menurut Nanang Fattah (2006) dalam Nurteti (2008), pengelolaan dana pendidikan di lembaga pendidikan mencakup 2 (dua) aspek, yakni: 1) dimensi penerimaan atau sumber dana; dan 2) dimensi pengeluaran atau alokasi dana. Dimensi penerimaan, antara lain bersumber dari: penerimaan umum pemerintah, penerimaan khusus pemerintah yang diperuntukkan bagi pendidikan, iuran sekolah, dan sumbangan-sumbangan masyarakat, sedangkan dimensi pengeluaran mencakup pengeluaran modal atau anggaran pembangunan (capital outlay/ expenditure).

Selanjutnya dalam Nurteti (2008), menjelaskan bahwa keberhasilan pengelolaan atas dana pendidikan itu akan menimbulkan berbagai manfaat di antaranya:

1. memungkinkan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara efisien artinya dengan dana tertentu diperoleh hasil yang maksimal atau dengan dana minimal tercapai sebuah tujuan tertentu;
2. memungkinkan tercapainya kelangsungan hidup lembaga pendidikan sebagai salah satu tujuan didirikannya lembaga tersebut (terutama bagi lembaga pendidikan swasta dan lembaga penyedia jasa kursus); dan
3. dapat mencegah adanya kekeliruan, kebocoran atau adanya -penyimpangan penggunaan dana dari rencana awal.

Dalam penyusunan anggaran pendidikan, ada beberapa kaidah yang menjadi dasar yang tegas untuk mengambil tindakan atau langkah-langkah antisipatif agar tidak terjadi penyelewengan anggaran pendidikan, maka diterapkan beberapa asas dalam penyusunan dan penetapan anggaran pendidikan, antara lain; 1) asas plafond, bahwa anggaran belanja yang boleh diminta tidak melebihi jumlah tertinggi yang telah ditentukan, 2) Asas pengeluaran berdasarkan mata anggaran, artinya bahwa pengeluaran pembelanjaan harus didasarkan atas mata anggaran yang telah ditetapkan, 3) Asas tidak langsung, yaitu suatu ketentuan bahwa setiap penerima uang tidak boleh digunakan secara langsung untuk sesuatu keperluan pengeluaran.

8.2.3 Fungsi Anggaran Pendidikan

Anggaran pendidikan memiliki banyak fungsi, antara lain sebagai alat untuk perencanaan, pengendalian dan juga alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga pendidikan dalam posisi yang kuat atau lemah (Nanang Fattah, 2002;49). Di samping anggaran pendidikan berfungsi sebagai:

1. Perencanaan, fungsi ini bisa membantu unit kerja mengetahui arah kebijakan yang akan dilaksanakan ke depannya sesuai dengan ketersediaan anggaran
2. Pengendalian, fungsi dapat menghindari pengeluaran yang berlebihan \ (pemborosan) serta dapat menghindari penggunaan anggaran yang tidak proporsional, yakni tidak tepat guna, tidak efisien dan tidak efektif sebagaimana mestinya dapat merugikan proses layanan pendidikan
3. Alat koordinasi dan komunikasi, dokumen anggaran yang komprehensif bisa mendeteksi dan mengkoordinir tugas apa saja yang harus dijalankan oleh unit-unit kerja atau bagian-bagian lainnya. Sehingga tidak ada tupoksi yang ganda atau tidak ada urusan yang tidak terdistribusi dengan baik ke semua lini dalam organisasi
4. Alat penilaian kinerja, bisa dijadikan barometer setiap unit apakah sudah bekerja sesuai target dan sasaran kerja atau tidak. Hal ini disebabkan dalam penyusunan rencana kerja telah disesuaikan dengan anggaran yang dibutuhkan, sehingga efektif atau tidaknya pelaksanaan program terlihat dari penyerapan atau belanja anggaran

atau pemanfaatan anggaran dalam menuntaskan kegiatan/program.

5. Alat efisien atau motivasi, anggaran pendidikan dapat menantang hal-hal yang realistis (masuk akal) untuk dikerjakan secara efisien. Suatu anggaran hendaknya tidak terlalu tinggi sehingga sulit untuk dibiayai atau dibelanjakan, akan tetapi juga jangan terlalu rendah sehingga sulit dilaksanakan. Dengan demikian ketepatan anggaran bisa menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja karena didukung dengan anggaran yang memadai (proporsional).
6. Alat otorisasi, dengan berbagai fungsi anggaran pendidikan yang disebutkan di atas, maka pengelola pendidikan bisa mengestimasi anggaran yang dibutuhkan secara ideal, sehingga mudah untuk membelanjakan dan mempertanggungjawabkan. Nanti di kemudian hari tentu tidak akan ada aspek hukum yang menantinya. Karena ketidakjelian pengelola dalam menyusun anggaran pendidikan bisa menjadi pintu masuk pihak berwajib memberikan label ada unsur kesengajaan atau terencana untuk melakukan tindakan koruptif yang dapat mengantarkan pengelola anggaran pendidikan ke —hotel prodeall (penjara). Untuk itu dihindari dengan kehati-hatian dalam menyusun anggaran pendidikan yang akan dilaksanakan

8.2.4 Bentuk-Bentuk Desain Anggaran Pendidikan

Anggaran pendidikan terdiri dari berbagai bentuk seperti di jelaskan Imron, M. J. (2016) antara lain:

1. Anggaran butir per-butir, merupakan bentuk anggaran pendidikan yang paling simpel dan banyak digunakan para perencana anggaran pendidikan. Dalam bentuk ini, setiap pengeluaran dikelompokkan berdasarkan kategori-kategori, misalnya gaji, upah, honor menjadi satu kategori satu nomor atau satu butir.
2. Anggaran program merupakan bentuk anggaran yang dirancang untuk mengidentifikasi biaya setiap program layanan pendidikan. Pada anggaran biaya butir per-butir dihitung berdasarkan jenis butir item yang akan dibeli atau layanan yang dikerjakan, sedangkan pada anggaran program biaya dihitung berdasarkan jenis program. Misalnya, jika dalam anggaran butir-per butir disebut gaji guru (item 01), sedangkan dalam anggaran laporan disebut gaji untuk perencanaan pengajaran IPA hanyalah satu komponen.
3. Anggaran berdasarkan hasil merupakan bentuk anggaran yang dirancang sesuai dengan namanya, bentuk anggaran ini menekankan hasil (performance) kerja, layanan, atau fisik yang dibuat dan bukan pada keterperincian dari suatu alokasi anggaran.

