

Jurnal Pendidikan Agama Kristen

REGULA FIDEI

Volume 7 | Nomor 1 | Maret 2022

Manajemen Pendidikan Kristiani: Sebuah Diskursus, Respons, dan Tawaran

Novida Dwici Yuanri Manik¹, Alisaid Prawiro Negoro², Sutrisno³,
Bobby Kurnia Putrawan⁴, Bobby Kurnia Putrawan⁵
^{1,2,3,5}Sekolah Tinggi Teologi Moriah, Tangerang
⁴Sekolah Tinggi Teologi William Carey, Medan
Email korespondensi: dwicimanik85@gmail.com

Abstract: *Educational management is a context that shows the planning, organizing, leadership, and controlling processes. Every organization, school, or college needs to use education management to achieve its vision, mission, and goals. Implementation of management is not easy. Various factors hinder the realization of good management. The progress and decline of a school or college's quality depend on its management system. This study uses a qualitative method with a descriptive approach, presents data from various kinds of literature, and conducts discussions, responses, and proposals that include strategies, leadership roles, and leading with integrity. By its fragments, it appears that the implementation of responsible education management provides substantial value for the quality and development of education in a school or college environment.*

Keywords: *management; education management; leader; leadership*

Abstrak: Manajemen pendidikan adalah sebuah konteks yang memperlihatkan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Setiap organisasi, sekolah, atau perguruan tinggi sejatinya perlu menggunakan manajemen pendidikan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan. Pelaksanaan manajemen tidaklah mudah. Ada berbagai faktor yang menjadi penghambat terwujudnya manajemen yang baik. Maju mundurnya kualitas sebuah sekolah atau perguruan tinggi, bergantung pada sistem manajemennya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, memaparkan data dari berbagai literatur, dan melakukan diskursus (bahasan), respons, dan proposal yang mencakup strategi, peran pemimpin, dan memimpin dengan integritas. Tampak bahwa penerapan manajemen pendidikan secara bertanggung jawab sesuai dengan fragmen-fragmennya, memberikan nilai yang kuat bagi mutu dan pengembangan pendidikan di lingkungan sekolah atau perguruan tinggi.

Kata kunci: manajemen; manajemen pendidikan; pemimpin; kepemimpinan

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja di berbagai organisasi, sekolah, perusahaan, atau instansi, sistem manajemen merupakan hal yang penting, di mana proses pelaksanaan pekerjaan dan realisasi program dapat diwujudkan. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary

Coulter, dan Ian Anderson, menyatakan bahwa, kita dapat mengatakan dengan pasti bahwa manajemen diperlukan di semua jenis dan ukuran organisasi, di semua level organisasi, di semua wilayah kerja organisasi, dan di semua organisasi, tidak peduli di negara mana mereka berada. Realitas ini dikenal sebagai universalitas manajemen.¹ Akan tetapi, penerapan manajemen itu sendiri, bukan tanpa hambatan. Hal-hal yang mencakup hambatan bisa saja berbentuk kurangnya potensi kepemimpinan dari mereka yang berhak mengatur dan menjalankan manajemen, atau kelalaian para pelaksana program kerja, bahkan kurangnya pengawasan kerja di semua unsur yang terlibat menjalankan manajemen.²

James Heskett, seorang profesor manajemen terkemuka di Universitas Harvard, melihat bahwa dalam prinsip manajemen, perlu menjawab dua pertanyaan mendasar yaitu efektivitas dan relevansi dari manajemen.³ Sebagaimana yang tampak dari proses pelaksanaan manajemen, bahwa efektivitas dari semua program yang telah disusun, dan relevansi program-program tersebut dengan hasil yang akan dicapai, merupakan substansi dari konteks manajemen. Artinya, pada gilirannya, teknis pelaksanaan manajemen bergantung pada tindakan untuk mencapai tujuan. Tercapainya tujuan manajemen, bergantung pada seorang manajer atau pemimpin yang akan mengarahkan dan mengontrol jalannya manajemen tersebut.

Gareth R. Jones dan Jennifer M. George menyatakan bahwa, berbicara tentang manajemen, tidak terlepas dari seorang manajer. Para manajer adalah orang-orang yang memiliki karakteristik yang penting. *Pertama*, mereka semua bekerja dalam organisasi. Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja sama dan mengkoordinasikan tindakan mereka untuk mencapai berbagai tujuan atau hasil yang diinginkan. *Kedua*, sebagai manajer, mereka adalah orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengawasi dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara maksimal untuk mencapai tujuannya.⁴ Secara umum, manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya manusia dan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Sumber daya organisasi mencakup aset seperti orang dan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman mereka; mesin, bahan baku, komputer dan teknologi informasi, modal keuangan, serta pelanggan dan karyawan yang setia.⁵

C. Beeby, seorang konsultan pendidikan dari New Zealand pernah melakukan penelitian tentang pendidikan nasional atas permintaan pemerintah Indonesia pada tahun 1960-an. Salah satu dari empat pokok yang ditemukan Beeby adalah “manajemen pendidikan yang tidak efektif dan tidak efisien. Temuan penelitian Beeby itu dijadikan

¹ Stephen P. Robbins et al., *Fundamentals of Management.*, Seventh Ca. (Canada: Pearson, 2014), 14.

² Don Hellriegel and John W. Slocum, *Organization Behaviour* (Palo Alto: South Western College Publishing, 1979).

³ Philip Hallinger and Edwin M. Bridges, *A Problem-Based Approach* (Netherlands: Springer, 2007), 8.

⁴ Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Contemporary Management. Ninth Edition* (New York, NY: McGraw-Hill Education, 2016), 5.

⁵ Ibid.

salah satu dasar kebijakan dalam membangun pendidikan nasional melalui tahapan Repelita dalam era Orde Baru.⁶ Masalah pokok yang ditemukan Beeby sudah lebih dari setengah abad, menurut menurut Prof. Dr. B. P. Sitepu, masih relevan sampai sekarang ini, karena masalah mutu dan relevansi pendidikan masih menyisakan berbagai persoalan serius di semua jenis dan jenjang pendidikan. Dalam era globalisasi, masalah mutu SDM Indonesia ini mendesak untuk diatasi karena berdampak besar terhadap kemajuan ekonomi, politik, sosial, kebudayaan, dan keamanan nasional.⁷ Itu berarti, untuk mengatasi masalah mutu SDM pada bidang pendidikan, penerapan manajemen pendidikan menempati posisi penting yang perlu dilakukan secara serius. Hal ini pula yang disadari oleh Dr. Ir. Victor P. H. Nikijuluw, bahwa “manajemen pendidikan merupakan bidang garapan pendidikan yang perlu diterapkan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan nasional.”⁸

Pada sistem pendidikan misalnya, pelaksanaan manajemen mendapat tempat yang penting karena sejatinya mekanisme yang baik bagi para penyelenggara pendidikan adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia, mengelola program kerja, memimpin pelaksanaan manajemen, dan mengawasi atau melakukan kontrol terhadap jalannya program kerja.⁹ Pada beberapa kasus di perguruan tinggi, penerapan manajemen pendidikan belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Ada berbagai alasan yang menjadi pemicu buruknya mutu pendidikan. Manajemen dipandang tidak terlalu penting bagi pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi, padahal justru pada manajemenlah titik tolak dari keberhasilan peningkatan mutu pendidikan.¹⁰

Para pemangku kepentingan belum sepenuhnya memahami masalah yang timbul ketika manajemen tidak berjalan dengan baik. Tumpang tindih kewenangan dapat menjadi salah satu pemicu. Lebih parahnya lagi, jika memang tidak ada prinsip manajemen yang jelas. Akibatnya, mekanisme yang diterapkan pada alur pendidikan formal, mengalami kendala yang serius. Di sini, prinsip manajemen menjadi sangat signifikan mengingat bahwa segala sesuatu yang mendukung terwujudnya mutu atau kualitas pendidikan dan SDM pada lembaga pendidikan mana pun, melaksanakan manajemen secara baik adalah solusinya.

