

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Filsafat

Disertasi ini berlandaskan pada aliran filsafat konstruktivisme, yang merupakan suatu filsafat pengetahuan yang menekankan, bahwa pengetahuan yang kita miliki sebenarnya adalah hasil konstruksi kita sendiri. Dasar pemahaman filosofi konstruktivis dapat ditemukan dalam jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti: Bagaimana kita mengetahui, bahwa kita tahu? Apa itu pengetahuan? Apa itu kebenaran? Apa yang dimaksud dengan kenyataan?

Glaserfeld (1994) dalam Muwakhidah (2020:116), sejak abad ke-5 SM, kaum skeptis telah menunjukkan bahwa,

Secara logis tidak mungkin untuk menetapkan kebenaran dari setiap bagian tertentu dari pengetahuan. Hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan untuk membuat perbandingan yang diperlukan, antara bagian pengetahuan tersebut dengan kenyataan yang seharusnya diwakilinya, karena satu-satunya cara rasional untuk mengakses kenyataan adalah melalui proses mengetahui yang lain.

Konstruktivisme adalah teori pengetahuan yang menjelaskan cara kita mengetahui apa yang kita ketahui. Dalam masyarakat yang kompleks dan multikultural, kebenaran memiliki banyak wujud, di mana berbagai konteks dan sub-kultur mendukung berbagai cara membangun pengetahuan dan memahami apa artinya "tahu" sesuatu (Muwakhidah, 2020:118).

Giambattista Vico dalam Muwakhidah (2020:117), menyatakan bahwa "*verum ipsum factum*" yang berarti "kebenaran sama dengan apa yang dibuat." Implikasinya, apa yang diterima sebagai kebenaran dalam satu masyarakat bisa saja dianggap sebagai kabar angin di masyarakat lain. Selanjutnya, pada dua dekade terakhir ini, konstruktivisme telah muncul sebagai ideologi filosofis yang berpengaruh dalam pendidikan. Konstruktivisme tradisional dimulai pada abad ke-18 oleh Vico, seorang filsuf Italia yang dikenal sebagai konstruktivis radikal, diikuti oleh tokoh-tokoh seperti Von Glaserfeld, Silvio Ceccato, dan diperkaya oleh Jean Piaget. Sejak itu, banyak peneliti dan ahli teori lainnya telah mengembangkan berbagai gagasan mengenai konstruktivisme.

Jean Piaget dalam Suryana et al., (2022a:2073), juga merupakan tokoh yang dianggap sebagai pelopor konstruktivisme, lahir di Nauchatel Swiss pada 9 Agustus 1896. Ayahnya, Athur Piaget, adalah seorang Profesor sastra abad pertengahan. Pada tahun 1918, Jean Piaget memulai program Doktor di bidang ilmu pengetahuan alam di Universitas Neuchatel. Pada tahun 1921, dia menjadi guru besar dalam bidang Psikologi dan Filsafat Ilmu.

Pada tahun 1955, mendirikan *International Center of Genetic Epistemology*, yang mempelajari bagaimana anak-anak memperoleh dan mengubah ide-ide abstrak, seperti ruang, waktu, dan gaya. Teori ini dikenal dengan nama teori perkembangan mental. Selama hidupnya, Jean Piaget menulis lebih dari 60 buku dan ratusan artikel. Dia meninggal di Janewa Swiss pada 16 September 1980. Konstruktivisme yang dikembangkan oleh Jean Piaget, adalah suatu filsafat pendidikan yang dikenal juga sebagai konstruktivisme kognitif personal (*cognitive contructivism*)(Ni'amah, 2021:209).

Pada tahun 1740, Giambattista Vico menyampaikan filsafatnya dalam bukunya yang berjudul "*De Antiquissima Italorum Sapientia.*" Dalam buku tersebut, ia menyatakan, "Tuhan adalah pencipta alam semesta dan manusia adalah tuan atas ciptaan-Nya." Vico menjelaskan bahwa "mengetahui" adalah "mengetahui bagaimana membuat sesuatu." Ini berarti seseorang memiliki pengetahuan ketika ia mampu menjelaskan kembali unsur-unsur yang membentuk sesuatu itu. Bagi Vico dalam Nerita et al., (2023:555), "hanya Tuhan yang dapat benar-benar memahami alam semesta. Dia mengetahui bagaimana dan dari apa segala sesuatu itu diciptakan." Sementara manusia hanya dapat mengetahui setelah sesuatu itu dibangun atau dikonstruksikan. Bagi Vico dalam Nerita et al., (2023:557), bahwa "pengetahuan selalu merujuk pada struktur konsep yang dibentuk. Pendekatan ini berbeda dengan kaum empiris yang hanya melihat pengetahuan dari segi eksternalnya saja."

Perkembangan konstruktivisme dalam belajar juga tidak terlepas dari usaha keras Jean Piagetin dan Vygotsky. Kedua tokoh ini menekankan, bahwa perubahan kognitif ke arah perkembangan terjadi, ketika konsep-konsep yang sebelumnya sudah ada mulai bergeser, karena ada sebuah informasi baru yang

diterima melalui proses ketidakseimbangan (Yusuf & Arfiansyah, 2021:643). Ini berarti, dalam membentuk pengetahuan didasari oleh pembentukan konsep yang diintegrasikan dengan pengalaman yang baru, dimana Abdiyah (2021:55), mengemukakan bahwa “filsafat konstruktivisme adalah aliran filsafat yang menitikberatkan pada cara manusia dalam membangun pengetahuan, melalui konstruksi dan pengalaman sosial.”

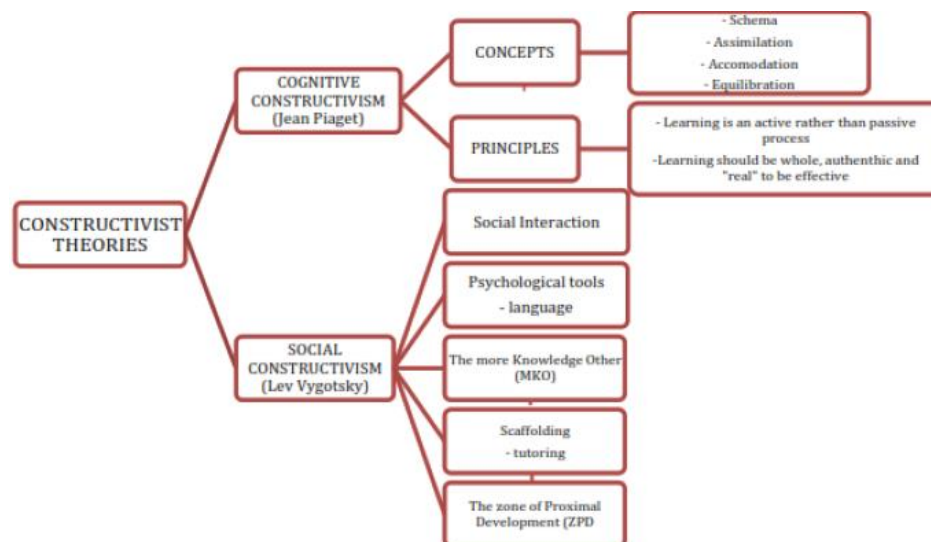
Nerita et al., (2023:233) menyatakan bahwa “konstruktivisme, pengetahuan atau pemahaman seseorang dipengaruhi tidak hanya oleh fakta objektif, tetapi juga oleh pengalaman pribadi, kebudayaan, dan konteks sosialnya.” Para penganut konstruktivisme berpendapat bahwa,

Individu secara aktif berperan dalam proses mengonstruksi pengetahuan mereka sendiri. Mereka tidak hanya menerima informasi secara pasif, tetapi juga melibatkan interpretasi, pengolahan, dan penyusunan informasi baru berdasarkan pengetahuan dan pengalaman sebelumnya. Konstruktivisme menekankan pentingnya interaksi antara individu dengan lingkungan sosial mereka. Manusia belajar dan membangun pengetahuan secara kolaboratif melalui interaksi dengan orang lain dalam lingkungannya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka filsafat konstruktivisme dalam dunia pendidikan, juga menekankan pentingnya pembelajaran aktif, berbasis masalah, dan pembelajaran melalui pengalaman langsung dalam membentuk kepribadian manusia. Dengan demikian, lingkungan belajar yang kondusif harus menyediakan kesempatan bagi siswa untuk berinteraksi, berekspresi, dan berkolaborasi dalam memecahkan masalah nyata dalam kehidupan.

Salah satu implikasi penting dari filsafat konstruktivisme adalah bahwa pengetahuan tidak bisa langsung dipindahkan, dari orang yang tahu kepada orang yang belum tahu. Saat seorang guru menyampaikan konsep, ide, dan pemahamannya kepada siswa, siswa harus dapat memahami, memodifikasi, dan mengintegrasikan berdasarkan pengalaman mereka sendiri. Miskonsepsi yang sering terjadi di kalangan siswa menegaskan, bahwa pengetahuan tidak dapat dipindahkan secara langsung tetapi harus dibangun dan diartikan oleh siswa itu sendiri, melalui kompetensi kepribadian dari seorang guru.

Penerapan filsafat konstruktivisme akan sangat relevan dengan konteks manajemen mutu program kerja sekolah, dimana program kerja sekolah yang dirancang berdasarkan prinsip-prinsip konstruktivistik yang akan melibatkan lebih banyak partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, baik itu guru, siswa, maupun orang tua. Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah dapat dilakukan dengan pendekatan yang lebih kolaboratif dan reflektif. Melalui pendekatan ini, setiap pihak dapat berkontribusi secara aktif dan merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap peningkatan mutu sekolah.



Gambar 2.1 Perkembangan Teori Konstruktivisme Piaget dan Vygotsky (Muthmainnah et al., 2023:360)

Menerapkan filsafat konstruktivisme dalam program kerja sekolah juga membantu dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Guru yang memahami dan menerapkan prinsip-prinsip konstruktivisme akan lebih mampu merancang kegiatan belajar yang relevan dan memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif dalam proses belajar. Dengan pendekatan yang berpusat pada siswa, maka guru akan lebih peka terhadap kebutuhan individual siswa dan dapat menyediakan dukungan yang tepat sesuai dengan perkembangan mereka. Pada akhirnya, penerapan konstruktivisme dalam manajemen mutu program kerja sekolah akan menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan berkualitas, serta mengembangkan kompetensi kepribadian guru secara optimal.

Beberapa tokoh penting yang berperan dalam pengembangan filsafat konstruktivisme, menurut Ermis Suryana et al., (2022a:2073), antara lain:

1. Jean Piaget (9 Agustus 1896 - 16 September 1980)

Teori konstruktivistik yang dikembangkan oleh Jean Piaget berfokus pada cara anak-anak memahami dunia melalui pengalaman dan interaksi dengan lingkungan mereka. Menurut Piaget bahwa,

Anak-anak tidak dilahirkan dengan konsep-konsep tertentu melainkan memperolehnya melalui pengalaman yang terstruktur oleh skema mental mereka. Proses kognitif ini melibatkan asimilasi, akomodasi, dan akhirnya equilibrasi, yang menunjukkan bagaimana pengetahuan baru diintegrasikan ke dalam skema yang ada atau melalui modifikasi skema, untuk menyesuaikan dengan informasi baru (Piaget, 2010:321).

Teori ini menggambarkan, bahwa pembelajaran adalah proses aktif dimana individu membangun makna berdasarkan interaksi antara pengalaman dan ide-ide mereka sendiri. Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, pemahaman tentang teori konstruktivistik Piaget sangat penting untuk meningkatkan kompetensi Kepribadian guru. Guru yang berkepribadian selalu memahami proses pembelajaran siswa menurut teori ini, dapat merancang kegiatan belajar yang lebih efektif dan menarik. Mereka dapat menyediakan pengalaman yang relevan dan bervariasi yang mendorong siswa untuk menggunakan skema mereka, mengasimilasi dan mengakomodasi pengetahuan baru, serta mencapai equilibrasi. Intervensi semacam ini dapat mengoptimalkan proses konstruksi pengetahuan dalam diri siswa, sehingga mereka tidak hanya mengingat informasi, tapi juga memahami dan dapat menerapkannya dalam berbagai konteks.

Implementasi teori konstruktivistik Piaget dalam manajemen mutu program kerja sekolah, melibatkan pelatihan dan pengembangan profesional guru yang berkelanjutan. Program pelatihan yang menekankan pada pemahaman proses pembelajaran peserta didik dan aplikasi praktis dari teori konstruktivistik dapat meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Selain itu, lingkungan belajar yang suportif dan kolaboratif dapat mendorong interaksi sosial, yang berguna sebagai stimulus untuk terjadinya

konflik kognitif internal pada diri siswa. Dengan dukungan ini, guru dapat lebih efektif dalam membantu siswa membangun pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses dalam kehidupan akademis, sosial dan kepribadian mereka.

2. Lev Vygotsky (17 November 1896 - 11 Juni 1934)

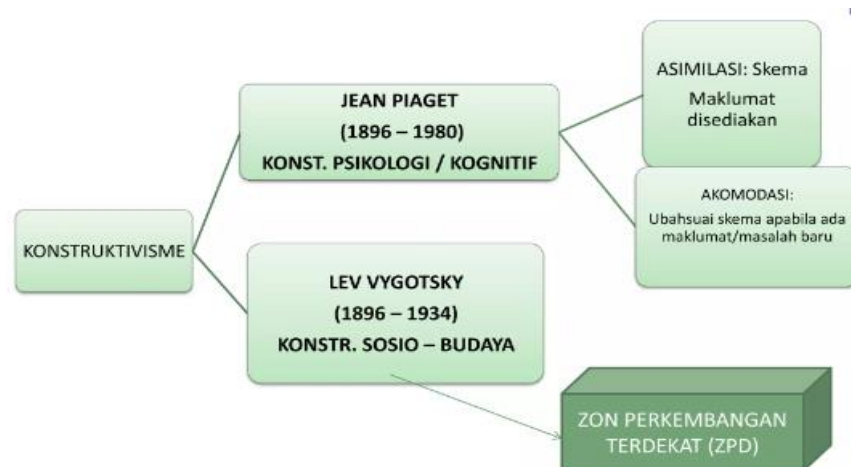
Pandangan Vygotsky menyoroti pentingnya aspek historis dan budaya dalam pengembangan intelektual individu, serta ketergantungan pada sistem simbol untuk memfasilitasi berpikir, berkomunikasi, dan memecahkan masalah. Menurut Vygotsky bahwa,

Setting kelas yang kooperatif sangatlah penting, di mana kelompok siswa dengan kemampuan yang beragam dapat berinteraksi dan merancang solusi untuk masalah yang mereka hadapi. Dalam hal ini, Vygotsky mengenalkan konsep perancahan (*scaffolding*), yaitu memberikan bantuan kepada siswa pada tahap awal pembelajaran dan secara bertahap mengurangnya, hingga siswa mampu menangani tugas-tugas tersebut secara mandiri, sehingga tanggung jawab atas pembelajaran semakin meningkat dari waktu ke waktu (Prasodi et al., 2016:69).

Implementasi *scaffolding* dalam mutu program kerja sekolah dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Dengan menerapkan konsep ini, guru dapat memberikan petunjuk, peringatan, motivasi, dan saran yang diperlukan pada setiap tahap pembelajaran. Pendekatan ini tidak hanya membantu siswa memahami materi, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih mandiri dalam proses belajarnya. Guru yang terampil dalam menggunakan *scaffolding* akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan mendukung, di mana siswa diajak untuk berpartisipasi aktif dan saling menopang dalam proses belajar.

Sebagai program pelatihan dan pengembangan profesional, sekolah perlu menyediakan pelatihan yang berfokus pada penerapan pendekatan sosiokultural Vygotsky. Guru harus dibekali dengan teknik-teknik *scaffolding* tersebut dan cara mengelola kelas kooperatif yang efektif. Dengan didukung pengetahuan dan keterampilan ini, guru dapat menciptakan pengalaman belajar yang kaya dan bermakna bagi siswa. Selain itu,

interaksi dengan orang dewasa dan teman sebaya yang lebih mampu akan memperkaya proses pembelajaran, karena siswa dapat belajar dari contoh dan bimbingan langsung. Dengan demikian, manajemen mutu program kerja sekolah yang difokuskan pada peningkatan kompetensi kepribadian guru melalui penerapan teori Vygotsky akan menghasilkan pembelajaran yang lebih efektif dan siswa yang lebih mandiri serta bertanggung jawab atas proses belajarnya.



Gambar 2.2 Pandangan Teori Konstruktivisme Pieget dan Vygotsky (Muthmainnah et al., 2023:363)

3. Maria Montessori (31 Maret 1870 - 6 Mei 1952)

Maria Montessori dalam sejarahnya adalah tokoh konstruktivistik dalam periode awal, yang mana pada zaman tersebut berbagai pendidikan masih banyak menganut aliran behaviorisme, teori belajar konstruktivistik yang dikemukakan oleh Maria memakai paradigma kepribadian dan kognitif, yaitu: mengutamakan pengetahuan kognitif ataupun pengembangan mental terhadap proses pembelajaran. Paradigma tersebut diselidiki dengan cara geneologi pengetahuan yang berasalkan dari Plato kemudian datang dengan kita, dari Descrates, Kant, serta ilmuwan psikologi lain lalu dikembangkan kembali oleh Jean Piaget & Vygotsky.

Berdasarkan pendapat inilah, maka dikembangkan uji klinis medis terkait perkembangan teori belajar individu oleh Maria Montessori, dengan berfokus pada konsep belajar secara sosial, dengan demikian fungsi utama pendidik hanya untuk memberi dorongan atau motivasi terhadap ketertari-

kan dalam diskusi, dan mengambil sikap pasif. Pada intinya menurut perspektif Maria ini lebih menekankan prinsip yang harus dipegang guru, yaitu guru wajib percaya dan yakin bahwa,

Ilmu peserta didik dapat diciptakan berdasarkan pemahaman pribadi, sehingga dianjurkan bagi guru untuk tidak melakukan campur tangan pada perkembangan pengetahuan peserta didik, guru harus membiarkan peserta didik berkembang melalui interaksinya dengan lingkungan masing-masing agar dapat menjadi aktif, mandiri, dan mengalami kemajuan (Montessori, 2020:122).

Teori belajar konstruktivisme perspektif Maria Montessori ini menawarkan beberapa konsep teoritis utama yang relevan dalam manajemen mutu program kerja sekolah, terutama untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Kemampuan *self-construction* mengacu pada kemampuan seorang anak untuk mengonstruksi sendiri perkembangan mental dan jiwanya berdasarkan perkembangan fisik dan psikologisnya. Montessori meyakini bahwa kemampuan ini sudah dimiliki anak sejak lahir. Selain itu, konsep *sensitive periods* merujuk pada masa-masa tertentu ketika seorang anak mudah menerima stimulus tertentu. Periode ini adalah waktu kritis dalam perkembangan anak, di mana kemampuan mereka untuk belajar dan menyerap informasi berada di puncaknya. Guru perlu memahami dan memanfaatkan periode ini untuk menyediakan stimulasi yang tepat guna memaksimalkan potensi anak.

Konsep *absorbent mind* juga penting untuk dipahami oleh para pendidik. *Absorbent mind* merujuk pada kemampuan pikiran anak untuk menyerap informasi dari lingkungan sekitar mereka dengan sangat mudah. Hal ini menunjukkan bahwa anak mempunyai kemampuan untuk belajar secara otodidak. Memahami konsep ini membantu guru dalam merancang metode pembelajaran yang lebih efektif dan mendorong anak untuk mengeksplorasi dan belajar secara mandiri. Montessori juga mengidentifikasi tahapan perkembangan kepribadian yang terjadi melalui beberapa tahap, yaitu: sensori motorik (lahir-2 tahun), *pre-operational thinking* (2-7 tahun), *concrete operations* (7-12 tahun), dan *formal operations* (12-15 tahun).

Berdasarkan paparan di atas, maka dalam rangka meningkatkan kompetensi pedagogis guru, manajemen mutu program kerja sekolah perlu mengintegrasikan konsep-konsep ini. Dengan pemahaman yang mendalam tentang teori Montessori, guru dapat lebih efektif dalam mendukung perkembangan anak secara holistik. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengajaran tetapi juga berkontribusi pada keseluruhan kualitas pendidikan di sekolah, mempersiapkan siswa untuk menjadi pembelajar yang mandiri dan kompeten di masa depan.

4. Jerome Bruner (1 Oktober 1915 - 5 Juni 2016)

Jerome Bruner menegaskan, “Pembelajaran yang efektif adalah yang diarahkan pada konsep dan struktur dari tema yang diajarkan.” Hal ini memungkinkan siswa untuk memahami materi secara mendalam dan mencari hubungan antara konsep-konsep tersebut. Menurut Bruner bahwa,

Materi pembelajaran yang disajikan dengan pola atau struktur tertentu, cenderung lebih mudah dipahami dan diingat oleh siswa. Pembelajaran yang melibatkan mental siswa secara aktif dalam menemukan keteraturan dan mengotak-atik bahan-bahan yang diberikan akan membantu dalam mengenal konsep dan materi yang diajarkan. Dalam proses pembelajaran ini, Bruner mengidentifikasi tiga tahapan penting, yakni: memperoleh informasi baru, mengubah informasi tersebut, dan menguji korelevanan informasi terhadap akurasi pengetahuan (Suryana et al., 2022:2074).

Implementasi pandangan Bruner dalam manajemen mutu program kerja sekolah dapat meningkatkan kompetensi kepribadian guru dengan mengarahkan fokus pembelajaran pada struktur dan konsep yang relevan. Guru yang memahami dan mampu menerapkan teori Bruner dalam kelas dapat merancang dan menyajikan materi pembelajaran yang terstruktur dengan baik, sehingga siswa lebih mudah memahaminya. Selain itu, guru dapat memberikan kesempatan kepada siswa untuk berlatih mengotak-atik dan menemukan keteraturan dalam bahan yang diberikan, yang melibatkan mental mereka secara aktif dalam proses belajar. Dengan demikian, pembelajaran menjadi lebih bermakna dan siswa dapat mengembangkan kemampuan berpikir kritis serta keterampilan *problem-solving* yang lebih baik.

Melalui berbagai pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan, guru dapat dibekali dengan teknik-teknik yang mendukung implementasi teori Bruner dalam proses pembelajaran. Mutu program kerja sekolah harus menyediakan program pelatihan yang fokus pada bagaimana menyusun materi pembelajaran dengan pola yang jelas serta cara melibatkan siswa secara aktif dalam pembelajaran. Dengan dukungan ini, guru dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif, di mana siswa tidak hanya sekadar menerima informasi tetapi juga menyaring, mengubah, dan menguji informasi tersebut secara kritis. Hal ini akan membantu siswa dalam membangun pemahaman yang mendalam dan terstruktur, yang sejalan dengan tujuan utama meningkatkan kompetensi kepribadian guru dan kualitas pembelajaran di sekolah.

5. John Dewey (20 Oktober 1859 - 1 June 1952)

John Dewey memiliki pendapat, bahwa “pendidikan sebaiknya mencerminkan kehidupan sosial yang luas dan menggunakan berbagai tingkatan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.” Menurut Dewey (2008:352), “pendidik harus melibatkan siswa dalam proyek atau tugas yang berfokus pada masalah nyata, serta membantu siswa untuk memahami masalah sosial dan intelektual yang mereka hadapi.” Dewey juga menekankan bahwa,

Proses pembelajaran, guru bisa menggunakan situasi nyata dan percobaan yang terjadi di lapangan untuk menyajikan materi pembelajaran. Metode pembelajaran yang sesuai adalah pendekatan penemuan (*discovery learning*) dan pembelajaran bermakna (*meaningful learning*).

Implementasi metode pendekatan penemuan dan pembelajaran bermakna dalam manajemen mutu program kerja sekolah adalah strategi yang efektif untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Dengan menerapkan teori Dewey, guru diharapkan dapat merancang kegiatan belajar yang melibatkan siswa dalam penyelesaian masalah nyata, yang relevan dengan kehidupan mereka sehari-hari. Guru juga perlu memberikan bimbingan untuk membantu siswa melihat dan memahami permasalahan

sosial serta intelektual yang mereka hadapi. Hal ini akan memungkinkan siswa untuk mengembangkan keterampilan kritis dan analitis, serta memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang materi yang dipelajari.

Sebagai bagian dari pengembangan profesional guru, sekolah perlu menyediakan pelatihan dan sumber daya yang mendukung penerapan pendekatan pembelajaran berdasarkan teori Dewey. Guru harus dibekali dengan teknik dan strategi untuk melibatkan siswa dalam proyek yang bermakna dan relevan, serta cara untuk mengintegrasikan pembelajaran bermakna dan pendekatan penemuan dalam kurikulum. Dengan perkembangan kompetensi kepribadian ini, guru akan menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan relevan, tidak hanya meningkatkan pemahaman akademik siswa, tapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan sosial dan intelektual di dunia nyata.

Penerapan teori konstruktivistik dalam program kerja sekolah, memerlukan proses pelatihan, pengembangan kepribadian dan profesional yang berkelanjutan bagi guru. Pelatihan ini harus mencakup teknik-teknik untuk mendorong partisipasi aktif siswa dan cara mengaitkan informasi baru dengan gagasan yang sudah ada. Dengan demikian, guru dapat menciptakan lingkungan belajar yang dinamis dan mendukung, di mana siswa tidak hanya mengakumulasi informasi tetapi juga mengembangkan pemahaman yang mendalam dan bermakna. Melalui penerapan teori-teori di atas secara konsisten, kompetensi pedagogis guru akan meningkat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa.

Menurut Amka (2019:70), bahwa dalam konteks mutu program kerja sekolah dan penguatan kompetensi kepribadian guru, filsafat konstruktivisme dapat diterapkan dalam berbagai aspek, antara lain:

1. Perencanaan Program Kerja Sekolah

Pada tahap perencanaan, sekolah dapat melibatkan seluruh pemangku kepentingan (guru, siswa, orang tua, dan masyarakat) dalam proses penyusunan program kerja sekolah. Pendekatan konstruktivisme menekankan pada pentingnya memahami

kebutuhan dan harapan *stakeholder*, sehingga program kerja yang disusun dapat memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Proses penyusunan program kerja dapat dilakukan melalui forum diskusi dan musyawarah, di mana seluruh pemangku kepentingan dapat menyampaikan gagasan dan masukan. Melalui proses ini, program kerja sekolah dapat dirancang secara partisipatif dan kolaboratif.

2. Pelaksanaan Program Kerja Sekolah

Pada tahap pelaksanaan, filsafat konstruktivisme dapat diterapkan dalam proses pembelajaran di kelas. Guru dapat merancang kegiatan pembelajaran yang berpusat pada siswa, di mana siswa aktif membangun pengetahuan-nya sendiri melalui berbagai aktivitas, seperti diskusi, eksperimen, proyek, dan lain-lain. Guru berperan sebagai fasilitator yang membantu siswa dalam proses belajar, memberikan bimbingan dan *scaffolding* (dukungan) yang diperlukan siswa untuk mencapai tingkat perkembangan potensialnya. Dengan pendekatan ini, diharapkan siswa dapat memperoleh pengalaman belajar yang lebih bermakna dan dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperolehnya dalam kehidupan sehari-hari.

3. Evaluasi Program Kerja Sekolah

Pada tahap evaluasi, filsafat konstruktivisme dapat diterapkan melalui proses evaluasi yang partisipatif, melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Proses evaluasi tidak hanya dilakukan oleh pihak sekolah, tetapi juga melibatkan guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Melalui proses evaluasi partisipatif, seluruh pemangku kepentingan dapat menyampaikan penilaian, masukan, dan saran untuk perbaikan program kerja sekolah. Sehingga, proses evaluasi dapat menghasilkan umpan balik yang komprehensif dan dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan perbaikan program kerja sekolah di masa mendatang.

Berdasarkan uraian di atas, maka filsafat konstruktivisme merupakan aliran filsafat pendidikan yang penting dalam mendukung peningkatan kualitas manajemen mutu program kerja sekolah. Dengan menerapkan pendekatan konstruktivisme, sekolah dapat merancang dan melaksanakan program kerja secara lebih partisipatif dan kolaboratif, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan seluruh pemangku kepentingan.

Penerapan filsafat konstruktivisme dalam manajemen mutu program kerja sekolah dapat dilakukan melalui penyusunan program kerja yang partisipatif, pelaksanaan pembelajaran yang berpusat pada siswa, serta evaluasi

program yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, diharapkan program kerja sekolah dapat dirancang, dilaksanakan, dan dievaluasi secara komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Manajemen mutu program kerja sekolah memegang peranan penting dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Upaya konstruktif dalam pengelolaan program kerja sekolah, seperti: perencanaan yang matang, pengorganisasian yang efektif, serta pengawasan dan evaluasi berkelanjutan, sehingga mampu memberi penguatan pada guru dalam proses pembelajaran. Ketika program kerja sekolah dikelola dengan baik, guru akan memiliki dukungan yang memadai untuk mengembangkan kemampuan kepribadian mereka, mulai dari penguasaan materi ajar, penggunaan metode pembelajaran yang inovatif, konstruktif, hingga kemampuan dalam mengelola kelas.

Dengan demikian, perlu adanya upaya konstruktif dari pihak sekolah untuk memastikan manajemen mutu program kerja dapat berjalan dengan efektif. Hal ini akan mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensi kepribadian mereka, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran bagi siswa. Melalui sinergi antara manajemen mutu program kerja sekolah dan pengembangan kompetensi kepribadian guru, diharapkan dapat tercipta lingkungan belajar yang kondusif dan mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas.

