



Polā Baru

Manajemen Sekolah Menengah Atas



DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PAUD,
PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN



Polā Baru

**Manajemen Sekolah
Menengah Atas**

Pola Baru Manajemen Sekolah Menengah Atas

©2020 Direktorat SMA, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Dasar dan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Pengarah:

Purwadi Sutanto (Direktur Sekolah Menengah Atas)

Penanggungjawab:

Winner Jihad Akbar (Koordinator Bidang Tata Kelola)

Kontributor:

Hastuti Mustikaningsih
Juandanilsyah
Danny Hamiddan Khoir
Ekawati

Tim Penulis:

Umi Wahyuningsih
Sopian Wadi
Babay Suhendri

Editor:

Agus Salim
Wiwiet Heriyanto
Irfan Prasetya
Jim Bar Pen
Nurul Mahfudi
Uce Veriyanti
Vidi Binsar Ferdianto
Akhmad Supriyatna

Diterbitkan oleh Direktorat Sekolah Menengah Atas
Jl. RS Fatmawati Cipete Jakarta Selatan
Telp: 021-75911532
www.sma.kemdikbud.go.id

Polā Baru

Manajemen Sekolah Menengah Atas

**DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PAUD, PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
2020**



KATA PENGANTAR

PURWADI SUTANTO

Direktur Sekolah Menengah Atas

Perkembangan teknologi membawa banyak perubahan dalam berbagai aspek dalam dunia pendidikan. Tidak terkecuali terhadap pola manajemen di tingkat satuan pendidikan. Manajemen sekolah mau tidak mau harus mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi. Satuan pendidikan sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran, dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi.

Pola manajemen satuan pendidikan, khususnya SMA, pun tidak luput dari berbagai tantangan dalam menghadapi perubahan. Agar tetap dapat memberikan layanan pendidikan yang optimal, pola manajemen pun harus terus menyesuaikan diri.

Perubahan yang terjadi meliputi hampir semua segi. Mulai dari aspek prinsip pengelolaan, kewenangan, struktur organisasi, bahkan hingga ke ruang gerak manajemen. Semuanya berubah. Ke mana arah perubahannya? Inilah yang disajikan dalam buku ini.

Konten buku ini dihimpun dari data dan informasi hasil kegiatan direktorat dan dirangkai dengan referensi yang sesuai. Hadirnya buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi semua pihak untuk memikirkan ulang pola manajemen sekolah ke depan. Tujuannya agar mampu beradaptasi melayani pendidikan untuk kualitas belajar yang lebih baik. Juga memberikan gambaran komprehensif kepada tiap sekolah untuk mengembangkan pola manajemennya yang selalu *up to date* dengan perkembangan zaman. ■

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	viii
KEGUNAAN BUKU	xii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
BAB 2 MANAJEMEN SEKOLAH SAAT INI DAN TANTANGANNYA	5
■ Manajemen Tradisional Sekolah.....	6
■ Manajemen Berorientasi Kualitas Belajar Siswa	8
■ Kebijakan Merdeka Belajar	9
BAB 3 PEMICU PERUBAHAN MANAJEMEN SEKOLAH	13
■ Disrupsi Era Digital.....	14
■ Pergeseran Konten Pembelajaran	16
■ Penyesuaian Pengalaman Belajar Siswa.....	18
■ Teori Baru Organisasi Sekolah	20

BAB 4 ARAH PERUBAHAN POLA MANAJEMEN SMA	25
■ Kewenangan Manajemen.....	32
■ Pengambilan Keputusan	34
■ Ruang Gerak Organisasi.....	36
■ Pendekatan	38
■ Orientasi	40
■ Pengaturan.....	42
■ Regulasi	44
■ Kontrol.....	46
■ Arah Tugas	48
■ Menghadapi Risiko	50
■ Pengelolaan Dana	52
■ Sumber Daya Manusia	54
■ Pengelolaan Informasi	56
■ Pendelegasian Wewenang	58
■ Organisasi	60
■ Persaingan.....	62

BAB 5	MODEL MANAJEMEN SEKOLAH MENENGAH ATAS	65
■	Model Manajemen Sekolah.....	68
■	Inovasi Manajemen Sekolah	77
BAB 6	LANGKAH PERUBAHAN MANAJEMEN SMA	83
■	Kunci Sukses Perubahan	84
■	Menyiapkan Kondisi Berubah	87
■	Langkah Perubahan Pola Manajemen Sekolah.....	89
■	Evaluasi dan Tindak Lanjut.....	95
BAB 7	PENUTUP	97
REFERENSI	100

Kegunaan Buku

Kebijakan Merdeka Belajar yang dikeluarkan pemerintah, tak ubahnya payung besar bagi upaya peningkatan kualitas belajar siswa. Kebijakan ini memberi kekuatan pada peran guru dan satuan pendidikan untuk fokus pada kualitas pembelajaran. Momentum ini menjadi kekuatan bagi guru dan sekolah untuk berbenah diri. Langkah yang dapat dilakukan antara lain, memperkuat kolaborasi di internal sekolah, memperkuat kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan memperbaiki pola manajemen sekolah.

Pola manajemen sekolah selama ini dianggap bagian yang tidak esensial. Padahal, pengelolaan satuan pendidikan menjadi faktor penentu dalam keberhasilan proses pendidikan. Oleh karena itu, buku ini mengangkat pola manajemen sekolah sebagai bahasan untuk menjadi perhatian semua pihak.

Dalam buku ini ditampilkan berbagai aspek yang mendorong manajemen sekolah untuk berubah. Tata kelola sekolah secara tradisional tidak lagi memadai untuk bertahan di tengah perubahan. Manajemen harus berubah mengikuti perubahan dalam cara merencanakan, cara mengorganisasi, cara bekerja, cara melakukan kontrol, dan cara melakukan evaluasi dan perbaikan di bidang pendidikan.

Dengan memahami pergeseran yang terjadi diharapkan dapat memberi inspirasi pada semua pihak untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian dalam pengelolaan sekolah, sehingga dapat berfungsi optimal dalam menjalankan proses pendidikan, secara khusus dapat meningkatkan kualitas belajar siswa sebagaimana dicanangkan dalam Kebijakan Merdeka Belajar. ■

Bagi Pemerintah

- Sebagai salah satu referensi dalam penentuan kebijakan terkait manajemen sekolah;
- Sebagai salah satu referensi dalam pembinaan mutu satuan pendidikan.

Bagi Pemda

- Sebagai salah satu referensi dalam melakukan inovasi pengembangan manajemen sekolah untuk meningkatkan kualitas belajar siswa;
- Mendorong inovasi-manajemen sekolah secara optimal.

Bagi Kepala Sekolah

- Menerapkan pola manajemen inovatif sesuai kewenangannya;
- Menjaga optimalisasi manajemen dengan fokus peningkatan kualitas belajar siswa.

Bagi Guru

- Membuka kesempatan inovasi tata kelola pembelajaran di sekolah.
- Menguatkan peran dalam manajemen pembelajar dengan fokus peningkatan kualitas belajar siswa.

Bagi Stakeholder

- Memberi dukungan dalam inovasi tata kelola sekolah;
- Memberi bantuan yang dibutuhkan dalam pengembangan manajemen sekolah.





Bab 1

Pendahuluan

Datanglah ke sekolah, coba cermati pola manajemen di sekolah. Selintas saja kita akan melihat gambaran bahwa tata kelola sekolah dilakukan dengan pola yang nyaris seragam. Salah satunya nampak dari struktur organisasi yang menjadi cerminan bagaimana manajemen dijalankan.

Secara umum manajemen sekolah bersifat hierarkis, terstruktur dari kepala sekolah ke struktur di bawahnya yakni para wakil kepala sekolah, lalu staf dan guru. Kuat kesan para guru hanya sebagai pelaksana tugas dari aturan kerja yang berlaku di sekolah itu. Sehingga, segala hal terkait sekolah, selalu dianggap sebagai tanggungjawab kepala sekolah. Meski pada hakikatnya, secara profesional, tidaklah demikian. Guru adalah profesi yang bekerja dengan independensi tinggi dan bertanggungjawab sesuai tuntutan profesinya.

Bahkan di sekolah yang dikelola pemerintah alias sekolah negeri, posisi kepala sekolah tak ubahnya jabatan birokrasi. Para guru sekolah pegawai pemerintah dan berperan sebagai layaknya birokrat. Sekolah swasta sebagai entitas masyarakat, kerap kali didorong-dorong untuk menyerupai organisasi sekolah negeri. Bahkan kerap kali diukur dengan standar seperti para pegawai di sekolah pemerintah.

Struktur hierarkis inilah yang kental terasa di sekolah-sekolah kita saat ini. Hal demikian dapat dipahami mengingat manajemen sekolah, atau manajemen satuan pendidikan, khususnya di Sekolah Menengah Atas (SMA), mengacu pada standar pengelolaan yang ditentukan oleh pemerintah. Bukan hanya itu, bahkan sejumlah regulasi membuat sekolah tidak dapat melakukan inovasi dalam tata kelola karena dalih satu hal: "harus mengacu pada standar". Inilah yang menjadi PR besar kita, yakni pengertian dan penerapan standar dalam dunia pendidikan.

Sebagaimana definisi umum, manajemen sekolah memiliki kesamaan dengan makna manajemen umumnya. Makna manajemen adalah tata kelola organisasi. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan. Demikian pula halnya dengan manajemen sekolah.

Dalam Peraturan Mendikbud tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Formal yang dikeluarkan pada 2007, diatur tentang tata kelola sekolah. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kepemimpinan kepala sekolah. Misalnya dalam aturan tersebut disebutkan bahwa Kepala SMA dibantu minimal tiga wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, dan kesiswaan. Selanjutnya dalam lingkup lebih teknis jumlah wakil kepala sekolah juga ditentukan oleh jumlah peserta didik yang dilayani. Hal ini hanyalah salah satu dari pola manajemen sekolah, bagaimana pun kondisinya, memang pola manajemen sekolah dijalankan secara seragam.

Yang menjadi persoalan adalah apakah pola manajemen sekolah itu harus seragam? Apakah manajemen demikian mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dahsyat yang kini tengah terjadi? Apakah pola manajemen itu mampu berperan optimal dalam menjalankan proses pendidikan? Apakah pola manajemen sekolah tersebut benar-benar mampu meningkatkan kualitas belajar siswa?

Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi landasan pemikiran terhadap perlunya mengkaji lebih jauh tentang pola manajemen sekolah yang tetap dapat optimal menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan pendidikan dan meningkatkan kualitas pembelajaran serta hasil belajar. Pola manajemen adalah pengaturan tata kelola yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing sekolah. ■





Bab 2

Manajemen Sekolah Saat Ini dan Tantangannya

Sekolah, sebagaimana layaknya individu, memiliki kondisi dan persoalan yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Masing-masing sekolah adalah entitas unik yang akan beroperasi optimal apabila menyesuaikan diri dengan konteks di mana ia berada. Namun pada kenyataannya, pengelolaan sekolah dilakukan dengan manajemen yang polanya seragam.

Manajemen sekolah memiliki pola umum yang mengacu pada regulasi terkait pengelolaan sekolah. Pola ini telah diterapkan cukup lama sehingga dikenal sebagai manajemen tradisional sekolah.

Manajemen Tradisional Sekolah

Pola manajemen sekolah, secara prinsip tidak dapat dilepaskan dari regulasi yang dikeluarkan pemerintah. Salah satunya aturan yang terkait dengan pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan serta Standar Pengelolaan Pendidikan yang menjadi rujukan dalam hal tata kelola sekolah. Standar pengelolaan memuat syarat minimal pengelolaan sekolah meliputi bidang:

- a. Perencanaan Program
- b. Pelaksanaan Rencana Kerja
- c. Pengawasan dan Evaluasi
- d. Kepemimpinan Sekolah
- e. Sistem Informasi Manajemen
- f. Penilaian Khusus.

Dalam perencanaan, regulasi tersebut juga mensyaratkan setiap satuan pendidikan menjalankan manajemen dengan pola yang standar. Dalam konteks implementasi pelaksanaan rencana kerja misalnya,

komponen yang ditentukan oleh standar adalah:

1. Pedoman Sekolah
2. Struktur Organisasi Sekolah
3. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah
4. Bidang Kesiswaan
5. Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran
6. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan
7. Bidang Sarana dan Prasarana
8. Bidang Keuangan dan Pembiayaan
9. Budaya dan Lingkungan Sekolah
10. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah

Dengan keberadaan standar inilah, kemudian pola manajemen sekolah terkesan kaku dan kurang luwes. Seolah segala langkah operasional sekolah harus berpatokan pada langkah-langkah dengan acuan yang telah ditentukan. Tidak disuratkan bahwa kondisi peserta didik, konteks lokal, dan perubahan yang terjadi menjadi faktor pertimbangan sekolah. Padahal era di masa depan, menuntut fleksibilitas dan adaptabilitas yang tinggi untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.

Satuan pendidikan sebenarnya diberi ruang yang luas untuk mengembangkan diri dalam lingkup yang ditentukan dalam standar serta dengan menerapkan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS). Akan tetapi pengelolaan sekolah belum sepenuhnya mampu mandiri, dan cenderung masih bergantung pada regulasi. Konsep MBS hanya berhenti pada tataran regulasi, dan tidak terimplementasi di dalam tataran operasional di sekolah.

Manajemen Berorientasi Kualitas Belajar Siswa

Pola manajemen sekolah berbeda dengan manajemen umumnya. Khususnya dalam hal orientasi. Fokus manajemen sekolah adalah untuk menghadirkan proses pembelajaran siswa yang berkualitas. Manajemen sekolah harus mampu menyesuaikan diri akibat berbagai perubahan yang terjadi dengan tetap berfokus pada kualitas belajar siswa. Perubahan manajemen merupakan sebuah keniscayaan karena berbagai sebab, antara lain:

- Tuntutan kondisi lingkungan sekolah dan layanan pendidikan yang aman, nyaman, sehat, dan menyenangkan;
- *Learning outcome* yang dibutuhkan untuk hidup di masa depan mengalami perubahan;
- Terjadinya pergeseran terhadap kebutuhan *learning experience* yang dibutuhkan anak di sekolah yang menuntut tata kelola yang berubah;
- Era informasi yang makin terbuka dan transparan;
- Kolaborasi menjadi salah satu ciri yang berkembang di masa yang akan datang dan hal ini mempengaruhi pola manajemen satuan pendidikan;
- Era desentralisasi menjadi *trend* yang terus berkembang sejalan dengan dukungan teknologi untuk menjalankan *peer to peer communication*.

Tantangan itu mau tidak mau membawa pengaruh pada perubahan pola manajemen SMA dalam berbagai aspek. Perubahan ini perlu menjadi perhatian seluruh *stakeholder* pendidikan untuk mengubah pola pikir terkait penyelenggaraan pendidikan, termasuk dalam hal

pola manajemen yang diterapkan. Pola manajemen sekolah harus fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa.

Kebijakan Merdeka Belajar

Kebijakan Merdeka Belajar yang diluncurkan pemerintah, memberi ruang yang luas untuk mendorong kemandirian satuan pendidikan dengan tujuan akhir meningkatkan kualitas belajar. Kebijakan ini diambil melihat kondisi dunia pendidikan yang masih menghadapi berbagai persoalan, bukan hanya di tataran penyelenggaraan, melainkan dalam kesesuaian antara prinsip dasar dan implementasinya.

Kebijakan Merdeka Belajar dilatarbelakangi oleh berbagai hal, antara lain:

- Kebijakan kurikulum yang ditentukan pemerintah adalah kurikulum berbasis kompetensi dengan penguatan pada praksis kontekstual. Maksudnya, yang ditentukan pemerintah adalah kompetensi yang dimiliki peserta didik setelah melalui proses pembelajaran. Bukan materi yang harus dikuasai siswa. Sekolah diberi keleluasaan untuk melakukan proses belajar sepanjang bertujuan mencapai kompetensi yang ditentukan. Dengan demikian sekolah dituntut tanggung jawab untuk melakukan proses pembelajaran dan penilaian yang optimal.
- Untuk mengetahui capaian pembelajaran sesuai kebijakan kurikulum tersebut, diperlukan asesmen yang lebih holistik untuk mengukur kompetensi anak, tidak cukup hanya dengan penilaian dari aspek pengetahuan. Oleh karena itu, sekolah diberi kewenangan yang luas untuk melakukan penilaian siswanya. Sekolah diberi keleluasaan menentukan sendiri kelulusan siswanya.

- Guru perlu mendapat dukungan untuk lebih fokus pada bagaimana membangun suasana belajar dan mengefektifkan proses pembelajaran. Beban administratif dalam penyusunan dokumen perencanaan yang membebani perlu disederhanakan.
- Masyarakat masih memiliki keterbatasan akses pendidikan di wilayahnya. Oleh karena itu, perlu diberikan jaminan akses pendidikan berkualitas bagi semua warga negara tanpa kecuali dan perlu diberi keleluasaan pada Pemerintah daerah.
- Perguruan tinggi selama ini dianggap masih terbelenggu oleh berbagai regulasi dan masih belum menyentuh aspek kualitas. Oleh karena itu perlu dilakukan berbagai terobosan untuk lebih memberi keleluasaan pada perguruan tinggi.
- Upaya peningkatan kompetensi guru selama ini dilakukan dengan pola pelatihan yang kurang memiliki dampak sistemik. Oleh karena itu perlu upaya peningkatan kompetensi guru yang lebih inovatif dan memberikan dampak pada kualitas pendidikan secara sistemik.

