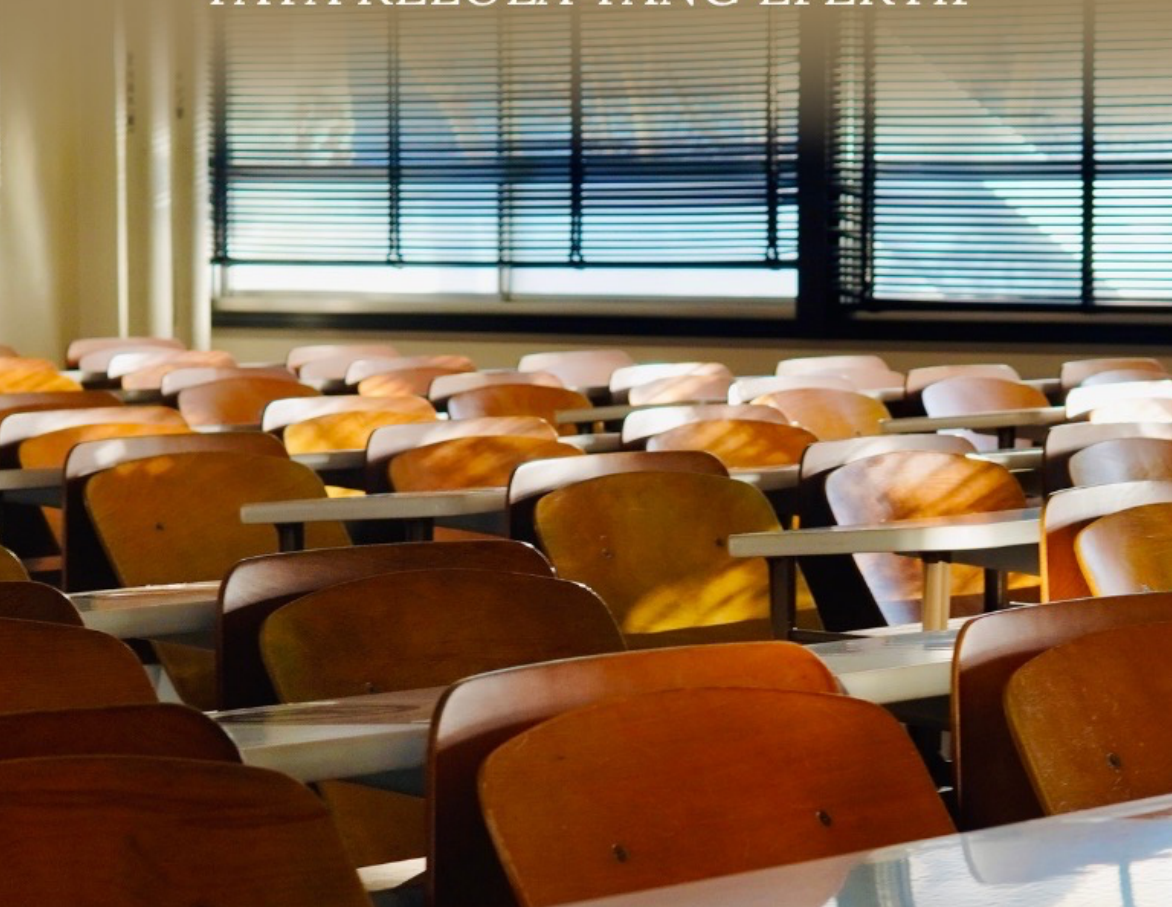


Gilbert Timothy Majesty, S.Th., M.Th., M.Pd
Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak., M.Pd., PA

MANAJEMEN PERSEKOLAHAN HOLISTIK

KONSEP, STRATEGI, DAN PRAKTIK
TATA KELOLA YANG EFEKTIF



MANAJEMEN PERSEKOLAHAN HOLISTIK

Konsep, Strategi, dan Praktik Tata
Kelola yang Efektif

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN PERSEKOLAHAN HOLISTIK

Konsep, Strategi, dan Praktik Tata
Kelola yang Efektif

**Gilbert Timothy Majesty, S.Th., M.Th., M.Pd.
Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak., M.Pd., PA.**



***Manajemen Persekolahan Holistik:
Konsep, Strategi, dan Praktik Tata Kelola yang Efektif***

ISBN: 978-634-7713-45-2

15.5x23 cm

158 hlm

Cetakan ke-1, Agustus 2026

Penulis:

Gilbert Timothy Majesty, S.Th., M.Th., M.Pd

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak., M.Pd., PA

Editor:

Juan Samuel

Penerbit:

Alifba Media

Anggota IKAPI No. 409/JTI/2024

Jl. Lawangan Daya No. 06, Pademawu, Pamekasan

Email: mediaalifba@gmail.com

Website: www.alifba.id

© Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-undang
Dilarang mereproduksi atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini dalam
bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR



Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan hidayah-Nya, buku yang berjudul "Manajemen Persekolahan Holistik: Konsep, Strategi, dan Praktik Tata Kelola yang Efektif" ini dapat diselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini dilatarbelakangi oleh semakin kompleksnya tuntutan pengelolaan satuan pendidikan di era disrupsi, yang memerlukan pendekatan menyeluruh dan terintegrasi.

Buku ini mengupas tuntas secara holistik berbagai komponen esensial dalam manajemen persekolahan, mulai dari pengembangan kurikulum dan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, kesiswaan, pengelolaan keuangan serta RKS/RKAS, hingga sarana dan prasarana. Tidak hanya itu, pembahasan diperluas pada humas dan pelayanan prima, strategi guru, perumusan visi-misi, analisis SWOT, hingga monitoring, evaluasi, dan kepemimpinan tata kelola yang baik.

Kami menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk perbaikan ke depan. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata bagi kepala sekolah, pengawas, guru, mahasiswa, serta seluruh pemangku kepentingan dalam upaya mewujudkan pendidikan Indonesia yang bermutu dan berdaya saing.

31 Agustus 2026

Tim Penulis

DAFTAR ISI



KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI.....	2
BAB 1 ANALISIS PENGEMBANGAN MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN	7
1. Prinsip-prinsip Pengembangan Kurikulum yang Kontekstual dan Relevan	7
2. Analisis Kebutuhan Pembelajaran dan Karakteristik Peserta Didik	9
3. Desain dan Penyusunan Modul Ajar serta Alur Tujuan Pembelajaran (ATP)	12
4. Strategi Asesmen Pembelajaran (Diagnostik, Formatif, dan Sumatif).....	15
BAB 2 KONSEP RUANG LINGKUP CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	19
1. Perencanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Guru/Tendik.....	19
2. Pola Pembinaan, Supervisi, dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)	21
3. Sistem Penilaian Kinerja dan Evaluasi Beban Kerja Pendidik/Tendik	23
4. Mekanisme Penghargaan, Disiplin, dan Mutasi Tenaga Kependidikan	26

BAB 3	KONSEP RUANG LINGKUP DAN CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN KESISWAAN	29
1.	Manajemen Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang Objektif dan Transparan.....	29
2.	Pembinaan Akademik, Non-Akademik (Ekstrakurikuler), dan Penguatan Karakter.....	31
3.	Layanan Bimbingan dan Konseling (BK) untuk Perkembangan Psikososial Siswa	34
4.	Sistem Pencatatan, Pelacakan Alumni (Tracer Study), dan Penyaluran Lulusan	36
BAB 4	KONSEP RUANG LINGKUP DAN CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN KEUANGAN RKS RKAS	39
1.	Landasan Hukum dan Siklus Penyusunan RKS (Rencana Kerja Sekolah)	39
2.	Teknik Penyusunan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) Berbasis Skala Prioritas	41
3.	Prinsip Transparansi, Akuntabilitas, dan Efisiensi Pengelolaan Dana BOS.....	44
4.	Prosedur Pelaporan Keuangan, Audit Internal, dan Pertanggungjawaban Anggaran.....	47
BAB 5	KONSEP RUANG LINGKUP DAN CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN SARANA PRASARANA	51
1.	Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan Sarana Prasarana Berbasis Analisis Kekurangan.....	51
2.	Sistem Inventarisasi, Penomoran, dan Pemeliharaan Aset Sekolah	54
3.	Optimalisasi Pemanfaatan Fasilitas untuk Mendukung Proses Belajar Mengajar	57
4.	Kebijakan Penghapusan, Pemusnahan, dan Pembaruan Sarana Prasarana	59

BAB 6 KONSEP DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN HUMAS	
DAN PELAYANAN PRIMA DI INDONESIA	63
1. Konsep Dasar Humas Pendidikan dan Strategi Membangun Citra Publik Sekolah	63
2. Teknik Komunikasi Efektif dan Layanan Informasi kepada Orang Tua/Masyarakat	65
3. Standar Pelayanan Prima (Service Excellence) dalam Konteks Kepuasan Pelanggan Pendidikan	67
4. Pengelolaan Komite Sekolah dan Jalinan Kemitraan dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DUDI)	69
BAB 7 STRATEGI PROSPEK GURU DALAM MANAJEMEN	
PERSEKOLAHAN EFEKTIVITAS, EFISIENSI, DAN	
PRODUKTIVITAS	72
1. Peran Strategis Guru sebagai Agen Perubahan dalam Meningkatkan Efektivitas Belajar	72
2. Strategi Manajemen Waktu dan Sumber Daya untuk Mencapai Efisiensi Mengajar	74
3. Peningkatan Produktivitas Guru melalui Inovasi Media dan Teknologi Pembelajaran	76
4. Pengembangan Karir dan Prospek Guru di Era Masyarakat 5.0	79
BAB 8 KONSEP DAN CARA MENYUSUN KALIMAT TANTANGAN	
VISI MISI TUJUAN DAN SASARAN	82
1. Landasan Filosofis dan Prinsip Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah	82
2. Teknik Merumuskan Kalimat Tantangan yang Visioner, Spesifik, dan Terukur	84
3. Penetapan Indikator Ketercapaian Tujuan dan Sasaran (IKU)	87

4. Strategi Sosialisasi dan Internalisasi Visi-Misi kepada Seluruh Warga Sekolah	89
BAB 9 KONSEP DAN CARA MELAKUKAN ANALISIS SWOT DALAM LAPORAN ANALISIS	92
1. Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Analisis SWOT dalam Manajemen Sekolah	92
2. Teknik Identifikasi Faktor Internal (Strengths & Weaknesses) Satuan Pendidikan	94
3. Teknik Identifikasi Faktor Eksternal (Opportunities & Threats) Lingkungan Sekolah	97
4. Formulasi Strategi Pengembangan Sekolah Berdasarkan Matriks SWOT (SO, WO, ST, WT)	99
BAB 10 KONSEP DAN CARA MELAKUKAN MONITORING DAN EVALUASI (MONEV) MANAJEMEN PERSEKOLAHAN ...	102
1. Konsep Dasar, Prinsip, dan Fungsi Monev dalam Siklus Manajemen Sekolah	102
2. Penyusunan Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data Monev (Kuantitatif & Kualitatif)	104
3. Analisis Data dan Interpretasi Temuan Monev secara Komprehensif.....	106
4. Tindak Lanjut, Rekomendasi, dan Pemanfaatan Hasil Monev untuk Perbaikan Berkelanjutan	108
BAB 11 KEPEMIMPINAN MANAJEMEN PERSEKOLAHAN: TATA KELOLA YANG BAIK DAN PERAN STAKEHOLDERS	111
1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Situasional dalam Konteks Sekolah	111
2. Penerapan Prinsip Good School Governance (Transparansi, Akuntabilitas, Partisipasi)	113
3. Pengambilan Keputusan Partisipatif dan Manajemen Konflik di Lingkungan Sekolah	116

4. Identifikasi, Pemetaan, dan Pemberdayaan Peran Stakeholders (Komite, Orang Tua, Masyarakat)	118
BAB 12 KONSEP LAPORAN MANAJEMEN PERSEKOLAHAN: ANALISIS DAN IMPLEMENTASI.....	121
1. Sistematika dan Format Penulisan Laporan Manajemen Persekolahan yang Baku	121
2. Teknik Analisis Data dan Penyajian Temuan Laporan secara Deskriptif dan Analitis.....	123
3. Perumusan Rekomendasi Strategis Berbasis Bukti (Evidence-Based)	126
4. Implementasi Rekomendasi dan Evaluasi Dampak terhadap Mutu Sekolah	128
BAB 13 KESIMPULAN	131
DAFTAR PUSTAKA.....	136

BAB I

ANALISIS PENGEMBANGAN MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

1. Prinsip-prinsip Pengembangan Kurikulum yang Kontekstual dan Relevan

Dalam tatanan manajemen persekolahan modern, kurikulum tidak lagi diposisikan semata sebagai dokumen administratif yang bersifat statis, melainkan sebagai jantung organisasi yang dinamis dan senantiasa berdialektika dengan realitas zaman. Pengembangan kurikulum yang kontekstual dan relevan menjadi imperatif kategoris bagi setiap satuan pendidikan yang bercita-cita melahirkan lulusan kompeten dan berdaya saing. Dari perspektif manajemen persekolahan, terdapat beberapa prinsip fundamental yang harus menjadi landasan dalam proses pengembangan kurikulum, di mana kesemuanya menuntut peran aktif kepala sekolah, dewan guru, dan seluruh pemangku kepentingan sebagai agen perubahan.

Prinsip pertama yang tidak dapat ditawar adalah relevansi dengan kebutuhan peserta didik dan dunia kerja. Manajemen persekolahan yang efektif harus mampu melakukan identifikasi mendalam terhadap kompetensi apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh peserta didik untuk bertahan dan berkembang di abad ke-21. (Nurhayati et al., 2025) Hal ini menuntut sekolah untuk tidak terjebak dalam rutinitas pengajaran yang kaku, melainkan secara periodik melakukan tracer study sederhana dan analisis kebutuhan industri atau perguruan tinggi. Kurikulum yang relevan

adalah kurikulum yang mampu menjembatani kesenjangan (gap) antara apa yang diajarkan di kelas dengan apa yang dihadapi oleh siswa di dunia nyata. Dengan demikian, manajemen kurikulum tidak hanya berhenti pada penyusunan program tahunan, tetapi juga mencakup evaluasi berkelanjutan terhadap mata pelajaran, muatan lokal, serta keterampilan hidup (life skills) yang diajarkan agar selalu selaras dengan tuntutan zaman yang terus berubah.

Prinsip kedua adalah kontekstualisasi dengan budaya, lingkungan, dan kearifan lokal. Dalam kerangka manajemen persekolahan, prinsip ini mengandung makna bahwa sekolah tidak boleh mengasingkan diri dari ekosistem sosial-budaya tempat institusi itu berada. Pengelolaan kurikulum yang holistik akan mengintegrasikan nilai-nilai budaya setempat, potensi alam, hingga isu-isu sosial yang aktual di lingkungan sekitar sebagai bahan ajar. (Tuegeh & Majesty, 2025) Kepala sekolah beserta tim pengembang kurikulum harus memiliki kepekaan untuk memetakan kekayaan lokal dan menuangkannya ke dalam proyek penguatan profil pelajar Pancasila atau kegiatan pembelajaran berbasis proyek. Kontekstualisasi semacam ini tidak hanya membuat materi pelajaran lebih mudah dipahami dan bermakna bagi siswa, tetapi juga menumbuhkan rasa cinta tanah air dan identitas kultural yang kuat, sekaligus menjadikan sekolah sebagai pusat pengembangan masyarakat (community development center).