Perguruan Tinggi seperti Universitas Gadjah Mada, Universitas Indonesia dan lainnya, tentu menerapkan prinsip manajemen yang baik dan ketat, di samping prinsip

⁶ B. P. Sitepu, “Sambutan,” in *Manajemen Pendidikan Kontemporer*, ed. David Wijaya (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), ix.

⁷ Ibid., ix–x.

⁸ Victor P. H. Nikijuluw, “Sambutan,” in *Manajemen Pendidikan Kontemporer*, ed. David Wijaya (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), xvi.

⁹ Imron Widjaja et al., “Manajemen Pendidikan Agama Kristen Melalui Pelayanan Pengembalaan Dalam Kelompok Sel,” *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 18, no. 2 (2020): 159–170, <http://jurnaledukasikemenag.org>.

¹⁰ Mukole Kongolo, “Management of Higher Education Institutions in Uncertain Times: The Perspectives of University College,” *Journal of Social Science Studies* 6, no. 2 (March 26, 2019): 97, <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jsss/article/view/14556>; Barbara Sporn, “Management in Higher Education: Current Trends and Future Perspectives in European Colleges and Universities,” in *The Dialogue between Higher Education Research and Practice*, ed. Roddy Begg, 1st ed. (Dordrecht: Springer Netherlands, 2003), 97–107, http://link.springer.com/10.1007/978-0-306-48368-4_8.

kerja yang lainnya sebagai pendukung. Secara substansial, manajemen pendidikan adalah sebuah hal yang perlu diterapkan secara sadar dan terukur. Menurut David Wijaya, manajemen dipandang sebagai salah satu faktor paling penting dalam menangani berbagai masalah pendidikan yang ada karena kelemahan sistem pendidikan yang ada ialah lemahnya manajemen pendidikan baik pada tingkat makro, meso, maupun mikro. Manajemen pendidikan merupakan salah satu faktor yang perlu memperoleh perhatian dari berbagai pihak dalam meningkatkan mutu Pendidikan.¹¹

Tony Townsend dalam bukunya *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education* memperlihatkan bahwa, penelitian di Australia menunjukkan bahwa bukan apa yang terjadi di sekolah yang menyebabkan sekolah tersebut terlihat efektif atau tidak, tetapi bagaimana hal itu terjadi dan siapa yang terlibat. Jika tingkat efektivitas sekolah tertentu dinilai dari kualitas orang, proses dan program yang ada di dalamnya, maka peran sistem pendidikan di masa depan akan berbeda.¹² Dari informasi tersebut, tampak bahwa prinsip manajemen menjadikan sesuatu efektif dan bergantung pada siapa para pelaku di baliknya. Di sini, menurut Townsend, perlu untuk mengembangkan serangkaian alat ukur yang akan memungkinkan orang-orang di tingkat sekolah memeriksa sendiri tingkat keefektifan seperangkat kriteria yang diidentifikasi oleh sekolah itu sendiri.¹³

Masalah yang timbul adalah bahwa kurangnya kesadaran akan pentingnya manajemen pendidikan, akan berdampak terhadap mutu pendidikan itu sendiri.¹⁴ Melemahnya penerapan manajemen pada setiap unsur kerja dalam sebuah institusi pendidikan, akan menurunkan mutu dan SDM, sehingga berpotensi berkurangnya minat masyarakat terhadap institusi yang bersangkutan.¹⁵ Analisis, respons, dan proposal dalam penelitian ini, merupakan sebuah fragmen dari manajemen pendidikan bahwa proses pelaksanaan pendidikan yang baik, berjalan pada sistem manajemen yang terukur dan mencapai tujuannya.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam riset ilmiah ini adalah deskriptif analisis, yaitu melakukan analisis serta mendeskripsikannya secara benar.¹⁶ Sumber data penelitian adalah data dari kepustakaan yang tersedia berkaitan dengan topik kajian riset. Guna menjaga keilmiah tulisan ini, maka tetap menggunakan dan memanfaatkan karya ilmiah lainnya yang termuat dalam berbagai jurnal ilmiah. Keseluruhan sumber tersebut digunakan untuk mendukung kesempurnaan dalam pembahasan pokok penelitian berkenaan dengan status, tugas dan panggilan guru agama Kristen sebagai

¹¹ David Wijaya, *Manajemen Pendidikan Kontemporer* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 9.

¹² Tony Townsend, *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education* (London: Routledge, 1994), 117.

¹³ Ibid.

¹⁴ Kongolo, "Management of Higher Education Institutions in Uncertain Times: The Perspectives of University College."

¹⁵ Sporn, "Management in Higher Education: Current Trends and Future Perspectives in European Colleges and Universities."

¹⁶ Maman Abdurrahman dan Sambas Ali Muhidin, *Panduan Praktis Memahami Penelitian* (Bandung: Pustaka Setia, 2011), 7.

pemberita kasih Allah. Guna melengkapi hasil akhir penelitian ini, maka riset ini juga menggunakan berbagai alat seperti Ensiklopedi Alkitab, buku-buku tafsiran Alkitab yang berkaitan dengan Injil Yohanes, khususnya mengenai perikop Yohanes 17:14-23.

Metode yang digunakan dalam menafsirkan nats Alkitab yang dipilih adalah eksegesis dengan menerapkan prinsip-prinsip hermeneutik.¹⁷ Langkah-langkah penelitian yang digunakan tetap mengikuti tahapan penelitian, yaitu: diawali dengan mengumpulkan keseluruhan dokumen-dokumen yang diperlukan. Kemudian membaca dan melakukan telaah secara mendalam, mengkritisi dan memberikan tanggapan-tanggapan, menganalisis dan membuat alur sistematika berpikir. Selanjutnya, melakukan uraian atau penjabaran terhadap temuan data yang diperoleh seperti terdapat dalam bagian tubuh riset ini. Dengan demikian, hasil akhir temuan dapat membentuk pola teologis dan pandangan kontributif mengenai konsep panggilan guru dalam mengajar dan memberitakan kasih Allah, yaitu: pribadi yang dipanggil dari dunia tetapi bukan dari dunia (tidak sejalan dengan prinsip dunia) untuk memberitakan kasih Allah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, dan Ian Anderson, melihat bahwa ada berbagai kondisi yang bisa memberikan pengaruh terhadap organisasi dalam menjalankan manajemen, seperti kondisi politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, lingkungan, dan hukum yang luas.¹⁸ Penggabungan antara konsep manajemen dan pelaksanaannya diharapkan untuk mencapai tujuan. Manajemen memberikan kualitas yang baik ketika dijalankan dengan baik. Secara substansial, teori manajemen secara global diterapkan di banyak perguruan tinggi, termasuk perguruan tinggi teologi. Akan tetapi, pada kenyataannya, penerapan manajemen pada beberapa perguruan tinggi teologi, belum secara memadai menunjukkan hasil yang signifikan. Di sini, dibutuhkan pembelajaran tentang manajemen. Menurut Sam Hillyard dan Mike Reed, pembelajaran manajemen yang efektif bergantung pada konteks atau tujuan pekerjaan manajer-akademik yang diambil dan nilai-nilai yang mendasarinya.¹⁹ Dengan melihat pada kepentingan pelaksanaan manajemen pendidikan tinggi, dipandang perlu untuk mengetahui konteks internal termasuk pekerjaan apa yang hendak dilakukan dalam suatu organisasi atau perguruan tinggi, sehingga prinsip manajemen pendidikan dalam diterapkan secara kredibel.²⁰

¹⁷ Hasan Sutanto, *Hermeneutik: Prinsip Dan Metode Penafsiran Alkitab* (Malang: SAAT Malang, n.d.), 4.

