

PENERAPAN FUNGSI MANAJEMEN DI SEKOLAH PERCONTOHAN SDN107415 TANJUNG SARI KECAMATAN BATANG KUIS KABUPATEN DELI SERDANG

Indawati

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan penilaian) pada sekolah percontohan. Penelitian ini dilakukan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang. Teknik sampel yang digunakan yaitu *snow ball technique*. Metode penelitian ini yaitu kualitatif dan peneliti merupakan instrumen utama. Teknik analisis data yang digunakan yaitu triangulasi. Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, diperhatikan kredibilitas, keteralihan, dipercaya dan dapat dikonfirmasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) penerapan fungsi perencanaan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari berjalan baik, 2). penerapan fungsi pengorganisasian didukung manajemen sekolah, 3). penerapan fungsi pengawasan ditujukan sebagai proses pemantauan pada kesiapan guru mempersiapkan silabus dan RPP di awal semester, 4). penerapan fungsi evaluasi atau penilaian melalui kegiatan sistem evaluasi dengan membuat laporan. Temuan proses evaluasi ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas yang dikembangkan MBS.

Kata kunci: Penerapan, Manajemen, Sekolah Percontohan, Sekolah Efektif.

Abstract. The purpose of this study is to describe the application of management function (planning, organizing, monitoring, and assessment) in the pilot school SD No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang. The sampling technique used was the snow ball technique. The method of the research was qualitative and the researcher was the main instrument. Triangulation was used in analyzing the data. The validity and the authenticity of the findings was considered by considering the reliability, transferrability, trustworthiness, and confirmability. The results show that: 1) the planning function in the school runs well, 2). The organizing function is supported by the school management, 3). The controlling function is directed towards monitoring process which focus on the teachers readiness in preparing syllabi and lesson plans at the beginning of the semester, 4). The evaluation function or assessment through evaluation system was conducted by report writing. The evaluation process is in line with the principle of accountability as developed in School-Based Management.

Keywords: implementation, management, pilot schools, effective Schools.

A. Pendahuluan

Sekolah merupakan salah satu institusi sosial yang memiliki peran strategis dalam pembinaan kepribadian anak. Di dalam sekolah terjadi proses pembudayaan bagi anak-anak (*akulturasi*). Transformasi kebudayaan berlangsung melalui pembelajaran sesuai kurikulum yang berisikan berbagai bidang ilmu pengetahuan dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat. Scotter, dkk (1989) menjelaskan fungsi pendidikan sebagai institusi sosial yang menjamin kelangsungan hidup generasi muda suatu bangsa. Baik pendidikan di sekolah, keluarga maupun di masyarakat pada intinya untuk mengalihkan, dan mengembangkan kebudayaan agar kehidupan masyarakat survive sesuai dengan cita-cita bangsanya.

Peningkatan mutu pendidikan nasional telah dilakukan seiring dengan adanya pengaturan terhadap sistem pendidikan nasional dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS dimana dimulai dengan melakukan perbaikan kurikulum, peningkatan mutu guru, penyediaan sarana dan prasarana, perbaikan kesejahteraan guru, perbaikan organisasi sekolah, perbaikan manajemen, dan pengawasan. Hal itu penting dilakukan, mengingat pendidikan terkait dengan peningkatan mutu sumber daya manusia (SDM) bangsa Indonesia.

Saat ini kebanyakan sekolah telah mengembangkan berbagai program unggulan dalam menyahuti tuntutan kualitas yang diharapkan orang tua dan masyarakat dari setiap sekolah. Mengubah sekolah dari keadaan yang statis kepada keadaan yang lebih dinamis dan kreatif menuju kualitas yang diharapkan adalah tanggung jawab kepala sekolah sebagai manajer. Karena kepala sekolah harus memahami strategi perubahan sekolah dalam memperjuangkan pencapaian keunggulan mutu sebagai tujuan sekolah. Menurut Tampubolon mutu adalah paduan sifat-sifat produk yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang dinyatakan atau kebutuhan yang tersirat, masa kini dan masa depan (Tampubolon, 1992:108). Lebih lanjut dikemukakan, mutu dapat berarti mempunyai sifat yang terbaik dan tidak ada lagi yang melebihinya. Mutu disebut *absolute*, dan di lain pihak mutu dapat berarti kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang disebut mutu *relative*.” Mutu *absolute* juga mengandung arti: (1) sifat terbaik itu tetap atau tahan lama, (2) tidak semua orang dapat memiliki, dan (3) eksklusif. Mutu *relative* selalu berubah sesuai dengan perubahan pelanggan, dan sifat produk selalu berubah sesuai dengan keinginan masyarakat. Tim Depdiknas (2001:4) mengemukakan paradigma mutu dalam konteks pendidikan, mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. Lebih jauh dijelaskan bahwa *input* pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses, yang dimaksud sesuatu adalah berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi keberlangsungan proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (seperti ketua, dosen, konselor, peserta didik) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang bahan-bahan, dan sebagainya). Sedangkan *input* perangkat meliputi: struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dan lain sebagainya. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Dengan kata lain

dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan input, makin tinggi kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input* tersebut. Proses pendidikan merupakan proses berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.