B. Landasan Sistem Nilai

Landasan sistem nilai yang mendasari penulisan disertasi ini adalah 6 (enam) Sistem Nilai yang dikemukakan oleh Achmad Sanusi (2021:35). Secara umum, enam sistem nilai kehidupan menjadi tonggak untuk terwujudnya sebuah manajemen mutu program sekolah dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru. Nilai-nilai tersebut diterapkan dengan kerangka sistem, di mana antara satu nilai dan lainnya saling terkait, tersusun secara hirarkis, dan berkaitan dengan konteks, yaitu:

- (1) Nilai teologis, yang tercermin antara lain dalam Ketuhanan Yang Maha Esa, Rukun Iman, Rukun Islam, ibadah, tauhid, ihsan, istighfar, doa, ikhlas, tobat, ijtihad, khusyu', istikamah, dan *jihad fi sabilillah*; (2)

Nilai etis-hukum, yang terwujud antara lain dalam hormat, baik/rendah hati, setia, dapat dipercaya, jujur, bertanggungjawab, iktikad baik, setia-adil, damai, sabar, memaafkan, menolong, toleransi, dan harmonis; (3) Nilai estetik, yang termewujud antara lain dalam bagus, bersih, indah, cantik, manis, menarik, serasi, romantik, dan cinta kasih; (4) Nilai logis-rasional, yang mewujud antara lain dalam logika/cocok antara fakta & kesimpulan, tepat, sesuai, jelas, nyata, identitas/ciri, proses, keadaan/kesimpulan cocok; (5) Nilai fisik-fisiologik yang mewujud jelas unsur-unsurnya, fungsinya, ukuran-ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, sebab-akibatnya; (6) Nilai teleologik yang terwujud dalam berguna, bermanfaat, sesuai fungsinya, berkembang/maju, teratur/disiplin, integratif, produktif, efektif, efisien, akuntabel, inovatif (Sanusi, 2021b:35).

Setiap tindakan manusia memiliki konsekuensi terhadap suatu nilai. Secara sederhana, nilai sebagai sesuatu yang penting, berharga, bermakna, semestinya, dan lainnya. Menurut pendapat Kenney (1956:537) dalam Sanusi (2021:19), menyebutkan bahwa,

Nilai sebagai sesuatu yang fundamental untuk semua hal yang kita lakukan, sehingga nilai hendaknya menjadi *driving force* untuk semua keputusan yang kita buat. Nilai seharusnya juga menjadi landasan yang kita pergunakan dan landasan bagi upaya yang kita lakukan saat memikirkan keputusan yang kita ambil.

Posisi dan peran nilai dalam kehidupan manusia, menurut Sanusi (2021:21) disadari sangat penting, karena:

(1) nilai melekat dalam semua tindakan dan perbuatan manusia; dan (2) nilai menjadi acuan supaya hidup dan tindakan manusia menjadi bernilai. Nilai yang melekat pada setiap tindakan dan perbuatan manusia menurut Sanusi terdiri dari enam komponen nilai, yaitu nilai: teologis, etis, estetik, logis-rasional, fisik-fisiologis, dan teleologis.

Oleh karena itu, nilai memiliki posisi dan peran penting dalam kehidupan manusia. Nilai menjadi acuan penting agar hidup dan tindakan manusia menjadi bermakna, terkait dengan ini Robert (2007:143) dalam Rosika et al., (2023:339), menyatakan:

It is obvious that science cannot be completely “value free”, just because it is a human activity carried out with certain purposes and goals. Doing science means adopting those purposes and pursuing those goals, and doing that, presumably, involves implicitly accepting value judgments. So science cannot be pursued without accepting value judgments. A completely value-free science is an illusion.

Jelaslah bahwa sains tidak dapat sepenuhnya “bebas nilai,” hanya karena ia adalah kegiatan manusia yang dilakukan dengan maksud dan tujuan tertentu. Melakukan sains berarti mengadopsi maksud dan tujuan tersebut, dan melakukannya, dapat diasumsikan, melibatkan penerimaan implisit atas keputusan nilai. Maka sains tidak bisa didapatkan tanpa menerima keputusan nilai. Sains yang sepenuhnya bebas nilai adalah sebuah ilusi.

Keenam sistem nilai di atas mengacu pada nilai-nilai yang saling terkait dan memberikan landasan kehidupan dengan cara yang berarti. Setiap sistem nilai memberikan panduan dan pemahaman yang unik dalam mengelola mutu program sekolah untuk memperkuat kompetensi kepribadian guru. Nilai-nilai menurut Sanusi (2021a:37) di atas dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. Nilai Teologis (Nilai Ketuhanan)

Nilai Teologis berarti nilai tentang Ketuhanan, yang merupakan nilai-nilai yang bersumber dari ajaran-ajaran agama atau kepercayaan kepada Tuhan YME. Nilai ini berkaitan dengan hubungan manusia dengan Tuhan, kewajiban manusia terhadap Tuhan, dan keyakinan terhadap keberadaan serta sifat-sifat Tuhan. Nilai Ketuhanan bersifat mutlak, absolut, dan universal. Artinya, nilai ini berlaku untuk semua manusia, tanpa terkecuali dan tidak dapat diubah oleh manusia.

Nilai Ketuhanan memiliki sifat transenden, yang berarti bahwa nilai ini berasal dari realitas supernatural di luar jangkauan manusia. Nilai ini tidak dapat dibuktikan secara empiris, melainkan harus diterima melalui iman dan keyakinan. Implementasi Nilai Ketuhanan dalam kehidupan sehari-hari dapat diwujudkan melalui berbagai ritual, peribadatan, dan praktek keagamaan lainnya. Hal ini bertujuan untuk mendekatkan diri kepada Tuhan dan meneguhkan keyakinan.

Islam berpandangan bahwa manusia merupakan makhluk paling sempurna yang diciptakan oleh Allah Swt. Manusia adalah makhluk yang dilebihkan oleh Allah dari makhluk yang lainnya, sebab selain diberi bentuk rupa dan kelengkapan jasad (fisik) yang bagus, diberi hidup, nyawa atau roh, juga dianugerahi akal (pikiran), hati (qolbu), perasaan, indra dan kemampuan yang lainnya, dalam surah at-Tin ayat 4 :

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾

Artinya : “Allah telah menciptakan manusia dalam bentuk sebaik-baiknya.”

Melalui kelebihan-kelebihan tersebut, manusia memiliki kondisi kehidupan, tingkat kemajuan, fungsi dan peran yang jauh lebih tinggi dan lebih baik, dari tanaman dan hewan. Allah menciptakan manusia dengan bentuk yang terbaik, yaitu: dalam bentuk ciptaan yang sempurna, setiap bagian tubuh tampil dan sesuai dengan fungsinya masing-masing baik lahir maupun batin. Sebagai orang yang telah diberi ilmu dan ditinggikan derajatnya entah apapun profesinya, tentu harus menjaga amanat yang diterima. Sebagai tenaga pendidik, amanah yang diberikan adalah mendidik dan membimbing siswa dengan penuh tanggung-jawab. Sebagaimana QS. Al-Anfal (8):27 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa ayat Al-Qur'an yang dapat dijadikan referensi dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah dalam menguatkan kompetensi kepribadian guru, yakni:

a. Al Qur'an Surat Ali 'Imran (3): 110

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ

Artinya : "Wahai umat manusia! Kamu adalah umat terbaik yang dilahirkan untuk (menjalankan) kebaikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang mungkar, serta beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman (pula), tentulah itu lebih baik bagi mereka. Di antara mereka ada yang beriman, tetapi kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik."

Ayat ini mengajarkan pentingnya menjalankan peran sebagai umat terbaik dalam melaksanakan kebaikan dan mencegah perbuatan yang

mungkar. Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, ayat ini mendukung konsep untuk selalu melakukan perbaikan, menghasilkan program yang bermutu, dan mencegah terjadinya hal-hal negatif yang dapat merugikan program tersebut.

2) Al Qur'an Surat Al-Maidah (5): 8

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاؤُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۖ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang-orang yang selalu istiqamah karena Allah, sebagai saksi (yang benar) dengan (mengerahkan) keadilan. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap seseorang mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Ayat ini mengajarkan pentingnya menjadikan keadilan sebagai prinsip dalam mengoptimalkan mutu program sekolah. Dalam melakukan tindakan manajerial, sebaiknya selalu berlaku adil, tidak memihak, dan memperlakukan semua pihak dengan sama. Keadilan tersebut harus didasarkan pada takwa atau ketaqwaan kepada Allah.

3) Al Qur'an Surat Al-Isra (17): 81

وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا

Artinya : "Dan Katakanlah: "Kebenaran (agama) telah datang dan batal (berlaku) kebatilan. Sesungguhnya, kebatilan itu adalah sesuatu yang pasti lenyap."

Ayat ini dapat dijadikan referensi dalam mengelola program sekolah dengan berpegang pada prinsip kebenaran dan kejujuran. Prinsip ini menekankan pentingnya menegaskan kebenaran dan menghindari segala bentuk kebatilan dalam mencapai mutu yang baik. Kebenaran harus menjadi landasan dalam mengatur rencana dan kegiatan program sekolah.

4) Al Qur'an Al-Mumtahanah (60) : 4

رَبَّنَا عَلَيْكَ تَوَكَّلْنَا وَإِلَيْكَ أَنَبْنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ

Artinya : *"Ya Tuhan kami! Kepada Engkaulah kami bertawakal dan kepada Engkaulah kami bertaubat dan hanya kepada Engkaulah tempat kembali."*

Ayat di atas mengajarkan pentingnya menjadikan Allah sebagai sumber kekuatan dan tujuan akhir dalam mengelola program sekolah. Berkenaan dengan manajemen mutu, penting untuk memperhatikan aspek spiritual dalam rangka menjaga kualitas program dan mencapai tujuan yang dicita-citakan. Tawakal dan taubat merupakan sikap yang perlu ditanamkan dan diamalkan oleh seluruh pihak yang terkait dengan program sekolah.

Berdasarkan terjemahan dan paparan makna ayat-ayat di atas, dapat disimpulkan, bahwa ayat-ayat di atas mengajarkan pentingnya manusia mengamalkan peran sebagai umat terbaik, dalam melaksanakan kebaikan dan mencegah perbuatan yang mungkar. Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, ayat-ayat di atas juga mendukung ide, agar selalu melakukan perbaikan, menghasilkan program yang bermutu, dan mencegah terjadinya hal-hal negatif yang dapat merugikan program tersebut. Selain itu, makna ayat di atas juga mengajarkan pentingnya menjadikan keadilan, kebenaran, dan ketaqwaan kepada Allah, sebagai prinsip dalam mengelola program sekolah.

Terkait dengan kompetensi kepribadian guru, dimana kompetensi ini mencakup berbagai kemampuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang guru, untuk mengelola pembelajaran dengan baik. Salah satu dimensi yang sering diabaikan, namun sangat signifikan adalah integrasi nilai-nilai teologis dalam praktik pedagogis, yakni:

Nilai-nilai yang tercermin dalam konsep Ketuhanan Yang Maha Esa, Rukun Iman, Rukun Islam, serta berbagai aspek spiritual lainnya, dapat memberikan kerangka moral dan etika yang kuat dalam proses pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi pedagogis yang baik, tidak hanya mampu mengajarkan materi pelajaran dengan efektif, tetapi juga mampu menginspirasi dan membimbing siswa dengan nilai-nilai luhur ini (Sanusi, 2021a:43).

Ketuhanan Yang Maha Esa adalah pilar utama dalam kehidupan beragama yang memberikan landasan spiritual bagi individu. Dalam konteks

pendidikan, seorang guru dengan kompetensi kepribadian yang kuat harus bisa menanamkan nilai-nilai ketuhanan kepada siswa. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan contoh melalui tindakan, ucapan, dan sikap yang mencerminkan keimanan dan ketakwaan. Dengan demikian, siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan akademik, tetapi juga diharapkan dapat tumbuh menjadi individu yang berintegritas, memiliki moral yang baik, dan beriman kuat kepada Tuhan.

Selanjutnya, Rukun Iman dan Rukun Islam merupakan fondasi dasar kepercayaan dan praktik agama Islam. Guru yang berkepribadian harus mampu mengintegrasikan pengajaran tentang Rukun Iman yang meliputi keyakinan terhadap Allah, malaikat, kitab-kitab, rasul, hari kiamat, dan qada' & qadar. Selain itu, Rukun Islam yang mencakup syahadat, salat, puasa, zakat, dan haji juga harus diajarkan tidak hanya sebagai kewajiban ritual, tetapi sebagai sarana untuk mendekatkan diri kepada Tuhan dan menjalin hubungan yang baik dengan sesama.

Kompetensi kepribadian juga memungkinkan guru untuk mengajarkan tentang pentingnya ibadah, tauhid, dan ihsan dalam kehidupan sehari-hari. Ibadah, baik yang wajib maupun sunnah, membantu siswa untuk membangun kebiasaan beribadah yang didasari oleh kecintaan dan ketaatan kepada Tuhan. Tauhid, atau keyakinan akan keesaan Allah, adalah pelajaran fundamental yang mengajarkan siswa untuk selalu mengutamakan Tuhan dalam segala aspek kehidupan mereka. Ihsan, yang artinya melakukan sesuatu dengan penuh kebaikan dan kesadaran, bahwa Tuhan selalu mengawasi, membantu siswa untuk berperilaku baik dan berusaha maksimal dalam segala hal, antara lain:

Konsep spiritual seperti istighfar, doa, dan ikhlas adalah elemen penting yang bisa disisipkan dalam proses pembelajaran. Istighfar, yakni memohon ampunan, mengajarkan siswa untuk selalu introspeksi diri dan bertobat dari kesalahan. Do'a adalah sarana komunikasi langsung dengan Tuhan yang mengajarkan siswa untuk selalu bergantung dan memohon petunjuk dari-Nya. Ikhlas, atau melakukan segala sesuatu dengan niat yang murni hanya untuk Tuhan, sangat penting untuk mengajarkan siswa agar tidak

mengharapkan pujian atau imbalan duniawi dalam berbuat kebaikan (Sanusi, 2021a:143).

Lebih jauh lagi, Achmad Sanusi (2021a:166) mengemukakan konsep tobat, ijtihad, khusyu' dan istiqamah, yakni:

Memberikan dimensi kedalaman dalam proses pendidikan. Tobat mengajarkan siswa tentang pentingnya menyadari kesalahan dan berusaha untuk tidak mengulangnya. Ijtihad, atau usaha keras dalam mencari kebenaran, mengajarkan siswa untuk berpikir kritis dan terbuka terhadap berbagai pengetahuan baru. Khusyu', atau konsentrasi penuh dalam beribadah, penting dalam membantu siswa belajar untuk fokus dan mendalami makna dari setiap aktivitas mereka. Istikamah, atau konsistensi dalam kebaikan, membantu siswa untuk tidak mudah menyerah dan terus maju meskipun menghadapi berbagai tantangan.

Terakhir, konsep *jihad fi sabilillah*, atau berjuang di jalan Allah, yakni: “tidak semata-mata terkait dengan peperangan fisik, tetapi mencakup segala bentuk usaha dan pengorbanan dalam menegakkan kebenaran dan keadilan.” Guru yang menguasai kompetensi kepribadian bisa mengajarkan nilai ini sebagai bentuk perjuangan intelektual dan moral dalam mencapai tujuan hidup yang mulia. Mengajarkan siswa untuk berjuang demi kepentingan yang lebih besar dengan cara-cara yang damai dan konstruktif merupakan salah satu aspek penting dalam pendidikan yang berbasis nilai teologis.

Berdasarkan uraian di atas, maka upaya mengintegrasikan nilai-nilai teologis ini dalam kompetensi kepribadian guru dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang holistik. Siswa tidak hanya berkembang secara intelektual, tetapi juga spiritual dan moral. Pendidikan yang demikian tidak hanya membentuk generasi yang cerdas, tetapi juga berakhlak mulia dan bertanggung jawab. Ini adalah upaya untuk memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan dunia secara keseluruhan, sesuai dengan nilai-nilai Ketuhanan Yang Maha Esa dan prinsip-prinsip teologis lainnya.

2. Nilai Etis-Hukum

Kompetensi kepribadian guru adalah kemampuan penting yang mencakup berbagai aspek dalam mendidik siswa, baik secara akademis

maupun moral. Menurut Sanusi (2021a:177), salah satu dimensi krusial yang seharusnya terintegrasi dalam kompetensi kepribadian seorang guru, adalah nilai-nilai etis dan hukum, antara lain:

Nilai-nilai ini termasuk rasa hormat, rendah hati, kesetiaan, kepercayaan, kejujuran, tanggung jawab, iktikad baik, keadilan, perdamaian, kesabaran, memaafkan, membantu, toleransi, dan harmoni. Guru yang menguasai kompetensi kepribadian dengan baik tidak hanya berperan sebagai pengajar, tetapi juga sebagai teladan moral yang mampu menanamkan prinsip-prinsip etis dan hukum dalam kehidupan sehari-hari siswa.

Rasa hormat adalah salah satu nilai dasar yang harus diajarkan oleh guru. Melalui kompetensi kepribadian yang baik, guru bisa menunjukkan rasa hormat dan empati kepada setiap siswa, tanpa memandang latar belakang mereka. Ini menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung. Siswa yang merasa dihormati akan lebih percaya diri dan termotivasi untuk belajar. Selain itu, dengan menumbuhkan rasa hormat di antara siswa, guru berkontribusi pada pembentukan karakter siswa yang mampu berinteraksi dengan baik dan menghormati sesama dalam berbagai situasi kehidupan.

Sikap rendah hati juga penting dalam hubungan antara guru dan siswa. Guru yang rendah hati tidak akan memandang dirinya lebih tinggi dari siswanya, melainkan bersedia belajar bersama dan mendengarkan pandangan siswa. Ini memperkuat rasa kepercayaan antara guru dan siswa, serta mendorong siswa untuk berani berbicara dan mengemukakan pendapatnya. Dengan demikian, suasana kelas menjadi lebih dinamis dan partisipatif. Siswa pun belajar pentingnya rendah hati dalam interaksi sosial mereka, yang akan berguna dalam kehidupan bermasyarakat.

Kesetiaan dan kepercayaan adalah dua nilai yang saling berkaitan dan sangat penting dalam membangun hubungan yang baik antara guru dan siswa. Guru harus menunjukkan kesetiaan dalam komitmennya untuk mendidik, serta dapat dipercaya oleh siswa. Ini bisa diwujudkan melalui konsistensi dalam tindakan dan perkataan. Kepercayaan yang tercipta akan membuat siswa lebih nyaman dan terbuka kepada guru, sehingga

proses belajar mengajar berlangsung lebih efektif. Siswa yang diajarkan nilai kepercayaan akan tumbuh menjadi individu yang dapat diandalkan dan menghargai kepercayaan orang lain.

Kejujuran dan tanggung jawab adalah pilar utama dalam etika dan hukum. Guru yang jujur dan bertanggung jawab akan mengajarkan siswa pentingnya berbicara dan bertindak secara benar serta bertanggung jawab atas setiap tindakan mereka. Ketika guru berlaku jujur, siswa akan mengikutinya dan memahami, bahwa kejujuran adalah nilai yang harus dijunjung tinggi. Tanggung jawab yang diajarkan oleh guru, baik dalam tugas kemampuan sekolah maupun dalam kehidupan sehari-hari, membantu siswa menjadi individu yang disiplin dan berdedikasi dalam menjalankan kewajiban mereka.

Iktikad baik dan keadilan adalah nilai-nilai yang mempromosikan hubungan harmonis dan adil dalam masyarakat. Guru yang mengajarkan iktikad baik akan mendorong siswa untuk selalu berprasangka baik dan bertindak dengan niat yang tulus. Sementara itu, keadilan yang diterapkan oleh guru dalam penilaian dan perlakuan kepada semua siswa tanpa diskriminasi, membantu siswa memahami pentingnya bersikap adil dan menghargai hak orang lain. Ini menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan kompetitif dalam batasan yang positif.

Perdamaian, kesabaran, dan kemampuan memaafkan adalah nilai-nilai yang mengajarkan siswa untuk menghadapi konflik dan ketegangan dengan cara yang konstruktif. Guru yang menanamkan perdamaian dalam kelas akan mendorong siswa untuk selalu mencari solusi damai dalam setiap permasalahan. Kesabaran yang diwujudkan guru dalam menghadapi kesalahan siswa dan proses belajar mengajar memberikan contoh nyata bagi siswa untuk bersikap sabar dalam segala situasi. Kemampuan memaafkan yang diajarkan guru pun membantu siswa belajar nilai pentingnya rekonsiliasi dan memperbaiki hubungan setelah terjadi kesalahan atau konflik.

Nilai menolong, toleransi, dan harmonis adalah prinsip-prinsip yang mendukung terwujudnya masyarakat yang kohesif dan inklusif. Guru yang mengajarkan dan mempraktikkan kebaikan hati dengan memban-tu siapa saja yang membutuhkan, mengajarkan siswa untuk selalu siap menolong orang lain. Toleransi dalam rangka menumbuhkan penghargaan terhadap perbedaan dan menghormati berbagai pandangan dan keyakinan. Harmoni menjadi tujuan akhir dari nilai-nilai ini, di mana tercipta lingkungan belajar yang damai dan saling mendukung. Siswa yang tumbuh dalam lingkungan seperti ini akan membawa nilai-nilai tersebut ke dalam kehidupan mereka di luar sekolah.

Berdasarkan paparan di atas, maka dengan menanamkan nilai-nilai etis dan hukum melalui kompetensi kepribadian yang kuat, guru tidak hanya berperan sebagai pendidik, tetapi juga sebagai model teladan yang mampu membentuk karakter siswa secara holistik. Pendidikan yang demikian akan menghasilkan individu yang tidak hanya terampil secara akademis tetapi juga memiliki moral dan etika yang kuat. Hasilnya, siswa akan menjadi warga negara yang baik, yang berkontribusi positif untuk masyarakat dan bangsa, serta membawa perdamaian dan kesejahteraan dalam interaksi mereka dengan orang lain.

3. Nilai Estetis

Kompetensi kepribadian guru adalah kemampuan yang sangat penting dalam proses pendidikan yang mencakup pemahaman, keterampilan, dan sikap yang mendukung pembelajaran efektif. Salah satu dimensi kritis yang seharusnya terintegrasi dalam kompetensi kepribadian seorang guru adalah nilai estetik. Menurut Sanusi (2021:148), nilai estetik ini mencakup,

Konsep-konsep seperti bagus, bersih, indah, cantik, manis, menarik, serasi, romantik, dan cinta kasih. Integrasi nilai-nilai estetik ini dalam pendidikan tidak hanya memperkaya pengalaman belajar siswa tetapi juga membantu mereka mengapresiasi keindahan dalam kehidupan sehari-hari dan menumbuhkan rasa cinta kasih terhadap lingkungan dan sesama.

Nilai, yang diistilahkan bagus dalam konteks pendidikan dapat diwujudkan melalui presentasi materi pelajaran yang terstruktur dan sistematis oleh guru. Ketika materi disajikan dengan rapi dan teratur, siswa akan lebih mudah memahami dan menyerap informasi. Selain itu, guru yang selalu menjaga penampilan diri dengan pakaian yang sopan dan rapi juga memberikan contoh langsung kepada siswa tentang pentingnya menjaga penampilan. Penampilan yang bagus bukan hanya soal estetika, tetapi juga mencerminkan sikap profesional dan penghargaan terhadap diri sendiri serta orang lain.

Kebersihan adalah nilai estetik yang fundamental. Guru yang memiliki kompetensi kepribadian yang baik memastikan bahwa lingkungan kelas tetap bersih dan teratur. Lingkungan yang bersih menciptakan suasana belajar yang nyaman dan sehat, yang mendorong siswa untuk tetap fokus dan tertarik dalam belajar. Selain itu, dengan mengajarkan pentingnya kebersihan pribadi dan lingkungan, guru membantu siswa untuk menanamkan perilaku hidup bersih dan sehat dalam kehidupan sehari-hari.

Keindahan dalam pendidikan bisa diwujudkan melalui berbagai cara, seperti estetika ruang kelas, bahan ajar yang menarik, dan aktivitas kreatif yang melibatkan siswa. Guru yang kreatif dalam menata ruang kelas dengan dekorasi yang menarik dan menyenangkan dapat menciptakan suasana yang estetik dan kondusif untuk belajar. Selain itu, penggunaan bahan ajar yang variatif, seperti gambar, video, dan proyek seni, dapat menjadikan pengalaman belajar lebih menarik dan menyenangkan. Keindahan yang dihadirkan dalam proses belajar mengajar membuat siswa lebih terinspirasi dan termotivasi untuk belajar.

Nilai cantik dan manis dapat dilihat dalam cara guru berinteraksi dengan siswa. Guru yang ramah, penyabar, dan peduli menciptakan lingkungan belajar yang manis dan menyenangkan. Percakapan yang lembut dan hangat, senyuman, serta apresiasi terhadap usaha siswa menambah nilai estetik dalam interaksi sehari-hari di kelas. Interaksi yang diliputi

rasa cantik dan manis mengajarkan siswa pentingnya berperilaku sopan dan menghargai orang lain.

Serasi dan harmonis adalah dua nilai estetik yang sangat penting dalam dinamika kelas. Guru yang mampu menciptakan keserasian antara berbagai elemen pembelajaran, seperti teori dan praktek, individual dan kelompok, serta mengetahui kapan harus disiplin dan kapan harus toleran, menciptakan suasana belajar yang harmonis. Keserasian ini membantu siswa untuk merasa nyaman dan mampu mengekspresikan diri mereka dengan bebas namun tetap dalam kerangka tanggung jawab bersama.

Romantis dan cinta kasih, walaupun seringkali terdengar asing dalam konteks pendidikan, sebenarnya memiliki tempat yang penting dalam membentuk hubungan yang baik antara guru dan siswa. Guru yang menunjukkan rasa cinta kasih dengan penuh perhatian dan penghargaan terhadap setiap siswa, menciptakan suasana romantis dalam makna yang lebih luas, *a sense of belonging* dan *connectedness*. Guru yang penuh cinta kasih memperlakukan siswa dengan empati dan pengertian, sehingga membangun hubungan yang kuat dan mendukung perkembangan emosional siswa.

Berdasarkan uraian di atas, maka dengan mengintegrasikan nilai-nilai estetik ini melalui kompetensi kepribadian yang efektif, guru tidak hanya mengajar materi pelajaran tetapi juga menanamkan apresiasi terhadap keindahan dalam segala bentuknya, baik dalam penampilan, perilaku, lingkungan, maupun hubungan interpersonal. Pendidikan yang demikian menciptakan generasi yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga sensitif terhadap keindahan dan etika dalam hidup mereka. Melalui upaya ini, siswa diharapkan mampu menghargai dan mempraktikkan nilai estetik dalam kehidupan mereka sehari-hari, yang pada akhirnya berkontribusi pada terciptanya masyarakat yang harmonis.

4. Nilai Logis-Rasional

Kompetensi kepribadian guru adalah kemampuan yang menjadi landasan utama dalam proses pendidikan. Melalui kompetensi ini, guru

dapat mengelola pengajaran secara efektif dan efisien, sekaligus menanamkan nilai-nilai yang penting bagi perkembangan siswa. Menurut Sanusi (2021a:193), salah satu nilai penting yang harus diintegrasikan dalam kompetensi kepribadian adalah nilai logis-rasional, antara lain:

Nilai ini mencakup logika yang melibatkan keselarasan antara fakta dan kesimpulan, ketepatan, kesesuaian, kejelasan, kenyataan, identitas, serta proses yang menghasilkan kesimpulan yang tepat. Integrasi nilai-nilai logis-rasional memastikan bahwa pendidikan tidak hanya menasar pada pemahaman teoretis, tetapi juga pada kemampuan berpikir kritis dan analitis.

Nilai logika dalam pendidikan mengajarkan siswa untuk selalu mencari keselarasan antara fakta dan kesimpulan. Guru yang memiliki kompetensi kepribadian yang baik, akan mengajarkan siswa untuk melakukan analisis data, menginterpretasikan hasil, dan menarik kesimpulan yang berdasarkan bukti nyata. Hal ini membantu siswa untuk membangun kemampuan berpikir kritis dan tidak mudah terpengaruh oleh informasi yang tidak terverifikasi. Pembelajaran berbasis fakta ini juga membekali siswa dengan kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat berdasarkan data yang konkret dan analisis yang logis.

Ketepatan dan kebenaran adalah aspek penting lain dalam kompetensi kepribadian. Guru harus menyampaikan informasi yang tepat, benar dan akurat saat mengajar. Ketepatan dalam penyampaian materi memastikan bahwa siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan yang benar tetapi juga memahami konsep-konsep dengan jelas. Guru yang berkepribadian akan selalu mengecek kembali informasi yang disampaikan dan menghindari penyebaran informasi yang salah atau menyesatkan. Hal ini membantu siswa untuk mengembangkan kebiasaan mencari dan mengutamakan ketepatan dalam segala hal yang mereka lakukan.

Kesesuaian dalam pembelajaran memastikan bahwa metode dan materi yang digunakan guru sesuai dengan kebutuhan dan tingkat kemampuan siswa. Guru harus mampu menyesuaikan teknik pengajaran dengan gaya menyampaikan pembelajaran, dan minat siswa. Kesesuaian antara metode pengajaran dan profil siswa membuat proses belajar lebih efisien

dan efektif. Dengan menyesuaikan strategi pengajaran, guru dapat meningkatkan pemahaman dan retensi siswa terhadap materi yang diajarkan.

Nilai kejelasan sangat penting untuk memastikan, bahwa pesan yang ingin disampaikan guru dimengerti dengan baik oleh siswa. Guru yang memiliki kompetensi pedagogis yang baik harus dapat menyampaikan materi secara jelas dan mudah dipahami. Kejelasan ini dapat dicapai melalui penggunaan bahasa yang sederhana, penjelasan yang sistematis, dan berbagai media pembelajaran yang mendukung. Kejelasan dalam komunikasi membantu menghindari kebingungan dan memastikan bahwa siswa memahami sepenuhnya apa yang sedang dipelajari.