Secara teknis, Kebijakan Merdeka Belajar dituangkan dalam beberapa kebijakan Kementerian, yakni:

1. Guru dan sekolah lebih merdeka dalam menilai hasil belajar siswa dengan mengacu pada target capaian kompetensi. USBN di-tiadakan dan mengembalikan penilaian kepada pendidik;
2. UN diubah menjadi Asesmen Kompetensi Minimum dan Survei Karakter;
3. Dokumen perencanaan guru dibuat lebih ringkas dan praktis inovatif dan simpel;

4. PPDB lebih fleksibel untuk mengakomodasi ketimpangan akses dan kualitas di berbagai daerah;
5. Tahap awal untuk melepaskan belenggu agar perguruan tinggi lebih mudah bergerak dan lebih menyentuh aspek kualitas;
6. Melakukan inovasi penguatan guru dalam program Guru Penggerak.

Kebijakan Merdeka Belajar pada intinya adalah memberikan kemerdekaan kepada satuan pendidikan untuk fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa, sebagai ruhnya pendidikan. Dengan kondisi demikian, satuan pendidikan dituntut untuk mengarah pada kemandirian dan kualitas. Salah satu upaya strategis adalah menyesuaikan pola manajemen sekolah sesuai dengan perkembangan zaman agar tetap fokus pada upaya peningkatan kualitas belajar siswa. ■





Bab 3

Pemicu Perubahan Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah mau tidak mau harus berubah. Hal ini dipicu oleh berbagai faktor yang tidak dapat dicegah. Baik perubahan dari faktor teknologi, lingkungan, maupun kompetensi kehidupan yang harus dikuasai oleh peserta didik. Yang juga tak kalah penting adalah karena Kebijakan Merdeka Belajar yang ditempuh pemerintah guna mendorong kemandirian sekolah.

Berikut beberapa faktor yang menjadi pemicu perubahan terhadap pola manajemen sekolah.

Disrupsi era Digital

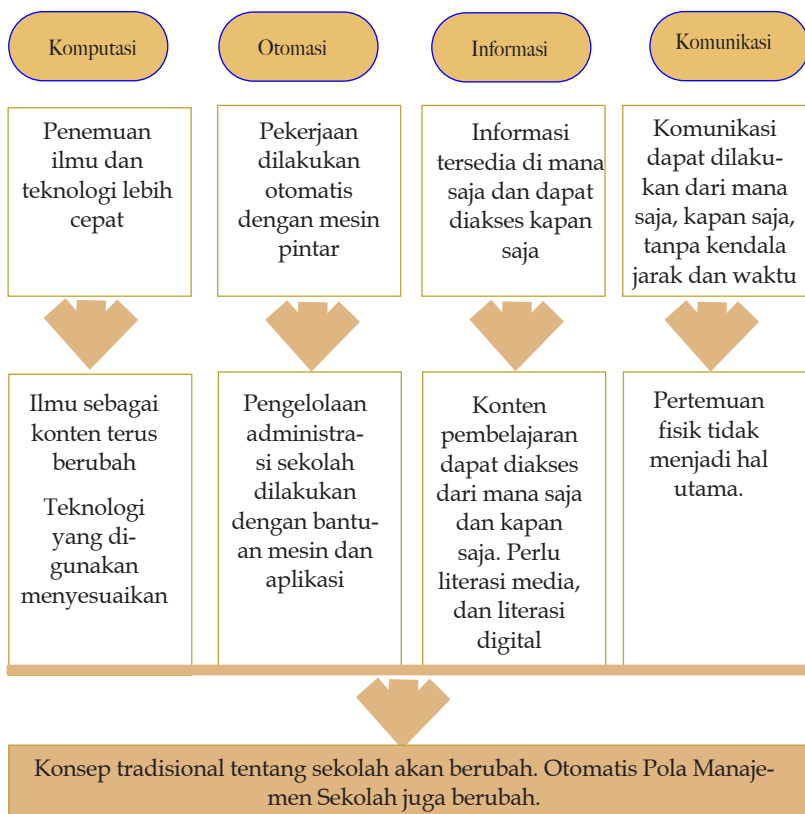
Perubahan teknologi, telah membawa dampak terjadinya disrupsi dalam berbagai aspek kehidupan. Dunia kerja mengalami perubahan yang drastis. Polarisasi sosial ekonomi terjadi cukup luas. Manusia membutuhkan jenis keterampilan baru yang sesuai zamannya. Semua itu menuntut perubahan pada semua sistem, bahkan tanpa kecuali sistem pendidikan, lebih khusus lagi sistem persekolahan.

Pemanfaatan teknologi informasi secara dominan, berdampak pada dunia pendidikan. Pengelolaan sekolah terdampak secara signifikan. Teknologi Informasi (TI) digunakan dalam tiga komponen utama, yakni *pertama*, dalam administrasi manajemen sekolah. Pemanfaatan TI digunakan mulai dari teknis penerimaan peserta didik baru, penyusunan perencanaan strategis, anggaran, perencanaan pembelajaran, hingga evaluasi dan pelaporan. Seluruh aktivitas pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan, akan menggunakan platform TI. Dengan penggunaan berbagai aplikasi, semua administrasi dan manajemen sekolah dapat tersaji lebih cepat, akurat, lengkap dan lebih efisien.

Kedua, penggunaan TI dalam proses pembelajaran, penilaian dan

pelaporan hasil pencapaian kompetensi kepada orang tua dan pemerintah. Demikian pula sistem pengujian kompetensi dan pelaporannya dapat dilakukan secara lebih akurat dan obyektif. *Ketiga*, TI sebagai konten pembelajaran yang harus dikuasai oleh peserta

Disrupsi Digital Terhadap Manajemen Sekolah



Gambar 3.1. Pengaruh Disrupsi Digital terhadap Manajemen Sekolah

didik. Bahan-bahan ajar tersedia secara lengkap dalam bentuk platform digital dan dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Dalam situasi pandemi misalnya, pemanfaatan sumber belajar digital lebih berdaya guna.

Oleh karena itu, perubahan dalam dunia pendidikan ke depan akan terjadi sangat mendasar dan mempengaruhi pola manajemen. Penyederhanaan model organisasi sekolah di masa depan menuntut setiap individu memiliki kemampuan belajar dan adaptasi yang cepat di tengah kehadiran teknologi yang begitu pesat.

Konektivitas yang terus bertumbuh mengurai persoalan jarak dan waktu. Layanan *Virtual Office*, *Teleconference*, *Web-online meeting*, *Internet of Things* yang sepenuhnya memanfaatkan internet sudah biasa dilakukan. Semuanya benar-benar terkoneksi secara global, tidak lagi ada batas-batas negara/wilayah atau struktur. Hal ini akan membuat organisasi sekolah di era digital akan sangat dinamis dan adaptabel.

Pergeseran Konten Pembelajaran

Konten pembelajaran merupakan kompetensi yang perlu dikuasai peserta didik untuk menjadi kehidupannya. Mempelajari ilmu sebagai konten pembelajaran akan selalu tertinggal, karena penemuan ilmu berlangsung lebih cepat. Oleh karenanya, tidak dituntut menghafal konten ilmu, melainkan dituntut memahami prinsip dasar dari ilmu.

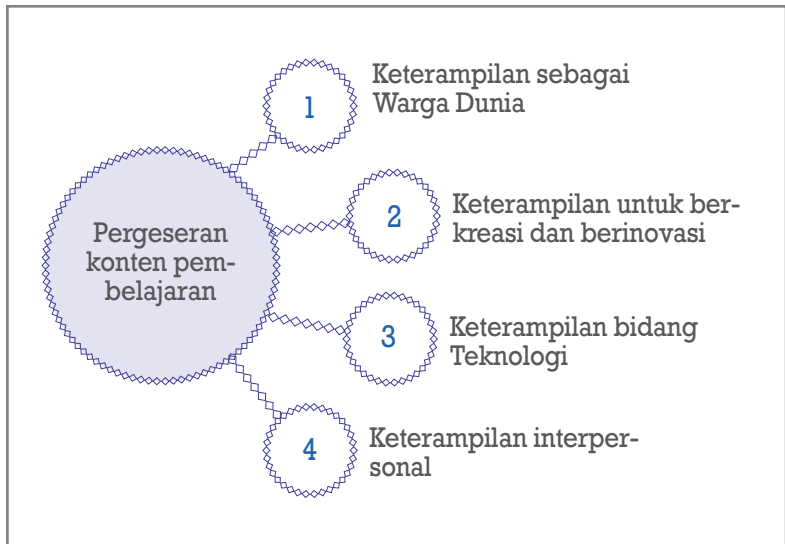
Oleh karena itu siswa didorong lebih menguasai kompetensi yang bersifat generik untuk bekal menghadapi kehidupan di zamannya. Kompetensi generik ini akan mampu membekali siswa untuk ber-

adaptasi dengan lingkungan yang berubah.

World Economic Forum mencatat setidaknya terdapat empat kompetensi pembelajaran yang perlu dilakukan oleh satuan pendidikan. Manajemen sekolah harus mengubah orientasi pengaturan dalam bentuk kotak-kotak mata pelajaran ke arah yang lebih relevan dengan kompetensi kehidupan di abad ke-21. Konten pembelajaran yang harus di-*delivery* oleh manajemen sekolah antara lain sebagai berikut:

1. Keterampilan sebagai warga dunia.

Keterampilan ini dibutuhkan karena interaksi manusia akan dengan mudah terjadi secara global melintasi batas negara dan benua.



Gambar 3.2. Pergeseran konten pembelajaran

2. Keterampilan untuk berkreasi dan berinovasi.

Kreasi dan inovasi sangat dibutuhkan karena tidak ada yang mampu bertahan kecuali perubahan.

3. Keterampilan bidang Teknologi.

Perubahan teknologi yang drastis membutuhkan kemampuan manusia untuk mengimbangnya.

4. Keterampilan interpersonal.

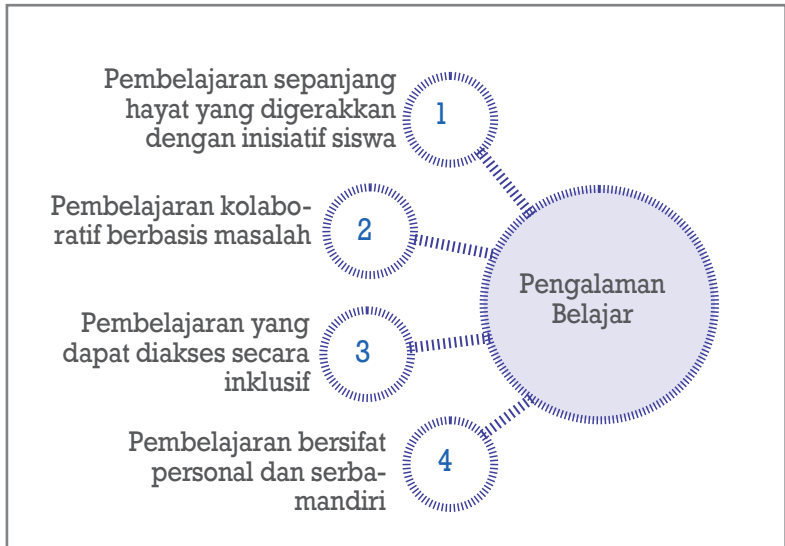
Hubungan antarmanusia akan menjadi kekuatan utama dalam berinteraksi sesama warga dunia.

Penyesuaian Pengalaman Belajar Siswa

Proses pembelajaran dengan metoda dominan ceramah di kelas-kelas adalah metoda klasik yang telah berlangsung beberapa abad lamanya. Dan nyaris tidak berubah. Hal demikian hanya memberi pengalaman belajar yang monoton dan makin jauh dari kondisi di dunia nyata yang dialami anak ketika lulus sekolah.

Pembelajaran yang dilakukan siswa pada dasarnya adalah sebuah *learning experience* yang dapat menguatkan kompetensinya. Pengalaman belajar yang dialami siswa dalam belajar harus berubah menyesuaikan dengan kebutuhan kompetensi yang diharapkan, sehingga belajar memiliki makna bagi kehidupan nyata.

Untuk membangun pengalaman belajar yang bermakna bagi kehidupan anak di masa depan, maka aktivitas pembelajaran harus menyesuaikan dengan kebutuhan pengalaman belajar siswa. Berikut empat fokus penyesuaian dalam pergeseran dalam pengalaman belajar.



Gambar 3.3. Pergeseran pengalaman belajar

1. Pembelajaran sepanjang hayat yang digerakkan dengan inisiatif siswa

Pembelajaran tidak dapat disekat-sekat dengan waktu dan ruang. Setiap orang secara kodrat memiliki cara belajar yang berbeda dan membutuhkan waktu yang berbeda. Anak boleh memilih mau belajar apa, kapan, dan di mana. Hal ini yang akan memberi pengalaman belajar lebih bermakna bagi setiap individu. Inisiatif dan pilihan siswa untuk melakukan aktivitas belajar sesuai dengan kebutuhannya akan menjadi pengalaman belajar yang berharga. Ke depan, hal demikian tidak dapat dielakkan dan menjadi tantangan bagi manajemen sekolah di manapun.

2. Pembelajaran kolaboratif berbasis masalah.

Kehidupan adalah perjalanan untuk menyelesaikan masalah demi masalah. Setiap masalah yang dihadapi seseorang hanya dapat diselesaikan oleh dirinya sendiri dan membutuhkan kompetensi yang terpadu dari semua *learning content*. Oleh karena itu, untuk membiasakan diri dengan berbagai masalah, siswa harus terlatih memecahkan masalah kehidupan secara kolaboratif untuk berkontribusi dalam peran masing-masing yang berbeda-beda.

3. Pembelajaran yang dapat diakses secara inklusif.

Akses pembelajaran dapat diperoleh dari mana saja, kapan saja dan oleh siapa saja. Kebebasan untuk mengakses pembelajaran yang disukai memberikan pengalaman belajar yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa itu sendiri.

4. Pembelajaran bersifat personal dan serba mandiri

Setiap anak akan memiliki keunggulan yang berbeda satu sama lain. Dari keunggulan yang berbeda itulah, akan melahirkan kompetensi unggulan yang berbeda pula. Perbedaan kompetensi unggulan tersebut akan mendorong terciptanya kolaborasi. Oleh karena itu tidak ada kegiatan belajar yang sama untuk semua anak. Pembelajaran bersifat personal dan dilakukan secara mandiri.

Teori Baru Organisasi Sekolah

Kondisi yang serba berubah membawa konsekuensi pada lahirnya teori manajemen baru tentang bagaimana mengatur sekolah. Manajemen sekolah memiliki keunikan dibandingkan manajemen

organisasi pada umumnya, mengingat karakteristik satuan pendidikan yang juga unik.

Pada umumnya, secara tradisional satuan pendidikan merupakan organisasi yang memiliki ciri sebagai berikut:

1. Nirlaba

Orientasi sekolah bukan pada laba. Oleh karena itu, tujuan sekolah tidak untuk menghasilkan laba, melainkan untuk memberi manfaat berupa peningkatan kompetensi pada peserta didik. Dalam konteks keuangan, yang dilihat adalah seberapa efektif dan efisien setiap Rupiah dibelanjakan untuk meningkatkan kompetensi siswa. Uang yang ada di sekolah, seoptimal mungkin ditujukan untuk meningkatkan kualitas belajar siswa. Jadi ukuran utama keberhasilan satuan pendidikan adalah optimalnya kegiatan belajar siswa.

2. Transparan dan Akuntabel

Sebagai institusi yang bertujuan membangun perilaku dan budaya, pada hakikatnya sekolah adalah domain masyarakat. Oleh karena itu, sekolah, terutama sekolah negeri, umumnya dikategorikan sebagai lembaga publik. Berdasarkan hal demikian, maka salah satu ciri penting *public institution* adalah keterbukaan dan keterukuran. Pertanggungjawaban sekolah lebih pada publik, dalam hal ini orang tua siswa dan masa depan anak.

3. Berorientasi Mutu

Mengacu pada prinsip nirlaba sebagai dasar, maka orientasi sekolah lebih utama pada mutu. Baik mutu layanan maupun mutu hasil pendidikan. Secara terus menerus, sekolah harus meningkatkan mutu sebagai sifat dasar sekolah. Selain itu, sebagai in-

stitusi publik, acuan mutu sekolah yang harus dipertimbangkan adalah mutu sesuai konteks geografis dan zamannya.

4. Akses berkeadilan

Prinsip yang juga harus dijunjung tinggi oleh sekolah adalah asas keadilan terutama dalam hal akses. Sekolah mutlak melayani siapapun yang membutuhkan pendidikan tanpa memberi syarat awal. Adapun mengenai lokasi geografis menjadi pertimbangan sebagai upaya pemerataan hak warga negara.

Prinsip tersebut pada hakikatnya tidak mengalami perubahan secara signifikan. Prinsip tersebut sudah sejalan dengan teori baru manajemen yang memiliki karakteristik serupa. Akan tetapi terdapat beberapa prinsip pengelolaan pendidikan yang berkembang selaras dengan perkembangan zaman. Prinsip ini sebelumnya tidak mendapat perhatian tapi belakangan menjadi penopang posisi satuan pendidikan. Prinsip tersebut adalah:

1. Kolaborasi

Manajemen sekolah akan mengedepankan kolaborasi internal sebagai ciri prinsip yang utama. Berbagai kegiatan dilakukan dalam bentuk kolaborasi termasuk dalam upaya untuk saling menguatkan antarguru satu dengan yang lain. Peningkatan kualitas guru dilakukan dalam bentuk kolaborasi internal dalam bentuk bimbingan, mentoring, dan pertemuan rutin penguatan diri. Dengan kolaborasi internal yang kuat, mendorong kemandirian sekolah untuk tampil sebagai sekolah yang efektif.

2. Kebermaknaan

Ke depan, sekolah mau tidak mau harus menjadi tempat di mana semua warga sekolah memiliki perasaan senang dan puas

atas keberadaannya. Kesenangan dan kepuasan berada di lingkungan sekolah terutama karena kehadirannya memiliki makna. Hal inilah yang membuat warga sekolah menjalani kebahagiaan hidup. Bukan dari aspek finansial atau kekuasaan. Prinsip ini membuat keberadaan sekolah akan tetap dibutuhkan dalam peradaban baru yang oleh para ahli disebut sebagai Society 5.0.

