

24.11.16 96.
799 / ADMINISTRASI PENDIDIKAN

**LAPORAN
PENELITIAN HIBAH BERSAING**



**PENGEMBANGAN MODEL AUDIT MANAJEMEN
PENDIDIKAN UNTUK PENINGKATAN KINERJA
MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

TIM PENELITIAN

**Teguh Triwiyanto, S.Pd, M.Pd/NIDN 0024127704
Ahmad Nurabadi, S.Pd, M.Pd/NIDN 0003018203**

**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
NOPEMBER 2015**

**LAPORAN
PENELITIAN HIBAH BERSAING**



**PENGEMBANGAN MODEL AUDIT MANAJEMEN
PENDIDIKAN UNTUK PENINGKATAN KINERJA
MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH**

TIM PENELITIAN

**Teguh Triwiyanto, S.Pd, M.Pd/NIDN 0024127704
Ahmad Nurabadi, S.Pd, M.Pd/NIDN 0003018203**

**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
NOPEMBER 2015**

HALAMAN PENGESAHAN
PENELITIAN HIBAH BERSAING

Judul Kegiatan

Pengembangan Model Audit Manajemen Pendidikan Untuk Peningkatan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah
799/Administrasi Pendidikan (Manajemen Pendidikan)

Kode>Nama Rumpun Ilmu

Ketua Peneliti

- A. Nama Lengkap
B. NIDN
C. Jabatan Fungsional
D. Program Studi
E. Nomor HP
F. Suren (e-mail)

Teguh Triwiyanto, S.Pd, M.Pd
0024127704
Lektor
Administrasi Pendidikan
081333818425
teguh.triwiyanto.fip@um.ac.id

Anggota Peneliti (1)

- A. Nama Lengkap
B. NIDN
C. Perguruan Tinggi

Ahmad Nurabadi, S.Pd, M.Pd
0003018203
Universitas Negeri Malang

Lama Penelitian Keseluruhan

Penelitian ke-2
Biaya Keseluruhan Penelitian
Biaya Tahun Berjalan

Rp 67.500.000
Rp 117.500.000
- diusulkan ke Dikti Rp 67.500.000
- dana internal PT Rp 0,00
- dana institusi lain Rp 0,00
- inkind sebutkan Rp 0,00

Mengetahui,
Dekan FIP UM



(Prof. Dr. Bambang Budi Wiyono, M.Pd)
NIP 196403121990011001

Malang, 27 Nopember 2015
Ketua Peneliti,

(Teguh Triwiyanto, S.Pd, M.Pd)
NIP 197712242008011005

Menyetujui,
Ketua LP2M



Prof. Dr. Ach. Fatchan, M.Pd, M.P
NIP 195707151986011002

RINGKASAN

Tujuan penelitian tahun kedua ini yaitu untuk mengembangkan model audit manajemen pendidikan dapat meningkatkan kinerja manajerial kepala sekolah. Secara rinci tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) mengetahui apakah model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah merupakan model yang baik berdasarkan hasil penilaian para pakar maupun praktisi kepala sekolah di sekolah dasar; (2) mengetahui apakah model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah dapat digunakan melalui tiga unit analisis yang digunakan yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas pendidikan; (3) mengetahui apakah model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah melalui delapan komponen (standar nasional pendidikan) yang dijadikan materi analisis dapat dilakukan; dan (4) mengetahui apakah model audit manajemen pendidikan dapat mengukur kinerja manajerial kepala sekolah, mengungkap data secara komprehensif, faktual, fleksibel, dan berorientasi kepada pelayanan pendidikan yang baik.