Dengan manajemen peningkatan mutu yang efektif, maka kualitas unggulan lulusan SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang akan tercapai dengan memuaskan dan baik pula. Dalam konteks ini, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan program pengajaran berjalan dengan baik, sehingga berbasis pada kompetensi dan bermuara kepada kualitas pelayanan yang baik dan kualitas lulusan sekolah yang dibanggakan. Jhonson, dkk (1973) berpendapat manajemen adalah proses dimana sumber daya yang tidak berhubungan dipadukan kedalam satu sistem terpadu untuk mencapai tujuan dari sistem organisasi pendidikan. Para manajer pendidikan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dan pekerjaan dari sejumlah orang yang terlibat dalam proses manajerial secara profesional. Untuk itu setiap pengelola pendidikan harus menyadari bahwa keterampilan manajerial sangat penting artinya dalam memajukan sekolah terutama meningkatkan produktivitas pendidikan.

Bergulirnya kebijakan otonomi bidang pendidikan merupakan peluang bagi pemberdayaan lembaga pendidikan. Hal ini memberikan peluang bagi restrukturisasi lembaga pendidikan atau sekolah, baik bidang manajemen maupun kurikulum. Pelaksanaan otonomi pendidikan yang paling pokok adalah terletak pada pemberian otonomi kepada pengelola lembaga pendidikan. Isu pendidikan nasional yang berkaitan dengan kualitas atau mutu, banyak direspon para pengelola pendidikan sesuai dengan kewenangan dan kemampuannya dalam mengelola lembaga pendidikannya. Maka penerapan sistem manajemen sangat menentukan arah perbaikan sebuah lembaga pendidikan, khususnya peningkatan kualitas pembelajaran semakin diberikannya otonomi, namun sejurus dengan kebijakan yang telah digulirkan pada tataran realitasnya cara pimpinan lembaga pendidikan merespon kebijakan Pendidikan Nasional ini sangat beragam dan cenderung lamban, terutama dalam sistem manajemen yang belum sepenuhnya berorientasi pada peningkatan kualitas, masih sukarnya sekolah dalam meningkatkan pembiayaan, kecilnya dukungan masyarakat, banyaknya pengaruh lingkungan bagi pembinaan kesiswaan, target pelaksanaan kurikulum yang terlalu berat, pembinaan personil guru cenderung masih kurang, karena rendahnya biaya pendidikan. Jika di pahami lebih mendalam, pengelolaan organisasi pendidikan sesungguhnya tidak boleh serampangan, karena kehadiran organisasi pendidikan merupakan tuntutan moderenisasi, kemajuan sains dan teknologi dalam rangka mengoptimalkan pembinaan potensi pribadi manusia sebagai makhluk yang berbudaya.

Bedasarkan pada hal di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian seputar bagaimanakah penerapan fungsi-fungsi manajemen di sekolah percontohan SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang. Penelitian ini menarik untuk diteliti karena persoalan peningkatan mutu menjadi hal krusial dalam memajukan kualitas lulusan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang.

B. Kajian Pustaka

1. Fungsi-Fungsi Manajemen

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. George R. Terry (1973:134) menjelaskan manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari Usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya. Hersey dan Blanchard (1988:156) mengemukakan bahwa manajemen sebagai proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri, rumah sakit dan lain-lain.

Proses di sini menghadirkan berbagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh manajer dan anggota atau bawahannya dalam suatu organisasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai. Sejalan dengan pendapat di atas Mondy & Premeaux (1995:234) mengemukakan bahwa proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu : unsur manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Clayton Reeser (1973:173) berpendapat bahwa manajemen ialah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan.

Manajemen yang dilaksanakan di sekolah adalah manajemen sekolah. Dalam hal ini, manajemen sekolah ialah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah (Tim Depdiknas, 1999:25). Sebagai penanggung jawab umum atau *top leader* maka kepala sekolah menjadi orang yang mengatur agar guru-guru dan staf lain bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah.

Aktivitas manajemen mencakup spektrum yang sangat luas, sebab dimulai dari bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinannya kerjasama antara sesama anggota organisasi, serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

a. Perencanaan

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, aktivitas manajemen pertama yang harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi adalah kegiatan perencanaan. Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Mondy & Premeaux (1995:138) menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.

Selanjutnya Terry (1973:192) mengemukakan bahwa terdapat tiga unsur pokok dalam kegiatan perencanaan yaitu : (1) pengumpulan data, (2) analisis fakta dan, (3) penyusunan rencana yang konkrit. Dalam perencanaan ada tujuan khusus. Tujuan tersebut secara khusus sungguh-sungguh dituliskan dan dapat diperoleh semua anggota organisasi. Dan perencanaan mencakup periode tahun tertentu. Jelasnya, ada tindakan program khusus untuk mencapai tujuan ini, karena manajemen memiliki kejelasan pengertian sebagai bagian yang mereka inginkan.

