

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Sesuai dengan Amandemen UUD 1945 Pasal 31 ayat 3 menyebutkan bahwa, "Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang." Selanjutnya di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 menyebutkan bahwa, "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab."

Berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, sesuai dengan penjelasan pasal 11 Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pemerintah mengategorikan sekolah/ madrasah yang **telah memenuhi atau hampir memenuhi Standar** Nasional Pendidikan ke dalam **kategori mandiri**, dan sekolah/ madrasah yang **belum memenuhi Standar** Nasional Pendidikan ke dalam **kategori standar**. Berbagai upaya ditempuh agar alokasi sumberdaya Pemerintah dan Pemerintah Daerah diprioritaskan untuk membantu sekolah/madrasah yang masih dalam kategori standar untuk bisa meningkatkan diri menuju kategori mandiri. Terhadap sekolah/madrasah yang telah masuk dalam kategori mandiri, Pemerintah mendorongnya secara bertahap untuk mencapai taraf internasional. Adapun secara khusus regulasi sekolah bertaraf internasional sebagaimana tertuang di dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pada pasal 50 ayat 3 yang berbunyi: "Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan

pada semua jenjang pendidikan, untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional”.

Untuk meningkatkan pencapaian setiap kategori sebagaimana tersebut di atas perlu adanya pengelolaan sumber daya yang dimiliki secara efisien dan efektif dengan berupaya memenuhi delapan standar nasional pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan sebagaimana diinginkan. Dengan demikian waktu, tenaga, biaya, dan curahan pemikiran yang terpakai di dalam penyelenggaraan pendidikan akan sangat berdaya guna dan berhasil guna serta mencapai keunggulan.

Dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tertuang pada undang-undang dan peraturan-peraturan sebagaimana disebutkan di atas apabila diperhadapkan dengan persaingan di Era Globalisasi, pemerintah perlu menyiapkan SDM unggul yang dipandang akan mampu memberikan harapan untuk mengubah kehidupan ke arah yang lebih baik di masa mendatang. Demikian halnya untuk mendapatkan SDM unggul tentunya perlu disiapkan sekolah unggul yang dikelola secara efisien dan efektif.

Sejalan dengan yang disampaikan Chatib (2011 : 93) bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang fokus pada kualitas proses pembelajaran, bukan pada kualitas input siswanya. Chatib. juga menyampaikan bahwa sekolah unggul adalah sekolah yang memanusiakan manusia dalam arti menghargai setiap potensi yang ada pada diri siswa. Selanjutnya Abdul Jabar (2011 : 30) menyampaikan bahwa sekolah unggul diartikan sama dengan sekolah efektif yaitu sekolah yang memiliki kemampuan menyelenggarakan proses dan menghasilkan output pendidikan yang lebih tinggi dari standar yang ada.

Sedangkan menurut Syafaruddin (2008 : 182) sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik, di dalamnya dijumpai manajemen dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan semua sumber daya sekolah untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah, ada kepuasan kerja para personel, dan lulusan berkualitas serta mengarahkan perubahan sekolah secara antisipatif dan produktif.

Hal serupa disampaikan Macgilchrist, Myers dan Reed (2004 : 113) dengan konsep *The Intelligent School* atau sekolah cerdas yang menyimpulkan

dari hasil penelitian-penelitian empirisnya tentang *school effectiveness* (efektivitas sekolah), bahwa sekolah cerdas mengelola beberapa kecerdasan secara komprehensif saling terkait dan tidak bisa dipisahkan yang dituangkan di dalam Tabel 1.1 mengenai konsep, prinsip dan atribut dari sembilan kecerdasan.

Tabel 1.1.  
*The concepts, principles-and attributes of the nine intelligences*

1. Ethical intelligence (EthQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justice</li> <li>- respect for persons</li> <li>- inclusion</li> <li>- rights and responsibilities</li> </ul>
2. Spiritual intelligence (SQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- search for meaning</li> <li>- transcendency</li> <li>- sense of community</li> <li>- interconnectedness</li> </ul>
3. Contextual intelligence (CQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internal</li> <li>- local</li> <li>- national</li> <li>- global</li> </ul>
4. Operational intelligence (OQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategic thinking</li> <li>- development planning</li> <li>- management arrangements</li> <li>- distributed leadership</li> </ul>
5. Emotional intelligence (EQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- self- awareness</li> <li>- awareness of others</li> <li>- managing emotions</li> <li>- developing emotional literacy</li> </ul>
6. Collegial intelligence (CoQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- commitment to a shared purpose</li> <li>- knowledge creation</li> <li>- multi-level learning</li> <li>- trust and curiosity</li> </ul>
7. Reflective intelligence (RQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- creating time for reflection</li> <li>- self-evaluation</li> <li>- deep learning</li> <li>- feedback for learning</li> </ul>
8. Pedagogical intelligence (PQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- new visions and goals for learning</li> <li>- teaching for learning</li> <li>- open classrooms</li> <li>- going against the grain</li> </ul>
9. Systemic intelligence (SyQ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mental models</li> <li>- systems thinking</li> <li>- self-organization</li> <li>- networking</li> </ul>

(Macgilchrist, Myers dan Reed (2004 : 113))

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa masing-masing kecerdasan dengan masing-masing prinsip dan atributnya akan diperlukan di dalam penyelenggaraan sekolah cerdas, sehingga peserta didik akan dapat berkembang secara maksimal sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Dengan demikian di dalam penyelenggaraan sekolah cerdas, tidak hanya satu jenis kecerdasan saja yang menjadi sasaran fokus perhatian akan tetapi ada berbagai kecerdasan lainnya yang tidak terpisahkan untuk diperhatikan, sehingga di dalam pengelolaan sekolah cerdas akan melibatkan semua unsur SDM yang ada di lingkungan satuan pendidikan untuk memunculkan tumbuhnya budaya belajar secara terus menerus bagi peserta didik, pendidik, maupun tenaga kependidikan.

