

**Bagian dari Buku: Proceeding: Annual Conference on Islamic Educational Management**

**P. ISBN : 978-602-61841-7-7**

**E-ISBN: 978-602-61841-8-4**

**Penerbit; Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta : <http://www.mpi.uin-suka.ac.id>**

## **MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH YANG EFEKTIF DAN EFISIEN**

**Dr. Mesiono, S.Ag. M.Pd**

**Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN SU Medan  
email: mesiono@uinsu.ac.id**

### **Abstract**

*The success of school principal in managing the school in order to become effective and efficient school, strongly supported by various factors especially his knowledge of management principal. In the management approach, those factors include: 1) success in managing human resources, 2) success in managing supplies, 3) success in managing costs or money, 4) Success in managing its method. The existence of the subsystems in the organization should make the school managed by professional management, so that they can appreciate and take advantage of the slightest role and function of the subsystems. Each subsystem which exists in the school will inevitably contribute to the achievement of the objectives within the meaning of the school.*

### **Abstrak**

Kesuksesan seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah agar menjadi sekolah yang efektif dan efisien, sangat didukung oleh berbagai faktor terutama

pengetahuannya tentang manajemen kepala sekolah. Dalam pendekatan pengelolaan, faktor-faktor tersebut meliputi: 1) Keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia, 2) keberhasilan dalam mengelola perlengkapan, 3) Keberhasilan dalam mengelola biaya atau uang, 4) Keberhasilan dalam mengelola metodenya, 5) Eksistensi subsistem dalam organisasi sekolah harus semaksimal mungkin dikelola dengan manajemen yang professional, sehingga dapat menghargai dan memanfaatkan sekecil apapun peran dan fungsi subsistem tersebut. Setiap subsistem yang ada dalam sekolah pastikan akan memberikan kontribusi yang berarti dalam pencapaian tujuan sekolah.

#### Pendahuluan

Sekolah merupakan sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem yang saling memiliki ketergantungan. (*Independensi*). Jika terjadi perilaku deviasi dan anomali-anomali subsistem, maka dikhawatirkan akan terjadi ketidakseimbangan antara perencanaan dengan implementasi yang konsekwensinya pencapaian tujuan sekolah yang telah dirumuskan tidak akan optimal. Oleh karena itu eksistensi subsistem dalam organisasi sekolah harus semaksimal mungkin dikelola dengan manajemen yang professional, sehingga dapat menghargai dan memanfaatkan sekecil apapun peran dan fungsi subsistem tersebut. Setiap subsistem yang ada dalam sekolah pasti akan memberikan kontribusi yang berarti dalam pencapaian tujuan sekolah.

Dalam organisasi sekolah untuk dapat berjalan sesuai dengan kaedah kaedah pendidikan dibutuhkan seorang kepala sekolah yang memiliki kinerja yang mampu mengendalikan subsistem-subsistem untuk bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Dalam konteks ini, Kemampuan kepala sekolah harus refresentatif untuk mengaktualisasikan dan mengelola potensi sekolah. Memiliki pandangan kedepan, mampu menganalisis secara holistik dari setiap persoalan organisasi sekolah tersebut.

Kesuksesan seorang kepala sekolah dalam mengelola sekolah agar menjadi sekolah yang efektif dan efisien, sangat didukung oleh berbagai faktor terutama pengetahuannya tentang manajemen kepala sekolah. Dalam pendekatan pengelolaan, faktor-faktor tersebut meliputi : 1) Keberhasilan dalam mengelola sumber daya

manusia, 2) Keberhasilan dalam mengelola perlengkapan, 3) Keberhasilan dalam mengelola biaya atau uang, 4) Keberhasilan dalam mengelola metodenya.

Keberhasilan mengelola komponen manajemen harus dikaitkan dengan keberhasilan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, melakukan kegiatan pengelolaan berarti melakukan fungsi-fungsi yang ada di dalam pengelolaan itu antara lain : 1) fungsi planning, 2) fungsi organizing, 3) fungsi staffing, 4) fungsi controlling, dan 5) fungsi communicating.

Perlu diperhatikan bahwa komponen (subsistem) yang sangat mendasar dan memiliki kardinalitas yang cukup signifikan dalam semua kegiatan pengelolaan sekolah adalah komponen manusianya, karena yang menjalankan fungsi dari pengelolaan sekolah adalah manusianya, komponen lain sebagai pendukung. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peran yang strategis dalam mengelola sekolah.

Untuk memberikan pemahaman dalam perspektif yang sama tentang pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien, penulis fokuskan kepada kepala sekolah sebagai orang yang bertugas dan bertanggungjawab dalam pengelolaan sekolah.

## **Pengelolaan Sekolah yang Efektif dan Efisien**

### **1. Konsep Pengelolaan Sekolah, Efektivitas dan efisiensi**

Pengelolaan sekolah sangat berkaitan dengan masalah manajemen. Artinya seorang kepala sekolah ketika menghadapi berbagai permasalahan, ia harus mampu menerapkan kemampuan manajemennya untuk menyelesaikan masalah tersebut. Manajemen dengan segala fungsinya dan prinsipnya harus diterapkan untuk dapat mengelola sekolah menjadi efektif dan efisien.

Pengelolaan identik dengan manajemen, untuk itu sebagai langkah awal dalam memberikan pemahaman, penulis kemukakan pengertian, fungsi dan prinsip manajemen. Menurut Terry (1972) *“Management is a distinct process consisting of planning, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives, by the use of human beings and other resources”*. Maksudnya : Manajemen adalah proses berbeda yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan

dan pengawasan yang dipertunjukkan untuk menentukan dan menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan sumber-sumber daya manusia yang lainnya.