¹⁸ Robbins et al., *Fundamentals of Management*, 32–34.

¹⁹ Sam Hillyard and Mike Reed, *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities* Rosemary Deem (New York, NY: Oxford University Press, 2007), 158.

²⁰ Divya Bansal and Manjunath, "A Study On The Role Of Responsible Management In Higher Education," *IJRDO - Journal Of Applied Management Science* 1, no. 12 (2016): 32–39, <https://www.ijrdo.org/index.php/ams/article/view/2396>.

Sebelum penulis menjelaskan lebih lanjut tentang manajemen pendidikan dan fragmen-fragmennya, penulis mendahuluinya dengan beberapa prinsip mendasar tentang pendidikan, karena hal ini terkait erat dengan manajemen. Nur Aedi menjelaskan, bahwa *pendidikan* dari kata Yunani *educare*, diartikan sebagai *membawa keluar yang tersimpan, untuk dituntut agar tumbuh dan berkembang*; kata Arab, “tarbiyah”, berasal dari kata “raba-yarbu”, mengembang, tumbuh.²¹ Dari pengertian tersebut, dalam konteks manajemen pendidikan, sangatlah tepat memadukan makna keduanya sebagai “realisasi dari apa yang telah dipahami (pendidikan), dirancang (manajemen) untuk memberikan sebuah pertumbuhan kualitas pada sekolah, organisasi, atau perguruan tinggi. Khoe Yao Tung berpendapat bahwa pendidikan merupakan pengajaran sebuah paradigma, pengajaran tentang kerangka berpikir (*teaching worldview*). Pendidikan yang kita dapatkan di sekolah lebih banyak mengacu pada paradigma yang berkembang dan selalu mengacu pada banyak kepentingan, filsafat, dan kerangka berpikir lain. Konsep-konsep yang ditularkan sering kali terdistorsi dengan ide dan paham post-modern. Pendidikan tidak pernah netral.²² Simbolon dalam topik “Strategi Pengembangan Sekolah Kristen pada Era Tinggal Landas” menjelaskan, bahwa paling sedikit ada lima faktor yang diperkirakan mempengaruhi keberhasilan proses pendidikan: (a) tersedianya tenaga kependidikan yang cukup dan bermutu. (b) adanya kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan (c) tersedianya biaya pendidikan yang memadai. (d) sarana pendidikan yang dapat mendukung kurikulum; dan (e) manajemen pendidikan yang efektif, termasuk pengawasan.²³ Apa yang dinyatakan Tung dan Simbolon di atas, memberikan pemahaman bahwa pendidikan terkait erat dengan bagaimana mengatur isi pendidikan dan manajemen. Prinsip manajemen tetap menjadi aspek yang signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Diskursus

Dalam urusan manajemen, setiap perguruan tinggi (organisasi) merangkum aspek-aspek manajemen yang disebabkan oleh banyak faktor. Salah satu faktor yang mendorong terciptanya suatu manajemen yang baik adalah “pelanggan” atau “para pengguna perguruan tinggi.”²⁴ Artinya, sebagus apa pun manajemen yang dibuat, jika tanpa pelanggan, manajemen tersebut tidak efektif dan memberikan hasil yang memuaskan. Peter Ribbins dalam *Leaders and Leadership in the School, College, and University* berpendapat, bahwa pelanggan merupakan faktor penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan sekolah, perguruan tinggi atau universitas.²⁵ Dengan demikian,

²¹ Nur Aedi, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), 29.

²² Khoe Yao Tung, *Filsafat Pendidikan Kristen: Meletakkan Fondasi Dan Filosofi Pendidikan Kristen Di Tengah Tantangan Filsafat Dunia* (Yogyakarta: ANDI, 2017), 314.

²³ O. Simbolon, “Strategi Pengembangan Sekolah Kristen Pada Era Tinggal Landas,” in *Identitas Dan Ciri Khas Pendidikan Kristen Di Indonesia: Antara Konseptual Dan Operasional*, ed. Weinata Sairin (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2011), 54.

²⁴ Mohamed Zairi, “Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective,” *The TQM Magazine* 12, no. 6 (December 2000): 389–394, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09544780010351670/full/html>.

²⁵ Peter Ribbins, *Management and Leadership in Education. Leaders and Leadership in the School, College and University* (London: Cassell, 1997), 193.

program pendidikan tinggi harus merespons perubahan tuntutan masyarakat agar tetap relevan dan kompetitif.²⁶

Terwujudnya manajemen yang baik tidak terlepas dari peran pemimpin. Dengan perkataan lain, pemimpin berperan sebagai seorang manajer. Budaya dan politik kepemimpinan menjadi diskursus penting dalam menjalankan manajemen dalam suatu organisasi. Gerald Grace dalam bukunya *School Leadership*, memperlihatkan bahwa studi tentang budaya dan politik kepemimpinan pendidikan saat ini muncul sebagai bidang utama penyelidikan sosial dan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan adalah istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan kepemimpinan dalam berbagai pengaturan misalnya, pembentukan kebijakan pendidikan nasional dan lokal, pendidikan masyarakat dan orang dewasa, pendidikan tinggi, dan lain-lain.²⁷ Manajemen, sebagai penerapan kontrol sosial di sekolah, memerlukan beberapa bentuk rencana organisasi dan cara operasi pedagogis, di samping kekuatan moral kepemimpinan. Manajemen adalah kontrol sosial yang efektif di sekolah.²⁸ Kekuatan seorang pemimpin (manajer) adalah memiliki cita-cita yang tinggi, dan mengupayakan tindakan kebaikan bagi konteks sosial yang makro. Rajendra Kumar Bhandari berpendapat, bahwa pendidikan, jika tidak mengajarkan kita untuk bermimpi besar, bercita-cita tinggi, dan bertindak untuk kebaikan terbesar dari jumlah terbesar dengan kerendahan hati dan kasih sayang, tidak layak disebut suatu Pendidikan.²⁹

Peran seorang manajer (pemimpin) adalah mampu mengelola dan mengoperasikan sistem yang telah dirancang. Profesor Tony Bush berpendapat, bahwa kepemimpinan dan manajemen pendidikan adalah bidang studi dan praktik yang berkaitan dengan operasi sekolah dan organisasi pendidikan lainnya.³⁰ R. Bolam mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai “fungsi eksekutif untuk melaksanakan kebijakan yang disepakati”. Bolam membedakan manajemen dari kepemimpinan pendidikan yang memiliki “pada intinya tanggung jawab untuk perumusan kebijakan dan, jika sesuai, transformasi organisasi.”³¹ Menulis dari perspektif India, P. Sapre, menyatakan bahwa “manajemen adalah seperangkat kegiatan yang diarahkan pada pemanfaatan sumber daya organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi”³².

Stephen P. Robbins, Profesor Emeritus Manajemen di San Diego State University dan penulis buku teks terlaris di dunia dalam bidang manajemen dan perilaku

²⁶ Hallinger and Bridges, *A Problem-Based Approach*, 8–9.

²⁷ Gerald Grace, *School Leadership: Beyond Education Management An Essay in Policy Scholarship*. (London: The Falmer Press, 1995), 1, 4.

²⁸ Ibid., 30.

²⁹ Rajendra Kumar Bhandari, *Disaster Education and Management: A Joyride for Students, Teachers, and Disaster Managers* (India: Springer, 2014), 1–2.

³⁰ Tony Bush, “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice,” *South African Journal of Education* 27, no. 3 (2007): 1, <http://www.sajournalofeducation.co.za/index.php/saje/article/view/107>.

³¹ R Bolam, “Educational Administration, Leadership and Management: Towards a Research Agenda,” in *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*, ed. T. Bush et al. (London: Paul Chapman Publishing, 1999), 194.

³² (Sapre, 2002: 102)

organisasi, dan Mary Coulter, Profesor Emeritus di Missouri State University, penulis buku *Strategic Management in Action*, menyatakan, bahwa menurut pendekatan fungsi, manajer melakukan aktivitas atau fungsi tertentu karena mereka mengoordinasikan pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif.³³ Henri Fayol, seorang pengusaha Prancis, pertama kali mengusulkan pada awal abad kedua puluh bahwa semua manajer melakukan lima fungsi: perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian³⁴. Menurut Robbins dan Coulter, saat ini, fungsi-fungsi ini telah diringkas menjadi empat: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan. Karena organisasi ada untuk mencapai suatu tujuan tertentu, seseorang harus mendefinisikan tujuan tersebut dan sarana untuk pencapaiannya. Manajer adalah seseorang itu. Ketika manajer terlibat dalam perencanaan, mereka menetapkan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan.³⁵ Manajer juga bertanggung jawab untuk mengatur dan menyusun pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika manajer mengorganisir, mereka menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.³⁶

Pada faktanya, setiap organisasi memiliki orang-orang, dan tugas seorang manajer adalah bekerja dengan dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan. Ini adalah fungsi utama.³⁷ Setelah tujuan dan rencana ditetapkan (perencanaan), tugas dan pengaturan struktural diberlakukan (pengorganisasian), dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, dan dimotivasi (memimpin), harus ada beberapa evaluasi apakah semuanya berjalan sesuai rencana. Untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya, manajer harus memantau dan mengevaluasi kinerja. Kinerja yang sebenarnya harus dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan. Jika tujuan tersebut tidak tercapai, tugas manajer adalah mengembalikan pekerjaan ke jalurnya. Proses pemantauan, perbandingan, dan koreksi ini adalah fungsi pengendalian.³⁸

Di samping itu, seorang manajer (pemimpin) perlu memiliki beberapa keterampilan. Robert L. Katz mengusulkan bahwa manajer membutuhkan tiga keterampilan penting dalam mengelola: teknis, manusia, dan konseptual. *Technical skills* adalah pengetahuan dan teknik khusus pekerjaan yang dibutuhkan untuk melakukan dengan mahir suatu pekerjaan atau tugas. Karena semua manajer berurusan dengan orang, keterampilan ini sama pentingnya bagi semua tingkat manajemen. Manajer dengan *human skills* yang baik mendapatkan yang terbaik dari orang-orang mereka. Mereka

³³ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Education Publishing, 2012), 9.

³⁴ H Fayol, *Industrial and General Administration* (Paris: Dunod, 1916).

³⁵ Robbins and Coulter, *Management*, 9.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Travor C. Brown et al., "Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research," *Human Resource Development Review* 18, no. 1 (March 26, 2019): 47–82, <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484318798533>.

tahu bagaimana berkomunikasi, memotivasi, memimpin, dan menginspirasi antusiasme dan kepercayaan. *Keterampilan konseptual* digunakan manajer untuk berpikir dan membuat konsep tentang situasi abstrak dan kompleks. Dengan menggunakan keterampilan ini, manajer melihat organisasi secara keseluruhan, memahami hubungan di antara berbagai subunit, dan memvisualisasikan bagaimana organisasi cocok dengan lingkungannya yang lebih luas.³⁹

Tugas manajemen adalah membantu organisasi memanfaatkan sumber dayanya sebaik mungkin untuk mencapai tujuannya. Bagaimana manajer mencapai tujuan ini? Mereka melakukannya dengan melakukan empat tugas manajerial penting: perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian.⁴⁰ Untuk melakukan tugas perencanaan, manajer mengidentifikasi dan memilih tujuan organisasi dan tindakan yang sesuai; mereka mengembangkan strategi untuk mencapai kinerja tinggi. Tiga langkah yang terlibat dalam perencanaan adalah (1) memutuskan tujuan mana yang akan dikejar organisasi, (2) memutuskan strategi apa yang akan diadopsi untuk mencapai tujuan tersebut, dan (3) memutuskan bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasi untuk mengejar strategi yang mencapai tujuan tersebut.⁴¹

Sekolah-sekolah tinggi (atau perguruan tinggi) tidak dapat melepaskan begitu saja prinsip manajemen sebagaimana yang telah dideskripsikan di atas. Tampak bahwa sekolah yang efektif dapat didefinisikan sedemikian rupa sejauh ada kesesuaian antara tujuan dan pencapaiannya. Dengan kata lain, efektif sejauh itu menyelesaikan apa yang ditetapkan untuk dilakukan.⁴² Para pemangku kepentingan telah menekankan dukungan mereka untuk berbagai pendekatan yang dirancang untuk membuat sekolah lebih efektif, seperti bergerak ke arah kontrol yang lebih lokal atas pengambilan keputusan sekolah dan manajemen sekolah, yang lain menerapkan kontrol kualitas yang lebih ketat atas tingkat otonomi yang dimiliki masing-masing sekolah, beberapa tampaknya melakukan keduanya secara bersamaan. Faktor yang umum untuk semua, bagaimanapun, adalah bahwa keputusan yang dibuat tentang langkah-langkah ini akan berdampak pada orang-orang yang bekerja di tingkat lokasi sekolah.⁴³ Dalam banyak kasus, orang-orang yang harus bekerja dengan tanggung jawab baru yang tersirat dalam kontrol lokal sekolah, belum sepenuhnya dikonsultasikan tentang tanggung jawab tersebut.⁴⁴ Artinya, ada miskomunikasi penerapan manajemen pada semua unsur dalam sekolah atau perguruan tinggi. Manajemen yang baik melibatkan komunikasi yang baik pula. Pengkomunikasikan aspek-aspek manajemen ke semua unsur yang bertanggung jawab, mempermudah pelaksanaan dan pengontrolan jalannya manajemen dalam pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi.

³⁹ Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 52, no. 5 (1974): 90–102, <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.

⁴⁰ Jones and George, *Contemporary Management. Ninth Edition*, 7.

⁴¹ *Ibid.*, 7–8.

⁴² P. Airasian Madaus, G. and T. Kellaghan, *School Effectiveness: A Reassessment of the Evidence* (New York, NY: McGraw-Hill, 1980), 22.

⁴³ Townsend, *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education*, 57.

⁴⁴ Nicolas Roos, "A Matter of Responsible Management from Higher Education Institutions," *Sustainability* 11, no. 22 (November 18, 2019): 6502, <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6502>.

Respons

Untuk memberikan respons atas analisis manajemen pendidikan tersebut di atas, penulis menyebutkan beberapa hal:

Pertama, manajemen pendidikan adalah aspek yang menentukan dalam pelaksanaan pendidikan dan peningkatan mutu pendidikan, sekolah, sistem, dan aspek lainnya, yang memberikan hasil dan kemajuan sekolah atau perguruan tinggi terutama dalam kaitannya dengan akreditasi, re-akreditasi, meningkatkan daya tarik masyarakat (pelanggan atau pengguna), menjamin mutu lulusan, menjaga nama baik (prestise) akademik.

Kedua, manajemen pendidikan menempati status penting dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi. Pasalnya, manajemen pendidikan itu sendiri adalah bagian koheren dari visi, misi, dan tujuan dari suatu sekolah atau perguruan tinggi, sehingga untuk mencapai itu semua, dibutuhkan kualitas pemimpin (manajer), orang-orang (atau tim kerja) yang mengetahui tugas pokok dan fungsinya dalam manajemen, alat-alat bantu yang mengukur berbagai hal yang menjadi kendala menurunnya mutu pendidikan dan sumber daya manusianya.

Ketiga, manajemen pendidikan membutuhkan tim kerja yang pontesial, solid dan memahami tugas pokok dan fungsinya. Fragmen-fragmen penting dari manajemen sedapat mungkin dipahami (diketaui) oleh semua pelaku manajemen yang terlibat. Miskomunikasi bisa saja menjadi penghalang atau penghambat pelaksanaan manajemen.

Ketiga, pelaksanaan manajemen pendidikan secara kredibel dan terkontrol, tidak terlepas dari peran pemimpin (manajer) sebagai penanggung jawabnya. Ia memimpin sekaligus melakukan kontrol atas para pelaku manajemen dan program kerja yang disepakati bersama. Konteks kepemimpinan manajemen akan dibahas pada bagian Proposal berikut ini,

Proposal

Dua aspek yang ditekankan di sini sebagai proposal: *pertama*, strategi manajemen; dan *kedua*, kepemimpinan, yaitu seorang pemimpin (atau manajer) yang memimpin dan mengupayakan proses berjalannya sebuah manajemen.

Kata *strategi*, dari kata Prancis *stratégie* yang berasal dari kata Yunani *strategia*, berarti “komando seorang jenderal”, *strategos* meaning ‘general’, and *stratus* plus *agein* where the former means ‘multitude, army, expedition’ and the latter means ‘to lead’. Strategy, therefore, originally denoted the art of a general and, indeed, writers on modern strategic management sometimes refer to its origins in the Art of War by the Chinese general, Sun Tzu, written some 2,500 years ago, and in On War by the Prussian general and military historian, von Clausewitz, written nearly 200 years ago.⁴⁵ Konsep strategi, dipahami sebagai rencana aksi untuk mengerahkan pasukan yang dirancang sebelum pertempuran, sebagai lawan dari taktik yang mengacu pada manuver di medan

⁴⁵ Ralph D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations* (England: Pearson Education Publishing, 2011), 6.

perang, dipinjam dari militer dan disesuaikan dengan bisnis di mana strategi itu dipahami sebagai jembatan antara kebijakan atau tujuan tingkat tinggi dan taktik atau tindakan nyata.⁴⁶

Menurut Jay B. Barney dan William S. Hesterly dalam *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* strategi didefinisikan sebagai teori yang membahas tentang bagaimana memperoleh keunggulan kompetitif (persaingan). Strategi yang baik adalah strategi yang menghasilkan keuntungan tersebut.⁴⁷ Penelitian menunjukkan bahwa cara terbaik untuk adalah untuk memilih strateginya dengan hati-hati dan sistematis dan mengikuti proses manajemen strategis. Proses manajemen strategis dimulai ketika sebuah perusahaan (atau organisasi) mendefinisikan misinya. Misi adalah tujuan jangka panjangnya. Misi mendefinisikan baik apa yang dicita-citakan dalam jangka panjang dan apa yang ingin dihindari sementara itu.⁴⁸ Organisasi atau sekolah yang baik dan berkomitmen menerapkan manajemen, pertama-tama perlu mendefinisikan visinya secara memadai.

Richard Whittington memperlihatkan perbedaan strategi: Pertama, *the classical approach*, which relies on the rational planning models. Kedua, *the evolutionary approach*, which draws on the metaphor of biological evolution where change depends on chance and competition. Ketiga, *the processualists*, who emphasise the imperfect processes of forming strategies which, in practice, emerge from pragmatic processes of learning and compromise. Keempat, *the systemic approach*, which regards strategy as linked to the cultures and power structures of the system in which it takes place⁴⁹. Strategi merupakan sebuah sistem yang mengatur diri sendiri. I. Kant menyarankan bahwa organisme bisa lebih berguna dipahami sebagai sistem yang mengatur diri sendiri, yang sangat berbeda dari mekanisme. Organisme adalah keseluruhan yang memproduksi sendiri dan karenanya mengatur dirinya sendiri, di mana keseluruhan dipertahankan oleh bagian-bagian dan keseluruhan mengatur bagian-bagian sedemikian rupa, sehingga dipertahankan⁵⁰. Strategi dapat melibatkan keputusan sulit tentang ruang lingkup bisnis, manajemennya, dan struktur organisasinya.⁵¹ Karakteristik keputusan strategis ini dan juga menyoroti beberapa implikasinya:

Pertama, *Kompleksitas* adalah fitur yang menentukan strategi dan keputusan strategis dan terutama terjadi di organisasi dengan cakupan geografis yang luas, seperti perusahaan multinasional, atau rentang produk atau layanan yang luas. Kedua, *Ketidakpastian* melekat dalam strategi, karena tidak ada yang bisa memastikan tentang masa depan. Ketiga, *Keputusan* operasional terkait dengan strategi. Keempat, *Integrasi* diperlukan untuk strategi yang efektif. Manajer harus melintasi batas fungsional dan

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Jay B. Barney and William S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (New York, NY: Pearson Education, 2019), 4.

⁴⁸ Ibid., 5.

⁴⁹ Richard Whittington, *What Is Strategy – and Does It Matter?* (London: Thomson Learning, 2011).

⁵⁰ Immanuel Kant, *Critique of Judgement*, ed. W. S. Pluhar (Indianapolis: Hackett, 1987).

⁵¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, and Richard Whittington, *Fundamentals of Strategy* (Harlow, England: Pearson Education, 2009), 4.

operasional untuk menangani masalah strategis dan mencapai kesepakatan dengan manajer lain yang, mau tidak mau, memiliki kepentingan yang berbeda dan mungkin prioritas yang berbeda. Kelima, *Hubungan dan jaringan* di luar organisasi penting dalam strategi, misalnya dengan pemasok, distributor, dan pelanggan. Keenam, *Perubahan* biasanya merupakan komponen penting dari strategi. Perubahan seringkali sulit karena warisan sumber daya dan karena budaya organisasi.⁵²

Perlu digaribawahi bahwa, strategi melibatkan orang-orang, terutama para manajer yang memutuskan dan mengimplementasikan strategi. Peran manajemen strategis berbeda sifatnya dengan aspek manajemen lainnya. Manajer operasional paling sering diminta untuk menangani masalah pengendalian operasional.⁵³ Manajer yang bercita-cita untuk mengelola atau mempengaruhi strategi perlu mengembangkan kemampuan untuk mengambil gambaran, untuk memahami keseluruhan daripada hanya bagian dari situasi yang dihadapi organisasi. Karena manajemen strategis dicirikan oleh kompleksitasnya, maka perlu juga membuat keputusan dan penilaian berdasarkan konseptualisasi masalah yang sulit.⁵⁴ Manajemen strategis dapat dianggap memiliki tiga elemen utama: *memahami posisi strategis* suatu organisasi, *membuat pilihan strategis* untuk masa depan, dan *mengelola strategi* dalam Tindakan.⁵⁵

Menurut Richard Lynch, manajemen strategis itu menarik dan menantang. Itu membuat keputusan mendasar tentang arah masa depan suatu organisasi: tujuannya, sumber dayanya, dan bagaimana berinteraksi dengan dunia di mana ia beroperasi. Setiap aspek organisasi memainkan peran dalam strategi ini – orang-orangnya, keuangannya, metode produksinya, dan lingkungannya (termasuk pelanggannya).⁵⁶ Manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pengidentifikasian tujuan organisasi dan rencana serta tindakan untuk mencapai tujuan tersebut.⁵⁷ Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang paling sesuai dengan kekuatan dan kelemahan mereka dalam kaitannya dengan lingkungan di mana mereka beroperasi.⁵⁸ Kekuatan dan kelemahan, menurut perspektif strategi historis, tujuan dan hasilnya harus, setidaknya sebagian, dilihat sebagai dipengaruhi oleh sumber daya organisasi saat ini, sejarah masa lalunya, dan evolusinya dari waktu ke waktu.⁵⁹ Artinya, evaluasi terhadap apa yang telah dilakukan sebelumnya dan pencapaian-pencapaian yang telah didapatkan menjadi catatan koreksi dan pengembangan manajemen pendidikan.

Proses preskriptif manajemen strategis, dalam menggambarkan versi mereka dari model preskriptif klasik, T. Wheelen dan D. Hunger menyatakan bahwa proses manajemen strategis melibatkan lima elemen utama: (1) *environmental scanning* – the

⁵² Ibid., 6–7.

⁵³ Ibid., 12.

⁵⁴ Ibid., 12–13.

⁵⁵ Ibid., 13.

⁵⁶ Richard Lynch, *Strategic Management. Seventh Edition* (Harlow, England: Pearson Education, 2015), 5.

⁵⁷ Ibid., 5–6.

⁵⁸ Ibid., 11.

⁵⁹ Ibid., 159.

*external opportunities and threats of the SWOT analysis; (2) internal scanning – the strengths and weaknesses of the SWOT analysis; (3) strategy formulation – mission, objectives, strategies and policies; (4) strategy implementation – including programmes, budgets and other procedures; (5) evaluation and control – to ensure that the strategic process remains on its predicted path*⁶⁰. Beberapa aspek yang disinggung Wheelen dan Hunger adalah perlunya pengamatan terhadap lingkungan, melakukan analisis, merumuskan strategi, misi, tujuan, dan kebijakan, pelaksanaan, dan pengontrolan. Aspek-aspek tersebut menjadi pola manajemen pendidikan yang bisa diterapkan di zaman ini.

Sekarang beralih ke konteks kepemimpinan (peran manajer) dalam menerapkan manajemen pendidikan. Peran utama manajer adalah melakukan tugas-tugas yang *diperlukan* untuk memaksimalkan terwujudnya standar-standar yang ditetapkan. Dengan perkataan lain, program-program kerja yang disepakati bersama menjadi tujuannya untuk diwujudkan. Teknik manajemen yang paling mendasar dan dibutuhkan adalah *keahlian dalam pengambilan keputusan dan kontrol*, dan ini dilakukan oleh seorang pemimpin.

Ada banyak teks pada kepemimpinan, dan banyak dari konten mereka adalah baik membingungkan atau bertentangan. Ada sebuah evolusi selama bertahun-tahun dalam hal di mana kepemimpinan telah didefinisikan. Definisi awal diidentifikasi pemimpin sebagai fokus proses kelompok; pemimpin dipandang sebagai orang yang memberikan arahan untuk sisa kelompok. Pemimpin seperti dianggap memiliki karakteristik atau sifat-sifat yang non-pemimpin tidak bagian tertentu.⁶¹ Tapi upaya penelitian menemukan bahwa ada sedikit ciri-ciri yang memiliki kesamaan di para pemimpin, seperti kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, tingkat energi yang tinggi dan tugas-terkait pengetahuan.⁶² Pemimpin memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain dalam kelompok dan merupakan salah satu kemampuan untuk menghasilkan prestasi.⁶³ Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa itu melibatkan proses pengaruh sosial di mana pengaruh yang disengaja diberikan oleh satu orang [atau kelompok] atas orang lain [atau kelompok] untuk menyusun kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi.⁶⁴

Townsend mengemukakan, bahwa jika kita melihat kepemimpinan sebagai proses kelompok, kita dapat menetapkan bahwa ada empat faktor yang perlu dipertimbangkan.

(1) Kepemimpinan selalu relatif terhadap suatu situasi. Setiap situasi yang membutuhkan kepemimpinan berbeda karena: struktur organisasi, apa yang harus

⁶⁰ T. Wheelen and D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 4th ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).

⁶¹ Townsend, *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education*, 141.

⁶² Stephen P. Robbins, *Organization Behavior, Concepts, Controversies, and Applications* (Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer, 2006), 365.

⁶³ Townsend, *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education*, 141.

⁶⁴ G. A. Yukl, *Leadership in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002), 3.

dilakukan, siapa pemimpinnya, dan siapa yang terdiri dari kelompok. (2) Kepemimpinan diarahkan pada beberapa tujuan termasuk mengarahkan kelompok untuk memastikan bahwa tujuan tercapai. (3) Kepemimpinan melibatkan interaksi sosial. Agar kepemimpinan terjadi harus ada beberapa interaksi kelompok untuk membangun hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok lainnya, untuk menentukan harapan peran bagi kelompok dan untuk membangun hubungan antara orang-orang dalam kelompok. (4) Kepemimpinan melibatkan hubungan kekuasaan. Kepemimpinan hanya bisa ada jika ada basis kekuatan yang sah. Kekuatan pemimpin ditentukan sebagai kemampuan pemimpin untuk menyebabkan orang lain menyesuaikan perilaku mereka agar sesuai dengan persyaratan tertentu.⁶⁵

Singkatnya, menurut Townsend, kepemimpinan “*cannot be completely explained by referring to personal characteristics of the leader; consists of a relationship between an individual and a group according to the needs of a specific situation; will involve a demand for a particular leadership style that varies according to each situation and the individuals involved in both the leadership position and the group.*”⁶⁶ Keterampilan kepemimpinan dan manajemen menjadi semakin penting karena setiap sekolah membuat tanggapannya yang unik terhadap tuntutan yang dibuat oleh negara, sistem pendidikan, dan masyarakat setempat.⁶⁷

Seorang pemimpin memerlukan visi dalam proses kepemimpinannya. Menurut Tony Bush, visi semakin dianggap sebagai komponen penting dari kepemimpinan yang efektif⁶⁸. H. Beare, B. Caldwell, dan R. Millikan⁶⁹, menggambarkan karya W. Bennis dan B. Nanus⁷⁰ untuk mengartikulasikan sepuluh tentang kepemimpinan, empat di antaranya berhubungan langsung dengan visi 'generalisasi muncul': 1. *Outstanding leaders* memiliki visi untuk organisasi mereka. 2. *Vision must be communicated in a way which secures commitment* di antara anggota organisasi. 3. Komunikasi visi membutuhkan komunikasi makna. 4. Perhatian harus diberikan untuk *institutionalising vision if leadership is to be successful*. J. Kouzes dan B. Posner⁷¹ mengatakan bahwa ‘*inspiring a shared vision is the leadership practice with which [heads] felt most uncomfortable*’, sedangkan menurut M. Fullan, bahwa ‘*vision building is a highly sophisticated dynamic process which few organisations can sustain*’.⁷² Benar bahwa pencapaian visi selalu bersifat dinamis sesuai dengan konteks zaman. Bush mengamati: “*It is evident that the articulation of a clear vision has the potential to develop schools but the empirical evidence of its effectiveness remains mixed. A wider concern relates to*

⁶⁵ Townsend, *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education*, 44.

⁶⁶ *Ibid.*, 144–145.

⁶⁷ *Ibid.*, 145.

⁶⁸ Bush, “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice.”

⁶⁹ B. Caldwell Beare, H. and R. Millikan, *Creating an Excellent School* (London: Routledge, 1992).

⁷⁰ W. Bennis and B. Nanus, *Leaders* (New York, NY: Harper and Row, 1985).

⁷¹ J. Kouzes and B. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996), 24.

⁷² M. Fullan, *Successful School Improvement* (Buckingham: Open University Press, 1992), 83.

*whether school leaders are able to develop a specific vision for their schools, given government influence on many aspects of curriculum and management”*⁷³.

Mengembangkan visi sangat menentukan kualitas sekolah, meski di satu sisi, seperti yang diamati Bush, bahwa ada pengaruh regulasi pemerintah pada aspek kurikulum dan manajemen. Ini menjadi catatan penting untuk ditindaklanjuti bahwa pelaksanaan manajemen berangkat dari kejelasan visi dan misi yang ditetapkan.

L. Cuban memberikan salah satu perbedaan paling jelas antara kepemimpinan dan manajemen. Dia menghubungkan kepemimpinan dengan perubahan, sedangkan manajemen dipandang sebagai aktivitas pemeliharaan. Pemimpin adalah orang yang membentuk tujuan, motivasi, dan tindakan orang lain. Seringkali mereka memprakarsai perubahan untuk mencapai tujuan yang sudah ada dan yang baru ... Kepemimpinan ... membutuhkan ... banyak kecerdikan, energi, dan keterampilan.⁷⁴ Cuban menambahkan, mengelola adalah memelihara pengaturan organisasi saat ini secara efisien dan efektif. Mengelola dengan baik sering menunjukkan keterampilan kepemimpinan, fungsi keseluruhannya adalah untuk *pemeliharaan* daripada *perubahan*.⁷⁵ Bush menghubungkan kepemimpinan dengan nilai-nilai atau tujuan sementara manajemen berhubungan dengan implementasi atau masalah teknis. Kepemimpinan dan manajemen perlu mendapat perhatian yang sama jika sekolah dan perguruan tinggi ingin beroperasi secara efektif dan mencapai tujuan mereka.⁷⁶

Kepemimpinan sering dikaitkan dengan *school improvement*⁷⁷. Beare, B. Caldwell, dan R. Millikan menekankan pentingnya hal ini: Kepemimpinan yang luar biasa selalu muncul sebagai karakteristik utama dari sekolah-sekolah yang luar biasa. Tidak ada keraguan lagi bahwa mereka yang mencari kualitas dalam pendidikan harus memastikan kehadirannya dan pengembangan pemimpin potensial harus diberi prioritas tinggi.⁷⁸ Menurut Bush, kepemimpinan dan manajemen yang efektif semakin dianggap penting jika sekolah dan perguruan tinggi ingin mencapai tujuan luas yang ditetapkan untuk mereka oleh banyak pemangku kepentingan, terutama pemerintah yang menyediakan sebagian besar dana untuk lembaga pendidikan public⁷⁹. tampak bahwa, dalam ekonomi global yang semakin meningkat, tenaga kerja terdidik sangat penting untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing. Masyarakat mengharapkan sekolah, perguruan tinggi dan universitas untuk mempersiapkan orang untuk pekerjaan di lingkungan yang berubah dengan cepat,⁸⁰ dan semua itu dapat dicapai

⁷³ Bush, “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice.”

⁷⁴ L Cuban, *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools* (Albany, NY: State University of New York Press, 1998), xx.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ T Bush, “The National Professional Qualification for Headship: The Key to Effective School Leadership?,” *School Leadership and Management* 18, no. 3 (1998): 321–334; Tony Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*, 3rd ed. (London: SAGE Publications, 2003).

⁷⁷ Bush, “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice.”

⁷⁸ Beare, H. and Millikan, *Creating an Excellent School*, 99.

⁷⁹ Bush, “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice”; Bolam, “Educational Administration, Leadership and Management: Towards a Research Agenda.”

⁸⁰ Bush, “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice”; Bush, *Theories of Educational Leadership and Management*.

dengan pelaksanaan manajemen pendidikan yang dipandu oleh seorang pemimpin yang kredibel. Dengan demikian, catatan Bush berikut ini perlu dipahami dan dilakukan secara baik bahwa, guru, dan pemimpin serta manajer, adalah orang-orang yang dituntut untuk 'memberikan' standar pendidikan yang lebih tinggi. Ada kepercayaan luas bahwa meningkatkan standar kepemimpinan dan manajemen adalah kunci untuk meningkatkan sekolah.⁸¹

Yang terakhir sebagai proposal adalah memimpin dengan integritas (ketulusan, *honesty*). Dari semua prinsip manajemen yang dilakukan, seorang manajer (pemimpin) perlu menunjukkan integritasnya (kejujuran) di hadapan manusia dan di hadapan Tuhan. Integritas itu sendiri dapat diartikan sebagai jujur atau utuh dalam kata dan tindakan. Dengan perkataan lain, integritas tidak memasukkan sikap kebohongan, hati yang bengkok, dan penipuan, melainkan memperlihatkan sikap jujur, konsisten, dan bertanggung jawab.⁸²

Daud sendiri dinyatakan sebagai gembala yang menggembalakan dengan ketulusan hatinya (Mzm. 78:72). Ia sendiri menyatakan: “Aku hendak memperhatikan hidup yang tidak bercela: Bilakah Engkau datang kepadaku? Aku hendak hidup dalam ketulusan hatiku di dalam rumahku” (Mzm. 101:2). Sebagai seorang yang beintegritas, Daud menegaskan: “Tiada kutaruh di depan mataku perkara dursila; perbuatan murtad aku benci, itu takkan melekat padaku. Hati yang bengkok akan menjauh dari padaku, kejahatan aku tidak mau tahu” (Mzm. 101:3-4). Ia juga menegaskan bahwa: “Ketulusan dan kejujuran kiranya mengawal aku, sebab aku menanti-nantikan Engkau” (Mzm. 26:21). American Standard Version menerjemahkan kata *b^etummi* dengan “in mine integrity”. Begitu juga dengan terjemahan Jewish Publication Society, King James Version, New American Bible (*in my integrity*), New American Standard Bible (*in my integrity*), dan New English Translation (*I have integrity*). Seorang pemimpin yang berintegritas akan mampu mewujudkan manajemen pendidikan, dan oleh sebab itu, ia juga dapat menjadi teladan bagi “orang-orang percaya, dalam perkataannya, dalam tingkah lakunya, dalam kasihnya, dalam kesetiaannya, dan dalam kesuciannya (bdk. 1 Tim. 4:12b).

Hasil

Berdasarkan diskursus, respons, dan proposal, tampak bahwa pelaksanaan manajemen pendidikan memerlukan seorang pemimpin, tim kerja atau anggota-anggota yang dipercayakan untuk melaksanakan manajemen, pengontrolan, komitmen (kejujuran atau integritas), sehingga visi, misi, dan tujuan sekolah atau perguruan tinggi dalam terwujud. Perlu usaha yang serius untuk mengembangkan serangkaian alat ukur (sesuai kebutuhannya yang kontekstual), seperti evaluasi historis dari apa yang telah dilakukan, dicapai, dan faktor-faktor penghambat manajemen pendidikan, yang akan memungkin-

⁸¹ Bush, “Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice”; Tony Bush and David Jackson, “A Preparation for School Leadership: International Perspectives,” *Educational Management & Administration* 30, no. 4 (2002): 417–429.

⁸² Bansal and Manjunath, “A Study On The Role Of Responsible Management In Higher Education”; Roos, “A Matter of Responsible Management from Higher Education Institutions.”

kan orang-orang di tingkat sekolah memeriksa sendiri tingkat keefektifan seperangkat kriteria yang diidentifikasi oleh sekolah atau perguruan tinggi itu sendiri.

KESIMPULAN

Manajemen pendidikan adalah sebuah konteks yang sangat mengikat sekolah atau perguruan tinggi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Pelaksanaan manajemen itu sendiri bergantung pada banyak fragmen, dan beberapa di antaranya adalah peran seorang pemimpin yang memiliki strategi untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan melakukan pengontrolan sesuai dengan mekanisme yang ditetapkan sebelumnya. Manajemen pendidikan adalah unsur yang paling menentukan dalam peningkatan mutu sekolah atau perguruan tinggi. Pencapaian-pencapaian yang baik, bersumber dari bagaimana manajemen itu dilakukan dengan baik. Harapan terbesar dari sekolah atau perguruan tinggi atau mendapatkan penilaian yang baik dari para pengguna (pelanggan), sehingga proses pembelajaran yang dilakukan tetap dan terus berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen pendidikan. Dengan demikian, program pendidikan tinggi harus merespons perubahan tuntutan masyarakat agar tetap relevan dan kompetitif, dan memperkuat pelaksanaan manajemen pendidikan di bawah komando seorang pemimpin atau manager yang mewujudkan strategi, peran pemimpin, dan memimpin dengan integritas seperti yang tertuang dalam Alkitab.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016.
- Bansal, Divya, and Manjunath. "A Study On The Role Of Responsible Management In Higher Education." *IJRDO - Journal Of Applied Management Science* 1, no. 12 (2016): 32–39. <https://www.ijrdo.org/index.php/ams/article/view/2396>.
- Barney, Jay B., and William S. Hesterly. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New York, NY: Pearson Education, 2019.
- Beare, H., B. Caldwell, and R. Millikan. *Creating an Excellent School*. London: Routledge, 1992.
- Bennis, W., and B. Nanus. *Leaders*. New York, NY: Harper and Row, 1985.
- Bhandari, Rajendra Kumar. *Disaster Education and Management: A Joyride for Students, Teachers, and Disaster Managers*. India: Springer, 2014.
- Bolam, R. "Educational Administration, Leadership and Management: Towards a Research Agenda." In *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*, edited by T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, and P. Ribbins. London: Paul Chapman Publishing, 1999.
- Brown, Trevor C., Paula O’Kane, Bishakha Mazumdar, and Martin McCracken. "Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research." *Human Resource Development Review* 18, no. 1 (March 26, 2019): 47–82. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484318798533>.
- Bush, T. "The National Professional Qualification for Headship: The Key to Effective School Leadership?" *School Leadership and Management* 18, no. 3 (1998): 321–333.
- Bush, Tony. "Educational Leadership and Management: Theory, Policy, and Practice." *South African Journal of Education* 27, no. 3 (2007): 391–406. <http://www.sajournalofeducation.co.za/index.php/saje/article/view/107>.

- . *Theories of Educational Leadership and Management*. 3rd ed. London: SAGE Publications, 2003.
- Bush, Tony, and David Jackson. "A Preparation for School Leadership: International Perspectives." *Educational Management & Administration* 30, no. 4 (2002): 417–429.
- Creswell, J. David, and John W. Creswell. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park, California: SAGE Publications, 2017.
- Cuban, L. *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press, 1998.
- Fayol, H. *Industrial and General Administration*. Paris: Dunod, 1916.
- Fullan, M. *Successful School Improvement*. Buckingham: Open University Press, 1992.
- Grace, Gerald. *School Leadership: Beyond Education Management An Essay in Policy Scholarship*. London: The Falmer Press, 1995.
- Hallinger, Philip, and Edwin M. Bridges. *A Problem-Based Approach*. Netherlands: Springer, 2007.
- Hellriegel, Don, and John W. Slocum. *Organization Behaviour*. Palo Alto: South Western College Publishing, 1979.
- Hillyard, Sam, and Mike Reed. *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities Rosemary Deem*. New York, NY: Oxford University Press, 2007.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. *Fundamentals of Strategy*. Harlow, England: Pearson Education, 2009.
- Jones, Gareth R., and Jennifer M. George. *Contemporary Management. Ninth Edition*. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2016.
- Kant, Immanuel. *Critique of Judgement*. Edited by W. S. Pluhar. Indianapolis: Hackett, 1987.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review* 52, no. 5 (1974): 90–102. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Kongolo, Mukole. "Management of Higher Education Institutions in Uncertain Times: The Perspectives of University College." *Journal of Social Science Studies* 6, no. 2 (March 26, 2019): 97. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/jsss/article/view/14556>.
- Kouzes, J., and B. Posner. *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.
- Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2006.
- Lynch, Richard. *Strategic Management. Seventh Edition*. Harlow, England: Pearson Education, 2015.
- Madaus, G., P. Airasian, and T. Kellaghan. *School Effectiveness: A Reassessment of the Evidence*. New York, NY: McGraw-Hill, 1980.
- Nikijuluw, Victor P. H. "Sambutan." In *Manajemen Pendidikan Kontemporer*, edited by David Wijaya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Pranoto. *Panduan Singkat Penelitian Kualitatif*. Tegal: Widyaiswara Madya BPPP, n.d.
- Ribbins, Peter. *Management and Leadership in Education. Leader s and Leadership in the School, College and University*. London: Cassell, 1997.
- Robbins, Stephen P. *Organization Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer, 2006.
- Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Management*. New Jersey: Pearson Education Publishing, 2012.

- Robbins, Stephen P., David A. DeCenzo, Mary Coulter, and Ian Anderson. *Fundamentals of Management*. Seventh Ca. Canada: Pearson, 2014.
- Roos, Nicolas. "A Matter of Responsible Management from Higher Education Institutions." *Sustainability* 11, no. 22 (November 18, 2019): 6502. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/22/6502>.
- Sapre, P. "Realising the Potential of Educational Management in India." *Educational Management and Administration* 30, no. 1 (2002): 2002.
- Simbolon, O. "Strategi Pengembangan Sekolah Kristen Pada Era Tinggal Landas." In *Identitas Dan Ciri Khas Pendidikan Kristen Di Indonesia: Antara Konseptual Dan Operasional*, edited by Weinata Sairin. Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2011.
- Sitepu, B. P. "Sambutan." In *Manajemen Pendidikan Kontemporer*, edited by David Wijaya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Sporn, Barbara. "Management in Higher Education: Current Trends and Future Perspectives in European Colleges and Universities." In *The Dialogue between Higher Education Research and Practice*, edited by Roddy Begg, 97–107. 1st ed. Dordrecht: Springer Netherlands, 2003. http://link.springer.com/10.1007/978-0-306-48368-4_8.
- Stacey, Ralph D. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*. England: Pearson Education Publishing, 2011.
- Subagyo, A. B. *Pengantar Riset Kuantitatif Dan Kualitatif*. Bandung: Yayasan Kalam Hidup, 2004.
- Sugiyono. *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis, Dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Townsend, Tony. *Effective Schooling for the Community: Core-Plus Education*. London: Routledge, 1994.
- Tung, Khoe Yao. *Filsafat Pendidikan Kristen: Meletakkan Fondasi Dan Filosofi Pendidikan Kristen Di Tengah Tantangan Filsafat Dunia*. Yogyakarta: ANDI, 2017.
- Wheelen, T., and D. Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. 4th ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- Whittington, Richard. *What Is Strategy – and Does It Matter?* London: Thomson Learning, 2011.
- Widjaja, Imron, Bobby Kurnia Putrawan, Hengki Wijaya, Sekolah Tinggi, Teologi Periago, and Jl Bambu. "Manajemen Pendidikan Agama Kristen Melalui Pelayanan Penggembalaan Dalam Kelompok Sel." *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan* 18, no. 2 (2020): 159–170. <http://jurnaledukasikemenag.org>.
- Wijaya, David. *Manajemen Pendidikan Kontemporer*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.
- Yukl, G. A. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- Zairi, Mohamed. "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective." *The TQM Magazine* 12, no. 6 (December 2000): 389–394. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09544780010351670/full/html>.