Memperhatikan definisi-definisi tersebut di atas, sekolah unggul identik dengan sekolah cerdas juga dengan istilah sekolah efektif, karena pada akhirnya dari hasil perlakuan selama mengikuti kegiatan belajar mengajar adalah untuk menghasilkan lulusan yang terbaik, yang tidak hanya saja memiliki pengetahuan yang memadai akan tetapi juga berperilaku aktif, kreatif, inovatif, mandiri dan berakhlak mulia.

Di dalam konsep sekolah unggul yang diharapkan adalah sekolah yang secara terus menerus meningkatkan kinerjanya dan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya secara optimal untuk menumbuh-kembangkan prestasi siswa secara menyeluruh, yang tidak hanya mampu menumbuh-kembangkan prestasi akademis peserta didik saja melainkan mampu mengembangkan kemampuan, keterampilan dan potensi-potensi lainnya yang dimiliki peserta didik. Saat ini sekolah unggul dipandang sebagai salah satu bentuk penyelenggaraan pendidikan yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus kualitas SDM. Melalui penyelenggaraan sekolah unggul diharapkan melahirkan manusia-manusia unggul, sehingga setiap tahun ajaran baru sekolah-sekolah unggul selalu dibanjiri animo masyarakat untuk mendaftarkan anaknya ke sekolah-sekolah unggul.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional secara bertahap, terencana, dan terukur, pemerintah telah melakukan pengembangan, dan sekaligus membangun sistem pengendalian mutu pendidikan melalui tiga program yang

terintegrasi, yaitu Standar Nasional Pendidikan, Akreditasi Satuan Pendidikan, dan Penjaminan Mutu Pendidikan. Khusus berkaitan dengan akreditasi dimaksudkan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik berkaitan dengan kelayakan dan kinerja penyelenggaraan pendidikan pada satuan dan/atau program pendidikan yang penilaiannya mengacu terhadap pelaksanaan 8 (delapan) komponen Standar Nasional Pendidikan. Sekolah yang telah dan dinyatakan terakreditasi atau tidak terakreditasi baik sekolah negeri maupun swasta di setiap jenjang dan jenis pendidikan menunjukkan bahwa sekolah tersebut dapat dan tidaknya mengeluarkan STTB, Ijazah, sertifikat, dan sejenisnya.

Tabel 1.2 di bawah ini menunjukkan hasil penilaian akreditasi sekolah/madrasah setiap jenjang di Kabupaten Indramayu mulai tahun 2008 s.d 2011.

Tabel 1.2  
Rekapitulasi Akreditasi Sekolah Per-jenjang  
Tahun 2008 s.d. 2011 di Kabupaten Indramayu

Jenjang	Tahun	Peringkat					Peringkat Jawa Barat				
		A	B	C	TT	Jumlah	A	B	C	TT	Jumlah
SD/MI	2008	4	32	4	1	41	663	3.678	347	2	4.690
	2009	33	282	15	-	330	366	2.518	356	8	3.248
	2010	26	239	5	-	270	624	2.245	133	-	3.002
	2011	26	131	3	-	160	1.081	3.533	233	1	4.848
	Jumlah	<b>89</b>	<b>684</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>801</b>	<b>2.734</b>	<b>11.974</b>	<b>1.069</b>	<b>11</b>	<b>15.788</b>
SMP/MTs	2008	3	10	-	-	13	300	343	90	1	734
	2009	50	13	-	-	63	406	224	48	1	679
	2010	35	17	-	-	52	396	231	31	4	662
	2011	12	15	1	-	28	521	426	69	2	1.018
	Jumlah	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>156</b>	<b>1.623</b>	<b>1.224</b>	<b>238</b>	<b>8</b>	<b>3.093</b>
SMA/MA	2008	8	6	1	-	15	251	103	33	-	387
	2009	4	3	1	-	8	170	118	30	-	318
	2010	12	5	-	-	17	239	148	17	-	404
	2011	10	8	-	-	18	216	155	6	-	377
	Jumlah	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>58</b>	<b>876</b>	<b>524</b>	<b>86</b>	<b>-</b>	<b>1.486</b>

(Sumber Rekapitulasi BAP-S/M Provinsi Jabar 2008 – 2011)

Berkaitan dengan hasil penilaian sebagaimana Tabel 1.2 tersebut di atas, bahwa kelayakan program dan satuan pendidikan di Kabupaten Indramayu memperlihatkan masih sedikit sekolah yang mendapatkan penilaian A, hal ini menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan di Kabupaten Indramayu masih banyak yang belum optimal. Dari tabel tersebut terlihat bahwa jumlah sekolah pada masing-masing jenjang dengan capaian penilaian Akredistasi A di jenjang SD/MI dari **801 SD/MI** baru mencapai **89 SD/MI** (11,11 %), di jenjang SMP/MTs dari **156 SMP/MTS** sebanyak **100 SMP/MTS** ( 64,10 %), dan di jenjang SMA/MA dari **58 SMA/MA** sebanyak **34 SMA/MA** ( 58,62 %).

Dalam kaitan dengan penelitian, peneliti melakukan studi pendahuluan terhadap sekolah-sekolah yang diunggulkan baik sekolah yang sudah berkategori SSN maupun RSBI, yang di dalam pengelolaannya telah mendapatkan penilaian akreditasi A di 12 (*duabelas*) sekolah terpilih dan terbaik menurut rekomendasi Dinas Pendidikan Kabupaten dan Departemen Agama Kabupaten Indramayu yang mewakili jenjang, jenis dan status negeri/swasta.

Dari studi pendahuluan mengindikasikan masih banyak persoalan yang ditemukan terkait dengan manajemen sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsinya, baik terkait dengan masalah manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, manajemen sarana prasarana, manajemen keuangan, maupun masalah manajemen penilaian.