8.2.5 Tahapan-Tahapan dalam Penyusunan Anggaran Pendidikan

Tahapan-tahapan dalam penyusunan anggaran di lembaga pendidikan dapat mengadopsi penyusunan

anggaran di pemerintahan dan di korporasi, antara lain menempuh berbagai tahapan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran.
2. Mengidentifikasi estimasi sumber penerimaan dalam bentuk uang, barang atau pinjaman dan pengeluaran menurut rencana operasional lembaga pendidikan. Transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi operasional lembaga pendidikan. Pada tahapan ini dapat diketahui adanya defisit atau surplus dari rencana operasionalnya lembaga pendidikan tersebut
3. Menyusun perkiraan atau estimasi kebutuhan dana atau kredit dari bank atau sumber-sumber dana lainnya yang diperlukan untuk menutup kredit kas dari rencana operasionalnya lembaga pendidikan, juga bisa disusun estimasi pembayaran bunga kredit tersebut beserta waktu pembayaran kembali, transaksi-transaksi di sini merupakan transaksi finansial.
4. Menyusun kembali estimasi keseluruhan penerimaan dan pengeluaran setelah adanya transaksi, finansial, dan budget kas yang final ini merupakan gabungan dari transaksi operasional dan transaksi finansial yang menggambarkan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas keseluruhan di lembaga pendidikan.
5. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak yang berwenang.
6. Melakukan revisi usulan anggaran

7. Persetujuan revisi usulan anggaran

8. Pengesahan anggaran

8.2.6 Bagaimana Mengukur Hasil yang di Capai

Permasalahan pendidikan di Indonesia hanya dapat diselesaikan dengan kerjasama dari semua pihak, yaitu orangtua, masyarakat, dan sekolah. Dari mulai aras input, orangtua sebagai pendidik utama yang mempersiapkan anak-anak. Dalam menunaikan tugasnya, orangtua dibantu oleh masyarakat. Masyarakat bisa berupa sekolah sebagai lembaga resmi penyelenggara pendidikan dan pengajaran. Pada arah proses, sekolah seharusnya senantiasa menciptakan budaya organisasi yang mengenalkan dan bahkan menanamkan nilai-nilai hidup yang baik. Nilai-nilai hidup yang seharusnya sudah diperkenalkan terlebih dahulu oleh para orangtua sebelum anak mengenyam bangku sekolah. Terakhir, pada arah output, peserta didik yang telah menamatkan pendidikannya harus siap menghadapi tantangan di dunia kerja yang terkadang tidak semudah teorinya. Para lulusan seharusnya tidak hanya mengandalkan nilai akademis yang mengacu pada IQ, tetapi juga perlu untuk mengasah kecerdasan ketahananmalangan atau Adversity Quotient (AQ) dan kecerdasan emosional atau Emotional Quotient (EQ). AQ dan EQ diperlukan agar para fresh graduate tersebut tidak lantas kaget dengan kenyataan yang harus mereka hadapi di dunia kerja.

Setiap orang, bukanlah seorang pimpinan, tetapi setiap orang adalah pemimpin. Masing-masing individu adalah pemimpin untuk dirinya sendiri. *We are what we think,*

we are what we eat, we are what we do, dan masih banyak lagi ungkapan-ungkapan yang menunjukkan bahwa perbuatan-perbuatan yang dilakukan manusia akan membentuk karakternya sendiri. Manusia yang berjiwa pemimpin, berpikiran pemimpin, dan bertindak sebagai pemimpin, maka dia adalah pemimpin. Namun, pemimpin yang menganut nilai-nilai hidup yang baik yang akan lahir menjadi pemimpin hebat.

Negara ini bisa hebat tergantung dari pemimpinnya. Jika pemimpinnya hebat, maka negara dan rakyat pun akan hebat. Pemimpin hebat lahir dari keluarga yang memberikan pendidikan yang baik. Jadi, inti permasalahan pendidikan di negara ini dapat diselesaikan jika masing-masing manusia bersiap menjadi orangtua hebat untuk generasi yang akan datang. Hal itu berarti, peng arahan kecerdasan, kemampuan, dan emosional tanpa pamrih untuk dapat memberikan pendidikan yang baik.

Standar Penilaian Pendidikan Penilaian pendidikan merupakan proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik mencakup: penilaian otentik, penilaian diri, penilaian berbasis portofolio, ulangan, ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, ujian tingkat kompetensi, ujian mutu tingkat kompetensi, ujian nasional, dan ujian sekolah/madrasah. Dalam Permendikbud Nomor 66 Tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan disebutkan bahwa penilaian hasil belajar peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: a. Objektif, berarti penilaian berbasis

pada standardan tidak dipengaruhi faktor subjektivitas penilai. b. Terpadu, berarti penilaian oleh pendidik dilakukan secara terencana, menyatu dengan kegiatan pembelajaran, dan berkesinambungan. c. Ekonomis, berarti penilaian yang efisien dan efektif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporannya. d. Transparan, berarti prosedur penilaian, kriteria penilaian, dan dasar pengambilan keputusan dapat diakses oleh semua pihak. e. Akuntabel, berarti penilaian dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak internal sekolah maupun eksternal untuk aspek teknik, prosedur, dan hasilnya. f. Edukatif, berarti mendidik dan memotivasi peserta didik dan guru. Jika dibandingkan dengan prinsip-prinsip penilaian hasil belajar di atas dengan prinsip-prinsip umum yang ditetapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan, maka nampak prinsip-prinsip di atas lebih ringkas dari pada yang ditetapkan oleh BNSP.

8.2.7 Kesimpulan

Secara substansi tidak ditemukan perbedaan yang cukup mencolok antara prinsip penilaian yang ada dalam Permendikbud No. 66 tentang Standar Penilaian Pendidikan dengan yang ditetapkan oleh BNSP. BSNP juga menegaskan bahwa dalam proses penilaian perlu pula diperhatikan prinsip-prinsip khusus sebagai berikut:

1. Penilaian ditujukan untuk mengukur pencapaian kompetensi.
2. Penilaian menggunakan acuan kriteria, yaitu keputusan yang diambil berdasarkan apa yang seharusnya dapat

dilakukan oleh peserta didik setelah mengikuti proses pembelajaran.