Nyata atau konkrit adalah nilai yang memastikan bahwa teori yang diajarkan di sekolah memiliki relevansi dengan kehidupan sehari-hari. Guru harus mampu memberikan contoh nyata yang menghubungkan konsep-konsep teoretis dengan aplikasi praktis. Misalnya, dalam pelajaran matematika, guru bisa menunjukkan relevansi rumus-rumus dengan masalah sehari-hari yang dihadapi siswa. Pendekatan ini membuat pembelajaran menjadi lebih menarik dan bermakna bagi siswa, serta membantu mereka melihat hubungan antara pengetahuan yang diperoleh di sekolah dengan dunia nyata.

Identitas atau ciri khas merupakan nilai yang membantu siswa untuk mengenali dan memahami karakteristik unik dari setiap fenomena atau konsep. Guru harus mampu menjelaskan perbedaan dan persamaan antara berbagai konsep dengan jelas. Ini membantu siswa untuk mengidentifikasi karakteristik unik dari setiap topik yang dipelajari dan memahami konteks dari setiap informasi. Pemahaman tentang identitas atau ciri khas ini akan membantu siswa dalam proses analisis dan pengambilan putusan yang lebih tepat.

Proses adalah nilai yang menekankan pentingnya memahami langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai suatu kesimpulan atau hasil. Guru yang berkepribadian harus mengajarkan siswa tentang

pentingnya proses dalam pembelajaran dan pengambilan keputusan. Siswa perlu memahami bahwa hasil yang baik dicapai melalui serangkaian langkah yang logis dan sistematis. Dengan memahami proses, siswa dapat menerapkan metodologi yang tepat dalam berbagai situasi, dari penyelesaian masalah matematis hingga penulisan esai, dan memastikan bahwa kesimpulan yang mereka tarik adalah hasil dari proses yang rasional dan terstruktur.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan, bahwa dengan mengintegrasikan nilai-nilai logis-rasional ini melalui kompetensi pedagogis, guru dapat membentuk siswa yang tidak hanya menguasai materi pelajaran tetapi juga memiliki kemampuan berpikir kritis, analitis, dan rasional. Pendidikan yang demikian akan menghasilkan individu yang mampu menghadapi tantangan dan membuat keputusan berdasarkan fakta dan analisis yang mendalam. Ini adalah fondasi yang kuat untuk membekali siswa dalam menghadapi berbagai aspek kehidupan, baik akademis maupun praktis, dan menjadikannya warga negara yang bijaksana dan bertanggung jawab.

5. Nilai Fisik-fisiologis

Kompetensi kepribadian guru adalah komponen esensial dalam proses pendidikan yang mencakup pemahaman, keterampilan, dan sikap yang mendukung pembelajaran efektif. Menurut Sanusi (2021a:45), bahwa salah satu dimensi penting yang harus diintegrasikan dalam kompetensi kepribadian adalah nilai-nilai fisik-fisiologik seorang guru, antara lain:

Nilai ini melibatkan pemahaman tentang unsur-unsur fisik, fungsinya, ukuran-ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, dan hubungan sebab-akibatnya. Memahami nilai fisik-fisiologik membantu siswa untuk mengapresiasi aspek-aspek fisik dari dunia di sekitar mereka serta memahami tubuh manusia dan bagaimana lingkungan mempengaruhinya.

Nilai fisik-fisiologik bisa diajarkan melalui pemahaman tentang unsur-unsur dasar yang membentuk benda dan organisme. Guru yang menguasai kompetensi kepribadian mampu menjelaskan komponen dasar seperti atom dan molekul dalam ilmu kimia atau sel dalam biologi. Dengan

mengerti elemen-elemen dasar ini, siswa dapat memahami struktur dasar dari semua hal di dunia ini, dari mulai bebatuan sampai organisme hidup. Ini memberikan landasan bagi siswa untuk mengeksplorasi ilmu yang lebih lanjut dan menghargai kompleksitas alam semesta.

Fungsi dari setiap unsur fisik dan fisiologik adalah aspek penting berikutnya. Guru harus mampu menyampaikan bagaimana setiap komponen bekerja baik secara individu maupun dalam sistem yang lebih besar. Misalnya, dalam pendidikan biologi, guru bisa menjelaskan fungsi setiap organ dalam tubuh manusia dan bagaimana mereka berinteraksi untuk menjaga homeostasis. Demikian pula, dalam fisika, guru bisa menunjukkan bagaimana hukum-hukum fisika mengatur pergerakan dan interaksi benda. Pemahaman tentang fungsi ini membantu siswa untuk mengerti mekanisme kerja dari berbagai fenomena fisik dan biologis di sekitar mereka, dalam kehidupan sehari-hari.

Ukuran-ukuran juga penting dalam memahami dunia fisik dan fisiologik. Guru yang kompeten dalam kepribadian harus mampu mengajarkan pentingnya pengukuran dan skala. Pengertian ini dapat dicapai melalui eksperimen dan praktik langsung, seperti mengukur panjang, massa, atau volume benda. Dengan pemahaman tentang ukuran, siswa dapat mengembangkan keterampilan penting dalam ilmiah seperti ketelitian dan ketepatan. Ini juga memberikan wawasan kepada siswa tentang proporsi dan skala, yang sangat membantu dalam berbagai situasi kehidupan sehari-hari dan pengembangan teknologi.

Kekuatan dan perubahan adalah dua aspek kritis yang membentuk dinamika dunia fisik dan fisiologik. Guru harus mampu menunjukkan kepada siswa bagaimana kekuatan, baik itu dalam konteks fisika, seperti gravitasi dan elektromagnetisme, atau dalam biologi, seperti enzim dan hormon, mempengaruhi benda dan organisme. Selain itu, memahami perubahan, baik kimiawi, fisika, atau biologis, membantu siswa untuk melihat bagaimana transformasi terjadi dan bagaimana mereka dapat mengaplikasikan konsep ini dalam berbagai konteks. Ini menciptakan

dasar yang kokoh bagi siswa untuk mengerti ilmu perubahan dan kekuatan yang mendasari keteraturan semesta kita.

Lokasi dan asal-usul adalah elemen penting lainnya yang membantu siswa memahami konteks dan jejak sejarah yang membentuk fenomena fisik dan fisiologik. Guru yang memiliki kompetensi pedagogis harus bisa menjelaskan di mana suatu fenomena terjadi dan sejarah atau asal-usulnya. Hal ini berlaku dalam berbagai disiplin ilmu, seperti geografi yang membahas hasil berbagai formasi batuan yang ditemukan di lokasi-lokasi tertentu, atau sejarah alam yang mengeksplorasi evolusi organisme hidup. Ini membantu siswa mengaitkan pengetahuan mereka dengan dunia luar dan memahami sejarah pembentukan alam semesta, dan kehidupan di dalamnya. Sebab-akibat adalah prinsip utama dalam memahami hubungan dalam dunia fisik dan fisiologik. Guru yang baik harus mampu mengajarkan siswa cara mengidentifikasi hubungan sebab-akibat (hukum kausal) dalam fenomena fisika dan kehidupan. Contohnya, mengajarkan tentang dampak perubahan iklim terhadap ekosistem, bagaimana pola makan mempengaruhi kesehatan tubuh manusia, atau pengaruh perilaku buruk terhadap hubungan sosial.

Melalui pemahaman hubungan sebab-akibat, maka peserta didik dapat mengembangkan kemampuan analitis yang penting dan belajar membuat prediksi serta keputusan berbasis data. Oleh karena itu, upaya mengintegrasikan nilai-nilai fisik-fisiologik melalui kompetensi pedagogis, guru tidak hanya berperan sebagai pengajar tetapi juga sebagai fasilitator dalam memahami kompleksitas dunia fisik dan kehidupan. Pendidikan yang demikian akan menghasilkan individu yang tidak hanya kuat dalam pengetahuan akademis, tetapi juga memiliki wawasan luas tentang bagaimana dunia bekerja, baik dalam skala mikroskopis maupun makroskopis. Sehingga, peserta didik yang memahami nilai-nilai ini diharapkan akan mampu menghadapi tantangan ilmiah dan teknologi masa depan, serta mampu berkontribusi dalam menciptakan solusi bagi berbagai masalah yang di hadapi masyarakat.

6. Nilai Teleologis

Kompetensi kepribadian guru adalah kunci utama dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif dan bermakna. Kompetensi ini mencakup berbagai kemampuan dan keterampilan yang memungkinkan guru untuk menyampaikan materi pelajaran dengan cara yang menarik dan mudah dipahami oleh siswa. Menurut Sanusi (2021a:193), salah satu aspek penting yang perlu diintegrasikan dalam kompetensi kepribadian adalah nilai teleologik, antara lain:

Nilai teleologik mencakup prinsip-prinsip, seperti: berguna, bermanfaat, sesuai fungsinya, berkembang/maju, teratur/disiplin, integratif, produktif, efektif, efisien, akuntabel, dan inovatif. Integrasi nilai-nilai ini membantu memastikan bahwa pendidikan yang diberikan tidak hanya berfokus pada pengetahuan teoretis, tetapi juga pada kemampuan praktis dan pengembangan karakter siswa.

Pemahaman dari uraian di atas, antara lain: Pertama, nilai berguna dan bermanfaat adalah fondasi dari nilai teleologik dalam pendidikan. Guru yang memiliki kompetensi pedagogis efektif akan selalu mencari cara untuk menjadikan pendidikan berguna dan bermanfaat bagi siswa. Ini bisa dicapai dengan mengaitkan materi pelajaran dengan situasi kehidupan nyata yang relevan atau kebutuhan masa depan siswa. Misalnya, mengajarkan keterampilan pemecahan masalah atau berkomunikasi yang akan bermanfaat dalam kehidupan sehari-hari maupun karier mereka di masa depan. Dengan demikian, siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga memahami bagaimana menerapkannya secara praktis.

Nilai selanjutnya adalah sesuai fungsinya. Guru harus memastikan bahwa setiap elemen pembelajaran, baik itu materi, metode, maupun alat bantu, sesuai dengan tujuan pendidikan. Kompetensi kepribadian yang baik berarti guru mampu memilih dan menggunakan sumber daya yang tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran. Misalnya, penggunaan teknologi dalam kelas harus sesuai dengan fungsinya untuk meningkatkan interaktivitas dan pemahaman siswa, bukan sekadar untuk mengikuti *trend*.

Pemahaman yang mendalam tentang fungsi setiap elemen pembelajaran membantu guru menciptakan proses belajar yang efektif dan efisien.

Nilai berkembang maju mengacu pada pentingnya pengembangan potensi siswa secara berkelanjutan. Guru yang kompeten akan selalu mendorong siswa untuk berkembang dan maju dalam berbagai aspek, baik akademis maupun non-akademis. Guru dapat melakukan hal ini dengan menawarkan tantangan baru, memberikan umpan balik konstruktif, dan memberikan dukungan yang mereka butuhkan untuk terus maju. Proses pembelajaran pun harus dirancang sedemikian rupa agar tidak hanya mengulangi materi tetapi juga mendorong siswa untuk menggali lebih dalam dan mengembangkan keterampilan baru secara bertahap.

Teratur dan disiplin merupakan dua nilai teleologik yang penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Guru yang memiliki kompetensi pedagogis akan mampu menanamkan nilai-nilai disiplin dan keteraturan dalam proses pembelajaran. Ini bisa mencakup pengelolaan waktu yang baik, penegakan aturan kelas, dan penerapan rutin yang konsisten. Ketika siswa belajar dalam lingkungan yang teratur dan disiplin, mereka lebih mampu fokus dan menyerap materi pelajaran dengan baik. Selain itu, nilai-nilai ini membantu siswa membangun kebiasaan yang baik yang akan berguna sepanjang hidup mereka.

Integratif dan produktif adalah nilai-nilai yang memastikan bahwa pembelajaran tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dan saling mendukung. Guru perlu memahami cara mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu dan keterampilan sehingga siswa mendapatkan pemahaman yang komprehensif dan holistik. Misalnya, mengintegrasikan keterampilan literasi dalam pelajaran sains atau menghubungkan konsep matematika dengan pemecahan masalah dunia nyata. Dengan pendekatan ini, siswa tidak hanya belajar tentang fakta-fakta terpisah tetapi juga memahami bagaimana berbagai konsep saling berhubungan dan dapat diaplikasikan secara produktif.

Nilai-nilai efektif dan efisien adalah pilar penting dalam mencapai tujuan pendidikan dengan cara yang terbaik. Guru yang berkepribadian akan merancang strategi pembelajaran yang mampu mencapai tujuan dengan penggunaan waktu dan sumber daya yang optimal. Efektivitas bisa diukur melalui peningkatan hasil belajar siswa, sementara efisiensi bisa dirasakan melalui keterlibatan aktif mereka dalam proses belajar yang tidak menyia-nyiakan waktu dan usaha. Guru yang efisien juga dapat mengurangi beban administratif dan lebih fokus pada interaksi langsung dengan siswa untuk mendukung pembelajaran.

Terakhir, nilai akuntabel dan inovatif memberikan kerangka kerja yang memastikan, bahwa pendidikan selalu berada pada jalur yang tepat dan terus berkembang. Akuntabilitas mengacu pada tanggung jawab guru untuk menjamin bahwa proses dan hasil pembelajaran tercapai sesuai dengan standar yang ditetapkan. Ini bisa melibatkan evaluasi terus-menerus dan adaptasi strategi berdasarkan umpan balik.

Di sisi lain, inovasi adalah kebiasaan guru untuk selalu mencari cara-cara baru dan kreatif dalam mengajar, memanfaatkan teknologi terbaru, dan menghadirkan metode pengajaran yang lebih menarik dan efektif. Dengan menggabungkan akuntabilitas dan inovasi, guru tidak hanya memastikan kualitas pendidikan tetapi juga menarik minat dan keaktifan siswa.

Berdasarkan uraian di atas, maka upaya mengintegrasikan nilai-nilai teleologik ini dalam kompetensi kepribadian, guru tidak hanya berperan sebagai penyampai ilmu tetapi juga sebagai pembimbing yang mempersiapkan siswa untuk menjadi individu yang berguna, produktif, dan bertanggung jawab. Pendidikan yang diwarnai oleh nilai-nilai teleologik memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan pribadi dan profesional siswa, serta kontribusi positif mereka terhadap masyarakat. Hasilnya, siswa akan siap menghadapi tantangan masa depan dengan keterampilan dan nilai-nilai yang mereka peroleh sepanjang proses pembelajaran.

C. Landasan Teori dan Konsep

1. Landasan Teori

a. Teori Manajemen (*Grand Theory*)

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Secara fundamental, manajemen merupakan seni untuk mencapai tujuan organisasi melalui koordinasi dan administrasi tugas yang terorganisir. Didalamnya, manajemen mencakup berbagai aktivitas administrasi, termasuk upaya menetapkan strategi organisasi serta mengkoordinasikan staf untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang ada.

Setiap organisasi membutuhkan manajemen yang efektif agar usahanya dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Meskipun penerapannya bervariasi, prinsip-prinsip dasar dari fungsi manajerial ini menunjukkan beberapa kesamaan. Pengelolaan yang baik mampu menyatukan berbagai elemen yang ada dalam organisasi untuk bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan, sehingga stabilitas dan kontinuitas organisasi dapat terjaga dengan baik.

Manajemen juga dapat dipahami sebagai suatu proses atau rangkaian tindakan yang melibatkan pengarahan sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam organisasi. Dalam konteks ini, individu yang melaksanakan fungsi manajerial disebut sebagai manajer atau pengelola. Mereka bertanggung jawab untuk memandu tim mereka, menetapkan prioritas, dan memastikan bahwa setiap anggota tim berkontribusi secara efektif terhadap tujuan bersama.

Lebih lanjut, manajemen dapat digambarkan dalam tiga perspektif: sebagai ilmu, keterampilan, dan profesi. Sebagai ilmu, manajemen bertujuan untuk memahami mekanisme dan pola sistemik kerja individu dalam organisasi. Sebaliknya, dalam perspektif keterampilan, manajemen merujuk pada kemampuan manajer untuk mengarahkan orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Manajemen sebagai profesi menekankan pentingnya

para manajer memiliki keahlian khusus dan mematuhi kode etik yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, manajemen bukan hanya tentang pengelolaan tugas sehari-hari tetapi juga mencakup pengembangan strategi jangka panjang dan koordinasi sumber daya yang efektif. Melalui prinsip-prinsip dasar ini, manajemen merangkul berbagai aspek penting dalam organisasi, memastikan bahwa semua elemen bekerja harmonis menuju tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Ilmu manajemen merupakan bidang yang luas dengan berbagai pendekatan dan teori yang dikemukakan oleh para ahli. Salah satu pendekatan awal yang memberikan fondasi bagi studi manajemen modern adalah teori manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Frederick Winslow Taylor. Taylor (1856-1915) dalam Rohman (2017:321) mengemukakan konsep, bahwa “manajemen dapat dianggap sebagai suatu disiplin ilmu dengan prinsip-prinsip yang dapat diterapkan secara sistematis dan ilmiah.” Dia berfokus pada efisiensi kerja dan produktivitas melalui studi waktu dan gerak serta pengenalan metode kerja yang lebih baik. Pendekatan Taylor menekankan pentingnya peran manajer dalam merancang tugas dan mengawasi kinerja pekerja demi mencapai efisiensi maksimum.

Henri Fayol (1841-1925) dalam Sarif et al., (2021:51), seorang ahli teori manajemen asal Prancis, memperkenalkan teori klasik yang dikenal sebagai prinsip-prinsip manajemen Fayol. Fayol mengemukakan bahwa manajemen terdiri atas lima fungsi utama, yakni: “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian.” Selanjutnya, Maximilian Weber (1864-1920) dalam Mahmud (2019:41), sosiolog Jerman, memperkenalkan pendekatan birokratik dalam teori manajemen. Weber memandang birokrasi sebagai,

Bentuk organisasi yang paling efisien dan rasional. Ciri-ciri utama dari model birokrasi Weberian, meliputi: pembagian kerja yang jelas, hierarki otoritas yang terstruktur, aturan dan prosedur formal, serta hubungan impersonal dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan pentingnya struktur formal dan aturan

yang ketat untuk mengoptimalkan efisiensi dan konsistensi dalam organisasi besar.

Elton Mayo (1880-1949) dan koleganya dalam Priyono (2007:14), melalui eksperimen Hawthorne, memperkenalkan pendekatan human relations yang menekankan pentingnya aspek sosial dan psikologis dalam manajemen. Mereka menemukan, bahwa perhatian manajer terhadap karyawan dan kondisi kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas. Penemuan ini menandai pergeseran dari pendekatan mekanistik ke pendekatan yang lebih berfokus pada manusia, mengakui bahwa motivasi, kepuasan, dan hubungan antarpribadi memainkan peran krusial dalam kinerja organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya memperhatikan kebutuhan dan perasaan karyawan.

Peter Drucker (1909-2005) dalam Prihatini (2021:4), yang dikenal sebagai "Bapak Manajemen Modern," memperkenalkan perspektif manajemen yang lebih holistik dan strategis. Drucker menekankan pentingnya tujuan yang jelas, penilaian kinerja, dan inovasi dalam manajemen. Dia memperkenalkan konsep manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives*) yang mengharuskan manajer untuk bekerja sama dengan karyawan dalam menetapkan tujuan yang spesifik dan mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan tersebut. Drucker mengembangkan gagasan, bahwa “manajemen tidak hanya tentang pengendalian dan pengorganisasian, tetapi juga tentang kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka.”

Ilmu manajemen meliputi berbagai pendekatan dan teori yang saling melengkapi, dari peningkatan efisiensi kerja hingga pemberian perhatian pada aspek-aspek sosial dan psikologis dalam organisasi. Setiap teori dan pendekatan memberikan pandangan yang unik dan kontribusi berbeda dalam memahami dan mengembangkan praktik manajerial yang efektif. Selanjutnya, menurut James A.F., Stoner dalam (Sarif et al., 2021:49) bahwa,

Proses manajemen melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha yang dilakukan oleh anggota

organisasi dan pemanfaatan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Harold Koontz dalam Tanjung, et al., (2022:341), berpendapat, bahwa “pengetahuan manajemen terorganisir seputar fungsi dasar para manajer dalam perencanaan, pengorganisasian, pengaturan kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian.” Manajemen bagi setiap aktivitas kelompok atau individu dalam suatu organisasi guna pencapaian tujuan yang ditetapkan. Manajemen berorientasi pada proses (*process oriented*) yang berarti bahwa manajemen membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan, dan keterampilan agar aktivitas menjadi lebih efektif atau dapat menghasilkan tindakan dalam mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu, tidak akan ada organisasi yang akan sukses apabila tidak menggunakan manajemen yang baik.

Manajemen, menurut Sargovani dalam Yulisma et al., (2023:24), *"The process of working with and through other to efficiently accomplish organizational goal"*. Berdasarkan pendapat tersebut di atas manajemen merupakan suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Menurut Robinson Jr., dalam Tanjung, et al. (2022:341) menegaskan, bahwa : *"Management is the process of optimizing human, material, and financial contributions achievement of organizational goals"*. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu proses optimalisasi manusia, material, keuangan dalam mencapai tujuan. Sementara Koontz & O'Donnel, dalam Tanjung, et al., (2022:342) menyatakan bahwa,

Management is getting things done through people bringing about this coordinating of group activity the manager, as a manager plans, organizes, staff direct, and control the activities other people.

Definisi tersebut di atas menjelaskan, bahwa manajemen dapat ditafsirkan sebagai seni dan ilmu dalam merencanakan, mengorganisasikan,

memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Sebagai sebuah proses, manajemen melibatkan koordinasi dan pengintegrasian kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang-orang lain.

Stoner dalam Ahmad (2019:114), juga menyatakan bahwa,

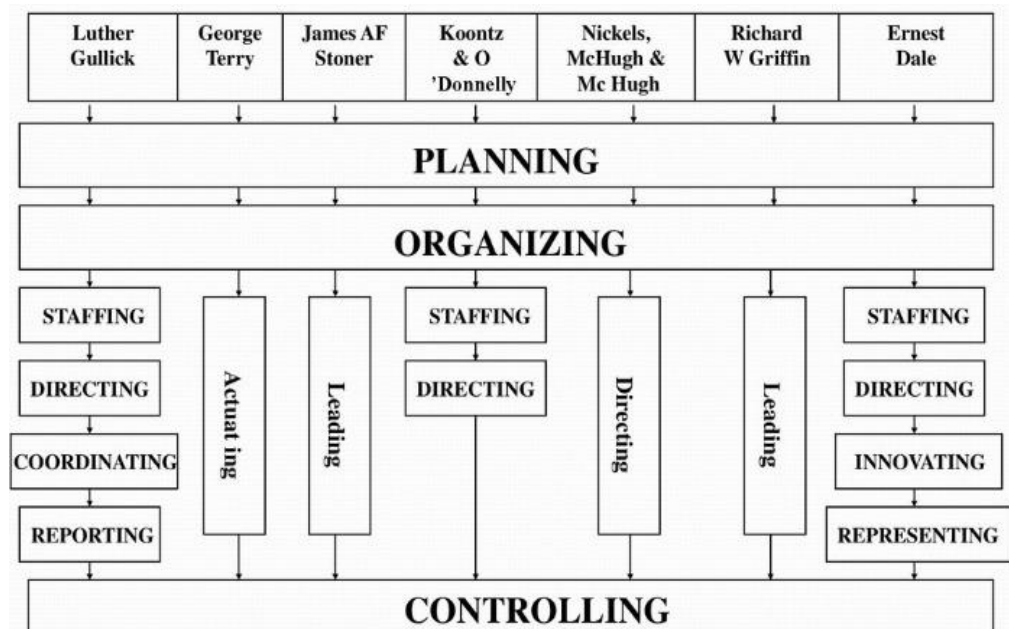
Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengontrol upaya mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, manajemen berarti merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengontrol kegiatan anggota organisasi serta memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah menjelaskan teorinya di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah upaya untuk mencapai tujuan tertentu melalui aktivitas yang melibatkan beberapa orang. Pimpinan memainkan peran penting dalam mengoordinasikan kegiatan organisasi, seperti merencanakan, mengorganisir, menempatkan, memimpin, dan mengendalikan, guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penjelasan ini memberikan pemahaman bahwa manajemen dianggap sebagai seni atau ilmu dalam menggerakkan orang lain, untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, setiap organisasi, kelompok, atau individu, termasuk dalam bidang pendidikan, membutuhkan manajemen untuk mencapai tujuan mereka.

Perbedaan pandangan para ahli manajemen pada gambar di atas, tentang fungsi-fungsi manajemen, seperti yang dikemukakan oleh Luther Gullick, George R. Terry, James AF Stoner, Harold Koontz & Donnelly, Richard W. Griffin, dan Ernest Dale, sejatinya mencerminkan kekayaan teoretis dan keanekaragaman perspektif dalam bidang manajemen. Setiap ahli memberikan kontribusi berdasarkan konteks historis, latar belakang akademik, dan pengalaman praktis mereka yang berbeda-beda. Misalnya, Luther Gullick dengan konsepnya "POSDCORB" (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*) menawarkan pandangan menyeluruh tentang fungsi manajerial, sementara George R. Terry lebih fokus pada empat fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian. Perbedaan ini muncul dari penekanan yang berbeda terhadap aspek-aspek manajerial tertentu yang dianggap vital oleh para ahli tersebut.

Pendekatan dan orientasi metodologis yang diambil oleh masing-masing ahli juga memainkan peran penting dalam perbedaan pandangan ini. Misalnya, James AF Stoner dan Richard W. Griffin mengintegrasikan pendekatan kontemporer yang memperhatikan aspek strategis dan lingkungan dinamis dalam manajemen. Stoner menambahkan fungsi *staffing* dan *leading*, selain perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, untuk menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dan kepemimpinan. Sementara itu, Harold Koontz & Donnelly dalam Silaen et al., (2022:29) dikenal dengan "*The Management Process*", menekankan pentingnya pengambilan keputusan sebagai elemen integral dari setiap fungsi manajerial. Ernest Dale dalam Suhardi (2018:16), melalui pendekatannya yang praktis, menyoroti fleksibilitas dan adaptabilitas dalam fungsi-fungsi manajerial untuk menjawab tantangan-tantangan spesifik dalam organisasi.



Gambar 2.3 Perbedaan pandangan para ahli tentang Manajemen.

Perbedaan pandangan dari para ahli, pada uraian di atas, tentang fungsi-fungsi manajemen, sering kali disebabkan oleh perbedaan perspektif, pengalaman, dan fokus penelitian mereka. Manajemen adalah bidang yang luas dan multidimensional, sehingga tidak mengherankan jika masing-masing ahli memiliki pendekatan berbeda dalam mendefinisikan dan mengelompokkan fungsi-fungsi manajerial.

Perkembangan zaman dan evolusi kebutuhan organisasi juga mempengaruhi perubahan fungsi manajemen yang dikedepankan oleh para ahli. Pada masa awal, fokus mungkin lebih banyak tertuju pada efisiensi operasi dan kontrol administratif, seperti yang diusulkan oleh Fayol atau Taylor. Namun, dalam konteks modern yang penuh dengan kompleksitas dan ketidakpastian, keahlian dalam kepemimpinan, inovasi, dan manajemen perubahan menjadi penting. Kontribusi dari para ahli, seperti Griffin, yang menyoroti aspek strategis dan adaptif dari fungsi manajerial dalam konteks lingkup global dan teknologi mencerminkan perubahan ini. Oleh karena itu, perbedaan pandangan tentang fungsi manajemen adalah refleksi dari perkembangan disiplin ilmu manajemen yang terus berkembang dan menyesuaikan dengan tantangan dan kebutuhan baru.



Gambar 2.4 *The Management Process* (Suhardi, 2018:41)

Berbagai pendapat para ahli di atas, menjadi bagian dari Teori-teori Manajemen, yang kemudian menggunakannya sebagai teori besar (*grand*

theory). Pada penelitian disertasi ini, peneliti menitik beratkan pada teori yang dikemukakan oleh Terry & Rue (2020:330) bahwa,

“Manajemen is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.”

Manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan, serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Definisi ini menggambarkan manajemen sebagai serangkaian aktivitas yang terorganisir dan terarah, yang bertujuan untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Dalam proses ini, manajer harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan organisasi dan cara terbaik untuk mencapainya dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien.

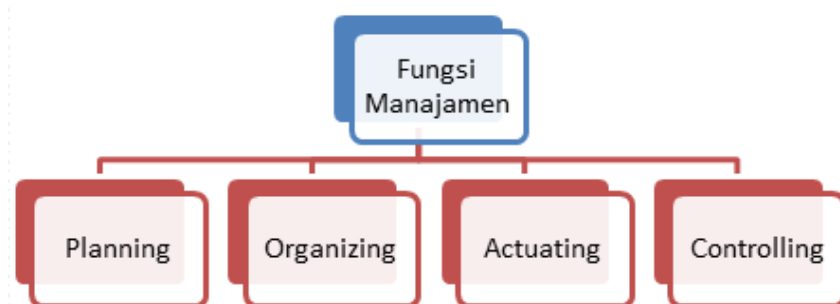
Gambar di atas merupakan fungsi-fungsi manajemen, dimana Perencanaan adalah langkah pertama dalam proses manajerial yang melibatkan penetapan tujuan dan sasaran yang jelas serta strategi untuk mencapainya. Tahap ini, manajer harus melakukan analisis situasi, mempertimbangkan berbagai alternatif, dan memilih tindakan yang paling tepat. Perencanaan membantu organisasi dalam mengantisipasi tantangan dan peluang, sehingga memungkinkan untuk menyiapkan tindakan pencegahan dan adaptasi yang diperlukan. Perencanaan yang matang juga mencegah pemborosan sumber daya dan memastikan bahwa setiap upaya yang dilakukan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Setelah perencanaan, tahap berikutnya adalah pengorganisasian, yang melibatkan penataan struktur organisasi dan distribusi tugas serta tanggung jawab. Pada tahap ini, manajer membuat keputusan mengenai bagaimana sumber daya manusia dan non-manusia akan dikoordinasikan dan diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian yang efektif memastikan adanya alur komunikasi yang jelas dan pembagian kerja yang efisien, sehingga setiap bagian dalam organisasi

dapat berfungsi dengan optimal. Pengorganisasian juga mencakup penyusunan struktur hierarkis yang mendukung jalannya wewenang dan tanggung jawab dengan lancar.