Studi pendahuluan dilakukan dengan cara wawancara mengenai masalah pengelolaan sekolah kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, dan staf tata usaha sekolah. Tabel 1.3. memaparkan hasil temuan studi pendahuluan terkait dengan pengelolaan satuan pendidikan di setiap jenjang pendidikannya.

Tabel 1.3.

### Permasalahan Penyelenggaraan Pendidikan

#### Setiap Jenjang Pendidikan di Kabupaten Indramayu Tahun 2012

JENJANG	PERMASALAHAN	
SD/MI	1. Animo masyarakat dan para pejabat menyekolahkan anaknya ke sekolah unggul tinggi bahkan cenderung memaksa sementara	5. Kebijakan sekolah gratis menyulitkan sekolah untuk meminta partisipasi masyarakat. 6. Bimbingan peningkatan kualitas

	<p>kapasitas siswa per-kelas-nya terbatas.</p> <p>2. Guru selain mengajar semua bidang studi, juga menangani administrasi sekolah,</p> <p>3. Selain sekolah RSBI, sumber dana sekolah satu-satunya mengandalkan dari BOS, sehingga kesulitan mengembangkan program peningkatan kualitas pembelajaran.</p> <p>4. Dana BOS seringkali terlambat.</p>	<p>guru jarang dilakukan</p> <p>7. Dana BOS tidak hanya untuk operasional sekolah akan tetapi juga untuk membiayai honor guru, sehingga pos untuk peningkatan kualitas guru sangat kurang.</p> <p>8. Bimbingan peningkatan kualitas guru yang difasilitasi pemerintah jarang melibatkan guru swasta</p>
<b>SMP/MTs</b>	<p>1. Pada RSBI, B. Inggris sebagai bahasa pengantar kegiatan belajar mengajar ternyata sulit diikuti peserta didik.</p> <p>2. Dana BOS baru sebatas memenuhi kebutuhan operasional sekolah, tidak sampai menjangkau peningkatan mutu pembelajaran apalagi pemenuhan fisik.</p> <p>3. Dana BOS seringkali terlambat,</p> <p>4. Sekolah masih kekurangan ketenagaan PTK, sementara rekrutmen tenaga honorer pada institusi negeri tidak diperbolehkan</p>	<p>5. Pemenuhan kesejahteraan dengan aturan kenaikan pangkat dan gajinya PTK Yayasan masih belum berjalan sebagaimana seharusnya</p> <p>6. Tenaga teknis penunjang KBM (pustakawan, laboran, dll) masih terbatas.</p> <p>7. Keterbatasan sertifikasi menyebabkan kecemburuan, dan menjadikan kehilangan gairah bagi guru yang belum mendapatkannya</p> <p>8. Bantuan sarana dan prasarana baik dari Pemda maupun Pusat sangat sulit.</p>
<b>SMA/MA</b>	<p>1. Kebijakan RSBI pada praktiknya sulit untuk dilaksanakan secara maksimal.</p> <p>2. Akibat kehadiran RSBI dengan tidak dilakukan penyediaan PTK yang handal, sehingga sebagian besar guru-guru masih merasa belum siap secara optimal dan terbebani dengan kehadiran RSBI, sehingga proses KBM seperti biasa-biasa saja, akan tetapi baru sebatas menikmati kesejahteraannya.</p>	<p>3. Muatan politik mewarnai terhadap rekrutmen kepala sekolah, sehingga bisa jadi menempatkan kepala sekolah masih belum mengacu kepada keahlian secara proporsional</p> <p>4. Kuota PMDK masih relatif sedikit dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang ada diperkotaan.</p>

Dari tabel 1.3 tersebut menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan permasalahan yang terjadi di setiap jenjangnya. Khususnya berkaitan dengan

perbedaan misalnya dalam hal tenaga pendidik, di jenjang SD/MI tenaga pendidiknya adalah guru kelas yang mempunyai tugas tambahan lain sebagai administrator, sedangkan di jenjang SMP/MTs dan SMA/MA sudah secara spesifik sebagai guru mata pelajaran dengan tanpa ada tugas tambahan lain, kecuali wakil kepala sekolah atau petugas lainnya yang berkorelasi terhadap pengurangan jam wajib mengajar. Persamaan dari setiap jenjang berkaitan kualitas guru masih perlu adanya peningkatan kualitas pengajaran, terutama berkaitan dengan penguasaan berbagai metode pengajaran, dan khususnya di sekolah yang sudah berstandar RSBI perlu adanya penguatan penguasaan berbahasa asing dan sehingga guru di dalam penyampaian materi pelajaran akan lebih menarik, menyenangkan, dan dapat dipahami, serta memberikan ruang bagi peserta didik untuk lebih mengembangkan kreativitas dan kemampuannya.

Memperhatikan permasalahan yang terjadi dari penyelenggaraan sekolah unggul diantaranya sekolah unggul hanya menerima calon peserta didik dengan kriteria prestasi akademik tinggi, sehingga apabila input siswanya pilihan dan terbaik, tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kualitas lulusannya. Dalam hal ini tidak berarti bahwa penyelenggaraan sekolah unggul telah mengelola peserta didik secara baik dan benar, efisien dan efektif.

Berbagai regulasi inovasi penyelenggaraan pendidikan di Indonesia yang dianggap sebagai penyelenggaraan sekolah unggul diantaranya Sekolah Teladan, Sekolah PPSP (Proyek Perintis Sekolah Pembangunan), Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) dan lainnya. Keberadaan sekolah-sekolah yang diunggulkan tersebut diharapkan dapat mempersiapkan generasi masa depan yang berakhlak mulia, cerdas, mandiri, kreatif, inovatif, dan demokratis. Namun, keberadaannya seringkali tidak dibarengi dengan penyiapan sarana prasarana yang memadai, ketersediaan ketenagaan yang handal dan profesional, pembiayaan yang memadai, sehingga di dalam prakteknya seringkali tidak menjadi efisien dan efektif, sehubungan baik proses maupun keluarannya tidak menunjukkan hasil yang lebih dari sekolah-sekolah lain pada umumnya.

