

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Manusia adalah makhluk yang unik. Menurut Suhartono (2008, hal. 31) berkat daya psikis cipta, rasa dan karsanya, manusia bisa tahu bahwa ia mengetahui dan juga ia tahu bahwa ia dalam keadaan tidak mengetahui. Manusia mengenal dunia disekelilingnya dan lebih daripada itu, mengenal dirinya sendiri.

Lebih lanjut Suhartono (2008, hal. 32) menuliskan bahwa dengan daya pisikisnya mampu menghadapi persoalan kehidupan horizontal maupun vertikal. Dengan potensi akal, dapat mengatasi persoalan kehidupan secara matematis menurut asas penalaran deduktif dan induktif. Dengan potensi rasa, mengatasi persoalan dengan estetik menurut asas perimbangan. Dengan rasa karsa mengatasi persoalan melalui pendekatan perilaku menurut asas etika. Dengan asas inilah manusia dapat menemukan kebenaran, keindahan dan kebaikan untuk dapat berkehidupan yang saleh dan bijaksana.

Melalui ketiga asas tersebut, manusia melakukan proses pendidikan. Proses ini berlangsung dari adanya manusia sampai tiada, bahkan sejak awal penciptaan manusia pertama (Nabi Adam as.) telah mendapatkan proses tersebut. Menurut Syaiful Sagala (2009, hal. 271) bahwa pendidikan merupakan suatu proses manajerial pembelajaran maupun institusional.

Manajerial pembelajaran dan lembaga pendidikan sebagai institusional yang baik, tentu dapat tercapai bila ada hubungan kemitraan antara institusi sekolah dengan masyarakat. Secara filosofis sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat, sebab sekolah sebagai lembaga dan manajerial pembelajaran ada karena adanya dukungan dari masyarakat.

Undang-Undang Standar Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003. Lihat Syaiful Sagala (2009, hal. 246) pada pasal 4 ayat 6 menyatakan “Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peranserta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan”. Pasal 54 ayat 2 menyatakan “serta masyarakat dalam pendidikan meliputi serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, dan organisasi masyarakat dalam menyelenggarakan dan pengendalian mutu layanan pendidikan”.

Masyarakat dalam melakukan hubungan dengan sekolah, sebagai lembaga pendidikan formal dan potensial dalam pembinaan generasi muda, khususnya bagi peserta didik pada jenjang pendidikan dasar.

Menurut Mulyasa (2011, hal. 142) hubungan sekolah dengan orang tua atau masyarakat dapat dijalin melalui berbagai cara, misalnya mendatangkan orang tua atau tenaga khusus yang kebetulan ada di masyarakat. Bentuk kerjasama harus dilandasi, *karenapertama*, adanya kesamaan tanggung jawab; dalam undang-undang dikemukakan pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua dan masyarakat. *Kedua*, adanya kesamaan tujuan; orang tua menghendaki putra-putrinya menjadi warga Negara dan manusia yang baik serta berguna bagi Negara dan bangsa; demikian pula para pendidik menghendaki agar peserta didiknya menjadi manusia sehat jasmani, rohani, terampil, kreatif, demokratis serta berguna bagi Negara dan Bangsa.

Bila kesamaan tanggung jawab dan kesamaan tujuan tidak diprogramkan secara manajerial yang efektif dan efisien maka program sekolah tidak akan berjalan dengan baik. Seperti; komite dianggap hanya sebagai stempel kepala sekolah, dalam artian semua program diatur dan ditentukan hanya oleh kepala sekolah. Pengurus komite yang biasanya super sibuk dengan urusan pribadinya, sehingga komite tidak memiliki ide kreatif dan inovatif untuk memajukan sekolah. Dilain pihak pengurus komite tidak memiliki niat dan iktikat yang kreatif, sehingga hanya mengikuti saja apa yang terbaik

menurut kepala sekolah, ditambah lagi menjadi pengurus komite merupakan tugas pengabdian, padahal bukan rahasia lagi bagi bangsa ini, bahwa pengabdian itu hanya diucapkan tidak sampai pada implementasi.

Padahal kemitraan dalam manajerial pendidikan antara masyarakat dan sekolah harus betul-betul diformulasikan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan kontrol yang baik. Sehingga sekolah sebagai perpanjangan dari pemerintah untuk melaksanakan program-program yang telah diusung untuk membangun generasi yang berbudaya, berbangsa dan beragama dapat menjadi kenyataan melalui institusi pendidikan dan manajerial pengajaran yang efektif dan efisien.

M. Ngalim Purwanto (2012, hal. 194) menambahkan bahwa hubungan masyarakat dan sekolah tidak hanya secara manajerial pembelajaran yang menurut Purwanto hubungan edukatif dan hubungan institusional, tetapi ada juga hubungan kultural.

Kemitraan antara sekolah dan masyarakat tidak akan dapat tercapai bila tidak ada dukungan dari kepala sekolah, karena kepala sekolahlah yang berperan besar dalam melakukan hubungan kemitraan dengan masyarakat, sehingga masyarakat dapat berpartisipasi dengan baik dan positif. Didalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tanggal 17 April 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam peraturan tersebut terdapat lima dimensi kompetensi Kepala Sekolah yaitu: kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan, dan sosial. Setiap dimensi kompetensi memiliki sub-sub sebagai kompetensi dasar yang harus dimiliki seorang Kepala Sekolah.

Secara kompetensi seseorang yang telah diangkat sebagai Kepala Sekolah, maka tidak diragukan lagi kelima kompetensi yang harus dikuasai oleh Kepala Sekolah, hanya yang perlu dikembangkan adalah; mampukah Kepala Sekolah membangun partisipasi masyarakat, sehingga sekolah sebagai institusi dan manajerial pembelajaran

dapat dijadikan sebagai acuan kemajuan suatu bangsa. Sebab mundur-majunya suatu bangsa tergantung kepada pendidikannya.

Kepala sekolah sebagai guru yang diberi tugas tambahan lihat kamus besar bahasa Indonesia “guru kepala”, diantara tugas tersebut ialah sebagai manajer. Deming dalam tulisan Husaini Usman (2007, hal. 1) menuliskan bahwa 85 persen masalah mutu produksi bukan ditentukan oleh bawahannya melainkan oleh manajernya. Sejalan dengan pendapat Deming tersebut, Juran menyatakan bahwa masalah rendahnya mutu 80 persen ditentukan oleh manajemennya, sedangkan sisanya yang 20 persen oleh faktor lainnya.

Sesuai dengan tujuan utama manajemen sekolah adalah untuk mewujudkan sekolah yang efektif. Sekolah yang efektif ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pula karena sukses atau gagalnya suatu sekolah sangatlah ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepalanya. Pendapat Hechinger dan Townsent yang dikutip oleh Husaini Usman (2008, hal. 1) dalam artikelnya Fungsi Kepala Sekolah/ Madrasah menuliskan: “Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah yang buruk biasanya dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk pula. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya.”

Kepala Sekolah merupakan tonggak maju dan atau mundurnya suatu sekolah. Lebih lanjut menurut Husaini Usman (2008, hal. 2) Kepala Sekolah tidak akan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik apabila tidak ada dukungan dari masyarakat sekolah (*stake holders*), diantaranya pendidik dan masyarakat lebih luas. Kepala sekolah harus mampu memanfaatkan sumberdaya guru-gurunya (*follower*) untuk mendukung program briliannya.

Manajemen kepala sekolah bukanlah seperti manajemen tukang cukur, yang segala sesuatunya dilakukan oleh dirinya sendiri, baik dari mengasah pisau, mencukur, membersihkan dan seterusnya, tanpa melibatkan orang lain. Sebaliknya kepala sekolah berangkat dari defenisinya sebagai pemimpin ia harus dapat mempengaruhi seluruh masyarakat sekolah sehingga visi, misi, dan tujuan sekolahnya tercapai dengan baik.

Mutlak partisipasi masyarakat sangat menentukan keberadaan sekolah. Sebab keberhasilan pendidikan tidak hanya di tentukan oleh proses pendidikan di sekolah saja dengan tersedianya sarana dan parasarana yang lengkap, tetapi dapat ditentukan oleh faktor-faktor lain diantaranya partisipasi masyarakat serta lingkungan keluarga. Karena pendidikan merupakan tanggung jawab pemerintah, masyarakat, dan orang tua murid. Hal ini mengisyaratkan bahwa masyarakat dan lingkungan sekolah terutama orang tua murid mempunyai tanggung jawab untuk berpartisipasi terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sesuai dengan amanat undang-undang standar pendidikan.

Kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di Sekolah Dasar Islam Az-Zahrah Palembang menarik untuk diteliti karena semenjak sekolah dasar ini beroperasi sebagai institusi pendidikan dan manajerial pendidikan pada tahun ajaran 1992/1993 sampai saat ini animo masyarakat sangat tinggi, sehingga dugaan sementara peneliti sekolah ini memiliki kemitraan dengan masyarakat sangat baik.

Observasi peneliti pada tanggal 15 April 2013 dipagar sekolahnya tertulis ada beberapa seminar, diantaranya seminar psikologi mendidik anak dengan kasih sayang yang diperuntukkan bagi wali murid, seminar motivasi dan sukses ujian Nasional 2013 untuk siswa kelas enam, seminar tematik integratif dan kurikulum 2013 untuk kepala sekolah dan dua utusan guru dari setiap sekolah. Ketiga acara tersebut berkerjasama dengan masyarakat, seperti komite sekolah atau orang tua, siswa, dan perusahaan.

Sekolah yang mewah dan mahal biasanya orang tua beranggapan masalah pendidikan bagi mereka merupakan tanggungjawab penuh bagi anak-anak mereka, karena mereka telah membayar dengan biaya pendidikan yang mahal. Hal ini juga yang membuat peneliti untuk membahas dan menelitinya lebih mendalam. Karena seperti yang peneliti kutip dari Ahmad (2008, hal. 28) ketidak mampuan lembaga-lembaga seperti keluarga, masjid, dan lingkungan yang mengelola pendidikan dalam melaksanakan tanggung jawabnya, karena itu di atas pundak sekolahlah tertumpu beban berat untuk mengajarkan dan mendidik tentang kebaikan, karena sekolah merupakan satu-satunya lembaga yang dapat mengkoordinir mereka secara massa dalam waktu sepanjang mungkin.

Sesuai dengan fungsi sekolah menurut Nasution (2009, hal. 16) antara lain: Sekolah dapat membantu memecahkan masalah-masalah sosial dan mentransmisi kebudayaan, sehingga pelajar terhindar dari beraneka ragam penyakit sosial. serta tercapainya kelangsungan hidup berbangsa dan bernegara dengan nilai-nilai luhur yang disampaikan kepada pelajar dapat mereka rasakan kesatuan dan persatuan bangsa yang berciri khas ketuhanan yang Maha Esa.

Dengan observasi ini semakin menjadikan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di SD Islam Az-Zahrah sebagai tempat penelitian yang berkaitan dengan kinerja kepala sekolah sebagai manajer dapat melakukan dan mendelegasikan nya sehingga dapat terjalin kerjasama-kerjasama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap sekolah.

Banyak sekolah-sekolah yang sederajat dengan berbagai keunggulan masing-masing sekolah, tetapi animo masyarakat terhadap SD Islam Az-Zahrah terus berkelanjutan, bahkan saat peneliti menunggu salahsatu dari gurunya yang bertugas sebagai wakil bendahara komite yang akan peneliti wawancara, didalam buku induk pendaftaran calon siswa barunya, sekarang telah ada calon siswa baru yang mendaftar

sebanyak 132 anak dengan kapasitas 24 siswa pada setiap kelas dengan lima kelompok belajar, padahal tahun ajaran baru masih kurang lebih dua bulan lagi.

### **Perumusan dan Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka peneliti akan meneliti beberapa perumusan masalah yang menurut peneliti berkaitan:

1. Bagaimana kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah Palembang?
2. Bagaimana partisipasi masyarakat terhadap SD Islam Az-Zahrah Palembang?
3. Apa faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah Palembang?

Masalah yang diteliti dalam penelitian ini hanya sebatas pada “ KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI MASYARAKAT DI SD ISLAM AZ-ZAHRAH PALEMBANG”.

### **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan dan batasan masalah yang menjadi fokus penelitian ini. Adapun tujuan dari penelitian untuk mengetahui:

1. kepala sekolah sebagai manajer dalam dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah Palembang.
2. Partisipasi masyarakat terhadap SD Islam Az-Zahrah Palembang.

3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah Palembang.

### **Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi kepala sekolah, guru, karyawan, pelajar, orang tua dan seluruh *stake holder* pendidikan yang peduli terhadap lembaga pendidikan sebagai motor bagi makhluk spiritual untuk menjadikan dirinya sebagai manusia.

Penelitian ini juga diharapkan berguna untuk menambah ilmu pengetahuan dan informasi bagi peneliti yang sesuai dengan Ilmu Manajemen Pendidikan Islam, serta sebagai bahan acuan bagi peneliti selanjutnya.

### **Tinjauan Pustaka**

Dari tulisan-tulisan karya ilmiah, artikel, penelitian yang peneliti temukan belum ditemukan karya-karya yang membahas hal ini. Namun ada beberapa karya yang dapat dijadikan sebagai landasan dalam penelitian ini, diantaranya:

Tesis yang dituliskan oleh Hilyah Alan Finandar, (2008) dengan judul “ Kepala Madrasah MTSN 2 Model Palembang dalam Menjalankan Fungsi Manajerial Prespektif Manajemen Mutu Terpadu”.Program Ilmu Pendidikan Islam, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam.Pasca IAIN Raden Fatah Palembang.

Penelitian ini berupaya menjawab beberapa masalah, diantaranya; mengenai tentang kepala madrasah dalam menjalankan fungsi manajerial dan relevansinya dengan aspek-aspek manajemen mutu terpadu.



kepala madrasah yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu perilaku yang diharapkan oleh komponen madrasah agar mau dan mampu berkerja secara maksimal dengan menggunakan seluruh potensi yang dimiliki. Dengan demikian dapat berkerjasama dengan para guru dan tenaga kependidikan untuk menjalankan fungsi manajerial seperti perencanaan, pengendalian dan perbaikan organisasi.

Mengenai relevansi kepala madrasah dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer dengan aspek-aspek konsep manajemen mutu terpadu, dari hasil penelitiannya yang melalui instrument angket, didapatkan hasil sebanyak 43 orang guru dan karyawan, menilai bahwa kepala madrasah cukup relevan dengan konsep-konsep manajemen mutu terpadu dengan presentase 66,15 %.