3. Penilaian dilakukan secara keseluruhan dan berkelanjutan.
4. Hasil penilaian digunakan untuk menentukan tindak lanjut.
5. Penilaian harus sesuai dengan pengalaman belajar yang ditempuh dengan proses pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, Idielogi Pendidikan Islam, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005.
- Arwildayanto, MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN, Penerbit Widya Padjadjaran, Jabar, 2017.
- Dep.Agama RI., Al-Qur'an dan Terjemahnya.
- E. Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah, Bandung: Remaja Rusada Karya, 2004.
- Ferdi W. Puslitjak, PEMBIAYAAN PENDIDIKAN: SUATU KAJIAN TEORITIS, , Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Balitbang, Kemendikbud Vol. 19, Nomor 4, Desember 2013.
- I Wayan Cong Sujana, FUNGSI DAN TUJUAN PENDIDIKAN INDONESIA , Jurnal Pendidikan Dasar ,Volume. 4, Nomor 1 April 2019 , ISSN: 2527-5445
- Munir Yusuf, Pengantar Ilmu Pendidikan, Diterbitkan oleh: Lembaga Penerbit Kampus IAIN Palopo, 2018.
- Nurkholis, PENDIDIKAN DALAM UPAYA MEMAJUKAN TEKNOLOGI, Jurnal Kependidikan, Vol. 1 No. 1 Nopember 2013
- PRIARTI MEGAWANTI, MERETAS PERMASALAHAN PENDIDIKAN DI INDONESIA, Jurnal Formatif 2(3): 227-234 ISSN: 2088-351X , Program Studi Matematika, Fakultas Teknik, Matematika dan IPA Universitas Indraprasta PGRI
- Sonedi, Manajemen Pembiayaan Pendidikan Bersumber dari Masyarakat: Studi Pada MTs Darul Ulum Palangka raya,

Jurnal FENOMENA, Universitas Muhammadiyah
Palangkaraya, Volume 9, No 1, 2017.

Umi Salamah, PENJAMINAN MUTU PENILAIAN PENDIDIKAN,
Jurnal: EVALUASI. Vol.2, No. 1, Maret 2018 P-ISSN
2580-3387 E-ISSN 2615-2886, STAI Al-Hikam Malang.

Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang
Pendidikan, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam
Departemen.

BAB 9

EVALUASI, INOVASI, DAN PENGEMBANGAN MUTU PENDIDIKAN

Oleh : Renny Souhoka, S.Pd., M.Pd.

9.1 Konsep Dasar Evaluasi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Evaluasi merupakan salah satu komponen penting dalam sistem pendidikan yang berfungsi untuk mengetahui tingkat keberhasilan proses dan hasil pendidikan yang telah dilaksanakan. Konteks peningkatan mutu pendidikan, evaluasi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan mengukur hasil belajar peserta didik, tetapi juga sebagai proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan informasi yang berkaitan dengan berbagai aspek pendidikan. Melalui evaluasi, lembaga pendidikan dapat memperoleh gambaran yang akurat mengenai efektivitas program, kualitas pembelajaran, kinerja pendidik, serta pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Evaluasi menjadi instrumen strategis dalam upaya perbaikan dan pengembangan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Darling-Hammond dkk. (2023), evaluasi pendidikan yang efektif harus mampu memberikan informasi yang komprehensif mengenai perkembangan peserta didik sekaligus mendukung peningkatan kualitas proses pembelajaran.

Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Dalam sistem pendidikan modern, evaluasi memiliki tujuan yang sangat penting. Salah satu tujuan utama evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan sebelumnya. Melalui evaluasi, pendidik dapat mengetahui sejauh mana peserta didik telah memahami materi yang diajarkan dan menguasai kompetensi yang diharapkan. Informasi tersebut menjadi dasar bagi guru untuk melakukan tindak lanjut berupa pengayaan, remedial, maupun perbaikan strategi pembelajaran. Evaluasi juga bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada berbagai pihak yang terlibat dalam proses pendidikan, termasuk peserta didik, guru, kepala sekolah, orang tua, dan pengambil kebijakan.

Selain memiliki tujuan tertentu, evaluasi juga menjalankan berbagai fungsi yang sangat penting dalam pendidikan. Fungsi pertama adalah fungsi diagnostik, yaitu untuk mengidentifikasi kesulitan belajar yang dialami peserta didik serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Dengan mengetahui penyebab kesulitan belajar, guru dapat merancang intervensi yang sesuai untuk membantu peserta didik mencapai hasil yang lebih baik. Fungsi kedua adalah fungsi formatif, yaitu memberikan informasi selama proses pembelajaran berlangsung sehingga perbaikan dapat dilakukan sebelum proses tersebut berakhir. Fungsi ketiga adalah fungsi

sumatif, yaitu menilai hasil belajar peserta didik pada akhir suatu program atau periode pembelajaran. Menurut laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), sistem evaluasi yang mengintegrasikan fungsi diagnostik, formatif, dan sumatif secara seimbang terbukti lebih efektif dalam mendukung peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

Salah satu prinsip utama evaluasi adalah validitas, yaitu kemampuan instrumen evaluasi untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid akan menghasilkan data yang akurat sehingga keputusan yang diambil berdasarkan data tersebut dapat dipertanggungjawabkan. Prinsip berikutnya adalah reliabilitas, yaitu konsistensi hasil evaluasi ketika digunakan dalam kondisi yang relatif sama. Reliabilitas sangat penting untuk memastikan bahwa hasil evaluasi tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat kebetulan atau subjektif. Evaluasi juga harus bersifat objektif, yang berarti penilaian dilakukan berdasarkan kriteria yang jelas dan tidak dipengaruhi oleh preferensi pribadi evaluator.

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah prinsip keadilan dan keterbukaan. Evaluasi harus memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh peserta didik untuk menunjukkan kemampuan mereka tanpa adanya diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial, ekonomi, budaya, maupun karakteristik individu lainnya. Keterbukaan dalam evaluasi juga diperlukan agar peserta

didik memahami tujuan, prosedur, dan kriteria penilaian yang digunakan. Mereka dapat mempersiapkan diri secara optimal dan menerima hasil evaluasi dengan lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Hattie (2024) menunjukkan bahwa evaluasi berkelanjutan yang disertai umpan balik konstruktif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi belajar dan capaian akademik peserta didik.