Beberapa permasalahan penyelenggaraan sekolah unggul, diantaranya sekolah unggul hanya melayani golongan kaya, sementara itu golongan miskin

kesulitan dan tidak dimungkinkan mengikuti pendidikan pada sekolah unggul walaupun secara akademis memenuhi syarat. Dengan demikian penyelenggaraan sekolah unggul menutup akses dan kesempatan yang sama bagi setiap orang untuk menikmati pendidikan yang baik. Penyelenggaraan pendidikan di sekolah unggul yang demikian dikhawatirkan melahirkan generasi pandai namun tidak memiliki hati nurani yang keadilan.

Apabila dievaluasi antara input siswa yang memang tadinya sudah pandai, kemudian setelah 3 (tiga) tahun dibimbing di sekolah, apakah pada diri peserta didik tadi terdapat peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang signifikan, jangan-jangan perlakuan selama 3 (tiga) tahun malah menjadi tidak efektif, karena antara besarnya pembiayaan yang dikeluarkan ternyata tidak terlalu banyak perubahan dalam diri siswa baik akademik maupun non akademik, bahkan sebaliknya anak menjadi lebih tidak terkendali akibat pergaulan yang salah.

Sejalan dengan hasil penelitian Balitbang yang disampaikan Hendarman “Kualitas guru RSBI yang dituntut bisa menguasai Bahasa Inggris, 60 persen guru berkemampuan menengah ke bawah”. Selanjutnya Kemendiknas mencatat, di antara sekian banyak evaluasi minus tersebut, yang paling mencolok adalah belum ada RSBI yang naik tingkat menjadi SBI setelah lebih dari lima tahun berjalan. “Fenomena itu merupakan indikator jelas bahwa RSBI berjalan di tempat,” tegasnya. Bahkan menurut Wakil Menteri Pendidikan Nasional, Fasli Jalal, pihaknya telah mengubah status 30 Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI) menjadi sekolah biasa pada 2010. Hal ini dilakukan lantaran sekolah tersebut dinilai tidak mampu mengelola RSBI.

Menghadapi kenyataan pahit ini, eksistensi sekolah harus dikelola dengan baik. Dalam konteks fungsi manajemen, perencanaan yang menempati fungsi pertama dan utama di antara fungsi-fungsi manajemen lainnya, sebagaimana ungkapan : “*The future without planning is nonsense*”, yang berarti bahwa masa depan tanpa perencanaan adalah omong kosong”. Para pakar manajemen menyatakan bahwa apabila perencanaan telah selesai dan dilakukan dengan benar, sebagian pekerjaan besar telah selesai dilaksanakan. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan Terry dan Ruwe diterjemahkan Ticoalu (2010 : 1) bahwa

*Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.*

Permasalahan lain bahwa sekolah unggul lebih mengedepankan menjual fasilitas yang serba lebih, sehingga cenderung memasang tarif lebih tinggi. Apakah dengan ketersediaan fasilitas terutama sarana dan prasarana yang lebih baik dari sekolah-sekolah lain pada umumnya, akan menghasilkan keluaran yang lebih baik pula, tentu nya hal ini tidak menjadikan jaminan apabila tidak ditunjang dengan pengelolaan sumber daya yang dimiliki secara tepat dan benar.

Permasalahan yang muncul di dalam pengelolaan sekolah unggul selain dari masalah-masalah sebagaimana disebutkan di atas, antara lain aturan atau kebijakan yang digariskan oleh pemerintah atau pemerintah daerah terkadang tidak mendukung dan bahkan bisa bertentangan terhadap upaya untuk mencapai sekolah unggul. Misalnya, untuk memenuhi kebutuhan ketenagaan, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan khususnya di sekolah negeri, sekolah tidak bisa sekehendak sendiri mengangkat ketenagaan meskipun kekurangan ketenagaan baik secara kualitas maupun kuantitas sehubungan dengan adanya aturan larangan pengangkatan tenaga honorer.

Harapan dari masyarakat, sekolah unggul lahir dari pengelolaan sekolah yang baik dan benar, sehingga segala sumber daya yang dimiliki dikelola secara efisien dan efektif untuk menghasilkan lulusan yang unggul. Sebagai gambaran tentang pengelolaan sekolah unggul, peserta didik lulus dengan nilai rata-rata sangat memuaskan dan dapat lebih siap menghadapi persaingan memasuki suatu jenjang pendidikan lanjut yang lebih baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

Berbagai kebijakan pendidikan diregulasikan oleh pemerintah, baik berkenaan dengan peningkatan akses dan pemerataan pendidikan, peningkatan kualitas pendidikan, relevansi pendidikan, maupun berkenaan dengan pencitraan pendidikan, namun sampai dengan saat ini hasilnya masih dirasakan belum optimal, dengan demikian muncul pertanyaan, apanya yang salah, apakah manajemen sekolah khususnya sekolah unggul sudah efisien dan efektif?

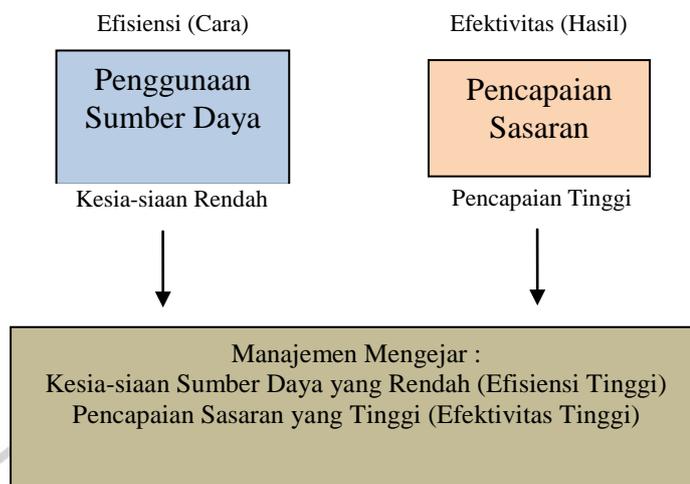
Robbins dan Coulter diterjemahkan Sabran dan Putera (2010 : 7)