Dalam mengimplementasikan manajemen mutu terpadu diperlukan kepala madrasah yang mampu memberdayakan seluruh komponen yang ada disekolah, sehingga mereka memiliki kemampuan dan mauan untuk bersama warga sekolah mencapai visi yang telah dirumuskan bersama. Tentu saja dengan komitmen seluruh personil untuk meningkatkan berbagai potensinya masing-masing, sehingga dapat menjadi kepala madrasah, guru, dan karyawan yang professional.

Tesis yang dituliskan oleh Ade Darmawan, (2011) dengan judul “ Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Lahat”. Program Ilmu Pendidikan Islam, konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam. Pasca Sarjana IAIN Raden Fatah Palembang.

Penelitian ini mengkaji mengenai kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan relevansinya dengan manajemen mutu terpadu. Penelitian ini hampir sama dengan penelitian Saudara Hilyah Alan Finandar. Sepertinya penelitian ini hanya meneliti pada tempat yang berbeda dengan Hilyah yang meneliti di I MTSN 2 Model Palembang, sedangkan Ade meneliti di MTSN Lahat.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Kepala Madrasah Tsanawiyah kota Lahat sudah menjalankan aspek-aspek konsep manajemen mutu terpadu, karena kepala madrasah telah menjalankan aspek-aspek manajemen mutu terpadu, yang juga telah mampu memberayakan seluruh komponen yang ada di madrasah, sehingga mereka memiliki kemampuan dan kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan di MTSN kota Lahat.

Tesis yang dituliskan oleh Imam Wahyudi, (2010) dengan judul “ Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru, Studi Penerapan Fungsi Manajemen Kepala Madrasah di Sekolah Alam Bilingual MTs Surya Buana Malang”. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

Didalam tesis ini dijelaskan tentang kualitas Kepala Madrasah dalam memimpin Madrasah dengan memahami manajerial sekolah, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengevaluasi lembaga dan sanggup membawa lembaga kearah yang telah disepakati dan direncanakan bersama masyarakat Madrasah.

Penelitian yang dilakukan hanya dibatasi pada dataran manajerial Kepala Madrasah yang mampu mengarahkan gurunya menjadi guru profesional.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah dalam mengembangkan profesionalitas guru dari segi penerapan fungsi manajemen adalah:

1. *Planning* (Perencanaan), pengembangan dilakukan dalam dua bagian, yaitu
  - a. Rekrutmen guru profesional; b. Pelatihan dan pengembangan (rapat, MGMP, seminar, penataran dan studi lanjut),
2. *Organizing* (Pengorganisasian), kepala madrasah melibatkan seluruh warga MTs Surya Buana, di antaranya Tim pengembang dan Tim Sembilan (khususnya bidang ketenagaan), dan juga yayasan.

3. *Actuating* (Pelaksanaan), dalam perekrutan guru kepala madrasah xvi sangat selektif dalam rangka mendapatkan guru baru yang profesional yaitu melalui tes dan wawancara. Sedangkan dalam pelatihan dan pengembangan kepala madrasah memfasilitasi para guru dan membiayai kegiatan-kegiatan tersebut yayasan.
4. *Controlling* (Pengawasan), kepala madrasah melakukan supervisi kepada para guru.

Tesis yang dituliskan oleh Kadi (2010) dengan judul “Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru di SMK NEGERI 1 Purwosari Kabupaten Pasuruan” Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Islam IUN Maulana Malik Ibrahim.

Pemberdayaan guru pada organisasi sekolah, merupakan prihal pertama dan utama yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Partisipasi aktif guru sangat menentukan keberhasilan manajemen sekolah dimensi yang meliputi berbagai dimensi, dimana antara yang satu dengan yang lain saling keterkaitan. Pada penelitian ini, tingkat partisipasi kerja guru pada lembaga sekolah didasarkan atas prilaku kepemimpinan kepala sekolah yang dianggap memiliki kontribusi terhadap partisipasi kerja Guru SMK NEGERI 1 Purwosari Kabupaten Pasuruan.

Dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Sekolah yang demokratis dan transformasional kharismatik, dengan beberapa indikator antara lain : adanya rasa persaudaraan, adanya kebebasan berkreasi dan beraktifitas, senang menerima ide, saran maupun kritik, adanya komunikasi yang terbuka dalam setiap pengambilan kebijakan, membangun gairah kerja dan terbukanya kesempatan yang luas untuk meningkatkan keilmuan dan ketrampilan, mengedepankan partisipasi aktif dapat mencapai target yang telah direncanakan oleh sekolah, sehingga guru memiliki partisipasi yang besar dalam memajukan sekolah.

Tesis yang dituliskan oleh M. Makhfud (2010) dengan judul “Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan” Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Islam IUN Maulana Malik Ibrahim.

Menurut hasil penelitian para ahli, sekolah/madrasah tidak akan menjadi baik dengan sendirinya tanpa pengelolaan yang baik, sedangkan pengelolaan sekolah yang baik mempersyaratkan kompetensi manajerial kepala sekolah yang mumpuni dan efektif. Oleh karena itu, an kepala sekolah sebagai manajer dalam mengelola sekolah merupakan faktor kunci keberhasilan sekolah termasuk meningkatkan kinerja guru.

Penelitian ini difokuskan pada kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, fokus penelitian ini kemudian dikembangkan dalam tiga sub fokus sebagai berikut: (1) Bagaimana perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran UN? (2) Bagaimana pengembangan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran UN? (3) Bagaimana evaluasi yang dilakukan oleh SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan dalam meningkatkan kinerja guru PAI dan Mata Pelajaran UN?

Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

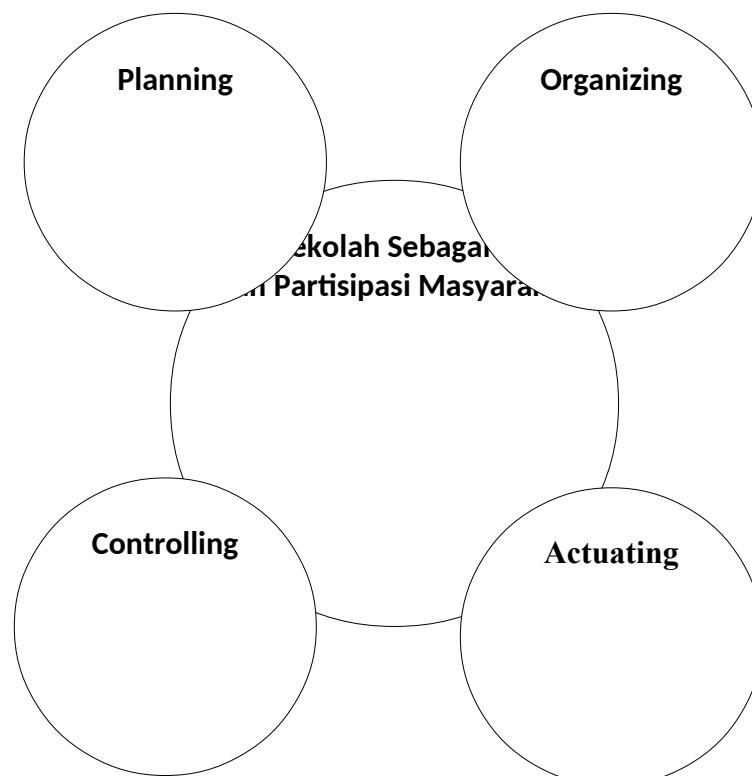
1. Perencanaan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan meliputi: (a) Perencanaan berdasarkan visi, misi, tujuan sekolah, dan kebutuhan (need assesment), (b) Melibatkan seluruh unsur civitas akademika sekolah, (c) Melakukan rekrutmen guru GTT baru dan melakukan analisis jabatan pekerjaan, (d) dilakukan dalam rapat kerja.
2. Pengembangan yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan meliputi: (a) Mengikutkan dalam diklat, seminar, maupun workshop, (b) Studi lanjut, (c) Revitalisasi MGMP, (d) Membentuk forum silaturahmi antar guru,

(e) Meningkatkan kesejahteraan guru, (f) Penambahan fasilitas penunjang, (g) Mengoptimalkan bimbingan konseling, (h) Studi banding ke sekolah/madrasah lain, dan (i) sertifikasi guru.

3. Sedangkan evaluasi yang dilakukan oleh kepala SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan meliputi: (a) melakukan supervisi, baik secara personal maupun kelompok, (b) Teknik yang digunakan adalah secara langsung (directive) dan tidak langsung (non directive), (c) Aspek penilaian dalam supervisi adalah presensi guru, kinerja guru di sekolah, perkembangan siswa, RPP, dan silabus. (d) menggunakan format Daftar Penilaian Pekerjaan (DP3).

Kompetensi manajemen kepala sekolah menentukan dalam meningkatkan kinerja guru, bila dilakukan dengan sadar dan bersama-sama. Sebab tanpa dukungan guru dan masyarakat yang bernaung disekolah tersebut tidak akan dapat terlaksana dengan maksimal.

### **Kerangka Teori**



Kepada Sekolah dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, asalkan kepala sekolah sesuai yang dikatakan oleh Surya Darma dan Husaini Usman (2008, hal. 4) bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*). Pemimpin yang dilahirkan, maka ia dengan sendirinya menurut *sunatullah* atau hukum alam akan melalui proses pertumbuhan yang sempurna. Kesempurnaan itu terlihat dalam melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*) dan dengan cara yang benar (*the things right*).

Sejak lama diketahui bahwa terdapat dua an yang berbeda dalam kepemimpinan sekolah. Yang satu disebut kepemimpinan mengerjakan hal benar (*do the right things*). Hal ini ada hubungannya dengan visi dan arah. Kedua adalah an manajemen mengerjakan hal secara benar atau pelaksanaan (*the things right*).

Jika orang berbicara tentang efektivitas menurut Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2009, hal. 745), pada dasarnya mereka sedang berbicara tentang visi dan arah. Efektivitas dalam hubungan dengan memfokuskan energi sekolah ke suatu arah tertentu. Kalau orang berbicara mengenai efisiensi, mereka membahas sistem dan prosedur cara kerja dilaksanakan.

Efektif dan efisien kalau kita coba bandingkan dengan tugas pemimpin dan tugas manajer. Maka efektif merupakan olahan pemimpin, sedangkan efisien olahan manajer.

Tugas pemimpin menurut M. N. Nasution (2001, hal. 153) adalah mengembangkan visi (*vision*), menyesuaikan (*align*), memberdayakan (*empowering*), melatih (*coach*), dan mempedulikan (*care*) dengan tujuan untuk memperbaiki sistem. Sedangkan tugas manajer merencanakan (*plan*), mengorganisasikan (*organize*), mengatur (*direct*) mengkoordinasikan (*coordinate*), dan mengendalikan (*control*) untuk memperoleh hasil.

Menurut Hunsaker dalam tulisan Husaini Usman (2008, hal. 27) Fungsi manajemen adalah: *Planning, Organizing, Leading, and Controlling*. Dan

menurut George R. Terry terdapat empat fungsi manajemen, yaitu : (1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *actuating* (pelaksanaan); dan (4) *controlling* (pengawasan). Adapun maksud dari fungsi manajemen tersebut sebagai berikut dalam tulisan Akhmad Sudrajat (Akses Web. Sudrajad, 2 Januari 2014):

#### 1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective*. Sedangkan T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa : “Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.”

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. T. Hani Handoko mengemukakan sembilan manfaat perencanaan bahwa perencanaan: (a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; (b) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; (c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran; (d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; (e) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; (f) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; (g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami; (h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan (i) menghemat waktu, usaha dan dana.

Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan, yaitu :

Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut : (a) menggunakan kata-kata yang sederhana, (b) mempunyai sifat fleksibel, (c) mempunyai sifat stabilitas, (d) ada dalam perimbangan sumber daya, dan (e) meliputi semua tindakan yang diperlukan.

Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.

Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas. Hal senada dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko (1995) bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu : (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; (b) merumuskan keadaan saat ini; (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan; (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Pada bagian lain, Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan bahwa atas dasar luasnya cakupan masalah serta jangkauan yang terkandung dalam suatu perencanaan, maka perencanaan dapat dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu : (1) rencana global yang merupakan penentuan tujuan secara menyeluruh dan jangka panjang, (2) rencana strategis merupakan rencana yang disusun guna menentukan tujuan-tujuan kegiatan atau tugas yang mempunyai arti strategis dan mempunyai dimensi jangka panjang, dan (3) rencana operasional yang merupakan rencana kegiatan-kegiatan yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang, baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis.

## 2. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa : “Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga



mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”. Lousie E. Boone dan David L. Kurtz (1984) mengartikan pengorganisasian : “... *as the act of planning and implementing organization structure. It is the process of arranging people and physical resources to carry out plans and accomplishment organizational objective*”. Dari kedua pendapat di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah : (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan; (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja; (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab; (d) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol; (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah; dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang.

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu : (a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

### 3. Pelaksanaan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian

lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan , tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

#### 4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai : “... *the process by which manager determine wether actual operation are consistent with plans*”.

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang didalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa:“Pengawasan manajemen adalah suatu usaha

sistematik untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.”

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu : (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki an yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang didalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya.

Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengarahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

Banyak konsep-konsep mengenai tugas kepala sekolah sebagai manajer, namun pada intinya hampir sama, yaitu bagaimana memanaj sekolah kearah yang teratur, tertata, dan terarah. Seperti didalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah yang sudah dikutip di atas. kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.

Lebih lanjut M. N. Nasution (2011, hal. 169) Sesuai dengan an dan fungsinya kepala sekolah merupakan pucuk kepemimpinan di satuan pendidikan. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang memiliki dan melaksanakan an dan fungsinya dengan baik. Kepala sekolah yang baik adalah kepala sekolah yang dapat meningkatkan partisipasi seluruh masyarakat sekolahnya.

Partisipasi masyarakat didalam UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dapat berupa perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Kepala sekolah membangun bersama-sama masyarakat dalam merancang dan mengelola sekolah yang dipimpinnya. Sebab menurut M. Ngalim Purwanto, (2012, hal. 192) ada beberapa hal yang dapat diungkapkan mengapa sekolah harus berhubungan dengan masyarakat?

1. Sekolah adalah bagian integral dari masyarakat
2. Hak hidup dan keberlangsungan sekolah tergantung pada masyarakat

3. Sekolah adalah lembaga sosial yang melayani bidang pendidikan bagi masyarakat.
4. Kemajuan sekolah dan masyarakat merupakan hubungan korelasi
5. Masyarakat adalah pemilik sekolah; sekolah ada karena masyarakat memerlukannya.