Dari defenisi tersebut di atas, dalam pendekatan pendidikan seyogianya kemampuan manajerial harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pengelola sekolah. Karena kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial, akan mampu menyelesaikan masalah dengan baik dan memahami tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah. Sebab dalam pendekatan manajemen, seorang kepala sekolah itu harus mampu untuk menerapkan fungsi-fungsi dan prinsip-prinsip manajemen. Aplikasi manajemen merupakan tanggung jawab kepala sekolah sebagai instrumen dalam mencapai tujuan pendidikan.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, Winardi mengemukakan ada 4 macam fungsi manajemen yaitu (1) Perencanaan (planning), (2) Pengorganisasian (Organizing), (3) Menggerakkan (Actuating), (4) Mengawasi (controlling). Menurut Sondang (1996) bahwa fungsi-fungsi manajemen itu ada lima yaitu (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) menggerakkan, (4) pengawasan, (5) penilaian.

Dari fungsi-fungsi manajemen secara konseptual, sebaiknya dapat dioperasionalkan oleh seorang kepala sekolah di lapangan, agar benar-benar kemampuan manajerial yang bermakna menyelesaikan pekerjaan melalui upaya-upaya orang lain itu terwujud secara optimal. Begitupun seorang kepala sekolah tidak hanya secara konsep pemahamannya tentang manajemen akan tetapi harus mampu memahami dengan baik dan benar dalam penerapannya, yang tentu saja juga didukung dengan konsep-konsep lain yang berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan melalui konsep manajemen yaitu prinsip-prinsip manajemen, karena dengan prinsip manajemen ini akan mendukung kesuksesan manajer dalam pencapaian tujuan. Adapun prinsip-prinsip manajemen, menurut Winardi (2000 : 175) adalah (1) Pembagian kerja, (2) otoritas dan tanggung jawab, (3) disiplin (4) kesatuan perintah, (5) kesatuan arah, (6) dikalahkannya kepentingan individu terhadap kepentingan umum. (7) penghargaan/balas jasa, (8) sentralisasi, (9) rantai bertangga, (10)

keteraturan, (11) keadilan (12) stabilitas pelaksanaan pekerjaan, (13) inisiatif (14) jiwa korps.

Berdasarkan fungsi dan prinsip manajemen itulah, seorang kepala sekolah akan mampu mempengaruhi orang lain untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan yang telah disepakati untuk menjadi tujuan. Sehingga pada gilirannya bawahan akan merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya. Demikian juga kepala sekolah akan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan ketentuan-ketentuan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah.

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah inilah yang coba diterapkan kepada orang lain dengan berbagai prinsip manajemennya mampu mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Jika dalam pendidikan tentu saja kepala sekolah berusaha membuat para pengelola sekolah untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Tanggung jawab utama kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan pada jalur persekolahannya, menurut Wahjosumidjo (1999) adalah (1) Bertanggung jawab terhadap tercapainya tujuan sekolah, (2) menyediakan dukungan , peralatan, fasilitas, berbagai peraturan dan suasana yang mendukung kegiatan pendidikan, (3) memberikan bimbingan mengadakan koordinasi kegiatan, melakukan pengendalian, pengawasan, dalam melakukan pembinaan terhadap bawahannya, (4) memelihara keseimbangan antara pengelola sekolah, staff dan siswa di satu pihak dan kepentingan sekolah serta masyarakat pihak lain, (5) bertindak dan bertingkah laku sebagai sosok yang patut dihargai, dipercaya, diteladani dan dituruti.

Untuk mewujudkan tanggung jawab di atas, diperlukan perangkat pengelolaan yang ditata dalam satu kesatuan sistem pengelolaan yang rapi dengan kemampuan mobilitas yang tinggi. Sistem dan kemampuan mobilitas ini amat penting, karena merupakan faktor yang dapat mendorong terciptanya sistem manajemen dengan tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi.

Keseluruhan personel di atas diatur dalam sistem manajemen sekolah, dengan fungsi dan tanggung jawab yang berbeda, di bawah pimpinan kepala sekolah, sebagai pengelola satuan pendidikan merupakan ujung tombak dalam proses pendidikan, di mana kemampuan manajerial amat diperlukan sehingga apa yang menjadi tugas dan wewenang dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif.

*Efektivitas* adalah ukuran yang menyatakan seberapa jauh sasaran (kualitas, kuantitas, waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, efektivitas sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan.

Menurut Hallak (1985:39) *Efisiensi* dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu efisiensi internal dan efisiensi eksternal. *Efisiensi internal* menunjuk kepada kita hubungan antara output pendidikan (pencapaian belajar) dan input (sumberdaya) yang digunakan untuk memproses/menghasilkan output pendidikan. Efisiensi biasanya diukur dengan biaya-efektivitas. Setiap penilaian biaya efektivitas selalu memerlukan dua hal, yaitu penilaian ekonomik untuk mengukur biaya masukan (input) dan penilaian hasil pembelajaran (prestasi belajar, lama belajar, angka putus sekolah), sedangkan *efisiensi eksternal* adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif individu, sosial, ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar sekolah. Analisis biaya-manfaat merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal.