Prinsip ketiga adalah fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi disrupsi. Manajemen persekolahan yang baik mengakui bahwa perubahan adalah keniscayaan. Oleh karena itu, struktur kurikulum harus dirancang secara fleksibel sehingga memungkinkan adanya penyesuaian alokasi waktu, pemilihan materi esensial, serta penerapan pendekatan pembelajaran yang

berdiferensiasi. Prinsip ini sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka yang memberikan otonomi lebih luas kepada satuan pendidikan. Dalam praktik manajerial, fleksibilitas diwujudkan melalui penyusunan Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) dan modul ajar yang dapat dimodifikasi sesuai dengan kondisi riil di lapangan, tanpa harus mengorbankan pencapaian kompetensi minimal yang telah ditetapkan secara nasional.(Nurjanah, Sudaryat, & Kuswari, 2023)

Prinsip keempat yang tak kalah esensial adalah keberlanjutan dan keterpaduan (*continuity and integration*). Pengembangan kurikulum bukanlah kegiatan insidental yang dilakukan hanya pada awal tahun ajaran atau saat ada kebijakan baru dari pemerintah, melainkan sebuah siklus manajemen yang berkesinambungan.(Ibrahim, 2025) Manajemen persekolahan harus memastikan adanya keterpaduan vertikal antar jenjang kelas dan keterpaduan horizontal antar mata pelajaran, sehingga tidak terjadi tumpang tindih materi atau bahkan kesenjangan kompetensi yang merugikan peserta didik. Prinsip ini menuntut adanya forum rutin seperti rapat koordinasi kurikulum, lokakarya penyusunan perangkat ajar, serta supervisi akademik yang terencana sebagai bentuk pengendalian mutu (*quality control*). Dengan berpegang teguh pada prinsip-prinsip tersebut, manajemen persekolahan mampu mentransformasikan kurikulum dari sekadar dokumen teknis menjadi instrumen strategis yang adaptif, kontekstual, dan relevan dengan masa depan peserta didik.

2. Analisis Kebutuhan Pembelajaran dan Karakteristik Peserta Didik

Sebelum merancang strategi pembelajaran yang efektif, institusi pendidikan terlebih dahulu harus melakukan langkah diagnosis yang komprehensif terhadap subjek utama layanan

pendidikannya, yaitu peserta didik. Dalam ilmu manajemen persekolahan, analisis kebutuhan pembelajaran dan karakteristik peserta didik diposisikan sebagai tahap awal yang fundamental dalam siklus perencanaan program pendidikan.(L. Herlina, Nurbaya, Farkhaini, Ulfa, & Zuhriyah, 2025) Tanpa pemetaan yang akurat terhadap siapa peserta didik, apa yang mereka butuhkan, dan bagaimana cara mereka belajar, maka seluruh kebijakan kurikulum dan alokasi sumber daya sekolah berpotensi menjadi tidak tepat sasaran dan mubazir. Oleh karena itu, manajemen persekolahan yang profesional wajib menjadikan analisis kebutuhan ini sebagai basis utama dalam pengambilan keputusan strategis di tingkat satuan pendidikan.

Pertama, aspek analisis kebutuhan pembelajaran mencakup identifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual yang dimiliki peserta didik dengan kompetensi ideal yang diharapkan berdasarkan standar nasional maupun tuntutan global. Dalam praktik manajerial, hal ini diwujudkan melalui pelaksanaan asesmen diagnostik yang dilakukan secara sistematis di awal tahun pelajaran. Asesmen ini tidak hanya berorientasi pada ranah kognitif, melainkan juga mencakup ranah afektif dan psikomotorik, sehingga manajemen sekolah memperoleh peta utuh tentang tingkat kesiapan belajar masing-masing siswa.(Ashari et al., 2026) Kepala sekolah bersama tim kurikulum harus menganalisis hasil asesmen tersebut untuk menentukan intervensi pembelajaran yang tepat, misalnya program remedial, pengayaan, atau pendampingan khusus bagi siswa dengan kebutuhan belajar yang berbeda. Proses ini menunjukkan bahwa manajemen persekolahan yang baik selalu bertumpu pada data empiris, bukan pada intuisi atau kebiasaan semata, sehingga setiap kebijakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara akademis dan pedagogis.

Kedua, analisis karakteristik peserta didik menyangkut pemahaman mendalam terhadap aspek psikologis, gaya belajar, kecerdasan majemuk, serta latar belakang sosial budaya yang melatarbelakangi individu siswa. Manajemen persekolahan tidak bisa menggeneralisasi semua peserta didik sebagai entitas homogen; justru keberagaman karakteristik inilah yang menjadi kekayaan sekaligus tantangan dalam pengelolaan sekolah. Dengan melakukan pemetaan terhadap preferensi gaya belajar, baik visual, auditori, maupun kinestetik (VAK), serta mengidentifikasi dominasi kecerdasan majemuk seperti linguistik, logis-matematis, atau interpersonal, sekolah dapat merancang strategi pembelajaran berdiferensiasi. Dalam ranah manajemen, temuan dari analisis ini akan berdampak langsung pada kebijakan pengelompokan kelas (misalnya kelas berbasis bakat atau minat), pengadaan media pembelajaran yang variatif, serta penjadwalan kegiatan ekstrakurikuler yang mengakomodasi potensi non-akademik siswa.

Ketiga, analisis kebutuhan juga tidak dapat dilepaskan dari dimensi sosial-ekonomi dan kondisi psikososial peserta didik. Manajemen persekolahan yang humanis harus peka terhadap fakta bahwa tidak semua siswa memiliki akses dan dukungan yang sama di rumah masing-masing. Identifikasi terhadap siswa dari keluarga prasejahtera, siswa yang mengalami kesulitan ekonomi, atau mereka yang menghadapi masalah dalam lingkungan keluarga menjadi krusial agar sekolah dapat memberikan kebijakan afirmatif, seperti bantuan beasiswa, subsidi seragam, atau program makan siang bergizi. Selain itu, dalam konteks pasca-pandemi dan era digital, kesehatan mental siswa menjadi isu prioritas yang memerlukan perhatian khusus dari pihak manajemen. Dengan mengintegrasikan hasil analisis kebutuhan ke dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), manajemen dapat mengalokasikan dana secara proporsional untuk

layanan bimbingan konseling yang lebih intensif dan program dukungan psikososial.(Faqih & Azhari, 2026)

Keempat, hasil analisis kebutuhan dan karakteristik peserta didik harus menjadi ruh dalam penyusunan tujuan pembelajaran dan pemilihan metode mengajar oleh para guru. Dalam kerangka manajemen persekolahan, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang memastikan bahwa setiap guru memiliki data individu siswa yang memadai sebelum merancang modul ajar. Hal ini mengharuskan adanya mekanisme koordinasi rutin antara wali kelas, guru mata pelajaran, dan konselor untuk saling berbagi informasi perkembangan siswa. Dengan pendekatan yang berbasis pada analisis kebutuhan yang komprehensif, manajemen persekolahan tidak hanya mengejar target kurikulum secara kuantitatif, tetapi juga memastikan bahwa setiap proses pembelajaran berlangsung secara bermakna, berpihak pada peserta didik, dan pada akhirnya menghasilkan output pendidikan yang unggul secara akademik sekaligus matang secara emosional dan sosial. Dengan demikian, analisis kebutuhan dan karakteristik peserta didik bukanlah sebuah formalitas administratif, melainkan fondasi epistemologis bagi seluruh aktivitas manajerial di satuan pendidikan.

3. Desain dan Penyusunan Modul Ajar serta Alur Tujuan Pembelajaran (ATP)

Dalam tata kelola pendidikan modern, desain dan penyusunan perangkat pembelajaran merupakan salah satu pilar fundamental yang menentukan kualitas proses dan hasil pendidikan. Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) dan Modul Ajar, sebagai dua instrumen inti dalam Kurikulum Merdeka, tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif bagi guru, melainkan juga sebagai alat manajemen strategis yang mengarahkan seluruh aktivitas pembelajaran di

tingkat satuan pendidikan. ATP didefinisikan sebagai rangkaian Tujuan Pembelajaran yang tersusun secara sistematis dan logis di dalam satu fase secara utuh sesuai urutan pembelajaran sejak awal hingga akhir fase tersebut, sementara Modul Ajar merupakan dokumen yang memuat tujuan, langkah, dan media pembelajaran, serta asesmen yang dibutuhkan dalam satu unit atau topik berdasarkan ATP.(Nurjanah et al., 2023) Keduanya, dalam bingkai manajemen persekolahan, menjadi instrumen perencanaan yang menghubungkan visi pendidikan nasional dengan praktik pembelajaran di ruang kelas.

Secara teoretis, penyusunan ATP dan Modul Ajar dapat dianalisis melalui lensa model kurikulum Ralph Tyler, yang menempatkan perumusan tujuan pendidikan sebagai titik tolak seluruh proses kurikulum.(Nurjanah et al., 2023) Tyler mengajukan empat pertanyaan fundamental: tujuan pendidikan apa yang hendak dicapai sekolah, pengalaman pendidikan apa yang dapat disediakan untuk mencapai tujuan tersebut, bagaimana pengalaman tersebut diorganisasikan secara efektif, dan bagaimana menentukan apakah tujuan telah tercapai.(Tyler, 2013) ATP menjawab dua pertanyaan pertama dengan menyusun tujuan pembelajaran secara berurutan dan berjenjang dari kompetensi sederhana menuju kompetensi yang lebih kompleks, sedangkan Modul Ajar menjawab pertanyaan ketiga dan keempat melalui perancangan kegiatan pembelajaran dan instrumen asesmen yang terintegrasi. Dengan demikian, ATP dan Modul Ajar merupakan operasionalisasi dari siklus kurikulum Tyler dalam konteks Kurikulum Merdeka, di mana perencanaan dipandang sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan ulang, pengembangan ulang, dan penilaian ulang secara siklikal.

Implementasi ATP dan Modul Ajar dalam manajemen persekolahan menuntut pendekatan kolaboratif dan terencana. Prinsip penyusunan ATP menekankan bahwa pengembangannya perlu dilakukan secara kolaboratif antarguru dalam satu fase pembelajaran, misalnya guru matematika kelas VII, VIII, dan IX bekerja bersama mengembangkan ATP untuk fase D. Hal ini mengandung implikasi manajerial yang signifikan: satuan pendidikan perlu mengalokasikan waktu dan ruang bagi guru untuk berkolaborasi, baik dalam forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) internal maupun dalam kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum berperan sebagai fasilitator yang memastikan tersedianya sumber daya, waktu, dan dukungan teknis bagi guru dalam menyusun ATP dan Modul Ajar. Lebih jauh lagi, ATP yang disusun secara kolaboratif memungkinkan terciptanya koherensi vertical keterkaitan antarfase dan koherensi horizontal keterkaitan antarmata Pelajaran yang menjadi ciri kurikulum yang terintegrasi secara manajerial. (DI MI MA'ARIF & AZIZAH, n.d.)

Dari sisi substansi, ATP dan Modul Ajar harus memenuhi kriteria esensial dan kontekstual, sederhana dan informatif, operasional dan aplikatif, serta adaptif dan fleksibel. Kriteria-kriteria ini memiliki dimensi manajerial yang penting. Pertama, tuntutan agar ATP bersifat esensial dan kontekstual berarti satuan pendidikan perlu melakukan analisis kebutuhan berdasarkan karakteristik peserta didik, lingkungan belajar, dan potensi local sebuah proses manajemen yang memerlukan data yang akurat dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Kedua, sifat operasional dan aplikatif ATP mengharuskan dokumen tersebut tidak sekadar menjadi artefak administratif, melainkan benar-benar menjadi panduan yang digunakan guru dalam merancang pembelajaran sehari-hari. Kepala sekolah, dalam kapasitasnya sebagai manajer

pendidikan, memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa ATP dan Modul Ajar tidak berakhir sebagai dokumen yang tersimpan di rak administrasi, melainkan menjadi living document yang secara aktif direfleksikan dan diperbaiki melalui supervisi akademik dan evaluasi berkala.(Sigalingging, 2021)

Dengan demikian, desain dan penyusunan ATP serta Modul Ajar bukanlah sekadar tugas teknis guru, melainkan fungsi manajerial yang strategis dalam sistem persekolahan. Keberhasilannya sangat ditentukan oleh komitmen seluruh pemangku kepentingan di tingkat satuan Pendidikan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan untuk menjadikan perencanaan pembelajaran sebagai agenda kolektif yang berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan.

4. Strategi Asesmen Pembelajaran (Diagnostik, Formatif, dan Sumatif)

Asesmen pembelajaran merupakan komponen integral dalam sistem pendidikan yang tidak hanya berfungsi mengukur capaian belajar peserta didik, tetapi juga menjadi instrumen manajemen untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran secara berkelanjutan. Dalam paradigma Kurikulum Merdeka, asesmen dirancang dalam tiga bentuk yang saling melengkapi: asesmen diagnostik, asesmen formatif, dan asesmen sumatif.(Yuni, Rahman, & Juita, 2025) Ketiga jenis asesmen ini, jika dikelola secara sistematis dalam bingkai manajemen persekolahan, mampu menciptakan ekosistem belajar yang efektif, bermakna, dan humanis sesuai dengan filosofi Ki Hajar Dewantara. Pengelolaan asesmen yang terintegrasi menuntut perencanaan yang matang, pelaksanaan yang konsisten, dan pemanfaatan hasil asesmen untuk perbaikan pembelajaran sebuah siklus manajemen yang berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

Landasan teoretis yang mendasari strategi asesmen ini dapat ditelusuri dari pemikiran Black dan Wiliam, yang mendefinisikan asesmen formatif sebagai seluruh aktivitas yang dilakukan oleh guru dan peserta didik yang memberikan informasi untuk digunakan sebagai umpan balik guna memodifikasi aktivitas belajar-mengajar.(Hidayati, Harefa, & Usman, n.d.) Black dan Wiliam menunjukkan bukti kuat bahwa asesmen formatif dapat menghasilkan peningkatan belajar yang signifikan, sekaligus menyoroti tiga kesulitan utama dalam implementasinya di sekolah.(Yanre, Gusneti, & Angraini, 2025) Temuan ini memiliki implikasi manajerial yang mendalam: keberhasilan asesmen formatif sangat bergantung pada dukungan sistemik yang diberikan sekolah kepada guru, termasuk alokasi waktu, sumber daya, dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Dengan kata lain, asesmen formatif tidak dapat diimplementasikan secara efektif tanpa dukungan manajemen sekolah yang memadai.

Asesmen diagnostik, yang dilaksanakan di awal pembelajaran, berfungsi memetakan kesiapan, minat, dan karakteristik unik siswa.(Yani, Muhanal, & Mashfufah, 2023) Dalam praktiknya, asesmen diagnostik terdiri atas dua jenis: diagnostik kognitif yang dilakukan setiap memasuki materi baru untuk mengetahui pengetahuan awal peserta didik, dan diagnostik non-kognitif yang dilakukan pada awal tahun pembelajaran untuk memahami profil sosial-emosional siswa. Dari perspektif manajemen persekolahan, asesmen diagnostik menjadi basis data penting bagi guru dan sekolah dalam merancang pembelajaran berdiferensiasi. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum perlu memastikan bahwa hasil asesmen diagnostik tidak hanya dikumpulkan, tetapi dianalisis dan ditindaklanjuti dalam perencanaan pembelajaran di tingkat kelas maupun program remedial dan pengayaan di tingkat sekolah.

Asesmen formatif, yang dilakukan selama proses pembelajaran, berfungsi memantau perkembangan belajar dan memberikan umpan balik langsung bagi siswa dan guru. Karakteristik asesmen formatif yang fleksibel dapat disesuaikan dengan kesiapan guru dan siswa serta tidak terikat pada jadwal yang kaku menuntut adanya otonomi profesional guru sekaligus sistem pendukung dari manajemen sekolah. (Siswanto, 2026) Guru memerlukan kebebasan untuk menentukan teknik asesmen formatif yang paling sesuai dengan kebutuhan belajar siswa, mulai dari praktik, produk, proyek, portofolio, hingga tes tertulis atau lisan. Di sisi lain, sekolah perlu menyediakan mekanisme supervisi yang tidak bersifat menghakimi, melainkan mendukung guru dalam mengembangkan kompetensi asesmen formatifnya. Pendekatan supervisi klinis yang berfokus pada pengembangan profesional, bukan sekadar kepatuhan administratif, menjadi keniscayaan dalam pengelolaan asesmen formatif di tingkat sekolah.

Asesmen sumatif, yang dilaksanakan di akhir periode pembelajaran, berfungsi mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran secara keseluruhan melalui berbagai bentuk autentik seperti proyek, portofolio, dan unjuk kerja. (Munaroh, 2024) Dalam konteks manajemen persekolahan, asesmen sumatif memiliki fungsi ganda: pertama, sebagai alat evaluasi capaian belajar peserta didik yang menjadi dasar pengambilan keputusan akademik; kedua, sebagai sumber data evaluasi program pembelajaran yang memungkinkan sekolah menilai efektivitas kurikulum dan strategi pengajaran secara makro. Hasil asesmen sumatif yang dianalisis secara agregat dapat menjadi indikator kinerja sekolah yang digunakan untuk perencanaan strategis, pengalokasian sumber daya, dan pengembangan program peningkatan mutu di masa mendatang.