Partisipasi yang dilakukan antara sekolah dan masyarakat dapat berupa partisipasi edukatif, kultural, dan institusional yang dimotori oleh kepala sekolah sebagai manajer sekolah.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian merupakan pemikiran sistematis untuk memperoleh fakta-fakta dengan kehati-hatian untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Berkaitan dengan penelitian ini, maka metodologi penelitian yang peneliti gunakan untuk mendiskripsikan atau menemukan fakta-fakta yang ada di SD Islam Az-Zahrah Palembang untuk diuji dengan metode-metode yang peneliti gunakan. Terutama yang berkaitan dengan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat.

Peneliti dalam kajian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, metode yang dipertentangkan dengan metode kuantitas yang berkaitan dengan 'kuantum' atau jumlah. Metodologi kualitatif merupakan sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data perilaku yang dapat diamati. Moleong (1991, hal. 3) dengan metode ini peneliti dapat menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. Moleong (1991, hal. 5) sehingga dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang diteliti. Sesuai dengan formulasi rumusan masalah yang peneliti gunakan dalam penelitian ini.

### **Jenis Data**

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (*field research*) yaitu penelitian dengan cara langsung ke tempat penelitian untuk mengamati dan terlibat langsung dengan objek penelitiannya. Jenis penelitiannya ialah penelitian studi kasus yang bersifat kualitatif dengan logika berfikir induktif, dimana penelitian ini memiliki karakteristik bahwa datanya dinyatakan dalam keadaan sewajarnya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang peneliti dapatkan dengan menggunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara, atau data-data yang diperoleh langsung dari informen, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik, dan masyarakat, baik orang tua atau masyarakat yang ada disekitar sekolah atau pengusaha-pengusaha.

Data sekunder merupakan data pendukung yang sudah berbentuk, seperti buku-buku ilmiah, dokumen dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

### **Sumber Data**

Pusat penelitian ini (*center of research*) adalah SD Islam Az-Zahrah Palembang sebagai sekolah yang diteliti, karena sebagai pusat penelitian, tentu saja akan menjadi sebagai sumber data primer dengan teknik dan metode yang digunakan untuk menjadi pelengkap dalam penelitian ini adalah buku-buku, artikel ilmiah, teori, metode yang ada kaitannya dengan kajian yang peneliti lakukan.

## **Teknik Pengumpulan data**

Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan datanya, karena agar memperoleh data yang valid maka diperlukan berbagai metode, sebab masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga satu dengan yang lainnya saling melengkapi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif analisis. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat, partisipasi masyarakat terhadap sekolah dan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah Palembang.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Metode ini digunakan karena beberapa pertimbangan. Pertama, metode penelitian kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan jamak. Kedua, metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan responden. Ketiga, metode-metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama terhadap pola-pola nilai yang dihadapi. Keempat, metode kualitatif yang peneliti sebutkan dapat dipahami lebih mendalam dengan kajian diskripsi berikut:

Pertama, metode observasi diartikan sebagai pengalaman dan pencatatan serta sistem terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa, sehingga *observer* berada satu lokasi bersama objek yang diteliti.

Dengan metode observasi, data-data yang peneliti harapkan ialah: data-data yang berkaitan dengan kepala sekolah sebagai manajer dalam meningkatkan partisipasi masyarakat, sebaliknya partisipasi masyarakat terhadap sekolah dan faktor-faktor yang

mendukung dan menghambat kepala sekolah sebagai manajer dalam dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah Palembang.

Guba dan Lincon mengemukakan mengapa metode ini digunakan, peneliti dapat pengalaman secara langsung, menghindari bias, mampu memahami situasi-situasi yang rumit. Moleong (1991, hal.125) sehingga data yang didapatkan lebih akurat. Metode observasi digunakan juga untuk memberikan kekuatan terhadap hasil data yang diperoleh dari wawancara.

Kedua, metode wawancara, dengan maksud untuk melakukan percakapan dan maksud yang telah ditentukan. Moleong (1991, hal.135) tujuannya adalah agar dapat menkonstruksi, memverifikasi, dan memproyeksikan mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain. Moleong (1991, hal.135) informan yang akan peneliti wawancarai diantaranya kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik, pengawas, siswa, dan masyarakat seperti orang tua dan pengusaha.

Dalam pengumpulan data metode seperti ini disebut *sampling* bertujuan (*puspositive sampling*) ialah pengambilan sampel yang dilakukan dengan memilih secara sengaja menyesuaikan dengan tujuan penelitian. Purwanto (2007, hal. 231) orang-orang yang peneliti pilih sebagai informan karena peneliti menganggap bahwa orang-orang tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian ini.

Ketiga, metode dokumentasi. Metode ini menurut Marzuki (1995, hal. 55-56) adalah metode pengumpulan data dengan dokumen sebagai lampiran tertulis dari suatu peristiwa yang lalu sampai sekarang. Metode ini terbagi menjadi dua, pertama dokumentasi primer. Dan kedua dokumentasi sekunder. Yang pertama menunjukkan data yang diperoleh langsung dari SD Islam Az-Zahrah Palembang, sedangkan yang kedua merupakan data pendukung yang peneliti dapatkan.



Metode ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai letak dan geografis SD Islam Az-Zahrah Palembang, data guru dan pelajar, sejarah singkat, struktur organisasi, serta hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini. Baik data primer maupun data sekunder.

### **Teknik Analisis Data**

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data juga berarti proses yang berkelanjutan selama penelitian berlangsung. Menurut Patton, dalam Moleong (1991, hal. 103) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan induksi konseptualisasi. Pendekatan ini lazim digunakan dalam penelitian kualitatif. Dimana dengan pendekatan ini penelitian ini bertolak dari fakta atau informasi empiris (data) untuk membangun konsep.

Analisis data merupakan proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil observasi, wawancara, dokumentasi yang telah dihimpun untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti, serta dilakukan untuk pencarian makna untuk dilaporkan. Berdasarkan hal tersebut, maka analisis data penelitian ini adalah proses mencari dan mengatur hasil observasi, wawancara.

Dalam penelitian ini, datanya berwujud kata-kata, kalimat yang dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskriptif mengenai situasi, kegiatan, pernyataan dan perilaku yang telah dikumpulkan dalam catatan lapangan, serta transkrip wawancara. Sedang teknik analisis data yang digunakan adalah teknik deskriptif. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Haberman (2009, hal. 15-21) bahwa analisis data deskriptif dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

### A. Reduksi Data

Reduksi data adalah sebuah proses penyederhanaan data, memilih hal-hal yang pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data diartikan sebagai proses pemikiran pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi dari data kasar yang muncul dari berbagai catatan tertulis dilapangan dan transkrip data, kemudian dianalisis menjadi beberapa kata kunci. Reduksi data bukanlah suatu kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri dari proses analisis data, tetapi merupakan bagiannya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama pengumpulan data.

Dalam penelitian ini, pada tahap pemilihan data yang tidak sesuai dengan fokus kajian dibuang. Data yang sesuai dibuat abstraksinya kemudian dibuat pernyataan kecenderungan yang terjadi.

### B. Display Data

Display data atau penyajian data adalah merupakan suatu proses pengorganisasian data, sehingga mudah untuk dianalisis dan disimpulkan. Dalam pengorganisasian data ini, selanjutnya data diklasifikasi dan dipenggal sesuai dengan fokus penelitian, dengan demikian peneliti dapat menguasai data dan tidak tenggelam dalam tumpukan data yang begitu banyak.

### C. Penarikan verifikasi data dan kesimpulan

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan langkah ketiga dalam proses analisis data. Setelah data dianalisis terus-menerus pada waktu pengumpulan data dilapangan, dalam proses maupun setelah dilapangan, maka dilakukan proses penarikan kesimpulan dan verifikasi dari hasil yang sesuai dengan data yang telah peneliti kumpulkan dari temuan lapangan.

Kesimpulan yang pada awalnya sangat tentatif, kabur dan diragukan, maka dengan bertambahnya data, kesimpulan data itu akan menjadi lebih

*grounded*. Proses ini dilakukan mulai dari penarikan kesimpulan dengan terus-menerus dilakukan verifikasi untuk mengecek kembali dilapangan, kemungkinan ada bagian-bagian yang ditambah atau dihilangkan. Sehingga kesimpulan akhir didapat, setelah dinilai dan dicek kembali tidak mengalami perubahan.

## BAB 2

### KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

### DAN PARTISIPASI MASYARAKAT

#### **Pengertian Manajemen Pendidikan**

Para pakar mendefinisikan manajemen sesuai sudut pandang dan latar belakang mereka masing-masing, karena itu tidak mudah untuk memberikan arti bahkan mendefinisikan secara universal yang dapat diterima oleh setiap orang. Menurut Nanang Fattah (2009, hal. 1) Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi.

Luther Gulick dalam buku Nanang Fattah (2009, hal. 1) manajemen diartikan sebagai ilmu, karena dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat, mengutip Follet karena dianggap sebagai cara mencapai sasaran dengan mengatur orang lain untuk menjalankan tugasnya. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik. Didalam penelitian ini manajemen yang dimaksud lebih ditekankan sebagai profesi.

Manajemen secara etimologi didalam kamus Inggris Indonesia, John M. Echols (2005, hal. 372) dinuliskan bahwa manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Manajemen didalam bahasa Inggris *Management* yang memiliki berbagai arti, diantaranya pengelola atau pimpinan. Dan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan pengelolaan disebut *managerial*.

Menurut M. Ngalim Purwanto (2012, hal. 6) Manajemen adalah proses untuk menyelenggarakan dan mengawasi suatu tujuan tertentu. Sedangkan Rohiat (2010, hal.

14) mendefinisikan manajemen sebagai pengelolaan yang dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen.

Engkoswara (2010, hal. 87) mengutip George Terry, mendefinisikan "Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish state objectives by the use of human being and other resources." Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran/tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumberdaya dan sumberdaya lainnya.

Donnelly dan Ivancevich didalam buku Engkoswara (2010, hal. 87) lebih melihat manajemen sebagai suatu proses individual dan kelompok untuk bersama-sama berusaha dengan selalu berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama.

Jadi kalau melihat pengertian yang ada mengenai manajemen, dengan tidak mereduksi definisi yang telah diungkapkan oleh pakar, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah pengelolaan sumberdaya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan bersama serta aksi yang telah ditentukan dengan cara terintegrasi dan terkoordinasi yang sesuai dengan fungsi manajerial.

Sedangkan pendidikan menurut beberapa pakar pendidikan yang peneliti temukan pada beberapa buku, mereka mendefinisikan sebagai berikut;

Pendidikan didalam bahasa Arab disebut dengan *tarbiyyah*. Menurut Jalaluddin (2003, hlm. 72) ialah proses bimbingan terhadap potensi manusia (jasmani, ruh, dan akal) secara maksimal agar dapat menjadi bekal dalam menghadapi kehidupan dan masa depan.

Sedangkan didalam bahasa Inggris, John M. Echols (2005, hal. 372) adalah *Education*. Menurut Hornby (2002, hal. 401) *Education*: "A process of teaching,

*training, and learning especially in schools or colleges, to improve knowledge and develop skills.”*

Pendidikan didalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, (1989, hlm. 204) adalah proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan, proses, pembuatan, dan cara mendidik.

Didalam UU No 20 Tahun 2003: Bab I Pasal I dijelaskan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

H.A.R.Tilaar (2002, hlm. 523). Mendefinisikan Pendidikan atau *pedagogic* adalah ilmu mengenai proses humanisasi, atau memanusiakan manusia. Pedagogik tradisional berpusat kepada proses pembelajaran peserta didik, serta difokuskan kepada pengembangan potensi dari peserta didik. Secara tidak sadar, pedagogik tradisional merupakan bagian dari proses pelestarian system kekuasaan yang ada didalam masyarakat.

Bagi Paulo Freire (1985, hlm. 80). Sebagai tokoh perjuangan pendidikan bagi yang tertindas mendefinisikan pendidikan ialah tidak dilaksanakan oleh A untuk B atau oleh A tentang B, tetapi justru oleh A bersama B, dengan dunia sebagai medianya – dunia yang mempengaruhi dan menentang keduanya, yang melahirkan pandangan dan pendapat mereka tentang dunia itu. Sedangkan menurut Sindhunata, (2008, hlm. 8). Pendidikan bukanlah instrumentalis, tetapi ekspresi keprihatinan manusia yang ingin mencapai kepenuhan cipta, rasa, dan karsa.

M. Tholha Hasan (1994, hlm. 50). Sebagai Ulama dikalangan Nahdhatul Ulama mendefinisikan pendidikan sebagai mengembangkan kualitas diri anak didik, dengan memperoleh keunggulan kualitas pikir dan kerja, di samping kualitas moral dan pengabdian, atau didalam istilah bahasa Al-Qur`an mereka memiliki “*Basthatan fil ‘ilmi wal jism*” disampin memiliki “*Qalbun salim*”.

Veithzal Rivai dan Silviana Murni (2009, hlm. 2). Menjelaskan bahwa pendidikan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Pendidikan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pendidikan memiliki orientadansi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaan.

Untuk menyimpulkan manajemen dan pendidikan secara universal dapat diterima tidaklah mudah, namun dapat ditarik benang merah dari definisi yang ada, manajemen pendidikan merupakan proses manajemen pendidikan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan kontrol atau supervisi untuk mencetak generasi yang merdeka dan memiliki kualitas zikir dan fikir.

Namun Abd.Ghnai ‘Ubud yang dikutip didalam buku Manajemen Pendidikan yang ditulis oleh Muhaimin dkk (2009, hal. 3) menyatakan bahwa tidak mungkin ada kajiatan pendidikan Islam dan sistem pengajaran Islam, tanpa adanya teori-teori atau pemikiran pendidikan Islam. Muhaimin menuliskan manajemen pendidikan Islam memiliki esensinyaa sendiri selama dapat dipertanggung jawabkan secara filosofis dan ilmiah.

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli, tetapi menurutnya ada dua inti dari pendidikan Islam yaitu; pertama, pendidikan Islam merupakan aktifitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantakan ajaran dan nilai-nilai Islam. Kedua, pendidikan Islam adalah sistem

pendidikan yang dikembangkan dari dan semangat ajaran nilai-nilai Islam. Pengertian yang pertama lebih menekankan pada lembaga yang bernuansa islam, seperti SD Islam Az-Zahrah. Dan yang kedua lebih menekankan pada aspek spirit Islam yang melekat pada aktivitas pendidikan.

