

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting yang berpengaruh terhadap hasil kerja anggota organisasi baik secara perorangan maupun secara kelompok. Istilah *pemimpin* dan *kepemimpinan* memiliki kata dasar yang sama, tetapi mempunyai makna yang berbeda. Menurut KBBI dalam Andang:

Pemimpin adalah orang yang memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan di depan (*precede*). Pemimpin membantu orang lain dalam suatu organisasi dengan kemampuan yang maksimal untuk mencapai tujuan.¹

Sebagaimana dikutip Soewadji yang dikemukakan *Carter V. Good* di dalam *Dictionary of Education*, “*the ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage others*”² Artinya, kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan, membimbing, atau mengatur orang lain. Kimball Wiles dalam bukunya *Supervisor for Better School* yang dikutip Soewadji mengatakan bahwa: “*Leadership is*

¹ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), h. 38.

² Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawab*, (Yogyakarta: Kanisius: 1988), h. 60.

any contribution to the establishment and attainment of a group purposes".³

artinya, kepemimpinan merupakan kontribusi yang diberikan oleh seseorang dalam pencapaian tujuan kelompok. Sementara menurut Mohamad Rifai yang dikutip Rudolf:

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu mengikuti, menurut, dan bersedia melaksanakan apa yang diharapkan daripadanya. Kalau ada pemimpin (*leader*) harus ada pengikut (*follower*).⁴

Prajudi dalam Purwanto yang dikutip Rudolf mengatakan pula bahwa:

Kepemimpinan adalah suatu kepribadian seseorang untuk mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohkan atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendaki.⁵

Sementara Bafadal di dalam Rudolf menjelaskan:

Kepemimpinan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, dan menggerakkan serta membantu orang lain dalam proses kerja agar berpikir, bersikap dan bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶

³ *Ibid.*,

⁴ Rudolf Kempa, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Ombak, 2015), h. 15.

⁵ *Ibid.*,

⁶ *Ibid.*,

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan Carter, Kimball, Rifai, Prajudi dan Bafadal persamaan pendapat tersebut yaitu kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mencontohkan, mengarahkan, dan membimbing orang lain sehingga membuat orang itu bersedia melakukan apa yang dikehendaki. Selain persamaan juga terdapat beberapa perbedaan pendapat dari para ahli tersebut.

Carter mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mengarahkan membimbing, atau mengatur orang lain. Kimball mengatakan bahwa kepemimpinan kontribusi yang diberikan orang lain dalam pencapaian kelompok. Sementara prajudi berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kepribadian seseorang untuk mendatangkan keinginan dari sekelompok tertentu. Dengan demikian dapat disintesis bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mencontohkan, mengarahkan, mengikuti dan bersedia melaksanakan atas apa yang diharapkan daripadanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin dalam

lingkup pendidikan tiada lain adalah kepala sekolah.⁷ Menurut Wahjosumidjo yang dikutip Andang mengemukakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.⁸ Berdasarkan uraian diatas jelas bahwa seorang kepala sekolah memang merupakan pimpinan tunggal di sebuah sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan juga wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan sekolah.

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk tercapainya tujuan organisasi. Muhaimin, Suti'ah dan Prabowo dikutip Elda menguraikan bahwa kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi.⁹

Berdasarkan kutipan di atas jelas bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam

⁷ Andang, *op.cit.*, h. 54.

⁸ *Ibid.*

⁹ Elda Safitri, *et al.*, "Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Min Rukoh Banda Aceh", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 3 No. 4 November 2015. Diunduh melalui <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2588/2442> pada tanggal 20 Oktober 2018.

sebuah sekolah. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki profesionalitas yang tinggi sehingga kegiatan mengelola dan mengorganisasikan sekolah dapat dilakukan secara maksimal.

Menurut Mulyasa dalam Andang, dalam mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif, mandiri dan akuntabel, kepala sekolah dituntut untuk memiliki 10 (sepuluh) kunci sukses kepemimpinan, antara lain:

1. Memiliki visi yang utuh.
2. Tanggung jawab.
3. Keteladanan.
4. Memberikan layanan yang terbaik.
5. Mengembangkan guru dan staf.
6. Membina rasa persatuan dan kesatuan.
7. Manajemen yang mengutamakan praktik.
8. Menyesuaikan gaya kepemimpinan.
9. Fokus pada peserta didik.
10. Memanfaatkan kekuasaan dan keahlian untuk memberdayakan sekolah.¹⁰

Berdasarkan uraian diatas, kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya terletak pada gaya kepemimpinannya saja, melainkan ada faktor lain yaitu memiliki sebuah visi, tanggung jawab keteladanan yang cukup penting untuk dikembangkan kepala sekolah. Selain itu kepala sekolah juga dituntut untuk melaksanakan kepemimpinan dengan mampu mendorong para guru dan staf untuk bekerja dalam upaya mencapai tujuan. Selain itu keterampilan-keterampilan dan keahlian

¹⁰ Andang, *op.cit.*, h. 146.

tertentu dalam berhubungan dengan orang lain juga harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Keterampilan kepala sekolah itu dimaksudkan sebagai bekal mereka untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan secara lebih baik, sehingga diharapkan kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan membutuhkan kecapakan dan kemampuan kepala sekolah, tidak hanya kecakapan teknis dan konsepsional, tetapi yang jauh lebih penting dibutuhkan adalah dimilikinya kompetensi-kompetensi yang distandarkan. Kompetensi yang dimaksudkan adalah kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, kewirausahaan dan sosial¹¹, yang mana tertuang dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 dalam Made bahwa:

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dituntut agar mampu memenuhi lima kompetensi yaitu, kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Dari ke lima kompetensi tersebut menjadikan kriteria untuk mengukur perilaku kepemimpinan kepala sekolah.¹²

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kompetensi kepala sekolah sangat dibutuhkan mengingat keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan memang membutuhkan kecapakan dan kemampuan yang

¹¹ *Ibid.*, h. 55.

¹² Made Puja, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Menengah Kejuruan*, Tesis tanpa Pembahasan, 2016. Diunduh melalui <http://digilib.unila.ac.id/23771/3/TESIS%20TANPA%20BAB%20PEMBAHASAN.pdf> pada tanggal 1 November 2018.

harus dimiliki seorang kepala sekolah sehingga kepala sekolah dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

B. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

1. Definisi Kompetensi

Kepala sekolah memegang kunci bagi keberhasilan atau kegagalan sekolah yang dipimpinnya. Sebagus apapun kebijakan yang dibuat pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud), ketika sampai di sekolah akan sangat bergantung pada sebaik apa penafsiran sekaligus pelaksanaan dari kepala sekolah.¹³

Menurut Kamus Bahasa Indonesia Lengkap dalam Agus, kompetensi didefinisikan sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan sesuatu hal. Jika ditinjau dari segi kebahasaan, kata kompetensi itu berasal dari bahasa Inggris yakni "*competence*" yang berarti kecakapan, kemampuan, dan kesanggupan.¹⁴

Husaini Usman dikutip Agus merumuskan:

Kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus inilah yang memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu.¹⁵

¹³ Agus Wibowo, *Manager & Leader Sekolah Masa Depan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), h.22.