3. Penguatan Karakter dan Literasi

Sistem manajemen baru sekolah akan lebih fokus pada penguatan segala hal yang berada di dalam diri peserta didik. Prinsip pembelajaran yang selama ini didominasi oleh prinsip *outside-in* akan mulai ditinggalkan dan bergeser ke dominasi *inside-out*. Karakter dan kompetensi kehidupan masa mendatang, menjadi dua hal yang menjadi landasan bagi siswa untuk mengarungi kehidupan di zamannya. Penemuan bidang ilmu yang cepat menyebabkan pembelajaran tentang konten ilmu tidak menjadi hal yang utama. Terkait keilmuan yang dipelajari lebih utama adalah prinsip dasar dari setiap ilmu.

4. Optimalisasi penggunaan TIK secara optimal

Teknologi informasi mutlak digunakan di sekolah secara optimal baik sebagai pendukung administrasi pembelajaran dan manajemen sekolah maupun sebagai media dan konten pembelajaran. Sekolah membutuhkan informasi banyak dan beragam untuk mengukur keberhasilannya. Hanya dengan dukungan teknologi informasi hal itu dapat diwujudkan. *Big data* yang terkelola dengan baik dan terolah dengan akurat akan menjadi alat bantu utama bagi setiap satuan pendidikan. ■





Bab 4

Arah Perubahan Pola Manajemen SMA

Seperi halnya kegiatan pembelajaran yang polanya tidak berubah dalam satu abad terakhir, pola manajemen sekolah juga statis. Bahkan di tengah tantangan yang terus berubah dalam dua dekade terakhir, pola manajemen sekolah tidak mengalami perubahan signifikan. Tidak terjadinya perubahan yang signifikan ini disebabkan beberapa faktor, diantaranya:

- Belum adanya keberanian sekolah untuk mengubah pola manajemen karena terbentur berbagai regulasi yang kaku dan mengikat;
- Tidak terciptanya iklim kolaboratif di dalam sekolah untuk membangun suasana belajar yang optimal;
- Warga sekolah hanya melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya saja;
- Adanya konflik internal yang menyebabkan tidak adanya keharmonisan hubungan kerja;
- Belum adanya kesadaran secara pribadi untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan secara optimal.

Kendati demikian, seiring berjalannya waktu, pola manajemen sekolah, mau tidak mau, pada akhirnya tetap akan berubah. Ada beberapa faktor yang menyebabkan perubahan pola manajemen sekolah di masa yang akan datang tidak dapat dielakan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- Tuntutan perkembangan zaman yang berubah begitu cepat dan mendorong sekolah mau tidak mau mengubah polanya;
- Organisasi manajemen lama yang ada tidak mampu beradaptasi di tengah perubahan dahsyat yang terjadi;

- Tekanan dari dunia pendidikan di berbagai wilayah yang lebih dahulu berubah;
- Tekanan dari organisasi lain yang terkait dengan pendidikan, sudah berubah lebih cepat, seperti dunia usaha, dunia industri dan lainnya;
- Tren dunia dalam bidang manajemen yang berubah drastis bahkan terbalik.

Dari berbagai kondisi tersebut terdapat berbagai aspek yang dituntut berubah. Antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.1. Perubahan Poal Manajemen Sekolah

No	Aspek	Pola Lama	Pola Baru
1	Kewenangan Manajemen	Subordinasi	Otonom
2	Pengambilan Keputusan	Terpusat	Partisipatif
3	Ruang Gerak Organisasi	Ruang Gerak Kaku	Ruang Gerak Luwes
4	Pendekatan	Birokratik	Profesional
5	Orientasi	Sentralistik	Desentralistik
6	Pengaturan	Diatur	Motivasi diri
7	Regulasi	Overregulasi	Deregulasi
8	Kontrol	Mengontrol	Mempengaruhi
9	Arah Tugas	Mengarahkan	Memfasilitasi
10	Menghadapi Risiko	Menghindari Risiko	Mengelola Risiko

No	Aspek	Pola Lama	Pola Baru
11	Pengelolaan Dana	Menggunakan Uang Semuanya	Menggunakan Uang Seoptimal Mungkin
12	Pengelolaan SDM	Individu yang Cerdas	<i>Teamwork</i> yang Cerdas
13	Pengelolaan Informasi	Informasi Terpribadi	Informasi Terbagi
14	Pendelegasian We-wenang	Pendelegasian	Pemberdayaan
15	Organisasi	Hierarkis	Datar
16	Persaingan	Kompetisi	Kolaborasi

Secara lebih rinci mengenai pola baru dapat diuraikan dalam Tabel berikut:

Tabel 3.2. Karakteristik Pola Baru Manajemen Sekolah

Karakteristik Pola Baru Manajemen Sekolah	Uraian
Otonom	Manajemen sekolah merupakan entitas unik yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik peserta didik dan konteks lokal. Oleh karena itu, manajemen sekolah dapat bertindak otonom terbebas dari kepentingan yang bertentangan dengan tujuan pendidikan.
Pengambilan Keputusan Partisipatif	Era keterbukaan informasi dan berkembangnya media sosial, upaya peningkatan kualitas belajar membutuhkan partisipasi semua kalangan. Pengambilan keputusan di sekolah mutlak melibatkan <i>stakeholder</i> .

Karakteristik Pola Baru Manajemen Sekolah	Uraian
Ruang Gerak Luwes	Perubahan yang terjadi dalam segala aspek kehidupan, menuntut organisasi manajemen bertindak luwes dan memiliki fleksibilitas tinggi dalam menghadapi berbagai kondisi.
Pendekatan Profesional	Manajemen sekolah bukanlah organisasi birokrasi. Oleh karena itu pendekatan manajerialnya tidak menggunakan pendekatan birokratik, melainkan pendekatan profesional yang berorientasi pada kualitas belajar siswa.
Desentralistik	Manajemen sekolah tidak bisa lagi bersifat sentralistik. Dalam tata kelola pendidikan oleh pemerintah, sudah lama pengelolaan sekolah dilakukan secara terdesentralisasi. Namun, di internal sekolah polanya masih sentralistik kepada kepala sekolah, belum terdesentralisasi sesuai struktur organisasi yang sesuai.
Motivasi diri	Sebagai kumpulan orang profesional di dalam sekolah, maka kesadaran profesi akan mendorong setiap orang untuk memotivasi diri, bukan tunduk pada aturan teknis yang tidak esensial. Seluruh warga sekolah mampu memotivasi diri untuk memberikan layanan pendidikan pada murid sehingga akan bermuara pada kualitas pembelajaran.
Deregulasi	Gerak langkah manajemen sekolah, karena bersifat otonom sesuai konteks, tidak relevan jika dijalankan dengan regulasi yang mengatur teknis. Perlu deregulasi untuk memberi ruang bagi manajemen sekolah melakukan hak otonominya, yang disertai dengan akuntabilitas dan tanggungjawab.

Karakteristik Pola Baru Manajemen Sekolah	Uraian
Mempengaruhi	Melakukan kontrol dalam manajemen sekolah dirasakan tidak banyak membuahkan hasil. Upaya kontrol ke depan dilakukan dengan mempengaruhi agar semua elemen organisasi dapat melakukan <i>selfcontrol</i> dan melakukan pekerjaan dengan orientasi kualitas belajar anak, bukan karena tuntutan kerja.
Memfasilitasi	Memberikan arahan dan mengarahkan kerja bagi setiap orang dalam manajemen sekolah tidak lagi sejalan dengan kebutuhan. Yang lebih relevan adalah dengan memfasilitasi agar semua orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih optimal.
Mengelola Risiko	Risiko yang dihadapi sekolah ke depan lebih kompleks, berubah cepat dan tidak terduga. Oleh karena itu perlu kemampuan manajemen sekolah untuk mampu mengelola risiko. Pandemi yang terjadi di tahun 2020 merupakan salah satu contoh kejadian yang harus dipersiapkan manajemen sekolah
Menggunakan Uang Seoptimal Mungkin	Efisiensi dan efektivitas menjadi hal penting, sehingga kemampuan manajemen menggunakan anggaran secara efisien dan efektif menjadi karakteristik yang mutlak.
<i>Teamwork</i> yang Cerdas	Kemampuan individu yang cerdas bukan menjadi prioritas, yang terpenting <i>teamwork</i> dapat berjalan optimal, sehingga setiap orang dituntut memiliki peran yang berbeda dan konstruktif.

Karakteristik Pola Baru Manajemen Sekolah	Uraian
Informasi Terbagi	Dengan perkembangan teknologi, informasi yang beredar mudah didapat oleh pihak lain.
Pemberdayaan	Pemberdayaan setiap komponen akan lebih optimal dan menggantikan tahap pendelegasian yang selama ini lebih dominan di dalam organisasi sekolah. Dengan demikian setiap orang dapat secara mandiri menjadi bagian dari organisasi secara utuh.
Organisasi Datar	Struktur organisasi sekolah yang selama ini hierarkis akan berubah menjadi organisasi datar sesuai dengan tantangan dan kebutuhan sesuai zamannya.
Kolaborasi	Era kompetisi sudah tidak relevan. Setiap orang memiliki keunggulan unik yang perlu dikembangkan sebagai kekuatan dirinya. Demikian pula organisasi sekolah. Tidak ada cara paling optimal selain melakukan kolaborasi satu dengan lainnya. Baik kolaborasi di internal sekolah maupun kolaborasi antarsekolah.

Adanya perubahan pola manajemen sekolah yang lama menjadi pola baru tentu diharapkan dapat memberikan harapan yang lebih baik terhadap dunia pendidikan kita saat ini. Adanya perubahan pola manajemen tentu disesuaikan dengan kondisi dan konteks lokal dari setiap sekolah. Secara lebih teknis bagaimana perubahan pada tiap bagian dapat diuraikan pada bagian berikut:

1

Kewenangan Manajemen

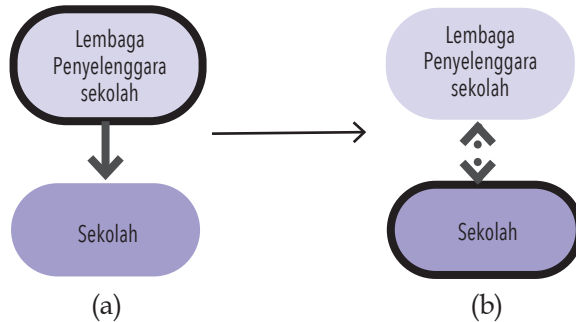
Subordinasi > Otonom

Sekolah bermutu adalah sekolah yang mampu menerapkan manajemen sekolahnya secara mandiri. Kondisi saat ini, banyak sekolah yang belum mampu menunjukkan diri sebagai sekolah yang mandiri. Adanya intervensi dari pihak-pihak luar menjadikan sekolah tidak berkutik, apalagi jika dikaitkan dengan kepentingan-kepentingan yang sifatnya politis dan pribadi. Tentu hal ini akan mempengaruhi kualitas dan mutu dari sekolah itu sendiri.

Posisi manajemen sekolah yang hanya menjadi subordinasi dari pengelola sekolah (lihat gambar a). Hal ini menjadikan sekolah tidak memiliki otoritas dan kewenangan secara utuh. Manajemen sekolah tidak memiliki kebebasan untuk berinovasi dalam proses pengambilan keputusan. Sejatinya sekolah hanya menunggu perintah dari atasan. Jika ada ketidakpatuhan dari sekolah terhadap keputusan yang diambil oleh atasan, maka sekolah akan dikenai sanksi atau teguran. Pola ini juga akan melahirkan kelas-kelas sosial di sekolah.

Pola manajemen subordinasi tersebut tentu harus diubah untuk memberikan keleluasan kepada sekolah berinovasi dan bertanggungjawab terhadap peningkatan mutu pendidikan. Jika tidak, sekolah akan sulit berkembang, karena setiap muncul persoalan, sekolah hanya menunggu perintah tanpa ada inisiatif atau inovasi manajemen untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Pengelolaan pendidikan ideal yang bisa diimplementasikan adalah manajemen otonom (gambar b). Pola manajemen yang diartikan se-



Gambar 3.1. Sekolah sebagai subordinasi (a) dan Sekolah otonom (b)

bagai kewenangan/kemandirian satuan pendidikan dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri dan tidak bergantung pada pihak mana pun selaras dengan tujuan lembaga penyelenggaranya.

Otonomi juga berarti bahwa sekolah mempunyai kewenangan dan kebebasan dalam melakukan pengembangan sekolah secara mandiri dengan dukungan kreativitas seluruh warga sekolah. Jadi, perlu digarisbawahi, manajemen yang otonom jangan dianggap sebagai kesempatan bekerja seenaknya, tanpa aturan dan target yang jelas.

Secara internal, sekolah juga harus memberikan otonomi kepada guru untuk melakukan berbagai inovasi dalam rangka meningkatkan mutu dan kualitas pembelajaran. Pihak sekolah termasuk manajemen sekolah dan orangtua harus paham dan percaya bahwa guru ialah seorang profesional yang dilatih khusus menghadapi berbagai tantangan di bidangnya. Hanya dengan ruang gerak guru yang lebih luas dan lentur, guru berpeluang untuk berimprovisasi dalam melakukan proses pendidikan. ■

2

Pengambilan Keputusan

Terpusat > Partisipatif

Dunia pendidikan tidak pernah kekurangan persoalan. Setiap sekolah akan memiliki masalah yang berbeda-beda sesuai dengan kondisinya masing-masing. Pada umumnya masalah yang ada di sekolah selalu dititikberatkan kepada satu pihak saja, yaitu kepala sekolah. Guru-guru tidak mau ikut campur dalam hal tersebut. Dengan berdalih bahwa tugas yang harus dikerjakan oleh guru juga sudah banyak. Jika ada masalah, yang berkaitan dengan manajemen sekolah, kepala sekolahlah yang bertanggung jawab.

Kondisi ini mencerminkan bahwa di dalam pengambilan keputusan terkait dengan kebijakan, guru pada umumnya tidak terlalu banyak dilibatkan. Guru hanya dijadikan sebagai objek dari kebijakan. Jika pun ada guru yang terlibat hanya sebatas perwakilan dan itupun tidak menyuarakan apa yang menjadi keinginan banyak guru.

Pengambilan keputusan secara terpusat adalah pengambilan keputusan yang didominasi oleh peran pimpinan yang akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap hubungan serta dapat menghambat perkembangan dari sekolah.

Pada dasarnya pengambilan keputusan terpusat memiliki beberapa kelemahan, di antaranya (1) pengambilan keputusan menjadi lama; (2) kualitas keputusan kurang baik; (3) pengelolaan manajemen lembaga akan semakin sulit karena akan banyak menimbulkan masalah.

Kelemahan pola pengambilan keputusan terpusat bisa diatasi dengan mengimplementasikan pengambilan keputusan partisipatif.

Pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik oleh warga sekolah (guru, siswa, karyawan, orang tua siswa, tokoh masyarakat). Artinya, proses membuat keputusan sekolah dibangun dalam suasana kerjasama pada semua level. Proses ini berlangsung dalam pola membagi pengambilan keputusan yang “tidak dilakukan sekali dan kemudian dilupakan”, melainkan dilakukan secara berkelanjutan.

Berikut sisi positif dari pengambilan keputusan partisipatif, yaitu diantaranya:

- Lebih mendorong terciptanya kreativitas dan pengembangan ide baru karena semua level yang ada akan berupaya mengembangkan potensi masing-masing.
- Melahirkan motivasi lebih tinggi sehingga anggota organisasi atau lembaga akan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi.
- Keterlibatan pihak-pihak terkait akan lebih besar dan sesuai dengan banyak penelitian bahwa partisipasi yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi.
- Kapabilitas organisasional meningkat sehingga kecakapan organisasi akan lebih baik karena sumber daya manusia yang terlatih dan teruji dalam memimpin organisasi sudah tersedia. ■

3

Ruang Gerak Organisasi

Kaku > Lebih Luwes

Inovasi sekolah dibutuhkan sebagai upaya pengembangan dan peningkatan kualitas serta mutu dari sekolah itu sendiri. Namun, terkadang sekolah sulit untuk berinovasi karena tidak memiliki ruang gerak yang luas dan terkesan sangat kaku. Setiap akan melakukan sebuah perubahan atau inovasi selalu terbentur dengan aturan dan regulasi yang berlaku.

Petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang diterbitkan oleh pemerintah seringkali mempersempit ruang gerak dari sekolah itu sendiri. Hal ini dikarenakan petunjuk yang diberikan sudah sangat terlalu teknis dan tidak memberikan ruang gerak untuk sekolah dalam menciptakan sesuatu yang baru yang disesuaikan dengan kondisi sekolah, meskipun pedoman yang diberikan oleh pemerintah bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi sekolah dalam melaksanakan suatu program.

Ruang gerak manajemen sekolah yang kaku tentu akan berdampak pada lambatnya perkembangan dan peningkatan mutu sekolah. Saat ini, sekolah hanya berperan sebagai pelaksana program bukan pembuat program. Padahal, sekolah memiliki banyak potensi yang dapat dikembangkan sebagai upaya pengembangan dan peningkatan mutu. Nampak ada kekhawatiran dari pemerintah bahwa sekolah tidak akan mampu melaksanakan program dengan baik dan itu akan menyulitkan pemerintah sebagai pemberi program.