Elemen perencanaan menurut Johnson, dkk (1973:50) yang mesti dipenuhi para manajer dalam pekerjaannya, yaitu: (1). Sasaran, (2) Tindakan-Tindakan, (3) Sumberdaya, (4) Implementasi (5) Misi, dan (6) Sasaran. Sasaran menurut Siagian (1985:34) seharusnya memiliki empat karakteristik dasar, yaitu : (1) sasaran harus dinyatakan dalam tulisan, (2) sasaran harus terukur, (3) sasaran harus spesifik sebagai suatu yang memerlukan alokasi waktu, dan (4) sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai.

Akhirnya sasaran yang terlalu mudah mencapainya memberikan kepuasan yang sedikit bila dicapai. Sementara di lain pihak, sasaran yang tidak tercapai adalah lebih membuat pekerjaan frustrasi dari pada mendorong mereka. Karena itu, sasaran harus menantang tetapi dapat dicapai. Sasaran dikembangkan pada setiap level manajemen.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winardi (1990) pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Sejalan dengan pendapat di atas, Terry (1973) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran (Winardi, 1990).

c. Pengawasan

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Siagian (1985) berpendapat bahwa pengawasan (*controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robins (1984) menjelaskan bahwa pengawasan dimaknai sebagai segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakekat pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry (1973) bahwa pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Siagian (1985) berpendapat bahwa sasaran pengawasan adalah untuk mencajimi hal-hal berikut: (1) kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan dan strategi dimaksud, (2) anggaran yang tersedia dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif, (3) para anggota organisasi berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi, (4) penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sehingga memperoleh manfaat, dan (5) standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin, dan (6) Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

d. Penilaian

Menurut Sutisna (1985), penilaian adalah unsur yang sangat penting dari keseluruhan proses manajemen, karena penilaian berkaitan dengan usaha meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya Wiles & Bondi (1986), mengemukakan bahwa tujuan umum penilaian adalah untuk : (1) mengetahui secara eksplisit dan rasional suatu program pengajaran sebagai dasar penetapan efektivitas suatu penilaian dan jenis data yang dibutuhkan, (2) mengumpulkan data berdasarkan kebutuhan, (3) menganalisis data dan membuat kesimpulan sementara, (4) membuat keputusan berdasarkan hasil analisis data, dan (5) mengimplementasikan keputusan untuk perbaikan program organisasi.

Hal terpenting yang hendaknya menjadi perhatian dalam proses penilaian yang akan dilakukan oleh kepala sekolah hendaknya memperhatikan objek yang akan dinilai, kriteria yang dipakai, data-data yang dibutuhkan, serta interpretasi yang digunakan sebagai acuan. Disamping itu seorang pimpinan juga sebagai penanggung jawab keberhasilan organisasi, hendaknya melakukan fungsi ini secara terprogram dan berkelanjutan, sehingga melalui kegiatan penilaian ini akan diperoleh fakta-fakta rintangan dan kendala yang dihadapi organisasi dalam mencapai tujuan.

2. Manajemen Sekolah Efektif

Sekolah efektif atau sekolah unggul (*excellent School*) berada dalam lapangan manajemen sekolah. Karakteristiknya menurut Edmonds dalam Beare, dkk (1989:43) yaitu: (1) guru-guru memiliki kepemimpinan yang kuat, (2) guru-guru memiliki kondisi pengharapan yang tinggi untuk mendukung pencapaian prestasi murid, (3) atmosfir sekolah yang tidak rigid (kaku), sejuk tanpa tekanan dan kondusif dalam seluruh proses pembelajaran atau suatu tatanan iklim yang nyaman, (4) sekolah memiliki pengertian yang luas tentang fokus pembelajaran dan mengusahan efektivitas sekolah dengan energi dan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran secara maksimal, dan (5) sekolah efektif menjamin kemajuan murid dimonitor secara periodik. Kepala sekolah dan guru-guru menyadari bahwa kemajuan prestasi pelajar berhubungan dengan tujuan pembelajaran.

Sekolah dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah efektif karena pencapaian hasil yang baik, sedangkan sekolah yang efisien ialah penggunaan sumber daya yang hemat. Untuk mengetahui indikator prestasi pelajar dapat dilihat antara lain dari absensi (kehadiran), tingkah laku di sekolah, laporan kejahatan/penyimpangan, dan hasil ujian negara. Sekolah yang unggul tersebut adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menjanjikan lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komparatif. Keunggulan kompetitif dimiliki antar lulusan sejenis dalam jurusan yang sama, sedangkan komparatif antar lulusan berbeda dari satu sekolah dengan sekolah lain.