¹⁴ *Ibid.*,

¹⁵ *Ibid.*, h.23.

Adapun definisi yang cukup lengkap mengenai kompetensi dijabarkan oleh Spencer yang dikutip Agus, kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol dari seorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dan/atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi.¹⁶ Selanjutnya Uzer Usman dikutip Arif dan Lantip menyatakan bahwa kompetensi pada hakekatnya adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku yang hasilnya dapat ditunjukkan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya.¹⁷

Sementara Byars dan Rue dikutip Adi mengatakan bahwa kompetensi didefinisikan sebagai:

Suatu sifat atau karakteristik yang dibutuhkan oleh seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan baik, atau juga dapat berarti karakteristik/ciri-ciri seseorang yang mudah dilihat termasuk pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang memungkinkan untuk berkinerja.¹⁸

Berdasarkan definisi para ahli di atas terdapat persamaan definisi yang dikemukakan oleh Husaini, Spencer, Uzer dan Byars &

¹⁶ *Ibid.*, h. 24.

¹⁷ Arif Jamali dan Lantip Diat, *Pengaruh Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah, Lingkungan, Motivasi Guru, Terhadap Prestasi Siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta*, Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 1, Nomor 1, 2013. Diunduh melalui <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2309/1912> pada tanggal 2 November 2018.

¹⁸ Adi, *Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Propinsi Riau*, Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan Volume 4, No 1, April 2016. Diunduh melalui <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/8194/7240> pada tanggal 9 November 2018.

Rue yaitu kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan kinerja dalam suatu pekerjaan. Selain persamaan juga terdapat beberapa perbedaan pendapat para ahli tersebut.

Menurut Husaini kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu. Spencer berpendapat bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang menonjol dari seorang individu. Sedangkan Uzer mengatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, berupa kegiatan, perilaku yang hasilnya dapat ditunjukkan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya. Dan menurut Byars & Rue bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dibutuhkan seorang pemegang jabatan agar dapat melaksanakan jabatannya dengan baik.

Dengan demikian dapat disintesis bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang melakukan suatu pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu yang hasilnya dapat ditunjukkan dan dapat diukur tingkat keberhasilannya.

Berdasarkan uraian di atas Byars & Rue berpendapat bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dibutuhkan seseorang

dalam menjalankan tugasnya. Sebagaimana pula yang dikatakan Spencer dikutip Agus, membagi lima karakteristik kompetensi yaitu:

1. Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan, diinginkan, dan menyebabkan sesuatu.
2. Sifat, yaitu karakteristik fisik.
3. Konsep diri, yaitu sikap, nilai dan *image* diri seseorang.
4. Pengetahuan, yaitu ilmu yang dimiliki seseorang.
5. Keterampilan, kemampuan melakukan tugas.¹⁹

Berdasarkan uraian di atas terlihat jelas bahwa, karakteristik kompetensi yang harus dimiliki seseorang bukan hanya berupa pengetahuan dan keterampilan saja, tetapi motif, sifat dan konsep diri seseorang juga dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya.

2. Definisi Manajerial

Manajerial berasal dari kata manajer yaitu orang yang melakukan kegiatan manajemen. Manajerial berarti kegiatan memanager yang dilakukan oleh seorang manajer.²⁰ Mary Parker dalam Handoko mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.²¹ Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas.

¹⁹ Agus, *op.cit.*, h.23.

²⁰ Anjar Munawaroh, *Peran Komunikasi Dalam Meningkatkan Manajerial Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 13 Surabaya*, Skripsi, 2014. Diunduh melalui <http://digilib.uinsby.ac.id/743/5/Bab%202.pdf> pada tanggal 10 November 2018.

²¹ Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, (Yogyakarta: Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM, 2003), h. 8.

Stoner dalam Handoko menyebutkan bahwa manajemen adalah:

Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²²

Selanjutnya American Society of Mechanical Engineers yang

dikutip Tim Dosen UPI mengemukakan:

Manajemen merupakan ilmu dan seni mengorganisasi dan memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia.²³

Sementara menurut Malayu Hasibuan yang dikutip Abdul mengartikan bahwa:

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁴

Berdasarkan definisi para ahli di atas terlihat bahwa terdapat persamaan definisi yang dikemukakan Mary, Stoner, American dan Malayu bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain persamaan juga terdapat perbedaan pendapat para ahli tersebut.

²² *Ibid.*,

²³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 86.

²⁴ Abdul Wahid, *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Pancasila 8 Slogohimo Wonogiri*, Tesis 2016. Diunduh melalui <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/140/1/2016TS0034.pdf> pada tanggal 2 November 2018.

Mary menyatakan bahwa manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan. Sementara Stoner berpendapat bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kemudian American mengartikan manajemen merupakan ilmu dan seni memimpin manusia. Dengan demikian dapat disintesis bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan juga pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka yang dimaksudkan dengan manajerial ialah suatu proses perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, pengawasan dan pemanfaatan sumber daya organisasi yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana menurut Ernie dan Saeful yang dikutip Arif bahwa manajer adalah individu yang bertanggung jawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan bersama para anggota dari organisasi.²⁵ Dari uraian di atas jelas bahwa seorang manajer mempunyai tanggungjawab secara langsung untuk memastikan kegiatan dalam sebuah organisasi dijalankan secara bersama.

²⁵ Arif, *loc.cit.*,

3. Kompetensi Manajerial

Pemimpin atau manajer merupakan subjek yang sangat menentukan efektif atau tidaknya manajemen organisasi. Dalam hal ini sekolah sebagai sebuah sistem organisasi, tentu memerlukan seorang manajer yang profesional. Dalam sebuah sekolah tentu terdapat kepala sekolah yang berperan sebagai manajer yang menentukan berhasil tidaknya organisasi sekolah menggapai tujuan yang sudah ditetapkan.²⁶

Menurut Permendiknas nomor 13 tahun 2007 yang dikutip Made bahwa:

Seorang kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dituntut agar mampu memenuhi lima kompetensi yaitu; kompetensi kepribadian; kompetensi manajerial; kompetensi kewirausahaan; kompetensi supervisi; dan kompetensi sosial.²⁷

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa seorang kepala sekolah harus mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan dituntut mampu memenuhi kelima kompetensi di atas. Terkait dengan manajemen sekolah, maka kepala sekolah harus memiliki kompetensi manajerial.

Dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 yang dikutip Adi menjelaskan bahwa:

²⁶ Agus, *op.cit.*, h. 29.

²⁷ Made, *op.cit.*,

Kompetensi manajerial adalah kemampuan atau keahlian kepala sekolah dalam merencanakan, mengelola, memimpin, mengembangkan sumber daya sekolah dan melakukan monitoring, mengevaluasi serta melakukan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat.²⁸

Kompetensi manajerial dapat diartikan sebagai bentuk keterampilan dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen di dalam penyelenggaraan sekolah. Dengan kata lain, keterampilan-keterampilan yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atas apa yang direncanakan, dan pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah.²⁹

Berdasarkan uraian di atas, ditemukan pemahaman mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah ialah kemampuan kepala sekolah dalam memimpin, merencanakan, melaksanakan, mengelola, mengembangkan sumber daya sekolah dan melakukan pengawasan sesuai dengan prosedur yang tepat guna mencapai tujuan sekolah, yaitu untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan.

Menurut Mulyasa sebagaimana dikutip Made menyatakan bahwa:

Kompetensi manajerial kepala sekolah semakin penting untuk ditingkatkan sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.³⁰

²⁸ Adi, *loc.cit.*,

²⁹ Rudolf, *op.cit.*, h. 31.

³⁰ Made, *loc.cit.*,

Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa kebutuhan yang semakin meningkat, akan memicu banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Dengan kemampuan manajerial yang kuat, kepala sekolah akan dapat memenuhi tuntutan kebutuhan tersebut.

Dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 terdapat enam belas bagian, yakni:

1. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
2. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
3. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia sekolah/madrasah secara optimal.
4. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
5. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
6. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
7. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
8. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
9. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik.
10. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
11. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.

12. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
13. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
14. Mengelola informasi dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
15. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
16. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.³¹

Pada poin yang diuraikan di atas, jelas bahwa kompetensi manajerial menjadi sebuah keadaan bahwa kepala sekolah bukan hanya mampu merencanakan dan memimpin organisasi sekolah tetapi kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah, mengelola perubahan, menciptakan budaya dan iklim sekolah, mengelola guru dan staf dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia secara optimal, mengelola sarana dan prasarana di sekolah, mengelola peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan dan efisien agar tujuan yang telah ditetapkan dalam berjalan dengan baik.

³¹ Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007.

C. Sarana dan Prasarana Pendidikan

Untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan salah satu faktor yang terpenting adalah sarana dan prasarana pendidikan. Menurut Kamus Bahasa Indonesia sebagaimana dikutip Sri, hakikat sarana pendidikan adalah 1) sarana berarti apa saja yang dapat digunakan untuk melaksanakan sesuatu, untuk melaksanakan sesuatu, untuk memajukan, atau untuk mencapai tujuan, 2) syarat untuk mencapai sesuatu.³²

Pentingnya sarana dan prasarana untuk menunjang proses pendidikan juga diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dikutip Rika:

“Setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kewajiban peserta didik”.³³

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VII pasal 42 ayat 1 dan 2 sebagaimana dikutip Rika:

Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi : perabot, peralatan pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan yang diperlukan untuk

³² Wahyu Sri, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan*, (Jakarta: Multi Karya Mulia, 2007), h. 6.

³³ Rika Megasari, *Peningkatan Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di SMPN 5 Bukittinggi*, *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. 2 No. 1, Juni 2014. Diunduh melalui <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/view/3808/3041>, pada tanggal 2 November 2018.

menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Dari setiap satuan pendidikan meliputi : lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, kantin, tempat berolah raga dan tempat beribadah, tempat bermain, tempat berekreasi, dan ruang tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.³⁴

Sebagaimana Bafadal dikutip Putri dan Suminto menyatakan:

Perlengkapan sekolah atau juga sering disebut dengan fasilitas sekolah, dapat dikelompokkan menjadi, sarana pendidikan dan prasarana pendidikan. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung digunakan untuk menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.³⁵

Sementara menurut Mulyasa dikutip Murni, yang dimaksud dengan sarana prasarana pendidikan adalah:

Peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja, kursi, serta alat-alat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran.³⁶

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditemukan persamaan pendapat para ahli yang dikemukakan Sri, UU RI Nomor 20 tahun 2003, Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005, Bafadal dan

³⁴ *Ibid.*,

³⁵ Putri Isnaeni dan Suminto A, *Manajemen Sarana Dan Prasarana di SMKN 1 Kasihan Bantul*, Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan Vol. 1, Nomor 1, 2013. Diunduh melalui <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2331/1934>, pada tanggal 2 November 2018.

³⁶ Murni, *Manajemen Sarana Dan Prasarana Pendidikan*. Diunduh melalui <http://www.mimbarakademika.com/index.php/jma/article/view/36/pdf> pada tanggal 3 November 2018.

Mulyasa. Persamaan pendapat tersebut yaitu sarana dan prasarana pendidikan merupakan peralatan dan perlengkapan baik secara langsung maupun tidak langsung yang digunakan untuk menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Berdasarkan uraian di atas, tidak ditemukannya perbedaan pendapat yang signifikan dari para ahli mengenai sarana dan prasarana pendidikan.

Maka dapat disintesis bahwa sarana dan prasarana pendidikan merupakan fasilitas sekolah baik secara langsung maupun tidak langsung berupa sarana pendidikan meliputi perabot, peralatan pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, dan prasarana pendidikan seperti gedung, ruang kelas, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang laboratorium dan lainnya yang mana bertujuan untuk menunjang kelancaran proses pendidikan.

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan manajemen yang baik terhadap sarana dan prasarana sekolah.³⁷ Menurut Mulyasa dikutip oleh Mustari menjelaskan bahwa, kegiatan pengelolaan sarana dan prasarana meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi dan penghapusan serta penataan.³⁸ Selanjutnya menurut Bafadal sebagaimana dikutip Putri, proses manajemen sarana dan prasarana pendidikan di sekolah mencakup

³⁷ Andang, *op.cit.*, h. 91.