Evaluasi merupakan elemen fundamental dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Melalui evaluasi yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis, lembaga pendidikan dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai efektivitas proses pembelajaran, pencapaian tujuan pendidikan, serta berbagai aspek yang memerlukan perbaikan. Tujuan evaluasi yang berorientasi pada pengembangan kualitas pendidikan, fungsi evaluasi yang beragam, serta penerapan prinsip-prinsip evaluasi yang tepat akan mendukung terciptanya sistem pendidikan yang lebih efektif, akuntabel, dan berkelanjutan.

9.2 Peran Evaluasi dalam Pengembangan Mutu Pendidikan

Dalam era pendidikan yang terus mengalami perubahan dan tuntutan peningkatan kualitas, evaluasi tidak lagi dipahami hanya sebagai kegiatan penilaian hasil belajar peserta didik, tetapi telah berkembang menjadi instrumen penting dalam manajemen pendidikan. Evaluasi membantu lembaga pendidikan

dalam mengidentifikasi keberhasilan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi sehingga berbagai keputusan yang diambil dapat didasarkan pada data dan fakta yang objektif.

Salah satu peran utama evaluasi dalam pengembangan mutu pendidikan adalah sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam setiap organisasi pendidikan, pengambilan keputusan yang tepat sangat menentukan keberhasilan program dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Keputusan yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi guru, pengelolaan sumber daya pendidikan, maupun penyusunan program pembelajaran memerlukan data yang valid dan reliabel. Evaluasi menyediakan informasi tersebut melalui proses pengumpulan dan analisis data yang sistematis. Hasil evaluasi dapat menunjukkan sejauh mana tujuan pendidikan telah tercapai serta aspek-aspek mana yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fullan (2023), penggunaan data evaluasi dalam pengambilan keputusan memungkinkan lembaga pendidikan untuk menerapkan kebijakan yang lebih tepat sasaran dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik maupun perkembangan lingkungan pendidikan. Evaluasi berfungsi sebagai fondasi penting dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengembangan kebijakan pendidikan yang berbasis bukti.

Selain sebagai dasar pengambilan keputusan, evaluasi juga berperan dalam mengukur efektivitas program pendidikan. Setiap program pendidikan yang dirancang dan dilaksanakan pada dasarnya bertujuan untuk mencapai hasil tertentu, baik dalam aspek akademik, keterampilan, maupun pembentukan karakter peserta didik. Keberhasilan suatu program tidak dapat diketahui secara pasti tanpa adanya evaluasi yang sistematis. Pengukuran efektivitas program mencakup berbagai aspek, seperti kesesuaian pelaksanaan dengan tujuan, tingkat partisipasi peserta, efisiensi penggunaan sumber daya, serta dampak yang dihasilkan terhadap peserta didik dan lingkungan pendidikan.

Evaluasi efektivitas program juga memberikan gambaran mengenai hubungan antara input, proses, dan output pendidikan. Input mencakup sumber daya yang digunakan, seperti tenaga pendidik, fasilitas, dan anggaran. Proses berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan manajemen pendidikan, sedangkan output merujuk pada hasil yang dicapai oleh peserta didik maupun institusi pendidikan. Dengan mengevaluasi ketiga aspek tersebut secara menyeluruh, lembaga pendidikan dapat mengetahui faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan program. Menurut laporan United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2024), evaluasi program yang dilakukan secara berkelanjutan mampu meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan pendidikan karena memberikan informasi yang relevan untuk melakukan

penyesuaian dan inovasi sesuai kebutuhan. Peran penting lainnya dari evaluasi dalam pengembangan mutu pendidikan adalah sebagai dasar pemanfaatan hasil untuk perbaikan mutu. Hasil evaluasi yang diperoleh dari berbagai kegiatan penilaian dapat digunakan sebagai bahan refleksi. Informasi yang dihasilkan dari evaluasi memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi kekuatan yang perlu dipertahankan dan kelemahan yang harus diperbaiki. Evaluasi menjadi instrumen penting dalam menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan di lingkungan pendidikan.

Pada tingkat institusi, hasil evaluasi dapat digunakan untuk menyusun program peningkatan mutu sekolah, memperbaiki sistem manajemen, dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Sementara itu, pada tingkat kebijakan, hasil evaluasi dapat menjadi dasar dalam penyusunan regulasi, alokasi anggaran, dan pengembangan program pendidikan yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Leithwood (2023), lembaga pendidikan yang secara konsisten memanfaatkan hasil evaluasi untuk perbaikan memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja organisasi dibandingkan dengan lembaga yang tidak melakukan tindak lanjut secara sistematis.

Lebih lanjut, pemanfaatan hasil evaluasi juga berkontribusi terhadap terciptanya akuntabilitas pendidikan. Dalam sistem pendidikan modern, masyarakat menuntut transparansi dan pertanggungjawaban yang

lebih besar dari lembaga pendidikan. Evaluasi menyediakan bukti empiris mengenai kinerja lembaga pendidikan sehingga berbagai pihak dapat menilai tingkat keberhasilan dan efektivitas program yang dijalankan. Akuntabilitas yang didukung oleh data evaluasi akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan sekaligus mendorong terciptanya tata kelola pendidikan yang lebih baik.

Evaluasi memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan mutu pendidikan. Evaluasi berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan yang berbasis data, alat untuk mengukur efektivitas program pendidikan, serta sumber informasi yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan perbaikan mutu secara berkelanjutan. Melalui evaluasi yang dilaksanakan secara sistematis, objektif, dan berkesinambungan, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi berbagai aspek yang perlu dipertahankan maupun ditingkatkan.

9.3 Inovasi Pendidikan sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi telah menghadirkan tantangan baru bagi dunia pendidikan untuk terus beradaptasi dan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan abad ke-21. Inovasi pendidikan tidak hanya dipahami sebagai penggunaan teknologi modern dalam pembelajaran, tetapi juga mencakup pembaruan ide, metode, pendekatan, sistem, dan praktik pendidikan yang

bertujuan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi proses belajar mengajar. Melalui inovasi yang tepat, lembaga pendidikan dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih menarik, interaktif, dan mampu mengembangkan potensi peserta didik secara optimal.

Secara konseptual, inovasi pendidikan dapat diartikan sebagai suatu pembaruan atau perubahan yang dirancang secara sadar untuk memperbaiki kualitas pendidikan. Inovasi tersebut dapat berupa gagasan baru, metode pembelajaran yang berbeda, penggunaan media yang lebih efektif, maupun penerapan teknologi yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu yang benar-benar baru, tetapi dapat berupa pengembangan atau penyempurnaan terhadap praktik pendidikan yang sudah ada sehingga menjadi lebih relevan dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan zaman. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zhao (2023), inovasi pendidikan yang efektif harus berorientasi pada pengembangan kreativitas, kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, dan kemandirian belajar peserta didik. Inovasi tidak hanya berfokus pada aspek teknis pembelajaran, tetapi juga pada penguatan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi perubahan global yang dinamis.