Usaha – usaha untuk meningkatkan efektivitas sekolah dalam konteks pentingnya sekolah efektif sebagai sebuah gerakan menuju mutu terpadu sebagaimana dikemukakan Edmonds dalam Beare, dkk (1989:47) yaitu : (1) efektivitas sekolah adalah tentang sekolah. (2) sekolah yang efektif berimplikasi terhadap keberadaan pengukuran hasil mengenai standar skor prestasi dalam membaca dan matematika. (3) sekolah efektif juga memusatkan terhadap

produktivitas, efisiensi dan akuntabilitas. (4) menentukan reaksi dalam membuat tujuan program dalam kehidupan kelas sosial, dan (5) sekolah efektif biasanya melibatkan beberapa jenis evaluasi dan review. Gerakan sekolah efektif berjalan dengan resiko dalam pengawasan, khususnya manajemen dan pengaruh politik. Terutama dalam menentukan bentuk kurikulum untuk anak-anak di sekolah.

Jadi untuk menciptakan sekolah unggul atau sekolah efektif, maka mau tidak mau kepala sekolah sebagai manajer disekolah harus menjalankan manajemen peningkatan mutu terhadap semua komponen manajerial sekolah yang meliputi pengajaran/ kurikulum, kesiswaan, personil, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan dengan masyarakat.

3. Kepemimpinan Untuk Meraih Mutu Sekolah

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain. Istilah kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut "*leadership*". Stogdill dalam Keith Grint (1997:234) menjelaskan bahwa pemahaman kepemimpinan sebagai tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok dan pencapaian tujuannya. Di dalamnya terdiri dari unsur-unsur kelompok (dua orang atau lebih), ada tujuan dalam orientasi kegiatan serta pembagian tanggung jawab sebagai bentuk perbedaan kewajiban anggota. Hersey dan Blanchard (1988:135) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha kearah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu. Dengan kata lain, dalam proses kepemimpinan itu dijumpai fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kepemimpinan adalah suatu proses atau kemampuan mempengaruhi orang lain melakukan kegiatan tertentu. Kepemimpinan mencakup konsep hubungan manusia yang luas. Terutama bila dilihat dalam proses kepemimpinan terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota), dan situasi yang melingkupinya. Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik di bidang industri, organisasi pemerintahan, organisasi politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah. Bahkan kepemimpinan dapat berlangsung di luar organisasi seperti dalam kepemimpinan sosial dan keagamaan.

Pemimpin adalah orang yang diserahi tugas dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi. Pemimpin memiliki kemampuan untuk memimpin, ilmu dan pengetahuan, berpengalaman serta harus memenuhi persyaratan keterampilan dan pengetahuan misalnya mengatur pembagian kerja, merancang strategi, mengkoordinasikan sumberdaya, dan bersikap kooperatif untuk memperlancar pekerjaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengendalikan tingkah laku dan perasaan orang lain untuk mencapai tujuan merupakan substansi kepemimpinan itu sendiri. Para pemimpin berperan dalam menciptakan perasaan sukarela dari anggota organisasinya melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan harus ada jika suatu organisasi hendak berjalan efektif. Oleh sebab itu kepemimpinan dalam organisasi adalah kepemimpinan administratif atau kepemimpinan manajerial. Karenanya pemimpin dalam organisasi merupakan manajer yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dari perencanaan

(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan evaluasi (*evaluating*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Jika dikaitkan dengan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah maka kepala sekolah hendaknya sebagai agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut (Depdiknas, 1999:56).

Di tengah-tengah kompetisi mutu antar berbagai lembaga pendidikan di abad global seperti sekarang ini, maka seyogianyalah para pimpinan lembaga pendidikan semakin mengefektifkan kepemimpinannya. Sebab kepemimpinan merupakan pilar bagi kebangkitan dunia pendidikan. Semakin bermutu kepemimpinan para pimpinan atau manajer lembaga pendidikan, maka diperkirakan upaya menciptakan iklim kondusif bagi terjadinya perubahan kualitatif terhadap proses dan lulusan lembaga pendidikan akan tercapai.

Seorang kepala sekolah yang ingin berhasil dalam memimpin sehingga para guru, pegawai dan siswa berupaya dan berusaha mencapai tujuan, yaitu : (1) menghindarkan diri dari sikap dan perbuatan memaksa dan bertindak keras terhadap guru, pegawai dan para siswa, (2) kepala sekolah harus mampu melakukan perbuatan yang melahirkan kemampuan untuk bekerja dengan penuh semangat dan percaya diri terhadap para guru, pegawai dan siswa dengan cara meyakinkan bahwa apa yang dilakukan adalah benar, dan membujuk, meyakinkan guru, pegawai dan siswa apa yang dilakukan adalah benar (Wahyusumijo,1995:64).

Kepemimpinan kepala sekolah yang diperlukan adalah yang mampu mengarahkan lahirnya budaya kualitas (*quality culture*) sehingga setiap personil akan memahami apa yang akan dicapai oleh organisasi pendidikan. Karena itu manajemen beretika yang menekankan orientasi manusia (*human oriented*) sangat penting dan menjadi syarat mutlak bagi aktivitas perbaikan mutu di sekolah untuk meraih keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif. Di sinilah diperlukan pimpinan yang memiliki kredibilitas dan visioner untuk menjamin terformulasikannya strategi perbaikan mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusan yang ingin dicapai sesuai dengan harapan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan.