³⁸ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h.120.

kegiatan-kegiatan pengadaan, pendistribusian, penggunaan dan pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan semua sarana dan prasarana pendidikan.³⁹

Berdasarkan pendapat para ahli Mulyasa dan Bafadal dapat ditemukan persamaan pendapat yaitu manajemen sarana prasarana pendidikan merupakan proses kegiatan perencanaan, pengadaan, inventarisasi dan penghapusan sarana prasarana pendidikan.

Manajemen yang baik dalam sarana prasarana pendidikan dapat menciptakan efektivitas pada proses pendidikan. Dalam hal ini pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terciptanya efektivitas proses pendidikan. Dapat terlihat jelas dari penjelasan di atas bahwa, proses pencapaian suatu tujuan pendidikan salah satunya dipengaruhi oleh pengelolaan sarana dan prasarana sekolah oleh pihak sekolah.

Tujuan daripada pengelolaan sarana dan prasarana sekolah ini adalah untuk memberikan layanan secara profesional yang berkaitan dengan sarana dan prasarana pendidikan agar proses pendidikan berjalan secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan tujuan ini, sebagaimana

³⁹ Putri, *loc.cit.*,

Bafadal dikutip Putri menjelaskan secara rinci tentang tujuan manajemen sarana prasarana pendidikan sebagai berikut:

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana sekolah melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama, sehingga sekolah memiliki sarana dan prasarana yang baik, sesuai dengan kebutuhan sekolah, dan dengan dana yang efisien.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personil sekolah.⁴⁰

Berdasarkan uraian di atas dapat terlihat bahwa tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan ialah mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana sekolah melalui perencanaan dan pengadaan yang dilakukan secara seksama. Selain itu tujuan lainnya ialah mengupayakan pemakaian dan pemeliharaan sarana prasarana sekolah secara tepat sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai. Sehingga jelas bahwa seorang kepala sekolah bertanggung jawab untuk melakukan manajemen yang baik terhadap sarana dan prasarana sekolah, mulai dari perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, inventarisasi dan penghapusan serta pengawasan agar tujuan pendidikan sekolah dapat tercapai dengan efektif dan efisien.⁴¹

⁴⁰ *Ibid.*,

⁴¹ Andang, *op.cit.*, h. 92.

1. Perencanaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Menurut Roger A Kauffman sebagaimana dikutip Nanang dalam Andang:

Perencanaan adalah proses penetapan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan serta sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefisien dan seefektif mungkin.⁴²

Berkaitan dengan perencanaan pada sarana dan prasarana pendidikan dimana merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran.⁴³ Dalam uraian di atas analisis dan penetapan kebutuhan yang dimaksud ialah merinci pada rancangan pembelian, pengadaan, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kebutuhan pendidikan.

Menurut Direktorat Tenaga Kependidikan, tujuan diadakannya perencanaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan dan juga meningkatkan efektifitas dan efesiensi dalam pelaksanaannya.⁴⁴ Berdasarkan uraian tersebut jelas bahwa tujuan

⁴² *Ibid.*, h. 20.

⁴³ Mohamad, *op.cit.*, h. 123.

⁴⁴ Direktorat Tenaga Kependidikan, *Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan Persekolahan Berbasis Sekolah*. Diunduh melalui <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37066609/sarana.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541262287&Signature=VKy7aKQTIms%2BJqKtQc653OgS2pM%3D&response-content->

dari perencanaan sarana prasarana pendidikan ialah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kekeliruan dalam menentukan kebutuhan sarana dan prasarana.

Agar pemenuhan tuntutan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan sesuai dengan kebutuhan maka dalam kegiatan perencanaan perlu mengikut sertakan berbagai unsur atau pihak yang terkait di dalam pengembangan sarana dan prasarana sekolah⁴⁵, dalam hal ini terlihat jelas bahwa perencanaan dapat dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin sekolah, wakil kepala sekolah, guru, bendahara, kepala tata usaha dan juga komite sekolah sebagai pendukung dalam organisasi sekolah.

Sebagaimana didalam buku Mustari dijelaskan bahwa dalam perencanaan sarana dan prasarana pendidikan persekolahan ada beberapa hal-hal harus diperhatikan sebagai berikut:

1. Perencanaan pengadaan barang harus dipandang sebagai bagian integral dari usaha peningkatan kualitas proses belajar mengajar.
2. Perencanaan harus jelas. Kejelasan suatu rencana dapat dilihat pada:
 - a. Tujuan dan sasaran atau target yang harus dicapai, penyusunan perkiraan biaya/harga keperluan pengadaan.
 - b. Jenis dan bentuk tindakan/kegiatan yang akan dilaksanakan.
 - c. Petugas pelaksanaan.
 - d. Bahan dan peralatan yang dibutuhkan.

[disposition=inline%3B%20filename%3DMANAJAMEN_SARANA_DAN_PRASARANA_PEN_DIDIKA.pdf](#) pada tanggal 3 November 2018.

⁴⁵ *Ibid*,.

- e. Kapan dan dimana kegiatan akan dilaksanakan.
3. Suatu perencanaan harus realistis, yaitu dapat dilaksanakan dengan jelas, terprogram, sistematis, sederhana, luwes, fleksibel, dan dapat dilaksanakan.
4. Berdasarkan atas kesepakatan dan keputusan bersama pihak perencana.
5. Menunjukkan skala prioritas dan sesuai dengan flapon anggaran.
6. Mengacu dan berpedoman pada kebutuhan dan tujuan yang logis.
7. Dapat didasarkan pada jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (4-5 tahun), jangka panjang (10 – 15 tahun).⁴⁶

Berdasarkan uraian di atas, hal-hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan sarana prasarana pendidikan ialah perencanaan yang jelas. Perencanaan yang jelas akan mempermudah ketercapaian tujuan, sasaran dan target. Siapa petugas pelaksana, kapan dan dimana akan dilaksanakan serta bahan apa saja yang dibutuhkan juga merupakan sesuatu yang harus diperhatikan. Selain perencanaan yang jelas, suatu perencanaan juga harus realistis yaitu dapat dilaksanakan dengan jelas dan terprogram, sistematis dan juga sederhana sehingga ketercapaian yang diharapkan dapat terwujud. Selain itu, suatu perencanaan juga harus berdasarkan kesepakatan dan keputusan bersama sehingga, tidak akan terjadi sebuah kesenjangan dan tentu harus berdasarkan skala prioritas yang mengacu dan berpedoman kepada kebutuhan dan tujuan.

⁴⁶ Mohamad, *op.cit.*, h. 124-125.