Pemberian ruang gerak yang sempit dan kaku harus beralih menjadi ruang gerak yang lebih luwes. Manajemen sekolah di masa yang akan datang harus memiliki daya adaptasi yang tinggi dalam menghadapi perubahan dan kondisi yang terjadi. Oleh karena itu manajemen sekolah harus memiliki ruang gerak secara mandiri dan luwes. Ruang gerak luwes dalam manajemen sekolah dimaknai sebagai berikut:

- a. Manajemen sekolah harus dapat disesuaikan dengan konteks lokalnya, sehingga dapat bergerak lebih adaptabel; Misalnya: sekolah yang berada di daerah dengan budaya berdagang, dapat mengembangkan sisi kewirausahaannya;
- b. Ruang gerak sekolah harus lebih cepat sebagai bentuk layanan pendidikan yang responsif, tanpa menunggu petunjuk atau acuan dari organisasi di atasnya. Ketika pemerintah mengeluarkan kebijakan kurikulum baru, misalnya. Meski belum ada petunjuk teknis, sekolah sudah mengantisipasi dengan menyusun rencana sesuai konteks lokal;
- c. Dapat melakukan ruang gerak inovatif sesuai dengan kebutuhannya tidak bergantung pada pihak lain. Jika sekolah kreatif, banyak inovasi bisa dilakukan, tergantung dari kemauan dan semangat dari para gurunya sebagai motor penggerak inovasi.

Keluwesan ruang gerak yang diberikan diharapkan mampu meningkatkan kemandirian sekolah dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi, menciptakan inovasi dan terciptanya kolaborasi yang optimal agar tujuan dari sekolah itu sendiri tercapai. ■

Pendekatan Birokratik > Pendekatan Profesional

Pendekatan manajemen sekolah harus dibedakan dari manajemen birokrasi. Manajemen berbasis sekolah dilakukan untuk memberikan layanan pendidikan sesuai dengan kondisi anak dan konteks lokalnya. Kepentingan manajemen sekolah disandarkan pada kepentingan peserta didik dan masa depan mereka. Bukan untuk kepentingan politik birokrasi yang seringkali tidak sejalan dengan pendidikan. Oleh karena itu pertimbangan profesional dalam pendidikan menjadi bahan pertimbangan yang utama dalam setiap langkah manajemen.

Birokrasi di bidang pendidikan hakikatnya adalah salah satu perangkat yang fungsinya mempermudah dalam memberikan layanan pendidikan sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Pada praktiknya birokrasi pendidikan mengalami banyak persoalan yang seharusnya bisa diselesaikan dengan segera menjadi berlarut-larut karena rumitnya birokrasi. Tak hanya itu, birokrasi seringkali melahirkan mental amtenar yang berkuasa. Padahal hal demikian tidak diperlukan di sekolah.

Bagaimana para birokrat sebagai pengelola pendidikan memosisikan dirinya?

Setidaknya terdapat tiga hal yang selama ini banyak dikeluhkan, yakni (a) intervensi pada pemilihan kepala sekolah oleh pihak birokrat tertentu dan kerap dilakukan tiba-tiba; (b) mengintervensi kebijakan sekolah dalam penerimaan siswa baru (misalnya menitipkan anak/

kolega agar diterima di sekolah pilihan); (c) kepala sekolah kerap “dipaksa” menjadi alat untuk tujuan politik karena dianggap dapat mengumpulkan massa pada setiap Pemilu atau Pilkada.

Dalam pengelolaan sekolah sudah seharusnya manajemen sekolah terbebas dari intervensi dan konflik kepentingan lainnya. Dengan kata lain, manajemen sekolah harus dilakukan secara profesional, baik pimpinan maupun satuan pendidikan harus terbebas dari unsur politik praktis dan bersifat netral.

Dalam pola baru manajemen pendidikan, konsep pengelolaan akan mengedepankan:

1. Penentuan kepala sekolah melalui lembaga independen yang dapat menjaga akuntabilitasnya dalam menentukan kelayakan dan kepatutan seseorang untuk menjadi kepala sekolah.
2. Kepala sekolah harus memiliki gaya kepemimpinan moral, partisipasif, dan kolegial, serta memberikan suasana belajar dan proses belajar yang nyaman serta menyenangkan;
3. Tenaga pendidik harus menjalankan profesinya secara profesional. Salah satu bentuknya adalah guru mempunyai perencanaan pembelajaran dan rencana tindak lanjut hasil pembelajaran. Di samping itu, fokus kepada pengembangan potensi siswa dengan sepenuh hati dan berkorban untuk mengembangkan hal tersebut. ■

Sentralistik > Desentralisasi

Sentralistik adalah pengelolaan manajemen yang terpusat di satu sentral. Kini dalam banyak hal, kewenangan pengelolaan SMA berada di pemerintah daerah, namun, masih ada anggapan semuanya tergantung pusat. Dalam berbagai regulasi sekolah diberi berbagai kewenangan, namun fakta di lapangan orientasi manajemen sekolah masih tersentralisasi ke pemerintah. Pola demikian jelas membuat manajemen sekolah tidak mampu menunjukkan kreativitasnya dalam mengelola sekolah dan juga pembelajaran karena semua bergantung dan bahkan tunduk pada kebijakan pemerintah.

Dampak sentralisasi dalam pendidikan dapat dilihat misalnya tentang pembagian tugas dan wewenang pusat dan daerah dalam pengadaan guru yang belum merata di daerah. Banyak sekolah di daerah yang mengalami kekurangan tenaga pengajar, menganggap hal ini murni tanggung jawab pusat. Padahal, hal ini sudah ada pembagian wewenang antara pusat dan daerah. Termasuk juga soal kuantitas dan kualitas tenaga pendidikannya.

Hal lain adalah dalam kebijakan kurikulum hingga tataran teknis. Hal ini membuat pembelajaran nyaris seragam. Disadari bahwa pengembangan kurikulum ini merupakan implementasi teknis dari tujuan pendidikan nasional, akan tetapi perbedaan kondisi, potensi, dan juga karakteristik satuan pendidikan justru kerap menjadi persoalan karena menjadi tantangan berat bagi sekolah dalam melakukan adaptasi kebijakan pusat untuk diterapkan di sekolah.

Di sekolah, dampak sentralisasi juga dapat dilihat dalam pengelolaan internal sekolah. Semua urusan sekolah merujuk pada sosok kepala sekolah seorang diri. Segala keputusan harus menunggu kepala sekolah dan itu memerlukan waktu sehingga efektivitas pengelolaan pendidikan tidak tercapai.

Untuk menyikapi kelemahan tersebut, perlu upaya memutus alur birokrasi. Langkah ini terbuka dengan menerapkan kemandirian sekolah dengan menguatkan kepemimpinan sekolah dan kolaborasi internal. Dengan demikian, sekolah leluasa mengatur dirinya sendiri dan bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya.

Ciri-ciri desentralisasi sekolah adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah memiliki kewenangan otonom yang berorientasi pada kualitas belajar siswa. Kewenangan kepala sekolah diawasi oleh masyarakat, baik Komite Sekolah maupun institusi pengawas lembaga publik.
2. Pola kepemimpinan demokratis, partisipatif dan terbuka dalam kendali pengelola sekolah;
3. Pembagian tugas lebih terdistribusi di dalam manajemen sekolah dalam pola kolaborasi internal;
4. Pengambilan keputusan lebih cepat karena penentu kebijakan lebih terdistribusi luas;
5. Lebih banyak bidang yang dapat ditangani dan dikembangkan melalui inovasi;
6. Dapat menyesuaikan dengan konteks lokal, sehingga kearifan lokal menjadi kekuatan dalam pembelajaran. ■

Diatur > Memotivasi Diri

Semua serba diatur. Bukan hanya pada hal prinsip dan sesuatu yang bersifat umum, melainkan hingga ke tataran teknis. Hal demikian hanya cocok untuk institusi birokrasi atau tata kerja industri. Di sekolah, di mana fokus garapannya adalah meningkatkan kompetensi siswa, hal demikian sangat kontraproduktif.

Pengelolaan pendidikan akan sangat berbeda satu sekolah dengan yang lain, satu kelas dengan kelas lain, bahkan satu anak dengan anak lain. Variasi layanan sangatlah diperlukan. Oleh karena itu, segala sesuatu yang serba diatur akan menjauhkan sekolah dari pencapaian tujuannya.

Sebagai tempat berhimpunnya kaum profesional sekolah selayaknya mengedepankan kesadaran profesi untuk mendorong setiap orang untuk memotivasi diri, bukan tunduk pada aturan teknis yang tidak sesuai. Seluruh warga sekolah diharapkan mampu memotivasi diri untuk memberikan layanan pendidikan pada murid sehingga akan bermuara pada kualitas belajar siswa.

Saat ini warga sekolah kurang memiliki motivasi diri untuk saling berkolaborasi. Justru nuansa yang tampak adalah para guru melaksanakan tugas sendiri-sendiri. Seperti dalam hal proses pembelajaran berbasis aktivitas, guru yang menjadi penanggung jawab kegiatan, kurang didukung oleh rekan kerja yang lain dalam konteks membantu baik dari sisi pelaksanaan maupun penilaian. Padahal kegiatan tersebut dapat dijadikan sebagai materi ajar bagi mata pe-

lajaran lainnya.

Ke depan, cara berpikir “tanggung jawab saya hanya sebatas pekerjaan saya” sudah tidak lagi relevan pada pola pengelolaan pendidikan baru. Semua warga sekolah dituntut memotivasi diri melakukan perubahan untuk membuat sekolah lebih bermakna.

Setiap sekolah memiliki karakteristik yang berbeda satu dengan yang lain, sehingga pengaturan tidak dapat dilakukan secara masif dengan aturan yang sama. Tiap sekolah harus termotivasi untuk mengatur dirinya sendiri sesuai dengan kondisinya;

Energi potensi diri merupakan penggerak kualitas tiap satuan pendidikan, sehingga pengaturan yang tidak sejalan dengan konteks lokal cenderung akan ditolak oleh manajemen sekolah. Oleh karena itu manajemen sekolah harus mengedepankan langkah motivasi diri seluruh elemen dalam struktur manajemen yang ada. ■

Sisi positif penguatan motivasi diri

- ☑ Setiap sekolah adalah unik dan dapat mencapai keunggulan dengan menguatkan potensi dirinya;
- ☑ Energi potensi diri dan kolaborasi internal merupakan penggerak kualitas tiap satuan pendidikan;
- ☑ Motivasi diri diarahkan untuk menuju langkah yang sama yakni tercapainya kualitas belajar peserta didik.

Overregulasi > Deregulasi

Manajemen sekolah selama ini bergerak mengacu pada regulasi yang cukup rigid, kaku dan sangat teknis. Bahkan cenderung *overregulated*. Bukan hanya aturan yang bersifat prinsip melainkan juga bersifat juklak dan juknis yang sangat teknis. Adanya kondisi overregulasi ini membuat sekolah memiliki ruang gerak yang sempit. Terkadang regulasi yang dikeluarkan tidak sejalan dengan kondisi dan konteks lokal sekolah sehingga sekolah terkesan “dipaksa” oleh pemerintah untuk melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Hal demikian berujung pada suasana manipulatif yang menjadi biasa.

Banyaknya regulasi yang dikeluarkan, berubah-ubah dan terus diperbaharui, seringkali tidak dapat diikuti oleh sekolah. Terlebih lagi, sekolah tidak memiliki kesempatan luas untuk memahami regulasi tersebut secara prinsip filosofis. Tentu hal ini sangat mempengaruhi kinerja dari sekolah dalam memberikan layanan pendidikan yang optimal.

Ke depan, manajemen sekolah harus terbebas dari regulasi yang berlebih dan sangat teknis. Sekolah perlu diberi ruang gerak dan tanggungjawab profesional dalam mengelola sekolah. Bukan hanya sebagai pelaksana regulasi, melainkan sebagai pelaksana pendidikan yang bertanggungjawab.

Perlu dilakukan deregulasi di bidang pendidikan secara lebih optimal. Deregulasi yang dimaksud adalah penyederhanaan aturan atau

kebijakan hanya yang bersifat prinsip saja. Adapun dalam tataran teknis sekolah diberi kewenangan dengan tegas dan dituntut bertanggungjawab.

Dengan adanya deregulasi ini diharapkan memberikan ruang gerak yang luas bagi sekolah dalam melakukan pengembangan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Deregulasi dapat dimungkinkan karena manajemen sekolah merupakan lembaga mandiri yang memiliki karakteristik berbeda dengan birokrasi pada umumnya. Sekolah memiliki peran dan fungsi sebagai penyelenggara pendidikan, yang sebagian besar aktivitasnya selalu mengacu pada kondisi anak dan konteks lingkungannya. Dua hal tersebut yang akan mewarnai aktivitas sekolah yang berbeda antara satu sekolah dengan lainnya. Tanggung jawab terbesar dari penyelenggaraan pendidikan ada di tangan pimpinan sekolah secara kolegal.

Melalui penyederhaan aturan dan kebijakan, manajemen sekolah memiliki ruang gerak yang lebih luas dalam inovasi karena tidak bergantung pada regulasi yang mengekang yang tidak sesuai. Selain itu, tenaga pendidik memiliki kemerdekaan berpikir dan berkreasi karena terbebas dari belenggu peraturan. Hal ini sejalan dengan kebijakan Merdeka Belajar. ■

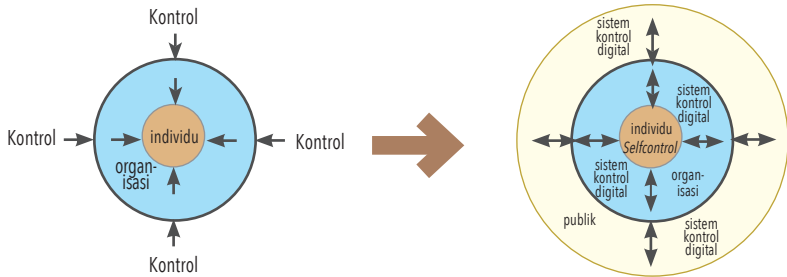
Mengontrol > Mempengaruhi

Manajemen pada prinsipnya adalah melakukan kontrol terhadap jalannya kegiatan organisasi. Kontrol dilakukan secara berjenjang dalam tahapan yang teratur untuk menjaga akuntabilitas organisasi dan memprediksi hal-hal yang dapat terjadi di masa depan. Dalam manajemen konvensional, kontrol dilakukan terhadap aktivitas manusia di dalam organisasi. Hal ini ke depan akan ditinggalkan.

Melakukan kontrol terhadap manusia dalam manajemen sekolah dirasakan tidak banyak membuahkan hasil sesuai harapan. Makin banyak upaya pengawasan, akan makin membuat manajemen sekolah semakin rumit dan menghabiskan waktu untuk memenuhi kebutuhan pengawasan tersebut. Terlebih pengawasan umumnya membutuhkan administrasi yang bersifat dokumen *based on paper*.

Selain itu, fungsi kontrol yang dilakukan terhadap manusia, kerap kali hanya sebatas sebagai pelaksanaan tugas dan tuntutan kerja saja. Esensi dari fungsi kontrol itu sendiri tidak dapat dicapai. Hal demikian memunculkan pemikiran untuk mengubah pola kontrol terhadap manusia dengan upaya-upaya lain, di antaranya melalui sistem aplikasi digital dan yang lebih humanis dengan mempengaruhi individu agar dapat melakukan *selfcontrol*.

Dengan *selfcontrol*, maka fungsi kontrol terhadap manusia tetap dapat dijalankan dengan menggunakan prinsip yang dinamakan



Gambar 3.2. Kontrol terhadap manusia (kiri) dan *selfcontrol* (kanan)

“Pengendalian 360 Derajat”. Artinya, semua bagian dapat saling mengontrol bagian lain. Sehingga tidak ada yang merasa paling benar dan paling berkuasa, konsep ini justru akan menghasilkan tim yang solid karena akan saling mengingatkan. Hal demikian lebih sesuai untuk penerapan di dunia pendidikan.

Perbaikan di dalam sekolah terjadi karena semangat yang muncul dari dalam diri, bukan karena paksaan dari luar. Energi perubahan dalam diri itulah yang harus dikuatkan dan dimunculkan karena pada dasarnya setiap orang berkeinginan untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Selama ini, sisi penguatan dari dalam diri inilah yang belum optimal.

Manajemen dapat menjaga kinerjanya karena adanya *selfcontrol*, sehingga perbaikan dapat terjadi secara simultan. Dengan adanya *self-control* akan terus memperbaiki kualitas dari manajemen itu sendiri.



Mengarahkan > Memfasilitasi

Kinerja individu dalam organisasi hierarkis bersifat pelaksana tugas pimpinan yang di atasnya. Oleh karena itu, pimpinan selalu mengarahkan tugas individu setiap orang yang ada dalam organisasi yang dipimpinya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Demikian pula halnya dengan kondisi di manajemen sekolah.

Mengarahkan aktivitas kerja setiap orang secara teknis dalam manajemen sekolah tidak lagi sejalan dengan kebutuhan. Hal ini karena individu yang berhimpun di sekolah adalah kalangan profesional yang bekerja menyandarkan pada kerja profesi. Sesuai dengan karakteristik pekerja profesional, layanan pendidikan akan sangat bergantung pada kondisi individu dan konteks lingkungan. Oleh karenanya, mengarahkan kerja profesional di satuan pendidikan sangat tidak relevan.

Yang lebih relevan dan sesuai untuk meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi sekolah adalah dengan memfasilitasi agar semua orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih optimal. Seringkali pimpinan baik yang berasal dari eksternal maupun internal sekolah beranggapan bahwa dengan memberikan bantuan, mereka bisa mengarahkan staf di bawahnya sesuai keinginannya. Akan tetapi pada kenyataannya, justru dengan arahan itu membuat mereka terkungkung dan tidak luwes dalam melakukan proses pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Menerjemahkan arahan pimpinan merupakan persoalan sendiri

yang cukup kompleks. Oleh karena itu, mengarahkan tugas anggota organisasi kerap kali tidak efektif.