Pengarahan atau penggerakan, yang melibatkan tindakan mengarahkan, memotivasi, dan memimpin karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pengarahan memerlukan keterampilan kepemimpinan yang baik, dimana manajer harus menginspirasi dan memotivasi tim mereka sehingga tetap fokus dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Pengarahan juga mencakup komunikasi yang efektif, pemberian panduan, serta penyelesaian konflik yang mungkin muncul dalam perjalanan.

Tahap terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian, yang melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja guna memastikan bahwa tujuan yang telah direncanakan tercapai. Pengendalian memungkinkan manajer untuk mengukur hasil yang telah dicapai, membandingkan dengan target yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Dengan adanya mekanisme pengendalian yang efektif, organisasi dapat terus menyesuaikan strategi dan operasinya berdasarkan umpan balik yang diterima, memastikan efisiensi dan efektivitas dalam pencapaian sasaran.



Gambar 2.5 Fungsi-fungsi Manajemen (Terry & Rue, 2020:8)

Berdasarkan paparan paparan di atas, maka dapat disimpulkan, bahwa manajemen sebagai suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, dan pengendalian memberikan gambaran yang jelas tentang peran manajer dalam mengarahkan organisasi

menuju pencapaian tujuan. Fungsi-fungsi manajemen di atas, diperinci kembali, sebagai berikut:

1) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan tahap awal yang fundamental dalam manajemen sekolah. Menurut Stoner (1996:89) dalam Sobry Sutikno (2021a:155), “perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.” Sementara itu, Robbins dan Coulter (2012:213) dalam Silaen et al., (2022:300), mendefinisikan perencanaan sebagai proses yang melibatkan penentuan sasaran, tujuan, dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, perencanaan memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru.

Proses perencanaan di sekolah meliputi identifikasi kebutuhan, penetapan tujuan, dan pengembangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan perencanaan yang matang, sekolah dapat menentukan prioritas program kerja yang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah. Selain itu, perencanaan juga membantu sekolah dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif, termasuk sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana.

Upaya sekolah untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru, perencanaan program kerja sekolah harus mempertimbangkan berbagai aspek, seperti analisis kebutuhan guru, pengembangan kurikulum, dan penyediaan fasilitas pembelajaran yang mendukung. Perencanaan yang komprehensif akan memastikan bahwa program kerja sekolah dapat memberikan penguatan yang positif dan berkelanjutan bagi kompetensi kepribadian guru.

Selanjutnya, perencanaan juga mempertimbangkan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, kepala sekolah, komite sekolah, dan orang tua siswa. Dengan melibatkan berbagai pihak,

sekolah dapat memastikan bahwa program kerja yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan harapan seluruh pemangku kepentingan.

Penerapan perencanaan program kerja sekolah harus fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Sekolah perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala untuk memastikan bahwa program kerja tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru. Dengan demikian, perencanaan yang efektif dan adaptif akan menjadi fondasi bagi keberhasilan manajemen mutu program kerja sekolah dalam menguatkan kompetensi kepribadian guru.

Berdasarkan uraian di atas, terkait dengan definisi perencanaan sendiri dapat berbeda-beda, tergantung pada sudut pandang yang digunakan. Secara umum, perencanaan adalah proses pemikiran sistematis yang melibatkan identifikasi dan pemilihan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, perencanaan adalah rencana atau strategi yang dibuat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam perencanaan, menurut Widiana (2020:12), yaitu:

- a) Tujuan. Perencanaan harus mencakup tujuan yang spesifik dan terukur. Tujuan yang jelas akan membantu dalam mengarahkan upaya dan sumber daya yang ada ke arah yang sesuai.
- b) Analisis situasi. Salah satu langkah penting dalam perencanaan adalah menganalisis situasi saat ini. Dalam analisis ini, manajer harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi atau proyek yang sedang dikelola.
- c) Identifikasi alternatif. Setelah analisis situasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif tindakan yang dapat diambil. Ini melibatkan pemikiran kreatif dan pemilihan solusi yang paling layak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d) Evaluasi dan pemilihan. Setelah alternatif tindakan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap setiap alternatif tersebut. Evaluasi ini harus mempertimbangkan konsekuensi dan dampak dari setiap

tindakan yang diambil. Manajer harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti biaya, sumber daya yang tersedia, serta resiko yang terkait dengan setiap alternatif.

- e) Implementasi. Setelah alternatif terbaik dipilih, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan rencana tersebut. Ini melibatkan alokasi sumber daya dan pengorganisasian, yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- f) Monitoring dan pengendalian. Perencanaan tidak berhenti pada tahap implementasi. Manajer harus terus-menerus memantau kemajuan implementasi rencana dan melakukan pengendalian, jika perlu. Monitoring ini memungkinkan seorang pimpinan dapat mengidentifikasi perubahan yang mungkin terjadi dan mengambil tindakan korektif di sepanjang proses.

Tanjung, et al. (2022:33) menegaskan bahwa,

Perencanaan merupakan fondasi dari manajemen yang efektif. Tanpa perencanaan yang baik, sulit bagi sebuah organisasi atau proyek untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan membantu dalam mengarahkan upaya dan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, perencanaan juga membantu dalam mengidentifikasi risiko dan mengelola ketidakpastian yang mungkin terjadi.

Indraswati (2021:106) menyatakan bahwa perencanaan dalam konteks global yang terus berubah dan kompleksitas bisnis yang semakin meningkat, perencanaan yang baik menjadi semakin penting. Sehingga menurut mereka,

Perencanaan yang baik dapat membantu organisasi melakukan navigasi tantangan dan peluang yang ada di pasar. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat mengantisipasi perubahan dan mengambil tindakan yang tepat untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa perencanaan merupakan langkah awal yang penting dalam manajemen. Perencanaan melibatkan proses pemikiran sistematis untuk merumuskan tujuan dan sasaran yang spesifik. Perencanaan yang baik melibatkan analisis situasi, identifikasi alternatif, evaluasi, pemilihan, implementasi, dan monitoring. Dengan perencanaan yang baik, organi-

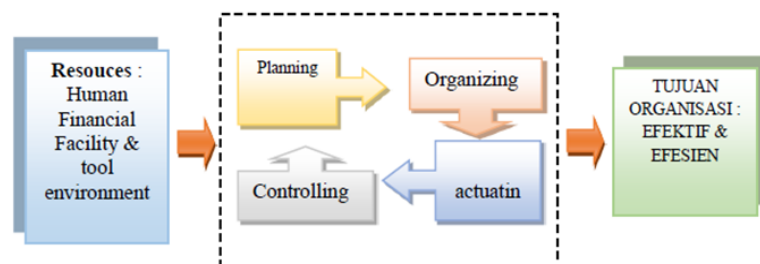
sasi memiliki landasan kuat untuk mencapai tujuan dan menghadapi tantangan yang ada. Selanjutnya, G. R. Terry (2020:25) menjelaskan proses manajemen bahwa,

Titik tolak proses manajemen adalah menentukan *objectives* atau tujuan-tujuan organisasi. *Objectives* direncanakan untuk memberikan kepada suatu organisasi dan anggota-anggotanya arah dan maksud. Sangat sulit untuk mempunyai manajemen yang berhasil tanpa tujuan-tujuan yang didefinisikan dengan baik. Tujuan-tujuan haruslah didefinisikan dan diberitahukan sedemikian rupa sehingga tujuan-tujuan itu dapat digunakan sebagai suatu ukuran keberhasilan atau kegagalan. *Targets and goals* (sasaran dan tujuan-tujuan) kedua-duanya digunakan secara berganti-gantian untuk kata *objectives* sebagai sesuatu yang agak lebih khusus dan berjangkauan lebih dekat daripada *goals*.

Fungsi perencanaan ini merupakan langkah awal yang penting dalam mengelola bisnis atau organisasi, berikut Definisinya:

Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necesarry to accieve desired result.

Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, pembuatan, dan penggunaan asumsi-asumsi mengenai masa depan dalam visualisasi dan formulasi usulan aktivasi yang diusulkan yang diyakini perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.



Gambar 2.6 Operasional Manajemen (R. Terry & W. Rue, 2020:25)

Fungsi perencanaan ini merupakan langkah awal yang penting dalam mengelola bisnis atau organisasi, berikut Definisinya:

Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necesarry to accieve desired result.

Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, pembuatan, dan penggunaan asumsi-asumsi mengenai masa depan dalam visualisasi dan formulasi usulan aktivasi yang diusulkan yang diyakini perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berkaitan dengan penjelasan tentang pengertian perencanaan menurut G.R. Terry (2020:67) dalam bukunya 'Prinsip-Prinsip Manajemen', sesuai urutan pertanyaan *What, Why, Where, Who, dan How*, yaitu:

- a) *What*: Menurut Terry, perencanaan adalah pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b) *Why*: Perencanaan diperlukan untuk memberikan arah, tujuan, dan pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan juga membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif dan efisien.
- c) *Where*: Perencanaan dilakukan pada berbagai tingkatan organisasi, mulai dari tingkat strategis (perencanaan organisasi secara keseluruhan), tingkat taktis (perencanaan di tingkat departemen atau divisi), hingga tingkat operasional (perencanaan kegiatan sehari-hari).
- d) *Who*: Perencanaan melibatkan berbagai pihak, termasuk manajemen puncak, manajer tingkat menengah, dan bahkan karyawan di tingkat bawah. Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan penting untuk memastikan bahwa perencanaan sesuai dengan kebutuhan dan harapan organisasi.
- e) *How*: Proses perencanaan dilakukan melalui serangkaian tahapan, seperti analisis situasi, penetapan tujuan, pengembangan strategi, alokasi sumber daya, dan pembuatan rencana tindakan. Metodologi dan teknik perencanaan yang digunakan dapat bervariasi, tergantung pada kompleksitas organisasi dan lingkungan yang dihadapi.

Jadi, pengertian perencanaan menurut G.R. Terry, adalah pada saat sekolah dapat merancang program kerja yang lebih strategis, terarah, dan efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2.7 Batasan Perencanaan (R. Terry, 2020:67)

2) **Organizing (Pengorganisasian)**

Manajemen Pendidikan merupakan suatu proses yang kompleks dan sistematis dalam mencapai tujuan pendidikan. Aspek penting dalam manajemen pendidikan, yakni: pengorganisasian (*organizing*). Menurut Weihrich dan Koontz dalam Silaen et al. (2022:63), mendefinisikan bahwa,

Pengorganisasian adalah proses pengelompokkan kegiatan-kegiatan yang diperlukan, yaitu penetapan tugas-tugas, pengelompokkan tugas-tugas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.

Selanjutnya, Rohmat (2021:42) menegaskan bahwa,

Pengorganisasian adalah proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dengan demikian, pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilakukan untuk mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pengorganisasian menjadi penting untuk memastikan bahwa seluruh komponen sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, dapat dikelola dan dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan sekolah. Hal ini mencakup pengaturan struktur organisasi sekolah, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta koordinasi antara berbagai pihak yang terlibat dalam program kerja sekolah.

Ristianah (2022:51) menegaskan bahwa “pengorganisasian dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah bertujuan untuk menjamin keterlaksanaan program secara efektif dan efisien.” Hal ini dapat dilakukan melalui penetapan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing komponen sekolah, serta pengaturan alokasi sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, pengorganisasian yang baik akan mendukung peningkatan kompetensi pedagogis guru dalam melaksanakan program kerja sekolah.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian dalam Manajemen Mutu Program Kerja Sekolah merupakan proses penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta koordinasi antara berbagai komponen sekolah untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Pengorganisasian yang baik akan memfasilitasi peningkatan kompetensi pedagogis guru dalam melaksanakan program kerja sekolah. Menurut Sofian et al. (2023:552) menyatakan bahwa,

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi penting dalam manajemen yang melibatkan proses mengalokasikan sumber daya, menetapkan tugas dan tanggung jawab, serta membentuk struktur dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen, pengorganisasian merupakan langkah penting yang membantu dalam mengatur dan mengkoordinasikan semua kegiatan yang ada agar berjalan sesuai dengan rencana.

Definisi pengorganisasian bisa berbeda-beda tergantung sudut pandang yang digunakan. Secara umum, pengorganisasian adalah proses pemikiran dan tindakan yang dilakukan pimpinan organisasi, untuk menyusun sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan sumber daya lainnya menjadi suatu struktur yang efektif dan efisien. Dengan kata lain, pengorganisasian adalah mekanisme yang digunakan untuk membagi tugas, mengatur wewenang, dan membentuk hubungan antara bagian-bagian dalam organisasi. Ada beberapa aspek yang

harus diperhatikan dalam pengorganisasian, menurut Widiananda (2020:98), yaitu:

- a) Pembagian tugas. Salah satu langkah penting dalam pengorganisasian adalah membagi tugas-tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Tugas-tugas tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan individu, fungsi, area kerja, atau jenis pekerjaan. Pembagian tugas ini penting agar departemen memiliki tanggung jawab yang jelas dan fokus pada bidang yang sesuai dengan keahlian masing-masing.
- b) Pendefinisian wewenang dan tanggung jawab. Setelah tugas-tugas dibagi, langkah selanjutnya adalah mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab setiap individu atau bagian. Definisi ini mengidentifikasi keputusan apa yang dapat diambil, wewenang yang dimiliki, serta kewajiban dan tanggung jawab yang harus diemban. Pendefinisian ini membantu dalam menghindari tumpang tindih dan konflik dalam pengambilan keputusan.
- c) Pembentukan struktur organisasi. Salah satu aspek penting dalam pengorganisasian adalah membentuk struktur organisasi yang sesuai. Struktur organisasi ini mencakup hierarki, hubungan antar bagian, dan sistem komunikasi organisasi. Struktur organisasi yang baik memastikan bahwa setiap individu atau bagian tahu dengan siapa harus berhubungan, serta memungkinkan aliran informasi yang efisien dan efektif.
- d) Koordinasi. Pengorganisasian juga melibatkan proses koordinasi antara bagian-bagian dalam organisasi. Koordinasi ini penting agar semua kegiatan dapat berjalan sejalan dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi melibatkan komunikasi yang baik, kolaborasi, dan integrasi antar bagian dalam organisasi.
- e) Delegasi. Dalam pengorganisasian, delegasi adalah proses memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Delegasi yang efektif membantu dalam mendistribusikan beban kerja, memungkinkan pengembangan karyawan, serta membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif.

Pengorganisasian merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Pengorganisasian yang baik mampu mengurangi tumpang tindih, meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan

keputusan, serta meningkatkan produktivitas. Selain itu, pengorganisasian yang baik juga dapat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan sumber daya dan mengalokasikannya dengan tepat. Menurut Jiwandono et al., (2021:45) bahwa,

Tantangan dunia pendidikan terus berkembang, sehingga pengorganisasian yang efektif menjadi semakin penting. Organisasi harus mampu beradaptasi, untuk menghadapi kompetisi dan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya. Pengorganisasian yang baik dapat menjadi senjata ampuh dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa proses pengorganisasian adalah fungsi penting dalam manajemen, yang berkaitan dengan pengaturan dan pengkoordinasian sumber daya dan tugas-tugas dalam organisasi. Pengorganisasian melibatkan pembagian tugas, pendefinisian wewenang dan tanggung jawab, pembentukan struktur organisasi, koordinasi, dan delegasi. Pengorganisasian yang baik membantu dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan adaptabilitas organisasi.

Terry (2020:70) menyatakan bahwa fungsi pengorganisasian melibatkan pengaturan dan pengelompokkan sumber daya yang tersedia, seperti manusia, bahan, dan modal, untuk mencapai tujuan organisasi, yakni:

“Fungsi pengorganisasian melibatkan pembagian pekerjaan, penentuan wewenang dan tanggung jawab, serta pembentukan struktur organisasi yang efektif. Tujuan pengorganisasian adalah untuk menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan individu dan kelompok bekerja bersama, secara efisien dan produktif.”

Pengorganisasian dapat diwujudkan dengan adanya hubungan dengan menetapkan tugas-tugas tertentu untuk masing-masing unit dalam organisasi. Pengorganisasian menurut Terry (2019:74) adalah,

Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary for the attainment of the objectives, the assigning of the people to these activities, the providing of suitable physical factors of environment and the

indicating of the relative authority delegated to each respective activity.

Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan pengaturan berbagai kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan, menugaskan orang-orang untuk melakukan kegiatan tersebut, menyediakan faktor-faktor fisik lingkungan yang sesuai dan menunjukkan wewenang relatif yang didelegasikan kepada masing-masing kegiatan.

Definisi di atas, terkait dengan konteks Manajemen Mutu Program Sekolah, maka definisi pengorganisasian yang dirumuskan oleh Terry menjadi sangat relevan. Dimana, pengorganisasian, menu-rutnya adalah penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini, tujuan utamanya adalah meningkatkan kompetensi pedagogis guru sebagai inti dari proses pembelajaran.

Proses pengorganisasian yang efektif dimulai dengan meng-identifikasi dan mengelompokkan berbagai kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan peningkatan kompetensi kepribadian guru. Hal ini dapat meliputi penyusunan program pengembangan profesional guru, pengaturan jadwal pelatihan, serta pembagian tugas dan tanggung jawab di antara staf sekolah.



Gambar 2.8 *The Organization Process* (Erma Widiana, 2020:76)

Terry menekankan pentingnya menugaskan orang-orang yang tepat untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, serta menyediakan faktor-faktor fisik dan lingkungan yang sesuai, seperti sarana prasarana, anggaran, dan dukungan kepemimpinan. Pengaturan wewenang relatif yang didelegasikan kepada masing-masing unit atau individu juga menjadi bagian penting dalam proses ini.

Melalui pengorganisasian yang baik, sekolah dapat memastikan bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun non-manusia, dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kompetensi pedagogis guru. Guru-guru akan memiliki kejelasan tugas dan tanggung jawab, serta didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, sehingga fokus pada peningkatan kemampuan mengajar dan mengelola pembelajaran. Pada akhirnya, pengorganisasian yang efektif dalam Manajemen Mutu Program Sekolah akan menjadi fondasi bagi peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.

3) *Actuating* (Penggerakan/Pengarahan)

Actuating (Penggerakan) merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru. Menurut George R. Terry dalam Erma Widiana (2020:111), “*Actuating* adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.” Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, *Actuating* berperan penting dalam menggerakkan dan memotivasi guru-guru untuk meningkatkan kompetensi kepribadian mereka.

Sobry (2022:445) mendefinisikan *Actuating* sebagai “proses pembimbingan dan pemberian motivasi kepada para pekerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.” Dalam manajemen mutu program kerja sekolah, *Actuating* mencakup upaya-upaya pemberian bimbingan, arahan, dan motivasi kepada guru-guru untuk meningkatkan kompetensi kepribadiannya. Hal ini

dapat dilakukan melalui pelatihan, lokakarya, pemberian umpan balik, dan pengawasan yang berkelanjutan.

Sedangkan menurut Sofian et al., (2023:553), bahwa *Actuating* adalah “usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.” Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, *Actuating* berperan dalam menciptakan situasi dan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru-guru untuk meningkatkan kompetensi kepribadian mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian insentif, penghargaan, dan pengembangan karier yang jelas. Selain itu, *Actuating* menurut Nugraha et al. (2021:864) adalah,

Keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota kelompok agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien, efektif, dan ekonomis. Berkaitan dengan manajemen mutu program kerja sekolah, *Actuating* berperan penting dalam memastikan, guru-guru memiliki motivasi yang kuat untuk meningkatkan kompetensi pedagogis mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan yang berpusat pada pengembangan diri dan pemberdayaan guru.

Rohmat (2021:48) mendefinisikan *Actuating* sebagai upaya untuk menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran sendiri secara bersemangat untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, *Actuating* berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kompetensi kepribadian guru. Hal ini dapat dilakukan melalui pembentukan tim kerja, pengembangan kepemimpinan, dan penguatan komunikasi yang efektif di antara para pemangku kepentingan.

Menggerakkan (*actuating*) merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen, yang melibatkan proses memotivasi dan mengarahkan individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam konteks manajemen, menggerakkan

ini adalah langkah kritis yang diperlukan untuk mengubah rencana menjadi tindakan nyata.

Proses menggerakkan (*actuating*) dapat didefinisikan berbeda-beda tergantung pada sudut pandang yang digunakan. Secara umum, menggerakkan adalah proses memicu, menginspirasi, dan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi agar berkinerja setinggi mungkin. Kemudian, proses menggerakkan melibatkan memotivasi orang-orang, memberikan arahan, membuat keputusan, dan memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab dilaksanakan dengan baik.

Tindakan menggerakkan juga memegang peran penting dalam mencapai tujuan organisasi dengan mengarahkan upaya individu atau kelompok dalam mencapai hasil yang diinginkan. Proses menggerakkan termasuk dalam tahap pelaksanaan rencana serta menangani interaksi antara orang-orang dalam organisasi. Tanpa menggerakkan yang efektif, rencana yang baik dan struktur organisasi yang bagus tidak akan mencapai hasil yang diharapkan.

Suhardi (2018:151) menyatakan bahwa ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam menggerakkan, yaitu:

- a) Motivasi. Salah satu aspek utama dalam menggerakkan adalah memahami motivasi individu. Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang melakukan tindakan tertentu. Manajer harus bisa mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan karyawan untuk memotivasi mereka dengan tepat. Ini meliputi metode seperti memberikan reward atau pengakuan, memberikan kesempatan untuk berkompetisi, meningkatkan lingkungan kerja yang memotivasi, atau memberikan pelatihan dan pengembangan.
- b) Komunikasi. Komunikasi yang baik adalah kunci dalam menggerakkan. Manajer harus secara jelas dan efektif mengkomunikasikan tujuan organisasi, harapan, serta tugas dan tanggung jawab kepada karyawan. Komunikasi harus terbuka, transparan, dan mengalir dua arah, memungkinkan karyawan untuk bertanya, memberikan masukan, dan mengklarifikasi informasi yang diberikan.
- c) Pendelegasian wewenang. Dalam menggerakkan, pendelegasian wewenang adalah langkah penting untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepada mereka. Pendelegasian wewenang membangun kepercayaan, memotivasi

karyawan, serta memberikan kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan.

- d) Pemantauan dan umpan balik. Seorang pemimpin harus secara teratur memantau kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Pemantauan ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, memberikan rekomendasi perbaikan, serta memberikan pengakuan terhadap kinerja yang baik. Umpan balik yang baik akan memotivasi orang-orang yang ada dalam organisasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka.
- e) Pembinaan dan pengembangan. Menggerakkan juga melibatkan pembinaan dan pengembangan karyawan. Manajer harus dapat mengidentifikasi potensi dan kebutuhan perkembangan karyawan serta memberikan pelatihan dan kesempatan pengembangan yang sesuai. Dengan pembinaan yang baik, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi, dan mampu melakukan yang terbaik.

Proses menggerakkan adalah langkah penting yang dilakukan dalam manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa penggerak yang efektif, keseluruhan rencana tidak akan berarti apa-apa. Menggerakkan memungkinkan organisasi untuk mengubah visi menjadi tindakan nyata dengan melibatkan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di era pendidikan digital yang kompetitif dan dinamis, menggerakkan yang efektif menjadi semakin penting. Organisasi harus mampu memotivasi karyawan, mengarahkan upaya mereka, serta memastikan bahwa tugas dilaksanakan dengan baik. Menggerakkan yang baik juga memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, menghadapi tantangan, serta mencapai keunggulan kompetitif.

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses menggerakkan adalah fungsi penting dalam manajemen yang melibatkan proses memotivasi dan mengarahkan karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Menggerakkan selalu melibatkan motivasi, komunikasi, pendelegasian wewenang, pemantauan, umpan balik, pembinaan, dan pengembangan. Menggerakkan yang efektif membantu organisasi dalam mencapai tujuan, menghadapi perubahan, serta meningkatkan kinerja dan daya saing.

Fungsi pelaksanaan/penggerakan melibatkan pengorganisasian dan penggerakan sumber daya yang telah diatur untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Terry, fungsi ini melibatkan pemberian petunjuk dan motivasi kepada karyawan, mengkoordinasi kegiatan, serta menjaga komunikasi yang baik di antara semua anggota organisasi. Pelaksanaan yang baik memastikan bahwa rencana yang telah disusun di tahap perencanaan dapat dijalankan dengan baik. Oleh karena itu, *Actuating* menurut Terry sebagai :

“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.”

Penggerakan adalah pengaturan semua anggota kelompok agar mau mencapai dan berusaha untuk mencapai tujuan dengan sukarela dan sesuai dengan perencanaan manajerial dan upaya pengorganisasian (Rue, 2020:38).

4) Controlling (Pengendalian)

Pengendalian (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Koontz dan O'Donnel dalam Suhardi (2018:207) bahwa, “Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan dapat terselenggara.” Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, pengendalian bertujuan untuk memastikan, bahwa setiap aktivitas dan output yang dihasilkan sesuai dengan standar dan rencana yang telah ditetapkan, sehingga dapat menguatkan kompetensi kepribadian guru secara efektif.

Menurut Robbins dan Coulter, dalam Suhardi (2018:2015), bahwa “Pengendalian adalah proses memantau aktivitas-aktivitas untuk memastikan bahwa aktivitas tersebut diselesaikan sesuai dengan rencana dan untuk memperbaiki setiap penyimpangan yang signifikan.” Dalam manajemen mutu program kerja sekolah, pengendalian dilakukan untuk memantau pelaksanaan program, mengidentifikasi penyimpangan, dan melakukan tindakan korektif jika diperlukan. Hal ini bertujuan untuk

menjamin proses penguatan kompetensi kepribadian guru berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Stoner, Freeman, dan Gilbert dalam Silaen et al., (2022:222), menjelaskan bahwa “pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.” Dalam konteks manajemen mutu program kerja sekolah, pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas dan output yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan, sehingga dapat berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru. Pengendalian ini dapat dilakukan melalui kegiatan monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut.

Terry (2020:166) juga mengemukakan bahwa pengendalian adalah “proses penentuan apa yang telah dicapai, evaluasi, dan penerapan tindakan korektif, jika diperlukan, untuk menjamin hasil yang sesuai dengan rencana.” Dalam manajemen mutu program kerja sekolah, pengendalian dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana program telah berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diharapkan, serta mengidentifikasi dan menerapkan tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan. Hal ini sangat penting untuk memastikan program tersebut dapat memperkuat kompetensi kepribadian guru secara efektif.

Ruanglingkup manajemen, seperti yang dijelaskan oleh Terry (2019:166), “*controlling*” memiliki konsep yang lebih menyeluruh dan mendalam dibandingkan dengan pengawasan. Pengendalian adalah proses memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, standar, dan tujuan yang ingin dicapai. Pengendalian mencakup langkah-langkah pengukuran kinerja, membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan, dan melakukan tindakan korektif jika terdapat penyimpangan. Dengan demikian, pengendalian berfungsi sebagai mekanisme untuk menilai efektivitas dan efisiensi program, termasuk program kerja di sekolah, dalam menguatkan kompetensi kepribadian.

Fokus utama pengendalian dalam manajemen mutu program kerja sekolah adalah pada peningkatan keberlanjutan dan optimalisasi proses

pembelajaran. Pengendalian yang efektif melibatkan pemantauan berkelanjutan terhadap kinerja guru, evaluasi proses belajar-mengajar, serta analisis hasil belajar siswa. Proses ini tidak hanya mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja saat ini dengan tujuan yang diinginkan tetapi juga memberikan informasi yang diperlukan untuk perbaikan terus-menerus. Melalui pengendalian, sekolah dapat menerapkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kompetensi pedagogis, seperti pelatihan guru yang ditargetkan, pembaharuan kurikulum, serta peningkatan metode pengajaran yang inovatif.

Pengendalian juga berperan penting dalam memastikan bahwa sumber daya sekolah digunakan dengan efisien dan mencapai hasil yang maksimal. Ini mencakup alokasi anggaran, penggunaan teknologi pendidikan, serta manajemen waktu dan tenaga pengajar. Dengan menerapkan pengendalian yang efektif, sekolah dapat mengurangi pemborosan, memanfaatkan peluang untuk peningkatan, dan menyesuaikan strategi dengan dinamika kebutuhan pendidikan yang terus berkembang. Oleh karena itu, istilah *controlling* dalam pengendalian, bukan sekadar pengawasan, menekankan pada fungsi manajerial yang komprehensif, adaptif, dan proaktif dalam mencapai tujuan jangka panjang, khususnya dalam penguatan kompetensi kepribadian di lingkungan sekolah.

Berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian (*controlling*) dalam manajemen mutu program kerja sekolah untuk menguatkan kompetensi kepribadian guru adalah proses pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan program untuk memastikan bahwa setiap aktivitas dan output yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Pengendalian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyimpangan dan melakukan tindakan korektif jika diperlukan, sehingga program dapat berjalan efektif dalam memperkuat kompetensi kepribadian guru.

Pengendalian (*controlling*) merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen, yang melibatkan proses memantau, mengevaluasi, dan

mengendalikan aktivitas serta hasil kerja organisasi agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam konteks manajemen, pengendalian merupakan langkah kritis yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tercapai dengan efektif dan efisien.