Integrasi ketiga jenis asesmen ini secara seimbang merupakan tantangan manajerial yang tidak ringan. Keberhasilan model asesmen terpadu sangat ditentukan oleh kesiapan dan peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan dalam merancang penilaian yang inovatif. Oleh karena itu, manajemen sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan sistem pendukung yang mencakup pelatihan berkelanjutan, penyediaan instrumen asesmen yang berkualitas, pengembangan budaya umpan balik yang konstruktif, serta pemanfaatan teknologi untuk efisiensi pengelolaan data asesmen. Dengan pendekatan manajerial yang holistik dan berorientasi pada peningkatan kualitas, asesmen pembelajaran tidak lagi dipahami sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mewujudkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

BAB 2

KONSEP RUANG LINGKUP CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

1. Perencanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Guru/Tendik

Dalam ekosistem pendidikan, guru dan tenaga kependidikan (tendik) merupakan aset strategis utama yang menentukan kualitas proses dan output pembelajaran. Manajemen persekolahan yang efektif tidak dapat diwujudkan tanpa adanya tata kelola sumber daya manusia yang profesional, yang dimulai dari tahap fundamental, yaitu perencanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan.(Darim, 2020) Tahapan ini bukan sekadar prosedur administratif untuk mengisi formasi kosong, melainkan sebuah proses strategis yang harus selaras dengan visi, misi, dan rencana pengembangan sekolah (RPS). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia pendidikan, tiga fungsi ini merupakan pintu gerbang bagi terbentuknya organisasi sekolah yang sehat, berkelanjutan, dan berorientasi pada mutu.

Landasan teoretis yang mendasari proses ini dapat ditelusuri melalui teori Human Resource Management (HRM) yang dikemukakan oleh Gary Dessler, yang menekankan bahwa perencanaan SDM harus dimulai dengan analisis pekerjaan (job analysis) yang mendalam untuk menentukan spesifikasi kompetensi yang dibutuhkan.(Dessler, Cole, & Chhinzer, 2015) Sekolah, sebagai organisasi nirlaba yang unik, harus menerapkan

model manajemen berbasis kompetensi (competency-based management).(Draganidis & Mentzas, 2006) Proses perencanaan rekrutmen yang baik harus dimulai dengan identifikasi kebutuhan riil yang didasarkan pada beban kerja guru, rasio siswa per kelas, serta kekosongan jabatan struktural dan fungsional. Tanpa perencanaan yang matang, sekolah rentan mengalami salah perhitungan, seperti kelebihan guru pada mata pelajaran tertentu namun kekurangan pada bidang lain, yang secara langsung akan mengganggu efektivitas pembelajaran.

Memasuki tahap seleksi, manajemen persekolahan harus menerapkan prinsip transparansi, objektivitas, dan akuntabilitas. Seleksi tidak cukup hanya mengandalkan kelengkapan administrasi atau sertifikat akademik, melainkan harus mengukur empat kompetensi utama guru sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.(Suryadi, 2022) Dalam implementasi di lapangan, sekolah dapat mengadopsi metode asesmen yang komprehensif, seperti tes potensi akademik, microteaching untuk menguji kemampuan pedagogik di ruang kelas, wawancara mendalam untuk mengeksplorasi kepribadian dan motivasi, serta tes psikologi untuk mengetahui kecocokan karakter dengan budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah dan tim manajemen harus berperan aktif sebagai pewawancara untuk memastikan bahwa kandidat tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga memiliki integritas dan komitmen terhadap nilai-nilai pendidikan karakter yang dijunjung oleh sekolah.

Tahap akhir yang krusial adalah penempatan (placement), yang seringkali menjadi titik lemah dalam manajemen persekolahan jika tidak dikelola dengan bijaksana. Penempatan harus mengikuti

prinsip the right man on the right place, yaitu menyesuaikan latar belakang keahlian, minat, dan potensi guru dengan kebutuhan spesifik di lapangan. Praktik penempatan yang keliru, misalnya menugaskan guru bersertifikasi Matematika untuk mengajar mata pelajaran di luar bidangnya, merupakan malapraktik manajerial yang berdampak pada rendahnya kualitas pembelajaran dan demotivasi guru. Oleh karena itu, manajemen sekolah perlu menyusun peta kompetensi (talent mapping) yang jelas dan melibatkan guru dalam diskusi penempatan agar terjadi kesesuaian ekspektasi. Dengan sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang terstruktur secara ilmiah, sekolah akan mampu membangun fondasi organisasi yang tangguh, mengurangi tingkat turnover guru, dan pada akhirnya menciptakan stabilitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

2. Pola Pembinaan, Supervisi, dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB)

Setelah guru dan tenaga kependidikan ditempatkan pada posisi yang tepat, tugas manajemen persekolahan tidaklah berhenti. Sekolah berkewajiban untuk menjaga, memelihara, dan secara terus-menerus meningkatkan kapasitas profesional sumber daya manusia melalui pola pembinaan, supervisi, dan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB). (Hamid, Sos, & Wahira, 2025) Ketiga elemen ini membentuk siklus organik yang saling terkait dalam upaya menciptakan budaya belajar (learning organization) di lingkungan sekolah, sebagaimana digagas oleh Peter Senge. Manajemen sekolah yang visioner memandang pembinaan dan supervisi bukan sebagai kegiatan inspeksi yang menakutkan, melainkan sebagai proses pendampingan kolaboratif yang bertujuan untuk merefleksikan praktik mengajar dan mencari solusi atas tantangan pembelajaran di ruang kelas.

Secara teoretis, pola pembinaan dan supervisi dalam konteks pendidikan modern bertumpu pada model supervisi klinis (clinical supervision) yang dikembangkan oleh Morris Cogan dan Robert Goldhammer.(Garman, 1990) Model ini menekankan pada hubungan kolegial antara supervisor (kepala sekolah atau pengawas) dan guru, yang dilaksanakan melalui siklus pertemuan pra-observasi, observasi kelas, dan pertemuan pasca-observasi (umpan balik).(Wareing, 1990) Dalam implementasi manajemen persekolahan, kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor-in-chief yang harus mengalokasikan waktu secara teratur untuk melakukan kunjungan kelas, bukan untuk menghakimi, melainkan untuk mengamati secara objektif interaksi pedagogik yang terjadi. Pembinaan yang efektif juga harus bersifat preventif dan korektif; artinya, sekolah perlu mendeteksi dini kelemahan guru melalui data hasil belajar siswa dan memberikan bimbingan individual sebelum masalah menjadi kronis. Pendekatan ini membutuhkan keterampilan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang aman dan terbuka terhadap kritik membangun.

Selanjutnya, Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) merupakan dimensi strategis yang menghubungkan pembinaan dengan peningkatan karir guru. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009, PKB terdiri atas tiga komponen utama: pengembangan diri (diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru), publikasi ilmiah, dan karya inovatif.(Irawan, 2011) Dalam kacamata manajemen persekolahan, PKB tidak boleh direduksi menjadi sekadar kewajiban administratif untuk mengumpulkan angka kredit demi kenaikan pangkat, melainkan harus diinternalisasi sebagai kebutuhan intrinsik guru untuk bertumbuh. Oleh karena itu, sekolah harus merancang program PKB yang kontekstual dan

berbasis kebutuhan riil di lapangan, misalnya melalui kegiatan Lesson Study, workshop penyusunan Modul Ajar berbasis Kurikulum Merdeka, atau pelatihan pemanfaatan teknologi digital untuk pembelajaran.

Implementasi pola pembinaan, supervisi, dan PKB yang berhasil memerlukan dukungan sistemik dari manajemen sekolah. Hal ini mencakup penyediaan anggaran yang memadai, pembentukan tim pengembang sekolah (school development team), serta pengintegrasian hasil supervisi ke dalam rancangan program pelatihan yang terdiferensiasi sesuai dengan tingkat kematangan profesional guru.(Haynes & Comer, 1996) Selain itu, kepala sekolah harus menjalin kemitraan dengan lembaga pelatihan, perguruan tinggi, atau komunitas praktisi untuk memperkaya wawasan guru. Dengan mengelola siklus ini secara berkelanjutan dan terdokumentasi dengan baik, sekolah tidak hanya meningkatkan kompetensi individual guru, tetapi juga membangun kapasitas kolektif organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan kurikulum dan tuntutan zaman. Pada akhirnya, pembinaan dan PKB yang terencana akan menciptakan ekosistem profesional di mana guru merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan layanan pendidikan terbaik bagi peserta didik.

3. Sistem Penilaian Kinerja dan Evaluasi Beban Kerja Pendidik/Tendik

Dalam praktik manajemen persekolahan modern, sistem penilaian kinerja dan evaluasi beban kerja pendidik serta tenaga kependidikan (tendik) merupakan fungsi pengendalian (controlling) yang bersifat strategis. Fungsi ini tidak hanya bertujuan untuk mengukur produktivitas individu, tetapi juga untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya manusia di sekolah bergerak secara

selaras untuk mencapai visi dan misi organisasi. Penilaian kinerja yang terstruktur dan evaluasi beban kerja yang akurat menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan manajerial, mulai dari pemberian kompensasi, identifikasi kebutuhan pelatihan, hingga perencanaan karir.(Estede et al., 2025) Tanpa kedua instrumen ini, sekolah akan kehilangan peta kompetensi riil para pendidiknya, sehingga berpotensi menurunkan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

Secara teoretis, sistem penilaian kinerja dalam konteks pendidikan bertumpu pada teori manajemen kinerja (performance management) yang dikemukakan oleh Michael Armstrong, yang menekankan bahwa penilaian harus bersifat berkelanjutan, objektif, dan berbasis bukti. Di Indonesia, kerangka hukumnya diperkuat oleh Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas PP Nomor 74 Tahun 2008, yang secara eksplisit mengatur beban kerja guru, yakni minimal 24 (dua puluh empat) jam tatap muka per minggu dan maksimal 40 (empat puluh) jam per minggu.(Wirda, 2017) Namun, dalam implementasinya, evaluasi beban kerja tidak boleh direduksi semata-mata pada hitungan jam mengajar di kelas. Manajemen persekolahan yang baik harus memandang beban kerja sebagai totalitas aktivitas profesional yang meliputi perencanaan pembelajaran (penyusunan Modul Ajar dan ATP), pelaksanaan pembelajaran dan asesmen, pembimbingan peserta didik, serta pengembangan keprofesian berkelanjutan. Jika hanya berpatokan pada jam tatap muka, sekolah akan mengabaikan beban kognitif dan administratif yang justru seringkali menjadi sumber utama kelelahan kerja (burnout) di kalangan guru.

Implementasi penilaian kinerja di tingkat satuan pendidikan saat ini mengacu pada sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang

terintegrasi dengan aplikasi e-kinerja, yang mengukur capaian berdasarkan aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Dalam konteks manajemen persekolahan, kepala sekolah bertindak sebagai penilai utama (appraiser) yang harus mampu melakukan observasi kelas secara berkala, menelaah dokumen perencanaan guru, serta mengumpulkan umpan balik dari siswa dan rekan sejawat melalui pendekatan multi-source feedback atau 360-degree evaluation. (Melati, Hamengkubuwono, & Faturrahman, 2024) Evaluasi beban kerja dilakukan melalui analisis distribusi tugas yang transparan, di mana manajemen sekolah memetakan jumlah jam mengajar, jumlah peserta didik yang dibimbing, serta tanggung jawab tambahan seperti wali kelas, pembina ekstrakurikuler, atau ketua MGMP. Sekolah yang profesional akan menggunakan data hasil evaluasi ini untuk melakukan redistribusi tugas secara adil, misalnya dengan memberikan keringanan jam mengajar bagi guru yang memegang tanggung jawab administratif yang berat, atau sebaliknya, memberikan penugasan tambahan bagi guru yang memiliki kapasitas berlebih.

Lebih jauh lagi, hasil penilaian kinerja dan evaluasi beban kerja memiliki implikasi strategis bagi pengembangan organisasi sekolah. Data kinerja yang akurat memungkinkan manajemen sekolah untuk mengidentifikasi secara dini guru-guru yang memerlukan pendampingan intensif melalui supervisi akademik, sekaligus mengapresiasi guru-guru berkinerja tinggi yang layak dijadikan agen perubahan (change agent). Selain itu, analisis beban kerja yang komprehensif membantu sekolah dalam perencanaan rekrutmen jangka panjang, karena sekolah dapat mengetahui secara pasti bidang mana yang mengalami kekurangan tenaga dan bidang mana yang mengalami kelebihan. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja dan evaluasi beban kerja tidak lagi dipahami sebagai rutinitas birokratis untuk memenuhi laporan tahunan,

melainkan sebagai alat manajemen dinamis yang mendorong terciptanya budaya akuntabilitas, perbaikan berkelanjutan, dan kesejahteraan profesional bagi seluruh warga sekolah.

4. Mekanisme Penghargaan, Disiplin, dan Mutasi Tenaga Kependidikan

Setelah kinerja tenaga pendidik dan kependidikan terukur melalui sistem evaluasi yang objektif, langkah selanjutnya dalam siklus manajemen sumber daya manusia adalah memberikan umpan balik yang adil melalui mekanisme penghargaan, penegakan disiplin, dan pengelolaan mutasi. Ketiga mekanisme ini merupakan fungsi pemeliharaan (maintenance) dan pengembangan (development) dalam manajemen persekolahan yang bertujuan untuk menjaga stabilitas organisasi, meningkatkan loyalitas, serta mendorong mobilitas karir yang sehat.(Ainullah, 2025) Sekolah yang berhasil mengintegrasikan ketiga elemen ini secara proporsional akan menciptakan iklim kerja yang kompetitif namun harmonis, di mana setiap individu merasa dihargai atas kontribusinya, sekaligus memahami batasan etis dan profesional yang harus dipatuhi.

Landasan teoretis yang paling relevan untuk menjelaskan mekanisme ini adalah Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) dari Frederick Herzberg, yang membedakan antara faktor motivator (motivators) dan faktor pemelihara (hygiene factors).(Herzberg, 2017) Penghargaan, baik yang bersifat material seperti insentif dan tambahan penghasilan, maupun yang bersifat non-material seperti piagam penghargaan, promosi jabatan, atau pengakuan publik, termasuk dalam faktor motivator yang secara intrinsik mendorong kepuasan kerja dan peningkatan produktivitas. Sementara itu, penegakan disiplin yang konsisten dan adil berfungsi sebagai faktor pemelihara yang mencegah ketidakpuasan; tanpa disiplin yang

jelas, guru akan merasa diperlakukan tidak adil oleh rekan-rekannya yang melanggar aturan. Dalam konteks manajemen persekolahan, kepala sekolah harus mampu merancang skema penghargaan yang transparan dan berbasis pada data kinerja yang valid, sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial atau persepsi subjektivitas. Pemberian penghargaan harus dikomunikasikan secara terbuka dan dikaitkan secara eksplisit dengan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran, seperti inovasi dalam metode mengajar, prestasi bimbingan siswa di lomba, atau dedikasi dalam pengembangan kurikulum sekolah. (Ridwan, 2026)

Dalam aspek disiplin, implementasinya di sekolah harus mengikuti prinsip disiplin progresif (*progressive discipline*), sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yang berlaku pula bagi guru ASN. (Zahra, 2019) Prinsip ini menekankan bahwa sanksi diberikan secara bertahap mulai dari teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas, penundaan kenaikan pangkat, hingga pemberhentian dengan hormat atau tidak hormat sesuai dengan tingkat pelanggaran. Namun, dalam perspektif manajemen persekolahan yang humanis, penegakan disiplin tidak boleh bersifat reaktif atau punitif semata. Sekolah yang baik mengedepankan upaya preventif melalui sosialisasi kode etik, perjanjian kinerja, dan pembinaan rutin, sehingga guru dan tendik memahami konsekuensi dari setiap tindakan sebelum pelanggaran terjadi. (Wibowo, Nugroho, & Supriadi, 2024) Ketika pelanggaran tetap terjadi, proses penanganannya harus menjunjung tinggi asas praduga tak bersalah, memberikan ruang bagi yang bersangkutan untuk membela diri, dan melibatkan tim pertimbangan yang plural agar keputusan yang diambil objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sementara itu, mekanisme mutasi tenaga kependidikan baik mutasi internal (perpindahan antar bagian di dalam sekolah) maupun mutasi eksternal (perpindahan antar sekolah atau antar dinas) harus dikelola sebagai bagian dari pengembangan karir yang terencana, bukan sebagai hukuman semata.(H. Herlina et al., 2025) Dalam teori manajemen, mutasi berfungsi sebagai job enrichment dan job rotation untuk memperluas wawasan, mencegah kebosanan kerja, serta mengisi kekosongan jabatan yang membutuhkan keahlian spesifik.(Manshur, 2024) Dalam implementasinya, manajemen sekolah perlu menyusun peta suksesi (succession planning) yang jelas, terutama untuk posisi-posisi strategis seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan kepala tata usaha. Mutasi eksternal, misalnya melalui program pertukaran guru antar daerah, dapat menjadi wahana bagi guru untuk mengadopsi praktik baik dari sekolah lain dan membawa inovasi kembali ke sekolah asal. Dengan mengintegrasikan penghargaan, disiplin, dan mutasi dalam satu kerangka manajerial yang koheren, sekolah tidak hanya menjaga kepatuhan administratif, tetapi juga membangun ekosistem profesional yang dinamis, di mana setiap tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kejelasan arah karir, motivasi berprestasi, dan kepatuhan terhadap norma yang berlaku demi terwujudnya pendidikan yang bermutu.

BAB 3

KONSEP RUANG LINGKUP DAN CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN KESISWAAN



1. Manajemen Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang Objektif dan Transparan

Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) merupakan gerbang utama yang menentukan kualitas input sekaligus membentuk persepsi awal publik terhadap tata kelola sebuah satuan pendidikan. Dalam bingkai manajemen persekolahan, PPDB bukan sekadar kegiatan administratif tahunan untuk mengisi kuota kelas, melainkan fungsi strategis yang mencerminkan integritas, profesionalisme, dan komitmen sekolah terhadap prinsip keadilan sosial. Pengelolaan PPDB yang objektif dan transparan menjadi prasyarat mutlak bagi terbangunnya ekosistem sekolah yang sehat, karena proses seleksi yang adil akan menghasilkan kelompok peserta didik yang beragam secara akademik dan sosial, yang selanjutnya menjadi bahan baku utama bagi seluruh proses pendidikan. (Kadfi, Fachrudin, & Angga Julyanto, 2025) Sebaliknya, praktik PPDB yang diskriminatif atau tertutup akan mencederai kepercayaan masyarakat dan berpotensi menimbulkan konflik horizontal yang mengganggu stabilitas operasional sekolah sepanjang tahun ajaran.

Landasan teoretis yang menguatkan pentingnya objektivitas dan transparansi dalam PPDB dapat ditinjau dari teori birokrasi rasional yang dikemukakan oleh Max Weber, yang menekankan bahwa administrasi publik harus dijalankan berdasarkan aturan

tertulis, impersonalitas, dan kompetensi teknis, bukan berdasarkan kedekatan pribadi atau kepentingan parokial.(Fry & Raadschelders, 2013) Dalam konteks PPDB, prinsip ini dioperasionalkan melalui kebijakan zonasi sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 1 Tahun 2021, yang menetapkan bahwa penerimaan jalur zonasi memprioritaskan peserta didik berdasarkan domisili, sedangkan jalur prestasi dan afirmasi diatur secara ketat untuk menjamin akses bagi kelompok berkemampuan tinggi dan masyarakat kurang mampu.(S. Pramono, Suprojo, & Sasmito, 2024) Perspektif manajemen publik modern juga menambahkan dimensi akuntabilitas (accountability) dan keterbukaan informasi publik, yang menuntut sekolah untuk menyediakan mekanisme pengaduan dan banding bagi peserta didik atau orang tua yang merasa dirugikan, sehingga setiap keputusan dapat diuji secara rasional dan dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan.

Implementasi PPDB yang objektif dan transparan di tingkat satuan pendidikan menuntut peran aktif kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, dan panitia ad hoc yang dibentuk secara khusus. Praktik manajerial yang baik dimulai dengan pembentukan panitia PPDB yang komposisinya representatif, melibatkan unsur guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah untuk menghindari dominasi kepentingan sepihak. Proses seleksi harus dilaksanakan secara terstruktur dengan menggunakan instrumen yang telah divalidasi, baik itu tes akademik berbasis komputer untuk jalur prestasi maupun verifikasi dokumen kependudukan secara silang melalui integrasi dengan Dapodik dan kependudukan untuk jalur zonasi.(Kurniawan & Rojabi, 2026) Salah satu inovasi manajerial yang krusial adalah pemanfaatan teknologi sistem informasi PPDB berbasis daring yang terintegrasi secara nasional, yang secara efektif menutup celah intervensi manual dan

mencegah praktik pungutan liar, karena sistem secara otomatis menghitung skor dan memeringkatkan peserta didik berdasarkan kriteria yang telah diprogramkan. Sekolah juga wajib menyediakan papan informasi atau laman resmi yang menampilkan jadwal, kuota, hasil seleksi, dan peta domisili peserta didik yang diterima secara real-time.

Tidak kalah pentingnya, manajemen persekolahan harus menyiapkan mekanisme pasca-PPDB yang menjembatani objektivitas dengan kebutuhan keberagaman di dalam kelas. Setelah peserta didik dinyatakan diterima secara transparan, kepala sekolah harus memastikan bahwa distribusi peserta didik ke dalam rombongan belajar dilakukan secara heterogen, menggabungkan kemampuan akademik tinggi dan rendah, serta latar belakang sosial ekonomi yang beragam, agar tercipta lingkungan belajar yang inklusif dan saling memperkaya. Dengan mengelola PPDB sebagai bagian dari sistem manajemen mutu total (Total Quality Management), sekolah tidak hanya berhasil mendapatkan input yang berkualitas, tetapi juga membangun reputasi sebagai institusi yang kredibel dan berkeadilan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat serta memudahkan partisipasi orang tua dalam proses pendidikan di masa mendatang.

2. Pembinaan Akademik, Non-Akademik (Ekstrakurikuler), dan Penguatan Karakter

Setelah peserta didik diterima melalui proses seleksi yang objektif, tugas utama manajemen persekolahan beralih pada fungsi pembinaan yang holistik dan berkelanjutan. Pendidikan yang berkualitas tidak dapat diukur semata-mata dari nilai ujian akademik, melainkan harus mencakup pengembangan seluruh potensi peserta didik melalui pembinaan akademik, pengayaan non-akademik atau ekstrakurikuler, serta internalisasi penguatan

karakter yang berlandaskan nilai-nilai kebangsaan. Dalam paradigma Ki Hajar Dewantara, pendidikan bertujuan menuntun segala kodrat anak agar mencapai keselamatan dan kebahagiaan setinggi-tingginya, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat.(Irawati, Masitoh, & Nursalim, 2022) Oleh karena itu, manajemen persekolahan harus mengintegrasikan ketiga dimensi ini secara sinergis melalui perencanaan kurikulum, pengelolaan sumber daya, dan evaluasi yang berorientasi pada perkembangan peserta didik secara utuh, bukan hanya pada target kuantitatif semata.

Secara teoretis, pendekatan holistik ini dapat dianalisis melalui teori pendidikan humanistik yang dikembangkan oleh Abraham Maslow dan Carl Rogers, yang menekankan bahwa proses belajar harus menghargai seluruh aspek kemanusiaan siswa, termasuk kebutuhan kognitif, afektif, dan psikomotorik.(Geller, 1982) Dalam konteks yang lebih aplikatif, model pendidikan karakter dari Thomas Lickona menegaskan bahwa karakter yang baik mencakup tiga komponen utama: pengetahuan moral (moral knowing), perasaan moral (moral feeling), dan tindakan moral (moral acting).(Lickona, 1996) Ketiga komponen ini hanya dapat dikembangkan secara optimal jika sekolah menyediakan ruang bagi siswa untuk mengalami langsung nilai-nilai kebaikan melalui kegiatan intra-kurikuler, ko-kurikuler, dan ekstrakurikuler yang dikelola dengan baik. Dalam manajemen persekolahan, tanggung jawab pembinaan ini biasanya diemban oleh wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, yang bekerja sama dengan guru bimbingan konseling, pembina ekstrakurikuler, dan wali kelas untuk memonitor perkembangan individual setiap siswa secara berkala.

Implementasi pembinaan akademik yang efektif menuntut sekolah untuk menerapkan sistem manajemen pembelajaran

berdiferensiasi, di mana guru merancang kegiatan berdasarkan tingkat kesiapan dan minat peserta didik, serta menyediakan program remedial dan pengayaan yang terstruktur. Di sisi manajerial, kepala sekolah harus memastikan ketersediaan sarana prasarana belajar, seperti laboratorium dan perpustakaan, serta mengadakan evaluasi hasil belajar secara periodik melalui asesmen formatif dan sumatif untuk mendeteksi dini potensi kesulitan belajar. (Suheri, 2026) Sementara itu, pembinaan non-akademik dalam bentuk ekstrakurikuler meliputi bidang olahraga, seni, pramuka, palang merah remaja, dan kegiatan ilmiah remaja harus dikelola melalui pemetaan minat dan bakat siswa di awal tahun, penjadwalan yang tidak berbentrok dengan jam pelajaran inti, serta penyediaan anggaran dan pelatih yang kompeten. Sekolah yang profesional akan menjadikan prestasi ekstrakurikuler sebagai indikator keberhasilan manajemen yang setara dengan prestasi akademik, karena melalui kegiatan inilah siswa mengembangkan keterampilan kolaborasi, kepemimpinan, dan ketahanan menghadapi tekanan. (Nadeak, 2019)

Aspek paling fundamental dalam pembinaan ini adalah penguatan karakter, yang dalam Kurikulum Merdeka dioperasionalkan melalui Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Manajemen sekolah harus mengintegrasikan penguatan karakter ke dalam seluruh aktivitas sekolah, mulai dari pembiasaan pagi (senyum, salam, sapa), upacara bendera, kegiatan keagamaan, hingga program bakti sosial. Secara manajerial, penguatan karakter tidak bisa berjalan efektif tanpa adanya keteladanan yang konsisten dari seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, karena karakter terbentuk melalui proses imitasi dan habituasi, bukan melalui doktrinasi verbal semata. (Musbikin, 2019) Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan program evaluasi karakter yang terukur, misalnya melalui jurnal harian sikap siswa, catatan pelanggaran tata

tertib, serta apresiasi terhadap tindakan terpuji yang dilaporkan oleh guru. Dengan mengelola pembinaan akademik, non-akademik, dan karakter sebagai satu kesatuan sistem yang saling menguatkan, manajemen persekolahan akan menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berakhlak mulia, kreatif, dan siap berkontribusi positif bagi masyarakat serta bangsa.

3. Layanan Bimbingan dan Konseling (BK) untuk Perkembangan Psikososial Siswa

Dalam ekosistem pendidikan modern, keberhasilan manajemen persekolahan tidak hanya diukur dari capaian akademik semata, melainkan juga dari kemampuan sekolah dalam membentuk individu yang sehat secara psikologis dan matang secara sosial. Layanan Bimbingan dan Konseling (BK) berperan sebagai garda terdepan dalam memastikan perkembangan psikososial siswa, yaitu kemampuan mereka untuk berinteraksi secara adaptif dengan lingkungan, mengelola emosi, membentuk identitas diri, serta mengambil keputusan yang bertanggung jawab. (Anam, Zaidan, & Hanif, 2025) Dalam bingkai manajemen persekolahan, BK bukanlah unit pelengkap yang bersifat reaktif terhadap masalah, melainkan subsistem strategis yang harus terintegrasi secara sistemik ke dalam seluruh proses pendidikan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi program pembelajaran.

Secara teoretis, layanan BK untuk perkembangan psikososial bertumpu pada teori perkembangan psikososial Erik Erikson, yang menempatkan masa remaja sebagai tahap krisis identitas versus kebingungan peran (identity vs. role confusion). (Erikson, 1995) Pada tahap ini, siswa membutuhkan bimbingan yang terstruktur untuk mengeksplorasi nilai-nilai, kepercayaan, dan tujuan hidup mereka. (Erikson, 1995) Selain itu, teori ekologi perkembangan Urie

Bronfenbrenner menegaskan bahwa interaksi siswa dengan berbagai sistem lingkungan keluarga, sekolah, dan Masyarakat sangat mempengaruhi perkembangan psikososial mereka.(Bronfenbrenner, 1994) Dalam kerangka manajemen persekolahan, hal ini mengimplikasikan bahwa kepala sekolah dan koordinator BK harus mampu membangun jejaring kolaborasi yang kuat dengan orang tua dan komunitas, sehingga dukungan psikososial tidak berhenti di gerbang sekolah. Kerangka hukum di Indonesia, khususnya Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 tentang Bimbingan dan Konseling, secara eksplisit mengamanatkan bahwa layanan BK harus mencakup empat bidang utama: pribadi, sosial, belajar, dan karir, yang kesemuanya secara langsung bersinggungan dengan aspek psikososial siswa.(Mahfud, 2016)

Implementasi layanan BK dalam manajemen persekolahan menuntut adanya perencanaan program yang matang dan berbasis data. Langkah awal yang harus diambil oleh manajemen sekolah adalah melakukan asesmen diagnostik psikososial secara menyeluruh di awal tahun ajaran untuk memetakan profil risiko dan potensi siswa, misalnya melalui angket sosiometri, skala kesejahteraan psikologis, atau wawancara singkat dengan wali kelas. Berdasarkan data tersebut, guru BK dapat merancang program bimbingan klasikal yang bersifat preventif untuk mengajarkan keterampilan sosial dan regulasi emosi, serta menyediakan layanan konseling individual dan kelompok bagi siswa yang memerlukan intervensi kuratif. Dari sisi manajerial, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengalokasikan jam pelajaran BK yang memadai dalam struktur kurikulum, menyediakan ruang konseling yang privat dan nyaman, serta memastikan rasio jumlah guru BK dengan siswa sesuai dengan standar nasional. Lebih lanjut, sekolah perlu mengintegrasikan layanan BK dengan program penguatan karakter dan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila

(P5), misalnya dengan mengangkat tema-tema seperti anti-perundungan, kesehatan mental, dan toleransi dalam kegiatan proyek.(Widiarti et al., 2024)

Namun, tantangan terbesar dalam pengelolaan BK adalah mengubah paradigma bahwa guru BK hanya bertugas menangani siswa bermasalah. Manajemen persekolahan yang visioner harus membangun budaya sekolah yang inklusif dan suportif, di mana setiap guru adalah agen pembina psikososial.(Mulyono, 2025) Hal ini dapat diwujudkan melalui pelatihan classroom management yang humanis dan deteksi dini bagi guru mata pelajaran, serta melalui forum komunikasi rutin antara guru BK, wali kelas, dan orang tua. Dengan mengelola layanan BK sebagai program prioritas yang terukur dan berkelanjutan, sekolah tidak hanya melahirkan lulusan yang cerdas, tetapi juga individu yang resilien, berempati, dan siap menghadapi dinamika kehidupan sosial di era global yang penuh ketidakpastian.

4. Sistem Pencatatan, Pelacakan Alumni (Tracer Study), dan Penyaluran Lulusan

Manajemen persekolahan yang berorientasi pada mutu tidak berakhir pada saat peserta didik dinyatakan lulus dan meninggalkan bangku sekolah. Justru, masa pasca-kelulusan merupakan fase krusial yang menjadi indikator tertinggi keberhasilan sebuah institusi pendidikan dalam mempersiapkan warganya untuk terjun ke jenjang pendidikan lanjutan atau dunia kerja. Oleh karena itu, sistem pencatatan, pelacakan alumni (tracer study), dan penyaluran lulusan merupakan fungsi manajemen yang bersifat strategis dan berorientasi ke depan (forward-looking).(Ansori, Fauzi, & Suparno, 2026) Ketiga komponen ini berfungsi sebagai umpan balik yang objektif bagi sekolah untuk mengevaluasi relevansi kurikulum, efektivitas metode pengajaran, serta kepuasan

pemangku kepentingan, sekaligus membangun reputasi dan citra positif sekolah di mata masyarakat luas.