Upaya untuk memfasilitasi dibutuhkan agar semua elemen dapat bergerak lebih cepat dan akurat, dengan kemampuan yang terus meningkat. Memberikan fasilitas di sini bukan hanya terkait masalah sarana dan prasarana saja, dukungan kebijakan, menyederhanakan peraturan dan jalur birokrasi juga menjadi bagian dari fasilitas. Bahkan memberikan dorongan semangat, dan upaya mendorong kemampuan staf merupakan bagian dari upaya memfasilitasi.

Dengan langkah memfasilitasi, manfaat yang dapat diperoleh antara lain:

- Setiap elemen memiliki kesempatan yang sama untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya dengan fasilitas yang disediakan;
- Semua orang memiliki fasilitas yang memadai untuk menjalankan manajemen sekolah;
- Semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensi karena difasilitasi;
- Pekerjaan tidak bergantung pada satu orang karena kesempatan melakukan pekerjaan diberikan kepada semua orang. ■

Menghindari Risiko > Mengelola Risiko

Setiap organisasi, dalam bentuk apapun, pasti akan selalu berhadapan dengan risiko. Risiko adalah hal yang menyedot energi organisasi dan menghambat pencapaian tujuan. Oleh karena itu, setiap manajemen organisasi umumnya berupaya sekuat tenaga untuk menghindari risiko. Jauh-jauh hari sudah dilakukan upaya untuk mencegah munculnya risiko.

Tanpa disadari upaya menghindari risiko menyedot energi yang cukup besar bagi setiap organisasi. Oleh karena itu, ke depan, perilaku menghindari risiko akan mulai ditinggalkan. Sebagai penggantinya, organisasi bukan menghindari risiko melainkan menghadapi dan mengelola risiko.

Risiko manajemen ke depan akan dihadapkan pada persoalan yang lebih kompleks sesuai dengan tren era VUCA (*volatile-uncertain-complex-ambiguous*) di masa yang akan datang. Yakni era di mana segala sesuatu terjadi sangat cepat dan mudah hilang (*volatile*), tidak menentu (*uncertain*), sangat kompleks (*complex*) dan ambigu. Hal demikian menimbulkan berbagai risiko yang bisa terjadi. Risiko tersebut tentunya tidak dapat dihindari. Oleh karena itu manajemen sekolah harus siap mengelola setiap jenis risiko yang terjadi.

Peristiwa Pandemi Covid 19 kali ini menjadi salah satu kasus risiko yang dihadapi manajemen sekolah. Bagaimana seharusnya sekolah bersikap dan tidak mengambil kebijakan yang salah. Manajemen sekolah harus mampu mengelola berbagai macam risiko yang dihadapi

pi, tindakan mencegah digunakan untuk mengurangi, menghindari, atau mentransfer risiko. Seperti juga dalam mengelola perusahaan, ke depan lembaga sekolah juga perlu mengelola risiko dengan membentuk yang dinamakan sebagai manajemen risiko. Tahapan manajemen risiko di sekolah:

1. Identifikasi risiko
2. Analisis risiko
3. Evaluasi risiko
4. Tanggapi risiko
5. Tinjau dan pantau risiko

Pengelolaan risiko harus transparan dalam arti memungkinkan aktifitas proses manajemen risiko dapat dipantau dan diakses oleh para pihak yang berkepentingan. Pengelolaan risiko harus bersifat inklusif dengan cara:

- Melibatkan peran serta para pemangku kepentingan sesuai kebutuhan (proporsional dan pada saatnya) dan memastikan bahwa pengaruh pemangku kepentingan dipertimbangkan pada saat menetapkan kriteria risiko.
- Melibatkan peran serta dari semua pejabat pengambil keputusan di semua level dan bagian organisasi secara proporsional dan pada saatnya.
- Pengelolaan risiko harus senantiasa relevan dengan kebutuhan dan terkini. ■

Gunakan semuanya > Gunakan seoptimal mungkin

Selama ini penggunaan dana di sekolah mengacu pada prinsip gunakan semuanya dan habiskan. Hal ini juga diterjemahkan dari prinsip nirlaba, di mana sekolah tidak berorientasi pada perolehan laba dari aktivitas yang dilakukan, maka semua dana habiskan saja.

Selain itu, kondisi ini menjadi dampak dari model instansi pemerintah yang dituntut untuk menyerap anggaran yang dikelolanya semaksimal mungkin. Juga karena pengaruh dana bantuan pemerintah yang diterima sekolah yang dituntut habis digunakan sesuai peruntukan yang ditetapkan.

Bantuan yang diterima sekolah, misalnya BOS, memang menjadi sumber dana yang cukup signifikan bagi sekolah. Bahkan banyak sekolah yang mengandalkan dana bantuan tersebut untuk operasional penyelenggaraan pendidikannya. Namun, dengan dalih dana tersebut tidak mencukupi, maka cenderung penggunaan dana dilakukan dengan cara dihabiskan.

Prinsip pengelolaan dana demikian sudah berlangsung lama di hampir seluruh satuan pendidikan, bukan hanya di sekolah pemerintah melainkan juga sekolah masyarakat. Sekolah, manajemen sekolah bertugas untuk menghabiskan semua anggaran yang diterimanya.

Kondisi demikian sangat tidak sesuai dengan prinsip optimalisasi pemanfaatan sumberdaya sekolah. Karena tidak ada jaminan, kinerja sekolah tidak berkorelasi langsung dengan besar kecilnya ang-

garan yang digunakan untuk proses pendidikan. Yang lebih utama adalah seberapa efisien dan efektif dana digunakan.

Dengan fakta demikian, ke depan, manajemen sekolah dituntut untuk memanfaatkan dana seoptimal mungkin untuk menyelenggarakan pendidikan dengan fokus meningkatnya kualitas belajar siswa. Melalui pembelajaran kolaboratif dan pengambilan keputusan secara partisipatif, hal ini menjadi sebuah tantangan baru bagi seluruh satuan pendidikan untuk merancang aktivitas pembelajaran secara optimal sehingga pemanfaatan dana dapat digunakan seefisien mungkin. Di sisi lain, sekolah juga diberi keleluasaan untuk menghimpun sumber dana lain untuk aktivitas pembelajaran. ■

POLA BARU MANAJEMEN ANGGARAN SEKOLAH

- ☑ sekolah diberikan keleluasaan untuk mencari sumber pendanaan lain di luar bantuan dari pemerintah pusat dan daerah
- ☑ sumber pendanaan kreasi sekolah menjadi sumber penghasilan/pendapatan yang penggunaannya diserahkan sepenuhnya ke sekolah.
- ☑ Mendorong sekolah menyusun RKAS lebih efektif dan efisien.
- ☑ Pengawasan keuangan publik

Individu yang cerdas > Teamwork

Dalam suatu sekolah terdiri dari guru-guru yang hebat dengan berbagai kompetensi keahlian dan tingkat pendidikan yang tinggi. Namun mereka bekerja sendiri-sendiri dan tersekat dengan tugas mata pelajaran masing-masing. Egosime mata pelajaran yang tinggi hanya akan melahirkan kompetisi yang tidak sehat. Jika tugas yang diberikan tidak berkaitan dengan tugasnya sebagai guru mata pelajaran maka dia hanya akan mengerjakannya sebatas sebagai tugas kerja semata.

Kemampuan individu yang cerdas bukan menjadi prioritas dalam manajemen sekolah. Kualitas belajar siswa tidak bergantung pada satu guru yang cerdas, melainkan ditentukan oleh kerja kolektif para guru dan warga sekolah yang saling mengisi satu dengan yang lain. Oleh karena itu dalam manajemen sekolah, keberadaan individu yang cerdas tidak menjadi hal yang prioritas.

Yang terpenting adalah *team work*, kolaborasi antarguru dan warga sekolah yang dapat berjalan optimal, sehingga setiap orang dituntut memiliki peran yang berbeda dan konstruktif. *Team work* merupakan karakteristik yang harus diterapkan dalam pola baru pengelolaan satuan pendidikan, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah. Bukan hasil individual.

Secara lebih komprehensif, *team work* dimaksud adalah kolaborasi yang baik di internal sekolah, antara kepala sekolah dan pendidik akan menghadirkan suasana belajar yang menyenangkan dan efek-

tif. Sementara kerjasama dengan pihak eksternal, yaitu *stakeholders*, akan diperoleh dukungan positif bagi keberlangsungan sekolah.

Kolaborasi di internal sekolah dapat diwujudkan dalam seluruh lingkup manajemen yakni dalam bidang perencanaan, pembelajaran dan penguatan kompetensi. Beberapa jenis kolaborasi atau *team-work* yang cerdas di sekolah antara lain:

- a. Perencanaan bersama;
- b. Pembelajaran berbasis aktivitas;
- c. Observasi kelas;
- d. *Team teaching*
- e. Kelompok belajar guru;
- f. *Protocol meeting*.

Hal ini berdampak pada pola rekrutmen sumberdaya manusia di satuan pendidikan. Yang diutamakan bukan sosok dengan kecerdasan individual yang tinggi melainkan kemampuannya untuk berkolaborasi. Dengan kata lain, sosok yang sesuai di satuan pendidikan adalah yang memiliki kompetensi sosial tinggi dan memiliki kecerdasan interpersonal. ■

Infomasi Pribadi > Informasi Publik

Saat ini sudah tak bisa lagi informasi ditutup-tutupi. Ingin tahu informasi apapun, data dan materi ilmu pengetahuan tersedia di dunia maya. Dengan dukungan teknologi, setiap orang dapat mengakses apa saja, dari mana saja dan kapan saja dengan mudah. Komunikasi antarindividu dapat dilakukan secara langsung tanpa memperhitungkan jarak, waktu, dan letak geografis, sepanjang terhubung dengan infrastruktur telekomunikasi yang memadai. Cara berkomunikasi akan lebih banyak diwarnai dengan menggunakan media digital. Bukan hanya audio melainkan juga audio visual.

Komunikasi antara guru-murid juga terdampak pola komunikasi baru, sehingga komunikasi langsung secara fisik di dalam kelas bukan lagi menjadi sesuatu yang mutlak, karena dapat digantikan dengan komunikasi dengan perantara media digital. Pandemi Covid 19 yang terjadi tahun 2020 mendorong percepatan pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran yang dilakukan secara jarak jauh.

Dengan memanfaatkan teknologi digital, informasi sangat mudah dibagi dalam berbagai platform digital. Sehingga informasi yang semua bersifat pribadi pun dapat menjadi informasi publik. Hal ini akan mendorong akuntabilitas manajemen satuan pendidikan.

Pemanfaatan platform digital ini akan membawa perubahan secara drastis dalam pengelolaan informasi satuan pendidikan. Tak bisa disangkal lagi keterbukaan dan akuntabilitas penyelenggara

pendidikan akan makin kuat. Berbagai jenis informasi yang semua bersifat pribadi dimiliki sekolah, kini dapat dengan mudah diakses publik.

Sistem informasi manajemen sekolah akan menjadi kekuatan baru dalam manajemen sekolah. Berbagai aktivitas sekolah dapat dilakukan secara lebih optimal dengan pemanfaatan teknologi. Secara garis besar terdapat beberapa aspek yang memanfaatkan sistem informasi manajemen sekolah, di antaranya:

1. Administrasi Sekolah.

Administrasi sekolah mulai dari sistem penerimaan peserta didik, keuangan, sumberdaya manusia, bahkan promosi sekolah dapat tercatat dalam bentuk *big data* digital.

2. Administrasi Pembelajaran

Materi ajar, aktivitas dan berbagai sumber dan bahan ajar, hingga ke penilaian tersedia dalam bentuk *learning management system* (LMS) terpadu yang dapat diakses dengan mudah.

3. Konten pembelajaran

Kompetensi dan literasi digital menjadi hal yang mutlak untuk dipelajari sebagai kebutuhan hidup di abad ke-21.

4. Evaluasi dan pelaporan

Pengukuran kinerja, penilaian kinerja sekolah, dan asesmen terhadap efektivitas manajemen sekolah, akan memanfaatkan teknologi digital sebagai media penting. ■

Pendelegasian > Pemberdayaan

Dalam organisasi hierarkis, wewenang dan tanggung jawab tertinggi berada di tangan pemimpin tertinggi. Dapat dibayangkan berapa beban berat pemimpin. Untuk meringankan beban, maka sebagian wewenang didelegasikan secara berjenjang ke struktur di bawahnya.

Namun pendelegasian yang diberikan hanya sebatas tugas dan wewenang. Adapun mengenai tanggungjawab, tetap berada di pundak sang pemimpin. Hal ini menyebabkan struktur organisasi hanya melaksanakan tugas saja, tanpa upaya kreatif dan inovatif yang sangat terkait dengan tanggungjawab.

Kondisi demikian, lambat laun akan mengalami pergeseran. Pendelegasian tidak membuat staf dalam organisasi menjadi sosok kreatif, inovatif dan bertanggungjawab. Mereka hanya akan menjadi pelaksanaan tugas semata. Kaderisasi kepemimpinan tidak berjalan secara alamiah.

Alternatif yang akan muncul menggantikan pola pendelegasian adalah pola pemberdayaan. Berbeda dengan pendelegasian, pemberdayaan dimulai dari kepercayaan yang tanpa syarat dari pimpinan kepada anak buah untuk menentukan pilihan-pilihan dan menjalankan secara kreatif suatu keputusan.

Sebagai pimpinan yang memberikan pemberdayaan, maka tidak selayaknya seorang pemimpin mengharuskan anak buah mengikuti cara pandang dan kepentingan pribadi. Seorang pemimpin yang

berpengalaman, memiliki kemampuan untuk menentukan seseorang cukup diberi pendelegasian atau diberi pemberdayaan.

Manajemen sekolah harus secara dominan memberi ruang pemberdayaan yang luas kepada seluruh guru dan staf di satuan pendidikan. Secara faktual, guru dan tenaga kependidikan adalah sosok profesional yang bekerja menjalankan profesinya. Oleh karena itu, tanggung jawab merupakan salah satu yang sangat mereka perlukan dalam menjalankan profesinya.

Manajemen sekolah lebih tepat menerapkan pemberdayaan kepada anggota organisasi. Bukan saja diberi wewenang yang luas dalam menjalankan profesinya, melainkan dituntut tanggung jawab profesional dalam menjalankan tugas tersebut.

Pemberdayaan dapat dilakukan dalam berbagai lingkup kewenangan organisasi, misalnya dalam pengelolaan aktivitas pembelajaran, pelaksanaan kegiatan, pengembangan peserta didik, pengelolaan keuangan pada unit-unit tertentu, merealisasikan inovasi dan kreasi atau dalam pengelolaan unit-unit organisasi di sekolah. Dengan demikian, kemampuan staf akan terus meningkat sejalan dengan wewenang yang diberikan dan tanggungjawab yang dituntut dari setiap langkah yang dilakukannya. ■

Organisasi Hierarkis > Organisasi Datar

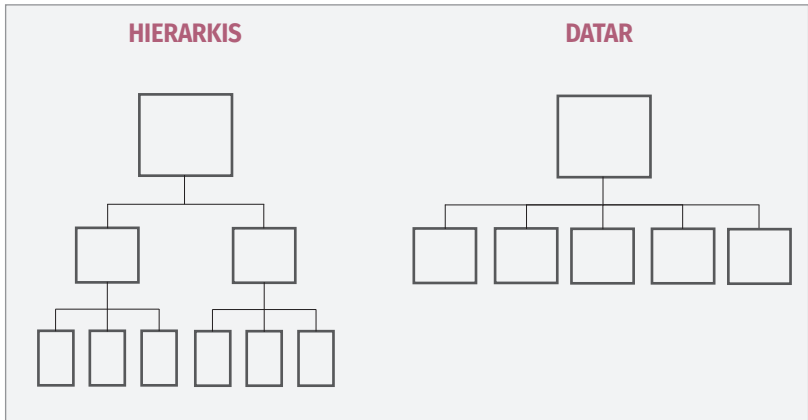
Struktur organisasi sekolah hingga saat ini masih berbentuk hierarkis, menyerupai organisasi birokrasi yang berjenjang dari pimpinan hingga ke staf. Organisasi semacam ini menunjukkan pengambilan keputusan terpusat, dan pendelegasian wewenang dan pekerjaan hingga ke tataran teknis cukup panjang.

Struktur hierarkis merupakan pola lama yang dikenal manusia. Dengan pola terpusat, struktur menunjukkan rantai komando yang jelas. Oleh karena itu paling banyak digunakan militer dan birokrasi. Organisasi semacam ini dikenal solid tapi sangat kaku, dan tidak lincah dan adaptabel menyesuaikan diri dengan perubahan.

Lambat laun, organisasi hierarkis mulai ditinggalkan. Organisasi pemerintah sebagai birokrasi yang sudah sangat kental dengan pola hierarki, mulai memangkas struktur eselonisasi dengan menghilangkan eselon tiga dan mengubahnya dengan jabatan fungsional. Hal ini menunjukkan secara bertahap mulai dilakukan perubahan struktur organisasi dari organisasi hierarki ke organisasi yang datar.

Sementara itu, sejumlah perusahaan besar multinasional mulai menerapkan pola organisasi datar secara penuh. Dalam struktur flat ini tidak dapat menemukan struktur jabatan, atasan, bawahan dan bahkan senioritas. Pegawainya menginisiasi sendiri apa yang perlu dikerjakan, membangun tim, dan mengembangkan sendiri *project* yang dilakukan dalam payung besar organisasi mereka.

Konsep dasar dari organisasi datar di sekolah adalah semua warga



Gambar 3.3. Struktur hierarkis (kiri) dan datar (kanan)

sekolah diberi kewenangan untuk mencapai tujuan dengan caranya sendiri baik secara individu maupun berkelompok. Kepala sekolah akan melakukan pengawasan. Dalam struktur organisasi datar, peraturan dan sistem prosedur tidak berbelit-belit. Inovasi lebih berkembang karena ada kebebasan sehingga ketidakpuasan relatif rendah.