## **2. Aktivitas Kepala Sekolah Sebagai Pengelola Sekolah**

Pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien, kepala sekolah harus mengetahui dan memahami kegiatan apa saja yang perlu dan harus dilakukan dalam pengelolaan sekolah dengan skala prioritas yang optimal. Karena bagaimana mungkin pengelolaan sekolah itu akan efektif dan efisien jika kepala sekolah sebagai orang yang bertanggungjawab dalam mengelola sekolah tidak tahu atau tidak memahami kegiatan apa yang harus dilakukan dalam pendekatannya dengan manajemen.

Dalam pengelolaan sekolah kegiatan kepala sekolah dapat diwujudkan dalam kegiatan administrasi yang meliputi manajemen administrasi dan manajemen operatif.

## 2.1. Manajemen administrasi

Bidang kegiatan ini disebut juga dengan *management administrative function*, yaitu kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar orang dalam organisasi sekolah tersebut mengerjakan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Bidang manajemen administratif ini meliputi kegiatan-kegiatan :

### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam bidang pendidikan berarti persiapan menyusun keputusan tentang masalah atau pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh sejumlah orang dalam rangka membantu anak didik untuk mencapai tujuan pendidikan.

### b. Organisasi (*organizing*)

Organisasi adalah system kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian ialah menetapkan bagian-bagian, bidang-bidang serta fungsi yang termaksud dalam ruang lingkup kegiatan yang diselenggarakan oleh kelompok tersebut.

Sekolah merupakan unit pelaksana teknis dari organisasi pendidikan, karena di sekolahlah kegiatan proses belajar mengajar dilaksanakan sehari-hari. Agar proses pembelajaran berjalan dengan baik, maka organisasi sekolah yang terdiri dari beberapa unsur yang saling menunjang pelaksanaan proses pembelajaran. Menurut Nurhadi (1983: 21) unsur-unsur itu antara lain : 1) unsur pimpinan, 2) Unsur tata usaha, 3) unsur urusan, 4) unsur instalasi dan 5) unsur pelaksanaan. Standar Pelayanan Minimal (SPM) organisasi sekolah itu meliputi : kepala sekolah, guru, tenaga tata usaha, penjaga sekolah, dan komite sekolah / peranserta masyarakat.

Keberadaan organisasi di sekolah tentu saja bukan hanya sebatas pertunjukkan struktur sekolah akan tetapi mempunyai kegunaan yang salah satunya dapat mempermudah kejelasan tugas dan tanggung jawab. Menurut Nurhadi (1983 : 65) kegunaan organisasi sekolah adalah :

- 1) Mengetahui secara pasti susunan penempatan orang-orang yang menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Dalam sekolah terdapat unsur-unsur personil yang bermacam-macam, yaitu unsur pimpinan, guru, pegawai administrasi dan unsur siswa. Sementara itu tidaklah mungkin menempatkan unsur-unsur tersebut ke dalam tata susunan sembarangan, tetapi harus jelas bagaimana susunan orang-orang dalam organisasi sekolah. Mengapa ? karena tugas mereka masing-masing berbeda. Perbedaan itu dapat dilihat dengan jelas apabila disusun dalam organisasi sekolah yang baik.
- 2) Dapat diketahuinya posisi seseorang.  
Dengan organisasi akan dapat ditetapkan urutan tinggi rendahnya posisi itu. Sebab orang/unit kerja yang lebih tinggi posisinya akan mempunyai tugas dan tanggungjawab yang berbeda dengan orang lain.
- 3) Pola hubungan antar orang atau unit kerja dapat ditetapkan.
- 4) Dapat diatur pembagian hak dan kewenangan.
- 5) Tampak jelas alur pendelegasian kewenangan yang harus ditempuh.
- 6) Dapat diketahui secara pasti alur perintah dan pelaporan.

#### **c. Pengarahan**

Jika organisasi sekolah telah berfungsi dan masing-masing personel sudah melakukan kegiatan sesuai dengan tanggungjawabnya, maka untuk mencapai tujuan pendidikan perlu dilakukan kegiatan pengarahan secara kontiniu. Berarti pengarahan dalam pendidikan meliputi memelihara, menjaga dan memajukan organisasi sekolah melalui setiap personel baik edukatif maupun non edukatif.

#### **d. Koordinasi**

Koordinasi adalah kegiatan mengatur dan membawa personel, metode, bahan, buah pikir, dan alat-alat dalam hubungan kerja yang harmonis, saling mengisi



dan saling mendukung, sehingga pekerjaan yang berlangsung efektif dan efisien serta seluruhnya terarah kepada pencapaian tujuan yang sama.

#### **e. Pengawasan**

Pengawasan dalam administrasi berarti kegiatan mengukur tingkat efektivitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode dan alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Untuk itu setiap kegiatan perlu diamati baik langsung maupun tidak langsung selama berlangsungnya kegiatan di sekolah.

Kegiatan pengawasan tidak saja terhadap kegiatan administrative manajemen atau proses belajar mengajar, akan tetapi juga mengenai seluruh kegiatan yang terjadi di dalam sekolah. Hal ini sangat bermanfaat untuk :

- ✚ Memperoleh data yang akan diolah untuk dijadikan dasar bagi usaha perbaikan pada masa yang akan datang yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan kegiatan belajar mengajar.
- ✚ Menemukan cara kerja yang lebih efektif dan efisien.
- ✚ Memperoleh data tentang hambatan-hambatan dan kesukaran yang dihadapi untuk keperluan pembinaan.
- ✚ Memperoleh data untuk mengetahui sejauhmana tujuan yang telah tercapai.