menyampaikan bahwa efisiensi adalah melakukan pekerjaan secara tepat sasaran, atau menghasilkan output sebanyak mungkin dan input sesedikit mungkin. Selanjutnya disampaikan pula bahwa efisiensi seringkali dikatakan “mengerjakan sesuatu tepat sasaran” yaitu tidak menyia-nyiakan sumber daya. Efisiensi pendidikan dalam pembahasan para ahli pembiayaan pendidikan sering disebut sebagai efisiensi pengelolaan (manajemen) pendidikan. Efisiensi sendiri terkait dengan tingkat/derajat suatu dinyatakan bahwa efisiensi internal berkaitan dengan hubungan antara input dan output di dalam urusan suatu sistem atau lembaga pendidikan. Penghitungan efisiensi internal pendidikan dilakukan secara beragam oleh berbagai pihak, berdasarkan kepentingan dan asumsinya terhadap kebutuhan informasi. Pusat Data dan Informasi (PDEP) Balitbang Departemen Pendidikan Nasional (2002:101) memilih empat indikator efisiensi internal pendidikan, yaitu angka bertahan, rata-rata lama belajar, tahun masukan per lulusan, dan koefisien efisiensi.

Efektivitas menurut Robbins dan Coulter diterjemahkan Sabran dan Putera (2010 : 8) seringkali dikatakan “mengerjakan hal yang tepat” yaitu menjalankan aktivitas-aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai berbagai sasarannya. Keefektifan menekankan perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan yang akan dicapai, dan menurut Sergiovani (1987 : 33), keefektifan organisasi adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan. Efektifitas menunjukkan ketercapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Makmun (1999 : 11) menegaskan bahwa efektifitas sekolah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (achievement atau observed output) dengan hasil yang diharapkan (objectives, targets, intended output) sebagaimana telah ditetapkan.

Menurut Sagala (2011:87) bahwa keefektifan dan keberhasilan manajerial kepala sekolah yang didukung oleh guru dan staf sekolah lainnya akan menghasilkan kualitas belajar yang baik.

Robbins dan Coulter diterjemahkan Sabran dan Putera (2010 : 8) sebagaimana Gambar 1.1 menyimpulkan bahwa efisiensi berkenaan dengan cara mencapai suatu *tujuan*, efektivitas berkenaan dengan hasil.



Gambar 1.1. Efisiensi dan Efektivitas dalam Manajemen.

Di dalam mengelola sekolah unggul, siswa perlu mendapatkan perlakuan pembinaan dari sekolah sesuai dengan potensi yang dimilikinya sehingga potensi tersebut akan berkembang secara maksimal. Untuk memfasilitasi terwujudnya kebutuhannya tersebut, maka perlu pengaturan / manajemen siswa, kurikulum, pembiayaan, pendidikan dan tenaga pendidikannya, sarana prasarana dan manajemen evaluasinya.

Menghadapi realitas permasalahan sebagaimana tersebut di atas, di era kompetisi global yang menuntut berkompetisi ketat, membutuhkan paradigma baru dalam dunia pendidikan yang berkorelasi dengan keberhasilan seseorang dalam kehidupan masyarakat nyata. Sudah saatnya para ahli dan praktisi pendidikan duduk bersama merencanakan pendidikan nasional agar mampu menawarkan *transfer of learning*, *transfer of training*, dan *transfer of principles* secara efektif.

Menyadari betapa pentingnya penyediaan sekolah yang akan menjadi panutan dan harapan masyarakat, keberadaan sekolah yang diinginkan adalah sekolah yang mampu mencetak SDM unggul dan mempunyai kemampuan bersaing, sehingga perlu disediakan sekolah unggul yang dapat mengelola secara optimal potensi sumber daya yang tersedia dan potensi unggulan-unggulan daerah lainnya. Oleh sebab itulah diperlukan adanya perencanaan strategis yang komprehensif, sehingga akan melahirkan suatu bentuk penyelenggaraan sekolah

yang dikelola lebih efisien dan efektif, juga mampu mengantarkan dan sekaligus mengembangkan kemampuan siswanya sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

Dengan demikian sekolah unggul yang diinginkan adalah sekolah yang memiliki kemampuan di dalam mengelola sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif untuk menghantarkan peserta didik berkembang secara optimal menjadi manusia unggul yang tidak hanya saja memiliki kecerdasan intelektual akan tetapi juga memiliki berbagai kecerdasan lainnya.

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan kajian di lapangan yang disebut sekolah/madrasah unggul belum tentu pengelolaannya menunjukkan sekolah/madrasah unggul yang sesungguhnya. Hasil studi pendahuluan ditemukan bahwa sekolah/madrasah unggul di Kabupaten Indramayu ternyata belum dikelola secara efisien dan efektif.

Berbagai persoalan yang teridentifikasi sebagai penyebab pelaksanaan penyelenggaraan sekolah/madrasah unggul belum efisien dan efektif, diantaranya:

- a. Sekolah/madrasah unggul masih belum dapat menyusun perencanaan secara efisien dan efektif sesuai dengan sumber daya yang dimiliki.
- b. Pengelolaan komponen-komponen strategis sekolah/ madrasah unggul yang merupakan bagian dari program dan kegiatan yang telah direncanakan seperti kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik, pembiayaan, sarana prasarana, dan penilaian, belum dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.
- c. Pembinaan dan penjaminan mutu penyelenggaraan sekolah/ madrasah unggul belum sepenuhnya dilaksanakan secara efisien dan efektif.
- d. Pengawasan dan pengendalian terhadap penyelenggaraan sekolah/ madrasah unggul belum terlaksana secara efisien dan efektif.
- e. Reviu dan evaluasi yang dilaksanakan di sekolah/ madrasah unggul belum berjalan secara efisien dan efektif.

## 2. Fokus dan Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut di atas, dalam rangka mewujudkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sekolah/madrasah unggul, maka penelitian ini difokuskan pada analisis: Efisiensi dan Efektivitas Manajemen Sekolah/Madrasah, dengan rumusan permasalahan secara umum: “Sejauhmana efisiensi dan efektivitas manajemen sekolah/madrasah unggul dilaksanakan di Kabupaten Indramayu?” Secara operasional permasalahan di atas dirinci ke dalam pertanyaan penelitian berikut ini:

- a. Bagaimana perencanaan pada sekolah/madrasah unggul disusun?
  - 1) Bagaimana proses dan mekanisme perencanaan di sekolah/madrasah unggul?
  - 2) Siapa yang terlibat dalam penyusunan perencanaan di sekolah/madrasah unggul?
  - 3) Komponen apa saja yang dibahas di dalam perencanaan sekolah/madrasah unggul?
- b. Bagaimana komponen-komponen strategis sekolah/madrasah unggul sebagaimana yang telah direncanakan dikelola secara efisien dan efektif sehingga proses dan hasil belajar dapat dicapai lebih optimal?
  - 1) Bagaimana pelaksanaan pengembangan kurikulum di sekolah/madrasah unggul?
  - 2) Bagaimana pemberdayaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah/madrasah unggul?
  - 3) Bagaimana pengembangan potensi peserta didik agar terlibat secara aktif di dalam kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lainnya di sekolah/madrasah unggul?
  - 4) Bagaimana pengelolaan pembiayaan di sekolah/madrasah unggul?
  - 5) Bagaimana pengelolaan sarana prasana di sekolah/madrasah unggul?
  - 6) Bagaimana pelaksanaan penilaian di sekolah/madrasah unggul?

- c. Bagaimana pelaksanaan pembinaan dan penjaminan mutu di sekolah/madrasah unggul?
- 1) Bagaimana melakukan pembinaan dan penjaminan mutu di sekolah/madrasah unggul?
  - 2) Kapan dan siapa sajakah yang ikut dilibatkan di dalam proses pembinaan di sekolah/madrasah unggul?
  - 3) Aspek apa sajakah yang dijadikan sebagai bahan pembinaan di sekolah/madrasah unggul?
- d. Bagaimana proses pengawasan dan pengendalian kegiatan dilaksanakan di sekolah/madrasah unggul sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan berjalan sesuai dengan yang direncanakan?
- 1) Bagaimana proses pengawasan dan pengendalian di sekolah/madrasah unggul dilakukan agar kinerja penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan secara optimal ?
  - 2) Kapan dan siapa sajakah yang ikut dilibatkan di dalam proses pengawasan dan pengendalian di sekolah/madrasah unggul?
- e. Bagaimana proses reviu dan evaluasi dilakukan di sekolah/madrasah unggul?
- 1) Bagaimana mekanisme proses reviu dan evaluasi dilakukan di sekolah/madrasah unggul?
  - 2) Bagaimana pemanfaatan hasil reviu dan evaluasi di sekolah/madrasah unggul?

### **C. Definisi Konsep dan Kriteria**

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana tersebut di atas, penulis mendefinisikan beberapa istilah yang berhubungan dengan judul penelitian disertai indikatornya, antara lain :

- a. Istilah manajemen disamakan dengan pengelolaan.
- b. Sekolah/madrasah Unggul adalah sekolah/madrasah yang dapat memaksimalkan potensi dan peluang sumber daya yang tersedia melalui proses pengelolaan yang efisien dan efektif sehingga peserta didik tidak hanya berkembang dan meningkat dalam aspek kecerdasan kognitif saja akan tetapi

peserta didik juga mengalami perkembangan dan peningkatan kecerdasan-kecerdasan lainnya yang ditunjukkan terhadap perubahan menuju perbaikan aspek sikap/nilai dan psikomotor.

- c. Efisien adalah menggunakan sumber daya secara minimal untuk mencapai hasil yang maksimal atau melakukan sesuatu secara tepat (*do the thing right*).
- Kriteria efisien yaitu a) Penggunaan waktu, tenaga, biaya dan pikiran sekecil-kecilnya untuk mencapai hasil tertentu; b) Penggunaan waktu, tenaga, biaya dan pikiran tertentu untuk mencapai hasil yang lebih besar;
  - Perencanaan yang efisien apabila memenuhi kriteria: 1) Penyusunan program kerja tepat waktu; 2) SDM yang hadir dalam penyusunan perencanaan terlibat secara aktif; 3) Dana yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sesuai dengan kebutuhan; 4) Perubahan Anggaran dilakukan dengan merevisi mata anggaran program kegiatan satu dengan lainnya yang strategis; dan 5) Program dan kegiatan yang direncanakan disusun terlebih dahulu oleh para pengelola sesuai dengan bidang tugas dan garapannya yang kemudian dibawa ke forum musyawarah perencanaan di sekolah/madrasah.
  - Pengelolaan kurikulum akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Sekolah/madrasah tidak menyelenggarakan penambahan jam mengajar untuk mata pelajaran tertentu; 2) Unsur Tim pengembangan kurikulum ahli di bidangnya; 3) Penambahan muatan mata pelajaran di luar kurikulum nasional berjalan tanpa kendala; 4) KTSP disusun berdasarkan pendidikan karakter, kecakapan hidup, sosial budaya, kearifan lokal.
  - Pemberdayaan Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) telah mencukupi; 2) Kualifikasi dan kompetensi PTK telah terpenuhi; 3) Jumlah jam mengajar Guru dengan tugas tambahan lainnya telah disesuaikan.; 4) Dana yang dibutuhkan untuk pembayaran PTK mencukupi; 5) Pengangkatan dan pemberhentian PTK

sesuai dengan kewenangannya; 6) Tersedia kegiatan peningkatan kapasitas PTK.

- Manajemen Peserta Didik akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Proporsional Tim Penerimaan Peserta Didik Baru; 2) Pengaturan siswa dalam kelas; 3) Ragam kegiatan untuk melakukan pembinaan mental, spiritual, dan disiplin; 4) Variasi pilihan kegiatan ekstrakurikuler lebih banyak; 5) Terjalannya komunikasi antara orangtua peserta didik dengan pihak sekolah.
- Manajemen pembiayaan akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Keterlibatan *stakeholders* dalam penyusunan dan penetapan DSP tahunan dan bulanan; 2) Ketepatan pengalokasian dana BOS dan DSP; 3) Anggaran siswa miskin tersedia secara proporsional; 4) Media publikasi pengelolaan keuangan sekolah / madrasah.
- Manajemen Sarana Prasarana akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Pengaturan penggunaan sarana penunjang KBM di kelas; 2) Pengaturan penggunaan Laboratorium; 3) Pengaturan penggunaan Sarana Olahraga dan Ibadah; 4) Pengaturan penggunaan Perpustakaan berbasis ICT; 5) Pengaturan lingkungan nyaman dan sehat; 6) Penugasan penanggung-jawab aset.
- Penilaian akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Ragam cara penilaian; 2) Waktu pelaksanaan penilaian; dan 3) Penyusunan KKM sesuai dengan potensi peserta didik dan penunjang KBM.
- Pembinaan dan penjaminan mutu akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Pemanfaatan waktu pelaksanaan pembinaan dan penjaminan mutu PTK; 2) Ketepatan SDM yang menjadi binaan; 3) Pemanfaatan pembina dan penjamin mutu di lingkungan satuan pendidikan; dan 4) Kesesuaian materi Pembinaan.
- Pengawasan dan Pengendalian akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Setiap Kegiatan di sekolah/madrasah dilakukan pengawasan; 2) Petugas yang mengawasi dan mengendalikan setiap

program dan kegiatan di satuan pendidikan sesuai dengan wewenang dan tugasnya; 3) Media yang digunakan sebagai alat untuk pengawasan dan pengendalian.

- Reviu dan evaluasi akan menjadi efisien apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Reviu dan Evaluasi terhadap program dan kegiatan dapat dilaksanakan sesuai jadwal dan berkesinambungan; 2) Laporan pertanggungjawaban program dan kegiatan disusun oleh pelaksana program dan kegiatan; dan 3) Evaluasi program dan kegiatan tahunan dilaksanakan sebelum menyusun rencana kerja tahunan.
- d. Efektif adalah kesesuaian hasil yang dicapai dengan tujuan yang diharapkan, atau melakukan sesuatu yang benar (*do the right thing*)
- Kriteria efektif yaitu a) hasil yang akan dicapai sesuai dengan target, b) adanya kepuasan terhadap capaian.
  - Kriteria perencanaan efektif apabila: 1) Program kerja tahunan strategis tersusun sesuai dengan kondisi yang dihadapi; 2) Program dan kegiatan tahunan yang direncanakan sesuai dengan dokumen perencanaan lainnya yang telah disusun; 3) Setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan mengacu kepada dokumen perencanaan yang sudah disepakati dalam musyawarah; 4) Program kegiatan strategis yang muncul karena adanya kebijakan baru tetap dapat dilakukan sesuai ketentuan; dan 5) Komponen program dan kegiatan yang direncanakan telah mengacu kepada 8 (delapan) standar nasional pendidikan.
  - Manajemen dan pengembangan kurikulum akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) RPP tersusun sesuai dengan kondisi potensi sekolah dan isu terkini; 2) Silabus dan RPP menjadi acuan dalam KBM sehari-hari; 3) Kompetensi dasar semua bidang studi dapat tercapai; 4) Guru di dalam KBM secara konsisten memasukan pendidikan karakter, kecakapan hidup, sosial budaya, kearifan lokal.
  - Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Para pendidik dengan mempertimbangkan tugas tambahannya mengajar sesuai dengan jam wajib

minimal; 2) Para pendidik mengajar sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya; 3) KBM dan pelayanan administrasi dapat dilaksanakan sesuai kebutuhan; 4) PTK lebih sejahtera; dan 5) Peningkatan kapasitas PTK.

- Manajemen Peserta Didik akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Mekanisme Penerimaan Peserta Didik Baru memetakan dan mendapatkan siswa terbaik; 2) Terbinanya mental, spiritual, dan disiplin peserta didik; 3) Terpilihnya peserta didik yang berprestasi sesuai minat dan bakatnya melalui kegiatan ekstrakurikuler; 4) Kemajuan dan perkembangan peserta didik menjadi tanggungjawab bersama antara sekolah dan orangtuanya.
- Manajemen pembiayaan akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) DSP tahunan dan bulanan ditetapkan sesuai kesepakatan; 2) Penyaluran dana BOS dan DSP sesuai dengan peruntukannya; 3) Siswa miskin mendapatkan keringanan / pembebasan pembiayaan sekolah; 4) Mudahnnya stakeholders dan shareholders mengetahui pengelolaan keuangan sekolah / madrasah.
- Manajemen Sarana Prasarana akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) KBM lebih menarik dan mudah dimengerti melalui bantuan media ICT; 2) Materi kegiatan di Laboratorium tercukupi; 3) Kegiatan Olahraga dan Ibadah lebih ramai diminati dengan penyediaan kelengkapan sarana prasarananya; 4) Peminjaman buku di Perpustakaan lebih mudah dan cepat; 5) Siswa merasa nyaman dan sehat bermain dan istirahat; 6) Aset tercatat, terkontrol, tersimpan dan terpelihara dengan baik.
- Penilaian akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Kompetensi peserta didik dinilai sesuai dengan alat ukur yang dipakai; 2) Peserta didik selalu siap menghadapi evaluasi; dan 3) Standar KKM dapat terlampaui.
- Pembinaan dan penjaminan mutu akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Terlaksananya pembinaan dan penjaminan mutu PTK secara kontinue dan konsisten; 2) Pembina dan penjamin mutu

dapat melaksanakan menyampaikan materi binaannya; dan 3) PTK memahami dan melaksanakan materi pembinaan.

