**MANAJEMEN PENDIDIKAN SEKOLAH GRATIS**

**(STUDI KASUS PADA YAYASAN INDONESIA JUARA SEBAGAI PENGELOLA PENDIDIKAN GRATIS DI SD JUARA JAKARTA SELATAN )**

**Humairah[[1]](#footnote-1)\***

***Abstract.****The objective of this research is to gain a through understanding about management of quality of Tuition- free school. It is a qualitative research with a case study method conducted in Indonesia Juara Foundation using observation on school management implementation in SD Juara South Jakarta, since February-June 2015. The data were collected from participants observation using interview, observation, documents study and recordings. Data analysis and interpretation show that (1) Professional HR management is started from recruiting process, evaluating HR need, performance appraisal, coaching and counselling. (2) effective management of donation based on transparent and accountable implementation report of the fund-usage and implementation of qualified program in the school, report accuracy, trust to the benefactors and fund allocating for HR (3) The quality and the excellence of the school are based on the availability of competent HR and professional management as well as well-managed system and fund. The findings lead to the recommendation that (1) there is a need for a clear framework for teacher to do his duties, scheduled monitoring/evaluation (2) fund-absorption priority should be matched to program budget plan, alternative fund resources from government such as BOS. (3) there is a need for standardized management of quality as a special characteristic of Sekolah Juara. It is also recommended for decision makers at free schools as motivation and reference to improve their quality and service*

*Keywords : Management of Tuition-Free School, HR management, effectiveness of budget management, quality of the school*

**PENDAHULUAN**

Pendidikan di Indonesia saat ini merupakan bagian yang sangat penting dan membutuhkan perhatian yang lebih intensif dari banyak pihak. Hal ini dikarenakan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tercantum dalam UU No. 20 tahun 2003 bab II pasal 3 adalah “Pendidikan Nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencedaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Oleh karenanya pendidikan perlu dilaksanakan terpadu, serasi dan teratur serta pelaksanaan pendidikan didukung oleh partisipasi aktif pemerintah, berbagai kelompok masyarakat, pihak orang tua dan dewan kependidikan. Di Indonesia, khususnya di Jakarta telah melakukan usaha agar memberikan kesempatan kepada seluruh warganya agar mengenyam pendidikan dengan baik. Hal ini terlihat dengan adanya kebijakan sekolah gratis yang digulirkan pemerintah. Namun adanya kebijakan sekolah gratis, bukan berarti pendidikan gratis karena sesungguhnya pendidikan tidak ada yang gratis, hanya dalam prakteknya biayanya dibebankan kepada anggaran pemerintah dan masyarakat tidak perlu membayar biaya pendidikan. Sehingga dengan kebijakan ini maka setiap warga negara Indonesia dari kalangan ekonomi rendah hingga menengah berhak untuk memperoleh pendidikan yang layak dan berkualitas. Kebijakan sekolah gratis yang dicanangkan pemerintah adalah pembebasan biaya SPP, walaupun dalam prakteknya di masyarakat hal ini tetap menjadi kendala dikarenakan kebutuhan sekolah tidak hanya sekedar gratis dalam biaya SPP di sekolah namun lebih dari itu.

Suatu poses sekolah yang bermutu mencakup karakteristik kejelasan visi dan arah serta strategi, kondisi yang mendukung untuk belajar mengajar untuk pengembangan professional dan keterlibatan stakeholders dalam pengambilan keputusan, serta dibangunnya kerja sama dan kemitraan yang lebih luas. Konsep pendidikan gratis dan bermutu akan dapat memberikan kesempatan seluas luasnya kepada masyarakat kelas bawah untuk bersaing dengan kelas atas jika adanya perbaikan kualitas peserta didik yang didukung dengan komponen lain, misalnya adalah kualitas gizi, fasilitas penunjang pendidikan yang dapat dimanfaatkan oleh semua siswa tanpa membedakan golongan. Komponen tersebut adalah komponen yang secara langsung mempengaruhi keberhasilan siswa. Idealnya perbaikan ekonomi dan perbaikan sistem pendidikan harus dilakukan secara bersamaan, karena hubungan kedua aspek tersebut adalah saling terkait satu sama lain. Keduanya harus berjalan beriringan, dengan pendidikan yang maju dan berkualitas, maka derajat ekonomi masyarakat dapat ditingkatkan, sebaliknya derajat ekonomi dapat ditingkatkan melalui perbaikan sistem pendidikan. Akar masalah sebenarnya berawal dari aspek ini yaitu kesempatan yang sama. Alternatif berikutnya yang dapat dilakukan pemerintah adalah pemerintah perlu melibatkan sektor swasta dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah gratis.