### **2.2.Manajemen Operatif**

Bidang kegiatan ini disebut juga management of operatif function yaitu kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing, setiap orang melaksanakannya dengan tepat dan benar atau kegiatan yang khususnya berkaitan dengan pengelolaan sekolah dan bersifat mendukung terwujudnya kegiatan manajemen administrasi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Adapun kegiatan manajemen operatif meliputi bidang-bidang :

#### **a. Pengajaran, kegiatan mengatur proses belajar mengajar yang meliputi :**

- Menyusun program tahun dan semester, termasuk pembagian tugas belajar.
- Menyusun jadwal pelajaran pertahun atau persemester.
- Mengatur pelaksanaan program semester, model satuan pelajaran (Silabus, system penilaian, dan rancangan pembelajaran) dan alokasi waktu yang digunakan berdasarkan kurikulum dan kalender pendidikan.
- Mengatur pelaksanaan tes hasil belajar.
- Mengatur pengendalian, memindahkan dan penyebaran program berdasarkan criteria tertentu.
- Mengatur criteria penilaian.
- Mengatur kenaikan kelas
- Mengatur laporan kemajuan belajar siswa
- Mengatur usaha-usaha peningkatan/perbaikan pengajaran.

**b. Kegiatan mengatur kesiswaan yang meliputi :**

- Mengatur penerimaan siswa berdasarkan criteria penerimaan siswa baru
- Mengatur program BP
- Mengatur penasehat pemilihan program studi.
- Mengatur pengelompokkan siswa.
- Meneliti dan mencatat kehadiran siswa di sekolah.
- Mengatur program kurikuler siswa (OSIS)
- Mengatur keaktifan organisasi siswa (OSIS)
- Mengatur siswa-siswi yang pindah sekolah.
- Mengatur program untuk waktu-waktu belajar bebas.
- Kegiatan mengatur personalia yang meliputi :]
- Mengatur presensi personalia
- Merencanakan formasi guru/tata usaha dan pembagian tugas guru, termasuk menghitung beban kerja guru.
- Mengatur pengangkatan, kenaikan pangkat dan perpindahan guru.

- Mengatur kesejahteraan social staf sekolah.
- Mengatur pembagian tugas, bila guru sakit, cuti, pension dan sebagainya.

**c. Kegiatan mengatur peralatan mengajar yang meliputi :**

- Mengatur buku-buku sekolah untuk siswa.
- Mengatur buku-buku pelajaran untuk siswa.
- Mengatur perpustakaan sekolah/guru
- Mengatur perpustakaan kelas
- Mengatur alat-alat laboratorium
- Mengatur alat-alat peraga untuk setiap bidang studi.
- Mengatur alat-alat olahraga

**d. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung serta perlengkapan sekolah yang meliputi :**

- Mengatur pemeliharaan kebersihan gedung, lapangan olahraga serta halaman sekolah.
- Pengadaan dan pemeliharaan perlengkapan sekolah (kursi, meja, lemari, papan tulis dan sebagainya).
- Memelihara inventaris tanah, gedung dan perlengkapan sekolah.
- Mengatur penghapausan inventaris sekolah.

**e. Kegiatan mengatur keuangan yang meliputi :**

- Mengatur penerimaan keuangan SPP, dan yang lainnya serta pengeluarannya dalam pembukuan.
- Mempertanggungjawabkan keuangan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.
- Kegiatan mengatur hubungan sekolah dan masyarakat yang meliputi :
  - Mengatur hubungan sekolah dengan orang tua siswa.
  - Memelihara hubungan baik dengan BP3
  - Memelihara dan mengembangkan hubungan sekolah dengan lembaga-lembaga pemerintahan swasta.

- Memberikan pengertian dengan masyarakat tentang fungsi sekolah melalui bermacam-macam media komunikasi, seperti majalah, koran narasumber dan lain sebagainya.

### **3. Tugas Pengelola Sekolah dan Administrasi sekolah**

#### **A. Tugas Pengelola Sekolah**

##### **Tugas dan Tanggungjawab Sekolah**

Menurut Direktur Jenderal Pendidikan dasar dan Menengah tugas dan tanggungjawab sekolah adalah :

- 1) Kegiatan sekolah meliputi kegiatan yang berkaitan langsung dengan pendidikan di sekolah .
- 2) Kepala sekolah bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah yang dipimpinnya.
- 3) Bagi kegiatan yang belum diatur oleh pihak yang berwenang , kepala sekolah dapat mengambil inisiatip untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Akan tetapi segerah untuk melaporkan kepada pihak yang berwenang.
- 4) Kegiatan sekolah hendak berpedoman dengan peraturan yang berlaku.
- 5) Kurikulum secara menyeluruh merupakan pedoman dan sumber bagi kegiatan belajar mengajar di sekolah.
- 6) Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya dapat dibantu oleh beberapa orang guru yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan sekolah.
- 7) Kepala sekolah mengadakan pencatatan/pengadministrasian yang lengkap terhadap semua kegiatan sekolah.
- 8) Setiap awal tahun ajaran kepala sekolah menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara tertulis tentang pelaksanaan kegiatan kepala sekolah pada tahun ajaran baru dan rencana kalender pendidikan untuk tahun ajaran yang sedang berjalan.

## **Tugas Kepala Sekolah**

Tugas kepala sekolah ialah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi dan menginventarisasi seluruh kegiatan sekolah. Tugas tersebut mencakup : mengatur proses belajar mengajar, mengatur administrasi kantor, mengatur administrasi pegawai, mengatur administrasi perlengkapan, mengatur administrasi keuangan, mengatur administrasi perpustakaan, mengatur pembinaan kesiswaan, dan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.