- Pengawasan dan pengendalian akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Terlaksananya Pengawasan dan Pengendalian program dan kegiatan secara kontinue dan konsisten; 2) Pengawas dan Pengendali program dan kegiatan dapat melaksanakan pengawasan dan pengendaliannya di satuan pendidikan; dan 3) PTK melaksanakan program dan kegiatan dengan sungguh-sungguh sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Reviu dan evaluasi akan menjadi efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: 1) Terevaluasi setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan; 2) Setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan ada laporannya; dan 3) Laporan evaluasi program dan kegiatan tahunan dijadikan bahan perencanaan proram dan kegiatan satu tahun yang akan datang.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam dan menganalisis efisiensi dan efektivitas manajemen sekolah/madrasah unggul di Kabupaten Indramayu. Adapun secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji secara mendalam dan menganalisis:

1. Efisiensi dan efektivitas perencanaan pada sekolah/madrasah unggul.
  - a. Proses dan mekanisme perencanaan di sekolah/madrasah unggul.
  - b. Sumber daya yang terlibat dalam penyusunan perencanaan di sekolah/madrasah unggul.
  - c. Komponen perencanaan di sekolah/madrasah unggul.
2. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan komponen-komponen strategis sekolah/madrasah unggul sebagaimana yang telah direncanakan dalam mempengaruhi proses dan hasil belajar.
  - a. Pengembangan kurikulum di sekolah/madrasah unggul.
  - b. Pemberdayaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah/madrasah unggul.

- c. Pengembangan potensi peserta didik agar siswa dapat terlibat secara aktif di dalam kegiatan belajar mengajar, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lain yang melibatkan siswa.
  - d. Pengelolaan pembiayaan sekolah/madrasah unggul.
  - e. Pengelolaan sarana prasana sekolah/madrasah unggul.
  - f. Pelaksanaan penilaian pada sekolah/madrasah unggul.
3. Pembinaan dan penjaminan mutu di sekolah/madrasah unggul yang efisien dan efektif.
    - a. Pelaksanaan pembinaan dan penjaminan mutu di sekolah/madrasah unggul.
    - b. Sumber daya yang dilibatkan di dalam proses pembinaan.
    - c. Aspek yang dijadikan sebagai bahan pembinaan di tingkat sekolah/madrasah.
  4. Efisiensi dan efektivitas pengawasan dan pengendalian kegiatan yang dilaksanakan di sekolah/madrasah unggul sehingga kegiatan-kegiatan yang dilakukan berjalan sesuai dengan yang direncanakan.
    - a. Proses pengawasan dan pengendalian agar kinerja penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan secara optimal.
    - b. Sumber daya yang dilibatkan di dalam proses pengawasan dan pengendalian.
  5. Efisiensi dan efektivitas reviu dan evaluasi di sekolah/madrasah unggul.
    - a. Mekanisme proses reviu dan evaluasi.
    - b. Pemanfaatan hasil reviu dan evaluasi.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk mengkaji efisiensi dan efektivitas manajemen sekolah unggul lebih lanjut. Selain itu dapat juga dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam manajemen sekolah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sekolah menjadi sekolah unggul. Bagi sekolah yang sudah diunggulkan merupakan penguatan dalam manajemen sekolahnya agar lebih efisien dan efektif.

Bagi peneliti memberikan pengalaman dalam melakukan penelitian secara umum, khususnya penelitian dalam manajemen sekolah. Selain mendapatkan pengalaman dalam melakukan penelitian, juga menambah wawasan keilmuan tentang manajemen sekolah unggul yang dapat peneliti aplikasikan di lapangan untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas manajemen sekolah unggul.

Bagi para pengelola pendidikan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengelola sekolah. Untuk para pemangku kebijakan pendidikan dapat dijadikan sebagai bahan merencanakan berbagai kebijakan untuk dilaksanakan di sekolah berkaitan dengan pengelolaan sekolah agar lebih efisien dan efektif.

#### **F. Struktur Organisasi Disertasi**

Disertasi ini disusun berdasarkan kepada pedoman penulisan karya ilmiah UPI Tahun 2012 yang terdiri dari lima bab.

Bab I adalah pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, diakhiri dengan struktur organisasi disertasi.

Bab II berisi tentang kajian pustaka dan kerangka pemikiran. kajian pustaka menjelaskan tentang teori-teori yang berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas, manajemen sekolah unggul, perencanaan sekolah, manajemen kurikulum, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, manajemen peserta didik, manajemen pembiayaan, manajemen sarana prasarana, manajemen penilaian peserta didik, pengawasan dan pengendalian, reviu dan evaluasi, studi terdahulu yang relevan, dan kerangka pemikiran.

Bab III adalah metodologi penelitian yang menjelaskan tentang metode penelitian, sampel penelitian, instrumen penelitian, proses pengumpulan data, proses pengolahan data, dan keabsahan data.

Bab IV adalah hasil penelitian dan pembahasan. bab ini menyajikan hasil penelitian dari setiap sekolah yang diteliti, pembahasan secara khusus yang membahas per-satuan pendidikan yang diteliti, dan pembahasan secara umum yang membahas secara umum terhadap temuan di lapangan dengan penyajian

sesuai dengan fokus penelitian yang dikaitkan dengan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu, kemudian bagian terakhir menyajikan model hipotetik manajemen sekolah/madrasah unggul.

Bab V adalah kesimpulan dan saran. kesimpulan didasarkan kepada hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana tertuang pada bab empat untuk menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah. Sedangkan saran yang disampaikan sebagai masukan untuk peningkatan mutu manajemen sekolah.

Bagian terakhir berisikan daftar pustaka yang digunakan dalam penelitian dan lampiran data pendukung lain yaitu instrumen penelitian, data hasil penelitian, dan riwayat hidup peneliti.