Landasan teoretis dari sistem pelacakan alumni dapat ditinjau melalui perspektif teori sistem (systems theory) yang menempatkan sekolah sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Lulusan adalah output utama dari sistem pendidikan, namun keberhasilan mereka di dunia nyata merupakan outcome yang menentukan keberlanjutan sistem itu sendiri. Dalam konteks Total Quality Management (TQM) yang diadaptasi dari konsep industri ke pendidikan, kepuasan pelanggan dalam hal ini pengguna lulusan seperti perguruan tinggi dan industry menjadi tolok ukur kualitas yang paling sah. (Hackman & Wageman, 1995) Tracer study secara spesifik merupakan instrumen pengumpulan data yang sistematis untuk mengetahui status alumni, waktu tunggu mendapatkan pekerjaan atau masuk perguruan tinggi, kesesuaian bidang pekerjaan dengan kompetensi yang diajarkan di sekolah, serta kontribusi alumni terhadap masyarakat. Data ini menjadi komoditas berharga bagi manajemen sekolah untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) pada kurikulum dan program pembinaan.

Implementasi sistem pencatatan dan pelacakan alumni di tingkat satuan pendidikan harus dimulai dengan pembangunan basis data digital yang terintegrasi dan terpelihara dengan baik. Manajemen sekolah, melalui kerja sama antara bagian tata usaha, wali kelas, dan guru BK, perlu mendokumentasikan secara akurat data kontak alumni, mulai dari nomor telepon, alamat surel, hingga akun media sosial yang aktif. (Engreini & Rizal, 2020) Strategi yang paling efektif adalah dengan membentuk ikatan alumni (Ikatan Alumni) yang dikelola secara profesional, serta memanfaatkan platform teknologi seperti aplikasi berbasis website atau mobile

yang memudahkan alumni untuk memperbarui datanya secara mandiri. Tracer study sebaiknya dilaksanakan secara periodik, minimal satu kali dalam setahun, dengan menggunakan kuesioner daring yang mengukur berbagai indikator, seperti status studi lanjutan, jenis pekerjaan, tingkat pendapatan awal, serta relevansi keahlian yang diperoleh di sekolah dengan tuntutan dunia kerja. Hasil dari tracer study ini harus dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif, kemudian dipresentasikan dalam rapat evaluasi tahunan sekolah sebagai bahan pertimbangan untuk merevisi program keahlian atau mata pelajaran yang dirasa kurang relevan.

Sementara itu, fungsi penyaluran lulusan menuntut peran aktif sekolah sebagai fasilitator dan penghubung antara alumni dengan institusi pendidikan tinggi atau dunia industri. Secara manajerial, sekolah perlu menjalin kemitraan strategis (MoU) dengan universitas, perusahaan, dan balai latihan kerja untuk membuka jalur rekrutmen khusus bagi lulusannya, serta mengadakan kegiatan job fair atau pameran pendidikan setiap tahun. Guru BK dan wali kelas memiliki peran penting dalam memberikan konseling karir yang berbasis data, dengan memetakan minat dan bakat siswa sejak kelas awal, sehingga penyaluran lulusan tidak terjadi secara kebetulan, melainkan sesuai dengan potensi yang telah diasah selama proses pembelajaran. (Audrey, Murfiyana, Muzaki, & Anjarsari, 2023) Dengan mengelola siklus pencatatan, pelacakan, dan penyaluran secara profesional, sekolah akan memiliki reputasi yang kuat sebagai institusi yang akuntabel dan kredibel. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dalam PPDB, tetapi juga memotivasi siswa yang sedang menempuh pendidikan untuk berprestasi, karena mereka sadar bahwa jejak langkah mereka akan terus dipantau dan dihargai oleh almamaternya.

BAB 4

KONSEP RUANG LINGKUP DAN CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN KEUANGAN RKS RKAS

1. Landasan Hukum dan Siklus Penyusunan RKS (Rencana Kerja Sekolah)

Perencanaan merupakan fondasi utama dalam manajemen pendidikan, dan Rencana Kerja Sekolah (RKS) menjadi instrumen strategis yang mengarahkan seluruh aktivitas sekolah menuju pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam kerangka manajemen persekolahan, RKS berfungsi sebagai dokumen perencanaan komprehensif yang mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya yang ada dan yang mungkin diperoleh guna mencapai tujuan yang diinginkan di masa datang. Landasan hukum penyusunan RKS terbangun secara hierarkis, dimulai dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menegaskan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memiliki perencanaan yang terukur dan terarah. (Nasional, 2003) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya Pasal 53 ayat (1), mempertegas kewajiban tersebut dengan menyatakan bahwa setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa empat tahun. (Kaswita, 2020) Regulasi ini kemudian dioperasionalkan melalui Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan, yang secara eksplisit mewajibkan setiap

sekolah pada semua jenjang pendidikan untuk menyusun RKS dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). (Rahmawati, Rahmawati, & Sugiyanto, 2024) Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016 juga menegaskan bahwa satuan pendidikan wajib membuat perencanaan mutu yang dituangkan dalam RKS, melaksanakan pemenuhan mutu, membentuk tim penjaminan mutu, serta mengelola data mutu satuan pendidikan. (Mahtonami, 2018)

Siklus penyusunan RKS dalam manajemen persekolahan mengikuti pendekatan perencanaan strategis yang sistematis dan partisipatif. RKS mencakup periode empat tahun yang dikenal sebagai Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), yang memberikan gambaran umum tentang arah pengembangan sekolah dalam kurun waktu tersebut. (Pebrianti, 2025) Siklus ini dimulai dengan pembentukan tim perumus RKS yang terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan wakil komite sekolah. Tahap pertama dalam siklus ini adalah identifikasi tantangan, yang dilakukan melalui analisis lingkungan strategis, penyusunan profil sekolah, dan identifikasi harapan pemangku kepentingan. Tahap kedua merupakan analisis pemecahan tantangan dan rencana strategis, yang mencakup penentuan penyebab tantangan utama, deskripsi alternatif pemecahan masalah, dan penetapan sasaran pengembangan sekolah. Tahap ketiga adalah penyusunan program, yang meliputi penetapan program, penentuan indikator keberhasilan, penetapan penanggung jawab, serta penyusunan kegiatan dan jadwal. Tahap keempat merupakan penyusunan rencana biaya dan pendanaan, di mana direncanakan jumlah total anggaran dan sumber-sumber pendanaan untuk masing-masing program dalam kurun waktu empat tahun ke depan.

Implementasi siklus RKS dalam manajemen persekolahan menuntut keterlibatan seluruh pemangku kepentingan secara kolaboratif. Kepala sekolah sebagai manajer utama memiliki tanggung jawab untuk menginisiasi pembentukan tim pengembangan sekolah, memberikan arahan tentang dasar penyusunan RKS, serta menyosialisasikan tujuan, manfaat, dan hasil yang diharapkan dari penyusunan RKS. (Dian Rostikawati, 2022) Dalam praktiknya, identifikasi tantangan nyata dilakukan melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS) yang menghasilkan pemetaan kesenjangan antara kondisi riil sekolah dengan kondisi ideal yang diharapkan. Analisis lingkungan sekolah dilakukan dengan mengkaji faktor-faktor internal dan eksternal dalam delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang kemudian menjadi dasar penetapan program strategis. RKS yang telah disusun kemudian disahkan melalui rapat dewan pendidikan setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah, dan disahkan pemberlakuannya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. (EUIS, 2023) Dengan demikian, RKS tidak hanya berfungsi sebagai dokumen perencanaan, tetapi juga sebagai alat kontrol manajemen yang memungkinkan sekolah untuk membandingkan antara tujuan yang ingin dicapai dengan realisasi di lapangan, serta mengevaluasi penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi. Siklus penyusunan RKS yang berkelanjutan ini menjamin bahwa sekolah senantiasa bergerak secara terarah dan terukur menuju peningkatan mutu pendidikan secara berkesinambungan.

2. Teknik Penyusunan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) Berbasis Skala Prioritas

Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan penjabaran operasional dari RKS yang berlaku selama satu tahun pelajaran, berisi rincian program, kegiatan, dan anggaran biaya

yang berfungsi sebagai panduan pengelolaan dana sekolah agar efisien, efektif, transparan, dan mengarah pada peningkatan mutu pendidikan sesuai Standar Nasional Pendidikan. Dalam manajemen persekolahan, teknik penyusunan RKAS berbasis skala prioritas menjadi keniscayaan mengingat keterbatasan sumber daya yang dihadapi setiap satuan pendidikan. Penyusunan RKAS yang berbasis skala prioritas pada hakikatnya adalah upaya untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dianggarkan benar-benar berdampak langsung pada kualitas pembelajaran, bukan sekadar memenuhi keinginan atau kebiasaan belanja yang tidak terukur. (Sianturi et al., 2024) Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Demak menegaskan bahwa penyusunan anggaran tidak boleh sekadar mendasarkan keinginan, tetapi harus mengutamakan kebutuhan riil dengan mendahulukan penganggaran sesuai skala prioritas atas dasar kebutuhan. (Rohmat, 2023) Prinsip ini sejalan dengan konsep manajemen strategis yang menekankan alokasi sumber daya pada area-area yang memberikan dampak terbesar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Teknik penyusunan RKAS berbasis skala prioritas dalam manajemen persekolahan dimulai dengan analisis kesenjangan antara kondisi riil sekolah dengan kondisi ideal yang diharapkan. Proses ini memerlukan pendekatan berbasis data, di mana sekolah memanfaatkan Rapor Pendidikan sebagai sumber rekomendasi prioritas kegiatan perbaikan yang dapat langsung dijadikan acuan dalam penyusunan RKAS. Analisis konteks mencakup delapan Standar Nasional Pendidikan, kondisi satuan pendidikan, dan kondisi lingkungan eksternal, yang kemudian ditelaah untuk mengidentifikasi kesenjangan yang dihadapi sekolah. Berdasarkan kesenjangan tersebut, sekolah menetapkan sasaran-sasaran strategis, merumuskan alternatif langkah pemecahan masalah, dan menyusun rencana program serta anggaran untuk masing-masing

sasaran. Penyusunan RKAS juga harus memperhatikan prinsip-prinsip fundamental, yaitu demand driven (berdasarkan kebutuhan), data driven dan realistis sesuai dengan hasil analisis konteks, sistematis dan terarah, tanggap terhadap perubahan, bersifat partisipatif dan transparan, serta berdasarkan pada hasil review dan evaluasi.(Salam, 2024) Dalam konteks ini, skala prioritas bukan sekadar urutan angka, melainkan keputusan strategis yang mencerminkan pilihan-pilihan rasional tentang apa yang paling urgen dan paling berdampak bagi peningkatan mutu sekolah.

Implementasi teknik penyusunan RKAS berbasis skala prioritas dalam manajemen persekolahan menuntut keterlibatan dan kolaborasi semua pihak yang terkait dengan satuan pendidikan, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite yang mewadahi para wali murid. Proses ini biasanya dilaksanakan melalui rapat koordinasi yang membahas prioritas program yang akan didanai, mulai dari peningkatan mutu pembelajaran, pengadaan sarana prasarana, hingga kebutuhan operasional sekolah. Dalam rapat tersebut, seluruh elemen sekolah berdiskusi untuk menentukan program mana yang paling mendesak dan paling strategis untuk dilaksanakan dalam tahun anggaran berjalan. Penekanan pada transparansi dan skala prioritas dalam penyusunan RKAS bertujuan agar program yang disusun benar-benar tepat sasaran dan berdampak terhadap peningkatan literasi, numerasi, serta penguatan karakter peserta didik.(Suheri, 2026) Penggunaan platform Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) sebagai sistem informasi yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi turut memfasilitasi penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, serta pertanggungjawaban dana bantuan operasional sekolah secara nasional. Dengan demikian, teknik penyusunan RKAS berbasis skala prioritas tidak hanya memastikan efisiensi dan efektivitas

penggunaan anggaran, tetapi juga menjamin akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah yang pada akhirnya berkontribusi pada terwujudnya mutu pendidikan yang lebih baik dan berkelanjutan

3. Prinsip Transparansi, Akuntabilitas, dan Efisiensi Pengelolaan Dana BOS

Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) merupakan salah satu pilar penting dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas dan merata di Indonesia. Dalam kerangka manajemen persekolahan, dana BOS tidak sekadar berfungsi sebagai instrumen pembiayaan operasional, melainkan juga sebagai cerminan integritas dan kredibilitas sekolah di mata masyarakat. (Samiyah, n.d.) Oleh karena itu, pengelolaan dana BOS harus didasarkan pada tiga prinsip fundamental yang saling terkait, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Prinsip-prinsip ini bukan sekadar amanat regulasi, melainkan kebutuhan strategis untuk membangun kepercayaan publik, memastikan dana digunakan secara optimal, dan pada akhirnya meningkatkan mutu layanan pendidikan. Dalam teori manajemen keuangan publik, ketiga prinsip ini merupakan fondasi tata kelola yang baik (*good governance*) yang menjamin bahwa setiap rupiah yang dikelola benar-benar memberikan dampak positif bagi pencapaian tujuan organisasi.

Prinsip transparansi dalam pengelolaan dana BOS menuntut keterbukaan informasi mengenai seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban keuangan kepada seluruh pemangku kepentingan. Transparansi diwujudkan melalui penyediaan informasi yang dibutuhkan dalam proses penyusunan anggaran kepada pihak yang terkait sesuai dengan kewenangannya, serta penyediaan ringkasan informasi bagi publik sesuai dengan

ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam praktik manajemen persekolahan, transparansi tercermin dalam beberapa aktivitas nyata, seperti pengumuman Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) kepada orang tua siswa melalui rapat komite sekolah, pemasangan papan informasi penggunaan dana BOS di lingkungan sekolah, serta penyampaian laporan pertanggungjawaban secara terbuka.(Ameliawati, Kurnia, & Salsabilla, 2025) Penelitian menunjukkan bahwa penerapan transparansi yang baik di sekolah meliputi adanya RKAS dalam perencanaan dana BOS, kesesuaian penggunaan dana dan petunjuk teknis dengan realisasinya, serta pelaporan dan pertanggungjawaban dana BOS kepada sekolah dan pemerintah secara terbuka. Namun demikian, tantangan masih ditemukan dalam hal optimalisasi penyediaan sarana informasi bagi publik yang perlu terus ditingkatkan. Dalam perspektif teori keagenan (Agency Theory), transparansi berfungsi untuk mengurangi asimetri informasi antara sekolah sebagai agen dan pemerintah serta masyarakat sebagai prinsipal, sehingga meminimalkan potensi penyimpangan dan meningkatkan kepercayaan.(Shapiro, 2005)

Prinsip akuntabilitas merupakan konsekuensi logis dari transparansi, yang menuntut sekolah untuk mempertanggungjawabkan setiap penggunaan dana BOS secara formal dan material. Kepala sekolah sebagai penerima dana BOS bertanggung jawab secara formal dan material atas penggunaan dana BOS sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, yang dituangkan dalam Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak. Akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga mencakup pertanggungjawaban atas hasil dan dampak dari penggunaan dana tersebut terhadap peningkatan mutu pembelajaran.(Hermawan, Luthfiyah, & Rosidin, 2026) Dalam kerangka manajemen persekolahan, akuntabilitas diwujudkan

melalui pencatatan keuangan yang tertib, penyusunan laporan pertanggungjawaban yang dilampiri dengan Buku Kas Umum, buku pembantu kas umum, dokumen bukti pengeluaran yang sah, berita acara pemeriksaan kas, dan buku register penutupan kas. Penelitian kuantitatif membuktikan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengelolaan dana BOS dengan t-statistik 26,461 dan p-value 0,000.(D. R. Dewi, 2026) Hal ini menegaskan bahwa akuntabilitas bukan sekadar kewajiban formal, melainkan faktor determinan yang secara langsung menentukan keberhasilan pengelolaan dana pendidikan.