Proses pengendalian (*controlling*) dapat didefinisikan secara berbeda tergantung pada sudut pandang yang digunakan. Secara umum, pengawasan adalah proses pengumpulan informasi, evaluasi kinerja, pembuatan perbandingan dengan standar, serta pengambilan tindakan korektif jika dibutuhkan. Pengawasan memungkinkan manajer untuk melacak kemajuan, mengidentifikasi perbedaan antara kenyataan dan rencana, serta mengendalikan kinerja organisasi. Menurut Widiana (2020:122), bahwa pengendalian melibatkan beberapa aspek yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a) Penentuan standar. Langkah pertama dalam pengendalian adalah menentukan standar atau ukuran yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Standar ini dapat meliputi kualitas produk, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas, jumlah produksi, anggaran biaya, dan lain sebagainya. Standar yang jelas dan terukur membantu guna menentukan kinerja organisasi dalam mencapai tingkat yang diinginkan.
- b) Pemantauan dan pengumpulan informasi. Setelah standar-standar organisasi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memantau dan mengumpulkan informasi terkait kinerja organisasi. Informasi ini dapat berupa data produksi, laporan keuangan, hasil survei pelanggan, dan sebagainya. Pemantauan yang baik memastikan bahwa data yang diperoleh akurat dan relevan dengan standar yang telah ditetapkan.
- c) Evaluasi kinerja. Setelah informasi dikumpulkan, langkah berikut adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi. Evaluasi ini melibatkan perbandingan antara kenyataan dengan standar yang telah ditetapkan. Evaluasi ini membantu dalam mengidentifikasi apakah kinerja organisasi telah memenuhi, melebihi, atau di bawah standar yang ditetapkan.
- d) Analisis perbedaan (*variance analysis*). Jika hasil evaluasi menunjukkan adanya perbedaan antara kinerja aktual dan standar, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis perbedaan. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab perbedaan tersebut dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk memperbaiki kinerja. Analisis perbedaan

melibatkan identifikasi penyebab perbedaan, pengukuran dampaknya, dan pengambilan tindakan yang sesuai.

- e) Pengambilan tindakan korektif. Salah satu langkah penting dalam pengawasan adalah pengambilan tindakan korektif. Jika perbedaan antara kinerja aktual dan standar tidak dapat diterima, manajer perlu mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki situasi. Tindakan korektif ini dapat melibatkan perubahan rencana, realokasi sumber daya, pelatihan karyawan, atau perbaikan proses kerja. Pengambilan tindakan yang tepat membantu dalam mengendalikan kinerja organisasi dan mengarahkannya ke arah yang diinginkan.
- f) Umpan balik (*feedback*). Pengawasan juga melibatkan umpan balik kepada karyawan atau tim yang terkait dengan hasil kinerja mereka. Umpan balik yang baik memberi tahu individu atau tim tentang keberhasilan mereka dan memberikan rekomendasi perbaikan. Umpan balik yang efektif memperkuat kinerja positif, memotivasi perbaikan, serta membantu individu atau tim untuk belajar dan tumbuh.

Pengendalian adalah langkah penting dalam manajemen untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Tanpa pengawasan yang efektif, organisasi akan kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi ketidaksesuaian, serta mengendalikan dan memperbaiki kinerja yang tidak sesuai. Pengawasan yang baik membantu dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, mengurangi risiko, dan memastikan penggunaan sumber daya yang optimal.

Fungsi pengendalian melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Menurut Terry (2019:167), fungsi ini mencakup “pengukuran kinerja, perbandingan dengan standar yang ditetapkan, identifikasi penyimpangan, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan.” Pengawasan yang efektif memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi masalah atau kesalahan dengan cepat, sehingga dapat dilakukan perbaikan yang diperlukan.

Pengendalian berperan penting dalam manajemen, karena pengendalian berfungsi untuk menguji apakah pelaksanaan kegiatan sudah dilaksanakan secara teratur, tertib, dan terarah. Walaupun fungsi-fungsi lain

seperti: *planning, organizing, actuating* berjalan, tetapi tidak diikuti dengan keteraturan, keteraturan, ketertiban dan tidak dilaksanakan secara terarah, maka dapat dipastikan tujuan kegiatan tidak akan dapat dicapai Rue (2020:166). mendefinisikan *Controlling*, sebagai:

Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.

(Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses menentukan apa yang harus dicapai, yaitu standar, apa yang sedang dicapai. Yaitu kinerja, evaluasi kinerja, dan bila perlu melakukan tindakan korektif agar kinerja berlangsung sesuai rencana, sesuai dengan standar.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, memberikan gambaran lengkap tentang bagaimana input diubah melalui fungsi-fungsi manajemen hingga mencapai tujuan yang diinginkan. Proses ini bersifat siklus dan berkesinambungan untuk memastikan organisasi tetap berada di jalur yang benar menuju pencapaian tujuannya. Setiap pekerjaan, baik secara individu maupun organisasi harus dikoordinir dalam suatu manajemen. Dan, manajemen merupakan sarana suatu organisasi, untuk merealisasikan Visi dan Misinya, secara efektif dan efisien.

b. Teori Pendidikan (*Middle Theory*)

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, terdapat aturan hukum yang mengatur sistem pendidikan di Indonesia. Di dalam undang-undang tersebut, terdapat penjelasan dan definisi tentang pendidikan yang digunakan sebagai panduan pelaksanaan dan perkembangan pendidikan di Indonesia. Pengertian, konsepsi, dan definisi tentang pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, bisa ditemukan pada pasal 1 ayat (1) dari undang-undang tersebut, menyatakan bahwa,

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan,

akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara (Setneg_RI, 2003:3).

Pengertian dan definisi ini, terdapat beberapa elemen penting yang terkandung dalam definisi pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu:

- 1) Usaha Sadar dan Terencana: Pendidikan diarahkan melalui usaha yang disadari dan direncanakan. Hal ini menekankan pentingnya upaya sistematis dan terstruktur dalam memberikan lingkungan dan proses pembelajaran yang efektif bagi peserta didik.
- 2) Suasana Belajar dan Proses Pembelajaran: Pendidikan berfokus pada menciptakan suasana belajar yang kondusif dan melakukan proses pembelajaran yang optimal untuk memenuhi potensi peserta didik.
- 3) Pembangunan Potensi Peserta Didik: Pendidikan bertujuan membantu peserta didik, mengembangkan potensi dirinya. Potensi ini mencakup pemahaman spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang dibutuhkan.
- 4) Dalam Konteks Individu, Masyarakat, Bangsa, dan Negara: Pendidikan memiliki dimensi yang lebih luas, yaitu tidak hanya memperhatikan pembangunan individu peserta didik, tetapi juga mempertimbangkan kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara dalam mencapai tujuan pembangunan nasional (Khunaifi, 2019:83).

Pendidikan di Indonesia diharapkan mampu memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan kepada generasi muda untuk menjadi anggota masyarakat yang berkualitas, berguna, dan berperan aktif dalam membangun bangsa dan negara. Sehingga, peran semua pihak terkait, seperti pemerintah, pendidik, orang tua, dan masyarakat, menjadi sangat penting dalam mewujudkan visi dan misi pendidikan. Pendidikan sebagai isu penting dalam masyarakat, banyak tokoh pendidikan yang memberikan kontribusi, antara lain:

1) John Dewey (1859-1952)

John Dewey adalah seorang tokoh pendidikan Amerika yang terkenal dengan pandangannya yang inovatif mengenai esensi pendidikan. Dewey menekankan bahwa,

Pendidikan bukanlah sekadar persiapan untuk menghadapi masa depan, melainkan merupakan proses kehidupan itu sendiri. Menurutnya, pendidikan harus selalu relevan dengan keadaan saat ini, tidak hanya fokus pada hal-hal yang belum terjadi (Dewey, 2008:305)

Selain itu, Dewey meyakini bahwa pendidikan seharusnya berfungsi untuk mempersiapkan individu sehingga mampu berpartisipasi secara aktif dalam masyarakat. Menurutnya, pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari proses pendidikan harus memungkinkan seseorang untuk turut andil dan memberikan kontribusi dalam dinamika sosial.

Lebih lanjut, Dewey juga menyoroti pentingnya kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang kerap terjadi dalam kehidupan. Pendidikan yang baik, menurut Dewey adalah,

Pendidikan yang mampu mengajarkan bagaimana cara beradaptasi dengan perubahan. Dengan demikian, seseorang tidak hanya memiliki pengetahuan yang statis, tetapi juga kemampuan dinamis untuk terus belajar dan berkembang seiring dengan perubahan zaman (Hendriani, 2018:47).

2) Jean Piaget (1896-1980)

Jean Piaget adalah seorang psikolog Swiss terkenal yang mengembangkan teori penting mengenai perkembangan kognitif anak. Piaget mendefinisikan pendidikan sebagai "proses konstruksi pengetahuan," yang menekankan bahwa pendidikan lebih dari sekadar transfer informasi dari guru kepada siswa. Pada pandangan Piaget, pendidikan adalah sebuah proses dinamis di mana anak-anak secara aktif membangun pengetahuan mereka sendiri.

Menurut Piaget, anak-anak memperoleh pemahaman melalui interaksi langsung dengan lingkungan mereka. Ini berarti bahwa pengalaman belajar terbaik adalah yang memungkinkan anak-anak untuk menjelajahi dunia secara bebas dan berinteraksi dengan objek, orang, dan situasi di sekitarnya. Interaksi ini tidak hanya memperkaya pengetahuan mereka, tetapi juga membentuk kerangka berpikir dan penalaran logis yang lebih kompleks.

Lebih jauh lagi, Piaget menekankan pentingnya penalaran mandiri dalam proses belajar. Anak-anak, menurut Piaget, bukanlah penerima pasif dari informasi, tetapi penjelajah aktif yang menggunakan penalaran mereka sendiri untuk membuat hubungan dan mengembangkan konsep. Dengan demikian, pendidikan seharusnya menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi, pemecahan masalah, dan refleksi, sehingga anak-anak bisa tumbuh menjadi individu yang berpikir kritis dan mandiri (Piaget, 2010:74).

3) Maria Montessori (1870-1952)

Maria Montessori, seorang dokter dan pendidik asal Italia, memiliki pandangan yang unik tentang pendidikan yang ia ilustrasikan sebagai "bantuan kehidupan" dan "pembangunan pribadi." Montessori melihat pendidikan sebagai sarana yang tidak hanya mempersiapkan anak untuk dunia luar, tetapi juga sebagai proses mendalam yang membantu anak membangun dirinya sendiri. Filosofinya menekankan pentingnya mendukung anak-anak dalam perjalanan mereka menjadi individu yang seutuhnya.

Pendekatan Montessori menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan yang dipersiapkan dengan baik. Di dalam lingkungan ini, anak-anak diberi kebebasan untuk menjelajahi dan belajar sesuai dengan ritme dan minat mereka masing-masing. Montessori percaya bahwa dengan menyediakan alat-alat dan fasilitas yang sesuai, anak-anak akan secara alami tertarik untuk mengeksplorasi dunia sekitar mereka, sekaligus mengembangkan kemampuan kognitif, fisik, dan sosial mereka.

Selain itu, mengikuti keunikan individual anak adalah kunci dalam metode Montessori. Setiap anak dianggap sebagai individu yang unik dengan bakat dan kebutuhan spesifik. Pendekatan ini menghindari penerapan kurikulum satu ukuran untuk semua dan sebaliknya, menekankan pembelajaran yang dipersonalisasi. Dengan memberi ruang bagi anak untuk belajar sesuai kecepatan dan minat mereka

sendiri, akan mendorong pertumbuhan yang lebih organik dan otentik, dan memungkinkan anak-anak mengembangkan diri menjadi individu yang mandiri dan percaya diri (Montessori, 2020:55).

4) Lev Vygotsky (1896-1934)

Lev Vygotsky, seorang psikolog dan ahli teori sosial dari Rusia, mengemukakan bahwa pendidikan adalah "proses sosial individu." Menurut Vygotsky, pendidikan bukanlah proses yang berlangsung dalam isolasi, melainkan sebuah interaksi yang kompleks antara individu dengan lingkungan sekitarnya. Ini berarti bahwa pendidikan melibatkan berbagai elemen dari lingkungan yang turut mempengaruhi perkembangan individu, mulai dari objek fisik hingga norma-norma sosial.

Vygotsky menekankan pentingnya interaksi dengan orang lain dalam proses pendidikan. Ia berpendapat bahwa pembelajaran paling efektif terjadi melalui komunikasi dan kolaborasi. Dengan berinteraksi dengan teman sebaya, guru, dan anggota masyarakat lainnya, individu dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang tidak mungkin mereka peroleh sendiri. Vygotsky meyakini bahwa melalui dialog dan pertukaran ide, individu dapat mengembangkan kemampuan berpikir yang lebih tinggi dan lebih kompleks.

Vygotsky menyoroti bahwa pembelajaran selalu terjadi dalam konteks budaya dan sosial tertentu. Setiap masyarakat memiliki nilai, kebiasaan, dan pengetahuan yang khas, dan pendidikan berfungsi sebagai medium untuk mentransmisikan semua hal tersebut kepada individu. Dengan demikian, pendidikan tidak hanya bertujuan untuk menambah pengetahuan individu, tetapi juga untuk membentuk mereka agar dapat berfungsi dan berkontribusi secara efektif dalam konteks budaya dan sosial mereka. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami latar belakang budaya dan sosial dalam proses pendidikan untuk menciptakan pembelajaran yang lebih bermakna dan relevan (Prasodi et al., 2016:69).

5) Paulo Freire (1921-1997)

Paulo Freire (1921-1997), seorang pendidik dan filsuf asal Brazil, memberikan definisi yang mendalam tentang pendidikan sebagai "tindakan pembebasan." Baginya, pendidikan harus lebih dari sekadar transfer pengetahuan, itu harus menjadi proses yang memberdayakan individu untuk memahami realitas sosial mereka. Melalui pendidikan, individu diberi alat untuk menganalisis kondisi mereka sendiri, memahami dinamika kekuasaan, dan mengenali ketidakadilan dalam masyarakat tempat mereka berada.

Freire berpendapat bahwa pendidikan harus berperan dalam membantu individu menjadi agen perubahan yang bertanggung jawab. Ini berarti pendidikan harus memfasilitasi pengembangan kemampuan untuk berpikir kritis, memecahkan masalah, dan mengambil tindakan yang konstruktif. Dengan demikian, individu tidak hanya menjadi penerima pasif pengetahuan, tetapi juga aktif dalam mengambil peran dalam transformasi sosial. Pendidikan dengan pendekatan ini memungkinkan setiap peserta didik untuk melihat diri mereka sebagai bagian penting dari proses pemberdayaan dan perubahan masyarakat.

Lebih lanjut, Freire menekankan perlunya pendidikan untuk mengkritisi ketidakadilan dan merangsang kesadaran kritis. Menurut Freire, salah satu tujuan utama pendidikan adalah untuk membangkitkan kesadaran akan berbagai bentuk penindasan dan ketidakadilan yang ada. Dengan membangun kesadaran kritis, individu tidak hanya dapat mengenali ketidakadilan, tetapi juga termotivasi untuk beraksi melawan berbagai ketidakadilan tersebut. Dengan demikian, pendidikan menjadi alat yang sangat kuat untuk menciptakan masyarakat yang lebih adil dan demokratis (Hendriani, 2018:48).

Beragam pandangan dan definisi pendidikan menurut para tokoh pendidikan di atas. Namun, pada dasarnya, mereka semua setuju bahwa pendidikan bukan hanya tentang pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga tentang perkembangan pribadi, kemandirian, partisipasi aktif, dan

pembebasan individu dari keterbelakangan dan penindasan. Definisi-definisi ini memberikan pencerahan dalam memahami pengaruh pendidikan dalam membentuk masyarakat yang lebih baik dan mempersiapkan generasi mendatang untuk menjadi pemimpin yang berintegritas dan bertanggung jawab.

Seseorang mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi berbagai situasi, dalam kehidupan sehari-hari, melalui pendidikan. Berbagai teori yang telah dikembangkan untuk memahami dan memperbaiki sistem pendidikan, yang dikemukakan oleh para perintis teori pendidikan, antara lain:

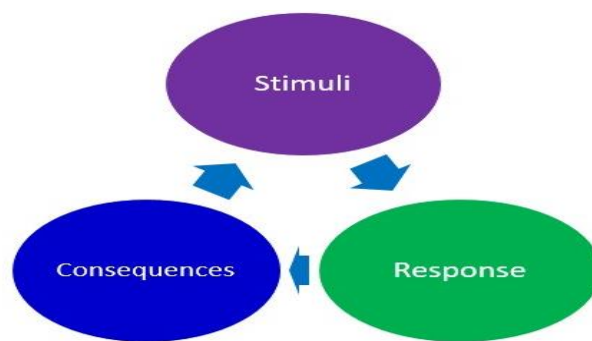
1) Teori Pendidikan Behaviorisme

Teori behaviorisme merupakan salah satu teori pendidikan yang berfokus pada perubahan perilaku sebagai hasil dari proses pembelajaran. Teori ini dikembangkan oleh beberapa tokoh, di antaranya adalah Ivan Pavlov, B.F. Skinner, dan Edward Thorndike. Teori behaviorisme memandang, bahwa perilaku manusia dapat dibentuk melalui stimulus dan respons, serta penguatan (*reinforcement*) yang diberikan selama proses pembelajaran.

Berkaitan dengan konteks pendidikan, teori behaviorisme menekankan pada peran guru sebagai penyedia stimulus dan penguat bagi siswa. Guru bertanggung jawab untuk merancang lingkungan belajar yang dapat memicu respon yang diinginkan dari siswa, serta memberikan penguatan positif atau negatif untuk memperkuat atau memperlemah perilaku tertentu. Prinsip utama dalam teori behaviorisme adalah bahwa perilaku yang diberi penguatan positif akan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diberi penguatan negatif akan cenderung dihindari.

Penerapan teori behaviorisme dalam pendidikan dapat dilihat melalui penggunaan metode-metode, seperti pemberian tugas, umpan balik, pemberian *reward* dan *punishment*, serta penggunaan media pembelajaran yang dapat merangsang respon siswa. Guru dapat meran-

cang kegiatan pembelajaran yang memberikan penguatan positif bagi perilaku-perilaku yang diharapkan, sehingga dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam mengelola proses pembelajaran yang efektif (Pratama, 2019:40).



Gambar 2.9 Teori Pendidikan Behaviorisme (Pratama, 2019:40).

2) Teori Pendidikan Kognitif

Teori pendidikan kognitif merupakan salah satu teori yang memfokuskan pada proses mental internal yang terjadi selama pembelajaran. Teori ini dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Jean Piaget, Jerome Bruner, dan Robert Gagne. Berbeda dengan teori behaviorisme yang menekankan pada perubahan perilaku, teori kognitif memandang bahwa pembelajaran terjadi melalui proses-proses internal seperti persepsi, memori, pemikiran, dan pemecahan masalah.

Dalam konteks pendidikan, teori kognitif menekankan pada peran aktif siswa dalam membangun pemahaman dan pengetahuannya sendiri. Guru bertindak sebagai fasilitator yang menyediakan kesempatan bagi siswa untuk terlibat dalam proses belajar yang bermakna. Melalui kegiatan-kegiatan yang menantang, siswa didorong untuk menggunakan kemampuan berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah secara mandiri. Ini bertujuan untuk mengembangkan struktur kognitif siswa dan memungkinkan mereka untuk mentransfer pengetahuan ke dalam situasi baru.

Aplikasi teori kognitif dalam praktik pendidikan dapat dilihat melalui penggunaan metode-metode pembelajaran yang mendorong keaktifan dan keterlibatan siswa, seperti pembelajaran berbasis masalah

pembelajaran kooperatif, dan pembelajaran berbasis proyek. Selain itu, penggunaan media pembelajaran yang membantu siswa memvisualisasikan konsep-konsep abstrak juga merupakan salah satu contoh penerapan teori kognitif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam mengelola proses pembelajaran yang efektif (Ni'amah, 2021:212).

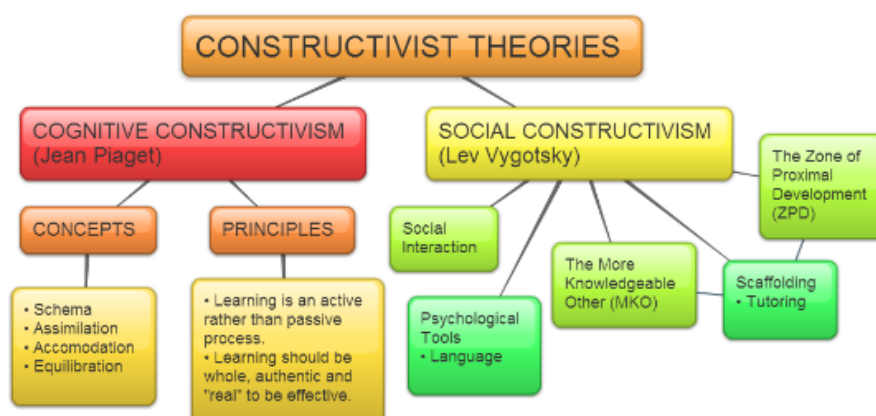
3) Teori Pendidikan Konstruktivisme

Teori pendidikan konstruktivisme merupakan salah satu pendekatan yang menekankan pada peran aktif siswa dalam membangun pemahaman dan pengetahuannya sendiri. Teori ini dikembangkan oleh tokoh-tokoh, seperti Jean Piaget, Lev Vygotsky, dan Jerome Bruner. Konstruktivisme memandang bahwa pengetahuan tidak dapat ditransfer secara langsung dari guru kepada siswa, melainkan harus dibangun oleh siswa melalui interaksi dengan lingkungan dan pengalaman belajar yang bermakna.

Berkaitan dengan konteks pendidikan, teori konstruktivisme menekankan pada peran guru sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa untuk terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran. Guru tidak lagi berperan sebagai penyedia informasi, melainkan membantu siswa mengonstruksi pemahaman mereka sendiri melalui kegiatan-kegiatan yang menantang dan mengembangkan kemampuan berpikir kritis. Siswa didorong untuk mengeksplorasi, menemukan, dan memecahkan masalah secara mandiri, dimana guru merupakan pendamping yang memberikan *scaffolding* (dukungan) sesuai dengan kebutuhan siswa.

Aplikasi teori konstruktivisme dalam praktik pendidikan dapat dilihat melalui penggunaan metode-metode pembelajaran yang berpusat pada siswa, seperti pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran berbasis masalah, dan pembelajaran berbasis inkuiri. Dalam pendekatan ini, guru berperan sebagai fasilitator yang merancang kegiatan pembelajaran yang mendorong siswa untuk aktif berpikir, mengeksplorasi,

dan mengonstruksi pengetahuannya sendiri. Hal ini dapat meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam menciptakan pembelajaran yang berpusat pada siswa dan mengembangkan kemampuan berpikir kritis mereka (Suryana et al., 2022a:2072).



Gambar 2.10 Teori Pendidikan Konstruktivisme (Suryana et al., 2022a:2075)

4) Teori Pendidikan *Multiple Intelligences*

Teori *multiple intelligences* atau kecerdasan majemuk merupakan sebuah konsep yang dikembangkan oleh Howard Gardner, seorang psikolog dari Universitas Harvard. Teori ini berpandangan bahwa setiap individu memiliki beragam kecerdasan yang berbeda-beda, seperti kecerdasan linguistik, logis-matematis, visual-spasial, kinestetik, musikal, interpersonal, dan intrapersonal. Dalam konteks pendidikan, teori *multiple intelligences* menawarkan pendekatan yang lebih holistik dan berpusat pada siswa.

Berbeda dengan pandangan tradisional yang hanya menekankan pada kecerdasan verbal dan logis-matematis, teori *multiple intelligences* meyakini bahwa setiap siswa memiliki potensi kecerdasan yang unik dan harus dikembangkan secara optimal. Guru berperan sebagai fasilitator yang mengenali dan memfasilitasi pengembangan berbagai jenis kecerdasan yang dimiliki oleh masing-masing siswa. Melalui kegiatan pembelajaran yang beragam dan bervariasi, guru dapat

mengakomodasi kebutuhan dan gaya belajar yang berbeda-beda pada setiap siswa.



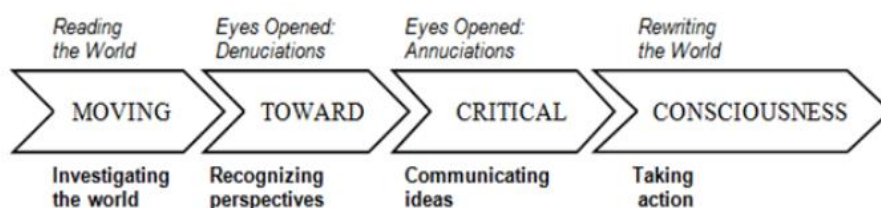
Gambar 2.11 Teori Pendidikan *Multiple Intelligence* (Indria, 2020:30).

Penerapan teori *multiple intelligences* dalam praktik pendidikan dapat dilihat melalui penggunaan metode-metode pembelajaran yang bervariasi, seperti penggunaan media visual, aktivitas kinestetik, tugas-tugas yang melibatkan kecerdasan interpersonal, dan proyek-proyek yang menantang kecerdasan logis-matematis. Dengan memahami dan mengakomodasi keragaman kecerdasan siswa, guru dapat meningkatkan kompetensi pedagogiknya dalam menciptakan pembelajaran efektif dan menyenangkan bagi seluruh siswa (Indria, 2020:28).

5) Teori Pendidikan Kritis

Teori pendidikan kritis merupakan sebuah perspektif yang memandang pendidikan sebagai sarana untuk membebaskan individu dari struktur-struktur sosial yang menindas. Teori ini dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Paulo Freire, Henry Giroux, dan Peter McLaren, yang menekankan pada pentingnya kesadaran kritis dan transformasi sosial melalui proses pembelajaran. Berkaitan dengan konteks pendidikan, teori kritis melihat bahwa,

Proses pembelajaran tidak hanya sebatas transfer pengetahuan, melainkan juga sebagai alat untuk mempertanyakan, mengkritisi, dan mengubah realitas sosial yang ada. Guru berperan sebagai agen perubahan yang mendorong siswa untuk mengembangkan kesadaran kritis terhadap isu-isu sosial, politik, ekonomi, dan budaya yang mempengaruhi kehidupan mereka. Melalui dialog, refleksi, dan aksi, siswa diajak untuk memahami, menganalisis, dan mengambil tindakan untuk memperjuangkan keadilan dan perubahan sosial (Samsudin, 2020:159).



Gambar 2.12 Teori Pendidikan Kritis Paulo Freire (Samsudin, 2020:160).

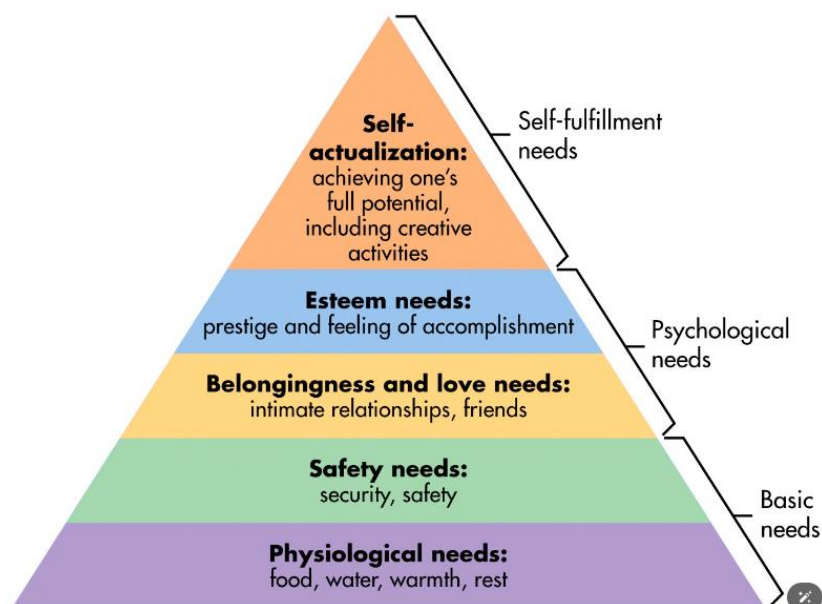
Penerapan teori pendidikan kritis dalam praktik pembelajaran dapat dilihat melalui penggunaan metode-metode yang mendorong keterlibatan aktif siswa, seperti diskusi kelas, analisis kasus, proyek-proyek berbasis komunitas, dan pembelajaran berbasis isu-isu sosial. Guru berperan sebagai fasilitator yang menciptakan ruang bagi siswa untuk mengeksplorasi, mempertanyakan, dan mengkritisi realitas sosial secara kritis. Dengan demikian, teori pendidikan kritis dapat menguatkan kompetensi kepribadian guru dalam mengembangkan kesadaran kritis dan kemampuan transformatif pada diri siswa (Samsudin, 2020:161).

6) Teori Pendidikan Humanistik

Teori pendidikan humanistik merupakan pendekatan yang berfokus pada pengembangan potensi dan keunikan individu dalam proses pembelajaran. Teori ini dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Abraham Maslow dan Carl Rogers, yang menekankan pada pentingnya memahami dan menghargai siswa sebagai manusia seutuhnya. Berbeda dengan teori-teori lain yang cenderung berpusat pada materi atau perilaku, teori humanistik memandang bahwa tujuan utama pen-

didikan adalah untuk memfasilitasi pertumbuhan dan aktualisasi diri siswa. Pada konteks pendidikan, teori humanistik menekankan pada,

Peran guru sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, suportif, dan berpusat pada siswa. Guru tidak lagi berperan sebagai penyedia informasi atau pengendali perilaku, melainkan sebagai partner yang memahami dan menghargai keunikan setiap siswa. Siswa didorong untuk terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, mengeksplorasi minat dan potensi mereka, serta mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah secara mandiri (Syarifuddin, 2022:107).



Gambar 2.13 Teori Pendidikan Humanistik (Syarifuddin, 2022:110).