Penelitian ini merupakan lanjutan dan pengembangan dari hasil penelitian tahap pertama, yaitu identifikasi persoalan-persoalan pengembangan model audit manajemen pendidikan untuk peningkatan kinerja manajerial kepala sekolah. Tahapan penelitian melalui enam tahapan, yaitu penelitian dan pengumpulan data, perencanaan produk dan desain, pengembangan produk, uji coba produk menggunakan teknik delphi (*expert judgment*), uji coba produk pengguna kepala sekolah, dan revisi dan penyempurnaan produk. Jenis penelitian merupakan jenis pengembangan dengan analisis data kuantitatif. Skala pengukuran instrumen yang akan dipergunakan dalam penelitian pengembangan ini yaitu Likert. Data yang terjaring dianalisis secara kuantitatif untuk melihat kecenderungan jawaban responden dalam hal ini para ahli sebagai validator dan pengguna kepala sekolah. Sementara itu untuk data yang berbentuk verbal digunakan teknik analisis kualitatif. Dengan membagi komentar menjadi tiga yakni penilaian, kekurangan, dan saran perbaikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah merupakan model yang baik berdasarkan hasil penilaian para pakar maupun praktisi kepala sekolah di sekolah dasar; (2) model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah memiliki tiga unit analisis yang digunakan yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas pendidikan; (3) model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah memiliki delapan komponen (standar nasional pendidikan) yang dijadikan materi analisis; dan (4) model audit manajemen pendidikan dapat mengukur kinerja manajerial kepala sekolah, mengungkap data secara komprehensif, faktual, fleksibel, dan berorientasi kepada pelayanan pendidikan yang baik.

Kata kunci: audit manajemen pendidikan, kinerja manajerial kepala sekolah.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan hidayah-Nya yang dilimpahkan kepada kami, sehingga kami bisa menyelesaikan laporan penelitian hibah bersaing tahun 2015 ini sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Laporan ini merupakan proses dan hasil kegiatan penelitian yang dilaksanakan di Universitas Negeri Malang. Implementasi kegiatan ini dapat terealisasi berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini, kami menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Ditlitabmas Dikti Kemristekdikti RI dan LP2M Universitas Negeri Malang, yang telah memberikan ijin dan dukungan dana untuk pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini.
2. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang yang telah memberikan ijin dan banyak membantu dalam pelaksanaan penelitian ini.
3. Kepala sekolah dasar di Kota Batu yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.
4. Kawan-kawan dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UM yang banyak memberikan inspirasi dan dorongan dalam penelitian ini.

Kami menyadari bahwa masih banyak keterbatasan dalam laporan akhir penelitian ini. Untuk itu, saran yang konstruktif sangat kami harapkan dari pembaca untuk penyempurnaan lebih lanjut. Akhir kata, mudah-mudahan laporan hasil kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bisa bermanfaat untuk pengembangan mutu pendidikan.

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	2
RINGKASAN.....	3
KATA PENGANTAR.....	4
DAFTAR ISI	5
BAB I PENDAHULUAN.....	9
A. Latar Belakang Masalah.....	9
B. Tujuan Penelitian dan Pengembangan	13
C. Spesifikasi Produk yang Diharapkan	13
D. Kegunaan Penelitian dan Pengembangan	14
E. Asumsi, Keterbatasan Penelitian, dan Pengembangan	15
F. Definisi Istilah	16
BAB II KAJIAN TEORI	18
A. Kesulitan Penerapan Audit Manajemen Pendidikan Untuk Menilai Kinerja Manajerial Kepala Sekolah.....	18
B. Mengatasi Kesulitan dalam Penerapan Audit Manajemen Pendidikan untuk Menilai Kinerja Manajerial Kepala Sekolah	21
BAB III METODE PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN.....	33
A. Pendekatan Penelitian Pengembangan.....	33
B. Uji Coba Produk	34
C. Luaran Penelitian	40
D. Penelitian-Penelitian Sebelumnya	40
E. Rancangan Model Audit Manajemen Pendidikan	43
F. Skema dan Alur Penelitian	48

BAB IV HASIL PENELITIAN	49
A. Penyajian Data Uji Coba	49
B. Data Uji Coba Ahli	50
C. Data Uji Coba Pengguna Kepala Sekolah.....	52
D. Analisis Data	54
E. Revisi Produk	57
 BAB V KAJIAN DAN SARAN PENELITIAN.....	 59
A. Kajian Produk	59
B. Saran Pemanfaatan, Diseminasi, dan Pengembangan Produk Lebih Lanjut.....	69
 DAFTAR RUJUKAN	 70
 Lampiran 1	 73
Lampiran 2	87
Lampiran 3	88

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Perbandingan Temuan Penelitian tahun Pertama	19
Tabel 2.2 Tipe Audit, Pelaksana, dan Penerima Lapornya	22
Tabel 2.3 Pembedaan Monitoring, Evaluasi, & Pelaporan Penilaian Kinerja Manajerial Kepala Sekolah.....	25
Tabel 3.1 Skala Pencapaian Kinerja Ekonomis	37
Tabel 3.2 Skala Pencapaian Kinerja Efisiensi	38
Tabel 3.3 Skala Pencapaian Kinerja Efektivitas	38
Tabel 3.4 Skala Pencapaian Kinerja Manajerial Kepala Sekolah	39
Tabel 4.1 Hasil Uji Coba Ahli.....	51
Tabel 4.2 Hasil Uji Coba Pengguna Kepala Sekolah	53
Tabel 4.3 Hasil Analisis Data Uji Coba Ahli.....	54
Tabel 4.4 Hasil Analisis Data Pengguna Kepala Sekolah	56
Tabel 5.1 Evolusi Teori Organisasi Kontemporer	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Tampilan Depan Model Audit Manajemen Pendidikan	43
Gambar 3.2 Tampilan <i>Sheet</i> Analisis Ekonomi Pendidikan	44
Gambar 3.3 Tampilan <i>Sheet</i> Analisis Efisiensi Pendidikan	45
Gambar 3.4 Tampilan <i>Sheet</i> Analisis Efektivitas Pendidikan	46
Gambar 3.5 Tampilan <i>Sheet</i> Analisis Rekapitali Kinerja	46
Gambar 3.6 Tampilan <i>Sheet</i> Pencapaian Kinerja Kepala Sekolah dan SNP	47
Gambar 3.7 Skema dan Alur Penelitian	48
Gambar 4.1 Model atau Alur Analisis Audit Manajemen Pendidikan untuk Mengukur Kinerja Manajerial Kepala Sekolah	57

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Audit manajemen bidang pendidikan merupakan bagian dari aktivitas pengendalian manajemen pendidikan. Pengendalian manajemen pendidikan terdiri atas dua bagian, yaitu pengendalian substansi manajemen pendidikan dan proses pengendalian manajemen pendidikan. Pengendalian substansi manajemen pendidikan meliputi berapa komponen yaitu: kurikulum dan pembelajaran, sumber daya manusia, peserta didik, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan partisipasi masyarakat. Produk proses pengendalian manajemen pendidikan dapat berupa kinerja dari masing-masing proses dan substansi pendidikan. Kinerja tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran kinerja pada proses dan substansi manajemen.

Dalam dunia pendidikan, pengukuran kinerja dilakukan terutama untuk mengukur tingkat 3E, yaitu: ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (*value for money*). Jika suatu aktivitas tidak memiliki ukuran kinerja, maka akan sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut berhasil atau gagal. Selain itu, manajemen/pengelola juga akan kesulitan untuk mengenali aktivitas mana yang perlu dikurangi atau dihilangkan untuk meningkatkan efisiensi. Di sekolah, fungsi manajemen dilakukan oleh kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program sekolah.

Kepala sekolah merupakan sebuah pekerjaan yang didalamnya terdapat tugas-tugas dan tanggung jawab seperti yang tersebut dalam suatu pekerjaan profesional. Ini berarti kepala sekolah merupakan profesi, yaitu suatu jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus sebagai kepala sekolah. Wijaya (1991) mengatakan bahwa profesi adalah suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut keahlian dari para anggotanya. Artinya, bahwa pekerjaan itu tidak dapat dikerjakan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak dipersiapkan secara khusus untuk melakukan pekerjaan tersebut.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kesulitan Penerapan Audit Manajemen Pendidikan Untuk Menilai Kinerja Manajerial Kepala Sekolah

Kesulitan penerapan audit manajemen pendidikan untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah terdapat pada aspek: (1) Penyusunan perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan kurang sesuai dengan perencanaan; (2) Pengembangan organisasi sekolah kurang berjalan sesuai dengan kebutuhan; (3) Pendayagunaan sumber daya sekolah kurang optimal dilakukan; (4) Pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar belum efektif berjalan; (5) Penciptaan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik kurang mendukung; (6) Pengelolaan pendidik dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia kurang optimal; (7) Pengelolaan sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan sumber daya kurang optimal dilakukan; (8) Hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah kurang tergali dengan baik; (9) Pengelolaan peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik kurang optimal dilakukan; dan (10) Pengelolaan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional kurang efektif.

Tabel 2.1 memperlihatkan hasil analisis *comparative constan*, mengidentifikasi kesulitan penerapan audit manajemen pendidikan untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah. Terdapat pemisahan lokasi berdasarkan kategori wilayah perkotaan dan pedesaan.

BAB III

METODE PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN

A. Pendekatan Penelitian Pengembangan

Penelitian tahap kedua ini termasuk ke dalam penelitian pengembangan, peneliti menggunakan model Borg dan Gall (1982) yang dimodifikasi, dipilih karena secara prinsip tidak meniadakan tahapan-tahapan dasar yang harus dilakukan pada penelitian pengembangan terdapat kesamaan. Berdasarkan kesamaan tersebut penelitian melalui empat tahapan, yaitu penelitian awal, pengembangan produk awal, validasi ahli, dan uji coba lapangan kecil. Tahapan yang tidak dilaksanakan yaitu uji coba lapangan skala besar, penyempurnaan produk.

Data hasil penelitian awal kemudian dikembangkan menjadi pengembangan produk awal berupa gambar model, software, dan panduan audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja kepala sekolah. Produk awal tersebut kemudian divalidasi melalui uji coba produk yang bertujuan untuk mendapatkan data baik secara kuantitatif maupun kualitatif sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan produk. Uji Coba Produk menggunakan teknik delphi (expert judgment), dilakukan oleh empat ahli yang terdiri dari dua orang ahli manajemen pendidikan, satu orang ahli desain, dan satu orang ahli media. Berdasarkan perbaikan-perbaikan yang mencatatkan para ahli tersebut, peneliti perlu melakukan revisi ulang produk yang mengarah pada kemudahan pengguna untuk memanfaatkan produk tersebut. Revisi tersebut kemudian diujicobakan kepada pengguna kepala sekolah yang berjumlah lima orang.

Terdapat dua jenis data yang dijarah dalam uji coba ahli dan lima orang kepala sekolah, yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif berupa penilaian ahli tentang kelayakan produk untuk digunakan, ketepatan formula audit manajemen pendidikan yang dipilih, ketepatan rumus dalam program Microsoft Excel, dan kemudahan produk untuk digunakan oleh pengguna. Skala pengukuran instrumen yang akan dipergunakan yaitu Likert. Data yang terjaring dianalisis secara kuantitatif untuk

BAB IV

HASIL PENELITIAN

Bab ini dipaparkan hasil penelitian yang dilakukan di Kota Batu berupa pengembangan model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah yang telah dilakukan. Paparan hasil ini mencakup tentang hasil penelitian, penyajian data uji coba, analisis data dan penafsirannya berdasarkan hasil uji coba produk pengembangan, sedangkan untuk hasil yang berupa produk disajikan di bagian lampiran.

a. Penyajian Data Uji Coba

Sebelum memaparkan hasil uji coba produk yang dilakukan dengan menggunakan teknik Delphi, berikut akan dipaparkan hasil penelitian awal yang telah dilakukan yang mencakup tentang data-data yang diperlukan untuk pengukuran kualitas pendidikan, efisiensi pendidikan, dan efektivitas pendidikan.

Hasil penelitian awal menemukan bahwa kesulitan penerapan audit manajemen pendidikan untuk menilai kinerja manajerial kepala sekolah terdapat pada aspek perencanaan perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan kurang kurang memadai, pengembangan organisasi sekolah kurang berjalan sesuai dengan kebutuhan, pendayagunaan sumber daya sekolah kurang optimal dilakukan, pengelolaan perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar kurang efektif berjalan, penerimaan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik kurang mendukung, pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia kurang optimal, pengelolaan sarana dan prasarana dalam rangka pendayagunaan sumber daya kurang optimal dilakukan, hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber tenaga, dan pembiayaan sekolah kurang tergali dengan baik, pengelolaan peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik kurang optimal dilakukan; dan pengelolaan pengembangan

BAB V

KAJIAN DAN SARAN PENELITIAN

A. Kajian Produk

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model audit manajemen pendidikan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah merupakan model yang sangat baik berdasarkan hasil penilaian para pakar maupun praktisi kepala sekolah di sekolah dasar. Hasil penelitian memperlihatkan audit manajemen pendidikan – melalui analisis ekonomi, efisiensi, dan efektivitas pendidikan – dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajerial kepala sekolah. Analisis ekonomi pendidikan dilakukan dengan mengidentifikasi apakah masih terdapat biaya-biaya yang tidak diperlukan sehingga harus dihilangkan atau diminimalkan tanpa mengurangi kebutuhan yang diperlukan dan output yang dihasilkan. Analisis efisiensi pendidikan digunakan untuk melihat pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas sehingga mencapai optimalisasi yang tinggi. Analisis efektivitas pendidikan merupakan indikator keberhasilan suatu organisasi pendidikan dalam mencapai tujuannya.