Prinsip efisiensi dalam pengelolaan dana BOS menuntut agar setiap rupiah yang dianggarkan digunakan secara disiplin, tepat jumlah, tepat guna, dan tepat waktu, sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara jelas. Efisiensi dalam manajemen persekolahan berarti memaksimalkan output pendidikan dengan input dana yang tersedia, tanpa mengorbankan kualitas layanan. Prinsip efisiensi ini dioperasionalkan melalui perencanaan yang matang berbasis skala prioritas, pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan rencana, serta pengendalian biaya yang ketat. Dalam praktiknya, efisiensi tercermin dari pengadaan barang dan jasa yang dilakukan secara transparan dan kompetitif, penggunaan dana untuk kegiatan yang benar-benar mendukung proses belajar mengajar, serta penghindaran pemborosan dan pengeluaran yang tidak produktif. Penelitian menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas secara simultan berkontribusi sebesar 71,9% terhadap efektivitas pengelolaan dana BOS, yang mengindikasikan bahwa efisiensi tidak dapat dicapai tanpa didasari oleh keterbukaan dan pertanggungjawaban yang kuat.(Shalehah, Arfa, Ermita, & Wildanah, 2025) Dengan demikian, ketiga prinsip ini transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam manajemen pengelolaan dana BOS.

Penerapannya secara konsisten akan menciptakan tata kelola keuangan sekolah yang profesional, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan pada akhirnya mendukung terwujudnya pendidikan yang bermutu dan berkeadilan bagi seluruh peserta didik

4. Prosedur Pelaporan Keuangan, Audit Internal, dan Pertanggungjawaban Anggaran

Siklus pengelolaan keuangan sekolah tidak berakhir pada tahap perencanaan dan pelaksanaan anggaran, melainkan harus ditutup dengan prosedur pelaporan keuangan, audit internal, dan pertanggungjawaban anggaran yang sistematis dan terukur. Dalam manajemen persekolahan, ketiga prosedur ini merupakan mekanisme pengendalian yang memastikan bahwa dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) telah dikelola sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, tepat sasaran, dan memberikan manfaat optimal bagi peningkatan mutu pendidikan. Prosedur ini mencerminkan siklus akuntabilitas yang utuh, dimulai dari pencatatan transaksi keuangan, penyusunan laporan, pemeriksaan internal, hingga penyampaian pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berwenang. Tanpa prosedur yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten, pengelolaan keuangan sekolah akan rentan terhadap penyimpangan dan kehilangan kepercayaan publik.

Prosedur pelaporan keuangan dalam pengelolaan dana BOS merupakan tahap krusial yang menghubungkan pelaksanaan kegiatan dengan pertanggungjawaban formal kepada pemangku kepentingan.(Sumiati, n.d.) Pelaporan keuangan dilaksanakan secara periodik, baik triwulanan maupun tahunan, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Laporan pertanggungjawaban dana BOS harus dilampiri dengan Buku Kas Umum (BKU), Buku Pembantu Buku Kas Umum, dokumen atau bukti pengeluaran yang sah, berita

acara pemeriksaan kas, dan buku register penutupan kas. Selain itu, laporan pertanggungjawaban keuangan BOS juga harus dilengkapi dengan bukti kuitansi pembayaran dan fotokopi bukti Surat Setoran Pajak ke Kas Negara.(Alumudy, 2018) Dalam praktik manajemen persekolahan, pelaporan keuangan saat ini sangat difasilitasi oleh penggunaan platform digital seperti Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS), yang memungkinkan pencatatan pemasukan dan pengeluaran secara terintegrasi, real-time, dan dapat diakses oleh pihak-pihak yang berwenang.(Salam, 2024) Pelaporan yang tertib dan tepat waktu menjadi prasyarat bagi kelancaran pencairan dana BOS pada tahap berikutnya serta menjadi dasar bagi evaluasi kinerja pengelolaan keuangan sekolah. Dalam perspektif manajemen, pelaporan keuangan berfungsi sebagai alat kendali yang memungkinkan kepala sekolah dan pemangku kepentingan lainnya untuk memantau realisasi anggaran, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif secara dini.

Audit internal merupakan prosedur pemeriksaan yang dilakukan untuk menilai kecukupan dan keefektifan sistem pengendalian internal yang dimiliki sekolah serta kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks manajemen persekolahan, audit internal tidak hanya berfungsi sebagai alat deteksi kesalahan atau penyimpangan, melainkan juga sebagai instrumen pencegahan yang memperkuat tata kelola keuangan secara keseluruhan. Ruang lingkup audit internal mencakup pemeriksaan dan evaluasi terhadap sistem pengendalian internal yang dimiliki organisasi, termasuk prosedur pencatatan, otorisasi pengeluaran, pemisahan fungsi, dan perlindungan aset.(Setiadi, 2023) Audit internal biasanya dilakukan oleh pengawas sekolah atau tim auditor dari dinas pendidikan atau inspektorat daerah, yang melakukan penelaahan atas dokumen

penggunaan dana, bukti belanja, hingga kesesuaian mekanisme pengelolaan dana dengan petunjuk teknis yang berlaku. Pemeriksaan ini menitikberatkan pada kepatuhan terhadap prinsip transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas pemanfaatan dana BOS untuk mendukung kegiatan belajar mengajar. (Berliani, Keristanti, Juliani, & Dongoran, 2024) Dalam praktiknya, audit internal yang efektif memerlukan komitmen dari seluruh komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah, bendahara, hingga guru dan tenaga kependidikan, untuk menyediakan data dan dokumen yang diperlukan serta bersikap terbuka terhadap temuan dan rekomendasi perbaikan.

Prosedur pertanggungjawaban anggaran merupakan tahap akhir dari siklus pengelolaan keuangan sekolah, di mana sekolah menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara formal kepada pihak-pihak yang berwenang. Berkas laporan pertanggungjawaban dana BOS disampaikan kepada Kepala Dinas Pendidikan selaku Pengguna Anggaran untuk sekolah negeri, atau kepada Bupati melalui Kepala Dinas Pendidikan untuk sekolah swasta. (Sakinah, 2023) Sebelum disampaikan, laporan tersebut terlebih dahulu diverifikasi oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) Dinas Pendidikan, yang dibantu oleh Petugas Peneliti Laporan Pertanggungjawaban. (Alaydrus, Palampanga, & Yusnita, 2018) Batas waktu penyampaian laporan pertanggungjawaban dana BOS paling lambat satu bulan sejak dana diterima sekolah. Laporan pertanggungjawaban juga harus dilengkapi dengan laporan aset yang diperoleh dari Dana BOS. Dalam manajemen persekolahan, pertanggungjawaban anggaran bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan wujud komitmen sekolah terhadap tata kelola yang baik dan transparan. Surat Pernyataan Tanggung Jawab Mutlak yang ditandatangani oleh kepala sekolah menjadi instrumen hukum yang mengikat secara formal dan material atas seluruh

penggunaan dana BOS.(Pardede & Simanjuntak, 2021) Dengan demikian, prosedur pelaporan keuangan, audit internal, dan pertanggungjawaban anggaran merupakan satu rangkaian siklus yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Pelaksanaan ketiga prosedur ini secara konsisten dan profesional akan menciptakan budaya tata kelola keuangan sekolah yang akuntabel, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan

BAB 5

KONSEP RUANG LINGKUP DAN CARA PENGEMBANGAN MANAJEMEN SARANA PRASARANA

1. Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan Sarana Prasarana Berbasis Analisis Kekurangan

Perencanaan kebutuhan dan pengadaan sarana prasarana merupakan fondasi utama dalam manajemen persekolahan yang menentukan kualitas proses pembelajaran secara keseluruhan. Dalam kerangka manajemen pendidikan, perencanaan sarana dan prasarana tidak sekadar kegiatan administratif, melainkan sebuah proses strategis yang menuntut kecermatan analitis dan visi jangka panjang. Sebagaimana ditegaskan oleh Barnawi dan M. Arifin dalam Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah, perencanaan pengadaan sarana prasarana pendidikan harus melalui tahapan yang sistematis: menampung usulan pengadaan dari setiap unit kerja, menginventarisasi kekurangan perlengkapan, menyusun rencana kebutuhan untuk periode tertentu, memadukan rencana dengan perlengkapan yang telah tersedia, serta menyesuaikannya dengan anggaran yang tersedia melalui penetapan skala prioritas. (Ajepri & Anwar, 2022) Pendekatan ini menegaskan bahwa perencanaan yang baik harus berlandaskan pada analisis kebutuhan yang komprehensif, bukan sekadar respons terhadap permintaan sesaat.

Landasan teoretis perencanaan berbasis analisis kekurangan dapat ditelusuri pada konsep gap analysis yang dikemukakan oleh Ary H. Gunawan.(Gunawan, 1986) Menurutnya, analisis kebutuhan dalam perencanaan mencakup empat tahapan esensial: identifikasi tujuan umum yang ingin dicapai, penyusunan tujuan berdasarkan tingkat kepentingannya, identifikasi perbedaan antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual, dan penetapan skala prioritas.(Gunawan, 1986) Dalam konteks persekolahan, tahapan ini diterjemahkan ke dalam kegiatan evaluasi berkala, observasi langsung terhadap kondisi fasilitas, serta penampungan laporan dari para guru mengenai kekurangan sarana yang mereka alami di lapangan. Dengan demikian, analisis kekurangan bukanlah kegiatan insidental, melainkan proses berkelanjutan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan sekolah.

Implementasi perencanaan berbasis analisis kekurangan dalam manajemen persekolahan memerlukan keterlibatan aktif berbagai pihak. Penelitian di SMP Labschool UNESA 3 menunjukkan bahwa identifikasi dan analisis kebutuhan sarana prasarana dilakukan melalui rapat koordinasi yang melibatkan pihak sekolah secara menyeluruh, sehingga proses berjalan sistematis dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.(Melani, 2025) Sekolah mengidentifikasi kekurangan seperti alat praktikum IPA yang tidak mencukupi, papan nama ruangan yang belum tersedia, serta dokumentasi inventaris yang belum optimal. Temuan ini kemudian menjadi dasar penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dengan pendanaan yang bersumber dari Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan yayasan. Skala prioritas pengadaan ditentukan berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap proses pembelajaran, sehingga sumber daya yang terbatas dapat dialokasikan secara efektif.(Rodin, Hidayah, Buwono, & Istan, 2025)

Dalam praktiknya, berbagai sekolah telah mengadopsi instrumen analisis strategis seperti analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk memetakan kebutuhan sarana prasarana secara lebih terstruktur. Analisis lingkungan internal mencakup evaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sekolah dalam hal struktur organisasi, sumber daya manusia, serta sistem operasional yang berjalan.(Darsyah, 2023) Sementara itu, analisis lingkungan eksternal mempertimbangkan peluang dan ancaman yang berasal dari perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, serta tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan sekolah tidak hanya merespons kekurangan yang ada, tetapi juga mengantisipasi kebutuhan masa depan secara proaktif.

Kendati demikian, implementasi perencanaan berbasis analisis kekurangan tidak luput dari tantangan. Keterbatasan anggaran sering menjadi hambatan utama yang menyebabkan rencana pengadaan tidak dapat direalisasikan secara utuh. Perubahan kebutuhan yang mendesak di tengah tahun ajaran juga dapat mengganggu prioritas yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajemen persekolahan dituntut untuk mengembangkan fleksibilitas dalam perencanaan, disertai dengan mekanisme evaluasi dan penyesuaian secara berkala. Keberhasilan perencanaan kebutuhan dan pengadaan sarana prasarana pada akhirnya terletak pada kemampuan sekolah untuk mensinergikan analisis kekurangan yang akurat, penetapan prioritas yang tepat, dan pengelolaan anggaran yang bertanggung jawab, sehingga tercipta lingkungan belajar yang kondusif bagi pengembangan potensi peserta didik secara optimal.

2. Sistem Inventarisasi, Penomoran, dan Pemeliharaan Aset Sekolah

Sistem inventarisasi, penomoran, dan pemeliharaan aset sekolah merupakan pilar penting dalam manajemen persekolahan yang menjamin akuntabilitas, efisiensi, dan keberlanjutan pengelolaan fasilitas pendidikan. Inventarisasi, sebagaimana didefinisikan dalam literatur manajemen pendidikan, adalah proses pencatatan dan penyusunan inventaris aset secara terstruktur berdasarkan ketentuan yang berlaku, dengan tujuan menciptakan tertib administrasi barang milik negara yang telah menjadi aset sekolah. (Purnamasari, Nafisah, Dzakiri, Deesaeh, & Hidayat, 2025) Kegiatan ini mencakup dua aspek utama: pencatatan perlengkapan secara sistematis dalam buku inventaris dan pembuatan kode atau nomor pada setiap barang. Melalui inventarisasi yang tertib, sekolah dapat mengetahui secara pasti jumlah, jenis, kondisi, dan nilai aset yang dimilikinya, sehingga pengelolaan menjadi lebih transparan dan akuntabel.

Penomoran aset memiliki fungsi strategis yang melampaui sekadar identifikasi administratif. Pemberian kode atau nomor pada barang memungkinkan pelacakan, pengawasan, pemeliharaan, dan audit aset menjadi lebih mudah dan akurat. Dalam praktiknya, sistem penomoran yang efektif idealnya mencerminkan informasi penting seperti jenis aset, kelompok barang, tahun perolehan, dan lokasi penempatan. Studi kasus di SMP Muhammadiyah 15 Surabaya menunjukkan bahwa penambahan keterangan lokasi pada nomor barang sangat membantu dalam pengelolaan, karena apabila barang berpindah tempat penggunaan, barang mudah dikembalikan ke lokasi awal penempatannya. (Tsaoban, 2025) Sebaliknya, di SMP Negeri 1 Kedungbanteng yang tidak menambahkan keterangan lokasi,

barang-barang yang berpindah tempat menjadi sulit diidentifikasi, menimbulkan permasalahan dalam pengawasan dan pertanggungjawaban aset.(B. Pramono, 2025) Perbedaan ini mengilustrasikan bahwa kualitas sistem penomoran secara langsung memengaruhi efektivitas pengelolaan aset secara keseluruhan.

Pemeliharaan aset merupakan kelanjutan logis dari inventarisasi dan penomoran yang baik. Pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah dapat dikategorikan ke dalam dua jenis: pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan berkala. Pemeliharaan sehari-hari mencakup kegiatan penggunaan barang secara hati-hati dan perawatan rutin yang sederhana, sedangkan pemeliharaan berkala meliputi penyusunan jadwal perawatan, pemeriksaan kondisi secara periodik, serta perbaikan terhadap kerusakan yang terdeteksi. Dalam manajemen aset modern, pendekatan preventive maintenance atau pemeliharaan preventif semakin mendapat penekanan.(Pasau, Heryanto, & Manno, 2023) Pendekatan ini dilakukan sebelum terjadi kerusakan, dengan tujuan mencegah atau menghentikan penurunan kondisi bangunan dan peralatan. Pemeliharaan preventif mencakup kegiatan seperti pembersihan peralatan, penggantian suku cadang tepat waktu, pelumasan, dan pengujian sistem keamanan secara teratur. Dengan menerapkan pemeliharaan preventif, sekolah dapat memperpanjang usia pakai aset, mengurangi biaya perbaikan darurat yang mahal, dan mencegah waktu henti operasional yang mengganggu proses pembelajaran.