Satuan pendidikan yang menjadi unit analisis yang dilakukan oleh peneliti merupakan sekolah swasta yang dikelola secara professional dan memiliki keunikan tersendiri. Keunikan tersebut antara lain menyelenggarakan pendidikan gratis berkualitas yang ditujukan untuk peserta didik dari keluarga berekonomi lemah (yatim dan dhuafa) dengan pembiayaan sekolahnya melalui zakat, infak dan shodaqoh dari donatur serta donasi CSR Perusahaan. SD Juara adalah bagian unit Sekolah Juara yang digagas Rumah Zakat Indonesia dan Yayasan Indonesia Juara. SD Juara ini tetap berkualitas walaupun dengan pendidikan gratis. SD Juara ini walaupun dikelola dengan sumber pendanaan dari masyarakat dan CSR Perusahaan dalam bentuk donasi atau berupa zakat infak dan shodaqoh dalam pengelolaannya tetap professional, mengutamalan mutu walau dengan keterbatasan sarana gedung sekolah yang masih menyewa dan sederhana. Kekuatan visi dan misi serta teamwork mampu membawa SD Juara ini tetap mengutamakan kualitas walaupun dikelola dengan bebas biaya bagi siswa-siswanya. Ditunjang dengan kualitas sumber daya manusianya yang handal serta mempunyai dedikasi tinggi menjadikan sekolah dasar ini dapat bersaing dan memenuhi kualitas pendidikan tanpa mengabaikan kualitas dan pendidikan yang sama untuk semua anak-anak di usia SD ini.

Penelitian ini mengacu pada konsep Bush yang menjelaskan bahwa,*”educational management is a field of* study *and practice concerned with the operation of educational organizations.* *that educational management has to be centrally concerned with the purpose or aims of education. These purposes or goals provide the crucial sense of direction to underpin the management of educational institutions. Unless this link beetween purpose and management is clear and close, there is a danger of managerialism.. a stress on procedures at the expense of educational purpose and values”.* Pengelolaan sumber daya manusia , sebagaimana pendapat dari John R Schermerhone (2013:323), “*the goal of human resource management is to enhance organizational performance through the effective utilization of people. All managers, not just human resource specialist, share the responsibility to ensure that highly capable and enthusiastic people are in the right positions and working with the suport they need to be successful”*. Tujuan dari pengelolaan SDM adalah meningkatkan kinerja organisasi dalam pemberdayaan orang-orang secara efektif. Semua manager, tidak hanya manager SDM berbagi tanggungjawab bahwa meyakinkan bagi orang-orang yang tepat untuk menempati posisi yang tepat dan bekerja dengan dukungan yang diperlukan bagi kesuksesan mereka. Menurut Hollenbeck dan Noe (2011:2) manajemen sumberdaya manusia diartikan sebagai kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja pekerja “*the policies practices and system that influence employees behavior, attitudes, and performance”.* Pendapat menurut Harris bahwa di dalam sebuah organisasi pengelolaan SDM merupakan hal yang penting karena organisasi tersebut tetap terus maju tergantung kepda personil yang mengelola SDM tersebut.Harris (1997:3) “*human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organizations workforce”.* Pengelolaan akan efektif jika dimulai dari proses anggaran yang baik dan sejalan dengan tujuan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Shim dan Siegel (2005:9) *“a sound budget process communicates organizational goals, allocates resources, provides feedback, and motivates employees”.* Pengelolaan anggaran yang efektif dimulai dari sebuah proses anggaran dengan baik yaitu dengan mengkomunikasikan tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya, memberikan umpan balik, dan memotivasi karyawan. Pengelolaan SDM yang baik serta pengelolaan anggaran akan juga menjadi bagian yang mendukung terciptanya sebuah kualitas. Adanya partisipasi dan kerjasama tim serta perbaikan yang terus menerus seperti yang dikemukakan oleh Evans and Lindsay (2008:19), “*total quality is based on three fundamental principles : A focus on customers and stakeholders, participation and teamwork by everyone in the organization, a process focus supported by continuous improvement and learning”.* Total kualitas didasarkan pada tiga prinsip dasar: Fokus pada pelanggan dan stakeholder, partisipasi dan kerja sama tim oleh setiap orang dalam organisasi, fokus proses yang didukung oleh perbaikan terus-menerus dan pembelajaran. Pengembangan sekolah menjadi sekolah yang berkualitas perlu adanya perbaikan yang terus menerus atau adanya School Impovement. Perbaikan sekolah adalah merupakan sebuah usaha yang sistematis dan terus menerus, seperti teori yang dikemukan oleh Velzen( dalam Per Dalin) (1998: 95 ) bahwa, *“school improvement is a systematic, sustained effort aimed at change in learning conditions and other relatedinternal conditions in one or more schools, with the ultimate aim of accomplishing educational goals more effectivel.”*