Sebagai sebuah proses pembaruan, inovasi pendidikan memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari praktik pendidikan konvensional. Salah satu karakteristik utama inovasi pendidikan adalah adanya unsur kebaruan yang memberikan nilai tambah

terhadap proses pembelajaran. Kebaruan tersebut dapat berupa pendekatan, strategi, atau alat yang mampu meningkatkan kualitas interaksi antara guru dan peserta didik. Karakteristik berikutnya adalah kebermanfaatan, yaitu inovasi harus memberikan dampak positif yang nyata terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Inovasi pendidikan juga bersifat adaptif, artinya dapat disesuaikan dengan kondisi lingkungan, karakteristik peserta didik, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perkembangan teori belajar dan kebutuhan peserta didik mendorong lahirnya berbagai metode pembelajaran yang lebih berpusat pada peserta didik. Metode seperti pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*), pembelajaran berbasis masalah (*problem-based learning*), pembelajaran kolaboratif, dan pembelajaran berbasis pengalaman menjadi contoh inovasi yang bertujuan meningkatkan keterlibatan peserta didik dalam proses belajar. Metode-metode tersebut memungkinkan peserta didik untuk aktif mencari informasi, memecahkan masalah, bekerja sama dengan teman, dan mengembangkan keterampilan berpikir tingkat tinggi. Pembelajaran tidak lagi berfokus pada transfer pengetahuan semata, tetapi juga pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam kehidupan nyata.

Selain metode pembelajaran, inovasi juga terlihat dalam penggunaan media pembelajaran. Media pembelajaran yang inovatif dapat membantu guru menyampaikan materi secara lebih menarik dan mudah

dipahami oleh peserta didik. Media-media tersebut memungkinkan peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang lebih kaya dan kontekstual. Menurut laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (2024), pemanfaatan media digital yang dirancang secara pedagogis mampu meningkatkan motivasi belajar, partisipasi peserta didik, serta pemahaman konsep yang lebih mendalam dibandingkan dengan metode penyampaian informasi yang bersifat konvensional.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi juga telah mendorong munculnya berbagai inovasi dalam teknologi pembelajaran. Kehadiran platform pembelajaran daring, sistem manajemen pembelajaran (*Learning Management System/LMS*), kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), realitas virtual (*Virtual Reality*), dan realitas tertambah (*Augmented Reality*) memberikan peluang baru dalam menciptakan pengalaman belajar yang lebih fleksibel dan personal. Teknologi memungkinkan peserta didik untuk mengakses sumber belajar kapan saja dan di mana saja, sehingga proses pembelajaran tidak lagi terbatas oleh ruang dan waktu.

Meskipun memiliki banyak manfaat, implementasi inovasi pendidikan tidak terlepas dari berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung inovasi meliputi kepemimpinan yang visioner, kompetensi guru yang memadai, ketersediaan sarana dan prasarana, dukungan kebijakan, serta budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Guru yang memiliki

kemampuan profesional dan kemauan untuk terus belajar akan lebih mudah mengadopsi berbagai inovasi dalam pembelajaran. Dukungan dari pemerintah, sekolah, dan masyarakat juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi inovasi pendidikan.

Terdapat berbagai faktor yang dapat menghambat pelaksanaan inovasi pendidikan. Keterbatasan fasilitas teknologi, kurangnya pelatihan bagi guru, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan anggaran sering kali menjadi kendala dalam penerapan inovasi. Tidak sedikit pendidik yang masih merasa nyaman dengan metode konvensional sehingga kurang termotivasi untuk mencoba pendekatan baru. Selain itu, kesenjangan akses teknologi antara wilayah perkotaan dan pedesaan juga dapat menghambat pemerataan inovasi pendidikan. Diperlukan upaya yang terencana dan berkelanjutan untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut agar inovasi dapat diterapkan secara optimal. Inovasi pendidikan merupakan strategi yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Keberhasilan inovasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh dukungan berbagai pihak serta kemampuan lembaga pendidikan dalam mengelola perubahan secara sistematis. Dengan inovasi yang berkelanjutan, pendidikan akan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kreatif, adaptif, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

9.4 Pengembangan Mutu Pendidikan di Era Transformasi Digital

Konteks pendidikan, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup perubahan paradigma dalam proses pembelajaran, manajemen pendidikan, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Pengembangan mutu pendidikan di era transformasi digital menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Lembaga pendidikan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut agar dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, komunikatif, dan melek teknologi sesuai dengan tuntutan abad ke-21.

Salah satu aspek utama dalam pengembangan mutu pendidikan di era digital adalah integrasi teknologi dalam sistem pendidikan. Integrasi teknologi tidak hanya berarti menyediakan perangkat komputer atau akses internet di sekolah, tetapi juga mencakup pemanfaatan teknologi secara efektif untuk mendukung proses pembelajaran, administrasi, evaluasi, dan pengelolaan pendidikan secara keseluruhan. Teknologi memungkinkan proses pendidikan berlangsung lebih fleksibel, efisien, dan terjangkau. Kehadiran berbagai platform pembelajaran daring, sistem manajemen pembelajaran (*Learning Management System/LMS*), aplikasi pendidikan, perpustakaan digital, serta sumber belajar berbasis internet telah memberikan peluang yang lebih luas bagi

peserta didik untuk mengakses pengetahuan tanpa dibatasi ruang dan waktu.

Integrasi teknologi juga memungkinkan terciptanya pembelajaran yang lebih personal dan adaptif. Dengan bantuan teknologi, guru dapat menyesuaikan materi, metode, dan strategi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didik. Teknologi mendukung penggunaan berbagai pendekatan pembelajaran inovatif seperti *blended learning*, *flipped classroom*, dan pembelajaran berbasis proyek yang dapat meningkatkan keterlibatan peserta didik dalam proses belajar. Menurut laporan United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2024), pemanfaatan teknologi digital yang terencana dan berorientasi pada tujuan pembelajaran mampu meningkatkan akses, kualitas, dan pemerataan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan mutu pendidikan apabila digunakan secara tepat dan bertanggung jawab.