Perkembangan teknologi informasi telah membawa transformasi signifikan dalam sistem inventarisasi, penomoran, dan pemeliharaan aset sekolah. Banyak sekolah kini beralih dari pencatatan manual menuju sistem berbasis digital yang

memungkinkan pengelolaan aset secara lebih terstruktur, terdokumentasi dengan baik, dan dapat diakses secara real-time oleh petugas sarpras maupun pengguna lainnya. Sistem informasi manajemen aset berbasis web menyediakan fitur-fitur utama seperti inventarisasi aset, manajemen pemeliharaan, pelaporan otomatis, dan pencarian data secara cepat. Bahkan, beberapa sekolah telah mengadopsi teknologi kode QR (Quick Response Code) dengan pendekatan "satu kode QR per barang", yang memungkinkan pencatatan digital dan pelacakan aset secara lebih efisien. Digitalisasi ini tidak hanya meningkatkan akurasi data inventaris, tetapi juga memudahkan proses audit dan pelaporan pertanggungjawaban aset kepada pemangku kepentingan.(Rahmawati et al., 2024)

Keberhasilan sistem inventarisasi, penomoran, dan pemeliharaan aset sekolah tidak dapat dilepaskan dari komitmen dan kompetensi sumber daya manusia yang mengelolanya. Sekolah perlu membangun kapasitas staf melalui pelatihan dan pendampingan, serta mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam menjaga dan merawat fasilitas yang ada. Pada tingkat makro, sistem ini harus terintegrasi dengan siklus manajemen aset yang lebih luas mulai dari perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, pemeliharaan, hingga penghapusan dan pelaporan.(Firmansyah, 2024) Hanya dengan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, sekolah dapat memastikan bahwa aset yang dimilikinya benar-benar memberikan manfaat optimal bagi penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, aman, dan bermartabat bagi seluruh peserta didik.

3. Optimalisasi Pemanfaatan Fasilitas untuk Mendukung Proses Belajar Mengajar

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu pilar fundamental dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Dalam konteks manajemen persekolahan, optimalisasi pemanfaatan fasilitas tidak sekadar bermakna penggunaan gedung, ruang kelas, meja-kursi, papan tulis, dan media pembelajaran secara maksimal, melainkan mencakup keseluruhan upaya sistemik untuk menjadikan setiap aset fisik sekolah sebagai instrumen yang aktif mendorong efektivitas proses belajar mengajar. Ibrahim Bafadal menegaskan bahwa manajemen perlengkapan sekolah dapat dikatakan berhasil apabila fasilitas sekolah selalu dalam kondisi siap pakai setiap saat ketika personel sekolah akan menggunakannya. (Bafadal, Nurabadi, & Gunawan, 2018) Prinsip ini menuntut sekolah untuk tidak sekadar memiliki sarana dan prasarana, tetapi juga memastikan bahwa seluruh fasilitas tersebut terkelola secara terencana, terpelihara, dan dimanfaatkan dengan pendekatan yang strategis.

Dalam perspektif teori ekonomi pendidikan, sekolah dipandang sebagai unit produksi yang harus dikelola dengan prinsip efisiensi, di mana tujuan utamanya adalah menghasilkan luaran pendidikan yang berkualitas tinggi dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Aset fisik sekolah merupakan komponen biaya terbesar sekaligus penunjang utama keberhasilan pembelajaran. (Yanto, 2025) Oleh karena itu, optimalisasi utilitas fasilitas yang ada menjadi langkah strategis untuk menghindari kerugian ekonomi akibat kapasitas yang menganggur atau idle capacity. Membiarkan fasilitas sekolah tidak terpakai atau kurang dimanfaatkan merupakan bentuk inefisiensi yang serius dalam pengelolaan sumber daya pendidikan. Sekolah dituntut untuk

menerapkan penjadwalan yang padat dan penggunaan ruang multifungsi guna memastikan bahwa setiap meter persegi bangunan sekolah memberikan kontribusi positif terhadap proses transfer ilmu pengetahuan.

Implementasi optimalisasi fasilitas dalam manajemen persekolahan memerlukan pendekatan yang terintegrasi pada seluruh siklus pengelolaan, mulai dari perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penataan, penggunaan, pemeliharaan, hingga penghapusan. Perencanaan yang matang menjadi titik tolak utama, di mana sekolah harus melakukan analisis kebutuhan pembelajaran secara partisipatif dengan melibatkan guru, kepala sekolah, dan komite sekolah. Penelitian di SMAN 2 Kota Semarang menunjukkan bahwa pengelolaan sarana dan prasarana telah berjalan cukup baik pada aspek perencanaan dan pengadaan, namun pemanfaatan fasilitas belum merata dan pemeliharaan masih cenderung bersifat korektif terjadwal secara menyeluruh. (Ilham & Mubarak, 2025) Temuan ini mengindikasikan bahwa ketersediaan fasilitas yang memadai belum selalu diikuti dengan pengelolaan yang optimal, khususnya pada aspek pemanfaatan dan pemeliharaan.

Transformasi digital dalam pengelolaan sarana dan prasarana menawarkan solusi bagi tantangan optimalisasi tersebut. Penelitian di SMP Negeri 1 Purwojati menunjukkan bahwa sekolah menerapkan pengelolaan berbasis teknologi dan data, meliputi optimalisasi pemanfaatan fasilitas, inovasi sistem inventarisasi, serta integrasi media digital dalam pembelajaran. (Hanif, 2026) Transformasi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar, tetapi juga memperkuat transparansi tata kelola dan kepuasan warga sekolah. Lebih jauh, inovasi dalam pengelolaan fasilitas tidak selalu bergantung pada teknologi canggih, melainkan lebih pada kesadaran, kreativitas, dan kemampuan

mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Sekolah dapat mengadopsi sistem inventarisasi digital, menjadwalkan pemeliharaan secara preventif, dan mengembangkan ruang-ruang belajar yang fleksibel dan multifungsi.

Prinsip efisiensi dalam optimalisasi fasilitas juga menuntut sekolah untuk menerapkan konsep resource sharing atau berbagi sumber daya antarlembaga pendidikan di wilayah yang sama. Dengan demikian, keterbatasan infrastruktur fisik dapat diatasi melalui manajemen penggunaan yang cerdas dan intensif. Pada tataran praktis, kepala sekolah sebagai manajer puncak di satuan pendidikan memiliki tanggung jawab untuk mengoordinasikan seluruh pemangku kepentingan agar pemanfaatan fasilitas berjalan sinergis dengan visi dan misi sekolah. Optimalisasi pemanfaatan fasilitas pada hakikatnya merupakan upaya mewujudkan lingkungan belajar yang kondusif, di mana setiap unsur fisik sekolah baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung berfungsi secara maksimal dalam mendukung terciptanya pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta didik.(Fatukaloba, 2024)

4. Kebijakan Penghapusan, Pemusnahan, dan Pembaruan Sarana Prasarana

Dalam siklus manajemen sarana dan prasarana pendidikan, kegiatan penghapusan, pemusnahan, dan pembaruan menempati posisi yang tidak kalah penting dibandingkan tahapan perencanaan dan pengadaan. Penghapusan sarana dan prasarana pendidikan merupakan kegiatan meniadakan suatu barang yang sudah tidak memiliki fungsi dan nilai guna lagi, sehingga dapat mencegah terjadinya pemborosan biaya pengamanan dan perbaikan terhadap sarana yang sudah tidak berfungsi dengan baik. Dalam perspektif manajemen persekolahan, kebijakan penghapusan bukan sekadar prosedur administratif untuk mengeluarkan barang dari daftar

inventaris, melainkan instrumen strategis untuk menjaga efisiensi, akuntabilitas, dan keberlanjutan pengelolaan aset sekolah. Sebagaimana ditegaskan oleh Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, penghapusan bertujuan untuk mencegah atau sekurang-kurangnya membatasi kerugian yang lebih besar akibat pengeluaran biaya perawatan yang semakin besar terhadap barang yang kondisinya semakin buruk, serta meringankan beban kerja inventarisasi.(Yuliana & Arikunto, 2008)

Kebijakan penghapusan sarana dan prasarana harus didasarkan pada kriteria-kriteria normatif yang jelas. Ibrahim Bafadal merumuskan bahwa barang-barang yang memenuhi syarat penghapusan adalah yang berada dalam keadaan rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki maupun digunakan lagi, sudah tidak sesuai dengan kebutuhan, tergolong kuno sehingga tidak efektif dan efisien jika digunakan, atau mengalami penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang. Secara operasional, proses penghapusan ditempuh melalui dua jalur utama, yaitu penghapusan dengan lelang dan penghapusan dengan pemusnahan. Penghapusan dengan lelang dilakukan terhadap barang-barang yang masih memiliki nilai ekonomi, sementara pemusnahan diberlakukan bagi barang yang sudah tidak layak jual atau berbahaya jika tetap disimpan. Prosedurnya meliputi pembentukan panitia penghapusan, penelitian terhadap barang yang akan dihapus, pembuatan berita acara, pelaksanaan penghapusan, dan penerbitan surat keputusan penghapusan.

Implementasi kebijakan penghapusan dalam manajemen persekolahan menuntut sekolah untuk menjalankan prosedur yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penghapusan merupakan tindakan menghapus Barang Milik Negara/Daerah dari daftar barang inventaris. Oleh karena itu,

sekolah negeri harus melalui mekanisme birokrasi pemerintah mulai dari pengusulan oleh kepala sekolah, pembentukan panitia oleh unit utama, hingga penerbitan surat keputusan penghapusan oleh pejabat berwenang. Sekolah swasta di bawah naungan organisasi tertentu memiliki mekanisme yang berbeda, namun tetap harus berkoordinasi dengan pimpinan organisasi induknya.(Syamsudin & Ahyani, 2020) Kepala sekolah sebagai penanggung jawab operasional di satuan pendidikan memiliki peran sentral dalam menginisiasi proses penghapusan, memastikan kelengkapan dokumen administrasi, dan mengoordinasikan panitia penghapusan di tingkat sekolah.

Pembaruan sarana dan prasarana merupakan konsekuensi logis dari kebijakan penghapusan. Ketika barang-barang usang dan rusak dihapuskan dari inventaris, sekolah secara simultan harus merencanakan pengadaan baru untuk menggantikan fungsi yang hilang. Dalam konteks ini, kebijakan penghapusan, pemusnahan, dan pembaruan merupakan satu kesatuan siklus yang tidak terpisahkan. Sekolah yang menerapkan manajemen aset secara profesional akan menjadikan penghapusan sebagai momentum untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebutuhan riil pembelajaran, bukan sekadar kegiatan rutin administratif. Penghapusan yang terencana memungkinkan sekolah untuk membebaskan ruangan dari penumpukan barang yang tidak dipergunakan lagi, sehingga lingkungan sekolah menjadi bersih, rapi, dan sehat.(Indrawan, 2015)

Lebih jauh, kebijakan penghapusan dan pembaruan sarana prasarana mencerminkan komitmen sekolah terhadap prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan aset publik. Setiap proses penghapusan harus didokumentasikan secara lengkap dan dipertanggungjawabkan kepada dinas pendidikan atau

instansi terkait. Dalam perspektif manajemen berbasis sekolah, kebijakan ini juga menjadi sarana untuk membangun budaya organisasi yang menghargai efisiensi dan keberlanjutan. Sekolah yang secara konsisten menerapkan kebijakan penghapusan, pemusnahan, dan pembaruan dengan prosedur yang benar akan memiliki sistem inventarisasi yang akurat, beban pemeliharaan yang terkendali, serta kesiapan fasilitas yang lebih baik dalam mendukung proses belajar mengajar. Dengan demikian, kebijakan ini bukan sekadar tuntutan prosedural, melainkan bagian integral dari upaya sekolah untuk mewujudkan tata kelola pendidikan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

BAB 6

KONSEP DAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN HUMAS DAN PELAYANAN PRIMA DI INDONESIA

1. Konsep Dasar Humas Pendidikan dan Strategi Membangun Citra Publik Sekolah

Hubungan masyarakat atau public relations dalam konteks pendidikan merupakan fungsi manajerial yang fundamental bagi keberlangsungan dan pengembangan institusi sekolah di tengah dinamika masyarakat modern. Humas pendidikan tidak sekadar berperan sebagai alat promosi atau publikasi kegiatan sekolah, melainkan menjadi jembatan strategis yang menghubungkan lembaga pendidikan dengan seluruh pemangku kepentingannya, mulai dari peserta didik, orang tua, alumni, hingga masyarakat luas.(Nuriyah & Baharun, 2026) Sebagaimana ditegaskan dalam kajian manajemen humas pendidikan, pengelolaan hubungan antara sekolah dan masyarakat diharapkan dapat meningkatkan kesadaran, kepercayaan, dan citra positif sekolah. Dengan kata lain, humas pendidikan merupakan instrumen institusional yang mengelola reputasi sekaligus membangun legitimasi sosial sekolah di mata publik.

Landasan teoretik manajemen humas pendidikan tidak dapat dilepaskan dari paradigma yang dikembangkan oleh Cutlip, Center, dan Broom, yang memandang humas sebagai proses manajerial yang terencana dan berkesinambungan untuk membangun serta memelihara hubungan yang saling menguntungkan antara

organisasi dan publiknya melalui komunikasi yang efektif.(Azarine, n.d.) Model yang mereka formulasikan terdiri atas empat tahapan utama, yakni research (riset), planning (perencanaan), communication (komunikasi), dan evaluation (evaluasi). Dalam implementasinya di lingkungan sekolah, tahap riset dapat diwujudkan melalui analisis SWOT untuk memahami posisi kompetitif sekolah sekaligus mengidentifikasi harapan dan persepsi masyarakat terhadap lembaga. Tahap perencanaan mencakup penyusunan program kerja humas yang terstruktur, pembentukan tim pelaksana, serta penetapan sasaran strategis yang hendak dicapai.(I. F. Dewi & Ningrum, 2023) Selanjutnya, tahap komunikasi direalisasikan melalui pemanfaatan beragam saluran, baik media sosial, komunikasi langsung, maupun promosi melalui berbagai kanal untuk menyampaikan pesan ke publik. Adapun tahap evaluasi dilakukan secara periodik untuk mengukur efektivitas program dan melakukan perbaikan berkelanjutan.

Strategi membangun citra publik sekolah dalam kerangka manajemen persekolahan menuntut pendekatan yang holistik dan terintegrasi. Citra positif tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses panjang yang melibatkan persepsi, kognisi, motivasi, dan sikap masyarakat terhadap sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu merumuskan strategi pencitraan yang mencakup perumusan misi kelembagaan, asesmen lingkungan eksternal untuk mengakomodasi kebutuhan masyarakat akan mutu pendidikan, serta penetapan tujuan strategis yang jelas. Dalam praktiknya, strategi tersebut diimplementasikan melalui berbagai program, seperti publikasi prestasi akademik dan non-akademik, pelaksanaan kegiatan sosial yang melibatkan masyarakat, transparansi informasi yang konsisten, serta penguatan komunikasi dua arah antara sekolah dan publik. Keberhasilan strategi ini tidak hanya bergantung pada kinerja tim humas semata, melainkan

memerlukan dukungan penuh dari seluruh komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga peserta didik, karena pada hakikatnya setiap interaksi antara individu-individu tersebut dengan masyarakat merupakan representasi citra sekolah itu sendiri. Dengan demikian, manajemen humas pendidikan yang efektif merupakan cerminan dari komitmen institusional untuk senantiasa menghadirkan layanan pendidikan yang bermutu sekaligus membangun kepercayaan publik secara berkelanjutan.