Untuk merangkum definisi pendidikan yang telah peneliti kutip di atas, tentunya mengalami kesulitan yang luar biasa, namun bila dipahami secara universal, pendidikan adalah memberdayakan seluruh potensi manusia dari ketidak tahuan menjadi tahu atau dari kegelapan menuju kebenderangan.

Bila definisi manajemen pendidikan dipandang sebagai kesatuan tata kelola instansi pendidikan, maka menurut Rohiat (2010, hal. 21) ada beberapa hal yang menjadi garapannya, antara lain; manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen personil, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, dan manajemen layanan husus. Dari sekian tata kelola yang ada, menurut B. Suryosubroto (2004) dalam bukunya “Manajemen Pendidikan di Sekolah” ada hal yang penting yang belum diungkapkan oleh Rohiat adalah manajemen tatalaksana sekolah atau yang sering dikenal dengan ketata usahaan.

### **Fungsi Manajemen Pendidikan**

Fungsi merupakan kegiatan atau tugas-tugas yang harus dikerjakan dalam usaha mencapai tujuan. Menurut Syaiful Sagala (2009, hal. 54) manajemen pendidikan mencakup semua kegiatan yang dijalankan oleh institusi pendidikan, fungsi tugasnya dalam rangka mencapai tujuan dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian, pengarahan, dan pengawasan.

Fungsi manajemen sebagai suatu karakteristik pendidikan, menurut Rohiat (2010, hal. 14) memunculkan pendidikan sebagai kebutuhan untuk memberikan arah pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional



sekolah, karena luasnya garapan maka mendorong untuk merinci dan mempraktikkan prosedur administrasi dengan sistematis.

Keith dan Girling dalam buku Rohiat (2010, hal. 14) dalam penelitiannya menyebutkan "kontribusi manajemen pendidikan terhadap keberhasilan dan kegagalan belajar siswa adalah sebesar 32 %" maka kepala sekolah sebagai *top management* dilembaga institusi itu harus mau dan dapat memperdalam teori-teori yang terkait dengan manajemen pendidikan.

Rohiat (2010, hal. 15) menuliskan bahwa kepala sekolah yang memajemen sekolah tanpa pengetahuan manajemen pendidikan tidak akandapat bekerja dengan efektif dan efisien, jauh dari mutu, dan keberhasilan tidak akan menyakinkan. Sebab kepala sekolah tanpa teori ilmu manajemen pendidikan akan kerja sesuai dengan terkaan dan pendapatnya saja. Mengapa teori manajemen perlu bagi kepala sekolah? Karena sebagai teori, merupakan pernyataan tentang prinsip-prinsip umum yang meramal atau menjelaskan kejadian-kejadian dengan teliti dan lebih baik dari terkaan, sehingga dapat dikatakan prinsip-prinsip itu benar.

Kepala sekolah yang efektif dan menguasai manajemen pendidikan dapat dilihat dari indikator-indikator kepemimpinannya. Sebab menurut E. Mulyasa (2012, hal. 19) kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal yang berkaitan dengan pertanyaan sebagai berikut;

1. Mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah,
2. Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan
3. Bagaiman mengelola sekolah secara efektif.

Lebihlanjut E. Mulyasa(2012, hal. 19) mengutip Greenfied (1987), bahwa indikator kepala sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok. Pertama; komitmen terhadap visi sekolah dalm menjalankan tugas dan fungsinya,

kedua; menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan ketiga; senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.

Fungsi manajemen pendidikan merupakan implementasi dari fungsi manajemen pendidikan itu sendiri. Banyak pendapat para pakar mengenai fungsi manajemen sebagai proses pencapaian tujuan pendidikan. Namun inti dari sekian pendapat selalu diawali dari perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Siklus ini terus berproses sesuai dengan visi misi institusinya. Seperti George R. Terry dan Stephen G. Franglin dalam bukunya "*Principles of Management*" yang dikutip oleh Karhi Nisjar dan Winardi (1997, hal. 10) menekankan empat macam bagian dari proses manajemen *Planing, Organizing, Actuating, Controlling* yang disingkat dengan P.O.A.C.

Adapun beberapa fungsi tersebut, sebagai berikut;

#### 1. Fungsi Perencanaan

Setiap aktifitas dari manajemen pendidikan dimulai dengan fungsi perencanaan (*planning*). Dalam perencanaan dirumuskan, dipilih dan ditetapkan seluruh aktivitas-aktivitas sumber daya yang akan dilaksanakan dan digunakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan. Sesuai dengan pengertian perencanaan menurut Nanang Fattah (2009, hal 49) proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin.

Unsur-unsur pokok yang penting dan berlaku umum untuk semua jenis perencanaan, menurut Syaiful Sagala (2009, hal. 54) ada tiga unsur yang harus diperhatikan; (1) keadaan sekarang (data dan informasi sebagai hasil potret atau situasi sekarang); (2) keadaan yang diharapkan yang dalam ilmu manajemen disebut dengan sasaran mutu; dan (3) strategi pencapaian sasaran.

Sementara menurut Roger A. Kauffman dalam Nanang Fattah (2009, hal. 49) bahwa dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan yang dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan. (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) identifikasi dan pengerahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas. Lebih lanjut dijelaskan bahwa perencanaan sering juga disebut sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan keadaan masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang.

Dari ketiga unsur pokok ini, bahwa proses dalam melakukan perencanaan, dimulai dengan kondisi sekarang dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangan, sehingga dikelola untuk menentukan target-target atau sasaran mutu yang akan dicapai yang disertai dengan rencana-rencana aksi yang dapat diukur.

Dalam perencanaan Menurut Abuddin Nata(2011, hal. 219) terdapat prinsip atau asas yang disebut dengan akronim SMART, yaitu singkatan dari *spesific* (kejelasan yang ingin dilakukan), *measurable* (terukur secara tepat), *accurate* (didukung data yang pasti), *reasonable* (memiliki alasan mengapa suatu kegiatan perlu dilakukan), dan *timeble* (dapat dilaksanakan dalam waktu yang telah ditentukan (*deadline*)).

Proses perencanaan dapat dianggap baik menurut para pakar manajemen yang telah dikutip oleh Ibrahim Bafadal (2006, hal. 43) perencanaan harus dibuat oleh orang-orang yang memahami organisasi dan memahami perencanaan secara rigit dan teliti serta tidak lepas dari pemikiran pelaksanaan, pemikiran perencanaan dibuat sesederhana mungkin, luwes, dan praktis yang didasarkan kepada fakta sekarang dan target akan dicapai dengan dibuat secara bersama dan kekeluargaan. Senada dengan B. Suryosubroto (2004, hal. 23) dalam setiap

tahap perencanaan harus mengikut sertakan personel-personel yang ada disekolah, sehingga timbul rasa memiliki (*sense of bilonging*).

## 2. Fungsi Pengorganisasian

Istilah pengorganisasian mempunyai dua pengertian umum menurut Nanang Fattah (2009, hal 71) *Pertama*, organisasi diartikan sebagai sesuatu lembaga atau kelompok fungsional. *Kedua*, merujuk kepada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara anggota sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif.

Pengorganisasian menurut Gibson dalam Syaiful Sagala (2009, hal. 62) adalah semua kegiatan manajerial yang dilakukan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi suatu menjadi suatu struktur tugas, wewenang, dan menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai tugas yang diinginkan organisasi.

Sementara menurut Terry dalam Syaiful Sagala (2009, hal. 63) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalm kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sarana tertentu.

Dari uraian yang telah dikutip di atas mengindikasikan dalam melakukan pengorganisasian dipilih dan ditentukan orang-orang yang berkompeten pada posisinya masing-masing, sehingga mereka dapat melaksanakan dan mengkoordinasikan tugasnya dengan nurani dan kebahagiaan dalam mencapai tujuan dari target yang telah ditentukan.

Ada beberapa hal yang dapat dipedomani dan diperhatikan dalam hubungannya dengan pengorganisasian. Menurut Siagian yang dikutip oleh B.

Suryosubroto (2004, hal. 25) prinsip dalam pengorganisasian; organisasi yang memiliki tujuan jelas, dapat dipahami dan dihayati oleh setiap anggota organisasi, ada kesatuan arah, prinsip, perintah yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing-masing, sehingga ada keseimbangan antara hak dan kewajiban sehingga orang merasa ada jaminan atas kerjanya, karena mereka adalah orang-orang yang profesional dalam artian mereka kerja sesuai dengan potensi dan kompetensinya.

Inti dari prinsip pengorganisasian menurut Abuddin Nata (2010, hal. 220) adalah kesesuaian pekerjaan dengan keahlian orang yang akan mengerjakannya.

### 3. Fungsi Penggerakan (*Actuating*)

Menurut The Liang Gie didalam bukunya Sayiful Sagala (2009, hal. 64) *actuating* yang diartikan sebagai penggerakan dan bimbingan, merupakan aktifitas manajer dalam memerintah, menugaskan, menjuruskan, mengarahkan, menuntun karyawan atau personel organisasi untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menggerakkan (*actuating*) atau memberi dorongan mencakup kegiatan yang dilakukan manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dan perorganisasian agar tujuan tercapai.

Prinsip didalam *actuating* atau pelaksanaan, menurut Abuddin Nata (2010, hal. 220) terdapat prinsip ketepatan dan kebenaran mengerjakan sesuatu sesuai dengan prosedur dan standar yang ditetapkan, mutu harus dicapai, memberikan kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat, serta dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

### 4. Fungsi Pengawasan dan Pemantauan.

Pengawasan menurut Johnson dalam buku Syaiful Sagala (2009, hal. 71) yaitu sebagai fungsi sistem yang melakukan penyesuaian terhadap rencana, mengusahakan agar penyimpangan-penyimpangan tujuan sistem hanya dalam batas-batas yang dapat ditoleransi.

Menurut Murdick yang telah dikutip oleh Nanang Fattah (2009, hal. 101) pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasar terdiri dari tiga tahap (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan telah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana. Tujuan dilakukannya pengawasan menurut Syaiful Sagala (2009, hal. 70) agar dapat melakukan pengawasan terhadap (1) perilaku personalia organisasi mengarah ke tujuan organisasi. (2) agar tidak terjadi penyimpangan yang berarti antara rencana dengan pelaksanaan. Dengan melalui pengawasan yang efektif, roda organisasi, implementasi rencana, kebijakan dan upaya pengendalian mutu dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Dalam hal ini menurut Abuddin Nata (2010, hal. 220) prinsip pengawasan merupakan prinsip kecermatan, ketelitian, dan kesinambungan.

### **Tujuan Manajemen Pendidikan**

Untuk mencapai tujuan dari institusi pendidikan yang telah direncanakan, membutuhkan berbagai kompetensi dalam bidang pendidikan, baik secara internal dan eksternal. Secara internal sekolah membutuhkan manajer yang handal, pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, melayani dengan hati dan mutu, dan kompeten

dibidangnya masing-masing. Sebab bila tidak kompeten dibidangnya akan membuat institusi pendidikan berantakan. Secara eksternal sekolah berusaha untuk membuat orang tua dan masyarakat terpesona dengan pelayanan manajerial pendidikannya, sehingga mereka memiliki partisipasi dan kepercayaan penuh terhadap sekolah.

Tujuan manajemen menurut Rohiat (2010, hal. 4) ialah untuk memenuhi misi yang diemban, yaitu menyelesaikan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dan manajemen merupakan alat atau media untuk mencapai tujuan. Tujuan akan dapat dicapai dengan baik dengan catatan tidak keluar dari koridor manajemen, walaupun manajer dapat melakukan inovasi-inovasi sesuai dengan kondisi dan situasi.

Coladarci dan Getzels yang dikutip oleh Rohiat (2010, hal. 15) kepala sekolah tidak mempelajari teori manajemen dalam mengelola sekolahnya tidak akan dapat mencapai tujuan secara efektif karena apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan harus berpijak pada perilaku yang sistematis dan berhubungan dengan konsep, asumsi, dan generalisasi teori manajemen.

Tujuan manajemen pendidikan yang pada intinya adalah untuk mencapai setiap perencanaan sekolah. Dan untuk lebih fokus dan lebih tepat dalam menentukan prioritas-prioritas sekolah, maka ditetapkanlah visi, misi, tujuan, dan sasaran mutu yang akan dicapai.

Visi sekolah menurut Muhaimin (2010, hal. 155) merupakan tujuan jauh yang harus dicapai oleh sekolah dalam kurun waktu tertentu. Maka dengan demikian seluruh sumber daya yang ada disekolah tersebut akan dikerahkan kearah tujuan yang telah disepakati sebagai komitmen setiap *stakeholder* sekolah.

Visi sebagai perwujudan pemenuhan hak-hak yang bagi masyarakat sekolah, maka tidak dapat terwujud bila tidak dijabarkan lebih mendalam, maka untuk melakukan capaian itu dibutuhkan misi. Misi merupakan kembangan dari kegiatan utama sekolah dengan memperhatikan visi yang telah ditentukan.

Misi menurut Muhaimin (2010, hal. 165) harus merupakan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sekolah dalam upaya untuk mencapai visi. Jadi kalau dipahami dengan seksama misi merupakan tindak laku dari visi. Dan untuk mengeksekusi visi tersebut yang telah terformulasi dengan misi, maka diperlukan tujuan dan sasaran sebagai arah yang akan dicapai dengan menggunakan konsep yang jelas, terukur, dapat dicapai, ada penanggung jawab, dan jelas jangka waktunya.

### **Kepala Sekolah Sebagai Manajer dan Kompetensinya**

#### 1. Defenisi Kepala Sekolah

Kepala sekolah bersal dari dua kata yaitu “Kepala” dan “Sekolah” kata kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi peajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala Sekolah dalam Kamus besar bahasa Indonesia, (1991, hal. 481) adalah guru yang memimpin suatu sekolah atau disebut dengan guru kepala.

Wahjosumidjo (2002, hal. 83) mengartikan bahwa: “Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk (2006, hal. 106) mengungkapkan bahwa “Kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala sekolah) di sekolah”.

Jadi dari uraian yang telah penulis kutip, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepala sekolah adalah guru yang memimpin secara fungsional agar terciptanya proses pengajaran di sekolah.