Setelah memperhatikan hal-hal dalam perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, hal selanjutnya yang harus dilakukan ialah melakukan prosedur perencanaan sarana dan prasarana pendidikan dengan melakukan tahapan berikut:

1. Menganalisis kebutuhan,
2. Menginventarisasikan sarana dan prasarana yang ada,
3. Mengadakan seleksi,
4. Menyediakan dana, dan
5. Pemberian wewenang untuk melaksanakan tugas penyediaan sarana dan prasarana.⁴⁷

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai tahapan prosedur perencanaan sarana prasarana pendidikan diatas jelas bahwa tahapan pertama yang harus dilakukan ialah menganalisis kebutuhan-kebutuhan sarana prasarana apa saja yang dapat menunjang kelancaran proses pembelajaran, baik kebutuhan saat ini maupun yang akan datang. Setelah dilakukan analisis barulah dilakukan tahap inventarisasi yang mana dilakukan pengurusan, pengaturan, dan pencatatan barang-barang milik sekolah ke dalam suatu inventarisasi.

Kemudian tahap selanjutnya seperti diuraikan di atas ialah mengadakan seleksi. Seleksi sarana prasarana pendidikan dapat dilakukan dengan menyusun program yang meliputi kegiatan yang dilakukan, sasaran, waktu, alokasi dana dan penanggung jawab

⁴⁷ *Ibid*,.

program tersebut. Seleksi sarana prasarana pendidikan juga mencakup pendataan barang-barang yang mana meliputi jenis, jumlah dan kondisi barang. Setelah dilakukan tiga tahap di atas, tahap selanjutnya ialah menyediakan dana untuk pengadaan, pemeliharaan, dan penghapusan yang berasal dari APBN/APBD maupun bantuan komite sekolah dan pihak terkait lainnya. Tahap terakhir yang dilakukan pada prosedur perencanaan sarana dan prasarana pendidikan ialah pemberian wewenang kepada pelaksana terkait untuk melaksanakan penyediaan sarana dan prasarana.

Berdasarkan penjabaran di atas, proses perencanaan pengadaan perlengkapan sekolah jelas merupakan kegiatan yang tidak mudah, karena dibutuhkan analisis yang teliti. Oleh karena itu, dalam proses perencanaan ini harus melibatkan semua sumber daya sekolah agar mengetahui secara pasti tentang kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh sekolah.

2. Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengadaan sarana prasarana pendidikan di sekolah pada hakikatnya adalah kelanjutan dari program perencanaan yang telah disusun oleh sekolah sebelumnya. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana di dalam Wahyu ialah serangkaian kegiatan menyediakan semua keperluan barang dan jenis sarana prasarana

pendidikan sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan pendidikan.⁴⁸ Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa, pengadaan sarana prasarana pendidikan dilakukan dalam rangka menyediakan keperluan barang untuk menunjang ketercapaian tujuan pendidikan.

Proses kegiatan mengadakan sarana dan prasarana sebagaimana di dalam Mustari yaitu dapat dilakukan dengan cara membeli, menyumbang, hibah dan lainnya. Pengadaan sarana dan prasarana dapat berbentuk pengadaan buku, alat, perabot dan bangunan.⁴⁹ Kemudian dijelaskan lebih rinci dalam Direktorat Tenaga Kependidikan yang mengacu kepada Kepres No. 80 tahun 2003 yang telah disempurnakan dengan Permen No. 24 tahun 2007. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah umumnya melalui prosedur sebagai berikut:

1. Menganalisis kebutuhan dan fungsi sarana dan prasarana.
2. Mengklasifikasikan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
3. Membuat proposal pengadaan sarana dan prasarana yang ditujukan kepada pemerintah bagi sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta.
4. Bila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan dari pihak yang dituju.
5. Setelah dikunjungi dan disetujui maka sarana dan prasarana akan dikirim ke sekolah yang mengajukan permohonan pengadaan sarana dan prasarana tersebut.⁵⁰

⁴⁸ Wahyu, *op.cit.*, h. 46.

⁴⁹ Mohamad, *op.cit.*, h. 125.

⁵⁰ Direktorat Tenaga Kependidikan, *loc.cit.*

Berdasarkan uraian di atas, prosedur pertama yang dapat dilakukan dalam pengadaan sarana dan prasarana pendidikan ialah menganalisis dan mengklasifikasikan kebutuhan-kebutuhan apa saja yang memang dibutuhkan untuk menunjang proses pendidikan. Tahap selanjutnya, sekolah dapat membuat proposal yang ditunjukkan kepada pemerintah ataupun yayasan bagi sekolah swasta. Bila pengajuan sekolah disetujui akan dinilai kelayakannya dan kemudian setelah dinilai dan mendapat persetujuan barulah sarana dan prasarana dikirim ke sekolahh.

3. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pemeliharaan sebagaimana dikutip Wahyu adalah:

kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua sarana dan prasarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna.⁵¹

Berdasarkan uraian di atas, jika dikaitkan dengan sarana dan prasarana pendidikan ialah kegiatan untuk melakukan pengurusan berupa merawat, memelihara, menyimpan sarana dan prasarana pendidikan agar semua dalam keadaan siap pakai. Maka dapat dilihat dari kegiatannya, tujuan utama pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan ialah untuk mengoptimalkan usia pakai peralatan sehingga

⁵¹ Wahyu, *op.cit.*, h. 105.

akan menjamin kesiapan peralatan yang akan mendukung proses pendidikan sehingga menghasilkan hasil yang optimal.

Dalam Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan dijelaskan bahwa dalam Program Pengelolaan Sarana dan Prasarana mengacu pada Standar Sarana dan Prasarana dalam hal⁵²:

1. Mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses pendidikan;
2. Melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah/madrasah;
3. Menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat;
4. Pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

Pada proses pemeliharaan dilakukan kegiatan rutin untuk mengusahakan agar barang tetap dalam keadaan baik dan berfungsi baik pula (*running well*), maka dari itu perlu dilakukan upaya-upaya untuk proses pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan ditinjau dari waktu pemeliharaan ialah sebagai berikut:

1. Berdasarkan kurun waktu. Pemeliharaan berdasarkan kurun waktu dapat dilakukan sehari-hari dan juga secara berkala.
2. Berdasarkan umur penggunaan barang. Pemeliharaan berdasarkan umur penggunaan barang dapat dilakukan berdasarkan usia barang secara fisik dan secara administratif.
3. Berdasarkan segi penggunaan. Pemeliharaan ini digunakan harus sesuai dengan fungsinya sehingga dapat mengurangi kerusakan pada barang tersebut.

⁵² Salinan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007.