**METODE**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dari Robert K Yin (2009:66) dengan beberapa tahapan yaitu plan, design, prepare, collect, analysis, share. Latar penelitian ini dilakukan di Yayasan Indonesia Juara Bandung sebagai yayasan yang menaungi SD Juara dan pengamatan kegiatan sekolah di SD Juara Jakarta Selatan, tepatnya di daerah Kebagusan. SD Juara Jakarta Selatan sebuah sekolah yang dikelola dengan gratis bagi masyarakat yang membutuhkan, terutama untuk kaum dhuafa dan anak-anak yatim. Pendanaan sekolah ini didukung oleh donasi dari Rumah Zakat serta dari CSR Perusahaan dan ritel atau perorangan. Sekolah Juara ini mempunyai tagline dalam konsep pengembangan sekolah ini yaitu ‘’Gratis dan Berkualitas”.

Waktu pelaksanaan grand tour observation dan wawancara dimulai Januari dilanjutkan Mei sebagai penjajakan awal karena ada proses perpindahan sekolah dan hal lainnya sehingga sekolah tersebut mengizinkan kembali kepada peneliti pada bulan November – Desember 2013 dan dilanjutkan pada Bulan Februari dan Agustus 2014. Penelitian ini dilakukan selama 5 bulan mulai bulan Februari-Juni 2015.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Pengelolaan SDM**