Namun, keberhasilan integrasi teknologi dalam sistem pendidikan tidak hanya bergantung pada ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang menggunakannya. Guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan harus memiliki kompetensi digital yang memadai agar mampu memanfaatkan teknologi secara efektif dalam proses pembelajaran. Kompetensi tersebut meliputi kemampuan menggunakan perangkat digital, mengelola sumber belajar berbasis teknologi, mengembangkan

media pembelajaran digital, serta memanfaatkan data dan informasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Selain kompetensi teknis, pendidik juga perlu memiliki kemampuan pedagogis yang sesuai dengan tuntutan era digital. Guru dituntut untuk mampu merancang pengalaman belajar yang interaktif, kolaboratif, dan berpusat pada peserta didik. Mereka juga harus mampu membimbing peserta didik dalam menggunakan teknologi secara etis, kritis, dan produktif. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Redecker (2023), peningkatan kompetensi digital guru merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan transformasi pendidikan karena guru berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan teknologi dengan tujuan pembelajaran. Berbagai program pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan perlu diselenggarakan untuk meningkatkan kesiapan guru menghadapi perubahan teknologi yang terus berkembang. Peserta didik harus mampu memilah informasi yang akurat, memahami etika penggunaan teknologi, serta memanfaatkan teknologi untuk mendukung proses belajar dan pengembangan diri. Penguatan kompetensi ini menjadi penting mengingat derasnya arus informasi di era digital yang sering kali menimbulkan berbagai tantangan, seperti penyebaran informasi yang tidak valid, cyberbullying, dan penyalahgunaan teknologi.

Selain integrasi teknologi dan penguatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan mutu pendidikan di era transformasi digital juga memerlukan

pembentukan budaya mutu dalam lembaga pendidikan. Budaya mutu merupakan seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan praktik yang mendorong seluruh warga sekolah untuk terus melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Budaya mutu menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa setiap inovasi dan perubahan yang dilakukan benar-benar berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Dalam lingkungan yang memiliki budaya mutu yang kuat, seluruh elemen lembaga pendidikan memiliki komitmen untuk mencapai standar yang tinggi, melakukan evaluasi secara berkala, serta terbuka terhadap pembaruan dan inovasi.

Transformasi digital juga menuntut lembaga pendidikan untuk menerapkan pendekatan manajemen yang lebih adaptif dan berbasis data. Penggunaan sistem informasi pendidikan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat berdasarkan data yang tersedia. Data mengenai capaian pembelajaran, kehadiran peserta didik, kinerja guru, dan efektivitas program dapat dianalisis untuk mendukung perencanaan dan evaluasi yang lebih baik. Pengembangan mutu pendidikan tidak hanya dilakukan berdasarkan intuisi, tetapi juga didasarkan pada bukti empiris yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pengembangan mutu pendidikan di era transformasi digital memerlukan upaya yang terintegrasi antara pemanfaatan teknologi, penguatan kompetensi pendidik dan peserta didik, serta pembentukan budaya

mutu dalam lembaga pendidikan. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan menjadi fondasi penting dalam menciptakan sistem pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berkualitas.

9.5 Tantangan dan Strategi Berkelanjutan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan yang baik tidak hanya ditentukan oleh capaian akademik peserta didik, tetapi juga oleh kemampuan lembaga pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang memiliki keterampilan, karakter, dan kompetensi. Namun, upaya meningkatkan mutu pendidikan bukanlah tugas yang mudah karena dihadapkan pada berbagai tantangan yang bersifat internal maupun eksternal. Diperlukan strategi pengembangan mutu yang berkelanjutan serta kolaborasi yang kuat antara berbagai pemangku kepentingan agar pendidikan dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi nyata terhadap kemajuan bangsa.

Salah satu tantangan utama dalam meningkatkan mutu pendidikan berasal dari faktor internal lembaga pendidikan. Tantangan internal mencakup berbagai aspek yang berada dalam lingkup sekolah atau institusi pendidikan. Kualitas pendidik masih menjadi isu penting di banyak daerah, terutama terkait dengan kompetensi profesional, pedagogis, sosial, dan kepribadian. Tidak semua pendidik memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan profesional secara berkelanjutan. Selain itu, keterbatasan fasilitas

pembelajaran, akses terhadap teknologi pendidikan, dan kurang optimalnya sistem evaluasi juga dapat memengaruhi kualitas proses pembelajaran. Dalam beberapa kasus, budaya organisasi yang kurang mendukung inovasi dan perubahan turut menjadi hambatan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

Di samping tantangan internal, pendidikan juga menghadapi berbagai tantangan eksternal yang semakin kompleks. Perkembangan teknologi yang sangat cepat, perubahan kebutuhan dunia kerja, globalisasi, serta dinamika sosial dan ekonomi masyarakat menuntut lembaga pendidikan untuk terus beradaptasi. Pendidikan tidak lagi cukup berfokus pada penguasaan pengetahuan semata, tetapi harus mampu membekali peserta didik dengan keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, komunikasi, dan literasi digital. Kesenjangan akses pendidikan antara wilayah perkotaan dan pedesaan, perbedaan kondisi sosial ekonomi masyarakat, serta dampak berbagai krisis global juga menjadi tantangan yang harus dihadapi. Menurut laporan World Bank (2024), ketimpangan akses terhadap sumber daya pendidikan dan teknologi masih menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas pendidikan di berbagai negara berkembang. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan responsif terhadap berbagai perubahan lingkungan.

Menghadapi berbagai tantangan tersebut, diperlukan strategi pengembangan mutu yang

berkelanjutan agar lembaga pendidikan mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitasnya secara konsisten. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah penguatan sistem evaluasi dan penjaminan mutu. Melalui evaluasi yang terencana dan berbasis data, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi sehingga dapat menyusun langkah-langkah perbaikan yang tepat sasaran. Evaluasi yang dilakukan secara berkala juga membantu memastikan bahwa setiap program pendidikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Strategi berikutnya adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia, terutama pendidik dan tenaga kependidikan. Program pelatihan, workshop, komunitas belajar, serta pengembangan profesional berkelanjutan dapat membantu guru meningkatkan kemampuan pedagogis dan profesional mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hargreaves (2023), sekolah yang secara konsisten mendukung pembelajaran profesional guru memiliki peluang lebih besar untuk mencapai peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan dibandingkan sekolah yang tidak memberikan perhatian terhadap pengembangan kapasitas tenaga pendidiknya. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah strategis yang tidak dapat diabaikan.