4. Berdasarkan keadaan barang. Pemeliharaan yang dilakukan berdasarkan barang habis pakai dan barang tak habis pakai.⁵³

Berdasarkan uraian di atas, pemeliharaan sarana prasarana pendidikan dilakukan secara rutin, yang mana berdasarkan kurun waktu, umur penggunaan, segi penggunaan dan juga keadaan barang itu sendiri. Dengan kontrol yang baik, maka pemeliharaan sarana prasarana pendidikan agar berjalan sesuai prosedur yang ditetapkan.

4. Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

Di dalam Direktorat Tenaga Kependidikan, inventarisasi dapat diartikan sebagai:

Pencatatan dan penyusunan daftar barang-barang milik negara secara sistematis, tertib dan teratur berdasarkan ketentuan-ketentuan atau pedoman-pedoman yang berlaku.⁵⁴

Berdasarkan definisi di atas, bila dikaitkan dengan pendidikan terlihat jelas bahwa inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan merupakan pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku. Inventarisasi barang memang sangat diperlukan dalam rangka menjaga dan menciptakan

⁵³ Direktorat Tenaga Kependidikan, *loc.cit.*,

⁵⁴ *Ibid.*,

tertib administrasi sarana dan prasarana milik negara yang dimiliki suatu sekolah.

Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan menurut Bafadal dikutip Mustari meliputi:

1. Pencatatan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan di dalam buku penerimaan barang, buku bukan inventaris, buku (kartu) stok barang.
2. Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventaris, dengan diberi tanda kode barang. Biasanya kode barang itu berbentuk angka atau numerik yang menunjukkan departemen, lokasi, sekolah dan barang.
3. Semua perlengkapan pendidikan di sekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan. Laporan tersebut sering disebut dengan istilah laporan mutasi barang. Pelaporan dilakukan dalam periode tertentu, sekali dalam satu triwulan.⁵⁵

Berdasarkan uraian di atas, kegiatan inventarisasi sarana prasarana pendidikan dilakukan dimulai dengan pencatatan sarana prasarana ke dalam buku inventaris, yang kemudian diberikan kode khusus yang biasanya berupa kode lokasi, sekolah dan barang. Setelah itu sekolah membuat laporan yang biasa disebut mutasi barang yaitu laporan mengenai bertambah atau berkurangnya barang yang terjadi dalam satu triwulan.

⁵⁵ Mohamad, *op.cit.*, h. 126.

5. Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan disebutkan dalam Mustari adalah kegiatan meniadakan barang-barang milik lembaga atau negara dari daftar inventarisasi dengan berdasarkan undang-undang yang berlaku.⁵⁶ Maksud definisi tersebut ialah mengeluarkan atau menghilangkan sarana dan prasarana dari daftar inventaris, kerana sarana dan prasarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan penghapusan terhadap perlengkapan sekolah. Namun perlengkapan yang akan dihapus harus memenuhi persyaratan-persyaratan penghapusan. Adapun barang-barang yang memenuhi syarat untuk dihapus adalah:

1. Dalam keadaan sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi.
2. Perbaikan akan menelan biaya yang besar sehingga merupakan pemborosan.
3. Barang-barang yang pemeliharaannya tidak seimbang dengan kegunaannya.
4. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini.
5. Barang-barang yang mengalami penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang.
6. Barang-barang yang berlebih dan tidak digunakan lagi.
7. Barang-barang yang terbakar, dicuri dan musnah akibat bencana alam.⁵⁷

⁵⁶ *Ibid.*, h. 129.

⁵⁷ *Ibid.*, h. 130.

Dalam uraian di atas terlihat jelas bahwa syarat penghapusan barang antara lain barang sudah dalam keadaan tua atau rusak berat sehingga tidak memungkinkan untuk dipergunakan kembali. Selain itu barang yang sudah rusak dan apabila diperbaiki akan menelan biaya yang besar dan mengakibatkan pemborosan maka diperbolehkan untuk dihapuskan. Barang-barang yang tidak seimbang dengan kegunaannya, tidak sesuai dengan kebutuhan masa kini, serta barang-barang yang terbakar, dicuri dan bahkan musnah akibat bencana alam, maka barang tersebut layak untuk dilakukan penghapusan.

D. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan Evaluasi (*Monev*) adalah dua kata yang memiliki aspek kegiatan yang berbeda, yaitu kata Monitoring dan Evaluasi. Monitoring sebagaimana dikutip Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) merupakan:

Kegiatan untuk mengetahui apakah program yang telah dibuat berjalan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan, adakah hambatan yang terjadi dan bagaimana para pelaksana program itu mengatasi hambatan tersebut.⁵⁸

Selanjutnya Departemen Pendidikan Nasional yang dikutip LPPKS yang menyatakan bahwa monitoring lebih menekankan pada pemantauan

⁵⁸ Lembaga Pengembangan Dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Indonesia.

terhadap proses pelaksanaan.⁵⁹ Sedangkan menurut Webster's New Collegiate Dictionary yang dikutip Soekartawi, "*monitoring is something that reminds or warns or any of various devices for checking or regulating the performance*".⁶⁰ Artinya, monitoring merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengecek penampilan dari aktivitas yang sedang dikerjakan.

Monitoring menurut Rochiat dikutip Jamal adalah:

Suatu kegiatan yang ditunjukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah. Misalnya, mencari kesesuaian penyelenggaraan pendidikan dengan rencana, program dan/atau standar yang telah ditetapkan. Selain itu, juga menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program.⁶¹

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan LPPKS, Departemen Pendidikan Nasional, Webster dan Rochiat. Persamaan pendapat tersebut yaitu monitoring merupakan kegiatan pemantauan yang dilakukan untuk mengetahui apakah program yang dibuat berjalan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Selain persamaan juga terdapat beberapa perbedaan pendapat para ahli tersebut.

⁵⁹ Ibid,.

⁶⁰ Soekartawi, *Monitoring dan Evaluasi Program Pendidikan*, (Jakarta: PT Dunia Pustaka Jaya, 1995), h. 9.

⁶¹ Jamal Ma'mur, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), h. 116-117.

Menurut Departemen Pendidikan Nasional monitoring menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan. Sedangkan Webster menyatakan bahwa monitoring merupakan kegiatan untuk mengecek penampilan aktivitas yang dikerjakan. Dengan demikian dapat disintesis bahwa monitoring merupakan suatu kegiatan untuk mengetahui proses pelaksanaan apakah program yang telah dibuat berjalan sesuai dengan yang direncanakan, adakah hambatan yang terjadi dan bagaimana mengatasi pelaksanaan program tersebut.