Pengelolaan SDM dilingkungan sekolah dan yayasan dikelola oleh dua departemen. Departemen Operasional yang terkait regulasi sedangkan Departemen Manajemen sekolah menangani kaitannya dengan pengembangan SDM yang berhubungan dengan pendidikan walaupun dalam proses rekruitment guru melibatkan juga dua departemen yaitu Departemen Operasional dan Departemen Manajemen Sekolah. Pengelolaan SDM yang profesional dimulai dari proses evaluasi kebutuhan SDM, adanya evaluasi dan rekomendasi dari pihak yayasan yang kemudian dilakukan pelaksanaan oleh dua departemen dengan mekanisme yang pengelolaan yang terpadu. Proses rekruitmen guru mempunyai alur yang tidak sembarangan dalam menerima SDM namun dilakukan dengan proses yang teratur dan selektif. Sistem rekruitmen yang dilakukan Yayasan Indonesia Juara mempunyai dua mekanisme yang berbeda antara rekruitmen pegawai yayasan dan untuk kebutuhan SDM di Sekolah Juara yang dikelolanya. Sejalan dengan yang diungkapkan oleh Mondy bahwa*“recruitmen of attracting individuals on a timely basic, in sufficient numbers and with appropriate qualifications to apply for jobs with an organization.”* Perektrutan terhadap pegawai yang dianggap tertarik dilakukan secara berkala dalam jumlah yang cukup dengan kulaifikasi (persyaratan, pengetahuan, dan keterampilan) yang jelas, terarah untuk mengajukan lamaran pekerjaan di sebuah organisasi. Pengelolaan SDM pada Yayasan ini walaupun sebuah lembaga sosial dan mengelola sekolah gratis untuk dhuafa ini dalam mengelola SDMnya mengikuti manajemen perusahaan dengan mengacu pada UU kepegawaian. Dalam pelaksanaannya pihak yayasan melakukan modifikasi dari beberapa sisi untuk unit SDM di sekolah. Status guru bukan sebagai relawan namun sebagai pegawai profesional. Motivasi dan budaya kerja yang dibangun oleh pimpinan yayasan adalah semangat orientasi bukan hanya sedang bekerja namun semangat beribadah dan beramal, semangat memberikan kontribusi kepada masyarakat. Diharapkan dengan semangat ini semua SDM menjadi antusias. Orientasi ini dipilih mengingat yayasan ini adalah lembaga non profit, sekolah yang dibangunnya adalah sekolah yang tidak berbayar. Budaya kerja yang dibangun dari mulai pimpinan di Yayasan hingga di tingkat sekolah dengan pengelolaaan SDM semangat kebersamaan, demokratis bukan otoriter, namun tetap dilakukan penilaian kinerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan lembaga. Pengelolaan sumber daya manusia , sebagaimana pendapat dari John R Schermerhone (2013:323), “*the goal of human resource management is to enhance organizational performance through the effective utilization of people. All managers, not just human resource specialist, share the responsibility to ensure that highly capable and enthusiastic people are in the right positions and working with the suport they need to be successful”*. Tujuan dari pengelolaan SDM adalah meningkatkan kinerja organisasi dalam pemberdayaan orang-orang secara efektif. Semua manager, tidak hanya manager SDM berbagi tanggungjawab bahwa meyakinkan bagi orang-orang yang tepat untuk menempati posisi yang tepat dan bekerja dengan dukungan yang diperlukan bagi kesuksesan mereka. Hal ini menjadi salahsatu faktor bertahannya SDM dan juga dikarenakan dukungan lingkungan kerja yang kondusif serta budaya kerja yang dibangun. Semangat dan perubahan mindset yang dilakukan pimpinan dan manajemen yayasan dilakukan dengan beberapa bentuk program diantaranya Inpirasi Pagi sebagai SOP memulai bekerja, Citra Training dan juga melalui coaching dan conselling yang sudah cukup berhasil memberikan perubahan orientasi bekerja di lembaga non profit ini bagi para pegawainya. Perubahan itu dari manajemen di pusat hingga di lingkungan SDM sekolah. Semangat yang dicontohkan oleh pimpinan membawa dampak besar terhadap ketercapian visi khususnya di tingkat sekolah. Membangun sikap mental yang positif menjadi salahsatu hal yang prioritas juga dalam pembinaan para SDM. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Yusuf terkait perlunya sikap mental dalam manajemen sumber daya manusia “Setiap pemimpin tidak cukup hanya memiliki sikap mental terkendali terpuji tetapi lebih dari pada itu, juga harus membina dan membuat manusia-manusia bawahannya menjadi manusia-manusia yang memiliki sikap terkendali terpuji. Bila manusia-manusia bawahannya tidak memiliki sikap mental terkendali terpuji apa yang menjadi tujuan organisasi tidak akan pernah tercapai. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa manajemen yang berkualitas itu hanya mungkin dicapai apabila semua unsur personel, sampai ke tingkat yang paling bawah, memiliki sikap mental terkendali terpuji.