Selain pengembangan sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi dan inovasi pendidikan juga menjadi strategi penting dalam meningkatkan mutu

pendidikan secara berkelanjutan. Teknologi dapat digunakan untuk memperluas akses pendidikan, meningkatkan efektivitas pembelajaran, serta mendukung pengelolaan pendidikan yang lebih efisien. Implementasi pembelajaran digital, penggunaan platform pendidikan berbasis teknologi, dan pengembangan sumber belajar elektronik dapat membantu lembaga pendidikan menghadapi berbagai tantangan yang muncul akibat perubahan zaman. Pemanfaatan teknologi harus diimbangi dengan kesiapan infrastruktur, kompetensi pengguna, dan kebijakan yang mendukung agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan mutu pendidikan.

Keberhasilan strategi pengembangan mutu pendidikan tidak dapat dicapai hanya oleh lembaga pendidikan secara mandiri. Diperlukan kolaborasi yang erat antara berbagai pemangku kepentingan yang memiliki peran dalam penyelenggaraan pendidikan. Kolaborasi tersebut mencakup kerja sama antara pemerintah, sekolah, guru, peserta didik, orang tua, dunia usaha, dunia industri, perguruan tinggi, serta masyarakat. Setiap pihak memiliki kontribusi yang berbeda namun saling melengkapi dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Pemerintah berperan dalam menyediakan regulasi, pendanaan, dan kebijakan yang mendukung kualitas pendidikan. Sekolah bertanggung jawab dalam mengimplementasikan program pendidikan yang efektif, sementara guru

berperan sebagai fasilitator pembelajaran yang berkualitas.

Dukungan keluarga dapat meningkatkan motivasi belajar, membentuk karakter, dan membantu peserta didik mencapai prestasi yang optimal. Dunia usaha dan dunia industri dapat berkontribusi melalui penyediaan program magang, pelatihan keterampilan, serta kemitraan yang mendukung relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja. Menurut laporan Organisation for Economic Co-operation and Development (2025), kolaborasi yang kuat antara sekolah, keluarga, dan komunitas memiliki dampak positif terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, keterlibatan peserta didik, serta efektivitas program pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama yang memerlukan sinergi dari berbagai pihak.

Peningkatan mutu pendidikan menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal yang memerlukan perhatian serius dari seluruh pemangku kepentingan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan strategi pengembangan mutu yang berkelanjutan melalui penguatan sistem evaluasi, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi, serta penerapan budaya perbaikan terus-menerus. Di samping itu, kolaborasi yang erat antara pemerintah, sekolah, keluarga, masyarakat, dan dunia usaha menjadi faktor penting dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas. Dengan komitmen bersama dan strategi yang tepat,

mutu pendidikan dapat terus ditingkatkan sehingga mampu menghasilkan generasi yang unggul, adaptif, dan siap menghadapi berbagai tantangan masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2023). *Implications for educational practice of the science of learning and development*. *Applied Developmental Science*, 27(1), 1–20.
- Fullan, M. (2023). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Teachers College Press.
- Hargreaves, A. (2023). *Leadership from the middle: A system strategy for educational improvement*. Council of Ontario Directors of Education.
- Hattie, J. (2024). *Visible learning: The sequel*. Routledge.
- Leithwood, K. (2023). *Leadership and evidence-based school improvement*. Routledge.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *PISA 2022 results: Learning during and beyond disruption*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *Education policy outlook 2025: Strengthening school-community partnerships*. OECD Publishing.
- Redecker, C. (2023). *Digital competence of educators: Advancing teaching and learning in the digital age*. Publications Office of the European Union.

- Schleicher, A. (2024). *World class: How to build a 21st-century school system* (Updated ed.). OECD Publishing.
- Selwyn, N. (2024). *Digital education in a changing world: Technology, society, and learning*. Routledge.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2024). *Global education monitoring report 2024: Leadership and education transformation*. UNESCO Publishing.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2024). *Global education monitoring report 2024: Technology in education—A tool on whose terms?* UNESCO Publishing.
- World Bank Group. (2024). *Education for shared prosperity: Reimagining learning in a changing world*. World Bank Publications.
- Zhao, Y. (2023). *Learning for uncertainty: Teaching students for the future*. Teachers College Press.

BIODATA PENULIS



Hizkia Gymnastic Mautang, S. Pd., M. Pd.

Dosen Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Universitas Pattimura

Penulis lahir di Minahasa tanggal 22 Agustus 1988. Penulis adalah dosen pada Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Pattimura. Latar belakang pendidikan penulis adalah S1 Pendidikan Bahasa Inggris dan S2 Manajemen Pendidikan. Penulis aktif dalam mengajar mata kuliah Desain Kurikulum, Profesi Kependidikan dan Pendidikan tematik, aktif juga meneliti tentang bidang manajemen pendidikan serta mengabdikan kepada masyarakat dalam bentuk pelatihan-pelatihan tentang manajemen pendidikan.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:
gymnastichizkia@gmail.com

BIODATA PENULIS



Sari Sri Handani, S.Pd., M.Pd

Dosen Program Studi Pendidikan IPS
Universitas Bale Bandung

Seorang akademisi yang berdedikasi dalam bidang pendidikan dan kini mengabdikan diri sebagai dosen di Universitas Bale Bandung pada Program Studi Pendidikan IPS. Selain itu, ia juga berperan sebagai Tutor pada Tutorial Online Universitas Terbuka. Perjalanan akademiknya dimulai sejak usia dini di TK Al Inayah Sumedang, kemudian berlanjut ke SDN Cikondang 1 Sumedang, SMPN 3 Sumedang, dan SMAN 2 Sumedang. Kecintaannya terhadap dunia pendidikan membawanya untuk menempuh pendidikan tinggi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dengan meraih gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi dan Magister Pendidikan IPS. Pada tahun 2022, kembali melanjutkan pendidikannya di jenjang Doktorat (S3) Pendidikan IPS di UPI, memperdalam kajian akademiknya dalam bidang ilmu sosial dan pendidikan.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:
sari.sri.handani@gmail.com

BIODATA PENULIS



Lowisye Leatomu, M.Pd

Dosen Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Pattimura Ambon

Penulis dilahirkan di Kariu, Kabupaten Maluku Tengah, Provinsi Maluku pada tanggal 6 Agustus 1990. Adalah dosen tetap pada program studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Pattimura Ambon.