## 2. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

Standar kompetensi kepala sekolah dasar harus memiliki kompetensi secara umum, harus memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, *performance* dan etika kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah yang meliputi kompetensi profesional, kompetensi kependidikan dan manajemen, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Kepala sekolah sebagai guru yang diberi tugas tambahan untuk mengelola dan memimpin keseluruhan proses dan substansi manajemen pendidikan di sekolah, dengan ditopang sejumlah kompetensi yang seharusnya dimiliki seorang kepala sekolah sebagaimana dinyatakan dalam Standar Kompetensi Kepala Sekolah Dasar dalam Program Kerja Direktorat Jenderal Pendidikan dan Kependidikan (2006, hal. 19-21) mencakup: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Sebagai leader dan manejer pendidikan di sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab secara keseluruhan atas maju-mundurnya perencanaan, proses, sampai menentukan kualitas sumber daya dan hasil lulusan pendidikan di sekolah yang dipimpinnya.

Kompetensi kepala sekolah dijelaskan didalam web: <http://www.tendik.org/> sama isi kandungannya dengan yang ada di standar kompetensi kepala sekolah sebagai pedoman penilaian kelas yang diterbitkan oleh Departemen Pendidikan Nasional Jakarta tahun 2006, halaman 19-21. Sebagai berikut:

### A. Kompetensi Kepribadian

#### 1. Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin :

- Selalu konsisten dalam berfikir, bersikap, berucap, dan berbuat dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi

- Memiliki komitmen/loyalitas/dedikasi/etos kerja yang tinggi dalam setiap melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.
- Tegas dalam dalam mengambil sikap dan tindakan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.
- Disiplin dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi.

2. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah:

- Memiliki rasa keingintahuan yang tinggi terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsinya.
- Mampu secara mandiri mengembangkan diri sebagai upaya pemenuhan rasa keingintahuannya terhadap kebijakan, teori, praktik baru sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

3. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi:

- Kecenderungan untuk selalu menginformasikan secara transparan dan proporsional kepada orang lain atas segala rencana, proses pelaksanaan, dan keefektifan, kelebihan dan kekurangan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi
- Terbuka atas saran dan kritik yang disampaikan oleh atasan, teman sejawat, bawahan, dan pihak lain atas pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

4. Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah:

- Memiliki stabilitas emosi dalam setiap menghadapi masalah sehubungan dengan suatu tugas pokok dan fungsi
- Teliti, cermat, hati-hati, dan tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan suatu tugas pokok dan fungsi
- Tidak mudah putus asa dalam menghadapi segala bentuk kegagalan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi.

5. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan:

- Memiliki minat jabatan untuk menjadi kepala sekolah yang efektif
- Memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah

## B. Kompetensi Manajerial

### 1. Mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan:

- Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, maupun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah,
- Mampu menyusun rencana strategis (renstra) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis baik
- Mampu menyusun rencana operasional (Renop) pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan renop yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
- Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan kepada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.
- Mampu menyusun rencana anggaran belanja sekolah (RAPBS) berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan RAPBS yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan RAPBS yang baik.
- Mampu menyusun perencanaan program kegiatan berlandaskan kepada keseluruhan rencana tahunan dan RAPBS yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan perencanaan program yang baik.
- Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.

2. Mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan:

- Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
- Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
- Mampu mengembangkan deskripsi tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
- Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan
- Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik
- Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
- Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan pendidikan dan tenaga kependidikan

3. Mampu memimpin guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:

- Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program strategis sekolah kepada keseluruhan guru dan staf.
- Mampu mengkoordinasikan guru dan staf dalam merelalisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, mengapai tujuan dan sasaran sekolah
- Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan
- Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar-guru, antar- staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah

- Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing
  - Mampu melengkapi staf dengan ketrampilan-ketrampilan agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dan diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
  - Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orangtua siswa dan komite sekolah
  - Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat
  - Mampu menerapkan manajemen konflik
4. Mampu mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal:
- Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah
  - Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah
  - Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf
  - Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah
  - Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah
5. Mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal:
- Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah
  - Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  - Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah
  - Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
  - Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah

6. Mampu mengelola hubungan sekolah – masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah:
  - Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  - Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat
  
7. Mampu mengelola kesiswaan, terutama dalam rangka penerimaan siswa baru, penempatan siswa, dan pengembangan kapasitas siswa:
  - Mampu mengelola penerimaan siswa baru terutama dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penerimaan siswa baru sesuai dengan kebutuhan sekolah
  - Mampu mengelola penempatan dan pengelompokan siswa dalam kelas sesuai dengan maksud dan tujuan pengelompokan tersebut.
  - Mampu mengelola layanan bimbingan dan konseling dalam membantu penguatan kapasitas belajar siswa
  - Mampu menyiapkan layanan yang dapat mengembangkan potensi siswa sesuai dengan kebutuhan, minat, bakat, kreativitas dan kemampuan
  - Mampu menetapkan dan melaksanakan tata tertib sekolah dalam memelihara kedisiplinan siswa
  - Mampu mengembangkan sistem monitoring terhadap kemajuan belajar siswa
  - Mampu mengembangkan sistem penghargaan dan pelaksanaannya kepada siswa yang berprestasi
  
8. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional:
  - Menguasai seluk beluk tujuan nasional, tujuan pembangunan nasional, dan tujuan pendidikan nasional, regional, dan lokal secara tepat dan kompherensif sehingga memiliki sikap positif akan pentingnya tujuan-tujuan tersebut sebagai arah penyelenggaraan pendidikan dan terampil menjabarkannya menjadi kompetensi lulusan dan kompetensi dasar.

- Memiliki wawasan yang tepat dan komprehensif tentang kedirian peserta didik sebagai manusia yang berkarakter, berharkat, dan bermartabat, dan mampu mengembangkan layanan pendidikan sesuai dengan karakter, harkat, dan martabat manusia.
  - Memiliki pemahaman yang komprehensif dan tepat, dan sikap yang benar tentang esensi dan tugas profesional guru sebagai pendidik
  - Menguasai seluk beluk kurikulum dan proses pengembangan kurikulum nasional sehingga memiliki sikap positif terhadap keberadaan kurikulum nasional yang selalu mengalami pembaharuan, serta terampil dalam menjabarkannya menjadi kurikulum tingkat satuan pendidikan
  - Mampu mengembangkan rencana dan program pembelajaran sesuai dengan kompetensi lulusan yang diharapkan
  - Menguasai metode pembelajaran efektif yang dapat mengembangkan kecerdasan intelektual, spritual, dan emosional sesuai dengan materi pembelajaran
  - Mampu mengelola kegiatan pengembangan sumber dan alat pembelajaran di sekolah dalam mendukung pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan
  - Menguasai teknik-teknik penilaian hasil belajar dan menerapkannya dalam pembelajaran
  - Mampu menyusun program pendidikan per tahun dan per semester
  - Mampu mengelola penyusunan jadwal pelajaran per semester
  - Mampu melaksanakan monitoring dan evaluasi program pembelajaran dan melaporkan hasil-hasilnya kepada stakeholders sekolah.
9. Mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien:
- Mampu merencanakan kebutuhan keuangan sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.
  - Mampu mengupayakan sumber-sumber keuangan terutama yang bersumber dari luar sekolah dan dari unit usaha sekolah.
  - Mampu mengkoordinasikan pembelanjaan keuangan sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan berdasarkan asas prioritas dan efisiensi

- Mampu mengkoordinasikan kegiatan pelaporan keuangan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku
10. Mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung kegiatan-kegiatan sekolah:
- Mampu mengelola administrasi surat masuk dan surat keluar sesuai dengan pedoman persuratan yang berlaku
  - Mampu mengelola administrasi sekolah yang meliputi administrasi akademik, kesiswaan, sarana/prasarana, keuangan, dan hubungan sekolah-masyarakat
  - Mampu mengelola administrasi kearsipan sekolah baik arsip dinamis maupun arsip lainnya
  - Mampu mengelola administrasi akreditasi sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip tersedianya dokumen dan bukti-bukti fisik
11. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan kesiswaan di sekolah:
- Mampu mengelola laboratorium sekolah agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran siswa
  - Mampu mengelola bengkel kerja agar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan pembelajaran keterampilan siswa
  - Mampu mengelola usaha kesehatan sekolah dan layanan sejenis untuk membantu siswa dalam pelayanan kesehatan yang diperlukan
  - Mampu mengelola kantin sekolah berdasarkan prinsip kesehatan, gizi, dan keterjangkauan
  - Mampu mengelola koperasi sekolah baik sebagai unit usaha maupun sebagai sumber belajar siswa
  - Mampu mengelola perpustakaan sekolah dalam menyiapkan sumber belajar yang diperlukan oleh siswa
12. Mampu menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah:
- Mampu bertindak kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaan melalui cara berpikir dan cara bertindak



- Mampu memberdayakan potensi sekolah secara optimal ke dalam berbagai kegiatan-kegiatan produktif yang menguntungkan sekolah
- Mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan (kreatif, inovatif, dan produktif) di kalangan warga sekolah

13. Mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran siswa:

- Mampu menata lingkungan fisik sekolah sehingga menciptakan suasana nyaman, bersih dan indah
- Mampu membentuk suasana dan iklim kerja yang sehat melalui penciptaan hubungan kerja yang harmonis di kalangan warga sekolah
- Mampu menumbuhkan budaya kerja yang efisien, kreatif, inovatif, dan berorientasi pelayanan prima

14. Mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan:

- Mampu mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi
- Mampu menyusun format data base sekolah sesuai kebutuhan
- Mampu mengkoordinasikan penyusunan data base sekolah baik sesuai kebutuhan pendataan sekolah
- Mampu menerjemahkan data base untuk merencanakan program pengembangan sekolah

15. Terampil dalam memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah:

- Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen sekolah
- Mampu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, baik sebagai sumber belajar maupun sebagai alat pembelajaran

16. Terampil mengelola kegiatan produksi/jasa dalam mendukung sumber pembiayaan sekolah dan sebagai sumber belajar siswa:

- Mampu merencanakan kegiatan produksi/jasa sesuai dengan potensi sekolah

- Mampu membina kegiatan produksi/jasa sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang profesional dan akuntabel
- Mampu melaksanakan pengawasan kegiatan produksi/jasa dan menyusun laporan
- Mampu mengembangkan kegiatan produksi/jasa dan pemasarannya

17. Mampu melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku:

- Memahami peraturan-peraturan pemerintah yang berkaitan dengan standar pengawasan sekolah
- Melakukan pengawasan preventif dan korektif terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah

### C. Kompetensi Supervisi

1. Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat:

- Mampu merencanakan supervisi sesuai kebutuhan guru
- Mampu melakukan supervisi bagi guru dengan menggunakan teknik-teknik supervisi yang tepat
- Mampu menindaklanjuti hasil supervisi kepada guru melalui antara lain pengembangan profesional guru, penelitian tindakan kelas, dsb.

2. Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat:

- Mampu menyusun standar kinerja program pendidikan yang dapat diukur dan dinilai.
- Mampu melakukan monitoring dan evaluasi kinerja program pendidikan dengan menggunakan teknik yang sesuai
- Mampu menyusun laporan sesuai dengan standar pelaporan monitoring dan evaluasi

#### D. Kompetensi Sosial

1. Terampil bekerja sama dengan orang lain berdasarkan prinsip yang saling menguntungkan dan memberi manfaat bagi sekolah:
  - Mampu bekerja sama dengan atasan bagi pengembangan dan kemajuan sekolah
  - Mampu bekerja sama dengan guru, staf/karyawan, komite sekolah, dan orang tua siswa bagi pengembangan dan kemajuan sekolah
  - Mampu bekerja sama dengan sekolah lain dan instansi pemerintah terkait dalam rangka pengembangan sekolah
  - Mampu bekerja sama dengan dewan pendidikan kota/kabupaten dan stakeholders sekolah lainnya bagi pengembangan sekolah
  
2. Mampu berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan:
  - Mampu ber aktif dalam kegiatan informal di luar sekolah
  - Mampu ber aktif dalam organisasi sosial kemasyarakatan
  - Mampu ber aktif dalam kegiatan keagamaan, kesenian, olahraga atau kegiatan masyarakat lainnya
  - Mampu melibatkan diri dalam pelaksanaan program pemerintah
  
3. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain:
  - Mampu menggali persoalan dari lingkungan sekolah (sebagai problem finder)
  - Mampu dan kreatif menawarkan solusi (sebagai problem solver)
  - Mampu melibatkan tokoh agama, masyarakat, & pemerintah dalam memecahkan masalah kelembagaan
  - Mampu bersikap obyektif/tidak memihak dalam mengatasi konflik internal sekolah
  - Mampu bersikap simpatik/tenggang rasa terhadap orang lain
  - Mampu bersikap empatik/sambung rasa terhadap orang lain,

Kepala sekolah yang memiliki berbagai tugas, fungsi dan tanggung jawab terhadap sekolah yang dipimpinya dapat mewujudkan sekolah yang efektif, efisien, produktif, mandiri, dan akuntabel bila dapat mewujudkan minimal sepuluh kunci sukses yang telah dituliskan oleh E. Mulyasa (2012, hal. 22) sebagai berikut; memiliki visi



hubungan sekolah-masyarakat, dan ketatausahaan sekolah. Semua kegiatan-kegiatan operasional tersebut dilakukan melalui oleh segkat prosedur kerja berikut: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Berdasarkan tantangan yang dihadapi sekolah, maka sebagai pengelola, kepala sekolah melaksanakan pendekatan-pendekatan baru dalam rangka meningkatkan kapasitas sekolah dalam memberikan pelayanan yang bermutu dan memuaskan.

Kepada Sekolah dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, asalkan kepala sekolah sesuai yang dikatakan oleh Surya Darma dan Husaini Usman (2008, hal. 4) bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan (*leader are born, not built*). Pemimpin yang dilahirkan, maka ia dengan sendirinya menurut *sunatullah* atau hukum alam akan melalui proses pertumbuhan yang sempurna. Kesempurnaan itu terlihat dalam melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*) dan dengan cara yang benar (*the things right*).

Sejak lama diketahui bahwa terdapat dua an yang berbeda dalam kepemimpinan sekolah. Yang satu disebut kepemimpinan mengerjakan hal benar(*do the right things*). Hal ini ada hubungannya dengan visi dan arah.Kedua adalah an manajemen mengerjakan hal secara benar atau pelaksanaan(*the things right*).

Jika orang berbicara tentang efektivitas menurut Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2009, hal. 745), pada dasarnya mereka sedang berbicara tentang visi dan arah.Efektivitas dalam hubungan dengan memfokuskan energi sekolah ke suatu arah tertentu. Kalau orang berbicara mengenai efisiensi, mereka membahas sistem dan prosedur cara kerja dilaksanakan.