Evaluasi merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan monitoring, karena kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan monitoring.⁶² *Stufflebeam et. al* dalam Daryanto menyatakan “*evaluation is the process of delineating, obtaining, and providing useful information for judging decision alternatives*”. Artinya, evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan.⁶³

Definisi yang dikembangkan oleh Ralph Tyler dikutip Suharsimi, bahwa evaluasi adalah:

Proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Jika belum, bagaimana yang belum dan apa sebabnya.⁶⁴

⁶² Lembaga Pengembangan Dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Indonesia, *loc.cit.*,

⁶³ Daryanto, *Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2014), h. 1-2.

⁶⁴ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 3.

Sedangkan menurut Webster's New Collegiate Dictionary yang dikutip Soekartawi adalah "*evaluation is to determine or fix the value of' or 'to examine and judge*". Artinya, evaluasi ialah untuk menentukan nilai atau untuk memeriksa dan menilai.⁶⁵

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan Stufflebeam, Ralph dan Webster. Persamaan pendapat tersebut yaitu evaluasi merupakan proses menentukan nilai. Selain persamaan juga terdapat beberapa perbedaan pendapat para ahli tersebut.

Menurut Stufflebeam evaluasi merupakan proses menggambarkan, memperoleh, dan menyajikan informasi yang berguna untuk menilai alternatif keputusan. Sementara menurut Ralph evaluasi adalah pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan pendidikan sudah tercapai. Sedangkan Webster menyatakan bahwa evaluasi ialah menentukan nilai atau memeriksa nilai. Dengan demikian dapat disintesisakan bahwa evaluasi merupakan proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana tujuan telah tercapai, jika belum apa penyebabnya.

⁶⁵ Soekartawi, *op.cit.*, h.10.

Evaluasi memiliki tujuan yang berbeda dengan monitoring. Tujuan evaluasi terhadap suatu program ataupun kegiatan, seperti yang dijelaskan oleh Kirkpatrick yang dikutip LPPKS adalah sebagai berikut:

1. Untuk menilai keefektifan program. Melalui evaluasi akan diperoleh informasi apakah tujuan program sekolah telah tercapai, dan sejauh mana pencapaiannya.
2. Untuk menunjukkan atau melihat dampak. Melalui evaluasi akan bisa kita lihat apakah program sekolah kegiatan berdampak pada kualitas sekolah.
3. Untuk memperkuat atau meningkatkan akuntabilitas. Melalui laporan evaluasi, pemangku kepentingan mendapatkan gambaran jelas bahwa sumber daya di sekolah telah dimanfaatkan dengan tepat dan sesuai peruntukannya.
4. Untuk mendapatkan masukan terhadap pengambilan keputusan. Apakah pelaksanaan program sekolah yang telah dilaksanakan sudah cukup baik, atau perlu adanya inovasi dan revisi dalam pelaksanaan program sekolah tahun berikutnya.⁶⁶

Berdasarkan uraian di atas tujuan evaluasi sebenarnya untuk menilai tentang keefektifan dan dampak atas suatu program. Apakah tujuan program telah tercapai dan sudah sejauh apa serta bagaimana dampak pada kualitas sekolah. Selain itu tujuan evaluasi adalah untuk mendapatkan gambaran secara jelas mengenai sumber daya sekolah, apakah telah dimanfaatkan dengan tepat dan sesuai dengan peruntukannya. Dan tujuan evaluasi terakhir ialah guna mendapat masukan terhadap pengambilan keputusan. Apakah pelaksanaan program

⁶⁶ Lembaga Pengembangan Dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Indonesia, *loc.cit.*,

telah dilaksanakan dengan baik atau perlu diadakan inovasi dan pembaharuan.

Dalam LPPKS dijelaskan pelaksanaan monitoring dan evaluasi program sekolah harus menerapkan beberapa prinsip, pertama *komprensif*. Monitoring dan evaluasi program sekolah harus mencakup bidang sasaran yang luas dan menyeluruh, baik aspek personelnnya, materialnya, maupun operasionalnya. Kedua *kooperatif*, pelaksanaan monitoring dan evaluasi program sekolah harus dilakukan dengan cara bekerja sama dengan semua orang yang ikut terlibat dalam aktivitas pelaksanaan program sekolah. Dengan melibatkan semua pihak dalam monitoring dan evaluasi terhadap program sekolah ini diharapkan kita dapat memperoleh informasi yang akurat.

Ketiga *kontinyu*, monitoring dan evaluasi program sekolah hendaknya dilakukan secara terus-menerus selama proses pelaksanaan program sekolah. Evaluasi tidak hanya dilakukan terhadap hasil yang telah dicapai, tetapi sejak pembuatan rencana sampai dengan tahap laporan. Hal ini penting karena hasil monitoring dan evaluasi akan berguna untuk memonitor keberhasilan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Selain itu, hasil monitoring dan evaluasi juga dapat digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan keberhasilan dari aktivitas tersebut.⁶⁷

⁶⁷ *Ibid.*,

Berdasarkan uraian di atas dapat di sintesiskan bahwa monitoring dan evaluasi khususnya pada program ataupun kegiatan sekolah dilakukan guna memberikan penilaian apakah program yang dilaksanakan oleh sekolah telah sesuai dengan rencana yang dibuat dan kemudian dilakukan identifikasi masalah adakah yang timbul dalam pelaksanaan program sekolah agar dapat segera diatasi, dimana dengan menerapkan prinsip-prinsip yaitu mencakup sasaran yang luas, melibatkan semua yang ikut andil dalam pelaksanaan program sekolah dan monitoring dan evaluasi ini dilakukan secara terus menerus, sejak proses perencanaan sampai kepada tahap pelaporan.

E. Mutu Pendidikan

Mutu di dalam Edward Sallis didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.⁶⁸ Menurut Deming sebagaimana dikutip Sofan mutu ialah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Sedangkan Husaini Husman dikutip Sofan mengartikan mutu adalah tingkat keunggulan.⁶⁹ Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan pendapat menurut Edward,

⁶⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), h. 56.

⁶⁹ Sofan Amri, *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar dan Menengah dalam Teori, Konsep dan Analisis*, (Jakarta: PT. Prestasi Pustakaraya, 2013), h. 17.

Deming, Husaini Husman yaitu mutu merupakan sesuatu yang memuaskan kebutuhan pelanggan.