Tugas mengajar pada Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Pattimura Ambon Sejak 2019 sampai sekarang. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Pendidikan Fisika Universitas Pattimura 2013. Penulis melanjutkan pendidikan Pascasarjana Universitas Kristen Satya Wacana dengan mengambil program Studi Manajemen Pendidikan tahun 2014 dan mendapatkan gelar M.Pd.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Pendidikan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen yang professional maka penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya dan aktif menulis buku sesuai bidang kepakarannya. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail : wizhiejjizrel@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Agustinus Tanggu Daga, M.Pd.

Dosen Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Katolik Weetebula

Penulis lahir di Kawango Dana, Kabupaten Sumba Barat Daya, Nusa Tenggara Timur. Pendidikan dasar dan menengah ditempuh di Weetebula, kemudian melanjutkan studi S1 Filsafat dan Teologi pada Fakultas Filsafat Agama Universitas Katolik Widya Mandira Kupang serta S1 Bimbingan dan Konseling pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sanata Dharma Yogyakarta (2008). Penulis menyelesaikan studi S2 dan S3 dalam bidang Pengembangan Kurikulum di Universitas Pendidikan Indonesia, masing-masing pada tahun 2016 dan 2023. Sejak tahun 2014, penulis aktif menghasilkan buku, book chapter, dan artikel ilmiah pada jurnal nasional maupun internasional dengan fokus kajian pendidikan dasar, pengembangan kurikulum, pembelajaran, guru dan pendidikan guru, serta pendidikan karakter. Penulis dapat dihubungi melalui alamat e-mail: agus_daga@yahoo.com.

BIODATA PENULIS



Theophanie Pattinasarany, S.Pd., M.Pd

Dosen Program Studi PGSD
PSDKU Di Kabupaten Kepulauan Aru
Universitas Pattimura

Penulis lahir di Ambon – Provinsi Maluku pada tanggal 31 Maret 1991. Penulis adalah Dosen pada Program Studi PGSD dari tahun 2019 sampai sekarang. Menyelesaikan pendidikan S1 Pendidikan Biologi – Universitas Pattimura pada tahun 2014, S2 Manajemen Pendidikan - Universitas Pattimura pada tahun 2018. Terima Kasih kepada Tuhan Yesus Kristus, Orang Tua Terkasih, Suami Tercinta dan Kedua Anak Tersayang, serta seluruh civitas akademik PSDKU Universitas Pattimura Kabupaten Kepulauan Aru dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan. Terkhusus untuk CV. MINANG MEDIA Indonesia yang telah memberikan kesempatan ini kepada penulis. Semoga materi ini bermanfaat untuk semua, dan apabila terdapat kekurangan mohon memberikan masukan untuk menyempurnakan penulisan ini. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: theophaniepattinasarany@gmail.com. Kesempurnaan Hanya Milik Tuhan Yang Maha Esa.

BIODATA PENULIS



Estin Indria Maahury S.Pd.,M.Pd

Dosen Program Studi Adminitrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Pattimura

Penulis dilahirkan di Masohi, Maluku Tengah pada tanggal 25 Oktber 1989. Adalah dosen tetap pada program studi Adminstrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pattimura

Tugas mengajar pada program studi Adminstrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Pattimura, Sejak 2024 sampai sekarang. Penulis menyelesaikan pendidikan SI pada program studi Pendidikan Biologi Fakultas Keguruan dan Ilmu pendidikan universitas Pattimura lulus tahun 2012 Penulis melanjutkan pendidikan Pascasarjana Universitas Satria Makassar dengan mengambil program Studi Manajemen Pendidikan Lulus tahun 2016 dan mendapatkan gelar M.Pd. Penulis memiliki kepakaran dibidang Pendidikan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen yang professional maka penulis aktif sebagai kegiatan pendidikan, penelitian, publikasi ilmiah, serta pengembangan bidang administrasi dan manajemen pendidikan.dan aktif menulis buku sesuai bidang kepakarannya.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail :
estinmaahury10@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Mukh Khusnaini, S.Pd.I., M.Pd., Gr.

Dosen Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar
Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Pattimura Ambon

Mukh Khusnaini, S.Pd.I., M.Pd., Gr. Merupakan lulusan manajemen pendidikan dan seorang pendidik serta penulis yang lahir di Batang Jawa Tengah juga aktif di bidang pendidikan dasar dan kewirausahaan. Beliau menyelesaikan pendidikan Magister Pendidikan dan telah mengabdikan diri sebagai dosen tetap di Universitas Pattimura, khususnya dalam bidang pengembangan pembelajaran dan manajemen pendidikan. Selain mengajar, beliau aktif dalam penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat, terutama yang berfokus pada peningkatan kompetensi guru dan pengembangan sumber belajar inovatif. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: khusna1989@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr.Rukimin,S.Ag,M.Pd

Dosen Tetap AIK Di Prodi Administrasi Publik
Universitas Muhammadiyah Mataram Nusa Tenggara Barat

Penulis lahir di Karanganyar pada tanggal 21 September 1974, Pendidikan S1 di Universitas Muhammadiyah Surakarta Jurusan Pendidikan Agama Islam selesai pada tahun 1998. Menempuh pendidikan S2 di Universitas Sebelas Maret Jurusan Teknologi Pendidikan selesai tahun 2009 dan melanjutkan pendidikan S3 pada tahun 2020 Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. Terjun di Dunia Pendidikan sejak tahun 1998 sampai sekarang .

BIODATA PENULIS



Renny Souhoka, S.Pd., M.Pd

Dosen Program Studi Di Luar Kampus Utama (PSDKU)
Program Studi PGSD – Kabupaten Maluku Barat Daya
Universitas Pattimura

Penulis lahir di Haria – Maluku Tengah pada tanggal 25 Desember 1987. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi PGSD dari tahun 2017 sampai sekarang. Menyelesaikan pendidikan S1 Pendidikan Fisika – Unpatti pada tahun 2010, S2 Manajemen Pendidikan _ Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa Yogyakarta pada tahun 2014, Terima Kasih kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, Suami Tercinta dan kedua anak terkasih, serta seluruh civitas akademik PSDKU Kabupaten Maluku Barat Daya dan seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan. Terkhusus untuk Minang Media Press yang telah memberikan kesempatan ini kepada penulis. Semoga materi ini bermanfaat untuk semua, dan apabila terdapat kekurangan mohon memberikan masukan untuk menyempurnakan penulisan ini. Penulis dapat dihubungi pada e-mail: rennysouhoka87@gmail.com Kesempurnaan hanya milik pencipta.