Penerapan teori humanistik dalam praktik pendidikan dapat dilihat melalui penggunaan metode-metode pembelajaran yang berpusat pada siswa, seperti pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran kolaboratif, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Guru berperan sebagai fasilitator yang menciptakan suasana belajar yang aman, nyaman, dan mendukung pengembangan potensi siswa secara holistik. Dengan memahami dan menghargai keunikan setiap siswa, guru dapat menguatkan kompetensi kepribadiannya dalam menciptakan pembelajaran yang bermakna dan berdampak positif bagi perkembangan siswa (Syarifuddin, 2022:108).

Berdasarkan teori-teori dari para ahli pendidikan di atas dapat disimpulkan, bahwa pendapat-pendapat tersebut mencerminkan keragaman pendekatan yang digunakan dalam memahami dan memperbaiki sistem pendidikan. Setiap teori tersebut memiliki pengaruhnya sendiri dan membantu kita dalam melihat pendidikan dari berbagai perspektif. Oleh karena itu, dalam rangka menciptakan pendidikan yang berkualitas dan relevan sesuai dengan kondisi zaman ini, penting bagi pengambil kebijakan dan praktisi pendidikan untuk memperhatikan dan mempelajari kontribusi dari berbagai teori tersebut.

c. Teori Mutu (*Operational Theory*)

Berkaitan dengan dunia pendidikan, teori mutu pendidikan menjadi salah satu landasan penting dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran. Teori ini berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi sistem pendidikan, serta menekankan pentingnya peningkatan mutu untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hakekat dari teori mutu pendidikan adalah pendekatan yang berorientasi pada peningkatan terus-menerus dalam menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik.

Teori mutu pendidikan ini melibatkan berbagai aspek, mulai dari manajemen sekolah, kurikulum, metode pembelajaran, hingga evaluasi dan pengawasan. Fokus utama teori mutu pendidikan adalah mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan yang ada di dalam sistem pendidikan agar dapat memberikan hasil yang optimal dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan, baik itu siswa, orang tua, maupun masyarakat.

Salah satu tokoh perintis teori mutu pendidikan adalah William Edwards Deming (1900-1993). Deming adalah seorang ahli statistik dan manajemen Amerika yang dianggap sebagai bapak dari gerakan mutu di Jepang setelah Perang Dunia II. Ia mengembangkan konsep-konsep penting dalam manajemen mutu seperti perbaikan berkelanjutan, siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), dan penekanan pada kerja sama dalam organisasi. Deming meyakini bahwa peningkatan mutu harus menjadi fokus utama

dalam setiap proses pembelajaran dan pengembangan sistem pendidikan (Hadi, 2018:273).

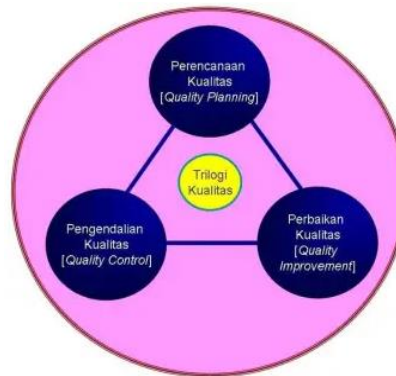
Selain Deming, tokoh lain yang terkait dengan teori mutu pendidikan adalah Philip Crosby (1926-2001). Crosby adalah seorang ahli manajemen dan penulis buku terkenal yang berjudul "*Quality is Free*". Ia memberikan kontribusi penting dalam konsep *zero defects*, yaitu pemikiran bahwa kegagalan dalam menghasilkan mutu yang memadai adalah tidak dapat diterima. Crosby menekankan pentingnya etos kerja yang berkualitas tinggi dan tanggung jawab individu dalam menciptakan mutu yang tinggi dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam pendidikan (Alimin, 2021:241).

Selanjutnya, mutu pendidikan adalah konsep yang kompleks dan melibatkan berbagai aspek, seperti: proses pembelajaran, pengajaran, kurikulum, tenaga pengajar, fasilitas, serta dampak yang diberikan pada peserta didik. Para ahli mutu pendidikan telah memberikan kontribusi penting dalam memahami dan menjelaskan konsep ini. Mutu pendidikan dapat didefinisikan dengan berbagai cara, tergantung pada perspektif yang digunakan. Beberapa pandangan konseptual dan definisi mutu pendidikan menurut para ahli, adalah sebagai berikut:

1) Joseph Moses Juran (24 Desember 1904-28 Februari 2008)

Joseph Juran dalam Umar & Ismail (2017:18) memiliki keyakinan, bahwa masalah kualitas dapat ditelusuri sampai pada keputusan-keputusan manajemen. Juran mengemukakan, bahwa 85% dari permasalahan-permasalahan kualitas/mutu organisasi disebabkan karena proses-proses yang dirancang dengan buruk. Oleh karena itu, perlu adanya perencanaan kualitas yang baik seperti disebut Juran sebagai *Strategic Quality Management* yaitu proses perbaikan kualitas.

Konsep Juran pada gambar dibawah ini, dikenal sebagai Trilogi Juran, yang menyebutkan bahwa, "manajemen mutu terdiri dari tiga bagian pokok, yaitu: (a) perencanaan mutu, (b) pengendalian mutu, dan (c) peningkatan mutu (Umar & Ismail, 2017:19)."



Gambar 2.14 Konsep Trilogi Juran (Umar & Ismail, 2017:19)

2) William Edwards Deming (14 Oktober 1900-20 Desember 1993)

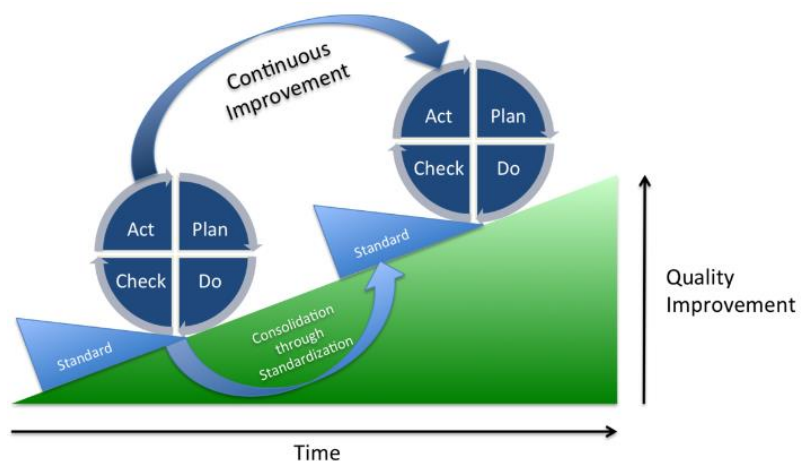
Edward Deming dalam Umar & Ismail (2017:18) berpendapat bahwa, meskipun kualitas mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun kualitas harus lebih dari itu. Demikian pula pendapat Deming, yang menyatakan, bahwa permasalahan utama kualitas/mutu secara mendasar berkaitan dengan manajemen. Oleh karena itu, Deming mengemukakan 14 poin penting yang dapat menuntun manager mencapai perbaikan dalam kualitas yaitu:

- (1) Menciptakan kepastian tujuan perbaikan produk dan jasa;
- (2) Mengadopsi filosofi baru dimana cacat tidak bisa diterima;
- (3) Berhenti tergantung pada inspeksi massal;
- (4) menghentikan praktek penghargaan atas dasar harga saja;
- (5) Secara tetap dan berkelanjutan memperbaiki sistem produksi dan jasa;
- (6) Mengadakan pelatihan kerja modern;
- (7) Membentuk kepemimpinan;
- (8) Menghilangkan ketakutan;
- (9) Singkirkan penghalang antar departemen;
- (10) Hilangkan/kurangi tujuan-tujuan, target jumlah pada pekerja;
- (11) Hilangkan manajemen berdasarkan sasaran;
- (12) Hilangkan rintangan yang merendahkan pekerja berdasarkan penilaian;
- (13) Melembaga-kan program pendidikan dan pelatihan;
- (14) Menciptakan struktur dalam manajemen puncak yang dapat melaksanakan transformasi.

Edwards Deming, seorang ahli statistik dan manajemen terkenal, memainkan peranan besar dalam perkembangan teori mutu pendidikan. Melalui pemikirannya, ia mengilhami perubahan terkait dengan peningkatan mutu di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Deming dalam (Umar, 2017:18) mengajarkan bahwa,

Konsep Perbaikan Berkelanjutan yang merupakan inti dari pemikirannya dalam memperbaiki mutu. Menurutnya, mutu bukanlah sekadar pencapaian standar, tetapi merupakan suatu proses yang terus-menerus ditingkatkan. Dalam konteks pendidikan, ini berarti sekolah dan pusat pendidikan harus senantiasa berupaya memperbaiki pengalaman belajar siswa serta hasil yang mereka capai. Proses mutu pendidikan yang berkelanjutan ini pada akhirnya akan meningkatkan kesuksesan siswa.

Deming juga memperkenalkan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) sebagai pendekatan sistematis untuk merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan konteks pendidikan, penggunaan siklus PDCA memungkinkan sekolah mengubah tindakan dalam upaya memperbaiki mutu. Dalam untuk merencanakan dan menerapkan perubahan yang diperlukan, mengevaluasi hasilnya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik.



Gambar 2.15 Siklus PDCA (*plan-do-check-act*)

Selanjutnya, Deming memandang mutu sebagai tanggung jawab semua individu dalam organisasi, bukan hanya tanggung jawab satu pihak, seperti kepala sekolah atau guru. Ia mengajarkan pentingnya kerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, ini berarti semua pemangku kepentingan, termasuk guru, kepala sekolah, orang tua, dan siswa, harus bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Mutu pendidikan menurut pemikiran Edwards Deming dalam Rosadi (2021:94), “adalah mencakup pencapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran, dengan cara efektif dan efisien.” Hal ini mencakup peningkatan pemahaman siswa, kemampuan mereka untuk berpikir kritis, serta rasa tanggung jawab dan keaktifan pembelajaran. Mutu pendidikan juga berarti menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuh dan kembangnya para murid, di mana mereka didorong untuk mencapai potensi maksimal (Purwanto, 2022:86).

3) Philip B. Crosby (18 Juni 1926-18 Agustus 2001)

Crosby (1979) dalam Rahman (2020:45) menyatakan bahwa mutu pendidikan adalah ketepatan dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan dengan standar yang telah ditetapkan. Philip Crosby berpandangan bahwa,

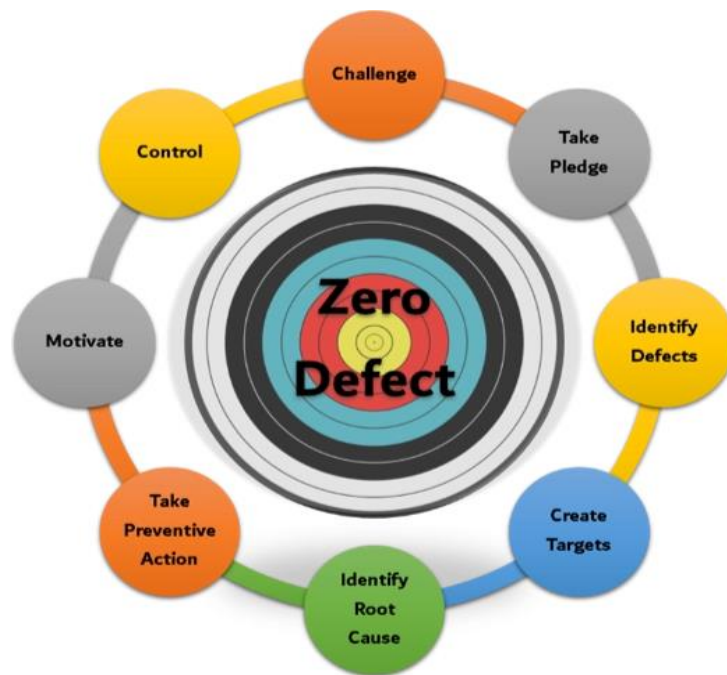
Mutu itu gratis, menurutnya terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu. Philip Crosby juga berpendapat bahwa semua hal seperti kesalahan, kegagalan, pemborosan, dan penundaan waktu dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan untuk itu. Kedua hal ini merupakan gagasan tanpa cacatnya yang kontroversial (*zero defect*).

Jika pendapat Crosby ditarik dalam dunia pendidikan, sangat bermanfaat untuk peningkatan mutu pendidikan dengan menghilangkan kegagalan pelajar oleh sebagian institusi. Crosby bersama para guru secara ekstra berupaya bahwa tanpa cacat dapat diwujudkan walaupun sangat sulit. Philip Crosby, seorang ahli manajemen dan penulis terkemuka, juga memberikan kontribusi penting dalam pengembangan teori mutu pendidikan. Crosby dalam Rahman (2020:44) memperkenalkan gagasan "*Quality is Free*" (Mutu itu Gratis), yang menyatakan bahwa memperbaiki mutu sebenarnya akan mengurangi biaya jangka panjang. Crosby memandang mutu sebagai tanggung jawab individu dan menempatkan penghargaan terhadap mutu sebagai inti dalam setiap aspek kehidupan, termasuk pendidikan.

Satu konsep penting yang diperkenalkan oleh Crosby adalah "*Zero Defects* (Nol Kekeliruan). Menurutny, dalam konteks pendi-

dikan, nol kekeliruan berarti memastikan bahwa semua langkah dan proses dalam pendidikan tidak memiliki kekeliruan atau cacat.” Ini mencakup pembuatan kurikulum yang tepat, metode pengajaran yang efektif, dan evaluasi yang akurat. *Zero Defects* dalam pendidikan juga berarti memastikan bahwa semua siswa diberikan kesempatan yang adil untuk belajar dan berkembang.

Crosby juga menggarisbawahi pentingnya etos kerja yang berkualitas tinggi dalam mencapai mutu pendidikan. Ini berarti setiap anggota staf pendidikan harus memberikan yang terbaik dalam tugas dan tanggung jawab mereka, dengan fokus pada pemenuhan standar mutu yang telah ditetapkan. Guru dan tenaga lainnya harus memiliki kesadaran akan dampak langsung dari pekerjaan mereka terhadap mutu pendidikan.



Gambar 2.16 Konsep *Zero Fefect*, Crosby (Rahman, 2020:50).

Secara umum, definisi mutu pendidikan menurut pemikiran Philip Crosby adalah mencapai tujuan pendidikan dengan menghilangkan kekeliruan dan memberikan pelayanan yang bebas dari cacat kepada siswa. Ini mencakup pembuatan lingkungan belajar yang

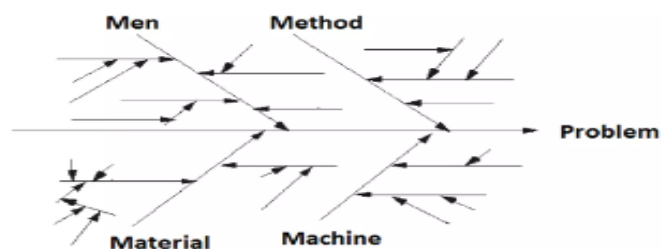
konduusif, pengembangan kurikulum yang tepat, metodologi yang efektif, serta evaluasi yang akurat. Mutu pendidikan juga menekankan pentingnya tanggung jawab individu dalam memberikan kontribusi pada upaya meningkatkan mutu pendidikan.

4) Kaoru Ishikawa (13 Juli 1915-16 April 1989)

Pendapat Ishikawa dalam Das & Halik (2018:37) bahwa, Mutu pendidikan melibatkan aspek efisiensi, efektivitas, serta kesesuaian dengan karakteristik siswa, seperti kecerdasan, minat, serta potensi yang dimiliki. Ishikawa juga menegaskan secara definitif

Pengendalian mutu adalah pelaksanaan langkah-langkah yang telah direncanakan secara terkendali agar semuanya berlangsung sebagai-mana mestinya, sehingga mutu produk yang direncanakan dapat tercapai dan terjamin.

Standar mutu yang penting dikelola dengan baik dan efektif, dapat menjamin pelaksanaan mutu, yang pada akhirnya kontrol mutu dapat dilakukan melalui pengendalian komponen mutu yang ada. Berdasarkan paparan para ahli di atas, bahwa pemikiran Edwards Deming telah membentuk definisi mutu pendidikan yang berpusat pada perbaikan berkelanjutan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan, maka prinsip dan konsep yang diajarkan oleh Deming, seperti perubahan berkelanjutan, siklus PDCA, dan kerjasama, dapat diimplementasikan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan pengalaman belajar yang lebih bermakna bagi para siswa.



Gambar 2.17 Konsep Mutu Ishikawa (Das & Halik, 2018:23)

Mutu pendidikan merupakan unsur-unsur yang memiliki aspek kecocokan dengan kebutuhan pengguna, kepuasan pengguna, kesesuaian

dengan standar, ketepatan pelaksanaan tugas, serta efisiensi dan efektivitas pendidikan. Konsep-konsep yang diajukan oleh perintis teori mutu pendidikan, diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih baik dan memberikan manfaat yang optimal bagi seluruh peserta didik.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa dengan memahami dan menerapkan pemikiran Philip Crosby, sekolah dan lembaga pendidikan dapat menerapkan langkah-langkah konkret untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kesadaran akan pentingnya *zero defects*, etos kerja yang berkualitas tinggi, dan tanggung jawab individu akan membantu menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik dan memberikan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa.

Seringkali juga terjadi kesalahpahaman antara mutu pendidikan dan mutu sekolah. Mutu pendidikan adalah konsep yang lebih luas, sedangkan mutu sekolah menurut Alimin (2021:241) adalah konsep yang lebih spesifik. Mutu sekolah adalah penilaian terhadap kualitas dan keberhasilan suatu sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Mutu sekolah dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kualitas pengajaran, kepemimpinan sekolah, efisiensi penggunaan sumber daya, serta partisipasi siswa dan orang tua.

Mutu pendidikan, di sisi lain, melibatkan penilaian terhadap sistem pendidikan secara keseluruhan, yang mencakup berbagai sekolah dan institusi pendidikan di suatu negara. Mutu pendidikan dapat dipengaruhi oleh kebijakan pendidikan, kurikulum nasional, standar pendidikan, serta pemenuhan kebutuhan dan ekspektasi masyarakat terhadap pendidikan. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, perlu upaya yang terus menerus dari berbagai pihak, seperti pemerintah, sekolah dan masyarakat.

Beberapa upaya yang dapat dilakukan (Wasliman et al., 2023:405), antara lain:

- 1) Meningkatkan mutu kompetensi guru melalui program pengembangan profesional yang berkelanjutan.
- 2) Memperkuat kerjasama antara sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam mendukung pendidikan siswa.

- 3) Menyediakan lingkungan belajar yang kondusif dan fasilitas yang memadai bagi siswa.
- 4) Mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum yang relevan dan berkualitas.
- 5) Melaksanakan penilaian dan evaluasi yang sistematis terhadap proses dan hasil belajar siswa untuk meningkatkan kualitas.

Mutu pendidikan menitikberatkan pada pentingnya terus-menerus meningkatkan cara menyelenggarakan pendidikan. Dalam teori ini, semua orang yang terlibat dalam pendidikan, seperti guru, kepala sekolah, orang tua, dan masyarakat, harus bekerjasama untuk menciptakan sistem pendidikan yang baik, hemat waktu dan energi, dan berkualitas tinggi.

2. Landasan Konsep

a. Konsep Manajemen Pendidikan

1) Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen Pendidikan merupakan sebuah disiplin ilmu yang berkaitan dengan pengelolaan sistem pendidikan. Menurut Stoner dalam Ridwan (2020:276) bahwa,

Manajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Ini berarti manajemen pendidikan berfokus pada pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Rahman, (2021:59) menyatakan bahwa,

Manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Sumber-sumber pendidikan yang dimaksud mencakup tenaga, dana, sarana, dan prasarana yang dikelola secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Kusman (2020:161) bahwa,

Manajemen pendidikan adalah suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Proses kerjasama ini melibatkan berbagai komponen pendidikan, seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Tujuannya adalah mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Mulyasa (2020:112) mengemukakan bahwa,

Manajemen pendidikan merupakan segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang. Pengelolaan ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam bidang pendidikan.

Beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan, bahwa manajemen pendidikan adalah suatu proses pengelolaan sumber daya pendidikan, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Proses pengelolaan ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam bidang pendidikan.

Tujuan utama manajemen pendidikan adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem pendidikan. Efektivitas berkaitan dengan ketercapaian tujuan pendidikan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Dengan manajemen pendidikan yang baik, diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan pembangunan.

Ruang lingkup manajemen pendidikan mencakup berbagai aspek, antara lain: manajemen kurikulum, manajemen peserta didik, manajemen tenaga kependidikan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, dan manajemen layanan khusus. Semua aspek ini harus dikelola secara terpadu agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Dalam praktiknya, manajemen pendidikan diterapkan di berbagai level, mulai dari tingkat *makro* (sistem pendidikan nasional), *meso* (sistem pendidikan regional/ lokal), hingga *mikro* (unit-unit pendidikan, seperti sekolah atau perguruan tinggi). Pada setiap level, manajemen pendidikan memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda-beda.

Manajemen pendidikan merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Penerapan manajemen pendidikan yang baik dapat membantu meningkat-

kan kualitas pendidikan, baik dari segi proses maupun hasil. Oleh karena itu, pemahaman dan penguasaan terhadap konsep-konsep manajemen pendidikan menjadi sangat penting bagi para pemangku kepentingan di dunia pendidikan.

Secara teoritis, dalam disertasi ini banyak diinspirasi dari teori-teori yang dikemukakan oleh Terry (2020:4), bahwa menurutnya,

Management is a typical process that consists of the actions of planning, organizing and controlling mobilization undertaken to determine and achieve the goals that have been determine dother resource utilization.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya lainnya.

Definisi ini sangat relevan dengan manajemen pendidikan, karena dalam konteks pendidikan, proses manajemen mutu program kerja sekolah, juga mencakup kegiatan-kegiatan, yakni: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian, guna mencapai peningkatan kompetensi guru. Berikut penjelasan lebih lanjut:

a) Konsep Perencanaan Mutu Pendidikan (*Education Quality Planning*)

Manajemen Mutu Pendidikan adalah suatu proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui serangkaian strategi dan tindakan yang terencana. Proses ini melibatkan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja sistem pendidikan dan penerapan tindakan perbaikan yang dibutuhkan. Konsepsi perencanaan mutu pendidikan menekankan pentingnya merumuskan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan, dan mengatur sumber daya secara efektif untuk memastikan pencapaian hasil yang diharapkan dalam pendidikan.

Langkah pertama dalam perencanaan mutu pendidikan adalah melakukan analisis kebutuhan. Analisis ini melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan sistem pendidikan yang ada, serta peluang dan tantangan yang mungkin dihadapi di masa depan. Data yang

diperoleh dari hasil evaluasi kinerja sekolah, survei kepuasan siswa dan orang tua, serta umpan balik dari guru adalah bahan penting dalam proses analisis ini. Langkah ini memungkinkan pengelola pendidikan untuk memahami konteks spesifik dan merancang intervensi yang tepat sasaran.

Selanjutnya, perumusan tujuan dan sasaran mutu menjadi tahap penting dalam perencanaan mutu. Tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Misalnya, tujuan meningkatkan kompetensi pedagogis guru dapat dipecah menjadi sasaran spesifik seperti peningkatan partisipasi dalam pelatihan, penggunaan metode pengajaran yang inovatif, atau peningkatan hasil belajar siswa di kelas. Dengan merumuskan tujuan yang jelas dan konkret, sekolah dapat menetapkan prioritas yang tepat dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif.

Implementasi program dan strategi yang telah direncanakan menjadi langkah krusial berikutnya. Dalam fase ini, pengelola pendidikan harus memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memahami peran dan tanggung jawabnya. Penyusunan rencana tindakan yang detail dan penyediaan pelatihan yang relevan bagi guru merupakan bagian integral dari tahap ini. Selain itu, penggunaan teknologi dan alat bantu pengajaran yang modern dapat membantu memfasilitasi proses pembelajaran yang lebih menarik dan efektif.

Evaluasi dan umpan balik merupakan komponen yang tidak dapat diabaikan dalam perencanaan mutu pendidikan. Proses evaluasi yang terstruktur dan objektif akan membantu mengukur efektivitas dari program yang telah dilaksanakan dan mengidentifikasi area yang masih memerlukan perbaikan. Umpan balik dari guru, siswa, dan orang tua harus digunakan sebagai dasar untuk penyesuaian dan peningkatan berkelanjutan. Dengan demikian, perencanaan mutu pendidikan dapat menciptakan siklus perbaikan yang berkelanjutan,

memastikan bahwa sekolah terus berusaha mencapai standar kualitas yang lebih tinggi dalam proses pembelajaran dan pengajaran.

b) Konsep Pengorganisasian Mutu Pendidikan (*Education Quality Organizing*)

Pengorganisasian mutu pendidikan merupakan aspek kunci dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada pemahaman, pengaturan, dan pengelolaan berbagai elemen yang membentuk sistem pendidikan. Dalam konteks ini, pengorganisasian berfungsi untuk mengoordinasikan sumber daya, aktivitas, dan respon kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara holistik. Karena itu, hal ini tidak hanya melibatkan pengelolaan sumber daya fisik dan finansial, tetapi juga sumber daya manusia, seperti guru dan tenaga pendidik lainnya, yang merupakan elemen inti dalam proses pendidikan.

Langkah awal dalam pengorganisasian mutu pendidikan adalah melakukan pemetaan sumber daya yang tersedia. Pemetaan ini mencakup identifikasi fasilitas pendidikan, kualitas dan jumlah tenaga pendidik, serta perangkat pendukung lainnya yang memengaruhi proses pembelajaran. Dengan pemahaman yang jelas terkait kapasitas yang dimiliki, sekolah dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Ini juga menjadi dasar dalam penyusunan program kerja untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Setelah pemetaan sumber daya dilakukan, langkah berikutnya adalah pengembangan struktur organisasi yang mendukung pencapaian mutu pendidikan. Struktur ini harus mencerminkan hierarki yang jelas, pembagian tugas yang tepat, dan alur komunikasi yang efektif antara berbagai komponen di sekolah. Pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah dan koordinator program, memegang peran sentral dalam memastikan bahwa semua elemen bekerja selaras dan berkontribusi positif terhadap visi dan misi pendidikan sekolah.

Dengan struktur organisasi yang baik, semua pihak dapat memahami peran dan tanggung jawabnya secara lebih jelas.

Implementasi strategi pengorganisasian mutu pendidikan juga melibatkan penyusunan prosedur operasional standar (SOP) dan kebijakan internal yang mendukung proses pendidikan. SOP yang baik akan memastikan bahwa setiap aktivitas dan proses yang ada di sekolah berjalan secara konsisten dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Selain itu, kebijakan yang mendukung kolaborasi antar-guru serta pengembangan profesional yang berkelanjutan akan mendorong kompetensi kepribadian para guru, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan mutu proses pembelajaran.

Evaluasi dan refleksi merupakan tahap akhir namun sangat penting dalam pengorganisasian mutu pendidikan. Melalui evaluasi yang terstruktur, sekolah dapat meninjau kembali efektivitas strategi dan kebijakan yang telah diterapkan, mengidentifikasi kelemahan, serta menemukan peluang untuk perbaikan. Proses ini juga melibatkan umpan balik dari semua pemangku kepentingan, termasuk siswa, orang tua, dan guru, yang memberikan perspektif berharga untuk penyempurnaan lebih lanjut. Dengan siklus pengorganisasian yang berkelanjutan, sekolah dapat terus berupaya mencapai dan mempertahankan standar mutu pendidikan yang tinggi, memastikan setiap siswa mendapat pengalaman belajar yang optimal.

c) Konsep Penggerakan Mutu Pendidikan (*Education Quality Actuating*)

Penggerakan mutu pendidikan, atau *education quality actuating*, adalah tahap dalam manajemen pendidikan yang menekankan pada aksi dan implementasi dari rencana dan strategi yang telah disusun. Tahap ini memainkan peran krusial dalam menghidupkan visi dan misi pendidikan yang telah ditetapkan, serta memastikan bahwa semua elemen sistem pendidikan bergerak harmonis menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Dalam konteks penguatan kompetensi kepribadian guru, penggerakan ini berfokus pada bagaimana pelatihan,

pengembangan profesional, dan keterlibatan aktif guru dalam proses pembelajaran dapat dioptimalkan.

Langkah pertama dalam penggerakan mutu pendidikan adalah memahami dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam implementasi. Hambatan ini bisa berupa resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, atau kurangnya dukungan dari pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen sekolah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan positif dengan melibatkan semua pihak terkait. Proses ini juga melibatkan komunikasi yang efektif dan transparan untuk memastikan bahwa semua anggota komunitas sekolah memahami tujuan dan manfaat dari program yang dijalankan.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan profesional yang komprehensif merupakan komponen inti dalam penggerakan mutu pendidikan. Program pelatihan harus dirancang dengan baik, berdasarkan analisis kebutuhan yang jelas, dan mengakomodasi berbagai metode pembelajaran yang efektif. Melalui *workshop*, seminar, dan kegiatan peningkatan kapasitas lainnya, guru dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan dinamika dan tuntutan pendidikan saat ini. Penggunaan teknologi dalam pelatihan, seperti *platform e-learning*, juga dapat memberikan fleksibilitas dan akses yang lebih luas bagi guru untuk terus mengembangkan diri.

Selanjutnya, penggerakan mutu pendidikan menuntut adanya pembinaan dan pengawasan yang berkelanjutan. Kepala sekolah dan pengawas pendidikan harus memainkan peran aktif dalam memberikan dorongan, bimbingan, dan umpan balik yang konstruktif kepada guru. Monitoring yang konsisten dan evaluasi berkala akan membantu mengidentifikasi pencapaian dan area yang masih memerlukan perbaikan. Ini juga menjadi momen refleksi bagi guru untuk menilai progres mereka dan merencanakan langkah pengembangan berikutnya.

Dukungan ini akan membangun atmosfer kolaboratif dan motivatif di lingkungan sekolah.