Kelebihan Organisasi Datar

- Lebih memudahkan pengambilan keputusan;
- Lingkup layanan yang lebih luas dan bervariasi;
- Tidak birokratis karena pertimbangan pengambilan keputusan didasarkan pada pertimbangan profesional;
- Meningkatkan tanggung jawab dan kreativitas;
- Kecepatan komunikasi antarwarga sekolah. ■

Kompetisi > Kolaborasi

Sudah cukup lama, kompetisi, apapun dasarnya, sudah dianggap usang. W. Chan Kim dan Renee Mauborgne dalam bukunya *Blue Ocean Strategy* mengupas bahwa persaingan itu tidak memberi manfaat, menghabiskan energi dan menimbulkan kerugian. Mereka menawarkan sebuah pola mengelak dari persaingan berdarah-darah dengan cara berinovasi mencari ceruk baru, yang dikenal sebagai samudera biru. Salah satu kunci dalam upaya untuk tidak *head to head* bersaing adalah dengan berkolaborasi.

Bagi manajemen sekolah, kompetisi memang dianggap tidak relevan. Apalagi kalau menilik proses pendidikan manusia, yang semuanya dianggap unggul. Yang perlu dilakukan adalah membangkitkan potensi unggul diri tiap orang, bukan mengadu mereka dalam pentas persaingan. Hal demikian juga terpotret dalam manajemen sekolah. Kehadiran organisasi sekolah bukan untuk memenangkan pertarungan dengan sekolah lain, melainkan untuk membangun pengalaman belajar siswa sehingga bermanfaat untuk kehidupannya.

Ke depan pola manajemen yang lebih sesuai untuk sekolah adalah gotong-royong atau berkolaborasi. Fenomena ini akan terjadi baik di internal sekolah maupun antarsekolah.

Kolaborasi dalam manajemen sekolah merupakan sesuatu yang mutlak dilakukan jika tidak ingin tergilas zaman. Demikian pula kolaborasi antarsekolah. Pola kerjasama dapat dilakukan dalam berbagai hal, antara lain dalam *resource sharing*, optimalisasi kerja

dan pertukaran guru, dan banyak hal lain yang dapat dilakukan untuk berkolaborasi saling mengisi. Sekolah yang memiliki sarana lapangan olahraga sepak bola, misalnya dapat meminjamkan fasilitas itu kepada sekolah tetangganya yang belum dilengkapi sarana tersebut, melalui kerjasama.

Melalui kolaborasi, manajemen sarana fisik di SMA bisa dilakukan dengan menjalin kerja sama antar kepala sekolah sebagai penanggung jawab, guru sebagai penggerak dan siswa sebagai pelaksana melalui kegiatan di luar kelas atau ekstrakurikuler. Biaya perawatan sarana fisik, akan ditanggung bersama, misalnya.

Demikian pula dalam optimalisasi kerja guru. Guru di satu sekolah dapat berkolaborasi dengan sekolah lain dalam meningkatkan kompetensinya, atau saling mengisi kekurangan.

Hal-hal positif dalam kolaborasi sekolah:

- Terjalin kerja sama positif antarsatuan pendidikan;
- Mewujudkan keadilan dan pemerataan pendidikan;
- Dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan siswa;
- Terjalin komunikasi dan hubungan sosial yang baik antarguru dan antarsiswa;
- Dengan adanya kolaborasi antarsekolah, menjadi alternatif solusi dalam pemeliharaan fasilitas fisik;
- *Sharing* ilmu antarguru. ■





Bab 5

Model Manajemen Sekolah Menengah Atas

Pola manajemen sekolah, termasuk SMA ke depan, akan merupakan pengembangan dari pola manajemen tradisional ke pola yang lebih profesional dan relevan dengan perkembangan zaman. Kendati demikian, manajemen SMA tetap berpatokan pada kaidah-kaidah manajemen secara umum yakni bersifat administratif, komukatif, informatif dan inovatif.

Manajemen sekolah merupakan manajemen formal yang dibentuk untuk tujuan yang jelas. Untuk melihat perubahan ke depan. Secara umum, sekolah yang mandiri memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tingkat kemandirian tinggi sehingga tingkat ketergantungan menjadi rendah
2. Bersifat adaptif dan antisipatif memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko)
3. Bertanggung jawab terhadap input manajemen dan sumber dayanya
4. Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja
5. Komitmen yang tinggi pada dirinya
6. Prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya

Selanjutnya dilihat dari sumber daya manusia sekolah yang mandiri memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pekerjaan adalah miliknya;
2. Bertanggung jawab;
3. Memiliki kontribusi terhadap pekerjaannya;
4. Mengetahui poisisi dirinya dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya;

5. Pekerjaan merupakan bagian hidupnya.

Dalam upaya menuju sekolah mandiri, ada tahapan awal yang dilewati yakni ciptakan dulu sekolah yang efektif, yakni sekolah yang memiliki:

1. Visi dan misi yang jelas dan target mutu yang harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan secara lokal.
2. Sekolah memiliki output yang selalu meningkat setiap tahun, bukan sekadar dari jumlah peserta didik, melainkan kualitas lulusan dengan indikator kesiapan lulusan untuk menghadapi masa depannya.
3. Lingkungan sekolah aman, tertib, dan menyenangkan bagi warga sekolah.
4. Seluruh personil sekolah memiliki visi, misi, dan harapan yang tinggi untuk berprestasi secara optimal.
5. Sekolah memiliki sistem evaluasi yang kontinu dan komprehensif terhadap berbagai aspek akademik dan non akademik.

Manajemen sekolah dapat dibedakan berdasarkan karakteristik tujuan, konsep struktur, tingkat pengaruh lingkungan dan strategi yang paling. Secara umum, model manajemen tersebut dapat dikelompokkan menjadi enam kelompok (Bush, 2011) yaitu:

- a. Model Formal;
- b. Model Kolegial;
- c. Model Politik;
- d. Model Subjektif;
- e. Ambiguitas; dan

f. Model Budaya.

Keenam model ini memiliki karakteristik sendiri yang mencari ciri berbeda.

Tabel 5.1. Karakteristik model manajemen dengan gaya dan model kepemimpinan

Elemen manajemen	Model					
	Formal	Kolegial	Politik	Subyektif	Ambiguitas	Budaya
Gaya Kepemimpinan	Manajer menentukan tujuan dan menginisiasi aturan	Manajer menawarkan konsensus	Manajer sebagai partisipan dan mediator	Problematis	Taktis dan tidak terlibat	Simbolis
Model Kepemimpinan terkait	Manajerial	Transformasional	Transaksional	Emosional	Tidak langsung	Moral

Sumber : Bush, 2015, p. 222

Model Manajemen Sekolah

Dari uraian mengenai model manajemen seperti diuraikan di atas, berikut model-model manajemen secara umum yang dilihat dari aspek kekuasaan, perumusan kebijakan, pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan.

Di tataran praktis terdapat berbagai modifikasi inovatif dari model manajemen ini secara luas sangat tergantung pada konteks di mana sekolah berada. Modifikasi dan inovasi manajemen dilakukan sesuai dengan kondisi dan konteks masing-masing sekolah. Oleh karena itu pengelompokkan model manajemen ini merupakan langkah untuk membedakan satu model dengan lainnya.

Model Formal

Model formal merujuk pada struktur organisasi hirarkis dan tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi manajemen beroperasi untuk mencapai tujuan tersebut berdasarkan metode rasional.

Kekuasaan

Posisi manajer memiliki otoritas legitimasi oleh posisi formal yang mereka pegang dalam institusi. Kekuatan mereka dikerahkan untuk mengamankan posisinya.

Perumusan Kebijakan

Kebijakan dirumuskan secara berjenjang. Ditentukan terlebih dahulu kebijakan di level pimpinan, lalu dioperasional di hierarki di bawahnya.

Pengambilan Keputusan

Keputusan diambil secara berjenjang sesuai hierarki organisasi. Masing-masing level memiliki kewenangan sesuai tanggung jawabnya. Struktur pengambilan keputusan juga berjenjang dari sederhana ke kompleks, dari sempit ke luas.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam model formal menurut Bush (2011), adalah gaya kepemimpinan manajerial. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak berperan untuk mengelola aktivitas yang perlu ia jalankan, tidak merancang masa depan organisasinya secara komprehensif. Oleh karenanya, secara umum, gaya kepemimpinan ini tidak mencakup visi sebagai konsep inti organisasi.

Terdapat beberapa variasi dari model formal yakni:

- Model struktural yang menunjukkan perilaku orang yang saling berhubungan dalam memenuhi tujuan yang ditetapkan untuk institusi sekolah. Tingkat organisasi dalam model struktural meliputi: pusat, lokal, kelembagaan, perwakilan, individu;
- Model sistemik menekankan kesatuan dan koherensi institusi. Staf pengajar dan siswa adalah termasuk ke dalam model sistemik.
- Model birokrasi menekankan pada pembagian kerja yang jelas; seperti setiap guru memiliki spesialisasi dalam domain tertentu;
- Model rasional menekankan pada proses pengambilan keputusan berdasarkan konteks logis dan ilmiah yang menjadi dasar pertimbangan;
- Model hierarki mengacu pada tanggung jawab para pemimpin dalam hubungannya dengan lokal dan pihak-pihak berwenang dan pemerintah.

Secara umum model formal dicirikan dengan struktur organisasi hierarkis berjenjang dari pucuk pimpinan hingga staf yang mengerjakan hal teknis. Kini, di banyak sekolah, struktur inilah yang masih berlaku.

Adapun mengenai pembagian tugas dilakukan secara berjenjang sesuai lingkup tanggungjawabnya. Makin ke bawah tanggung jawab makin sempit dan lingkup pekerjaan yang makin teknis dan sederhana.

Model Kolegial

Model kolegial dikenal sebagai salah satu model dari manajemen pendidikan yang memiliki pendekatan berbeda. Ciri utama model ini adalah dalam hal (1) Perumusan kebijakan; (2) pengambilan keputusan dan (3) gaya kepemimpinan.

Kekuasaan

Kekuasaan dalam organisasi dibagi secara kolegial di antara beberapa atau semua anggota organisasi. Pada model ini, guru memiliki kewenangan sesuai keahlian profesionalnya.

Perumusan Kebijakan

Perumusan kebijakan dalam organisasi dilakukan melalui proses partisipatif, dengan cara diskusi. Semua anggota organisasi dianggap memiliki kesamaan persepsi tentang tujuan organisasi sehingga kebijakan yang diambil berfokus pada pencapaian tujuan. Dalam pola manajemen ini semua anggota organisasi disyaratkan memiliki kompetensi yang memadai.

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam pola manajemen kolegial ditentukan melalui konsensus dan kesepakatan bersama. Bukan ditentukan begitu saja oleh *leader*. Organisasi ini memiliki pola-pola pengambilan keputusan yang beragam untuk mengefektifkan pengambilan keputusan.

Para guru berhak untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan keputusan dibuat berdasarkan konsensus. Anggota organisasi memiliki seperangkat nilai dan tujuan pendidikan yang

sama. Otoritas berdasarkan keahlian akan mengalahkan otoritas berdasarkan aturan resmi.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam pola manajemen ini tergolong gaya kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan terdistribusi. Gaya kepemimpinan ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh proses pengambilan keputusan dan keputusan yang diambil.

Gaya kepemimpinan transformasional di bidang pendidikan berdasarkan sejumlah dimensi, yaitu (1) visi sekolah sebagai dasar; (2) menetapkan tujuan sekolah; (3) penyediaan stimulasi intelektual; (4) penawaran perlindungan individual; (5) praktik terbaik; (6) nilai-nilai inti organisasi; (7) tampilan antisipasi kinerja tinggi dan penciptaan budaya produktif di dalam sekolah dan (8) mendorong partisipasi dalam proses pembuatan keputusan sekolah dengan mengembangkan struktur yang dibutuhkan (Leithwood, 1994).

Model Politik

Model ketiga dari manajemen pendidikan adalah model politik yang mengasumsikan bahwa kebijakan dan keputusan pendidikan di institusi berasal dari proses tawar-menawar dan negosiasi yang rumit atas tujuan sub-unit dan tujuan kebijakan tertentu dikejar kelompok kepentingan melalui pembentukan aliansi.

Kekuasaan

Kekuasaan dalam model ini diperoleh melalui koalisi dan tingkat dominasi kelompok tertentu. Hal demikian akan terus dijaga untuk melestarikan kepemimpinan formal dalam organisasi. Praktik mo-

del ini dalam pengaturan pendidikan telah disebut Micropolitics oleh Ball (1987) dan Hoyle (1999) juga. Meski sudah ada regulasi terkait penentuan kepala SMA, kepemimpinan di SMA saat ini diwarnai dengan nuansa politik yang kental. Terkadang kekuasaan dalam penentuan kepala sekolah ini terbawa pada kekuasaan di internal manajemen sekolah.

Perumusan Kebijakan

Perumusan kebijakan dalam model politik ini lebih banyak didominasi oleh kepemimpinan yang terbentuk. Dominasi kelompok yang menghadirkan kepemimpinan sangat mewarnai kebijakan, bahkan hanya berfokus pada beberapa posisi pimpinan, bukan di sekolah secara keseluruhan.

Pengambilan Keputusan

Model politik mencirikan proses pengambilan keputusan sebagai suatu proses negosiasi dan pemahaman. Para pemangku kepentingan dari koalisi terkemuka mengejar tujuan tertentu. Sementara itu, tiap individu mengejar berbagai kepentingan pribadi dan profesional. Minat profesional fokus pada kurikulum tertentu, metode tertentu untuk mengajar dan mengelompokkan murid. Kepentingan pribadi fokus pada masalah seperti status, promosi dan kondisi kerja (Ribbins et al., 1981).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan model politik adalah kepemimpinan transaksional. Pemimpin mengambil langkah sebagai buah dari hasil tawar-menawar.

Model Subjektif

Manajemen pendidikan model keempat adalah model subjektif. Model ini sangat peduli terhadap orang-orang di dalam organisasi. Setiap orang memiliki persepsi subjektif terhadap institusi sekolah. Model ini termasuk pendekatan fenomenologis dan interaksionis dan tidak menjelaskan persamaan di antara sekolah yang berbeda.

Kekuasaan

Organisasi memiliki arti yang berbeda untuk anggotanya dan akhirnya, berdasarkan model subjektif, hubungan dengan lingkungan eksternal sangat dominan. Kekuasaan dalam organisasi merupakan akumulasi peran subjektif anggotanya.

Perumusan Kebijakan

Organisasi digambarkan sebagai entitas rumit yang mencerminkan interpretasi dan pemahaman anggotanya yang meliputi latar belakang, keyakinan, nilai, dan pengalaman mereka yang dibentuk berdasarkan interaksi persepsi anggota organisasi tersebut daripada sesuatu yang tidak berubah dan stabil.

Pengambilan Keputusan

Model ini terutama menekankan pada tujuan dan persepsi anggota individu dalam organisasi secara mutlak. Peran subkelompok, unit atau seluruh organisasi menjadi kurang relevan dalam model ini. Demikian juga tujuan organisasi secara tunggal. Oleh karena itu pengambilan keputusan didominasi oleh peran subjektif anggotanya.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan emosional mengacu pada motivasi dan interpretasi individu dalam sebuah kegiatan. Emosi dibangun secara sosial dalam organisasi sekolah.

Model Ambigu

Model ambigu menyangkut ketidakpastian dan ketidakterdugaan di tingkat sekolah. Prinsip teori semacam itu adalah skala prioritas, sekolah terpaksa untuk mengatasi berbagai masalah yang berubah-ubah. Model ambiguitas telah terinspirasi dari pendidikan sesuai konteks. Model manajemen ini dalam klasifikasinya yang menekankan pada turbulensi, kebingungan, ketidakstabilan dan kompleksitas kehidupan.

Kekuasaan

Kekuasaan dalam manajemen sangat ditentukan oleh konteksnya. Kondisinya sangat bergantung pada kepekaan terhadap sinyal berasal dari lingkungan eksternal. Hal ini mengakibatkan penekanan pada desentralisasi, dan kekurangan jelasan tujuan organisasi.

Perumusan Kebijakan

Kebijakan yang diambil diperoleh dari tingkat apresiasi yang rendah karena cepatnya perubahan yang terjadi. Perumusan kebijakan terjadi dengan dukungan teknologi yang cepat. Pemimpin memiliki keterlibatan langsung dalam perumusan kebijakan secara cepat sebagai bagian dari strategi menangani situasi yang ambigu.

Pengambilan Keputusan

Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah proses yang berubah-ubah. Anggota gagal memanfaatkan hak mereka secara memadai terkait dengan proses pengambilan keputusan.

Gaya Kepemimpinan

Dalam kaitannya dengan model-model ini konsep kepemimpinan telah mengalami perubahan: ada ambiguitas tujuan, ambiguitas kekuasaan, ambiguitas pengalaman dan sebuah ambiguitas kesuksesan. Gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya kepemimpinan kontingensi. Gaya kepemimpinan ini terutama menekankan adaptasi dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang terjadi.

Model Budaya

Model keenam dari manajemen pendidikan adalah model budaya. Berdasarkan model ini, beberapa konsep seperti ide, keyakinan, norma, nilai, sikap, simbol, ritual, tradisi dan ideologi dianggap sebagai pusat organisasi dan anggota berperilaku dan menilai perilaku anggota lain berdasarkan mereka. Apalagi berfokus pada bagaimana pemahaman dan sudut pandang anggota diintegrasikan ke dalam organisasi bersama arti.

Kekuasaan

Organisasi diatur oleh nilai dan norma yang berlaku. Penguasa bukan terletak pada sosok melainkan tatanan sosial yang berlaku sesuai nilai dan norma yang berlaku.