Agar pengelolaan sekolah efektif dan efisien, kepala sekolah sebagai orang yang bertanggungjawab harus memiliki jadwal kerja, yang meliputi kegiatan rutin harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan.

Selain itu, Dalam pengelolaan sekolah terkandung upaya untuk mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah, baik kurikuler maupun administrasi, dan memerlukan partisipasi dari seluruh komponen yang ada, mulai dari kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa dan orang tua siswa. Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas kemampuan kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah berarti juga keberhasilan sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki tiga kemampuan dasar yang perlu dimiliki kepala sekolah, yaitu *conceptual skills*, *human skills* dan *technical skills*. Selain itu menurut Standar Pelayanan Minimum (SPM) seorang kepala sekolah harus berpendidikan S 1 Kependidikan dan telah berpengalaman 5 tahun bertugas sebagai guru.

Dengan tiga kemampuan di atas, maka kepala sekolah diharapkan mampu dalam: a) menentukan tujuan sekolah, b) mengorganisasikan atau mengatur sekolah, c) menanamkan pengaruh atau kewibawaan kepemimpinannya, d) memperbaiki pengambilan keputusan, e) mengukur atau mengevaluasi program pengajaran dan f) melaksanakan perubahan (perbaikan) pendidikan. Namun ada juga para pakar yang berpendapat, bahwa definisi suatu subjek matter tidak akan banyak membantu tujuan, pendekatan yang memiliki alasan

kuat, tampil, bahwa definisi memberikan satu landasan pemahaman fenomena untuk dipelajari. Dari sini akan diperoleh keterangan atau proses yang mengembangkan makna, atau ciri-ciri utama dari persoalan pokok tersebut, baik berupa orang, benda, proses atau kegiatan.

Kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah bertanggung jawab atas tercapainya peran dan tanggung jawab sekolah. Agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan kemampuan profesional, yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan keterampilan profesional, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan.

Dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien, seorang kepala sekolah harus memahami tugas dan tanggung jawabnya, sehingga kepemimpinannya dapat terlaksana dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan. Sutisna (1985 : 15) bahwa tugas utama dari kepala sekolah sebagai top leader adalah membantu guru mengembangkan daya kesanggupan, menciptakan iklim sekolah yang menyenangkan, memotivasi guru, murid dan orang tua agar satu visi dan misi, pikiran dan tindakan dalam kegiatan-kegiatan bersama secara efektif bagi tercapai tujuan sekolah.

Tugas kepala sekolah dalam administrasi berhubungan dengan kegiatan manajerial pendidikan, yaitu: (1) pengelolaan pengajaran, (2) pengelolaan kepegawaian, (3) pengelolaan murid, (4) pengelolaan gedung dan halaman sekolah, (5) pengelolaan keuangan, (6) pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat. Keseluruhan bidang kegiatan tersebut berkaitan langsung dengan posisi kepala sekolah sebagai administrator atau manajer pada sekolah tertentu, sehingga variasi kegiatan yang sifatnya strategis, rutin dan pengembangannya sangat ditentukan oleh perkembangan suatu sekolah.

## **Tugas Guru**

Guru mempunyai tugas pokok melaksanakan pendidikan dan pengajaran di sekolah berdasarkan kurikulum yang berlaku. Di samping tugas pokok tersebut, guru membantu kepala sekolah dalam melaksanakan pengaturan dan bertanggungjawab atas : urusan kesiswaan, urusan kurikulum, urusan sarana prasarana dan urusan hubungan masyarakat.

Guru perlu mendapatkan pengenalan dan pelatihan dalam pengelolaan sekolah sebagai bagian dari tugas guru, dan kemampuan lain yang diperlukan seperti: bagaimana menjalin kerjasama dengan BP3 yang strategis dan dapat melaksanakan tugas dan peranannya di sekolah dalam bentuk kinerja yang baik, maka menurut Johnson, C.E. (1980 : 2) diperlukan prasyarat yang merupakan unsur-unsur kompetensi yang saling mendukung dan terpadu yang dilandasi oleh kompetensi penguasaan bahan, kemampuan profesional, penguasaan proses, kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi dan suasana pengajaran, dan didasari oleh sikap, nilai, dan pribadi yang mantap.

Dalam pengelolaan sekolah di antaranya proses belajar mengajar, peran dan tugas guru tidak hanya menyampaikan atau memindahkan ilmu pengetahuan kepada anak didik saja, akan tetapi lebih dari itu guru harus mampu melaksanakannya. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1996 : 7) dalam “Petunjuk Pelaksanaan Pemantapan Wawasan Wiyatamandala” menyatakan bahwa kinerja guru merupakan *peranan* dan *tugas* guru itu sendiri. Peranan yang dimaksud adalah : 1) Guru sebagai inisiator, organisator, dan dinamisator dalam proses pendidikan. 2) Guru sebagai fasilitator yang memungkinkan terciptanya kondisi yang baik bagi siswa untuk belajar. 3) Guru sebagai nara sumber dan motivator bagi siswa. 4) Guru sebagai pengajar bertanggungjawab atas mutu hasil belajar siswa. 5) Guru mempunyai martabat dan citra untuk ditiru, dipercaya, dan diteladani di lingkungan sekolah dan masyarakat. Sedangkan tugas yang dimaksud adalah : 1) Tugas profesional, yang terdiri dari tugas mendidik, mengajar, dan melatih untuk mengembangkan dan membentuk kepribadian, kecerdasan, dan

keterampilan siswa secara optimal. Di sini guru bertugas sebagai pengubah dan pembentuk manusia seutuhnya. 2) Tugas manusiawi, yang terdiri dari tugas membina siswa dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Menjaga dan meningkatkan martabat dan citranya agar dapat menempatkan dirinya secara keseluruhan kemanusiannya bagi kepentingan dan cita-citanya. Di sini guru bertugas sebagai orangtua kedua bagi siswanya di sekolah. 3) Tugas kemasyarakatan, yang terdiri dari tugas membimbing siswa menjadi warga negara yang baik sesuai dengan Pancasila, UUD 1945, dan GBHN. Di sini guru bertugas sebagai pencipta masa depan dan penggerak kemajuan.