Penggerakan mutu pendidikan tidak akan lengkap, tanpa merayakan keberhasilan dan capaian yang diraih. Pengakuan dan apresiasi terhadap usaha dan pencapaian guru akan meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri mereka. Pemberian penghargaan, baik dalam bentuk pujian lisan, sertifikat, atau insentif lainnya, akan memperkuat komitmen guru terhadap pengembangan profesional mereka. Sebagai hasilnya, guru yang termotivasi dan berkompeten akan berpengaruh positif terhadap kualitas pembelajaran di kelas, sehingga tujuan akhir peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai dengan lebih efektif.

Dengan kerangka penggerakan mutu pendidikan yang terstruktur dan holistik, sekolah dapat memastikan bahwa setiap elemen dalam sistem pendidikan bekerja secara sinergis. Ini tidak hanya meningkatkan kompetensi pedagogis guru, tetapi juga menciptakan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa, yang pada akhirnya berkontribusi kepada peningkatan keseluruhan kualitas pendidikan.

d) Konsep Pengendalian Mutu Pendidikan (*Education Quality Controlling*)

Pengendalian mutu pendidikan (*education quality controlling*) adalah fase krusial dalam manajemen pendidikan yang bertujuan memastikan bahwa berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Fungsi pengendalian ini mencakup pemantauan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan, yang semuanya berfokus pada pencapaian hasil pendidikan yang optimal. Dalam konteks meningkatkan kompetensi pedagogis guru, pengendalian mutu pendidikan membantu memastikan bahwa proses pengembangan profesional, strategi pembelajaran, dan intervensi yang diterapkan benar-benar efektif dan berjalan sesuai rencana.

Langkah pertama dalam pengendalian mutu pendidikan adalah menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators, KPI*) yang jelas dan terukur. KPI ini harus sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan, seperti peningkatan hasil belajar siswa, frekuensi partisipasi guru dalam pelatihan, dan penggunaan metode inovatif dalam pengajaran. Dengan KPI yang spesifik, sekolah dapat membangun kerangka kerja yang memungkinkan pemantauan dan evaluasi kegiatan secara lebih objektif dan terarah. Selain itu, penetapan standar ini juga membantu dalam mengidentifikasi area-area yang memerlukan perhatian dan perbaikan lebih lanjut.

Proses pemantauan (*monitoring*) dalam pengendalian mutu pendidikan melibatkan pengumpulan data secara rutin dan sistematis. Data ini bisa berasal dari berbagai sumber, seperti hasil observasi kelas, penilaian kinerja guru, umpan balik dari siswa, dan evaluasi hasil belajar. Penggunaan teknologi informasi dan sistem manajemen pendidikan dapat memudahkan dalam pengumpulan dan analisis data ini. Dengan data yang akurat dan relevan, sekolah dapat mengidentifikasi tren, pola, dan penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan, serta mengambil tindakan yang diperlukan dengan cepat dan tepat.

Evaluasi merupakan langkah selanjutnya yang tidak kalah penting. Evaluasi ini bersifat reflektif dan analitis, yang bertujuan untuk menilai efektivitas strategi pengajaran, program pelatihan, dan kebijakan pendidikan yang telah diterapkan. Proses ini harus dilakukan secara berkala, misalnya setiap akhir semester atau tahun ajaran, dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Evaluasi yang menyeluruh akan memberikan gambaran yang komprehensif tentang capaian, keluhan, dan tantangan yang dihadapi, serta menawarkan wawasan untuk penyempurnaan program ke depan.

Pengendalian mutu pendidikan menuntut adanya tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi. Implementasi perbaikan berkelanjutan adalah esensi dari pengendalian mutu yang efektif. Berdasarkan temuan

evaluasi, sekolah harus menyusun rencana aksi yang konkret untuk mengatasi kekurangan dan memanfaatkan kekuatan yang ada. Ini bisa berupa revisi program pelatihan, penyempurnaan metode pengajaran, atau peningkatan fasilitas dan sumber daya pendidikan. Dengan siklus kontrol dan perbaikan yang berkelanjutan, sekolah dapat menghadirkan lingkungan belajar yang dinamis, responsif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas.

Dengan pengendalian mutu pendidikan yang sistematis, sekolah tidak hanya dapat memastikan bahwa setiap upaya peningkatan kompetensi pedagogis guru berjalan efektif, tetapi juga menciptakan budaya kualitas yang berkelanjutan. Ini, pada akhirnya, akan berdampak positif pada hasil belajar siswa dan mengangkat standar pendidikan keseluruhan di sekolah. Pengendalian mutu yang baik juga memupuk kepercayaan dan kredibilitas sekolah di mata masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya, sehingga mendukung visi dan misi pendidikan jangka panjang yang lebih bermakna.

2). Urgensi Manajemen Pendidikan Di Indonesia

Indriyani et al., (2023:67) mengemukakan, bahwa urgensi manajemen pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu:

- a) Kondisi pendidikan di Indonesia saat ini masih menghadapi berbagai tantangan, seperti pemerataan akses, kualitas pembelajaran, kompetensi guru, dan efisiensi pengelolaan. Manajemen pendidikan yang baik diperlukan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut.
- b) Dengan semakin kompleksnya permasalahan pendidikan, dibutuhkan suatu pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi. Manajemen pendidikan dapat menjadi alat untuk mengintegrasikan berbagai komponen pendidikan, seperti kurikulum, pembelajaran, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, pembiayaan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat.
- c) Otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan menuntut adanya kemampuan manajemen yang baik di tingkat daerah dan sekolah. Kepala sekolah dan pengelola pendidikan di daerah harus memiliki kompetensi manajerial yang memadai untuk mengelola sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien.

- d) Kompetensi pedagogis guru merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kualitas pembelajaran. Manajemen pendidikan yang baik dapat mendukung upaya peningkatan kompetensi pedagogis guru, misalnya melalui program pelatihan, pembinaan, dan pengawasan yang terstruktur.
- e) Perubahan dan perkembangan zaman menuntut adanya kemampuan adaptasi dan inovasi dalam pengelolaan pendidikan. Manajemen pendidikan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan menjadi semakin penting untuk menjamin keberlangsungan dan kemajuan sistem pendidikan.
- f) Manajemen pendidikan yang baik juga dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan pendidikan. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengembangan pendidikan.

Urgensi manajemen pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari berbagai aspek, mulai dari perbaikan kualitas pendidikan, integrasi komponen pendidikan, pengelolaan yang adaptif terhadap perubahan, hingga peningkatan akuntabilitas dan partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, penguatan kapasitas manajemen pendidikan menjadi salah satu kunci untuk mencapai tujuan pendidikan nasional yang lebih baik.

b. Konsep Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan salah satu aspek fundamental dalam profesi keguruan, yang berimplikasi langsung pada kualitas pembelajaran dan pengembangan karakter peserta didik. Menurut Permendiknas RI Nomor 16 Tahun 2007, kompetensi kepribadian mencakup integritas dan otoritas kepribadian seorang guru, yang ditunjukkan melalui tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai moral yang dijunjung tinggi (Kementerian Pendidikan Nasional, 2007).

Kompetensi kepribadian guru juga diakui sebagai faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengajaran dan pembelajaran, serta membantu membentuk lingkungan pendidikan yang positif. Dalam konteks ini, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menekankan pentingnya pengembangan kepribadian guru sebagai bagian dari pengembangan profesional mereka secara menyeluruh (DPR RI, 2005).

Hasil penelitian oleh Santrock (2008) menunjukkan bahwa kepribadian seorang guru sangat mempengaruhi iklim kelas dan keterlibatan siswa, dengan karakteristik seperti empati dan integritas menjadi indikator penting dari efektivitas pengajaran (Santrock, 2008).

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa kompetensi kepribadian dalam profesi guru melibatkan dimensi psikologis, yang mencakup ketahanan emosional dan kemampuan untuk mengelola stres, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan pedagogik (Judge, 2013). Pengaruh kompetensi kepribadian terhadap pengajaran tercermin dalam kapasitas guru untuk berfungsi sebagai teladan moral bagi siswa, yang membawa implikasi penting bagi pembentukan karakter peserta didik (Harper, 2012).

Gordon (2015), guru yang memiliki kompetensi kepribadian yang kuat cenderung menunjukkan kepemimpinan yang efektif di kelas dan memfasilitasi pembelajaran yang aktif dan dinamis (Gordon, 2015). Di SMP Islam Al Azhar 6 dan 9 Bekasi, implementasi program yang dirancang untuk menguatkan kompetensi kepribadian guru melihat keterlibatan dan partisipasi aktif dari seluruh komponen sekolah sebagai faktor penting untuk sukses (Nurdin, 2020).

Kompetensi kepribadian guru adalah aspek integral dari mutu program kerja sekolah yang lebih luas, berfungsi sebagai katalis untuk inovasi pedagogis dan perbaikan praktik pengajaran (Wijaya, 2019). Beberapa teori menyarankan bahwa interaksi antara kompetensi pribadi dan profesionalisme guru berfungsi sebagai jembatan untuk pencapaian standar akademik yang lebih tinggi, yang kemudian diterjemahkan ke dalam keberhasilan siswa (Lilienfeld, 2012).

Penelitian lain oleh Harris menemukan bahwa pengembangan kompetensi kepribadian guru berdampak secara signifikan pada motivasi siswa dan pencapaian akademis (Harris, 2018). Kompetensi kepribadian guru tidak hanya memengaruhi belajarnya sendiri tetapi juga interaksi profesional dengan rekan kerja dan lingkungan sekolah secara keseluruhan,

meningkatkan atmosfer kolaboratif yang kondusif untuk inovasi pendidikan (Mason, 2014).

Menurut hasil analisis yang dilakukan oleh Smith (2016), guru yang memiliki kompetensi kepribadian yang tinggi dapat menghadapi tantangan dalam pendidikan dengan cara yang lebih konstruktif dan positif (Smith, 2016). Konsep kompetensi kepribadian melibatkan keseimbangan antara aspirasi pribadi dan profesional yang berkelanjutan, di mana guru berfungsi sebagai model panutan yang terhormat bagi siswa (Walker, 2010).

Strategi peningkatan kompetensi kepribadian di Al Azhar berfokus pada pelatihan yang mendorong guru untuk memahami dan menghargai peran mereka sebagai pemimpin pembelajaran moral dan karakter (Hidayat, 2017). Parker (2011) berpendapat bahwa pengukuran kompetensi kepribadian harus mempertimbangkan dimensi etika dan motivasi intrinsik yang menjadi pusat dari praktik pendidikan yang bermutu tinggi (Parker, 2011).

Selain peraturan formal, pengakuan akan keberagaman dalam profil kepribadian guru juga penting dalam pengoptimalan strategi pembelajaran di kelas yang beragam (Johnson, 2012). Program peningkatan kepribadian guru di SMP Islam Al Azhar melibatkan pendekatan holistik yang tidak hanya menargetkan kinerja akademis tetapi juga wellbeing emosional dan sosial guru (Lestari, 2020). Dalam pandangan Bennet (2009), upaya pengembangan kompetensi kepribadian haruslah konkuren dengan pembaruan pedagogis dan partisipasi aktif dari seluruh ekosistem pendidikan (Bennet, 2009).

Sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu, sekolah-sekolah ini menerapkan penilaian berkelanjutan terhadap kepribadian dan perilaku profesional guru untuk memastikan konsistensi dan kemajuan (Arifin, 2021). Melalui regulasi dan prakarsa lokal yang sinergis, kompetensi kepribadian diakui sebagai komponen kritis dalam proses pendidikan untuk menghasilkan hasil pembelajaran yang optimal dan relevan (Rahman, 2019). Tantangan dalam mengembangkan kompetensi kepribadian dapat diatasi

dengan pelatihan berkesinambungan disertai dukungan dari pemangku kepentingan dan pembelajaran berbasis praktik langsung (Widiastuti, 2018).

Penelitian terbaru menekankan pentingnya refleksi diri sebagai alat efektif untuk pengembangan karakter dan kompetensi kepribadian guru, yang berdampak pada penguatan kapasitas pembelajaran siswa (Putri, 2022). Dengan mengintegrasikan perspektif akademis dan regulasi formal, narasi tentang konsep kompetensi kepribadian menjadi landasan bagi upaya strategis dalam peningkatan kualitas pendidikan, yang membawa perubahan positif dalam seluruh konteks pengajaran di SMP Islam Al Azhar Bekasi (Sudirman, 2023).

D. Landasan Kebijakan

1. Konsepsi Program Kerja Sekolah

Pengertian Program Kerja Sekolah (PKS) selalu merujuk pada Rencana Strategis (Renstra) yang dirancang sekolah, untuk mengarahkan kegiatan dan pencapaian tujuan pendidikan. Program Kerja Sekolah berfungsi sebagai *roadmap* bagi sekolah dalam mengatur berbagai kegiatan dan program untuk meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Program Kerja Sekolah mencakup berbagai aspek, seperti pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi guru, pemberdayaan siswa, pengelolaan sekolah, dan kerjasama dengan berbagai *stakeholder* pendidikan. Dalam program kerja tersebut, sekolah harus mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik siswa, serta mengikuti perkembangan dan kebijakan pendidikan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

Penyusunan program kerja sekolah berdasarkan pada beberapa landasan hukum yang mengatur sistem pendidikan. Di Indonesia, pada tahun 2003, dikeluarkan Undang-Undang Nomor 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menjadi dasar hukum utama dalam penyelenggaraan pendidikan di semua tingkatan. Undang-Undang tersebut menetapkan tujuan pendidikan nasional, struktur dasar pendidikan, dan prinsip-prinsip yang harus diimplementasikan oleh semua sekolah di Indonesia.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan juga merilis peraturan-peraturan yang menjadi pedoman dalam penyusunan Program Kerja Sekolah, seperti: Permendikbud Nomor 58 Tahun 2014 tentang Pengembangan KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia) pada Pendidikan Dasar dan Menengah. Permendikbud ini memberikan arahan mengenai pengembangan kurikulum yang harus diikuti oleh sekolah untuk menjaga kualitas pendidikan.

Menyiapkan Program Kerja Sekolah perlu mengacu pada panduan penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKPS) yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Panduan ini memberikan petunjuk teknis untuk merancang dan mengevaluasi program kerja sekolah dengan efektif dan efisien. Dengan landasan hukum yang jelas, penyusunan program kerja sekolah menjadi lebih teratur dan terarah sesuai dengan kebijakan nasional dan kebutuhan sekolah itu sendiri. Landasan hukum ini juga memberikan kepastian bagi semua pelaku pendidikan, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat umum.

Berdasarkan paparan di atas disimpulkan, bahwa program kerja sekolah merupakan instrumen penting dalam mengelola kegiatan pendidikan di suatu sekolah. Dengan mengacu pada definisi dan dasar hukum yang ada, sekolah harus menyusun Program Kerja Sekolah yang dapat berfokus pada peningkatan kompetensi guru.

2. Kebijakan Program Kerja Sekolah

Legalitas atau dasar hukum untuk merumuskan dan menyusun Program Kerja di tingkat sekolah, tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan dasar dan Menengah, pada Pasal 1, ayat (1) dan (2), menyebutkan bahwa,

(1) Setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional; (2) Standar pengelolaan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Menteri ini (Setneg_RI, 2007a:3).

Pada Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan dasar dan Menengah, bahwa untuk Program Kerja Sekolah atau dalam Permendiknas ini disebut sebagai Rencana Kerja Sekolah/Madrasah, pada angka (4) menegaskan, bahwa Rencana Kerja Sekolah/Madrasah:

- a. Sekolah/Madrasah membuat: (1) rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan; (2) rencana kerja tahunan, dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah/ Madrasah (RKA-S/M) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.
- b. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah / madrasah: (1) disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah/madrasah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada sekolah/madrasah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah/madrasah; (2) dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- c. Rencana kerja empat tahun dan tahunan disesuaikan dengan persetujuan dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah/madrasah (Setneg_RI, 2007a:3).

Secara umum, landasan hukum pengusunan Program Kerja Tahunan (PKT) di Sekolah-sekolah Islam Al Azhar atau Rencana Kerja Sekolah (RKS) ini, antara lain sebagai berikut:

- a. Undang-undang Nomor 20 tahun 2013 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 (pengelolaan dana pendidikan berdasar pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik).
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada Pasal 53 ayat 1, bahwa “setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 (empat) Tahun.”

- c. PP nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Pasal 51, ayat (2) berbunyi,
Kebijakan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) oleh satuan pendidikan anak usia dini, satuan pendidikan dasar, dan satuan pendidikan menengah dituangkan dalam: a) rencana kerja tahunan satuan pendidikan; b) anggaran pendapatan dan belanja tahunan satuan pendidikan; dan c) peraturan satuan atau program pendidikan.
- d. PP No 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan.
- e. Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah menyatakan bahwa, “sekolah wajib membuat: 1) Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM); 2) Rencana Kerja tahunan (RKT).”

3. Urgensi Kebijakan Terhadap Program Kerja Sekolah

Seperti yang sudah dikemukakan di atas, bahwa Program Kerja Sekolah yang biasa disebut dalam kebijakan pemerintah, sebagai Rencana Kerja Sekolah (RKS) merupakan bagian dari dokumen Rencana Strategis (Renstra) yang disusun oleh suatu sekolah untuk mengarahkan dan mengatur jalannya berbagai kegiatan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Sementara itu, menurut Nasution (2010:55) bahwa,

Program kerja sekolah adalah serangkaian kegiatan yang dirancang dan dilaksanakan oleh sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Program kerja sekolah harus mencakup berbagai aspek, seperti: pengembangan kurikulum, peningkatan sarana dan prasarana, kegiatan ekstrakurikuler, dan peningkatan kualitas tenaga pendidik.

Jaya (2021:84), mendefinisikan program kerja sekolah sebagai,

Rencana kerja yang memuat kegiatan-kegiatan tertentu yang harus dilakukan oleh seluruh komponen sekolah dalam satu periode tertentu. Dalam program kerja sekolah, harus ada tujuan yang jelas, sasaran yang spesifik, dan indikator keberhasilan yang terukur agar dapat diperiksa dan dievaluasi secara periodik.

Sri Nugroho (2018:188) mengemukakan pendapatnya terkait dengan program kerja sekolah bahwa,

Program kerja sekolah adalah rangkaian kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Program kerja sekolah

harus berorientasi pada pencapaian tujuan pembelajaran, pengembangan budaya sekolah, peningkatan kualitas tenaga pendidik, dan partisipasi aktif siswa dalam kegiatan sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi RI Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah, menampilkan program kerja sekolah, sebagai “rencana kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan pada satuan pendidikan.” Hal ini termasuk pengembangan kurikulum, pengembangan kualitas tenaga pendidik, pengembangan sumber daya pembelajaran, pembinaan kesiswaan, pengelolaan penilaian pembelajaran, pengelolaan administrasi sekolah, peningkatan mutu layanan pendidikan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Program kerja sekolah harus disusun secara partisipatif dan harus dapat dikaitkan dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan sekolah (Setneg_RI, 2023:3).

Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan, menjelaskan bahwa,

Rencana Kerja Sekolah (RKS) terdiri atas Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) merupakan gambaran tujuan yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan, dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) merupakan kegiatan sekolah selama satu tahun yang tidak lepas dari Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) (Setneg_RI, 2007a:3).

Penganggaran Rencana Kerja Tahunan (RKT) dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). RKJM, RKT dan RKAS merupakan pedoman bagi kepala sekolah beserta tim pengembangan sekolah dalam mengelola sekolah untuk selalu mengembangkan mutu pendidikan. RKS (Rencana Kerja Sekolah) memberikan banyak peluang bagi kepala sekolah dalam mengelola segala sumberdaya yang ada di sekolah dengan cara yang terbaik, efektif dan efisien, untuk memberikan pembelajaran yang berkualitas bagi para pendidik dan peserta didik (Qarasyi et al., 2021:113).

Program Kerja Sekolah adalah serangkaian kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan. Program kerja sekolah harus mencakup berbagai aspek, seperti: pengembangan kurikulum, peningkatan sarana dan prasarana, kegiatan ekstrakurikuler, serta peningkatan kualitas tenaga pendidik. Program kerja sekolah juga harus berorientasi pada pencapaian tujuan pembelajaran, pengembangan budaya sekolah, dan partisipasi aktif siswa dalam kegiatan sekolah.

Pendidikan adalah salah satu hal yang sangat penting dalam pembangunan suatu negara. Untuk mencapai kualitas pendidikan yang baik dan merata, diperlukan adanya standar nasional pendidikan yang menjadi dasar penyusunan program kerja sekolah. Standar nasional pendidikan (SNP) ini membantu sekolah dalam mengembangkan rencana kerja yang berkualitas dan efektif.

Standar Nasional Pendidikan (SNP) mencakup berbagai komponen, seperti kurikulum, tenaga pendidik, fasilitas pendidikan, manajemen sekolah, evaluasi pembelajaran dan aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan. Dengan adanya standar ini, sekolah dapat memiliki patokan yang jelas tentang pemenuhan kualitas pendidikan yang diharapkan. Dalam penyusunan program kerja sekolah, standar nasional pendidikan menjadi acuan yang harus dipatuhi. Sekolah harus mengacu pada kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Kurikulum ini harus disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan peserta didik, agar proses belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif.

Pengelolaan dan Peningkatan Kualitas Tenaga Pendidik juga menjadi fokus dalam penyusunan program kerja sekolah. Standar nasional pendidikan menetapkan bahwa tenaga pendidik harus memiliki kompetensi yang memadai, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Oleh karena itu, program kerja sekolah harus mencakup kegiatan pengembangan kompetensi tenaga pendidik (guru), seperti pelatihan dan diskusi kelompok.

Fasilitas Pendidikan yang memadai juga menjadi aspek penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan program kerja sekolah. Standar nasional pendidikan menuntut adanya ruang kelas yang nyaman, laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas lain yang mendukung proses pembelajaran. Oleh karena itu, dana dan sumber daya sekolah harus dikelola dengan baik untuk memastikan tersedianya fasilitas pendidikan yang memadai. Selanjutnya, manajemen Sekolah yang baik juga menjadi bagian terpenting dalam program kerja sekolah. Standar nasional pendidikan menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif, pengelolaan keuangan yang transparan, dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Program kerja sekolah harus mencakup strategi dan rencana pengelolaan yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi sekolah.

Evaluasi Pembelajaran merupakan aspek penting dalam program kerja sekolah. Standar nasional pendidikan menekankan pentingnya evaluasi untuk menilai sejauh mana pencapaian peserta didik dan efektivitas pembelajaran yang dilakukan. Program kerja sekolah harus mencakup sistem evaluasi yang jelas dan terukur, serta rencana perbaikan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) menjadi dasar penting dalam penyusunan program kerja sekolah. Mengacu pada standar ini, sekolah dapat mengembangkan rencana kerja yang berkualitas dan efektif. Melalui program kerja yang baik, maka pendidikan di Indonesia dapat terus meningkat dan menghasilkan generasi yang berkualitas. Referensi dan dasar hukum yang menjadi landasan Standar Nasional Pendidikan (SNP) (Setneg_RI, 2021:3), yakni:

a. Standar Isi (SI)

Standar Isi merujuk pada materi pembelajaran yang wajib dikuasai oleh siswa di semua tingkatan pendidikan. Acuan yang digunakan dalam Standar Isi ini adalah Kurikulum 2013, dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dasar hukumnya adalah Permendikbud Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi Dikdasmen.

b. Standar Proses (SP)

Standar Proses membahas penggunaan teknik dan strategi pembelajaran yang digunakan untuk mendukung proses belajar. Standar ini didasarkan pada Kurikulum 2013 dan Panduan Penerapan Kurikulum 2013 yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Alasannya didasarkan pada Permendikbud Nomor 59 Tahun 2014 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah.

c. Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Standar Kompetensi Lulusan adalah suatu panduan yang menetapkan keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh siswa ketika mereka menyelesaikan jenjang pendidikan. Untuk mencapai hal tersebut, Standar Kompetensi Lulusan menggunakan referensi dari Kurikulum 2013 dan Pangkalan Data Standar Nasional Pendidikan (PD-SNP) yang dikelola oleh Badan Penelitian dan Pengembangan serta Perbukuan, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Legalitas Standar Kompetensi Lulusan ini diatur oleh Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi Pendidikan Dasar dan Menengah. Standar Kompetensi Lulusan memberikan panduan yang jelas dan memiliki dasar yang kuat untuk menentukan kemampuan siswa ketika mereka menyelesaikan pendidikan.

d. Standar Penilaian (SPn)

Standar Penilaian memuat aturan mengenai cara dan alat penilaian yang dipergunakan untuk mengukur perkembangan belajar siswa serta mengevaluasi pencapaian kompetensi mereka. Standar Penilaian ini merujuk pada Kurikulum 2013 dan PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Landasan hukumnya adalah Permendikbud No. 23 Tahun 2017 yang mengatur Standar Penilaian Pendidikan.

e. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan (SPTK)

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan memberikan penjelasan mengenai syarat-syarat, kemampuan, dan tingkat profesionalitas yang harus dimiliki oleh guru dan pegawai pendidikan lainnya. Acuan

untuk hal ini adalah Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kredit. Landasan hukum yang digunakan adalah Permendikbud No. 16 Tahun 2007 yang membahas tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kemampuan Guru.

f. Standar Sarana dan Prasarana (SSP)

Peraturan mengenai pengaturan sarana dan prasarana di sekolah merujuk pada ketersediaan, kondisi yang memadai, dan keamanan infrastruktur yang mendukung proses pembelajaran. Panduan Penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang diterbitkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menjadi acuan utama dalam menetapkan Standar Sarana dan Prasarana. Dasar hukum yang mengaturnya adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 58 Tahun 2016 mengenai Standar Saspra Pendidikan.

g. Standar Pengelolaan (SPg)

Standar Pengelolaan dirumuskan dan diberlakukan guna memacu mutu sekolah, termasuk dalam hal tata kelola, kepemimpinan, dan pemberdayaan komite sekolah. Ini merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 42 Tahun 2014 yang mencakup pemenuhan kebutuhan dasar peserta didik di tingkat pendidikan dasar dan menengah. Dasar hukum yang mengatur ini adalah Permendikbud Nomor 8 Tahun 2016 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan.

h. Standar Pembiayaan (SPm)

Standar Pembiayaan berfungsi untuk mengatur pengelolaan sumber daya keuangan sekolah dan pemerintah yang bertujuan untuk mendukung kegiatan pendidikan. Acuan yang digunakan dalam Standar Pembiayaan adalah Permen Keuangan Nomor 343/PMK.05/2016 yang mengatur tentang Pengelolaan Keuangan Sekolah. Dasar hukumnya terletak pada Permendikbud Nomor 2 Tahun 2015 yang mengatur tentang Standar Pembiayaan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Pendidikan di Indonesia diarahkan untuk mencapai standar pendidikan yang tinggi dan mutu pembelajaran yang optimal. Oleh karena itu, tujuan pendidikan di Indonesia yang amanahkan oleh Undang-undang, diharapkan dapat meningkat kualitasnya, yang pada akhirnya dapat mencerdaskan kehidupan bangsa.

E. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu, yang menjadi acuan dan rujukan peneliti, dan relevan untuk menjadi sumber belajar dalam Penelitian Disertasi ini, adalah sebagai berikut :

1. M. Fahmi Rahmansyah (2022). Tesis berjudul, *"Implementasi Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MAN 1 Blitar."* Program Pascasarjana (S2) Manajemen Pendidikan Islam. Universitas Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengetahui apakah guru di MAN 1 Blitar memiliki kompetensi profesional yang memadai. 2) Mengetahui bagaimana manajemen mutu dilaksanakan di MAN 1 Blitar. 3) Meneliti upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di MAN 1 Blitar. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini, dengan menggunakan data kualitatif deskriptif yang berkaitan dengan sejarah dan lingkungan sosial lembaga. Metode ini dianggap tepat untuk menjelaskan implementasi manajemen mutu dalam menguatkan kompetensi kepribadian guru MAN 1 Blitar, yang menghasilkan temuan penelitian yang maksimal.

Berdasarkan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa: 1) Untuk meningkatkan mutu lulusan, kontinuitas dalam proses pembelajaran sangat penting. Melibatkan guru secara maksimal dapat meningkatkan kompetensi guru dan profesionalisme. 2) Manajemen mutu kurikulum MAN 1 Blitar secara umum dapat dikategorikan baik dan telah sesuai dengan aturan pemerintah. 3) Jumlah tenaga kependidikan atau guru di MAN 1 Blitar sudah mencukupi. Proses pengorganisasian tenaga kependidikan berjalan dengan baik, dengan adanya kerjasama dan komunikasi yang baik antar

semua pihak. Guru ditempatkan sesuai dengan posisi dan keterampilan yang dimiliki. 4) Sarana dan prasarana di MAN 1 Blitar telah memenuhi standar minimum. Pengelolaan sarana dan prasarana di sekolah sudah sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, termasuk perencanaan, pengadaan, distribusi, penggunaan, pemeliharaan. 5) Dalam upaya meningkatkan kompetensi guru, dilakukan kegiatan yang bertujuan untuk membina guru yang berkualitas, dengan mengikutsertakan guru dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi kepribadiannya (Rahmansyah, 2022).

2. Salamun (2018). Jurnal berjudul *"Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Penyusunan Rencana Kerja Sekolah Melalui Metode Focus Group Discussion Di SMA Binaan Kabupaten Lamongan Tahun 2016."* Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial. Universitas Pendidikan Ganesha.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKAS) di SMA Binaan melalui metode *Focus Group Discussion*. Penelitian ini terdiri dari 3 siklus. Subyek penelitian terdiri dari 12 SMA yang merupakan Sekolah Binaan Kepengawasan dalam bidang manajemen dan akademik. Data dianalisis menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dengan mengkonversi skor ke dalam bentuk nilai. Indikator keberhasilan penelitian ini adalah minimal 75% responden mencapai nilai minimal 75 dalam setiap siklus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada siklus 1, 10 kepala sekolah (83,33%) mencapai nilai 75 atau lebih. Pada siklus 2, 11 kepala sekolah (91,67%) mencapai nilai 75 atau lebih. Sedangkan pada siklus 3, 9 kepala sekolah (75%) mencapai nilai 75 atau lebih. Dibandingkan dengan indikator keberhasilan pada setiap siklus, dapat disimpulkan bahwa ketiga siklus tersebut berhasil mencapai tujuan penelitian (Salamun, 2018).