C. Pendekatan dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, hal itu didasarkan pada maksud untuk mendeskripsikan perilaku informan yaitu pegawai, kepala sekolah dan guru sesuai situasi sosial yang ada. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (1989) bahwa penelitian kualitatif menghasilkan deskripsi/uraian berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku para aktor yang dapat diamati dalam suatu situasi sosial. Dalam konteks ini peneliti berusaha memahami penerapan fungsi manajemen di sekolah percontohan SD Negeri No. 107415 Tanjung sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang.

Penelitian ini menggunakan teknik sampel bola salju (*snow ball technique*) atau sampel yang tidak dibatasi terlebih dahulu tetapi batasan sampel berdasarkan kecukupan informasi atau data yang diperlukan. Apabila data dan informasi yang diperoleh dari para informan tidak bervariasi lagi, maka sampel penelitian tidak perlu

ditambah lagi. Dalam metode penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama (*key instrument*).

Untuk memperkuat kesahihan data hasil temuan dan keotentikan penelitian, maka peneliti mengacu kepada penggunaan standar keabsahan data yang disarankan oleh Lincoln & Guba (1985), yang terdiri dari : 1) Kredibilitas (*credibility*), 2) Ketralian (*transferability*), 3) Dapat dipercaya atau dapat dipegang kebenarannya (*dependability*), 4). Dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

D. Temuan dan Pembahasan Penelitian

Berdasarkan analisis data yang dilakukan sebelumnya dapat diformulasikan temuan penelitian ini berdasarkan fokus penelitian yang telah ditentukan sebelumnya sebagai berikut: *Temuan pertama* penelitian ini bahwa penerapan perencanaan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang sudah berjalan sebagai mana mestinya dimana proses penyusunan rencana melalui musyawarah yang melibatkan semua komponen sekolah (komite sekolah, urusan tatausaha, dan para guru) yang kemudian memberikan kepercayaan kepada tim untuk menyusun dan ditetapkan pada rapat komite sekolah. Makna yang muncul dari perilaku pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan di atas adalah pengambilan keputusan dilakukan secara konsultatif, partisipatif dan delegatif.

Temuan kedua penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengorganisasian yang ditetapkan sekolah adalah didukung manajemen sekolah yang berusaha membagi tugas kepada bidang dan personil guru serta memberikan delegasi wewenang, melaksanakan kegiatan sesuai program yang disepakati. *Temuan ketiga* penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan yang dilaksanakan kepala sekolah sebagai proses pemantauan pada kesiapan guru mempersiapkan silabus dan RPP di awal semester, tingkat kehadiran guru dan pegawai datang ke sekolah, memantau pelaksanaan proses pembelajaran di kelas, kebersihan WC dan lingkungan sekolah dengan maksud agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Temuan keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa proses evaluasi dilaksanakan melalui kegiatan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan program yang telah direncanakan sebelumnya dengan cara membuat laporan, dan supervisi kepala sekolah ke dalam kelas-kelas yang sedang melaksanakan remedial dan pengayaan. Temuan tentang proses evaluasi ini adalah sejalan dengan prinsip akuntabilitas.

Pembahasan hasil penelitian ini diarahkan pada upaya menganalisis temuan penelitian yang berpedoman kepada fokus penelitian ini. Berdasarkan pada paparan penelitian di atas, temuan pertama penelitian ini bahwa penerapan perencanaan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang sudah berjalan sebagai mana mestinya dimana proses penyusunan rencana melalui musyawarah yang melibatkan semua komponen sekolah (komite sekolah, urusan tatausaha, dan para guru) yang kemudian memberikan kepercayaan kepada tim untuk menyusun dan ditetapkan pada rapat komite sekolah. Makna yang muncul dari perilaku pengambilan keputusan sebagaimana dikemukakan di atas adalah pengambilan keputusan dilakukan secara konsultatif, partisipatif dan delegatif. Bagaimanapun, mengambil keputusan dengan partisipatif menunjukkan

pengakuan tinggi terhadap adanya kelebihan dan kekurangan setiap pribadi pimpinan, staf, guru dan pegawai. Hal ini terkait dengan perbedaan kepribadian, kemampuan, keterampilan, sikap dan persepsi. Temuan di atas sejalan dengan Gibson, et al (1997:301) "*Teori Vroom-Yetton Leadership Model*", Efektivitas keputusan bergantung kepada kualitas keputusan dan komitmen keputusan. Kualitas keputusan mengacu kepada aspek teknis dalam keputusan. Keputusan berkenaan dengan kualitas tinggi untuk pengembangan yang dalam hal ini keputusan bersifat konsisten dengan tujuan organisasi yang dicapai dan dengan informasi yang secara potensial dapat diperoleh. Sementara itu, komitmen keputusan mengacu kepada penerimaan keputusan oleh anggota. Partisipasi dalam keputusan oleh anggota cenderung menghasilkan perasaan komitmen dan rasa memiliki bersama.