Usman (1995 : 10) juga menyatakan bahwa dalam pelaksanaan peran dan tugas guru, ada beberapa kemampuan atau kompetensinya, yakni : 1) mengembangkan kepribadian, 2) menguasai landasan kependidikan, 3) menguasai bahan pengajaran, 4) menyusun program pengajaran, 5) melaksanakan program pengajaran, 6) menilai hasil dan proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan, 7) melaksanakan program bimbingan, 8) menyelenggarakan administrasi sekolah, 9) berinteraksi dengan sejawat dan masyarakat, serta 10) menyelenggarakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran.

### **Tugas Tata Usaha**

Tata usaha sekolah mempunyai tugas melaksanakan urusan ketatausahaan sekolah yang meliputi :

- 1) Penyusunan program tata usaha sekolah
- 2) Pengurusan kepegawaian
- 3) Pengurusan kesiswaan
- 4) Pengurusan perlengkapan
- 5) Penyusunan pendataan/statistic sekolah
- 6) Pengurusan koperasi sekolah



#### **4. Prinsip Efektivitas dan Efisiensi dalam Pengelolaan Sekolah**

##### **4.1. Prinsip Efektivitas**

Yang dimaksud dengan prinsip efektivitas adalah bahwa setiap kegiatan atau program yang disusun dalam pengelolaan sekolah dapat dilaksanakan. Oleh karena itu dalam pengelolaan sekolah perlu dipertimbangkan dengan sungguh-sungguh apakah program tersebut dapat dilaksanakan seluruhnya dengan baik. Agar program kegiatan yang ditentukan itu dapat dilaksanakan dengan baik, hendaklah diperhatikan efektivitas pengelolaan melalui manajemen administratif dan operatif.

##### **4.2. Prinsip Efisiensi**

Pengelolaan sekolah hendaklah dipertimbangkan dari segi efisiensi. Hal ini untuk menghindarkan pemborosan waktu, tenaga dan dana. Setiap penyelenggaraan program kegiatan ditetapkan jumlah waktu yang diperlukan, system pengelolaan alat perlengkapan yang digunakan. Dengan berpedoman kepada prinsip efisien dalam pengelolaan sekolah.

Prespektif holistic Efektivitas dapat digambarkan dengan sejauhmana tingkat output yang diinginkan tercapai. Efisiensi didefinisikan sebagai tingkat output yang diinginkan dengan kemungkinan biaya yang paling rendah. Dengan kata lain efisiensi adalah efektivitas dengan keperluan tambahan yang ingin dicapai dengan menempuh kemungkinan cara yang termurah. Cheng lebih jauh memberikan elaborasi mengenai efektivitas dan efisiensi mengacuh pada output sekolah yang terbatas pada mereka yang ada di sekolah atau segera setelah mereka menyelesaikan pendidikan di sekolah, misalnya perilaku belajar, ketrampilan yang diperoleh, perubahan sikap.

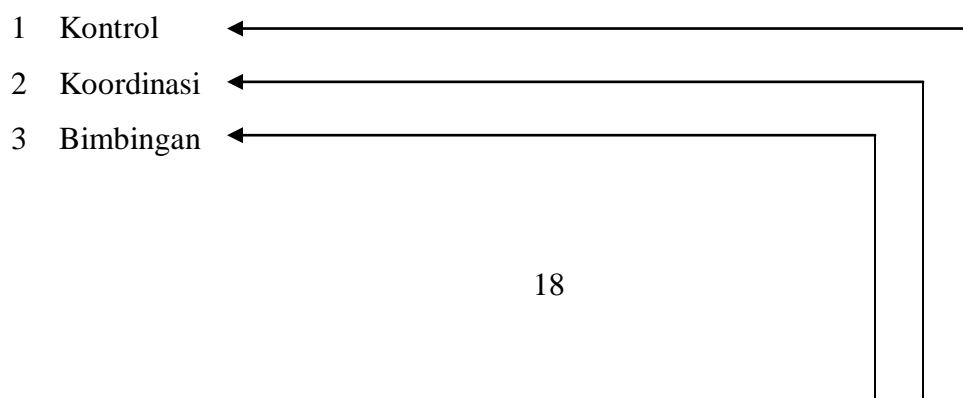
Untuk menentukan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien penting mengetahui apakah program sekolah secara keseluruhan dapat terlaksana dan juga mengetahui biaya-biaya input seperti materi pengajaran dan gaji para guru. Analisa mengenai pengelolaan yang efektif dan efisien dimulai dengan pertanyaan tentang bagaimana kita harus mendefinisikan output yang diinginkan dari suatu sekolah,