3. Sri Setyo (2022). Disertasi dengan judul, *"Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Berprestasi Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sukoharjo Tahun 2021."* Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana (S3) UIN RM Said Surakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami tiga aspek penting terkait manajemen mutu lembaga pendidikan berprestasi di MIN 1 dan 2 Sukoharjo. Pertama, penelitian ini akan menggali informasi mengenai perencanaan manajemen mutu lembaga pendidikan. Kedua, penelitian ini akan mengamati pelaksanaan manajemen mutu lembaga pendidikan di MIN 1 dan 2 Sukoharjo. Ketiga, penelitian ini akan mengevaluasi manajemen mutu lembaga pendidikan di MIN 1 dan 2 Sukoharjo pada tahun 2021. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan dilakukan di MIN 1 dan 2 Sukoharjo selama periode Maret hingga Agustus 2021.

Subyek penelitian ini adalah Kepala MIN 1 dan 2 Sukoharjo, sedangkan informan meliputi waka kurikulum, guru, siswa, Komite Sekolah, dan Wali murid di MIN 1 dan 2 Sukoharjo. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, dan diuji keabsahannya melalui triangulasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan mutu lembaga pendidikan berprestasi di MIN 1 dan 2 Sukoharjo mencakup beberapa hal. Pertama, visi dan misi menjadi dasar pedoman dalam perencanaan. Kedua, terdapat komitmen terhadap standar yang ditetapkan pemerintah serta program unggulan yang sesuai dengan karakteristik madrasah. Ketiga, pelayanan yang nyaman dalam proses pembelajaran menjadi fokus perencanaan. Keempat, perencanaan mutu berorientasi pada input peserta didik yang berkualitas. Kelima, perencanaan didasarkan pada kebijakan pemerintah. Keenam, ada perencanaan keseluruhan mengenai mutu atau kualitas. Ketujuh, terdapat peningkatan profesionalisme sumber daya manusia.

Pelaksanaan mutu lembaga pendidikan berprestasi di MIN 1 dan 2 Sukoharjo mencakup beberapa aspek. Pertama, kurikulum yang digunakan adalah kurikulum nasional dan kurikulum khas lembaga. Kedua, terdapat

kebijakan mutu terhadap pendidik dan tenaga kependidikan. Ketiga, peserta didik dan orang tua dapat merasakan kepuasan sebagai pengguna. Keempat, lulusan memiliki kualitas yang tinggi serta dilengkapi dengan keterampilan yang berstandar nasional. Kelima, pengelolaan pendidikan dilakukan secara transparan dengan pengembangan program sekolah yang jelas, pembagian tugas berdasarkan kualitas kinerja, dan penerapan prinsip 6K. Keenam, terdapat keterlibatan aktif masyarakat/orang tua dalam pemberian pelayanan dan memenuhi kebutuhan proses dan output.

Evaluasi mutu lembaga pendidikan berprestasi di MIN 1 dan 2 Sukoharjo melibatkan beberapa langkah. Pertama, dilakukan evaluasi terhadap kinerja lembaga secara keseluruhan. Kedua, evaluasi dilakukan terhadap proses pembelajaran. Ketiga, disusun evaluasi diri sekolah (EDS) serta analisis konteks. Keempat, skala prioritas kegiatan dan program tindak lanjut disusun sebagai bentuk perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan gambaran yang sistematis mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen mutu lembaga pendidikan berprestasi di MIN 1 dan 2 Sukoharjo. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga tersebut (Setyo, 2022).

4. Moch. Ali Imron (2023). Disertasi dengan judul, *"Manajemen Peningkatan Mutu Lulusan Program Studi Manajemen Pada Perguruan Tinggi Islam (Studi Kasus Program Studi manajemen Pada STIE Kusuma Negara dan Universitas Islam Assafiyah Jakarta)." Ilmu Pendidikan, Pascasarjana (S3), Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai manajemen peningkatan mutu lulusan Program studi manajemen pada Perguruan Tinggi Islam di Jakarta. sedangkan tujuan khususnya untuk: 1) Perencanaan peningkatan mutu lulusan Perguruan Tinggi; 2) Pelaksanaan peningkatan mutu lulusan Perguruan Tinggi; 3) Pengorganisasian peningkatan mutu lulusan; 4) Evaluasi peningkatan mutu lulusan Perguruan Tinggi; 5) Masalah yang dihadapi manajemen peningkatan

mutu lulusan Perguruan Tinggi; 6) Solusi mengatasi masalah manajemen peningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi; 7) Dampak manajemen peningkatkan mutu lulusan Perguruan Tinggi.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode yang digunakan yaitu metode studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi (pengamatan), wawancara, studi dokumentasi. Hasil penelitiannya, antara lain: 1) Dalam Perencanaan Perguruan Tinggi menyusun program peningkatan mutu lulusan; 2) Dalam Pelaksanaan menunjukan bahwa Perguruan Tinggi dalam melaksanakan peningkatan mutu lulusan sesuai dengan standar yang dikeluarkan kemendibudristek; 3) Hasil Evaluasi peningkatan mutu lulusan yang diperoleh dapat digunakan sebagai *feed back*; 4) Masalah masalah yang ditemui terjadi ketidaksinkronan antara kondisi di perguruan tinggi dengan kondisi nyata di masyarakat; 5) Solusi yang ditempuh untuk mengatasi masalah adalah mengembangkan peningkatan mutu lulusan yang sesuai dengan kondisi kebutuhan masyarakat saat ini; 6) Dampak perguruan tinggi yang sudah melakukan peningkatan mutu, maka lulusan tepat waktu, angka DO berkurang, rata rata IPK meningkat dan rasio dosen dengan mahasiswa seimbang.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen peningkatan mutu lulusan program studi manajemen pada Perguruan Tinggi Islam di dua Perguruan Tinggi berjalan semakin efektif, terbukti: lulusan tepat waktu, angka DO berkurang, rata rata IPK meningkat dan rasio dosen dengan mahasiswa seimbang (Imron, 2023).

5. Lidya Triani (2021). Disertasi dengan judul, "*Manajemen Pengembangan Mutu Dalam Peningkatan Keunggulan Bersaing Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Di Propinsi Jambi.*" Pascasarjana (S3), Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi profil implementasi manajemen mutu di tiga Sekolah Menengah Kejuruan swasta dengan tujuan yang rinci. Penelitian ini juga bertujuan untuk menemukan model

implementasi yang dapat memberikan informasi kepada sekolah-sekolah menengah kejuruan swasta lain yang belum mencapai akreditasi A agar dapat mencapai prestasi yang sama.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan dilakukan di tiga sekolah menengah kejuruan swasta di Kota Jambi yang telah terakreditasi A. Ketiga sekolah tersebut adalah Yadika, PGRI 2, dan Pelita Raya. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Creswell dan keabsahan data dipastikan melalui triangulasi data.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen pengembangan mutu di sekolah menengah kejuruan swasta melibatkan ide-ide inovatif yang diterapkan dalam berbagai aspek, seperti siswa, tenaga administrasi, guru, dan *stakeholders*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor kunci keberhasilan dari implementasi manajemen pengembangan mutu adalah komitmen dan kerjasama tim yang solid dan bertanggung jawab. Selain itu, faktor keberhasilan lainnya meliputi manajemen yang terorganisir, adanya sumber daya manusia yang terampil, hubungan yang baik dengan lingkungan dan dunia kerja, kebijakan pimpinan yang matang, dukungan dari yayasan, dan rencana kerja yang berhasil.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen pengembangan mutu dapat meningkatkan keunggulan bersaing di Sekolah Menengah Kejuruan Swasta di Provinsi Jambi. Untuk mencapai prestasi yang sama, diperlukan komitmen dan kerjasama tim yang solid serta faktor-faktor lain yang telah disebutkan sebelumnya (Triani, 2021).

6. Eko Suncaka (2022). Disertasi dengan judul, "*Manajemen Mutu Lulusan Pendidikan Menengah Di Kabupaten Pringsewu.*" Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana (S3) Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis rencana strategi dalam meningkatkan kualitas lulusan di SMAN 1 Pringsewu, SMAN 1 Gadingrejo, dan MAN 1 Pringsewu. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk

menganalisis implementasi strategi peningkatan kualitas lulusan di ketiga sekolah tersebut. Terakhir, penelitian ini bertujuan mengevaluasi strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dan rancangan penelitian multisitus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul dianalisis melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperiksa melalui perpanjangan pengamatan, triangulasi, dan menggunakan referensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas lulusan dilakukan melalui langkah-langkah analisis situasi internal dan eksternal, perumusan strategi kualitas, peningkatan sumber daya manusia, perumusan kebijakan, dan pengawasan kualitas. Implementasi strategi peningkatan kualitas lulusan difokuskan pada pembentukan struktur pengelola program-program unggulan, sosialisasi program kepada pemangku kepentingan dan pihak terkait, serta implementasi program-program unggulan sesuai dengan sumber daya yang tersedia. Program ini mencakup pengembangan kurikulum, program kegiatan siswa, hubungan dengan masyarakat, fasilitas dan infrastruktur, serta peningkatan kualitas guru dan staf pendidikan. Evaluasi strategi dilakukan dengan mengawasi program, melakukan evaluasi proses pembelajaran secara berkala, dan menyusun laporan kegiatan serta rapat evaluasi (Suncaka, 2022).

7. Yamualim (2014). Tesis berjudul, “*Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Sekolah (Rkas) Berbasis Kinerja - Sebuah Upaya Peningkatan Transparansi Dan Akuntabilitas (Studi Kasus Di Sma Negeri 5 Madiun).*” Pascasarjana (S2). Prodi Akuntansi Universitas Negeri Sebelas Maret (UNS), Surakarta.

Penelitian Ini Bertujuan Untuk Mengetahui Apakah Kinerja Sekolah Di SMA Negeri 5 Madiun Memenuhi Standar Nasional Pendidikan Dan Sejauhmana Transparansi Dan Akuntabilitas Rencana Kerja Sekolah (RKS) Di SMA Negeri 5 Madiun. Pengukuran Kinerja Sekolah Digunakan

Evaluasi Diri Sekolah Berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP), Dengan Capaian Nilai 0 - 1,99 Belum Memenuhi SNP, Nilai 2 Memenuhi SNP Dan Lebih Dari 2 Melebihi SNP.

Penelitian Ini Menggunakan Data Primer Dan Sekunder Dengan Pendekatan Studi Kasus. Berdasarkan Penelitian Yang Telah Dilakukan Diketahui Bahwa Rata-Rata Nilai Capaian Untuk Seluruh Standar Sebesar 1,67 Berarti Kinerja Sekolah Di Sma Negeri 5 Madiun Belum Memenuhi Spn. Upaya Peningkatan Transparansi Dalam Penyusunan Rkas Di Sma Negeri 5 Madiun Dilakukan Dengan Melibatkan Partisipasi *Stakeholder* Sekolah Seperti Komite Sekolah, Kepala Sekolah, Guru Dan Peserta Didik Dalam Menyusun Eds Sebagai Dasar Dalam Penyusunan (Renacana Kerja Sekolah (RKS). Pertanggungjawaban Dalam Pelaksanaan Kegiatan Dan Penggunaan Anggaran Sekolah Dilaporkan Dan Disahkan Melalui Rapat Komite Sekolah. Hal Ini Sebagai Upaya Peningkatan Akuntabilitas Pengelolaan Sekolah (Yamualim, 2014).

8. Darimus (2022). Disertasi berjudul *"Faktor Penentu Mutu Pendidikan Madrasah Swasta di Kota Pekanbaru (Studi : Pengaruh Penerapan Manajemen SDM, Budaya Organisasi dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Mutu Pendidikan Madrasah Swasta di Kota Pekanbaru)." Pascasarjana (S3), Prodi PAI. UIN Sultan Syarif Kasim, Riau.*

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh dari manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, dan partisipasi masyarakat terhadap tingkat kualitas pendidikan di Madrasah Swasta yang terletak di Kota Pekanbaru. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti. Responden penelitian terdiri dari Kepala Madrasah, Guru, Tenaga Kependidikan, Pengawas Madrasah, Kepala Seksi Pendidikan Madrasah, dan pihak Komite Madrasah yang dipilih secara acak menggunakan metode acak sederhana.

Hasil penelitian menunjukkan hal berikut: pertama, manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh positif langsung terhadap kualitas

pendidikan; kedua, budaya organisasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap kualitas pendidikan; ketiga, partisipasi masyarakat memiliki pengaruh positif langsung terhadap kualitas pendidikan; keempat, manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh positif langsung terhadap partisipasi masyarakat; kelima, budaya organisasi memiliki pengaruh positif langsung terhadap partisipasi masyarakat; keenam, manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, dapat dinyatakan bahwa kualitas pendidikan dipengaruhi secara bersamaan maupun secara sebagian oleh manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, dan partisipasi masyarakat. Selain itu, partisipasi masyarakat juga dipengaruhi secara signifikan oleh manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi juga dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia dengan signifikan. Implikasinya, diperlukan upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui penerapan manajemen yang efektif (Darimus, 2020).

9. Nurlaila (2018). Disertasi berjudul, *“Kompetensi Kepribadian Guru Pascasertifikasi serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya (Studi Kuantitatif Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Tsanawiyah Negeri se-Kota Palembang.”* Prodi Ilmu Pendidikan Islam (PAI). Pascasarjana (S3) UIN Raden Fatah Palembang.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kemampuan kepribadian guru PAI setelah sertifikasi, yang mencakup pemahaman karakteristik peserta didik, penguasaan teori pembelajaran dan prinsip-prinsip efektif, pengembangan kurikulum, kegiatan pembelajaran yang efektif, pengembangan potensi peserta didik, komunikasi dengan peserta didik, serta penilaian dan evaluasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan pedagogik termasuk motivasi, usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, pengalaman, dan jalur sertifikasi.

Penelitian ini menggunakan metode survei penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Sampel terdiri dari 17 guru PAI, di mana 9 guru berasal dari MTs Negeri 1 dan 8 guru dari MTs Negeri 2. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi tes, angket, dokumentasi, serta uji validitas dan reliabilitas. Data dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi/prasyarat, uji hipotesis, analisis bivariat, dan analisis multivariat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 12 guru PAI (70,6%) memiliki kemampuan kepribadian kategori tinggi, sedangkan 5 guru PAI (29,4%) memiliki kemampuan kepribadian kategori sedang. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa ada pengaruh usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, dan jalur sertifikasi terhadap kemampuan kepribadian guru PAI.

Namun, penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh faktor motivasi terhadap kemampuan kepribadian guru PAI di MTs Negeri se-Kota Palembang. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai $p < 0,05$ untuk variabel motivasi, yang menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kemampuan kepribadian guru PAI setelah sertifikasi di MTs Negeri se-Kota Palembang (Nurlaila, 2018).

10. Ainun Afizhah, Wahira, Muh. Ardiansyah (2021). Berjudul "*Implementasi Rencana Kerja di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Makassar.*" Pinisi Journal of Education. Prodi Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Makasar.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana pelaksanaan Rencana Kerja Sekolah (RKS) di SMP IT Ibnul Qayyim Makassar. Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam Implementasi Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Implementasi Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) di SMPIT Ibnul Qayyim Makassar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan menggunakan pendekatan Fenomenologi.

Data dikumpulkan melalui berbagai sumber, seperti kepala sekolah, operator sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah bidang humas, guru, dan komite sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis melalui tahap pengumpulan data, reduksi data, display data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Rencana Kerja Sekolah di SMPIT Ibnul Qayyim Makassar mencakup berbagai aspek, seperti kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, budaya dan lingkungan sekolah, peran serta masyarakat dan kemitraan, serta visi, misi, tujuan, dan program unggulan sekolah. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Implementasi Rencana Kerja Tahunan (RKT) di SMPIT Ibnul Qayyim Makassar sudah berjalan dengan baik, namun terdapat beberapa aspek yang perlu perbaikan, seperti sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan, serta peran serta masyarakat dan kemitraan. Sementara itu, Implementasi Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) sudah berjalan dengan baik dalam wujud visi, misi, tujuan, dan program unggulan sekolah (Afizhah et al., 2021).

11. Achmad Qhuzairy Qarasyi, Sitti Habibah, Sumarlin Mus (2021). Jurnal berjudul *"Implementasi Rencana Kerja Tahunan (RKT) Sekolah Dasar di Era New Normal."* Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan. Magister Manajemen Pendidikan FKIP Universitas Kristen Satya Wacana.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami upaya yang dilakukan oleh para dosen dalam mengelola *e-learning* dengan tujuan meningkatkan hasil belajar di perguruan tinggi. Strategi yang digunakan oleh para dosen dalam pengelolaan *e-learning* meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi pembelajaran online. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Subjek penelitian terdiri

dari dosen yang berhasil meningkatkan hasil belajar melalui e-learning. Untuk mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan pedoman wawancara dan dokumentasi. Teknik triangulasi digunakan dalam analisis data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dosen dalam mengelola *e-learning* mencakup beberapa langkah. Pertama, perencanaan dilakukan dengan menyusun rencana pembelajaran di *website e-learning*, termasuk RPS (rencana pembelajaran), capaian pembelajaran, tes diagnostik (*pre-test*), materi modul, video pembelajaran, link jurnal terkait materi, forum diskusi, tugas, tes evaluasi (*post-test*). Kedua, pelaksanaan fokus pada cara menyelesaikan masalah materi dengan memahami modul dan video. Ketiga, pengawasan dilakukan melalui waktu e-learning yang telah disepakati, proses monitoring melalui media seperti: *zoom*, *video conference*, dan *whatsapp group* untuk memastikan partisipasi siswa dalam e-learning. Terakhir, evaluasi dilakukan melalui tes diagnostik dan tes evaluasi sebagai indikator kesiapan siswa dalam menerima materi *e-learning*, serta tugas mandiri untuk meningkatkan kemampuan berpikir tingkat tinggi siswa. Evaluasi juga dilakukan dalam memaksimalkan konten e-learning di website dengan menggunakan pendekatan CIPP (*context, input, process, dan output*) agar inovasi dari dosen selalu meningkat (Qarasyi et al., 2021).

12. A. Daiyuni Kartika Sari (2020). Tesis berjudul, "*Implementasi Manajemen Strategik Dalam Penyusunan Rencana Kerja Sekolah Di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandar Lampung.*" Pascasarjana (S2) Magister Manajemen Pendidikan. Universitas Lampung, Bandar Lampung.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan cara manajemen strategis diterapkan dalam penyusunan rencana kerja sekolah di SMP Tunas Mekar Indonesia Bandarlampung. Penelitian ini akan memfokuskan pada empat aspek, yaitu: 1) pembentukan Tim Pengembang Sekolah, 2) merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah, 3) menyusun rencana kerja sekolah, dan 4) mengimplementasikan program kerja sekolah.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, dokumentasi, dan wawancara. Sumber data penelitian ini termasuk pimpinan SMP Tunas Mekar Indonesia, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Metode triangulasi data digunakan untuk memverifikasi hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMP Tunas Mekar Indonesia telah berhasil membentuk Tim Pengembang Sekolah sebagai langkah awal dalam menerapkan manajemen strategis. Selain itu, sekolah ini juga telah berhasil merumuskan visi, misi, dan tujuan sebagai dasar untuk semua program sekolah. Proses penyusunan rencana kerja sekolah dilakukan dengan mengikuti lima tahap di SMP Tunas Mekar Indonesia. Implementasi rencana kerja sekolah dilakukan melalui tahapan pelaksanaan, monitoring, evaluasi, pelaporan, dan pembaharuan. SMP TMI sangat mementingkan kerja tim yang baik antara pimpinan, guru, dan staf sekolah. Mereka bekerja sama dalam menentukan strategi sekolah, menerapkannya, dan mengevaluasinya (Sari, 2020).

13. Ida Ayu Permatasari (2020). Jurnjal berjudul, *"Implementasi Program Sekolah Rujukan Melalui Kegiatan Membatik Dalam Perspektif Sekolah Efektif."* Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan. Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tentang tiga hal. Pertama, perencanaan program sekolah rujukan dengan menggunakan kegiatan membatik dalam perspektif sekolah efektif. Kedua, implementasi program sekolah rujukan melalui kegiatan membatik dalam perspektif sekolah efektif. Ketiga, dampak program sekolah rujukan melalui kegiatan membatik di SMA Muhammadiyah 2 Surabaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perencanaan program, sekolah rujukan ditunjuk dan perumusan program sekolah unggulan rujukan dilakukan untuk diteladani oleh sekolah lain. Panitia program sekolah rujukan yang melibatkan Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah,

dan Guru ditugaskan untuk menunjuk sekolah imbas/binaan dari SMA Muhammadiyah 2 Surabaya. Anggaran pemerintah dan dana dari sekolah digunakan untuk memenuhi kebutuhan alat dan bahan dalam kegiatan membatik.

Implementasi program dilakukan melalui sistem pembinaan yang dilaksanakan setiap Jumat-Sabtu dengan frekuensi 10 kali pertemuan sebelum pameran dilakukan. Kegiatan membatik dilakukan setiap 2-3 bulan sekali di Mushola K.H Ahmad Dahlan. Setiap sekolah mengirim 5-10 siswa beserta 2 guru pendamping. Materi mengenai membatik diberikan sebelum pelaksanaan praktik dilakukan agar mengurangi risiko kesalahan.

Dampak dari program sekolah rujukan melalui kegiatan membatik antara lain meningkatkan reputasi sekolah rujukan dan memotivasi sekolah imbas untuk memiliki program serupa. Selain itu, prestasi yang diraih melalui pameran-pameran membatik yang telah diadakan di berbagai tempat juga merupakan dampak positif dari program sekolah ini (Permatasari, 2020).

14. Caroline Monica Nirmalawaty, Azi Rivaldi, Desnita Siregar, Munika Yestri Wahyuni, Ratnawati Susanto (2021). Jurnal Berjudul "*Analisis Kompetensi Kepribadian Berbasis Kecerdasan Emosional Pada Guru MI Nurul Yaqin.*" Eduscience: Jurnal Ilmu Pendidikan. Universitas Esa Unggul, Jakarta.

Kecerdasan emosional adalah kecerdasan yang dimiliki oleh seorang guru untuk dipergunakan dalam mengontrol emosi dirinya saat berkomunikasi dengan siswa, orang tua murid, rekan sejawat, dan warga sekolah lainnya secara konstruktif dan efektif dalam melaksanakan tugas serta perannya sebagai seorang guru. Kemampuan kepribadian guru dalam mengatur emosi dapat menjadi tolak ukur keberhasilan seorang guru dalam melaksanakan peran dan tugasnya.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji kemahiran guru dalam mengelola kecerdasan emosional sebagai salah satu keahlian pedagogik

mereka. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan menggunakan angket sebagai teknik pengumpulan data. Subjek penelitian adalah guru-guru di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Yaqin, Semanan, Jakarta. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan mendeskripsikan indikator penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional sebagai kemampuan pedagogik guru memiliki pengaruh positif dan signifikan, sehingga para guru memiliki kemampuan untuk mengenali serta mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengetahui serta merespon emosi orang lain, dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja (Nirmalawaty et al., 2021).

15. Bagaskoro (2022). Disertasi dengan judul, *“Manajemen Pembinaan Tenaga Pendidik Berlatar Belakang Pelaut Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian (Studi Analitis Deskriptif di SMK Pelayaran Malahayati, Jakarta dan SMK Pelayaran Buana Bahari Cirebon).”* Ilmu Pendidikan, pascasarjana (S3), Universitas Islam Nusantara, Bandung.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis manajemen pembinaan tenaga pendidik berlatar belakang pelaut dalam meningkatkan kompetensi kepribadian. Secara khusus bertujuan mendeskripsikan hasil analisis perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, evaluasi, faktor pendukung, hambatan, solusi dan hasil dalam pembinaan tenaga pendidik berlatar belakang pelaut dalam meningkatkan kompetensi profesional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Penelitian ini dilandasi oleh teori manajemen dari GR Terry sedangkan operasional penelitian adalah teori pengembangan/ pembinaan guru.

Hasil penelitiannya, antara lain: 1) Perencanaan belum memasukkan pembinaan tenaga pendidik berlatar belakang pelaut dalam rencana strategis; 2) Pengorganisasian tidak ada tim khusus yang diberi wewenang dan tanggung-jawab secara tertulis; 3) Pelaksanaan pembinaan melalui pendidikan/ pelatihan, workshop, seminar, dan pelatihan keterampilan,

sikap dan kepribadian sesuai dengan enam nilai kehidupan; 4) Evaluasi dilakukan hanya terhadap guru yang dibina; 5) Hasil adanya peningkatan kompetensi secara profesional, pedagogik, sosial dan kepribadian bagi tenaga pendidik berlatar belakang pelaut; 6) Faktor pendukung beberapa guru berkualifikasi akademik S2, atau berkualifikasi Ahli Nautika/Teknika minimal tingkat III, ketersediaan sarana praktek berupa simulator dan perbengkelan; 7) Hambatan antara lain rendahnya minat menjadi tenaga pendidik, dan keengganan mengikuti pelatihan; 8) Solusi pemberian transport mengajar diluar gaji dan honor, pemberian beasiswa, pengawasan kedisiplinan tenaga pendidik; 8) Hasil manajemen pembinaan mutu tenaga pendidik berlatar belakang pelaut adalah tenaga pendidik berlatar belakang pelaut yang berkompetensi kepribadian. Kesimpulan manajemen pembinaan mutu berhasil memperkuat kompetensi kepribadian dan profesional tenaga pendidik berlatar belakang pelaut di Sekolah Menengah Kejuruan Pelayaran (Bagaskoro, 2022).

Penelitian terdahulu sebanyak 15 penelitian yang telah dipaparkan di atas, sangat memperkuat penelitian pada disertasi ini, antara lain yang berjudul, "Manajemen Mutu Program Sekolah dalam Menguatkan Kompetensi kepribadian." Seluruh penelitian tersebut mencakup berbagai aspek manajemen mutu di lembaga pendidikan. Salah satu penelitian yang signifikan adalah "Implementasi Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kompetensi Guru MAN 1 Blitar." Studi ini menunjukkan, bagaimana penerapan manajemen mutu dapat langsung berpengaruh pada penguatan kompetensi guru melalui program pelatihan berkala dan evaluasi kinerja. Dengan manajemen mutu yang tepat, sekolah tersebut berhasil menciptakan lingkungan belajar yang kondusif yang mendorong perkembangan kompetensi kepribadian guru.

Studi lain yang relevan adalah "Meningkatkan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Penyusunan Rencana Kerja Sekolah Melalui Metode *Focus Group Discussion* Di SMA Binaan Kabupaten Lamongan Tahun 2016." Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya peran kepala sekolah dalam proses manajemen mutu dan penyusunan rencana kerja. Melalui metode *Focus*

Group Discussion (FGD), kepala sekolah dilatih untuk lebih efektif dalam perencanaan strategi yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Implikasi bagi penelitian disertasi ini adalah bahwa kepemimpinan yang kuat dan partisipatif merupakan komponen penting dalam menciptakan sistem manajemen mutu yang sukses.

Penelitian "Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Berprestasi Di Madrasah Ibtidaiyah Negeri Sukoharjo Tahun 2021" memberikan pandangan tentang bagaimana lembaga pendidikan yang berprestasi menerapkan standar manajemen mutu yang tinggi. Studi ini menyoroti *best practices* dalam manajemen mutu yang dapat diadaptasi oleh sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Pembentukan budaya mutu yang kuat di sekolah ini merupakan faktor kunci dalam mencapai hasil pendidikan yang unggul.

Selain itu, penelitian berjudul "Manajemen Pengembangan Mutu Dalam Peningkatan Keunggulan Bersaing Sekolah Menengah Kejuruan Swasta Di Propinsi Jambi" menekankan pentingnya pengembangan mutu sebagai upaya strategis untuk meningkatkan daya saing sekolah. Studi ini membahas berbagai upaya inovatif yang dilakukan oleh sekolah-sekolah kejuruan dalam mengimplementasikan manajemen mutu, yang berujung pada peningkatan kompetensi kepribadian guru serta murid. Hal ini mendukung argumen bahwa manajemen mutu adalah alat efektif untuk memajukan kompetensi kepribadian guru.

Studi "Kompetensi kepribadian Guru Pasca Sertifikasi serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya (Studi Kuantitatif Guru Pendidikan Agama Islam Madrasah Tsanawiyah Negeri se-Kota Palembang)" memberikan bukti empiris tentang dampak sertifikasi terhadap kompetensi kepribadian guru. Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi kompetensi guru, seperti program pelatihan, dukungan administrasi, dan kebijakan sekolah. Analisis ini relevan dalam konteks penelitian disertasi ini, karena menunjukkan bahwa sertifikasi bukanlah akhir dari proses peningkatan kompetensi, melainkan awal dari upaya berkelanjutan yang harus didukung oleh sistem manajemen mutu yang baik.

Berdasarkan paparan di atas, maka seluruh penelitian yang penulis tetapkan sebagai penelitian terdahulu, telah memberikan dasar yang kuat bagi penelitian disertasi yang peneliti lakukan, yakni tentang optimalisasi mutu program sekolah dalam menguatkan kompetensi kepribadian guru. Penelitian-penelitian di atas juga menunjukkan, bagaimana berbagai aspek manajemen mutu, mulai dari kepemimpinan, perencanaan strategis, pengembangan profesional, hingga kebijakan sekolah, dapat bersinergi untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang unggul dan kompetitif, sehingga mampu mengembangkan kompetensi kepribadian guru di sekolah secara signifikan.