Sedangkan proses perencanaan berbasis kepada visi dan misi melalui kegiatan musyawarah dan pembahasan serta penetapan pengintegrasian visi dan misi dalam rencana, dan program tahunan. Kegiatan ini menghasilkan perasaan memiliki komitmen melaksanakan visi dan misi, yang bermanfaat menjadi arah penyusunan strategi dan kebijakan menuju perubahan SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang. Apa yang dilakukan Kepala sekolah mengambil keputusan visi, dan misi memiliki keuntungan bagi perubahan sekolah dari keadaan sebelumnya yang tidak mempunyai visi dan misi yang jelas serta belum mempunyai perencanaan untuk mengimplementasikan kebijakan peningkatan mutu lulusan. Sekarang sekolah ini telah memiliki arah yang jelas. Dengan cara ini kepala sekolah memberikan peluang kepada semua pihak terkait berpartisipasi secara fisik dan psikologis untuk memajukan SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang.

Proses penyusunan rencana dengan pengambilan keputusan konsultatif dan partisipatif bahkan delegatif oleh kepala sekolah sesuai dengan teori yang diajukan oleh banyak pakar kepemimpinan pendidikan, di antaranya pendapat Lontos (1994:2) keuntungan pengambilan keputusan partisipatif, yaitu: kualitas keputusan, pelaksanaan keputusan, meninggikan moral staf, komitmen dan tim kerja, membangun kepercayaan, membantu staf administrasi memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan efektivitas sekolah. Locke (1997:4), lebih tajam dalam mencermati perilaku pemimpin, menegaskan bahwa kepemimpinan harus membujuk orang lain mengambil tindakan. Ada beberapa cara, yaitu menggunakan otoritas yang sah, menjadi teladan, penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Memberikan perintah, menyampaikan inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan menuju efektivitasnya. Aktivitas mempengaruhi staf, guru dan pegawai yang dilakukan Kepala sekolah sebagai proses menentukan arah melalui penyusunan visi dan misi yang melibatkan warga sekolah sejalan dengan teori kepemimpinan kependidikan. Di sini terlihat ada keterlibatan yang tinggi para staf, guru dan pegawai dalam tim kerja perumusan visi dan misi untuk mengambil keputusan. Pendekatan ini menggunakan "*botom up*" dengan menggugah pandangan, menggali gagasan, harapan, nilai, dan pendapat dari staf dan bawahan sehingga terbentuk pandangan penting diwujudkan arah perubahan. Selain itu, Kepala sekolah

membentuk tim perumus secara *legitimate* dengan mengeluarkan surat keputusan Kepala sekolah. Itu berarti, Kepala sekolah memiliki kemampuan teknis, konseptual dan *human skill* dalam mewujudkan rumusan visi dan misi SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang.

Selanjutnya pelaksanaan perencanaan yang ditetapkan sekolah dengan membagi tugas kepada bidang dan personil guru serta memberikan delegasi wewenang, mengkomunikasikan kegiatan, melaksanakan kegiatan sesuai dengan program yang disepakati, memperhatikan standar mutu lulusan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan melaksanakan program peningkatan mutu lulusan sudah bermanfaat mendorong upaya peningkatan mutu lulusan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang. Temuan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Semua istilah bagi sekolah yang memiliki keunggulan, plus, atau terpadu dapat dikategorikan kepada sekolah berprestasi. Menurut Mukhtar, et al (2003:4) dalam upaya menciptakan sekolah berprestasi memang dibutuhkan kerjasama seluruh pihak yang terkait dalam menciptakan kondisi sekolah yang profesional. Profil sekolah berprestasi tidak hanya dilihat banyak piala atau penghargaan yang diterima oleh sekolah, tetapi menyangkut seluruh komponen; visi, misi sekolah, manajemen, guru dan tenaga kependidikan, pembelajaran, siswa, lingkungan dan budaya sekolah, pembiayaan sampai kepada kualitas proses dan hasil (produksi) sekolah.

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan-perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi. Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik berkembang semakin kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan. Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui di mana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja.

Konsep tentang sistem dalam perencanaan memerlukan pandangan organisasi sebagai suatu integrasi dari berbagai macam sub sistem pembuatan keputusan. Fungsi utama perencanaan manajemen puncak adalah salah satu rancangan sistem mencakup: (1) penetapan tujuan, sasaran, kebijakan, prosedur-prosedur dan hubungan organisasi di atas landasan sistematis untuk pedoman pembuatan keputusan dan perencanaan pada pelbagai macam tingkatan organisasi, dan (2) pengaturan bagi rangkaian informasi ke dan dari pusat-pusat perencanaan ini.