Mutu dalam pendidikan bukanlah sebuah barang akan tetapi layanan, di mana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan semua pihak dengan fokus utamanya ialah peserta didik.⁷⁰ Menurut Agus Wibowo mutu berkaitan dengan konsumen atau pemakai jasa pendidikan sebuah sekolah. Jika mutu sebuah sekolah dikenal baik, maka akan banyak masyarakat yang berlomba-lomba menikmati layanan pendidikan pada sekolah tersebut. Sebaliknya, jika mutu sekolah bersangkutan rendah atau buruk, maka bisa dipastikan sedikit konsumen yang ingin menikmati layanan pendidikan di sekolah bersangkutan.⁷¹ Berdasarkan uraian di atas mutu dalam pendidikan dapat disintesis sebagai kualitas yang menentukan baik atau buruknya layanan pendidikan dengan maksud untuk memuaskan kebutuhan pelanggan, yaitu peserta didik.

Total Quality Management (TQM) di sekolah adalah upaya peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan aplikasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) di sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sesuai harapan

⁷⁰ *Ibid.*, h. 18.

⁷¹ Agus, *op.cit.*, h.3.

pelanggan.⁷² Berdasarkan uraian di atas dapat terlihat bahwa *TQM* khususnya di sekolah memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan. *TQM* terus melakukan perbaikan hingga tujuan organisasi tercapai. Dengan kata lain, keberhasilan sekolah ada dalam pelanggan yaitu peserta didik apakah merasa puas dengan layanan sekolah atau sebaliknya.

Mutu pendidikan di sekolah menurut Husaini Usman dikutip Agus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Kinerja (*performance*),
2. Waktu (*timeliness*),
3. Handal (*reliability*),
4. Daya tahan (*durability*),
5. Indah (*aesthetics*),
6. Hubungan manusiawi,
7. Keunggulan tertentu,
8. Standar tertentu,
9. Konsistensi,
10. Seragam.⁷³

Berdasarkan uraian di atas, karakteristik mutu pendidikan menurut Husaini bukan hanya mengenai kinerja sekolah, waktu dan usia dari pelayanan prima saja, tetapi juga daya tahan dimana sekolah harus tahan banting meskipun krisis keuangan terjadi pada sekolah. Selain karakteristik tersebut, konsistensi juga merupakan karakteristik mutu pendidikan dimana sekolah tetap menjaga kestabilan mutu, yang mana sekolah tidak mengalami penurunan.

⁷² Aminatul Zahroh, *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), h. 96.

⁷³ Agus, *op.cit*, h.7-8.

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan (*output*) yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*).⁷⁴ Dengan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa sekolah bisa menghasilkan lulusan yang bermutu yang memiliki kemampuan secara menyeluruh apabila penyelenggaraan pendidikan mutunya terjamin.

Mutu pendidikan akan terjamin ketika kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinannya dengan baik dan dibarengi komponen pendidikan yang berkualitas.⁷⁵ Dalam penjelasan ini dapat diartikan bahwa harus adanya kerja sama yang mendukung dalam orientasi mutu pendidikan antara pemimpin dengan *stakeholder* sekolah sehingga mutu pendidikan berjalan dengan penuh kesungguhan.

F. Penelitian yang Relevan

Sebelum penelitian ini dilakukan penulis mendapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi kajian mengenai kompetensi manajerial kepala sekolah. Pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Yohana Maria Yamlai, Sumawan, Kusdianto melalui

⁷⁴ Aminatul, *op.cit.*, h. 101.

⁷⁵ *Ibid.*, h. 97.

jurnalnya yang berjudul Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SD YPPK Santo Fransiskus Xaverius II Merauke.⁷⁶ Kesimpulan pada penelitian tersebut ialah implementasi kompetensi manajerial kepala sekolah di Sekolah Dasar Yayasan Pendidikan dan Persekolahan Katolik (YPPK) Santo Fransiskus Xaverius II Merauke telah terlaksana dengan baik. Hal ini diperlihatkan melalui empat indikator kompetensi manajerial kepala sekolah. Indikator pertama menjelaskan bahwa kepala sekolah melakukan pengelolaan guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara baik sehingga masing-masing bagian mampu menyadari tugas sebagai tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Indikator kedua ialah kepala sekolah melakukan pengelolaan sarana dan prasarana baik tata letak, pengadaan, perawatan, dokumentasi, maupun pelimpahan kewenangan kepada wakil kepala sekolah untuk menata sarana dan prasarana. Selanjutnya indikator ketiga menjelaskan adanya proses pengelolaan keuangan sekolah yang didasarkan kepala sekolah pada prinsip, transparansi, akuntabilitas, dan efektifitas. Dan indikator terakhir ialah kepala sekolah melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan

⁷⁶ Yohana Maria, Sumawan, Kusdianto, *Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah di SD YPPK Santo Fransiskus Xaverius II Merauke*. Diunduh melalui <https://ejournal.uncen.ac.id/index.php/MAPENDIK/article/view/48/42> pada tanggal 2 November 2018.

sekolah, serta menentukan sikap untuk menindaklanjuti hasil evaluasi dan laporan-laporan yang ada.

Adi dalam jurnalnya Implementasi Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan Propinsi Riau menyatakan pelaksanaan kompetensi manajerial kepala sekolah di SMP Negeri 1 dan SMP Negeri 4 Kuala Kampar belum terlaksana dengan baik sesuai dengan 16 indikator standar kompetensi manajerial. Kedua, faktor penghambat: 1) kepala sekolah tidak memiliki standar kompetensi, 2) minimnya pengalaman kepala sekolah, 3) ketidakmampuan dalam menyusun perencanaan sekolah, 4) kurangnya koordinasi dan kerja sama, 5) kurangnya sarana dan prasarana sekolah, 5) kurangnya mengikuti pelatihan dan 6) kurangnya pengawasan dari atasan.⁷⁷

Penelitian relevan terakhir ialah Made Puja Satyawan, Sumadi, Alben Ambarita dalam jurnal nya yang berjudul Kompetensi Manajerial Kepala SMKN 1 Terbanggi Besar Lampung Tengah ditemukan kesimpulan bahwa perencanaan program menggunakan prinsip bottom up; 2) perancangan pengorganisasian staf mengacu kepada peraturan yang ada dengan tetap mengakomodir hak atas tunjangan sertifikasi; 3) pelaksanaan program berangkat dari penyusunan Visi, Misi; dan 4) pengawasan

⁷⁷ Adi, *loc.cit.*,

program dilaksanakan dengan sistem berjenjang di jurusan dan unit masing-masing.⁷⁸

⁷⁸ Made Puja Satyawan, Sumadi, Alben Ambarita, “*Kompetensi Manajerial Kepala Smk N 1 Terbanggi Besar Lampung Tengah*”. Diunduh melalui <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/download/11846/8449> pada tanggal 2 November 2018.