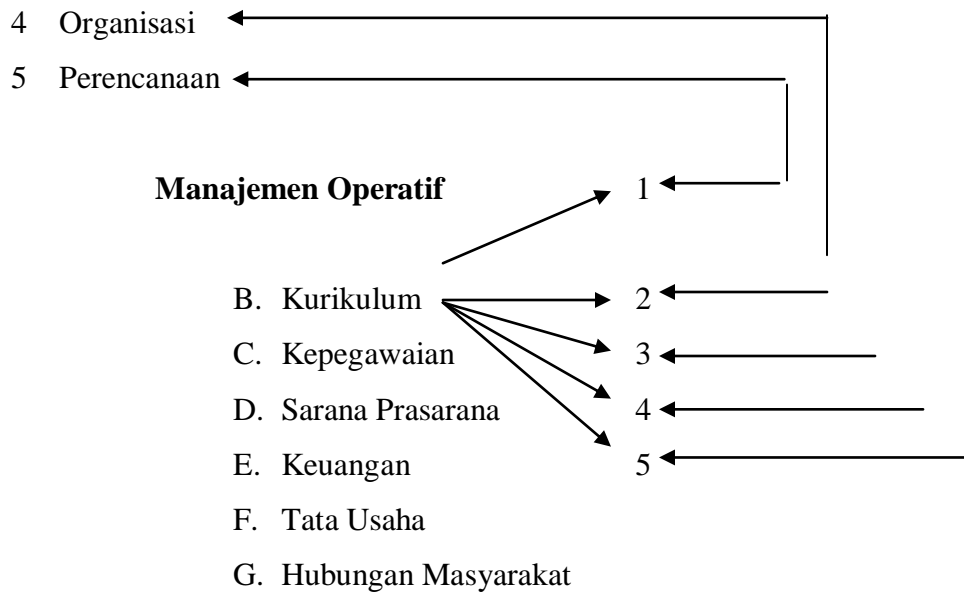
misalnya hasil sekolah dapat diukur dengan peringkat yang dicapai para murid dalam berbagai mata pelajaran ujian mereka.

Pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien, sebenarnya terjadi akibat adanya hubungan kausalitas atau sebab akibat. Karena jika perangkat sekolah tidak berfungsi sesuai dengan jalurnya maka sulit terjamin untuk dapat melaksanakan input secara keseluruhan, yang akhirnya nilai efisiensi pun tidak akan tercapai, karena terjadi pembaziran waktu yang mengakibatkan pembaziran biaya. Kondisi ini yang menyebabkan tidak terjadinya efektif dan efisiensi. Menurut Scheerens(2003) efektivitas sekolah merupakan konsep kausal, maka dimensi sebab atau cara harus dipertimbangkan dan juga tipe pengaruh. Kontekstual ini melibatkan identifikasi dari semua karakteristik perangkat lunak berfungsinya sekolah yang mungkin menyumbang bagi pencapaian pengaruh yang dimaksud. diperlukan dalam rangka memperoleh gambaran selengkap mungkin mengenai komponen-komponen dan aspek-aspek pendidikan serta berfungsinya sekolah yang secara potensial bias digunakan untuk meningkatkan efektivitas.

Dikaitkan dengan pengelolaan sekolah berarti pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien adalah pengelola sekolah yang mampu mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen administrative dalam manajemen operatif. Artinya ada upaya saling sinergis dan berkesinambungan serta independensi antara berbagai komponen sekolah dengan mempertimbangkan secara matang terlaksanakannya program dengan pembiayaan yang seidealnya dengan kebutuhan program. Konstelasi efektivitas dan efisiensi dapat digambarkan dalam kerangka pengelolaan manajemen administrative dan manajemen operatif sebagai berikut :

### **Manajemen Administratif**





Pada gambar tersebut di atas terlihat jelas bahwa antara kegiatan manajemen administrative dan kegiatan operatif mempunyai hubungan yang erat. Hubungan ini diwujudkan dengan pengendalian dan pengaturan setiap kegiatan operatif dengan mengikuti langkah-langkah kegiatan administrative yaitu direncanakan, diorganisasikan, diarahkan, dikoordinasikan, dikontrol dan dikomunikasikan. Dengan demikian dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan orang yang mengelola sekolah memiliki dasar kepemimpinan yang kuat, karena kepemimpinan tidak dapat terlepas dari persoalan manajerial. Pengelolaan sekolah yang efektif membutuhkan kepemimpinan pendidikan yang kuat pula sebagai pengelola sekolah. Menurut Scheerens (2003) ada lima factor dalam mewujudkan sekolah yang efektif yaitu :

1. Kepemimpinan pendidikan yang kuat.
2. Penekanan pada perolehan ketrampilan dasar.
3. Lingkungan yang rapi dan aman.
4. harapan pencapaian murid yang tinggi.
5. Penilaian tentang kemajuan murid.

Lebih luas lagi dijabarkan oleh Scheerens (2003) bahwa faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas, digambarkan dalam table berikut :