Temuan kedua penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pengorganisasian yang ditetapkan sekolah adalah didukung manajemen sekolah yang berusaha membagi tugas kepada bidang dan personil guru serta memberikan delegasi wewenang, melaksanakan kegiatan sesuai program yang disepakati. Sutarto (1988:35) menyebutkan bahwa memahami pendelagasian wewenang dengan mengemukakan pendapatnya bahwa Pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian hak pimpinan kepada bawahan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat satu

dengan pejabat lainnya. Manfaat pendelegasian karena pimpinan tidak ada yang sempurna, yaitu memiliki semua bidang pengetahuan dan keterampilan, sehingga memerlukan bantuan orang lain. Pimpinan mungkin menguasai *the big picture* tetapi masalah yang lebih terperinci terkadang tidak menguasai. Dengan demikian, pembagian tugas dan wewenang bagi seluruh anggotanya akan sangat bermanfaat bagi manajemen pendidikan apabila manajer dapat memanfaatkan orientasinya dengan baik.

Temuan ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan yang dilaksanakan kepala sekolah ditujukan sebagai proses pemantauan pada kesiapan guru mempersiapkan silabus dan RPP di awal semester, tingkat kehadiran guru dan pegawai datang ke sekolah, memantau pelaksanaan proses pembelajaran di kelas, kebersihan WC dan lingkungan sekolah dengan maksud agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam konteks perilaku kepemimpinan, kegiatan pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Robbins (1984:416) menjelaskan pemantauan segala aktivitas untuk menjamin pencapaian tujuan sebagaimana direncanakan dan pemeriksaan terhadap adanya penyimpangan menjadi hakikat pengawasan. Pengawasan ini dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Terry (1973:323) yaitu pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Temuan keempat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa proses evaluasi dilaksanakan melalui kegiatan sistem evaluasi terhadap pelaksanaan program yang telah direncanakan sebelumnya dengan cara membuat laporan, dan supervisi kepala sekolah ke dalam kelas-kelas yang sedang melaksanakan remedial dan pengayaan jam tambahan belajar siswa. Temuan tentang proses evaluasi ini adalah sejalan dengan prinsip akuntabilitas. Sekolah yang memperhatikan manajemen berbasis sekolah adalah melaksanakan akuntabilitas semua kegiatan personil dan bidang yang menjalankan peningkatan mutu lulusan. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat berfungsi efektif tanpa sistem pertanggungjawaban. Dalam hal ini, pertanggungjawaban (*accountability*) adalah bermakna sebagai jaminan bahwa seseorang yang menjalankan tugas secara aktual melakukan secara benar.

Akuntabilitas dapat dibangun dengan beberapa cara, yaitu: pemeriksaan personil oleh administrator, yang dilaksanakan setelah seseorang melakukan pekerjaannya apakah dilakukan secara benar dan baik. Kemudian akuntabilitas dapat diketahui dari laporan yang dibuat bawahan untuk disampaikan kepada administrator. Selain itu, akuntabilitas juga dapat diketahui dari laporan yang dibuat oleh orang

lain. Seperti, pengendalian mutu oleh pengawas, sehingga dapat diketahui kegagalan produk atau cacat dalam produk suatu perusahaan.

E. Penutup

Berdasarkan temuan-temuan dan hasil pembahasan, maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : 1) Penerapan fungsi perencanaan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang berjalan baik, dimana proses penyusunan melalui musyawarah yang melibatkan semua komponen sekolah (komite sekolah, staf dan guru) dan pelaksanaannya dengan membagi tugas kepada bidang dan personil guru mengkomunikasikan visi dan misi sesuai standar yang ditetapkan sekolah. 2) Penerapan fungsi pengorganisasian di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang didukung manajemen sekolah yang berusaha membagi tugas kepada bidang dan personil guru serta memberikan delegasi wewenang, melaksanakan kegiatan sesuai program yang disepakati. 3) Penerapan fungsi pengawasan di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang ditujukan sebagai proses pemantauan pada kesiapan guru mempersiapkan silabus dan RPP di awal semester, tingkat kehadiran guru dan pegawai datang ke sekolah, memantau pelaksanaan proses pembelajaran di kelas, kebersihan WC dan lingkungan sekolah dengan maksud agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, 4) Penerapan fungsi evaluasi atau penilaian di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang dilaksanakan melalui kegiatan sistem evaluasi dengan membuat laporan, dan supervisi kepala sekolah dalam kelas-kelas yang sedang melaksanakan remedial dan pengayaan jam tambahan belajar siswa, ekstra kurikuler, dan pemantapan latihan keagamaan serta pengawasan terhadap penggunaan waktu, dana dan sumberdaya yang dimanfaatkan. Temuan tentang proses evaluasi ini adalah sejalan dengan prinsip akuntabilitas yang dikembangkan dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Secara umum penerapan fungsi-fungsi manajemen di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang berjalan baik. Namun demikian ada berapa saran yang dapat direkomendasikan yakni : 1) Dalam kaitan penerapan fungsi-fungsi manajemen di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang, maka disarankan kepada kepala sekolah dan segenap warganya agar senantiasa melakukan koordinasi, kerjasama serta menyelenggarakan komunikasi efektif diantara keduanya untuk masa-masa yang akan datang, 2) Peneliti menyadari banyak keterbatasan dalam penelitian ini, baik ditinjau dari penentuan fokus penelitian, waktu pengumpulan data, keterbatasan dalam teknik pengumpulan data, masih kurangnya pengetahuan dalam penganalisaan data, dan keterbatasan dalam membuat konstruksi penelitian maka diharapkan adanya penelitian selanjutnya yang lebih mengembangkan dan memperdalam kajian dalam latar penelitian lain, 3) Peneliti menyarankan agar pihak sekolah beserta jajaran yang terlibat di dalamnya untuk lebih memperhatikan upaya penerapan fungsi-fungsi manajemen di SD Negeri No. 107415 Tanjung Sari Kecamatan Batang Kuis Kabupaten Deli Serdang terutama dalam hal pengawasan dan penilaian atau evaluasi.