Perumusan Kebijakan

Proses perumusan kebijakan diatur melalui proses budaya yang melibatkan seluruh komunitas sosial dalam organisasi tersebut. Aturan perumusan kebijakan menjadi salah satu aturan dalam budaya organisasi.

Pengambilan Keputusan

Seperti halnya perumusan kebijakan, pengambilan keputusan juga diatur melalui proses budaya yang telah disepakati oleh seluruh komunitas sosial dalam organisasi tersebut.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang paling relevan untuk diselaraskan dengan model budaya adalah kepemimpinan moral yang menekankan pada nilai-nilai, keyakinan dan etika pemimpin dalam organisasi. Beberapa istilah lain juga telah digunakan oleh para sarjana untuk mendefinisikan moral atau berbasis nilai kepemimpinan termasuk kepemimpinan etis (Starratt, 2004; Begley, 2007), kepemimpinan otentik (Begley, 2007), kepemimpinan spiritual (Woods, 2007), dan kepemimpinan puitis (Deal, 2005).

Inovasi Manajemen Sekolah

Berlandaskan pada model-model manajemen sekolah yang ada, maka agar sekolah dapat memiliki daya adaptasi yang tinggi, diperlukan inovasi dari model-model tersebut. Perubahan pola manajemen merupakan hal yang tak bisa dihindari. Agar siap menghadapi tantangan, perlu perubahan pada manajemen sekolah harus dapat menampilkan kinerja sebagai berikut:

- Siap menjalin hubungan dalam bentuk kolaborasi global, bukan lagi lokal dan regional;
- Jalannya manajemen menggunakan basis teknologi dalam segala aspek operasional organisasi. Baik dalam administrasi, pembelajaran, maupun dalam pengembangan keilmuan;
- Karyawan lebih merupakan mitra dari pada bawahan. Organisasi lebih berperan sebagai organisasi datar yang masing-masing berperan secara fungsional;
- Para manajer harus mampu mengelola perubahan di level yang menjadi bidang garapannya;
- Mendorong kewirausahaan untuk kemajuan ekonomi dan kemandirian;
- Kerjasama tetap merupakan suatu kebutuhan dan keharusan. Kolaborasi menjadi platform organisasi;
- Mengelola keberagaman dengan optimal, sehingga masing-masing menjadi kekuatan;
- Para manajer harus mengubah budaya organisasi.

Kepemimpinan Sekolah

Berdasarkan pertimbangan dan tantangan organisasi di masa depan, kepemimpinan sekolah haruslah sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan moral. Ini hal yang mendasar. Bagaimanapun juga kepala sekolah adalah guru. Dengan demikian sosok pribadinya merupakan *role model* bagi warga sekolah.

Namun di sisi lain, seorang kepala sekolah juga dituntut memiliki gaya kepemimpinan kolegial. Sekolah adalah organisasi yang berfokus pada kualitas belajar siswa sebagai hasil kolaborasi seluruh

pendidik. Dengan dasar inilah maka, kepala sekolah harus mampu mengembangkan potensi seluruh pendidik.

Gaya kepemimpinan yang tak kalah pentingnya di sekolah adalah kemampuan adaptasi yang tinggi, sehingga mampu membawa perahu sekolahnya di tengah badai gelombang perubahan. Berdasarkan hal demikian pola manajemen ke depan memerlukan kompetensi kepala sekolah yang berbeda. Berikut beberapa hal yang menjadi pola baru dalam penentuan kepemimpinan sekolah, yakni:

- *Track record* sebagai guru dan pengalaman dalam menjalani pengelolaan komponen satuan pendidikan menjadi syarat yang harus menjadi pertimbangan;
- Kinerja kepala sekolah diukur dari kualitas proses belajar dan kualitas hasil belajar siswa, serta kolaborasi internal antarguru yang optimal;
- Tugas dan fungsi kepala sekolah dilakukan untuk membangun kolaborasi internal sekolah yang kuat;
- Kepemimpinan kolaboratif menjadi bagian penting dari pola manajemen sekolah;
- Pemegang kekuasaan sekolah adalah moralitas yang menjadi pegangan dan prinsip dasar pendidikan.

Manajemen Sekolah

Manajemen satuan pendidikan, dituntut berubah dengan orientasi sebagai berikut:

- Efektivitas organisasi sekolah diukur dari kualitas proses belajar dan kualitas hasil belajar siswa;

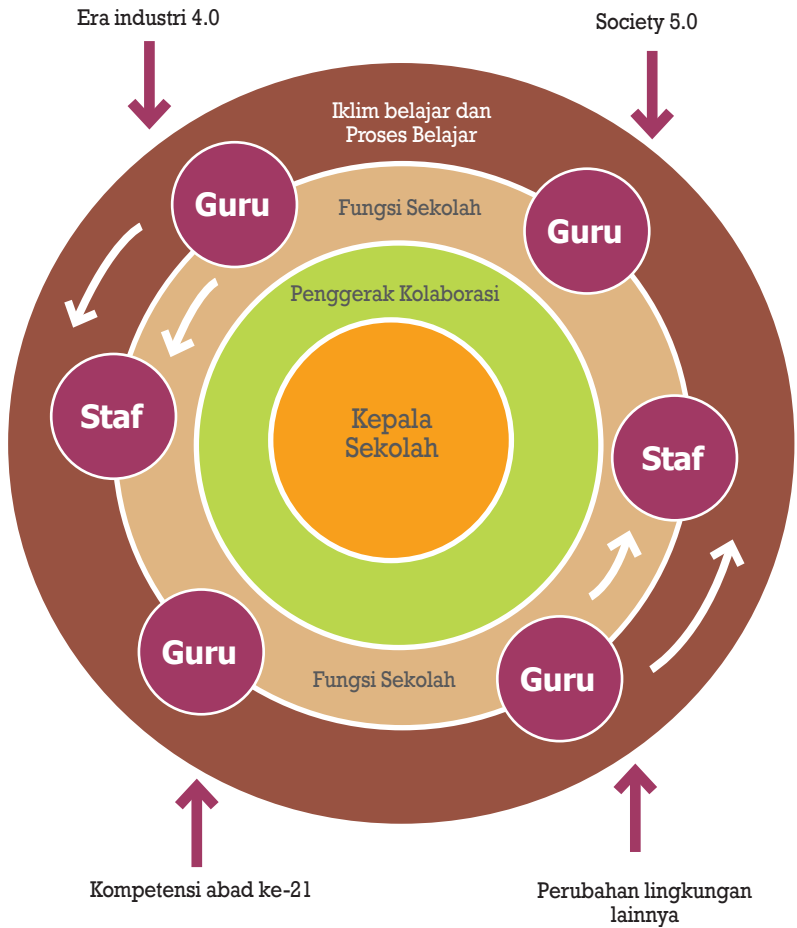
- Manajemen sekolah bersifat kolegial dengan landasan kerja profesionalisme guru. Setiap guru memiliki independensi dalam bidang keahliannya tapi bekerja secara kolaboratif.
- Manajemen sekolah mempertanggungjawabkan kinerja instruksionalnya kepada publik;
- Pengawasan akademik sekolah dilakukan oleh masyarakat (komite sekolah) dan publik;

Struktur Organisasi

Struktur organisasi sekolah ke depan tidak lagi bersifat hierarkis birokratis, melainkan struktur yang memiliki fleksibilitas dengan berpegang pada fungsi, dengan uraian sebagai berikut:

- Struktur organisasi sekolah adalah organisasi datar yang menempatkan seluruh guru dalam fungsi sebagai pendidik yang sejajar dan kepala sekolah sebagai dirigen kolaborasi profesi;
- Struktur mengacu pada fungsi yang tidak hierarkis dan dapat berbeda satu sekolah dengan sekolah lain sesuai konteks sekolah dan arah yang dituju oleh sekolah;
- Struktur bersifat dinamis dan berubah mengikuti perubahan yang dibutuhkan untuk berjalannya kolaborasi di internal sekolah.

Berdasarkan tantangan yang dihadapi tersebut, maka organisasi sekolah secara prinsip dapat digambarkan seperti lingkaran di mana pusatnya adalah kepala sekolah sebagai penggerak kolaborasi. Operasional sekolah mengacu pada fungsi yang digerakkan secara kolaboratif oleh guru dan staf (tenaga kependidikan). Fungsi sekolah bergerak mengoptimalkan iklim belajar dan proses belajar. ■



Gambar 4.1. Model teoretik dasar manajemen sekolah ke depan





Bab 6

Langkah Perubahan Manajemen SMA

Survival of the fittest. Prinsip dari teori Darwin ini sangat pas dengan fenomena perlunya perubahan manajemen sekolah. Mahluk hidup yang bisa bertahan hidup hingga sekarang ini bukanlah mahluk hidup yang terbesar, terkuat, atau pun terpintar tetapi yang bisa mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan alam yang terjadi. Yang paling fit-lah yang akan bertahan. Dalam konteks keberlangsungan organisasi, termasuk organisasi pendidikan, hal ini nampaknya juga berlaku.

Lalu apa yang menjadi kunci sukses organisasi sekolah agar bisa bertahan? Tidak ada jalan lain selain terus melakukan perubahan beradaptasi dengan lingkungan yang baru.

Kunci Sukses Perubahan

Dari berbagai referensi dan diskusi teridentifikasi sejumlah kunci sukses bagi organisasi yang terus berubah sejalan dengan perkembangan zaman.

#1. Kemauan keras untuk berubah

Semua orang yang terlibat dalam organisasi harus memiliki kemauan dan motivasi yang kuat untuk berubah seiring dengan perubahan itu sendiri. Tekad untuk berubah melekat kuat dalam diri setiap anggota organisasi atas kesadaran diri yang tinggi.

#2. Kesamaan visi untuk berubah

Kesamaan visi perlu digalang untuk memberikan arah bagi semua untuk berubah. Semua anggota organisasi dapat memperkirakan hal-hal apa saja yang harus dipelajari, dipersiapkan dan diciptakan untuk dapat mewujudkannya. Lebih jauh lagi visi dan misi dapat



Gambar 5.1. Kunci sukses dalam melakukan perubahan

digunakan untuk menciptakan *sense of urgency* yang akan mewarnai seluruh kegiatan organisasi.

#3. Kebersamaan untuk berubah

Setelah semua anggota memiliki visi yang sama, mereka tinggal menjalankan arah dan tujuan organisasi dalam menjalankan perubahan. Diciptakan atmosfer yang mendukung kreativitas dan saling bertukar pengetahuan dan praktik bisnis yang baik antarindividu.

Pada dasarnya penyebaran pengetahuan dalam organisasi akan mempercepat individu yang berada di dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Kebersamaan inilah yang menjadi kunci keberhasilan sebuah perubahan.

#4. Kolaborasi dalam memecahkan masalah

Organisasi yang baik selalu menciptakan suasana gotong-royong dan melibatkan semua orang dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Hal demikian, dapat melahirkan rasa memiliki (*sense of belonging*).

#5. Komunikasi yang efektif

Komunikasi yang efektif dapat dipahami sebagai komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang lain. Perubahan sikap ini biasanya terlihat pada proses maupun masa pasca komunikasi. Jika organisasi menginginkan semua level memberikan *feedback* dalam pola baru manajemen perubahan, komunikasikan dengan bahasa yang memudahkan orang lain memahami pesan yang disampaikan.

#6. Pemberdayaan (*empowerment*).

Yang dimaksud dengan pemberdayaan adalah pelimpahan sepenuhnya pengambilan keputusan ke lini organisasi terdepan. Kadangkala pemberdayaan sering disalahartikan sebagai delegasi. Padahal keduanya merupakan hal yang sangat berbeda.

Perbedaan mendasar antara delegasi dan pemberdayaan adalah dalam hal tanggung jawab. Delegasi merupakan pelimpahan wewenang yang tidak diikuti pelimpahan tanggung jawab. Sebaliknya pemberdayaan diikuti dengan pelimpahan tanggung jawab. Sehingga seseorang yang diberdayakan harus mempertanggungjawabkan sendiri keputusannya. Pemberdayaan dilakukan untuk mendukung anggota organisasi agar berani melakukan kreativitas yang diperoleh dari proses belajar yang sedang dilakukan.

Melakukan perubahan dalam pola manajemen satuan pendidikan memerlukan langkah dengan tahapan yang terstruktur. Secara umum tahapan yang dapat dilakukan antara lain: (1) Menyiapkan kondisi untuk berubah; (2) Menyusun langkah teknis pengembangan manajemen sekolah; dan (3) Evaluasi dan tindak lanjut.

Menyiapkan Kondisi Berubah

Melakukan perubahan bukan hal yang mudah. Memerlukan persiapan kondisi baik fisik maupun psikis. Yang paling berat adalah menyiapkan seluruh individu dalam organisasi untuk bersama-sama melakukan perubahan. Berikut hal-hal mendasar yang harus dipersiapkan untuk melakukan perubahan manajemen di sekolah.

1. Menjalin komunikasi dengan pengelola sekolah tentang pentingnya perubahan manajemen sekolah untuk mengantisipasi berbagai perubahan;
2. Mensosialisasikan dan meyakinkan semua warga sekolah tentang alasan mengapa organisasi dan manajemen sekolah harus berubah;
3. Mengajak semua pihak untuk terlibat aktif menyusun tatanan baru dalam melakukan perubahan;
4. Memastikan semua pihak memahami dan menerima adanya perubahan dan terutama tidak merugikan pihak yang sudah merasa nyaman;
5. Menyatukan langkah agar semua elemen memberikan dukungan secara konsep dan semangat;
6. Mempersiapkan berbagai sumber informasi dan dibutuhkan oleh semua elemen untuk melakukan perubahan;

7. Menyiapkan daya dukung fasilitas yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan.

Kesiapan kondisi warga sekolah untuk berubah sangat menentukan keberhasilan perubahan. Oleh karena itu, kesiapan fisik dan psikis warga sekolah menjadi hal mendasar dalam perubahan.

Persiapan juga dilakukan secara teknis untuk menyiapkan diri dalam melakukan perubahan, yakni:

1. Melakukan analisis terhadap tren yang berkembang. Kemampuan membaca tren adalah sebuah upaya antisipatif dalam menyiapkan diri menghadapi situasi yang berubah.
2. Diagnosa persoalan yang dihadapi dalam organisasi. Apakah dalam hal kepemimpinan, pembagian kewenangan, perumusan kebijakan dan arah organisasi, pengambilan keputusan, atau hal lain yang menghambat efektivitas organisasi.
3. Tentukan nilai sosial yang akan diperoleh dari setiap perubahan. Nilai sosial harus mengarah pada kebermaknaan.
4. Identifikasi hasil dan manfaat yang akan dicapai dari setiap perubahan yang dilakukan. Cermati betul arah perubahan dan manfaatnya secara optimal terhadap organisasi.
5. Susun rencana dan strategi untuk melakukan perubahan serinci mungkin. Libatkan semua elemen yang telah dilibatkan dalam pengkondisian secara psikis.
6. Himpun sumber daya untuk melakukan perubahan dalam segala hal, baik sumber daya manusia dan sumberdaya material yang dibutuhkan.

Langkah Perubahan Pola Manajemen Sekolah

Secara simultan, penyiapan kondisi harus diikuti dengan langkah-langkah teknis menuju perubahan. Jangan menunggu semua elemen sekolah siap berubah baru melakukan langkah teknis. Lakukan secara bersamaan. Langkah teknis yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

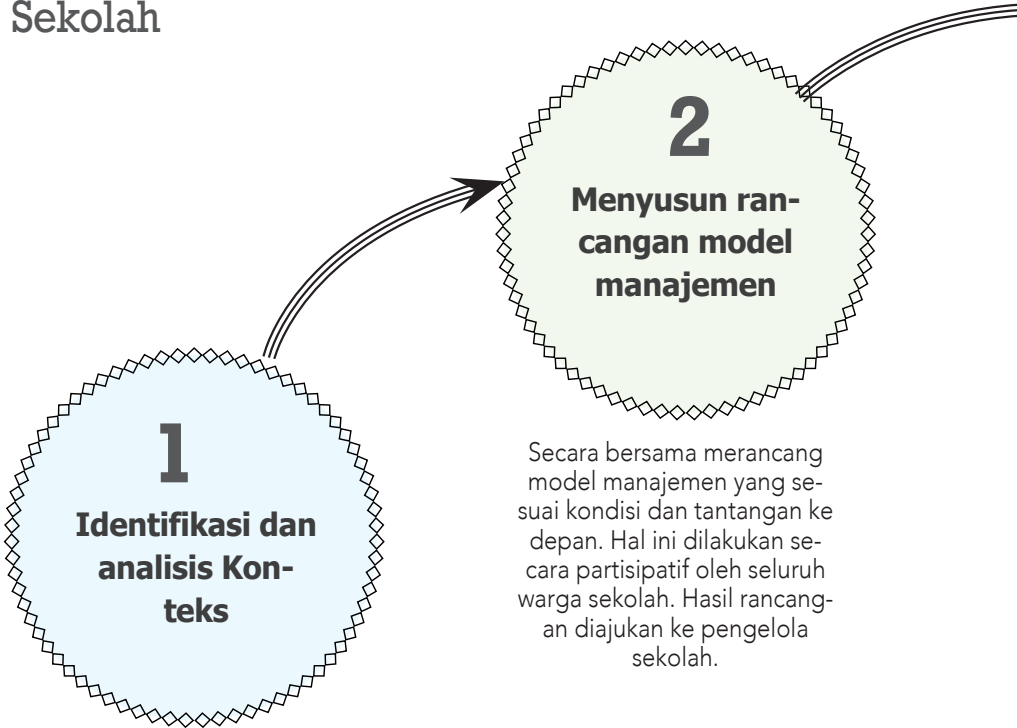
Langkah 1: Identifikasi diri dan analisis konteks

Kenali diri secara lebih dalam dan rinci. Inilah inti dari langkah teknis yang perlu dilakukan. Lakukan analisa tentang keunggulan, dan kelemahan diri, serta peluang dan tantangan yang dihadapi. Juga analisa kondisi lingkungan di mana sekolah berada. Harus diingat bahwa setiap sekolah pada dasarnya memiliki keunggulan yang tidak dapat ditandingi sekolah lain. Prinsip inilah yang harus menjadi dasar identifikasi yang terpenting.