Tiga kategori (dan satu kategori tambahan yaitu kategori keempat yang merupakan akumulasi dari ketiga kategori sebelumnya) yang ujicobakan dapat berjalan dengan sangat baik melalui analisis yang dihasilkan dapat mengukur kinerja kepala sekolah dengan tepat. Empat kategori tersebut yaitu analisis ekonomi, efisiensi, efektivitas, dan kinerja manajerial kepala sekolah (akumulasi tiga kategori).

Kategori pertama dimulai dengan mengisi form program kerja sekolah dan kemudian dilakukan analisis ekonomi pendidikan, biaya input rencana pendidikan, biaya input realisasi pendidikan, persentase pencapaian kinerja ekonomi pendidikan dengan membagi biaya input realisasi dengan biaya input rencana pendidikan dan dikalikan 100, pemberian makna kualitatif, dan skor ekonomi pendidikan.

DAFTAR RUJUKAN

- Agoes, S. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Akadun. 2009. Faktor Peningkatan Kinerja Guru Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Ilmu Pendidikan Jurnal kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 36 (2): 133-137.
- Andayani, W. 2008. *Audit Internal*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bayangkara, I.B.K. 2010. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasinya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Case, K.A.N. 2009. *Guru Profesional Penyiapan dan Bimbingan Praktisi Pemikir*. Jakarta: Indeks.
- Chairunnisa, C. 2013. Kepemimpinan, Sistem dan Struktur Organisasi, Lingkungan Fisik, dan Keefektifan Organisasi Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19 (1): 56-60.
- Darmaningtyas, Subkhan, E, dan Panimbang, F. 2014. *Melawan Liberalisme Pendidikan*. Malang: Madani
- Dekawati, I. 2011. Manajemen Perkembangan Guru. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, XXX (2):203-215.
- Giles, D.L dan Smith, R.J.M. 2012. Negotiating And Constructing An Educationally Relevant Leadership Programme. *Journal Of Educational Administration*, 50 (2):231-242.
- Hallinger, P. 2011. Leadership for Learning: Lesson from 40 years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*. Volume 49 Number 2 2011: P. 125.
- Hanafi, I dan Ma'sum, M. 2015. Analisis Implementasi Kebijakan Pendidikan: Peran Komite Sekolah Pada Sekolah Menengah Kejuruan. *Cakrawala Pendidikan Jurnal Ilmiah Pendidikan*, XXXIV (1):58-66.
- Hernawan, A.H dan Cynthia, R. 2011. *Pengertian, Dimensi, Fungsi, dan Peranan Kurikulum*. Jakarta: Rajawali Press.
- Imton, A. 2009. Akar Religi, Sosial, Dan Kultural Manajemen Mutu SD Berbasis Religi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 16 (3):143-151.
- Jusup, A.H. 2010. *Auditing (Pengauiditan)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Khoeriyah, N.D. 2013. Pengembangan Model Evaluasi Kinerja SD Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 17 (1):37-54.
- Kimber, M dan Ehrich, L.C. 2011. The Democratic Deficit And School Based Management In Australia. *Journal Of Educational Administration*, 49 (2):179-199.
- Mistrianingsih, S, Imron, A, dan Nurabadi, A. 2015. Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 24 (5):367-375.
- Nasution, S. 2012. *Kurikulum & Pengajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurhadi, M.A. 1988. *The effects of schooling factors on personal earnings within the context of the internal labor market in P.T. Petrokimia Gresik (Persero) Indonesia*, (A Dessertation, State University of New York at Albani, 1988).

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS NEGERI MALANG

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT



Sertifikat

Nomor: 24.11.10/UN32.14/LT/2015

Ketua Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Malang dengan ini

menyampaikan penghargaan kepada:

Nama : Teguh Triwiyanto, S.Pd, M.Pd

NIP : 197712242008011005

Jabatan : Dosen FIP Universitas Negeri Malang

Sebagai : Ketua

dalam kegiatan penelitian (Hibah Bersaing tahun ke II) yang berjudul: **Pengembangan Model Audit Manajemen Pendidikan Untuk Peningkatan Kinerja Manajerial Kepala Sekolah yang dilaksanakan pada tahun 2015 di Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) UM**

24 Nopember 2015



Prof. H. Ach. Fatchan, M.Pd., M.P

1970715 198601 1002