No.	Faktor	Komponen
1	Prestasi Orientasi Harapan tinggi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokus yang jelas pada penguasaan mata pelajaran</li> <li>▪ Harapan tinggi (tingkat sekolah)</li> <li>▪ Harapan tinggi (tingkat guru)</li> <li>▪ Arsip tentang prestasi murid</li> </ul>
2	Kepemimpinan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ketrampilan kepemimpinan umum</li> <li>▪ Pemimpin sekolah sebagai penyedia informasi</li> <li>▪ Orchestrator atau pengambilan keputusan partisipatif.</li> <li>▪ Pemimpin sekolah sebagai koordinator.</li> <li>▪ Meta-controller proses kelas.</li> <li>▪ Waktu digunakan untuk kepemimpinan administrasi dan pendidikan.</li> <li>▪ Penasehat dan pengontrol kualitas guru kelas</li> <li>▪ Pemrakarsa dan fasilitator profesionalisasi staf.</li> </ul>
3	Konsensus dan koehsi antar staf	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jenis dan frekuensi pertemuan-pertemuan dan konsultasi</li> <li>▪ Muatan kerjasama</li> <li>▪ Kepuasan tentang kerjasama</li> <li>▪ Arti penting yang berhubungan dengan kerjasama</li> <li>▪ Indicator kerjasama yang sukses</li> </ul>
4	Kualitas kurikulum/kesempatan belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menentukan prioritas curricular</li> <li>▪ Pilihan metode dan buku teks.</li> <li>▪ Aplikasi metode dan buku teks</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kesempatan belajar</li> <li>▪ Kepuasan dengan kurikulum</li> </ul>
5	Iklm Sekolah	<p>a. Atmosfir Rapi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arti penting yang diberikan kepada iklim rapi</li> <li>▪ Aturan dan Peraturan</li> <li>▪ Hukuman dan penghargaan</li> <li>▪ Ketidakhadiran dan droup-out</li> <li>▪ Kelakuan yang baik dan perilaku murid</li> <li>▪ Kepuasan dengan iklim sekolah</li> </ul> <p>b. <i>Iklm dalam kaitan dengan orientasi efektivitas dan hubungan internal yang baik.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prioritas dalam iklim sekolah yang meningkatkan efektivitas</li> <li>▪ Persepsi tentang kondisi yang meningkatkan efektivitas</li> <li>▪ Hubungan antara murid</li> <li>▪ Hubungan antara guru dan murid</li> <li>▪ Hubungan antara staf</li> <li>▪ Hubungan peran guru kepala</li> <li>▪ Keterlibatan murid</li> <li>▪ Penilaian peran dan tugas</li> <li>▪ Penilaian pekerjaan dalam kaitan dengan fasilitas, kondisi tenaga kerja, tugas mengisi/memuat dan kepuasan umum.</li> <li>▪ Fasilitas dan bangunan.</li> </ul>
6	Potensi evaluatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penekanan evaluasi</li> <li>▪ Monitoring kemajuan murid</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penggunaan system monitoring murid</li> <li>▪ Evaluasi proses sekolah</li> <li>▪ Penggunaan hasil evaluasi</li> <li>▪ Memelihara arsif tentang kinerja murid</li> <li>▪ Kepuasan dengan efektivitas evaluasi</li> </ul>
7	Keterlibatan Orang Tua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penekanan pada keterlibatan orang tua dalam kebijakan sekolah.</li> <li>▪ Hubungan dengan orang tua</li> <li>▪ Kepuasan dengan keterlibatan orang tua.</li> </ul>
8	Iklim Kelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hubungan di dalam kelas</li> <li>▪ Tata tertib</li> <li>▪ Sikap kerja</li> <li>▪ Kepuasan.</li> </ul>
9	Waktu belajar efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pentingnya belajar efektif</li> <li>▪ Waktu</li> <li>▪ Monitoring ketidakhadiran</li> <li>▪ Waktu di sekolah</li> <li>▪ Waktu di tingkat kelas</li> <li>▪ Manajemen kelas</li> <li>▪ Pekerjaan rumah.</li> </ul>

Table di atas, menunjukkan beberap komponen yang dapat meningkatkan efektivitas sekolah. Persoalannya jika mengharapkan pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien. Berarti pengelola sekolah (kepala sekolah) harus mampu mewujudkan atau

mengimplementasikan komponen-komponen tersebut dalam pelaksanaan kegiatan sekolah dengan tidak melepaskan penggunaan manajemen administrative dan manajemen operatif.

### **C. PENUTUP**

Pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien sangat tergantung dari kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang meliputi kemampuan dalam mengelola orangnya (sumber daya manusia), mengelola perlengkapan, mengelola biaya atau uang, dan mengelola metodenya.dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup manajemen administrative dan manajemen operatif dengan mempertimbangkan nilai-nilai efektifitas dan efisiensi serta mempertimbangkan factor-faktor pendukung dalam upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi.

Pengelola sekolah untuk mendapatkan efektivitas dan efisiensi harus memiliki kepemimpinan pendidikan yang kuat, lingkungan yang rapi dan aman, berupaya melakukan penekanan pada perolehan ketrampilan dasar, memotivasi untuk memiliki harapan pencapaian murid yang tinggi serta penilaian tentang kemajuan murid.

## DAFTAR BACAAN

- Bernardin & Russel. 1993. *Human Resources Management, An Experiential Approach*, Singapore : Mc. Graw Hill International Edition, Mac Graw Hill Book Co.
- Blancard, K. 1988. *The Power of Ethical Management*, New York : William Morrow and Company
- Gomes, Cardoso. Faustino. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi Yogyakarta.
- Handoko, Hani. T. 2001. *Managemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPF
- , 1995. *Managemen*, Yogyakarta : BPFE.
- Kertonegoro, Sentanoe. 1983. *Manajemen Organisasi*. Jakarta; Widya Press.
- Moenir, H.A.S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Moekijat, 1988. *Menejemen Kepegawaian*. Bandung : Mandar Maju.
- Nazhary, 1993. *Pengorganisasian, Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta : Dermaga
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar dan Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung : Angkasa.
- Siagian, P. Sondang. 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Scheerens, Jaap. 2003. *Menjadikan Sekolah Efektif*. Jakarta : Logos.