Daftar Kepustakaan

- Beare, Hedley, dkk. 1989. *Creating Excellent School*. New York: Routledge.
- Blachard, K. and Pealee, N. Vincent, 1988, *The Power of Ethical Management*, New York : William Morrow and Company.
- Bogdan, R. and Biklen, S.K. 1992. *Qualitative Research for Education* . Boston: Allyn and Bacon.
- Bryson, John M. 1988, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Elwan Sofwan. 2009. Hubungan Persepsi Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengetahuan Manajemen dengan Kinerja Komite Sekolah SMP Negeri Kabupaten Aceh Tenggara, *Tesis*: Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Medan. 2009.
- Gallerman, S.W. 1985, *Manajemen dan Bawahan*, Jakarta : Pustaka Bimantara Pressindo.
- Grith, Keith, ed. 1997. *Leadership: Classical, Contemporer, and Critical Approach*. New York: Oxford University Press.
- Guskey, T. R. & Huberman, M, 1995, *Profesional Development in Education*. New York : Teachers College Press.
- Hajar, I, 1996, *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Handoko, T. H. 1997, *Manajemen*, Yogyakarta, Penerbit, BPFE.
- Hasibuan, J. dan Mudjiono, K.H. 1986, *Proses Belajar Mengajar*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. 1988, *Management of Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall.
- Hoy, Charles, dkk. 2000, *Improving Quality in Education*, London: Longman Publishing.
- Huberman, A.M. & Miles, M.B 1994. "Data Management and Analysis Methods". In Denzin N.K. and Lincoln Y.S. (eds). 1994. *Handbook of Qualitative Research*, (pp. 428-444). New Delhi: Sage Publications.
- Huberman, A.M. & Miles, M.B 1984. *Qualitative Data Analysis : A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, California : Sage.
- Johnson, R.A. 1973. *The Theory and Management of System*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha.
- Lincol, Y.S and Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication.
- Mondy, R.W and Premaux, S. R. 1950, *Management*, New Jersey : Prentice Hall.
- Moleong, L.J. 1989. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rodakarya.

- Moedjiarto.2003, *Manajemen Sekolah Unggul*, Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Mukhtar, Rusmini dan Samsu.2003, *Sekolah Berprestasi*, Jakarta: Nimas Multima.
- Nawawi, Hadari & Martini 1993, *Kepemimpinan Yang Efektif*, Yogyakarta: UGM Press.
- Pritchard, R. & Karasick, B. 1973. *The Effects of Organizational Climate on Managerial job performance and job satisfaction*, Chicago: Rand Mc Nally & Company.
- Robbins, S.P.1984.*Management: Concepts and Practices*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Reeser, C.1973. *Management Function and Modern Concepts*.Illionis: Scoot Foresman and Company.
- Siagian, Sondang.P.(1985). *Filsafat Administrasi*.Jakarta:Gunung Agung.
- Sallis, Edward. 1993. *Totaal Quality Management in Education* .London : Philadelphia.
- Spradley, J.P.1980. *Participant Observation*. New York: Rinehart and winston.
- Soltis, Jonas. F. 1988, *Philoshpy of Educatiob Since Midcentury*, Terjemahan Sultan.
- Steers, R.M, Ungson, Garardo. R and Richard, T.M.B 1985, *Managing Effective Organizations An Introduction*, California : Kent Publishing.
- Sutisna, Oteng, 1985, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Alumni.
- Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Jakarta : Grasindo.
- Tampubolon, Daulat P., 1992. *Perguruan Tinggi Bermutu: Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad Ke-21*. Jakarta:Gramedia.
- Terry, George.R.1973. *The Principles of Management*.Illionis
- Tim Depdiknas.1999.*Panduan Manajemen Sekolah*.Jakarta: Ditjen Dikdasmen.
- Tim Depdiknas.2001. *Laporan nasional tentang Pembangunan Pendidikan Bangsa Indonesia*.Jakarta: Depdiknas.
- Toha, Miftah, 1986, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Rajawali Press.
- Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003, *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdiknas.
- Wahyusumidjo. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi.1990, *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Sinar Baru.