Secara teknis, tahapan dalam identifikasi dan analisis konteks adalah sebagai berikut:

1. Analisis keunggulan sekolah saat ini dari setiap aspek, baik dari pendidik, peserta didik, implementasi kurikulum, sarana prasarana, dan suasana sekolah. Analisis juga potensi kekuatan sekolah yang dapat dikembangkan.
2. Buat daftar kelemahan sekolah, penyebabnya dan upaya mengatasi kelemahan tersebut dengan melibatkan warga sekolah;
3. Buat daftar peluang sekolah dan tantangan yang akan dihadapi di masa yang akan datang serta upaya untuk mengatasinya;
4. Identifikasi kelemahan organisasi dan tata kerja manajemen sekolah dan hal-hal yang harus disesuaikan;

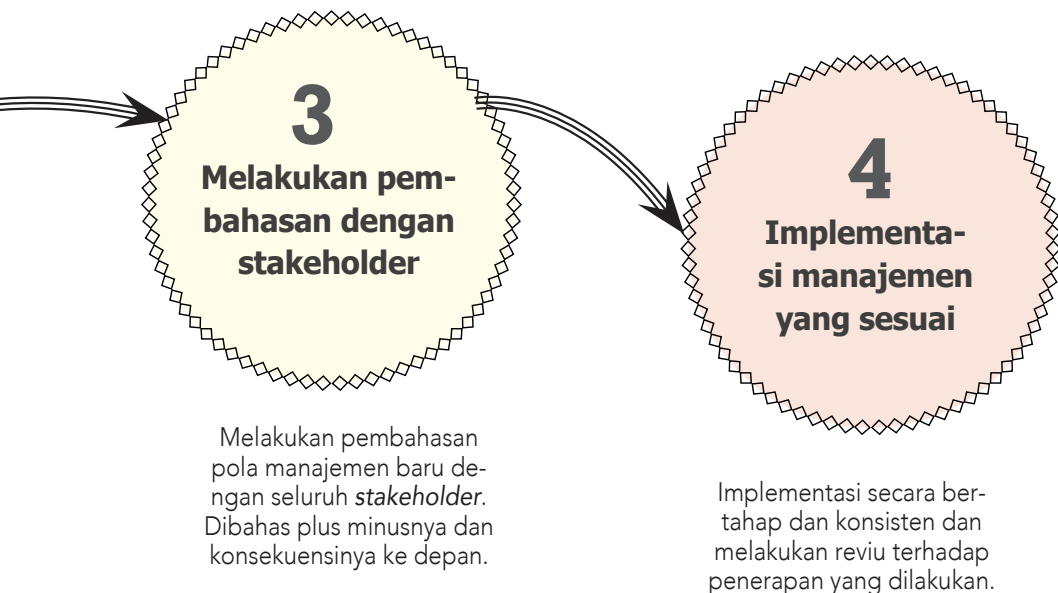
Tahapan Teknis Perubahan Pola Manajemen Sekolah



Dilakukan analisis konteks secara lengkap tentang kondisi eksisting manajemen sekolah saat ini dan tantangan ke depan, serta perlunya perubahan.

Secara bersama merancang model manajemen yang sesuai kondisi dan tantangan ke depan. Hal ini dilakukan secara partisipatif oleh seluruh warga sekolah. Hasil rancangan diajukan ke pengelola sekolah.

Gambar 5.2. Tahapan teknis perubahan pola manajemen sekolah



5. Dapatkan masukan dari seluruh warga sekolah tentang berbagai upaya perbaikan organisasi dan tata kerja sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah dan fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa.

Langkah 2: Menyusun rancangan model manajemen

Banyak ragam model manajemen dalam organisasi baik di kantor pemerintahan, perusahaan maupun di lembaga pendidikan dengan satu tujuan, mendorong organisasi berkembang secara optimal ke arah perubahan konstruktif. Namun, organisasi sekolah memiliki keunikan dengan fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa.

Model manajemen SMA di Abad ke-21 perlu direncanakan dengan baik. Rancangan model didasarkan pada lima prinsip, yaitu:

1. Peningkatan kualitas Sekolah Menengah Atas melingkupi semua aspek;
2. Penerapan manajemen modern;
3. Penerapan *Balanced Score Card* (BSC);
4. Penerapan tata kelola yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG).
5. Iplementasi ICT dalam proses pembelajaran di SMA.

Pada pola manajemen modern abad ke-21, *leader* yang suka memerintah dalam memimpin sudah tidak diperlukan lagi. *Leader* yang dibutuhkan adalah sebagai seorang pemimpin tim dan fasilitator yang selalu fokus dalam mengarahkan organisasi dan timnya pada visi dan misi organisasi. Begitu juga pimpinan SMA hendaknya menjadi seorang pemimpin tim dan fasilitator yang tetap menjaga arah SMA dan timnya tetap pada visi dan misi SMA yang dipimpinya.

Mengapa dalam rancangan model manajemen di sekolah tingkat SMA, perlu konsep *Balanced Score Card* (BSC), karena konsep ini merupakan pengembangan sistem pengukuran sekaligus dapat digunakan sebagai sarana mengukur efektifitas pembelajaran. BSC adalah alat manajemen (*management tool*) yang menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja komprehensif untuk menghasilkan kerangka pengukuran kinerja organisasi melalui beberapa perspektif: finansial, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kerangka tersebut menggambarkan bahwa agar sistem manajemen

strategi diterjemahkan ke dalam empat perspektif tersebut. Dari tiap-tiap perspektif, harus ditunjukkan tujuan (*objectives*), ukuran-ukuran (*measures*) kinerja yang dipergunakan, target yang akan dicapai, dan inisiatif strategi yang harus dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sekaligus untuk mencapai misi organisasi. Kemampuan organisasi untuk dapat menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam tindakan nyata yang terukur sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut

Prinsipnya adalah manajemen yang menjabarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab para pihak – dalam hal satuan pendidikan, adalah warga sekolah. Mengedepankan prinsip partisipatif, transparansi, serta akuntabilitas.

Sistem manajemen pendidikan di SMA juga harus menggunakan dan mengadaptasi perkembangan teknologi yang sangat pesat khususnya Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam proses pembelajaran. Implementasi teknik informatika dalam SMA biasanya terkait dengan pemanfaatan LAN dan internet untuk keperluan pendidikan, seperti: Siakad (Sistem Informasi Akademik), Sikeu (Sistem Informasi Keuangan), dan lain-lain. Secara umum implementasi teknik informatika terkait langsung dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM).

Langkah 3: Melakukan pembahasan dengan *stakeholders*

Setelah rancangan model manajemen sudah tersedia, lakukan diskusi dengan melibatkan peran serta para pemangku kepentingan. Hal yang perlu diingat, apapun model manajemen dipilih, tidak akan berjalan jika tidak melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan. Di sinilah perlunya kolaborasi dan partisipasi.

Dengan melibatkan partisipasi para pemangku kepentingan, akan diperoleh dukungan dan sumbangan pemikiran untuk kemajuan serta peningkatan kualitas pendidikan

Dalam melakukan pembahasan dengan *stakeholder* harus memperhatikan prinsip keterbukaan. Dalam prinsip keterbukaan, tidak ada hal yang ditutupi dari sekolah sehingga informasi diterima secara utuh oleh stakeholder.

Langkah 4: Implementasi manajemen yang sesuai

Setelah melakukan analisis konteks, menyusun rancangan model manajemen dan melakukan pembahasan dengan *stakeholder*, langkah selanjutnya adalah implementasi manajemen yang sesuai. Pada tahap implementasi, hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pola manajemen baru ini adalah sesuai prinsip sebagai berikut:

1. Mulai dengan perubahan yang paling sederhana dan mudah dilakukan semua elemen sekolah. Jalankan dengan konsisten;
2. Beri tanggungjawab kepada setiap orang untuk bertanggungjawab dalam satu perubahan. Misalnya dengan nama pemimpin inisiatif perubahan atau *leader of change*.
3. Lakukan perubahan ke arah yang makin besar, jangan berhenti dengan capaian yang sudah diraih;
4. Lakukan evaluasi secara terus menerus dan tindak lanjuti semua hasil evaluasi;

Implementasi perubahan merupakan momentum yang kritis yang harus dijaga oleh semua pihak agar sesuai dengan kesepakatan yang telah diberikan.

Evaluasi dan Tindak Lanjut

Implementasi dari pola organisasi yang berubah tidak bisa akan berlangsung mulus. Selalu ada gesekan bahkan benturan karena berubahkan situasi dan kondisi yang dialami. Oleh karena itu, secara simultan implementasi dari organisasi yang berubah harus dikawal dengan melakukan evaluasi yang simultan dan dilakukan dalam aspek-aspek yang berubah.

Hasil evaluasi harus selalu ditindaklanjuti secara simultan pula agar perbaikan dapat dilakukan sesegera mungkin, guna menutup celah munculnya persoalan baru dalam penerapan pola manajemen baru.

Dengan evaluasi yang kontinu, implementasi manajemen baru dapat terus dikawal agar tetap berada dalam koridor sesuai tujuan yang ditetapkan sejak awal. ■





Bab 7

Penutup

Dengan perubahan pada tuntutan kompetensi yang harus dikuasai peserta didik, pola manajemen SMA, mau tidak mau harus berubah. Tanpa perubahan menyesuaikan dengan kondisi, sekolah tidak akan mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

Perubahan tak bisa dielakkan. Sekolah yang tidak mengikuti perubahan, hanya akan membuang-buang waktu dan energi, dan lambat laun akan ditinggalkan. Dalam hal manajemen sekolah pun demikian. Ke depan, sekolah tidak bisa lagi dikelola sebagai pola birokrasi yang hanya sekedar menjalankan tugas. Sekolah harus mandiri, otonom, dengan pengelolaan kolaboratif dan partisipatif.

Sekolah masa depan adalah sekolah yang efektif melakukan pembelajaran yang bervariasi sesuai kebutuhan siswa dan dikelola dengan manajerial yang kuat fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa. Wujud sekolah sebagai material dan kultur akan berubah. Bahkan keberadaan sekolah secara fisik pun ke depan akan mengalami redefinisi. Apakah masih diperlukan tempat berkumpulnya banyak orang untuk belajar? Ini pertanyaan mendasar yang lambat laun akan terjawab oleh zaman.

Akan tetapi dalam konteks pendidikan, manusia memerlukan proses pendidikan sebagai warisan peradaban dari generasi ke generasi. Yang harus disadari adalah materi ajar cara belajar dan sumberdaya pendukung proses pembelajaran akan berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itulah pola pengelolaan sekolah, harus terus di *upgrade* menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Tata kelola sekolah kini perlu mulai melakukan redefinisi secara bertahap untuk mengantisipasi berbagai perubahan di masa yang akan datang. Beberapa fokus penting dalam manajemen sekolah antara lain:

1. Posisi kepala sekolah sebagai pemimpin dalam kepemimpinan instruksional sekolah yang fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa;
2. Struktur organisasi dan tata kelola pendidikan baru yang sesuai dengan kondisi saat ini dan adaptabel terhadap perubahan di masa datang, dan tidak kaku mengikuti format yang standar, sehingga cenderung formalistik;
3. Penyelenggaraan sekolah secara kolaboratif, terutama dalam hal pembelajaran, sehingga menuntut pola manajemen kolegial;
4. Sekolah menghasilkan proses transformasi sosial: peningkatan martabat, perekonomian, dan lain-lain.
5. Berjalan melalui tahapan-tahapan yang sinambung, terus berubah selaras dengan perkembangan.

Dengan kondisi demikian, ke depan sorotan mengenai manajemen sekolah akan lebih menjadi perhatian semua pihak, khususnya di dunia pendidikan karena sangat menentukan keberhasilan pengelolaan pendidikan di masa yang akan datang. ■

REFERENSI

- Adler, M. J. (2009). *Program Paedia Silabus Pendidikan Humanistik*. PT. Indonesia Publishing.
- Ball, S. J. (1987). *The micro-politics of the school*. London: Methuen, 67, 79.
- Begley, P. T. (2007). *Editorial Introduction Cross-cultural Perspectives on Authentic School Leadership*. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(2), 163-164.
- Bush, T. (2011). *Theories Of Educational Leadership and Management* : Sage
- Condliffe, J. (2015). *A Visual Guide To Your Company's Organisational Structure*. <https://www.gizmodo.com.au/2015/06/a-visual-guide-to-your-companys-organisational-structure/>
- Dan Yu dan Hang, C.C. (2009) *A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory*. Singapore: Division of Engineering and Technology Management, Faculty of Engineering, National University of Singapore.
- Deal, T. (2005). *Poetical and political leadership*. *The essentials of school leadership*, 110-121.
- DePorter, B., & Learning. (2009). *Quantum Learning*. Bandung: Mizan Media Utama.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Sekolah Menengah Umum, Depdiknas.
- Dewantara, K. H. (1977). *Pendidikan*. Yogyakarta: Madjelis Luhur Persatuan Taman Siswa.
- Dewantara, K.H., (1977). *Kebudayaan*. Yogyakarta: Madjelis Luhur Persatuan Taman Siswa.

- Dewey, J. (2009). Pendidikan Dasar Berbasis Pengalaman. PT. Indonesia Publishing.
- Duhou, I.-A. (1999). *School-Based Management*. Paris: United Nation Education.
- Farikhah, Siti. (2015). *Manajemen Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo
- Goleman, D. (2009). Emotional Intelligence. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hoyle, E. (1999). *The two faces of micropolitics*. School leadership & management, 19(2), 213-222.
- Jalal, F. (2012). School Based Management (SBM): Indonesia Experiences. Andalas University (p. 40). Padang: Bank Dunia.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019). *Pemetaan Regulasi Sekolah Menengah Atas*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019). *SMA Di Era Digital*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, (2018). *Manajemen Berbasis Sekolah di SMA*. Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kennedy, M. M. (2005). *Inside Teaching*. London: Harvard University.
- Killon, J & Roy, P., (2009) *Becoming a Learning School*. New Jersey: National Staff Development Council.
- Kim, W.C dan Mauborgne, R (2006). *Blue Ocean Strategy. Strategi Samudera Biru*. Jakarta: PT. Serambi ilmu Semesta
- Kohn, A. (2009). *Memilih Sekolah Terbaik Untuk Anak*. Tangerang: Penerbit Buah Hati.
- Lazwardi, D. (2018). Implementation of School Based Management. Al Idarah, Jurnal Kependidikan Islam , 8 (1), 32.
- Leithwood, K. (1994). *Leadership For School Restructuring*. Educational

Administration Quarterly, 30: 498-518

- Leithwood K, Jantzi D & Steinbach R. (1999). *Changing Leadership For Changing Times*. McGraw-Hill International.
- Maliki, B. I. (2018). *Kompetensi Pedagogik Untuk Peningkatan Dan Penilaian Kinerja Guru*. Serang: Media Madani.
- Naden, Clare. (2018). *Education sector to benefit from a new international management system standard*. <https://www.iso.org/news/ref2284.html>
- Pink, D. H. (2009). *Otak Kanan Manusia*. Yogyakarta: Diva Press.
- Pramono, Joko. (2014). *Analisis Pengukuran Manajemen Berbasis Sekolah dengan Pendekatan balanced Scorecard di SMKN 6 Surakarta*. Tesis. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Ribbins, P.M., Jarvis, C.B., Best, R.E. and Oddy, D.M., 1981. *Meanings and Contexts: The Problem of Interpretation in the Study of a School, Research in Educational Management and Administration*. Birmingham: British Educational Management.
- Sahlberg, P. (2011). *Finish Lessons. Mengajar Lebih Sedikit, Belajar Lebih Banyak ala Finlandia*. Bandung: Mizan Media Utama.
- Salgues, B. (2018). *Society 5.0. Industry of the Future, Technologies, Methods and Tools*. Hoboken, NJ 07030 USA: John Wiley & Sons
- Sanjaya, W. (2013). *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Santoso, A. (2003). *Right Brain*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Schleicher, A (2018), *World Class: How to build a 21st-century school system, Strong Performers and Successful Reformers in Education*, OECD Publishing, Paris.
- Schunk, D. H. (2012). *Learning Theories*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Shoimin, A. (2014). *68 Model Pembelajaran Inovatif dalam Kurikulum 2013*. Yogyakarta: AR-Ruzz Media.
- Siberman, M. L. (2014). *Active Learning : 101 Cara Belajar Siswa Aktif*. Bandung: Nuansa Cendekia.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership* (Vol. 8): Jossey-Bass.
- Stewart, V. (2012) *A World-Class Education. Learning from International Models of Excellence and Innovation*. Alexandria, USA: ASCD
- Tan, O.S., Liu, W.C., dan Low E.L. (2017) *Teachers Education in the 21 St Century. Singapore's Evolution and Innovation*. Singapore: Springer Nature Singapore, Pte Ltd.
- Trilling, B. dan Charles Fadel (2009) *21-St Century Skills. Learning for life in our times*. San Francisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Woods, G. (2007). *The 'Bigger Feeling' The Importance of Spiritual Experience in Educational Leadership*. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 135-155.
- World Economic Forum. (2020). *Schools of the Future. Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: World Economic Forum
- Yüksel, H., & Coskun, A. (2013). *Strategy Focused Schools: An Implementation of the Balanced Scorecard in Provision of Educational Services*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 2450–2459. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.282>
- <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/>

Polā Baru

Manajemen Sekolah Menengah Atas



DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PAUD,
PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN