

JURNAL KEPENDIDIKAN

<http://jurnalkependidikan.iainpurwokerto.ac.id>



Jurnal Kependidikan is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Manajemen Keuangan dan Kinerja Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Lulusan

Sri Winarsih

Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, Indonesia
winarsih2014@yahoo.co.id

Abstract

Management is the whole process of carrying out a job through other people carried out by two or more people to achieve a common goal that has been determined or decided previously, it can also be said that management is an organizational tool. Meanwhile, financial management is one of the management substances in educational institutions that will determine the course of educational activities at the institution. Financial management activities are carried out through the process of planning, organizing, directing, coordinating, supervising or controlling. The function of financial management is to obtain, and seek opportunities for funding sources for activities at the educational institution, in order to be able to use funds effectively and not violate the rules, and to make transparent and accountable financial reports. The principles of financial management are transparency, accountability, effectiveness, and efficiency. Meanwhile, organizational performance is the results obtained by an organization, both profit-oriented and non-profit-oriented organizations that are produced over a period of time and are measurable work achievements, related to the ability and strength of the organization as a whole to achieve organizational goals. Performance appraisal is basically used to assess the success or failure of implementing activities, programs and/or policies in accordance with the goals and objectives that have been set in order to realize the vision and mission of government agencies. The management model and strategy for improving the quality of graduates in educational institutions can be pursued through, among others: (a) Total Quality Management Theory. (b) Organizing Business For Excelency Theory. Educators must also master and be able to implement four competencies, to realize their professional performance, namely pedagogic competence, personality competence, professional competence and social competence. In addition, excellent service and management must be optimized to improve the quality of graduates in these educational institutions, so that the "output" satisfies educational customers, and the "selling value" of the educational institution is high, public trust also increases.

Keywords management; organizational performance; graduate quality

Abstrak

Manajemen merupakan keseluruhan proses untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan atau diputuskan sebelumnya, dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana Organisasi. Sedangkan Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen di lembaga pendidikan yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di lembaga tersebut. Kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Fungsi dari manajemen keuangan adalah untuk memperoleh, dan mencari peluang sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan di lembaga pendidikan tersebut, agar bisa menggunakan dana secara efektif dan tidak melanggar aturan, dan membuat laporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Prinsip manajemen keuangan yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Sedangkan kinerja organisasi adalah, hasil yang di peroleh suatu organisasi, baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented dan non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu dan merupakan prestasi kerja yang dapat diukur, berkaitan dengan kemampuan dan kekuatan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Adapun model manajemen dan strategi peningkatan mutu lulusan di lembaga pendidikan dapat ditempuh melalui antara lain: (a) *Teori Total Quality Management*. (b) *Teori Organizing Business For Excelency*. Pendidik juga harus menguasai dan mampu mengimplementasikan empat kompetensi, untuk mewujudkan kinerja profesionalnya, yaitu kompetensi paedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Selain itu pelayanan prima dan manajemen harus di optimalkan untuk meningkatkan mutu lulusan di lembaga pendidikan tersebut, sehingga “*outputnya*” memuaskan pelanggan pendidikan, dan “*nilai jual*” lembaga pendidikan tersebut tinggi, kepercayaan masyarakat juga meningkat.

Kata Kunci manajemen; kinerja organisasi; mutu lulusan

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan proses pengembangan potensi individu menjadi potensi nyata yang diperlukan untuk menjalani kehidupan yang bermartabat, baik sebagai pribadi, anggota masyarakat, warga Negara, dan bahkan warga masyarakat dunia. Proses pengembangan potensi tersebut terjadi dalam lingkungan keluarga, lembaga pendidikan, dunia kerja dan masyarakat. Selain itu, Pendidikan merupakan *Tearth of process of inforting or at cuating knot ledge an habith trough instruction as study*. Menurut UNESCO “*education is now engaged is preparinment for a tife society which does not yet exits*”. Pendidikan juga merupakan suatu *investasi*. Pendidikan merupakan salah satu sektor jasa yang sangat penting dan menentukan dalam pembangunan suatu negara. Pendidikan juga merupakan sektor jasa yang *investatif-produktif* dan menjadi diterminan bagi pembangunan suatu bangsa. Di Negara - negara maju pendidikan selain sebagai aspek konsumtif juga di anggap sebagai investatif “*human investment*” dan menjadi

“*leading sector*” yang diutamakan. Selain itu anggaran pendidikan tidak kalah besarnya dari sektor lainnya, sehingga keberhasilan investasi pendidikan berkorelasi bagi kemajuan pembangunannya.

Oleh sebab itu, untuk meningkatkan mutu pendidikan harus mengoptimalkan manajemen, karena “*Maju mundurnya sebuah lembaga pendidikan, mutu dan tidaknya lembaga pendidikan, tergantung manajemen di dalam lembaga tersebut*”. Manajemen keuangan sangat penting hubungannya dalam pelaksanaan kegiatan di lembaga pendidikan. Ada beragam sumber dana yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan, baik dari pemerintah maupun pihak lain. Ketika dana masyarakat atau dana pihak ketiga lainnya mengalir masuk, harus dipersiapkan sistem pengelolaan keuangan yang profesional dan jujur. Pengelolaan keuangan secara umum sebenarnya telah dilakukan dengan baik oleh semua lembaga pendidikan. Hanya kadar substansi pelaksanaannya yang beragam antara lembaga pendidikan yang satu dengan yang lainnya. Adanya keragaman ini bergantung kepada besar kecilnya tiap lembaga pendidikan, letak lembaga pendidikan dan julukan lembaga pendidikan. Pada lembaga pendidikan yang daya dukung masyarakatnya masih tergolong rendah, pengelolaan keuangannya pun masih sederhana. Sedangkan, pada lembaga pendidikan besar dan bonafit yang daya dukung masyarakatnya besar, tentu saja pengelolaan keuangannya cenderung menjadi lebih rumit. Tapi untuk saat ini, lembaga pendidikan yang besar dan bonafit sudah banyak yang menerapkan “*Open Manajemen*”. Kecenderungan ini dilakukan karena lembaga pendidikan harus mampu menampung berbagai kegiatan yang semakin banyak dituntut oleh “*pelanggan Pendidikan*” untuk meningkatkan output yang memuaskan konsumen. Sudah merupakan pendapat umum bahwa kemakmuran suatu bangsa berkaitan erat dengan kualitas atau mutu pendidikan bangsa yang bersangkutan. Peningkatan mutu pendidikan melalui standarisasi dan profesionalisasi yang sedang dilakukan dewasa ini menuntut pemahaman berbagai pihak terhadap perubahan yang terjadi dalam berbagai komponen sistem pendidikan. Perubahan kebijakan pendidikan dari sentralisasi menjadi desentralisasi telah menekankan bahwa pengambilan kebijakan berpindah dari pemerintah pusat (*top government*) ke pemerintahan daerah (*district government*), yang berpusat di pemerintahan kota dan Kabupaten. Dengan demikian, kewenangan-kewenangan penyelenggaraan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah berada di pundak Pemerintah Kota dan Kabupaten, sehingga implementasinya akan diwarnai oleh *political will* pemerintah daerah, yang dituangkan dalam Peraturan Daerah (Perda). Dalam hal ini, tentu saja yang paling menentukan adalah Bupati/Walikota, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), dan Kepala Dinas Pendidikan beserta jajarannya. Oleh karena itu, merekalah yang paling bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu/kualitas pendidikan di daerahnya, meskipun tidak selamanya demikian.

Masalah pendidikan yang ada di Indonesia semakin hari semakin rumit, bertambah banyak dan kompleks. Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia adalah tentang mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, meskipun telah banyak upaya dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan mutu lulusan perlu adanya implementasi manajemen yang optimal, peningkatan sarana Prasarana dan lain-lain. Sehingga autputnya memuaskan “*Pelanggan Pendidikan*” dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

B. Landasan Teori

1. Pengertian Manajemen Keuangan

Kata manajemen menurut asal katanya (*etimologis*) berasal dari bahasa latin, *manus* + *agere*. *Manus* berarti tangan, sedangkan *agere* berarti melakukan. Digabungkan menjadi kata kerja *Managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *Management*, *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen.

Menurut John D. Millet manajemen adalah “*The process of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired end*”. Sedangkan menurut Nur Aedi (2012:26) Manajemen adalah keseluruhan proses untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan atau diputuskan sebelumnya. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana Organisasi¹⁾. Sedangkan ilmu manajemen dapat diberikan suatu pengertian yang cukup sederhana yaitu suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara mencapai suatu tujuan dengan efektif serta efisien dengan menggunakan bantuan / melalui orang lain”. Yang dimaksud menggunakan bantuan / melalui orang lain adalah dapat berupa bantuan orang lain dalam wujud fikiran, tenaga serta dapat pula intuisinya. Oleh karena itu, manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen di lembaga pendidikan yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di lembaga pendidikan.

Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban.

Menurut Depdiknas bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen

keuangan dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan. Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan dapat diartikan suatu proses perencanaan dan pelaksanaan pemerolehan penggunaan keuangan secara efektif, efisien dan dapat dipertanggung jawabkan dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan dan pencapaian visi dan misi di lembaga pendidikan, sehingga autputnya memuaskan “*pelanggan pendidikan*”

2. Sumber Pembiayaan dan Prinsip - Prinsip Manajemen Keuangan

Pembiayaan atau financing merupakan pendanaan yang diberikan oleh salah satu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan”.

Penerimaan sumber biaya pendidikan juga ditegaskan dalam PP No. 48 tahun 2008 tentang pendanaan pendidikan, disebutkan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen keuangan harus dioptimalkan. Manajemen keuangan di lembaga pendidikan perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

a. Transparansi

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orangtua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program di lembaga pendidikan tersebut. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang di lembaga dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak lembaga pendidikan membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu :

- 1) Adanya transparansi para penyelenggara lembaga pendidikan dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola lembaga pendidikan.
- 2) Adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya.
- 3) Adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat.

c. Efektivitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner (2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. *Effectiveness "characterized by qualitative outcomes"*. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif outcomes. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif outcomes-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. *Efficiency "characterized by quantitative outputs"* (Garner,2004). Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (out put) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya.

3. Kinerja organisasi

Organisasi merupakan kumpulan individu sebagai suatu sistem kerjasama yang terkoordinir secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih, bisa juga dinyatakan sebagai suatu sistem yang berdiri sendiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan. Suatu organisasi di bentuk untuk mencapai tujuan bersama,

namun untuk mencapai suatu tujuan tersebut diperlukan adanya kinerja yang handal dan profesional dari aparat atau pegawai organisasi yang bersangkutan. Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang. Pengertian kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja merupakan kegiatan yang telah di capai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang di berikan kepadanya. Dalam kamus besar bahasa Indonesia kinerja di artikan sebagai sesuatu yang di capai, prestasi yang di perhatikan, atau kemampuan kerja. Kinerja adalah hasil yang di peroleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Indra Bastian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi. Menurut Nanang Fattah mengemukakan bahwa: prestasi kerja (Performance) adalah sebagai ungkapan kemampuan yang di dasari oleh pengetahuan, sikap dan ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu kerja.

Sedangkan menurut Keban kinerja organisasi adalah sesuatu yang menggambarkan sudah sampai sejauh manakah sebuah kelompok telah melaksanakan seluruh kegiatan pokok sehingga bisa mencapai visi dan misi dari institusi tersebut.

Dari berbagai pendapat oleh para ahli, mengenai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah, hasil yang di peroleh suatu organisasi, baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu dan merupakan prestasi kerja yang dapat diukur, berkaitan dengan kemampuan dan kekuatan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi

Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Sederhananya, kinerja merupakan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut

sebagai manajemen. Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Antara input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak. Seperti sudah kita ketahui bersama bahwa proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC).

Sedangkan menurut Irham Fahmi fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang di sebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa yang di alami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktivitas perusahaan pada saat ini dan yang akan datang.

5. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kinerja organisasi.

Faktor-faktor yang dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang efektif. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas input atau materiil yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

Faktor-faktor tersebut bisa disebabkan oleh faktor internal organisasi maupun faktor eksternal organisasi. Ada yang mempersoalkan peralatan, sarana prasarana atau teknologi sebagai faktor dominan, ada yang mempersoalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi, dan ada yang mempersoalkan mekanisme kerja, budaya organisasi, serta efektivitas kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi.

Kinerja suatu organisasi yang timpang dan tidak optimal, menurut para pakar organisasi, disebabkan oleh tidak efektifnya pola dan gaya kepemimpinan, yang pada akhirnya bermuara pada rendahnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor yang mengisi kekosongan struktur yang ada, memperlancar mekanisme kerja, dan mampu memberikan motivasi yang efektif bagi karyawan untuk berkarya dan memberikan prestasi kerja yang tinggi.

Levine dkk dalam Dwiyanto (1995) mengemukakan 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi publik, yaitu:

- a. Responsivitas (*responsiveness*), mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi tersebut semakin baik.
- b. Responsibilitas (*responsibility*), menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi baik yang implisit maupun yang eksplisit. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi maka kinerjanya dinilai semakin baik.
- c. Akuntabilitas (*accountability*), mengacu kepada seberapa besar kebijaksanaan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apabila seluruhnya atau setidaknya sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil rakyat.

6. Tujuan penilaian kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan pencapaian indikator kinerja. Menurut Pasolong mengemukakan bahwa: tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi kepada pegawai yang setimpal dengan kinerjanya.
- b. Sebagai dasar untuk melakukan promosi bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik.
- c. Sebagai dasar untuk melakukan demosi terhadap pegawai yang kurang atau tidak memiliki kinerja yang baik

- d. Sebagai dasar untuk melakukan pemberhentian pegawai yang tidak lagi mampu melakukan pekerjaan.
- e. Sebagai dasar memberikan Diklat terhadap pegawai, agar dapat meningkatkan kinerjanya sebagai dasar untuk menerima pegawai baru yang sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
- f. Sebagai dasar untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu organisasi.

7. Fungsi Penilaian Kinerja

Menurut Handoko mengemukakan bahwa fungsi diadakannya penilaian kinerja di setiap organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian.
- b. Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok.
- c. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai.
- d. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi.
- e. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan mutasi dan pemberhentian.
- f. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan.
- g. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (reward).
- h. Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja.

Kinerja merupakan *management performance is the measure of how efficient and effective a manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectives.*

8. Pengertian Mutu Lulusan

Mutu pendidikan merupakan prestasi terbaik yang diharapkan dapat dicapai oleh lembaga penyelenggara pendidikan, ia berupa prestasi yang tidak boleh kurang dari standard, bahkan harus melebihi standard yang ditetapkannya. Pengertian mutu sendiri menurut Deming ialah kesesuaian dengan kebutuhan. Sedangkan menurut Juran, mutu ialah kecocokan dengan kebutuhan. Sallis (2003) mengemukakan bahwa mutu adalah konsep yang absolut dan relatif. Mutu yang absolut adalah mutu yang mempunyai idealisme tinggi dan berstandar tinggi yang harus dipenuhi, dengan sifat produk bergengsi yang tinggi. Sedangkan mutu relatif adalah sebuah alat yang sudah ditetapkan dan harus memenuhi standar yang telah dibuat.

Telah diketahui bahwa Lembaga Pendidikan adalah sebuah kegiatan yang melayani konsumen berupa peserta didik, mahasiswa dan masyarakat umum yang dikenal sebagai stakeholder. Secara umum, mutu dapat diartikan sebagai gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan (Depdiknas, 2001).

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (pegawai dan peserta didik dan lain- lain) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan dan sebagainya). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program. Input harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu rendahnya mutu input dapat diukur dari tingkat kesiapan input. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses tersebut disebut input, sedang sesuatu hasil dari proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input lembaga (pendidik, peserta didik, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh pendidik, tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja lembaga pendidikan. Kinerja lembaga pendidikan adalah prestasi lembaga yang dihasilkan dari proses/perilaku lembaga pendidikan tersebut. Kinerja lembaga pendidikan dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiansinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output lembaga, dapat dijelaskan bahwa output lembaga dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi lembaga, khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam:

Prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, nilai ujian akhir, karya ilmiah, lomba-lomba akademik;

Prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Lembaga pendidikan dapat dikatakan bermutu bila lulusannya memenuhi kriteria:

(1). Menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkannya serta bisa mengembangkannya sendiri di masyarakat; (2). Pengetahuan dan keterampilan lulusannya sesuai dengan tuntutan kebutuhan dunia kerja; (3). Lulusannya mempunyai aspirasi hidup sesuai dengan budaya masyarakatnya; (4). Mempunyai kesanggupan bersaing ditengah-tengah kompetisi hidup pada zamannya; (5). Beriman, taqwa, kreatif dan percaya diri.

Hasil pendidik dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus dari suatu jenjang pendidikan tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang diperoleh peserta didik selama mengikuti program ekstrakurikuler.

9. Faktor Penyebab Rendahnya Mutu Lulusan

Faktor penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah masalah manajemen pengelolaan yang berkaitan erat dengan peningkatan mutu lembaga. Oleh sebab itu, pendidik punya peran yang sangat penting dalam meningkatkan mutu lulusan. Maka pendidik harus memiliki dan menguasai kompetensi, karena kompetensi adalah kelayakan untuk menjalankan tugas. Kemampuan sebagai satu faktor penting bagi pendidik, oleh karena itu kualitas dan produktivitas kerja pendidik harus memperlihatkan perilaku yang memungkinkan mereka menjalankan tugas profesional dengan cara yang paling diinginkan, tidak sekedar menjalankan kegiatan pendidikan bersifat rutinitas. Kompetensi pendidik menurut Cogan (1997) harus mempunyai : (1) kemampuan untuk memandang dan mendekati masalah-masalah pendidikan dari perspektif masyarakat global; (2) kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain secara kooperatif dan bertanggung jawab sesuai dengan peranan dan tugas dalam masyarakat; (3) kapasitas kemampuan berfikir secara kritis dan sistematis; (4) keinginan untuk selalu meningkatkan kemampuan intelektual sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam mengajar pendidik dan profesi pendidikan lainnya harus selalu sadar bahwa setiap program pembelajaran adalah suatu tahap penting dalam upaya untuk mencapai tujuan

pembelajaran dan akhirnya mencapai tujuan pendidikan. Selain itu pendidik juga dituntut harus banyak “berinovasi”.

10. Model dan Strategi Peningkatan Mutu Lulusan

Teori dan model merupakan serangkaian konsep, variabel dan proposisi yang memiliki keterkaitan kualitas sehingga merupakan satu kesatuan yang utuh yang dapat menjelaskan suatu fenomena. Model merupakan terminologi yang seringkali dipergunakan untuk menunjuk teori.

a. Teori Total Quality Management (TQM)

Teori ini menjelaskan bahwa mutu lembaga pendidikan mencakup dan menekankan pada tiga kemampuan, yaitu kemampuan akademik, kemampuan sosial, dan kemampuan moral. Menurut teori ini, mutu lembaga pendidikan ditentukan oleh tiga variabel, yakni kultur lembaga, proses belajar mengajar dan realitas lembaga. Kultur lembaga merupakan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, upacara-upacara, slogan-slogan, dan berbagai perilaku yang telah lama terbentuk di lembaga dan diteruskan dari satu angkatan ke angkatan berikutnya baik secara sadar maupun tidak. Kultur ini diyakini mempengaruhi perilaku komponen lembaga, yaitu pendidik, staf administrasi, peserta didik dan juga orang tua peserta didik. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga lembaga pendidikan kearah peningkatan mutu lembaga, sebaliknya kultur lembaga yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu lembaga. Kultur lembaga pendidikan dipengaruhi dua variabel, yakni variabel pengaruh eksternal dan realitas lembaga itu sendiri. Pengaruh eksternal dapat berupa kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah, perkembangan media massa dan lain sebagainya. Realitas adalah keadaan dan kondisi factual yang ada di lembaga, baik kondisi fisik seperti gedung dan fasilitasnya, maupun non fisik seperti; hubungan antar pendidik yang tidak harmonis dan peraturan lembaga yang kelewat kaku. Lembaga pendidikan yang memiliki peraturan yang diterima dan dilaksanakan oleh seluruh elemen akan memiliki dampak mutu yang berbeda dengan lembaga pendidikan yang memiliki peraturan tetapi tidak diterima oleh seluruh elemen di lembaga tersebut. kurikulum dan proses belajar mengajar merupakan variabel ketiga yang mempengaruhi mutu lembaga pendidikan. Variabel ini merupakan variabel yang paling dekat dan paling menentukan mutu lulusan. Kualitas kurikulum dan PBM memiliki hubungan timbal balik dengan realitas lembaga pendidikan tersebut. Di samping itu juga dipengaruhi oleh factor internal lembaga. Faktor internal adalah aspek kelembagaan dari lembaga seperti struktur organisasi, bagaimana pemilihan pengangkatan pendidik dan lain - lain. Faktor internal ini akan

mempengaruhi pandangan dan pengalaman lembaga. Selain itu, pandangan dan pengalaman lembaga juga akan di pengaruhi oleh factor eksternal.

b. Teori Organizing Business for Excelency.

Teori ini dikembangkan oleh Andrew Tani (2004), yang menekankan pada keberadaan system organisasi yang mampu merumuskan dengan jelas visi, misi dan strategi untuk mencapai tujuan yang optimal. Teori ini menjelaskan bahwa peningkatan mutu lembaga pendidikan berawal dari dan dimulai dari dirumuskannya visi lembaga tersebut. Dalam rumusan visi ini terkandung mutu lembaga pendidikan yang diharapkan di masa mendatang. Visi sebagai gambaran masa depan dapat dijabarkan dalam wujud yang lebih konkrit dalam bentuk misi. Yakni suatu statement yang menyatakan apa yang akan dilakukan untuk bias mewujudkan gambaran masa depan menjadi realitas. Konsep misi mengandung dua aspek, yaitu aspek abstrak dan konkrit. Misi mengandung aspek abstrak dalam bentuk perlunya kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak tampak. Kepemimpinan yang hidup di lembaga pendidikan akan melahirkan kultur lembaga. Bagaimana bentuk dan sifat kultur lembaga sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan di lembaga. Jadi kepemimpinan dan kultur lembaga pendidikan merupakan sisi abstrak dari konsep misi. Oleh sebab itu, Strategi merupakan penentuan suatu tujuan jangka panjang dari suatu lembaga dan aktivitas yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan tersebut, disertai alokasi sumber yang ada sehingga tujuan dapat diwujudkan secara efektif dan efisien. Penentuan tujuan dan aktivitas yang dilakukan bermula dari kondisi saat ini yang ada dan kondisi yang akan dicapai masa depan sebagai tujuan. Terdapat tiga perencanaan strategis yang berkaitan dengan peningkatan mutu lembaga pendidikan, yaitu strategi yang menekankan pada hasil (*the output oriented strategy*), strategi yang menekankan pada proses (*the process oriented strategy*), dan strategi komprehensif (*the comprehensive strategy*). Strategi yang menekankan pada hasil bersifat top down, di mana hasil yang akan dicapai baik kuantitas maupun kualitas telah ditentukan dari atas, dari pemerintah pusat, pemerintah daerah propinsi, ataupun pemerintah daerah kabupaten/kota. Di Indonesia saat ini, hasil yang harus dicapai telah dirumuskan dalam Standar Kompetensi Lulusan dan Standar Kompetensi Dasar. Untuk mencapai standar yang telah ditetapkan pemerintah juga akan menetapkan berbagai standar yang lain, seperti standar proses, standar pengelolaan, standar fasilitas, dan standar tenaga pendidik. Strategi yang menekankan pada hasil ini akan sangat efektif karena sasarannya jelas dan umum, sehingga apabila diikuti dengan pedoman, pengendalian dan pengorganisasian yang baik serta kebijakan yang memberikan dorongan sekaligus ancaman bagi yang menyimpang, strategi ini akan sangat efisien. Namun, dibalik kebaikan tersebut strategi ini juga mengandung sisi

kelemahan yakni akan terjadi kesenjangan yang semakin besar antara lembaga pendidikan yang maju dan lembaga pendidikan yang terbelakang. Lembaga pendidikan yang sudah siap untuk mencapai hasil yang ditentukan akan dengan mudah mencapainya, sebaliknya lembaga pendidikan yang tidak siap sulit untuk mencapai hasil yang ditentukan dan akan muncul upaya-upaya yang tidak sehat. Strategi yang menekankan pada proses muncul, tumbuh berkembang dan digerakkan mulai dari bawah, yakni lembaga pendidikan sendiri. Pelaksanaan strategi ini sangat ditentukan oleh inisiatif dan kemampuan dari lembaga. Karena lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat menentukan dan sekaligus pengambil inisiatif, maka akan muncul semangat dan kekuatan dari lembaga pendidikan sesuai kondisi dari masing-masing lembaga. Gerakan untuk memperkuat diri dengan bekerjasama diantara lembaga akan lahir yang akan diikuti dengan munculnya berbagai inovasi dan kreasi dari bawah. Namun, strategi ini memiliki kelemahan yaitu arah dan kualitas lembaga tidak seragam, sehingga sulit untuk melihat dan meningkatkan kualitas secara nasional. Layaknya, kalau ada dua pendapat yang bertolak belakang akan muncul pendapat ke tiga yang merupakan perpaduan diantaranya. Demikian pula dalam kaitan dengan strategi, muncul strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan yang ketiga yang merupakan kombinasi dari dua strategi yang sudah ada. Strategi ini disebut strategi yang komprehensif (*the comprehensive strategy*). Strategi ini menggariskan bahwa hasil yang akan dicapai lembaga pendidikan ditentukan secara nasional, yang diwujudkan dalam standar nasional. Untuk mencapainya maka berbagai standar yang berkaitan dengan hasil juga ditentukan sebagai jaminan hasil akan dicapai. Maka lahir lah pula standar proses, standar pengelolaan, standar isi kurikulum, serta standar sarana prasarana dan lain-lain. Di balik standar yang telah ditentukan dari atas tersebut, lembaga pendidikan memiliki kekuasaan dan otoritas yang besar untuk mengelola dalam rangka mencapai standar hasil di atas. Berdasarkan strategi ini diperkembangkan akan muncul berbagai inovasi kegiatan dari lembaga pendidikan. Bahkan, tidak mustahil akan muncul keanekaragaman dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Dengan demikian kondisi dan kebutuhan lokal terakomodasi dengan strategi komprehensif. Tujuannya bersifat nasional tetapi cara mencapainya sesuai dengan kondisi lokal. Strategi peningkatan mutu lembaga pendidikan yang ada di Indonesia cenderung pada strategi yang ketiga ini, sebagaimana dapat ditunjukkan dengan adanya berbagai standar nasional yang menjadi acuan lembaga pendidikan. Setiap strategi mengandung kegiatan yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Kegiatan ini pada intinya adalah menggerakkan semua komponen lembaga pendidikan yang bermuara pada peningkatan kualitas lulusan. Selain itu untuk meningkatkan

mutu lulusan, seorang pendidik harus menguasai kompetensi dan mampu mengimplementasikan empat kompetensi, untuk mewujudkan kinerja profesionalnya, antara lain:

1) Kompetensi Paedagogik.

Kemampuan paedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran. Ini mencakup konsep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang kompleks dan sifatnya multidimensional.

2) Kompetensi Kepribadian.

Kemampuan Kepribadian adalah kemampuan yang stabil, dewasa, arif, berwibawa, menjadi teladan, dan berakhlak mulia. Pendidik sebagai teladan akan mengubah perilaku siswa, pendidik adalah panutan. Pendidik yang baik akan dihormati dan disegani oleh siswa. Jadi pendidik harus bertekad mendidik dirinya sendiri lebih dulu sebelum mendidik orang lain. Pendidikan melalui keteladanan adalah pendidikan yang paling efektif. Pendidik disenangi, otomatis mata pelajaran yang diajarkan akan disenangi oleh peserta didik dan peserta didik akan bergairah dan termotivasi sendiri mendalami mata pelajaran tersebut. Sebaliknya pendidik yang di benci oleh peserta didik, akan tidak senang dengan mata pelajaran yang dipegang oleh pendidik, dan membentuk sikap antipati terhadap mata pelajaran yang dipelajari tersebut.

3) Kompetensi Profesional.

Kemampuan Profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta metode dan teknik mengajar yang sesuai dan mudah dipahami oleh peserta didik, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan.

4) Kompetensi sosial.

Kemampuan sosial adalah kemampuan pendidik untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan lembaga pendidikan dan diluar lingkungan lembaga. Pendidik yang profesional berusaha mengembangkan komunikasi dengan orang tua peserta didik, sehingga terjalin komunikasi dua arah yang berkelanjutan antara lembaga dan orang tua, serta masyarakat pada umumnya. Seorang pendidik juga diharapkan memiliki jiwa entrepreneurship, yang berarti ia seorang yang kreatif, inovatif selalu bisa mencari solusi dari setiap permasalahan, menciptakan sesuatu yang baru, memiliki motivasi yang tinggi.

Menurut Robert A. Roe (2001) mengemukakan bahwa kompetensi adalah competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning doing. Dari definisi di atas kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan, sikap dan nilai-nilai pribadi yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan harus mengoptimalkan manajemen dan pelayanan prima semaksimal mungkin supaya outputnya bisa memuaskan “pelanggan pendidikan” dan pendidik harus banyak berinovasi.

C. Kesimpulan

Kata manajemen menurut asal katanya (*etimologis*) berasal dari bahasa latin, *manus+agere*. *Manus* berarti tangan, sedangkan *agere* berarti melakukan. Digabungkan menjadi kata kerja *Managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *Management, manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Manajemen merupakan keseluruhan proses untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditentukan atau diputuskan sebelumnya. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksana Organisasi. Sedangkan manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen lembaga pendidikan yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di lembaga. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

Fungsi-fungsi dari manajemen keuangan adalah untuk memperoleh, dan mencari peluang sumber-sumber pendanaan bagi kegiatan lembaga pendidikan, agar bisa menggunakan dana secara efektif dan tidak melanggar aturan, dan membuat laporan keuangan yang transparan dan akuntabel. Ada beberapa prinsip manajemen keuangan di lembaga pendidikan, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

Adapun Model manajemen dan strategi peningkatan mutu lulusan di lembaga pendidikan dapat ditempuh melalui antara lain: (a) Teori Total Quality Management. (b) Teori Organizing Business For Excelency. Pendidik juga harus menguasai dan mampu mengimplementasikan empat kompetensi, untuk mewujudkan kinerja profesionalnya, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial.

Daftar Pustaka

- Ace Suryadi, 1999. *Pendidikan, Investasi SDM dan Pembangunan*. Jakarta: PT Balai Pustaka
- Aan komariah, Cipi Triatna, 2004. *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- A. Tabrani Rusyan 2000. *Upaya Meningkatkan Budaya kinerja guru*. Cianjur : CV. Dinamika karya cipta.
- Achmad. 2001. Profesionalisme Pustakawan Di Era Global. Makalah disampaikan dalam Rapat Kerja Pusat XI Ikatan Pustakawan Indonesia XI dan Seminar Ilmiah. Jakarta: 5-7 November 2001
- Abdul Choliq. Modul Kuliah Pasca Sarjana. 2011, tidak diterbitkan. Administrator. (2009). *Membangun Citra Pustakawan*
- Bafadal, Ibrahim. *Pengelolaan Perpustakaan Sekolah*. (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2006).
- Buchari Alma , 2008. *Guru nprofesional menguasai metode dan terampil mengajar* Bandung: CV Alfabeta
- Buchari Alma & Ratih Hurriyati 2008, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan (Fokus pada mutu dan layanan Pendidikan)*. Bandung: CV Alfabeta
- Cogan, J.J, 1997. *Multidimensional Citizenship : Educational Policy For the 21 Century, An Axecutive Summary of the Citizenship Education Policy Study Project*. Tokyo : Sasakawa Foundation.
- Depdiknas RI, 1989. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* . Cet. 2. Jakarta: Balai Pustaka Direktorat Tenaga Kependidikan. *Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. Materi Pembinaan Profesi Kepala Sekolah/Madrasah*. 2007. Departemen Pendidikan Nasional.
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*; Buku 1. Koonsep Dasar. Jakarta: Depdiknas.
- Ekaningsih, Elisa, 2006. *Upaya Meningkatkan Peran Pustakawan dalam Jasa Layanan Informasi*.
- Hernandono. 2005. *Meretas Kebuntuan Kepustakawanan Indonesia dilihat dari sisi Sumber daya tenaga Perpustakaan*. Makalah disampaikan dalam orasi ilmiah pengukuhan Pustakawan Utama. Jakarta: 2005
- Handoko, Hani. 1994 *Manajemen personalia dan Sumber Daya manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi, 1981, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: CV Haji Masa Agung.
- Indra Bastian, 2001. *akutansi sektor publik, Edisi pertama*. Yogyakarta: Badan penerbit Fakultas Ekonomi UGM
- Imam Munawir, 1993. *Asas-Asas kepemimpinan dalam Islam*. Penerbit Usaha Nasional

- Irham Fahmi, 2010, *Manajemen kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV Alfabeta.
Indonesia.<http://www.bit.lipi.go.id/masyarakat-literasi/index.php/> , diakses 21 Januari 2010
- Jam'an Satori, 2016. *Pengawasan dan Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung : CV Alfabeta
- Mulyasa, E. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2012. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nanang, F. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah; Pemberdayaan sekolah dalam rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: CV Andira.
- Nur Aedi, 2012. *Dasar-dasar manajemen pendidikan*, Bandung: CV. Pustaka Cendekia Utama.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: PT Alfabeta.
- Keban, Yarmis 2004 , *Indikator kinerja pmda ; Pendekatan manajemen dan kebijakan*, (yogyakarta: Fisip UGM)
- Rivai, V & Murni, S. 2010. *Education Management: Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sudarwan, Danim. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syaiful Sagala. 2008. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: CV Alfabeta
- 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Syaifuddin, M, dkk. 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas.
- Syaodih, N, dkk. 2007. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah (Konsep, Prinsip dan Instrumen)*. Bandung: Refika Aditama.
- Umaedi, 2008. *Manajemen Bermutu Berbasis Sekolah*. Artikel pendidikan Network MBS
- W.J.S Poerwodarminto 2009, *kamus umum bahasa Indonesia, Pusat Pembinaan dan pengembangan bahasa*, Jakarta : PN Bakti Pustaka.
- Waldo, Dwight, 1955. *Public Administration*. Diterjemahkan (1979) oleh Slamet Admosudarmo. Jakarta: Aksara Baru.