Menurut Stoner dan Freeman dalam tulisan Asep Suryana ( 2007, hal. 23) Kepala sekolah yang efektif dalam pengelolaan sekolah ditandai dengan hal-hal berikut:

1. Sebagai *desainer*, kepala sekolah membantu membangun pengambilan keputusan dalam tim yang terdiri dari seluruh *stakeholders* sekolah. Setiap keputusan yang diambil adalah hasil dari keterlibatan seluruh anggota sekolah dan *stakeholders* sekolah.
2. Sebagai *motivator*, kepala sekolah bekerja untuk mengkomunikasikan kepercayaan, kesiapan untuk mengambil resiko, mengkomunikasikan sejumlah informasi dan memfasilitasi setiap partisipasi dalam proses pembelajaran. Mampu memberikan dorongan yang dapat menyebabkan guru-guru dapat bekerja secara mandiri menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Dorongan yang diberikan bisa berupa dorongan yang sifatnya interinsik maupun eksterinsik.
3. Sebagai *fasilitator*, Kepala sekolah memfasilitasi setiap perkembangan anggota sekolah dan memperluas kegiatan sekolah. Memfasilitasi ke arah perubahan dan perbaikan sekolah dengan segenap kemampuan melalui tanggung jawab dan wewenangnya sebagai kepala sekolah.
4. Sebagai *liaison*, kepala sekolah sebagai corong antara sekolah dengan masyarakatnya, sehingga sumber-sumber yang dibutuhkan dalam proses pembelajaran dapat dibawa ke sekolah dengan mudah. Kepala sekolah sebagai *liaison*, ia juga ber sebagai politisi dan sebagai pengelola hubungan sekolah dengan masyarakat. Sebagai politisi, ia harus mempelajari kerjasama dengan setiap orang baik didalam maupun di luar sekolah yaitu orang-orang yang dapat memenuhi kepentingannya yaitu untuk mencapai tujuan sekolah, membangun jaringan kerja sama dan dukungan terhadap kepemimpinannya, beraliansi dan berkoalisi jika masih lemah, dan bila sudah kuat berani berkompetisi dalam rangka memenangkan sekolah sebagai yang paling unggul.

Efektif dan efisien kalau kita coba bandingkan dengan tugas pemimpin dan tugas manajer. Maka efektif merupakan olahan pemimpin, sedangkan efisien olahan manajer.

Hasil penelitian yang dilakukan Slamet yang tertulis dalam buku Muhaimin dkk (2010, hal. 37) mengenai kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sebagaimana dikemukakan berikut ini;

<b>Pemimpin</b>	<b>Manajer</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para pemimpin adalah orang-orang yang melakukan hal-hal yang benar.</li> <li>- Kepemimpinan berurusan dengan upaya untuk menghadapi perubahan</li> <li>- Pemimpin berfokus pada penciptaan visi bersama.</li> <li>- Pemimpin adalah arsitek</li> <li>- Para pemimpin peduli terhadap apa makna berbagai hal bagi orang-orangnya.</li> <li>- Memperbarui / menciptakan sistem baru.</li> <li>- Bebas, merdeka, kreatif, berani, melakukan kesalahan, tetapi tetap disiplin.</li> <li>- Menghindari resiko.</li> <li>- Dasarnya adalah kompetensi dan profesionalisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para manajer adalah orang-orang yang melakukan hal-hal dengan benar.</li> <li>- Manajemen berurusan dengan upaya untuk menghadapi kompleksitas.</li> <li>- Manajemen adalah desain pekerjaan, berurusan dengan kontrol.</li> <li>- Manajer adalah pembangun.</li> <li>- Para manajer peduli pada bagaimana hal-hal dikerjakan.</li> <li>- Memelihara sistem yang ada, bekerja dengan sistem.</li> <li>- Patuh, disiplin, tidak memberi ruang bagi kesalahan.</li> <li>- Baerani menghadapi tantangan.</li> <li>- Tidak terlalu memikirkan posisi, lebih pada manfaat, nilai, dan tanggung jawab.</li> </ul>

Kepala sekolah sebagai *leader*, ia memainkan annya sebagai pemimpin yaitu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. Ia berkemampuan mengembangkan visi dan melaksanakan visi sekolah, dan merasa sekolah sebagai miliknya dalam makna positif.

Mengutip tulisan Husaini dalam Jurnal Kependidikan, Volume 3.Nomor 1 April 2008, bahwa; Kepala sekolah sebagai *leader* sering dikaburkan orang dengan kepala sekolah sebagai *managers*. Perbedaannya menurut Hunsaker (2001) adalah *managers* dapat menjadi *leaders*, tetapi *leaders* tidak dapat menjadi *managers*.. Secara lebih rinci, perbedaan antara *managers* dengan *leaders* seperti fokus berikut ini.

<b>Manager Fokus pada:</b>	<b>Leader Fokus pada:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan (<i>Objective</i>)</li> <li>- Banyak bertanya, “Bagaimana? Kapan?”</li> <li>- Berpikir dan bertindak jangka pendek</li> <li>- Organisasi dan struktur</li> <li>- Otoriter</li> <li>- Perintah</li> <li>- Pemeliharaan</li> <li>- Kompromi</li> <li>- Peniruan</li> <li>- Pengadministrasian</li> <li>- Pengawasan</li> <li>- Prosedur</li> <li>- Konsistensi</li> <li>- Menghindari resiko</li> <li>- Bawahan</li> <li>- <i>Manager</i> yang baik: <i>do things right</i></li> <li>- Efisiensi (<i>efficiency</i>)</li> <li>- Kekuasaan</li> <li>- Membuat rasa takut</li> <li>- Saya</li> <li>- Menyalahkan</li> <li>- Mempraktikkan caranya</li> <li>- Menggunakan (menyuruh) orang</li> <li>- Menasehati</li> <li>- Mengambil kredit</li> <li>- Berkata, “Go”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visi (<i>Vision</i>)</li> <li>- Banyak bertanya, “Apa? Dan Mengapa?”</li> <li>- Berpikir dan bertindak jangka panjang</li> <li>- Manusia</li> <li>- Demokratis</li> <li>- Membimbing, melatih, menanyakan</li> <li>- Pengembangan</li> <li>- Penantang</li> <li>- Keaslian</li> <li>- Inovasi</li> <li>- Pembimbingan</li> <li>- Kebijakan</li> <li>- Keluwesan</li> <li>- Mencari sebagai peluang</li> <li>- Atasan</li> <li>- <i>Leader</i> yang baik: <i>do the right things</i></li> <li>- Keefektivan (<i>effectiveness</i>)</li> <li>- Kebaikan</li> <li>- Membuat rasa bangga</li> <li>- Kita</li> <li>- Memecahkan masalah</li> <li>- Mengetahui caranya (teoritis)</li> <li>- Melayani orang</li> <li>- Menggurui</li> <li>- Memberi kredit</li> <li>- Berkata, “Let’s go”</li> </ul>

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer kepala sekolah perlu berpedoman kepada prinsip-prinsip manajemen pendidikan di sekolah. Didalam buku yang ditulis Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang telah dikutip oleh Suryosubroto (2004, hal. 184) prinsip-prinsip yang perlu kepala sekolah perhatikan sebagai penyelenggara manajemen sekolah antara lain ialah:

1. Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
2. Organisasi tegas dan memiliki asa- asas; (1) adanya kesatuan komando, (2) adanya pengawasan yang terus menerus, (3) adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang, dan (4) adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.



3. Staffing secara tepat “*the right man on the right place*”
4. Pengarahan secara terus-menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
5. Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerjasama secara harmonis.
6. Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan.
7. Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
8. Pembiayaan yang hemat merata dan dapat dipertanggung jawabkan.
9. Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat, dan cepat sehingga siap guna.
10. Peka terhadap pembaharuan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan.

Dalam melakukan pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai manajer, didalam PP Nomor 13 Tahun 2006, hal. 25. Dijelaskan lebih rinci pada tabel sebagai berikut;

<b>Kompetensi</b>	<b>Indikator</b>
Merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.	a. Menyusun program kerjasama dengan melibatkan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat dalam penyusunan. b. Mengidentifikasi dukungan masyarakat (dana, daya, pemikiran, moral) c. Memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang melibatkan masyarakat sesuai program yang dikembangkan.
Membina kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.	a. Mengembangkan program kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat. b. Menerapkan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan lembaga pemerintahan, swasta dan

	<p>masyarakat.</p> <p>c. Mengevaluasi dan menindak lanjuti program pelaksanaan dan hasil kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.</p>
--	--

Beberapa pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam melakukan hubungan masyarakat dan sekolah dengan cara harmonis. Kaharmonisan itu dapat terbangun bila kepala sekolah, menurut E. Mulyasa (2012, hal. 141) *pertama*, melibatkan masyarakat dalam berbagai program dan kegiatan di sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan seperti bakti social, perpindahan, peringatan hari besar nasional dan keagamaan, dan pentas seni. *Kedua*, mengidentifikasi tokoh masyarakat, yaitu orang-orang yang mampu mempengaruhi masyarakat pada umumnya. *Ketiga*, melibatkan tokoh tersebut dalam berbagai program dan kegiatan sekolah yang sesuai dengan minat dan potensinya. Dan *keempat*, tentukan waktu yang tepat pada saat kegiatan akan dilaksanakan.

Sesuai dengan karakter konsep manajemen menurut Veithzal Rivai (2009, hal. 111) pendidikan selalu menuntut adanya perubahan sikap dan tingkahlaku seluruh komponen sekolah, seperti kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat dalam memandang, memahami, membantu sekaligus sebagai pemantau yang melaksanakan mentoring dan evaluasi dalam melakukan pengelolaan sekolah.

Kepala sekolah sebagai manajer harus selalu menekankan proses pengelolaan dan manajerial pembelajaran, sehingga dengan sendirinya kepala sekolah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat mendapat respon baik dari masyarakat, karena proses yang menekankan pada mutu merupakan dambaan setiap orang.

seorang kepala sekolah menurut Suyanto (www. Kompas.com, hal. 1) mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional dapat

didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menurut Luthans, (1995, hal. 358) didalam tulisan Suyanto adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan.

Menurut Stoner dalam Ahmad Sudrajat (16 Februari 2008) didalam webnya menuliskan bahwa ada delapan macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi dan merupakan fungsi kepala sekolah juga yaitu:

1. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain (*work with and through other people*).
2. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*).
3. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*).
4. Kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konseptual (*must think analytically and conceptionally*).
5. Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*).

6. Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*)
7. Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
8. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*).

Kepala sekolah sebagai manajer akan mampu memimpin sekolahnya bila memang betul-betul menerapkannya sebagai kepala sekolah yang selalu berangkat, mengorganisasikan, bertindak, dan mengontrol dari setiap program dan yang melaju melalui jalur manajemen.

### **Pengertian Partisipasi Masyarakat**

Pengertian partisipasi masyarakat bila dimaknai secara etimologi, maka partisipasi masyarakat terdiri dari dua suku kata, kata partisipasi dan masyarakat. Kata partisipasi didalam kamus lengkap bahasa Indonesia, Hoetomo (2005, hal. 370) memberikan arti; "turut ber serta dalam suatu kegiatan." dan masyarakat diartikannya (2005, hal. 336) diartikan "pergaulan hidup manusia; sehimpunan manusia yang hidup bersama dalam suatu tempat dengan ikatan-ikatan aturan yang tertentu." Jadi partisipasi masyarakat adalah serta kelompok manusia dalam melakukan kesepakatan bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Soetomo dan Soemanto dalam tulisan Nuraedi (2009, hal. 278) secara umum dikatakan bahwa hubungan sekolah dan masyarakat diartikan sebagai proses komunikasi dengan tujuan meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktik pendidikan serta berupaya dalam memperbaiki sekolah.

Bernays seperti dikutip oleh Suriansyah (2000), yang menyatakan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah:

1. *Information given to the public* (memberikan informasi secara jelas dan lengkap kepada masyarakat)
2. *Persuasion directed at the public, to modify attitude and action* (melakukan persuasi kepada masyarakat dalam rangka merubah sikap dan tindakan yang perlu mereka lakukan terhadap sekolah)
3. *Effort to integrated attitudes and action of institution with its public and of public with the institution* (suatu upaya untuk menyatukan sikap dan tindakan yang dilakukan oleh sekolah dengan sikap dan tindakan yang dilakukan oleh masyarakat secara timbal balik, yaitu dari sekolah ke masyarakat dan dari masyarakat ke sekolah).

Ahmad Sudrajad dalam (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/16/>) menganalisis argumendi atas, bahwa Pengertian di atas memberikan gambaran kepada kita apa sebenarnya hakekat hubungan sekolah dan masyarakat. Hal terpenting dari pengertian di atas, adalah adanya informasi yang diberikan kepada masyarakat yang dampaknya dapat merubah sikap dan tindakan masyarakat terhadap pendidikan serta masyarakat memberikan sesuatu untuk perbaikan pendidikan.

Dengan memahami dua pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat di atas, kita dapat membuat suatu pengertian sederhana tentang hubungan sekolah dan masyarakat sebagai suatu “proses kegiatan menumbuhkan dan membina saling pengertian kepada masyarakat dan orang tua murid tentang visi dan misi sekolah, program kerja sekolah, masalah-masalah yang dihadapi serta berbagai aktivitas sekolah lainnya”.

Pengertian ini memberikan dasar bagi sekolah, bahwa sekolah perlu memiliki visi dan misi serta program kerja yang jelas, agar masyarakat memahami apa yang ingin dicapai oleh sekolah dan masalah/kendala yang dihadapi sekolah dalam mencapai tujuan, melalui berbagai kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. Dengan demikian

mereka dapat memikirkan tentang an apa yang dapat dilakukan oleh masyarakat/orang tua murid dan stakeholders lainnya untuk membantu sekolah.

Pemahaman masyarakat yang mendalam, jelas dan konprehensif tentang sekolah merupakan salah satu faktor pendorong lahirnya dukungan dan bantuan mereka terhadap sekolah. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh C.L. Brownell seperti dikutip oleh Suriansyah (2001) yang menyatakan bahwa: *Knowledge of the program is essential to understanding, and understanding is basic to appreciation, appreciation is basic to support.*

Bertolak dari pendapat yang diungkapkan Brownell tersebut, dapat dipahami bahwa sekolah perlu melakukan beberapa aktivitas dalam melaksanakan manajemen serta masyarakat agar dapat mencapai hasil yang diharapkan dan memberdayakan masyarakat dan stakeholders lainnya.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, peranserta masyarakat sangat penting, sebagai salah satu elemen pendukung terwujudnya pendidikan pendidikan berbasis masyarakat sehingga, manfaat kehadiran pendidikan benar-benar dirasakan masyarakat. Salah satu bentuk peranserta masyarakat adalah melakukan pemberdayaan masyarakat dengan memperluas partisipasi masyarakat dalam pendidikan yang meliputi peranserta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.

Partisipasi masyarakat tersebut kemudian dilembagakan dalam bentuk dewan pendidikan dan komite sekolah. Dewan pendidikan adalah lembaga mandiri yang yang beranggotakan berbagai unsure masyarakat yang peduli terhadap pendidikan sedangkan komite sekolah adalah lembaga yang terdiri dari unsur orang tua, komunitas, serta tokoh masyarakat yang peduli pendidikan. Dewan pendidika bertanggung jawab dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan, dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan

prasarana, serta pengawasan pendidikan dalam tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten yang tidak mempunyai hubungan hirarkis. Sedangkan peningkatan mutu pelayanan ditingkat satuan pendidikan tersebut menjadi tanggung jawab komite sekolah.

Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Tata hubungan antara Komite Sekolah dengan satuan pendidikan, Dewan Pendidikan, dan institusi lain yang bertanggungjawab dalam pengelolaan pendidikan dengan Komite-Komite Sekolah pada satuan pendidikan lain bersifat koordinatif.

Seperti yang telah diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 004/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, pada pasal 1 ayat 2 dituliskan “Pada setiap satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan dibentuk Komite Sekolah atas prakarsa masyarakat, satuan pendidikan dan/atau pemerintah kabupaten/kota.”

Komite sekolah dalam lampiran II: Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor 044/u/2002 tanggal 2 april 2002 dijelaskan bahwa mengenai nama dan ruang lingkup masyarakat disesuaikan dengan kebutuhan; yang didalam keputusan menteri termaktub; 1). Komite Sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah; 2). Nama badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah masing- masing satuan pendidikan, seperti Komite Sekolah, Komite Pendidikan, Komite Pendidikan Luar Sekolah, Dewan sekolah, Majelis Sekolah, Majelis Madrasah, Komite TK, atau nama lain yang disepakati. 3). Bp3, komite sekolah

dan/atau majelis sekolah yang sudah ada dapat memperluas fungsi, , dan keanggotaan sesuai dengan acuan ini.

### **Manajemen Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan**

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan *scope* bidang garapan manajerial pendidikan yang berkaitan dengan berbagai elemen kemasyarakatan, mulai dari orang tua, instansi-instansi serupa, masyarakat dan lain-lain. Menurut Ngalim Purwanto (2012, hal. 12) partisipasi masyarakat dan sekolah merupakan hubungan kerjasama yang bersifat pedagogis, sosiologis, dan produktif, yang dapat mendatangkan keuntungan dan perbaikan serta kemajuan bagi kedua belah pihak. Tentu saja kepala sekolah sebagai top manajemen memiliki an yang penting dan menentukan.

Sebab Hubungan sekolah-masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan dari masyarakat baik dukungan moral maupun finansial. Masyarakat di sini meliputi masyarakat setempat dimana sekolah itu berada, orang tua murid, masyarakat pengguna pendidikan yang memiliki kepedulian terhadap dunia pendidikan.

Dalam konsep pendidikan diperlukan kerja sama antara sekolah dan masyarakat yang dimulai dengan komunikasi. Dalam komunikasi satu sama lain diperlukan inisiatif dari kedua belah pihak. Komunikasi interaktif menempatkan semua pihak sama penting. diharapkan mampu menyampaikan pesan yang berhubungan dengan kebutuhan belajar anak. Komunikasi yang interaktif perlu dilanjutkan dengan tindakan partisipatif, yakni mengembangkan hubungan kerja sama sekolah, orangtua dan masyarakat untuk menjadikan lingkungan kondusif dalam menunjang efektifitas pembelajaran anak.

Ngalim Purwanto (2012, hal. 194-195) menuliskan bahwa hubungan kerjasama masyarakat terhadap sekolah dapat digolongkan menjadi tiga jenis buhungan, yaitu (1)



hubungan edukatif, (2) hubungan kultural, dan (3) hubungan institusional. Lebih rigit mengenai hal tersebut sebagai berikut;

1. Hubungan edukatif adalah hubungan kerjasama dalam hal mendidik, antara guru di sekolah dan orang tua dikeluarga. Hubungan ini dapat dilakukan dengan beraneka ragam cara, mulai dari menerima harapan, saran dan komplin orang tua, rapat, seminar, baik secara periodik maupun spontan.
2. Hubungan kultural adalah usaha kerja sama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada. Sekolah sebagai lembaga harus dapat dijadikan sebagai barometer bagaimana maju-mundurnya kehidupan, cara berpikir, kepercayaan, kesenian, adat istiadat, dan sebagainya dari masyarakat yang berada dilingkungan sekolah. Maka harus ada kerjasama fungsional antara kehidupan disekolah dengan masyarakat. Seperti kurikulum harus disesuaikan dengan perkemngan dan kebudayaan yang ada pada masyarakat.
3. Hubungan institusional adalah hubungan kerjasama sekolah dengan instansi- instansi pemerintah dan swasta.

Dengan dilaksanakannya ketiga jenis hubungan sekolah dengan masyarakat, diharapkan sekolah tidak mengalami ketertinggalan dari perkembangan dan harapan masyarakat. Sehingga tidak terulang seperti apa yang dikatanak oleh Tilaar yang dikutip oleh Ngalim Purwanto (2012, hal. 196) ”sekolah semakin tercecceer dan terisolasi dari masyarakat; sekolah lebih berfungsi sebagai penjara intelek.”

Hubungan partisipasi masyarakat menurut Engkoswara dan Aan Komariah (2010, hal. 297) dapat dipilah menjadi dua kategori, yaitu kategori partisipasi pembiayaan dan partisipasi pemikiran dan tenaga. Partisipasi masyarakat dalam bentuk tenaga dapat dilaksanakan dengan membangun sarana prasarana, sementara partisipasi

dalam pemikiran dapat berupa aktif dalam perencanaan, pengawasan dan pengendalian program sekolah.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 004/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, bahwa dan fungsi komite sekolah, sebagai perwakilan dari masyarakat yang telah terlembaga, maka hubungan partisipasi masyarakat dapat terlihat dari komite, adapun komite diantaranya:

1. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan;
2. Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud financial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan;
3. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan;
4. Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

Menganalisa dari masyarakat yang termaktub dalam aturan pemerintah tersebut, maka manajemen partisipasi masyarakat minimal ada empat dalam melakukan koordinasi untuk ketercapaian manajerial sekolah.

masyarakat ini akan tergambar lebih jelas lagi pada fungsi komite sebagai mitra sekolah dalam mengemban dan keterlaksanaannya manajemen sekolah, seperti yang tertuang dalam fungsi komite sekolah sebagai berikut;

1. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu;
2. Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu;

3. Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat;
4. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai:
  5. kebijakan dan program pendidikan;
  6. Rencana Anggaran Pendidikan dan Belanja Sekolah (RAPBS);
    - a. kriteria kinerja satuan pendidikan;
    - b. kriteria tenaga kependidikan;
    - c. kriteria fasilitas pendidikan; dan
    - d. hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan;
  7. Mendorong orangtua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan;
  8. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan;
  9. melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

Untuk mewujudkan upaya tersebut diperlukan paling tidak ada lima langkah dari serta masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan antara lain harus dapat mengidentifikasi potensi masyarakat untuk ber serta dalam pelaksanaan program pendidikan, membentuk organisasi serta masyarakat yang dikenal dalam peraturan pemerintah dengan komite sekolah, menyusun program serta masyarakat, mengevaluasi serta masyarakat, dan melaksanakan program serta masyarakat tersebut dengan rasa kebersamaan dan ketentuan-ketentuan yang telah disepakati.

Dari argumen di atas dapat ditafsirkan bahwa komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan meliputi :

- 1) Penyusunan Program yang meliputi: Perencanaan sekolah; Pelaksanaan program; dan Pengelolaan sumber daya pendidikan.
- 2) Pengelolaan yang meliputi: Pengelolaan sumber daya; Pengelolaan sarana dan prasarana; Pengelolaan anggaran.
- 3) Pengawasan yang meliputi: Mengontrol perencanaan program sekolah; dan Memantau pelaksanaan program.

Dengan demikian Komite Sekolah sebagai wujud serta masyarakat untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan.

Menurut Ahmad Sudrajat (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/16>) pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat yang baik akan memberikan manfaat lain seperti:

1. Masyarakat/orang tua murid dan stakeholders lainnya akan mengerti dengan jelas tentang visi, misi, tujuan dan program kerja sekolah, kemajuan sekolah beserta masalah-masalah yang dihadapi sekolah secara lengkap, jelas dan akurat.
2. Masyarakat/orang tua murid dan stakeholders lainnya akan mengetahui persoalan-persoalan yang dihadapi atau mungkin dihadapi sekolah dalam mencapai tujuan yang diinginkan sekolah. Dengan demikian mereka dapat melihat secara jelas dimana mereka dapat berpartisipasi untuk membantu sekolah.
3. Sekolah akan mengenal secara mendalam latar belakang, keinginan dan harapan-harapan masyarakat terhadap sekolah. Pengenalan harapan masyarakat dan orang tua murid terhadap sekolah, khususnya sekolah merupakan unsur penting guna menumbuhkan dukungan yang kuat dari masyarakat. Apabila hal ini tercipta, maka sikap apatis, acuh tak acuh dan masa bodoh masyarakat akan

hilang. Yang menjadi pertanyaan adalah, sudahkah sekolah mengenal harapan masyarakat? Atau sekarang justru sekolah memaksakan harapannya kepada masyarakat! Coba kita analisis kondisi tersebut berdasarkan pengalaman dan penglihatan selama ini dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di tingkat sekolah. Apabila kita belum melakukan hal tersebut, maka sudah saatnya mulai sekarang sekolah berbenah diri untuk membangun kemitraan dengan masyarakat/ stakeholders untuk kemajuan sekolah.

### **Prinsip-Prinsip Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Menurut Ahmad Sudrajat (<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/16>) yang dikutip dari *Materi Pembinaan Profesi Kepala Sekolah/Madrasah*. Direktorat Tenaga Kependidikan. Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Departemen Pendidikan Nasional. 2007.

Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat meraih keberhasilan mencapai sasaran, baik dalam arti sasaran masyarakat/orang tua yang dapat diajak kerjasama maupun sasaran hasil yang diinginkan, maka beberapa prinsip-prinsip pelaksanaan di bawah ini harus menjadi pertimbangan dan perhatian. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah sebagai berikut:

#### 1. Integritas (*Integrity*).

Prinsip *integrity* mengandung makna bahwa semua kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat harus terpadu, dalam arti apa yang dijelaskan, disampaikan dan disuguhkan kepada masyarakat harus informasi yang terpadu antara informasi kegiatan akademik maupun informasi kegiatan yang bersifat non akademik. Hindarkan sejauh mungkin

upaya menyembunyikan (*hidden activity*) kegiatan yang telah, sedang dan akan dijalankan oleh sekolah, untuk menghindari salah persepsi serta kecurigaan terhadap sekolah. Biasanya sering terjadi sekolah tidak menginformasikan atau menutupi sesuatu yang sebenarnya menjadi masalah sekolah dan perlu bantuan atau dukungan orang tua murid. Oleh sebab itu sekolah harus sedini mungkin mengantisipasi kemungkinan adanya salah persepsi, salah interpretasi tentang informasi yang disajikan dengan melengkapi informasi yang akurat dan data yang lengkap, sehingga dapat diterima secara rasional oleh masyarakat.

Sangat penting dalam meningkatkan penilaian dan kepercayaan masyarakat/orang tua murid terhadap sekolah, atau dengan kata lain transparansi sekolah sangat diperlukan, lebih-lebih dalam era reformasi dan abad informasi ini, masyarakat akan semakin kritis dan berani memberikan penilaian secara langsung tentang sekolah. Bahkan tidak jarang penilaian dan persepsi yang disampaikan masyarakatan tentang sekolah sering tidak memiliki dasar dan data yang akurat dan valid. Persepsi yang demikian apabila tidak dihindari akan menyebabkan hal yang negatif bagi sekolah, akibatnya sekolah tidak akan mendapat dukungan bahkan mungkin sekolah hanya akan menunggu waktu kematiannya. Karena dia tidak dibutuhkan keberadaannya oleh masyarakatnya sendiri.

## 2. Kesenambungan (*Continuity*).

Prinsip kesinambungan memiliki arti bahwa pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat, harus dilakukan secara terus menerus. Jadi pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat jangan hanya dilakukan secara insidental atau sewaktu-waktu, misalnya hanya 1 kali dalam satu tahun atau sekali dalam satu semester/caturwulan,

atau hanya dilakukan oleh sekolah pada saat akan meminta bantuan keuangan kepada orang tua/masyarakat.

Prinsip kesinambungan ini akan memberi dampak kepada masyarakat selalu beranggapan bahwa apabila ada panggilan sekolah untuk datang ke sekolah selalu dikaitkan dengan minta bantuan uang. Akibatnya mereka cenderung untuk tidak datang atau sekedar mewakili kepada orang lain untuk menghadiri undangan sekolah. Kenyataan selama ini menunjukkan bahwa undangan kepada orang tua murid dari sekolah sering diwakilkan kehadirannya kepada orang lain, sehingga kehadiran mereka hanya berkisar antara 60% – 70% bahkan tidak jarang kurang dari 30%. Apabila ini terkondisi, maka sekolah akan sulit mendapat dukungan yang kuat dari semua orang tua murid dan masyarakat.

Perkembangan informasi, perkembangan kemajuan sekolah, permasalahan-permasalahan sekolah bahkan permasalahan belajar siswa selalu muncul dan tumbuh setiap saat, karena itu maka diperlukan penjelasan informasi yang terus menerus dari sekolah untuk masyarakat/orang tua murid, sehingga mereka sadar akan pentingnya keikutsertaan mereka dalam meningkatkan mutu pendidikan putra-putrinya. Oleh sebab itu maka informasi tentang sekolah yang akan disampaikan kepada masyarakat juga harus di updating setiap saat. Informasi yang sudah out update akan memberikan kesan kurang baik oleh masyarakat kepada sekolah.

### 3. Sederhana (*Simplicity*).

Prinsip ini menghendaki agar dalam proses hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilakukan baik komunikasi personal maupun komunikasi kelompok pihak pemberi informasi (sekolah) dapat menyederhanakan berbagai informasi yang disajikan kepada masyarakat. Informasi yang disajikan kepada masyarakat melalui pertemuan langsung

maupun melalui media hendaknya disajikan dalam bentuk sederhana sesuai dengan kondisi dan karakteristik pendengar (masyarakat setempat). Prinsip kesederhanaan ini juga mengandung makna bahwa:

1. Informasi yang disajikan dinyatakan dengan kata-kata yang penuh persahabatan dan mudah dimengerti. Banyak masyarakat yang tidak memahami istilah-istilah yang sangat ilmiah, oleh sebab itu penggunaan istilah sedapat mungkin disesuaikan dengan tingkat pemahaman masyarakat yang menjadi audience.
2. Penggunaan kata-kata yang jelas, disukai oleh masyarakat atau akrab bagi pendengar.
3. Informasi yang disajikan menggunakan pendekatan budaya setempat.

#### 4. Menyeluruh (*Coverage*)

Kegiatan pemberian informasi hendaknya menyeluruh dan mencakup semua aspek, factor atau substansi yang perlu disampaikan dan diketahui oleh masyarakat, misalnya program ekstra kurikuler, kegiatan kurikuler, remedial teaching dan lain-lain kegiatan. Prinsip ini juga mengandung makna bahwa segala informasi hendaknya lengkap, akurat dan *up to date*.

Informasi yang lengkap artinya tidak satu informasi pun yang harus ditutupi atau disimpan, padahal masyarakat/orang tua murid mempunyai hak untuk mengetahui keberadaan dan kemajuan (*progress*) sekolah dimana anaknya belajar. Oleh sebab itu informasi kemajuan sekolah, kegagalan/masalah yang dihadapi sekolah serta prestasi yang dapat dicapai sekolah harus dinformasikan kepada masyarakat. Akurat artinya informasi yang diberikan memang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dalam kaitannya ini juga berarti bahwa informasi yang diberikan jangan dibuat-buat atau informasi yang obyektif. Sedangkan *up to date* berarti informasi yang diberikan adalah informasi perkembangan, kemajuan, masalah dan prestasi sekolah



terakhir. Dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian sejauh mana sekolah dapat mencapai misi dan visi yang disusunnya.

#### 5. Membangun (*Constructiveness*)

Program hubungan sekolah dengan masyarakat hendaknya konstruktif dalam arti sekolah memberikan informasi yang konstruktif kepada masyarakat. Dengan demikian masyarakat akan memberikan respon hal-hal positif tentang sekolah serta mengerti dan memahami secara detail berbagai masalah (*problem dan constrain*) yang dihadapi sekolah. Apabila hal tersebut dapat mereka mengerti, akan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong mereka untuk memberikan bantuan kepada sekolah sesuai dengan permasalahan sekolah yang perlu mendapat perhatian dan pemecahan bersama. Hal ini menuntut sekolah untuk membuat daftar masalah (*list of problems*) yang perlu dikomunikasikan secara terus menerus kepada sasaran masyarakat tertentu.

Prinsip ini juga berarti dalam penyajian informasi hendaknya obyektif tanpa emosi dan rekayasa tertentu, termasuk dalam hal ini memberitahukan kelemahan-kelemahan sekolah dalam memacu peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Prinsip ini juga berarti bahwa informasi yang disajikan kepada khalayak sasaran harus dapat membangun kemauan dan merangsang untuk berpikir bagi penerima informasi.

Penjelasan yang konstruktif akan menarik bagi masyarakat dan akan diterima oleh masyarakat tanpa prasangka tertentu, hal ini akan mengarahkan mereka untuk berbuat sesuatu sesuai dengan keinginan sekolah. Untuk itu informasi yang ramah, obyektif berdasarkan data-data yang ada pada sekolah.

#### 6. Kesesuaian (*Adaptability*)

Program hubungan sekolah dengan masyarakat hendaknya disesuaikan dengan keadaan didalam lingkungan masyarakat tersebut. Penyesuaian dalam hal ini termasuk penyesuaian terhadap aktivitas, kebiasaan, budaya (*culture*) dan bahan informasi yang

ada dan berlaku didalam kehidupan masyarakat. Bahkan pelaksanaan kegiatan hubungan dengan masyarakat pun harus disesuaikan dengan kondisi masyarakat. Misalnya saja masyarakat daerah pertanian yang setiap pagi bekerja di sawah, tidak mungkin sekolah mengadakan kunjungan (*home visit*) pada pagi hari.

Pengertian-pengertian yang benar dan valid tentang opini serta faktor-faktor yang mendukung akan dapat menumbuhkan kemauan bagi masyarakat untuk berpartisipasi ke dalam pemecahan persoalan-persoalan yang dihadapi sekolah.

### **Tujuan Partisipasi Masyarakat**

Peningkatan peran serta masyarakat dalam bidang pendidikan, diperlukan wadah yang dapat mengakomodasi pandangan, aspirasi, dan potensi masyarakat, sekaligus dapat menjamin terwujudnya demokratisasi, transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan. Salah satu wadah tersebut adalah dewan pendidikan di tingkat kabupaten/kota dan komite sekolah di tingkat satuan pendidikan.

Peningkatan partisipasi yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik, dimana seluruh staked holder, baik masyarakat internal (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat eksternal (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dsb.) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Keyakinan bahwa jika seseorang dapat berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap institusi yang bersangkutan, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan dari institusi. Singkatnya makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki,

makin besar pula rasa tanggungjawab; dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya dengan landasan profesionalitas.

Dibentuknya Komite Sekolah didalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 004/U/2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah atau didalam bukunya E. Mulyasa (2012, hal. 128) juga dituliskan bahwa tujuan dibentuknya komite sekolah sebagai wadah bagi masyarakat sekolah untuk:

1. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan;
2. Meningkatkan tanggung jawab dan serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan;
3. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Dibentuknya komite sekolah yang diprakarsai oleh kepala sekolah sebagai manajer agar dapat menggandeng komite sekolah untuk memperoleh dukungan orang tua, masyarakat, dan untuk melakukan perubahan. Perubahan akan terbangun dengan efektif bila komunikasi terjalin dengan baik antara sekolah dan komite sebagai wadah masyarakat.

Secara umum hubungan sekolah dan masyarakat memiliki tujuan yang hendak dicapai yakni berupa peningkatan mutu pendidikan, sehingga pada gelirannya masyarakat akan merasakan dampak langsung dari kemajuan tersebut. Adapun tujuan lebih kongkrit menurut Nuraedi dan Elin Rosalin (2009, hal. 280) hubungan sekolah dan masyarakat antara lain; meningkatkan kualitas pembelajaran dan perkembangan peserta didik; memahami kebutuhan masyarakat; dan berguna dalam mengembangkan program-program seilah kearah yang lebih maju dan lebih membunmi agar dapat dirasakan langsung oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah, melalui delegasi pelayanan, baik tenaga pendidik dan kependidikannya sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki setiap individu, mereka selalu berkoordinasi untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan kepada siswa, orang tua atau walimurid, dan masyarakat, sehingga dengan begitu SD Islam Az-Zahrah memiliki *image* positif dari masyarakat sekolah yang pada akhirnya mereka mensekolahkan anak mereka atau tertarik untuk bekerjasama dari berbagai level dan kalangan masyarakat.

*Image* positif yang dibangun oleh kepala sekolah SD Islam Az-Zahrah berdampak positif, sehingga secara terus-menerus orang tua mau mensekolahkan anak-anaknya di SD Islam Az-Zahrah, bagi masyarakat pengusaha mereka selalu ikut ambil dalam setiap kegiatan perlombaan yang bersifat edukatif, tokoh-tokoh masyarakat yang kebetulan banyak mensekolahkan anaknya ke SD Islam Az-Zahrah, lebih muda bagi kepala sekolah untuk melibatkan mereka dalam meningkatkan partisipasi masyarakat.

Partisipasi masyarakat terhadap sekolah, baik masyarakat secara umum, maupun melalui komite sekolah dalam memberikan pertimbangan (*advisory agency*), memberikan dukungan (*supporting agency*) mengawasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah (*controlling agency*) dan penghubung antara sekolah dengan orangtua siswa (*mediator*) dapat terlaksana dengan baik di SD Islam Az-Zahrah dengan berbagai bentuk, seperti; Pemikiran dan ide, kesejahteraan pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekitar yang membutuhkan bantuan finansial, Interpreneurship bagi siswa, guru, dan masyarakat, dan meningkatkan sumberdaya manusia bagi guru, orang tua, dan siswa, dan *fieldtrif*. Hal ini jugalah yang dijadikan sebagai faktor-faktor pendukung dalam meningkatkan partisipasi masyarakat di SD Islam Az-Zahrah. Karena memang manajemen sekolahnya sangat baik, mulai dari perencanaan, pendelegasian, pelaksanaan, dan kontrolnya.

Sementara faktor penghambat dalam meningkatkan partisipasi masyarakat, hususnya orang tua, mereka tidak memiliki waktu banyak untuk ikut ber secara langsung pada setiap kegiatan sekolah atau mengawasi proses manajerial pendidikan bagi anak-anak mereka.

### **Saran-Saran**

Saran bagi sekolah untuk meningkatkan edukatif bagi orang tua atau wali murid untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan tanggung jawab orang tua terhadap proses

pendidikan anak mereka, proses edukatif yang dilakukan lebih bersifat motivasi, bukan teoritis.

Program edukatif yang telah dilakukan oleh sekolah yang diprogramkan dalam bentuk *fieldtrif* yang melibatkan orang tua, masyarakat, pemerintah, pengusaha, dan lembaga harus ada capaian atau target bagi siswa dan lebih terprogram pada setiap jenjang pendidikan.

### **Rekomendasi**

Peneliti merekomendasikan agar setiap individu masyarakat sekolah betul-betul mengerti dan memahaminya masing-masing, terutama orang tua atau wali murid untuk ikut serta secara aktif dalam proses edukatif bagi anak-anak mereka.

### **REFERENSI**

*Al-Quran inword Erabic and Translation.*

Bafadal, Ibrahim. 2006. *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi.* Bumi Aksara, Jakarta.

DEPDIKBUD. 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta.

Dharma, Surya, dan Usman, Husaini, 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah/Madrasah yang Efektif*, dalam Jurnal Tenaga Kependidikan, Vol. 3, No. 2, Agustus.

Freire, Paulo., 1985. *Pendidika Kaum Tertindas*, LP3ES, Jakarta.

Hasan, M. Tholha,. 1994. *Muhammadiyah dan NU: Reoreantasi Wawasan Pendidikan*, dalam Muhammadiyah dan NU, Yogyakarta.

Hoetomo.2005. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia.* Mitra Pelajar, Surabaya

Hornby, 2002. *Advnced Learner Dictionary*, Sixth Edition, ed: Sally Wehmeler, University Press, Oxford.

Husaini, Usman, 2007. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepala Sekolah*, dalam Jurnal Tenaga Kependidikan, Vol. 2, No. 3, Desember.

- \_\_\_\_\_, *Perandan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah*, dalam *Jurnal Tenaga Kependidikan*, Vol. 3, No. 1, April 2008.
- Jalaluddin, 2003. *Teologi Pendidikan*, Rajawali Press, Jakarta.
- Kadi, 2010. *Tesis Prilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru di SMK NEGERI 1 Purwosari Kabupaten Pasuruan*. Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Kemendikbud. 2006. *Standar Kompetensi Kepala Sekolah TK, SD, SMP, SMA, SMK, SLB*. Departemen Pendidikan Nasional, Jakarta.
- Makhfud, M., 2010. *Tesis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Purwosari Pasuruan*. Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Marzuki. 1996. *Metodologi Riset*. Fakultas UII, Yogyakarta.
- Miles, B. Matthew dan Huberman, A. Michael. 2009. (Terjemahan). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. UIPress, Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rosda. Bandung.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyasa. 2011. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Rosda Karya, Bandung.
- Nasution, M. N., 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, ed. M.S. Khadafi, Gralia Indonesia, Jakarta.
- Nata, Abuddin. 2010. *Ilmu Pendidikan Islam dengan Pendekatan Multidisipliner*. Rajawali Press, Jakarta.
- Nisjar, Karhi dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Mandar Maju, Bandung.
- PPRI Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah.
- Purwanto, Ngalim M., 2012. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Rosda Karya, Bandung.
- Purwanto. 2007. *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Rahman. 2006. *Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Alqaprint, Jatinangor.
- Ridwan (edt), 2010, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.

- Rivai, Veithzal, dan Murni, Silviana. 2009. *Education Management Analisi Teori dan Praktik*, Rajawali Press, Jakarta.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Alfa Beta, Bandung.
- Saleh, Akh. Muwafik. 2005. *Berkerja dengan Hati Nurani*. Eralngga, Jakarta.
- Sindhunata, 2008. *Melawan Pendidikan Turbo Refleksi Ki Hajar Dewantara*, Majalah BASIS, No.07-08, Tahun ke 57, Juli-Agustus. Yogyakarta.
- Suhartono, Suparlan. 2008. *Filsafat Ilmu Pengetahuan Persoalan Eksistensi dan Hakikat Ilmu Pengetahuan*. Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Suryana, Asep, 2007. *Peran Kepala Sekolah dalam Membantu Guru Menyiapkan Diri untuk Sertifikasi*, dalam Jurnal Tenaga Kependidikan, Vol. 2, No. 3, Desember.
- Suryosubroto. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Suyitno. Editor. 2011. *Panduan Penulisan Karya Ilmiah*. Pascasarjana IAIN Raden Fatah, Palembang.
- Tilaar, H.A.R., 2002. *Perubahan Sosial dan Pendidikan*, Grasindo, Jakarta.
- UURI Nomor. 20 Tahun 2003. Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UURI Nomor 14 Tahun 2004 Tentang Guru dan Dosen.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahyudi, Imam, 2010. *Tesis Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Profesionalitas Guru Studi Penerapan Fungsi Manajemen Kepala Madrasah di Sekolah Alam Bilingual MTs Surya Buana Malang*, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pasca Sarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Kementerian Pendidikan Nasional, 2010, Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008.
- \_\_\_\_\_, Penerapan Sistem Manajemen Mutu Strategi Pendidikan Sesuai Standar ISO 9001:2008.

### **Internet :**

- Ahmad, Sudrajat, *Manajemen Partisipasi Masyarakat di Sekolah* <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>.
- \_\_\_\_\_, *Strategis Komite Sekolah*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com>.



Suyanto, *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Di Era Otonomi Pendidikan)* <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0103/23/dikbud/foru09.htm>.

<http://www.tendik.org>.