**Pengelolaan Efektivitas Sumber Anggaran**

Mengelola sebuah sekolah gratis terutama dari sisi perolehan donasi merupakan suatu hal yang tidak mudah, untuk itu diperlukan adanya sinergi diantara komponen masyarakat dan pemerintah dalam mendanai pendidikan di masyarakat terutama untuk kalangan menengah kebawah sehingga berhak mendapatkan kesempatan pendidkan yang berkualitas. Yayasan Indonesia Juara sebuah yayasan yang menjadi member of Rumah Zakat sebagai implementator pendidikan dari program pendidkan gartis berkualitas itu berupaya untuk mampu menghadirkannya . Pengelolaan dana zakat infak dan shodaqoh serta donasi CSR Perusahaan dilakukan dengan profesional, tertib dan teratur didukung oleh SDM yang profesional, penuh rasa tangungjawab, dan amanah yang tinggi. Adanya legalitas Yayasan, pelaporan penggunaan dana lebih transparan dengan adanya audit internal dan eksternal, dan dukungan konsultan keuangan profesional, Hal ini sesuai dengan UU No 20 th 2003 pasal 46 ayat 1 yaitu “Sumber pendanaan pendidikan dari pemerintah meliputi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dan sumber pendanaan pendidikan dari masyarakat mencakup antara lain sumbangan pendidikan, hibah, wakaf, zakat, pembayaran nadzar, pinjaman, sumbangan perusahaan, keringanan dan penghapusan pajak untuk pendidikan, dan lain-lain “.

Efektifitas sumber anggaran bagi keberlangsungan konsep sekolah gratis bagi dhuafa ini dikelola secara profesional yang terpusat pada yayasan. Sumber pembiayaan langsung dikelola oleh Yayasan. Pihak Sekolah hanya melaksanakan penyaluran dana yang ada untuk dikelola dengan efektif oleh Kepala Sekolah yang dibantu oleh oleh satu bendahara sekolah.. Struktur organisasi menjadi bersifat terpusat. Dari mulai sumber dana, pengelolaan pos-pos anggaran dan laporan-laporan kepada donatur semua dilakukan terpusat . PIhak SD Juara Jakarta Selatan berkewajiban untuk memberikan laporan-laporan penerimaan dan pengeluaran, serta mengelola dana yang dikirimkan ke pusat. Semua bentuk laporan dari cabang dalam hal ini Sekolah Juara dan Pihak Yayasan kepada donatur sesuai dengan waktu yang ditentukan..Terkait dengan pengorganisasian ini sesuai penjelasan Nanang Fattah bahwa, “sentralisasi yaitu proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi “. Manajemen pembiayaan dan pengelolaan anggaran yang dilakukan pada Yayasan Indonesia Juara dalam mengelola SD uara Jakarta Selatan ini dengan pengelolaan yang terpadu. Tata kelola pembiayaan sekolah dilakukan tidak hanya menjadi tanggung jawab satu departemen, yaitu Departemen Keuangan namun juga oleh Departemen Projek dan juga Departemen Manajemen Sekolah yang menjadi pusat pengelolaan pendidikan formal pada Yayasan Indonesia Juara. Tata kelola yang transparan dan akuntabel, yang dimulai dari proses penerimaan donasi, melakukan kontrak komitmen antara donatur dan pihak yayasan, akad peruntukkan donasi, penyaluran ke Sekolah Juara, implementasi serta pengawasan dan laporan-laporan penggunaan donasi kepada donatur. Seperti yang dikatakan Siegel bahwa “*a sound budget process communicates organizational goals, allocates resources, provides feedback, and motivates employees*.” Proses pengelolaan anggaran yang baik yaitu dengan mengkomunikasikan tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya, memberikan umpan balik, dan memotivasi karyawan. Pengelolaan akan efektif jika dimulai dari proses anggaran yang baik dan sejalan dengan tujuan organisasi seperti yang dikemukakan oleh Shim dan Siegel (2005:9) *“a sound budget process communicates organizational goals, allocates resources, provides feedback, and motivates employees”.* Pengelolaan anggaran yang efektif dimulai dari sebuah proses anggaran dengan baik yaitu dengan mengkomunikasikan tujuan organisasi, mengalokasikan sumber daya, memberikan umpan balik, dan memotivasi karyawan. Pengelolaan SDM yang baik serta pengelolaan anggaran akan juga menjadi bagian yang mendukung terciptanya sebuah kualitas.

**Keunggulan dan kualitas sekolah**

Kualitas yang ingin diraih oleh Yayasan Indonesia Juara bagi sekolah gratis yang dikelolanya dimulai dengan kekuatan SDM guru dan tim manajemen di yayasan yang mempunyai kompetensi, mindset profesional serta mempunyai mindset membangun dan berjuang untuk pendidikan. Brand atau tagline “ sekolah gratis berkualitas “ sebagai semangat dan cita-cita yang terus diperjuangkan yang dikuatkan dengan visi yang selalu di perbaharui. Perbaikan yang terus menerus. Perubahan visi yang mendunia yaitu Menjadi Lembaga Pemberdayaan Pendidikan Terbaik di dunia tahun 2025, menjadi pemacu semangat dari mulai pimpinan yayasan, manajemen dan guru-guru .Keunggulan dan kualitas dibangun lewat sistem dan manajemen pengelolaan yang terintegratif, melibatkan beberapa departemen di tingkat yayasan sebagai pengendali utama sekolah agar tetap terlaksana dan berkualitas. SDM yang berkualitas akan melahirkan juga program-program pendidikan yang berkualitas, baik ditingkat konseptor ataupun pelaksana di sekolah. Kepemimpinan yang baik dan afektif. Adanya standar qualitas / quality assurance dari pusat yang mampu diterjemahkan kedalam program oleh SDM ditingkat sekolah serta temmwork yang solid mampu membuat sekolah ini menjadi berkualitas. Definisi kualitas yang dibangun Yayasan Indonesia Juara dari sisi output siswa adalah bagaimana mengubah pola pikir siswa yang tadinya berasal dari kondisi yang serba kekurangan menjadi lebih bisa percaya diri akan kemampuan yang mereka miliki, tidak hanya sekedar dari sisi akademik. Bagaimana dengan dana yang terbatas, sarana yang terbatas bisa tetap memberikan kualitas tersebut artinya dengan segala keterbatasan yang ada tetap bisa memberikan kualitas yang terbaik buat siswa dan orangtua siswa. Berkualitas dari yang tadinya kondisi Zero manjadi Hero, dari yang tidak bisa apa apa sesuai dengan harkat pendidikan menjadi ada perubahan lebih baik. Input siswa SD Juara ini maqomnya dari anak-anak yang biasa-biasa atau dibawah standar keluar jadi anak yang luar biasa. Evans and Lindsay (2008:19) menjelaskan, “*total quality is based on three fundamental principles : A focus on customers and stakeholders, participation and teamwork by everyone in the organization, a process focus supported by continuous improvement and learning”.* Total kualitas didasarkan pada tiga prinsip dasar: Fokus pada pelanggan dan stakeholder, partisipasi dan kerja sama tim oleh setiap orang dalam organisasi, fokus proses yang didukung oleh perbaikan terus-menerus dan pembelajaran. Pengembangan sekolah menjadi sekolah yang berkualitas perlu adanya perbaikan yang terus menerus atau adanya School Impovement. Perbaikan sekolah adalah merupakan sebuah usaha yang sistematis dan terus menerus, seperti teori yang dikemukan oleh Velzen( dalam Per Dalin) (1998: 95 ) bahwa, *“school improvement is a systematic, sustained effort aimed at change in learning conditions and other relatedinternal conditions in one or more schools, with the ultimate aim of accomplishing educational goals more effectivel.”* Dengan sistem tata kelola yang baik dan KBM berkualitas maka mampu melahirkan lulusan yang mempunyai bekalan potensi tidak sekedar akademik namun dari sisi prilaku, perubahan mindset, spiritual mempunyai kemampuan menghafalkan 1-2 Juz Alquran, bahkan ada beberapa siswa yang mampu melebihi dari target yang disyaratkan.

**PENUTUP**

**Kesimpulan:** Pengelolaan SDM yang profesional dimulai dari proses evaluasi kebutuhan SDM, adanya evaluasi dan rekomendasi dari pihak yayasan yang kemudian dilakukan pelaksanaan oleh dua departemen dengan mekanisme dengan pengelolaan yang terpadu. Status guru bukan sebagai relawan namun sebagai pegawai profesional. Motivasi dan budaya kerja yang dibangun oleh pimpinan yayasan adalah semangat orientasi bukan hanya sedang bekerja namun semangat beribadah dan beramal, semangat memberikan kontribusi dari masyarakat. Diharapkan dengan semangat ini semuaSDM menjadi antusias. Orientasi ini dipilih mengingat yayasan ini adalah lembaga non profit, sekolah yang dibangunnya adalah sekolah yang tidak berbayar. Kedua .Efektifitas sumber anggaran bagi keberlangsungan konsep sekolah gratis bagi dhuafa ini dikelola secara profesional yang terpusat pada yayasan. Sumber pembiayaan langsung dikelola oleh Yayasan. Pihak Sekolah hanya melaksanakan penyaluran dana yang ada untuk dikelola dengan efektif oleh Kepala Sekolah yang dibantu oleh satu bendahara sekolah. Dari mulai sumber dana, pengelolaan pos-pos anggaran dan laporan-laporan kepada donatur semua dilakukan terpusat . PIhak SD Juara Jakarta Selatan berkewajiban untuk memberikan laporan-laporan penerimaan dan pengeluaran, Semua bentuk laporan dari cabang dalam hal ini Sekolah Juara dan pihak yayasan kepada donatur sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ketiga, Keunggulan dan kualitas dibangun lewat sistem dan manajemen pengelolaan yang terintegratif, melibatkan beberapa departemen di tingkat yayasan sebagai pengendali utama sekolah agar tetap terlaksana dan berkualitas. SDM yang berkualitas akan melahirkan juga program-program pendidikan yang berkualitas, baik ditingkat konseptor ataupun pelaksana di sekolah. Kepemimpinan yang baik dan afektif. Adanya standar qualitas/quality assurance dari pusat yang mampu diterjemahkan kedalam program oleh SDM ditingkat sekolah serta temmwork yang solid mampu membuat sekolah ini menjadi berkualitas. Membangun input siswa dari mengubah pola pikir siswa yang tadinya berasal dari kondisi yang serba kekurangan menjadi lebih bisa percaya diri akan kemampuan yang mereka miliki, tidak hanya sekedar dari sisi akademik. Didukung dengan sistem tata kelola yang baik dan KBM berkualitas sehingga mampu melahirkan lulusan yang mempunyai bekalan potensi tidak sekedar akademik namun dari sisi prilaku, perubahan mindset, spiritual dan intelektual.

**Saran.** Berdasarkan pada temuan tersebut, peneliti memberikan saran dan rekomendasi bagiYayasan Indonesia Juara dan tenaga pendidik serta kependidikan di SD Juara Jakarta Selatan**.** Poin-poin penilaian kinerja yang terlalu general sebaiknya difokuskan pada bidang kerja guru di sekolah. Adanya *framework* atau kerangka kerja yaitu gambaran tahapan yang harus dilalui seorang guru dalam menjalankan tugas profesionalnya sehingga bisa dipertanggungjawabkan baik kepada atasan atau *stakeholder* lainnya seperti orangtua murid atau masyarakat umumnya.Proses monitoring dan evaluasi terkait penilaian kerja guru dalam perbaikan pola pengajaran, manajemen kelas, kurikulum agar dilakukan dengan terjadwal ditingkat sekolah dengan mekanisme dan arahan serta target evaluasi yang diketahui dengan jelas oleh setiap guru, sehingga proses evaluasi dan pengawasan dapat difahami dengan jelas oleh guru serta adanya *follow up* dari setiap monitoring dan evaluasi. Indikator yang spesifik atas pemberian reward dan sangsi bagi penilaian kinerja pegawai pada unit sekolah khususnya untuk guru. Bgai guru kiranya tetap terus meningkatkan kinerjanya sebagai guru yang profesional dengan memberikan inovasi-inovasi dalam metode dan pengembangan belajar di kelas dan mata pelajaran yang diampunya walaupun dengan kondisi sarana yang terbatas tanpa menunggu adanya evaluasi dan pengawasan. Pengalokasian anggaran bagi terselenggaranya program hendaknya juga menjadi prioritas dengan melakukan persetujuan setiap program sekolah yang diajukan pihak sekolah kepada pihak Departemen Manajemen Sekolah, serta sudah dipilih dan disetujui sebelum program sekolah berjalan sehingga menghindari perubahan program yang mendadak di tingkat sekolah dikarenakan ketiadaannya dana dari pusat. Percepatan sekolah untuk mempunyai izin operasional sehingga sumber pendanaan lain bisa dperoleh dari dan Bantuan Operasional Sekolah sebagai alternatif solusi fluktuatifnya dana yang berasal dari donasi..Prioritas dana terkait pengembangan mutu pembelajaran di sekolah, walaupun kreativitas guru perlu juga dimotivasi**.** Dari sisi kualitas sekolah. Hal yang perlu menjadi perhatian yaitu perlunya pengelolan manajemen mutu yang standar sebagai ciri khas Sekolah Juara yang diberikan oleh Departemen Manajemen Sekolah. Peningkatan prestasi siswa yang lebih banyak lagi untuk difasilitasi. Perhatian keberlangsungan pendidikan lanjutan siswa yang juga perlu adanya komunikasi dengan siswa bersangkutan, agar mereka tidak menjadi putus sekolah karena ketiadaan dana untuk melanjutkan sekolah ke jenjang berikutnya. Pengembangan fasilitas sarana fisik terkait pengelolaan ruang-ruang kelas sehingga mempunyai ciri khas “Sekolah Juara”. Peningkatan kapasitas pelatihan kompetensi bagi guru khususnya terkait dengan program khusus yang di gulirkan seperti pendidikan karakter sekolah Juara langsung kepada gurunya perwilayah sekolah Juara dari tim manajemen sekolah atau trainer yang disediakan di tingkat yayasan. Konsistennya agenda waktu pelatihan yang ditetapkan oleh yayasan dengan penyesuaian agenda KBM sekolah, . Guru adalah kunci dari berlangsungnya pendidikan di sekolah,.untuk itu kiranya guru perlu terus meningkatkan kualitas dirinya secara mandiri. Penambahan kuota penerimaan calon siswa baru agar lebih banyak lagi penerima manfaat dari sekolah gratis ini bagi masyarakat yang membutuhkan.

Saran bagi pemangku kepentingan terutama pemerintah DKI Jakarta dalam menggulirkan program pendidikan gratis.Hendaknya bisa terus diupayakan pengembangan sekolah dari sisi kualitas pendidikan serta SDM guru yang ada di wilayah DKI Jakarta, terutama guru-guru di tingkat dasar. Kebijakan Pendidikan gratis hendaknya juga akan berkembang tidak hanya dari sisi SPP namun dari fasilitas pendidikan lainnya. Melakukan sinergi dengan beberapa lembaga, serta tokoh, atau masyarakat, akademisi dalam membantu meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah negeri dari sisi sinergi program pembelajaran.

**DAFTAR RUJUKAN**

Arifin, Anwar, *Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional dalam Undang-Undang SISDIKNAS*. Jakarta : DEPAG

Bush, Tony. Theories of educational management. London: Sage, 2003 .

Dalin, Per, *School Development Theories and Strategies*. AS : Published in Oslo, Universitet for laget.

Evans and Lindsay, *The Management and Control of Quality* South western,a part of cengage Learning, USA, 2008

Fattah, Nanang*, Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya, 2009

Harris, Michael.Resources, Human *Management : A Practical Approach* United States of America : Harcourt Brace & Company 1997

R Wayne Mondy, SPHR, Human Resources Management An Experiental Approach, New York : Mc Graw-Hill, 1993

Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods Fourth Edition*  USA: Sage Publication Inc, 2009

Shim,Jae K. & Siegel Joel G*., Budgeting Basics &Beyond* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2005 .

Schermerhorn,John*. Introduction to Management,* Singapore : John-Willey &Sons Pte-Ltd. 2013

1. \* Pendidik dan Koordinator Program di Gemilang Educare [↑](#footnote-ref-1)