2. Teknik Komunikasi Efektif dan Layanan Informasi kepada Orang Tua/Masyarakat

Komunikasi yang efektif antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat merupakan pilar fundamental dalam manajemen persekolahan yang berkualitas. Dalam perspektif manajemen pendidikan, komunikasi tidak semata-mata dipahami sebagai proses penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima, melainkan sebagai aktivitas strategis yang membangun pemahaman bersama, memperkuat keterlibatan, dan menciptakan kemitraan yang produktif antara lembaga pendidikan dan para pemangku kepentingannya. Komunikasi yang efektif antara pihak sekolah dan orang tua merupakan faktor kunci keberhasilan pendidikan anak, karena melalui komunikasi yang terbuka dan transparan, sekolah dapat membangun rasa percaya dan keterbukaan dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama di sektor pendidikan. (Amalia, Suriansyah, & Rafianti, 2024)

Secara teoretis, efektivitas komunikasi sekolah dengan orang tua dan masyarakat dapat dianalisis melalui berbagai model komunikasi. Model Shannon dan Weaver, misalnya, menekankan pentingnya ketepatan penyampaian sinyal dari sumber kepada penerima, di mana komunikasi dianggap sempurna ketika informasi

yang terkandung dalam pesan mempengaruhi penerima sesuai dengan yang diinginkan oleh sumber.(Maras, 2000) Model ini mengingatkan praktisi pendidikan untuk memperhatikan potensi gangguan (noise) yang dapat menghambat pemahaman pesan, baik yang bersifat teknis, semantik, maupun efektivitas. Sementara itu, dalam konteks hubungan masyarakat sekolah, pendekatan yang lebih relevan adalah model komunikasi dua arah yang simetris, di mana sekolah tidak hanya menyampaikan informasi kepada orang tua dan masyarakat, tetapi juga secara aktif mendengarkan aspirasi, masukan, dan keluhan mereka. Komunikasi tiga arah antara guru, orang tua, dan masyarakat merupakan elemen penting dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran siswa, di mana guru menyampaikan perkembangan akademik, orang tua memberikan umpan balik mengenai kondisi anak di rumah, dan masyarakat melengkapi komunikasi melalui kegiatan komunitas yang melibatkan siswa.(Thaib, 2024)

Implementasi teknik komunikasi efektif dan layanan informasi di era digital menuntut sekolah untuk mengadopsi pendekatan yang adaptif dan berorientasi pada kebutuhan pengguna. Pemanfaatan platform digital seperti WhatsApp Web, misalnya, memungkinkan sekolah menyampaikan informasi penting terkait kegiatan akademik maupun non-akademik kepada orang tua siswa secara lebih terorganisir dan responsif.(Muchlis, Sari, Irwan, & Heriansyah, 2025) Melalui layar komputer yang lebih luas, pihak administrasi sekolah dapat mengelola ribuan pesan dari wali murid dan merespons setiap pertanyaan dengan lebih cepat dan profesional. Penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi media sosial dengan penataan tampilan feed, konsistensi jadwal unggahan, serta kolaborasi dengan figur berpengaruh di lingkungan sekolah dapat memperkuat persepsi positif di mata publik.(Putri, Rasyid, & Yazid, 2025) Namun demikian, efektivitas komunikasi

tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan oleh kualitas interaksi manusiawi yang menyertainya. Sekolah perlu mengembangkan prosedur operasional standar komunikasi digital yang konsisten, profesional, dan transparan, serta menyediakan ruang bagi orang tua untuk menyampaikan pertanyaan, saran, maupun kendala yang dihadapi anak selama belajar. Dalam perspektif manajemen pengetahuan, mekanisme ini memastikan konsistensi kualitas layanan komunikasi di seluruh sekolah. Pada akhirnya, komunikasi efektif dan layanan informasi yang prima bukan hanya tentang menyampaikan pesan, tetapi tentang membangun relasi yang berkelanjutan antara sekolah dan komunitasnya demi terwujudnya ekosistem pendidikan yang inklusif dan partisipatif.

3. Standar Pelayanan Prima (Service Excellence) dalam Konteks Kepuasan Pelanggan Pendidikan

Dalam paradigma manajemen persekolahan modern, pergeseran fundamental telah terjadi dari orientasi semata-mata sebagai lembaga pengajaran menuju institusi penyedia layanan jasa pendidikan yang berkualitas. Pergeseran ini menempatkan standar pelayanan prima atau service excellence sebagai komponen strategis yang tidak dapat ditawar dalam upaya mewujudkan kepuasan pelanggan pendidikan, di mana pelanggan tersebut tidak hanya terbatas pada peserta didik, melainkan juga orang tua dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama. Sekolah sebagai organisasi pelayanan publik dituntut untuk menghadirkan pengalaman interaksi yang memuaskan di setiap titik sentuh (touchpoints), karena kepuasan pelanggan merupakan prediktor kuat bagi loyalitas, kepercayaan publik, dan keberlanjutan institusi di tengah persaingan antarsekolah yang semakin kompetitif. (Sepriano, Judijanto, & Rustiyana, 2025)

Landasan teoretik yang menjadi rujukan utama dalam perumusan standar pelayanan prima di bidang pendidikan adalah model Servqual (Service Quality) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry. (Berry, Zeithaml, & Parasuraman, 1990) Model ini mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan yang harus dipenuhi untuk mencapai keunggulan layanan, yakni tangibles (bukti fisik), reliability (keandalan), responsiveness (daya tanggap), assurance (jaminan), dan empathy (empati). Dalam konteks manajemen persekolahan, dimensi tangibles diwujudkan melalui sarana prasarana yang bersih, aman, dan representatif, seperti ruang kelas yang nyaman, perpustakaan yang terawat, serta area bermain yang layak. Dimensi reliability tercermin dalam konsistensi sekolah menyelenggarakan kegiatan akademik dan administrasi sesuai jadwal yang telah ditetapkan, seperti ketepatan waktu dalam penerbitan rapor, pembagian buku laporan, atau penyelenggaraan ujian. (Mustari, 2022) Dimensi responsiveness menuntut kesigapan tenaga pendidik dan kependidikan dalam menanggapi pertanyaan, keluhan, maupun kebutuhan darurat orang tua dan siswa. (Hakim, 2018) Sementara itu, dimensi assurance membangun kepercayaan melalui kompetensi profesional guru dan kepastian prosedur yang transparan, sedangkan dimensi empathy mengharuskan sekolah menunjukkan perhatian individual terhadap kebutuhan unik setiap peserta didik dan keluarganya.

Implementasi standar pelayanan prima dalam manajemen persekolahan memerlukan pendekatan sistemik yang terintegrasi dalam seluruh rantai proses operasional sekolah. Langkah pertama yang krusial adalah penyusunan prosedur operasional standar (Standard Operating Procedures/SOP) yang mengatur mekanisme pelayanan di setiap unit kerja, mulai dari bagian penerimaan peserta didik baru, pelayanan administrasi keuangan, hingga unit

layanan bimbingan dan konseling.(Akyar, 2012) Namun, SOP semata tidak cukup tanpa diiringi oleh pengembangan budaya pelayanan yang berorientasi pada customer delight, yang hanya dapat diwujudkan melalui pelatihan intensif seluruh sumber daya manusia sekolah mengenai etika komunikasi, problem-solving, dan manajemen keluhan. Dalam praktiknya, sekolah-sekolah unggulan telah mengembangkan sistem manajemen pengaduan daring yang memungkinkan orang tua melaporkan kendala dan mendapat respons dalam waktu singkat, sekaligus menyediakan survei kepuasan berkala sebagai instrumen evaluasi yang mengikuti siklus plan-do-check-act (PDCA).(Khairi, Subakti, & Ansori, 2025) Dengan demikian, pelayanan prima tidak dipahami sebagai program sesaat, melainkan sebagai filosofi manajemen yang berkelanjutan, di mana setiap penyimpangan dari standar dipandang sebagai umpan balik untuk perbaikan mutu yang tak berkesudahan. Akumulasi dari upaya ini akan melahirkan kepuasan pelanggan yang kokoh, yang pada akhirnya memperkuat reputasi sekolah sebagai lembaga pendidikan yang kredibel, responsif, dan humanis di mata publik.

4. Pengelolaan Komite Sekolah dan Jalinan Kemitraan dengan Dunia Usaha/Dunia Industri (DUDI)

Manajemen persekolahan dalam era otonomi pendidikan tidak lagi dapat dikelola secara tertutup atau hanya mengandalkan sumber daya internal semata; sekolah sebagai organisasi terbuka (open system) dituntut untuk membangun relasi kolaboratif dengan berbagai elemen eksternal guna memperkaya kapasitas kelembagaan dan relevansi pendidikannya. Dalam konteks ini, pengelolaan komite sekolah dan penjalinan kemitraan strategis dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) menjadi dua pilar kunci yang saling melengkapi.(Tahshir, 2022) Komite sekolah berfungsi sebagai wadah partisipasi masyarakat dalam peningkatan

mutu pelayanan pendidikan, sedangkan kemitraan dengan DUDI merupakan instrumen untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi lulusan dengan tuntutan dunia kerja. Sinergi keduanya dalam bingkai manajemen persekolahan diharapkan mampu menciptakan ekosistem pendidikan yang adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan nyata masyarakat.

Secara teoretis, pengelolaan komite sekolah bertumpu pada teori pemangku kepentingan (stakeholder theory) yang dikemukakan oleh R. Edward Freeman, yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuannya mengelola hubungan dengan seluruh kelompok yang memiliki kepentingan terhadap organisasi tersebut.(Freeman, 2010) Dalam implementasinya, komite sekolah berperan sebagai badan pertimbangan (advisory agency), pendukung (supporting agency), pengendali (controlling agency), dan mediator antara sekolah dengan masyarakat.(Freeman, 2010) Pengelolaan yang efektif menuntut adanya mekanisme rekrutmen anggota komite yang representatif, pembagian tugas yang jelas, serta rapat berkala yang membahas evaluasi program sekolah, penggunaan anggaran, dan penyerapan aspirasi orang tua. Manajemen persekolahan yang matang akan memandang komite bukan sebagai mitra kritis yang mengancam otoritas kepala sekolah, melainkan sebagai jembatan emas untuk memperoleh legitimasi sosial, sekaligus sebagai sumber daya intelektual dan material yang dapat mendorong inovasi sekolah, misalnya melalui penggalangan dana bergulir untuk perbaikan fasilitas atau program beasiswa bagi siswa kurang mampu.(Dian Rostikawati, 2022)

Sementara itu, kemitraan dengan DUDI dalam manajemen persekolahan memerlukan pendekatan yang terstruktur dan berorientasi pada jangka panjang. Berlandaskan teori

ketergantungan sumber daya (resource dependence theory) dari Pfeffer dan Salancik (Pfeffer & Salancik, 2015), sekolah menyadari bahwa untuk mempertahankan keberlangsungannya, ia memerlukan sumber daya eksternal yang tidak dapat dipenuhi sendiri, baik berupa peralatan praktik, keahlian teknis, maupun peluang penempatan kerja bagi lulusan. Implementasi kemitraan ini diwujudkan melalui berbagai program strategis, seperti penyelenggaraan praktik kerja lapangan (internship) yang terintegrasi dengan kurikulum, pengembangan teaching factory yang mensimulasikan suasana industri, serta pelibatan praktisi DUDI sebagai guru tamu untuk memberikan pembekalan kompetensi terkini. Lebih lanjut, kemitraan yang ideal mencakup kesepakatan tertulis (memorandum of understanding) yang mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak, termasuk mekanisme sinkronisasi kurikulum agar selaras dengan standar kompetensi kerja (link and match), di samping penyediaan fasilitas magang dan program rekrutmen lulusan. Dalam praktik manajerial, kepala sekolah perlu membentuk tim khusus pengelola kemitraan yang bertugas memetakan kebutuhan DUDI, melakukan negosiasi, serta mengevaluasi dampak program terhadap peningkatan daya serap lulusan di pasar kerja. (Prasetyo & Hariyati, 2021) Dengan demikian, pengelolaan komite sekolah dan kemitraan dengan DUDI, jika dijalankan secara sinergis dan profesional, bukan hanya akan meningkatkan kualitas proses pembelajaran, tetapi juga memperkuat posisi sekolah sebagai agen pertumbuhan ekonomi lokal dan wadah pengembangan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing global.

BAB 7

STRATEGI PROSPEK GURU DALAM MANAJEMEN PERSEKOLAHAN EFEKTIVITAS, EFISIENSI, DAN PRODUKTIVITAS



1. Peran Strategis Guru sebagai Agen Perubahan dalam Meningkatkan Efektivitas Belajar

Dalam arsitektur manajemen persekolahan kontemporer, kedudukan guru telah melampaui fungsi instruksional semata sebagai penyampai materi ajar; guru diposisikan sebagai agen perubahan (agent of change) yang menjadi motor penggerak transformasi pendidikan di tingkat mikro sekaligus makro. Pergeseran paradigma ini menuntut guru untuk tidak sekadar mengelola pembelajaran, melainkan secara proaktif mendesain, menginisiasi, dan mengelola perubahan yang berdampak langsung terhadap peningkatan efektivitas belajar peserta didik. Efektivitas belajar tidak lagi diukur semata dari capaian nilai kognitif, melainkan dari terbentuknya kompetensi holistik yang mencakup keterampilan berpikir kritis, kolaborasi, kreativitas, dan komunikasi sebuah tuntutan yang hanya dapat diwujudkan apabila guru berani keluar dari zona nyaman dan mentransformasikan praktik pedagogisnya secara berkelanjutan.(Nurhayati et al., 2025)

Landasan teoretik yang memperkuat peran strategis guru sebagai agen perubahan dapat dirujuk pada model manajemen perubahan Kurt Lewin, yang terdiri atas tiga tahap, yakni unfreezing (pencairan), moving (pergerakan), dan refreezing (pembekuan kembali).(Lewin, 2013) Dalam konteks persekolahan, tahap

unfreezing mengharuskan guru menyadari keterbatasan pendekatan konvensional yang berpusat pada guru (teacher-centered) serta membuka diri terhadap inovasi pedagogis yang berpusat pada siswa (student-centered). Selanjutnya, tahap moving diwujudkan melalui implementasi strategi pembelajaran aktif, seperti project-based learning, inquiry-based learning, atau pendekatan berdiferensiasi yang mengakomodasi keragaman gaya belajar siswa.(Lewin, 2013) Tahap refreezing terjadi ketika inovasi tersebut telah terinternalisasi menjadi budaya belajar yang kokoh dan terlembagakan.(Lewin, 2013) Selaras dengan itu, Michael Fullan menegaskan bahwa agen perubahan yang efektif harus memiliki kapasitas untuk membangun relasi kolaboratif, memiliki visi moral yang kuat, serta mampu memahami dinamika konteks local dimana guru bertindak sebagai pemimpin pembelajaran yang mengoordinasikan interaksi antara siswa, orang tua, dan komunitas sekolah untuk menciptakan ekosistem yang responsif terhadap kebutuhan zaman.(Fullan, 2019)

Implementasi peran strategis guru sebagai agen perubahan dalam kerangka manajemen persekolahan menuntut adanya dukungan sistemik dari institusi. Kepala sekolah, sebagai manajer puncak, memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim yang kondusif bagi inovasi dengan memberikan ruang otonomi profesional, menyediakan program pengembangan keprofesian berkelanjutan (continuous professional development), serta membangun komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC) yang memungkinkan guru saling berbagi praktik baik dan melakukan refleksi kolektif.(Hudson, 2024) Dalam praktik riil, guru agen perubahan mengimplementasikan asesmen formatif secara rutin untuk memperoleh umpan balik instan tentang pemahaman siswa, kemudian menyesuaikan strategi pengajaran di kelas secara adaptif sebuah pendekatan yang sering disebut

sebagai formative assessment-led instruction. (Yao, Amos, Snider, & Brown, 2024) Selain itu, guru memanfaatkan teknologi digital bukan sebagai pengganti peran manusia, melainkan sebagai alat untuk memperkaya pengalaman belajar, misalnya melalui pemanfaatan platform kolaboratif daring atau konten multimedia interaktif. Keberhasilan transformasi ini pada akhirnya bermuara pada meningkatnya keterlibatan siswa, pencapaian hasil belajar yang bermakna, serta tumbuhnya budaya belajar sepanjang hayat. Dengan demikian, guru sebagai agen perubahan bukanlah sekadar narasi retorik, melainkan sebuah keniscayaan manajerial yang menempatkan guru pada garda terdepan dalam mewujudkan visi pendidikan yang transformatif dan berkeadilan.

2. Strategi Manajemen Waktu dan Sumber Daya untuk Mencapai Efisiensi Mengajar

Efisiensi mengajar merupakan prasyarat fundamental bagi terciptanya proses pembelajaran yang berkualitas di tengah kompleksitas tuntutan administratif dan pedagogis yang semakin membebani guru. Dalam perspektif manajemen persekolahan, efisiensi tidak dimaknai sebagai upaya mempersingkat waktu pembelajaran secara kuantitatif, melainkan sebagai optimalisasi penggunaan waktu dan sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan dampak belajar yang maksimal. Guru yang efisien adalah mereka yang mampu mengalokasikan energi mental dan fisiknya secara proporsional antara kegiatan perencanaan, pelaksanaan, penilaian, serta pengembangan diri, tanpa mengorbankan kualitas interaksi edukatif dengan peserta didik. (Arafah, 2018) Penguasaan strategi manajemen waktu dan sumber daya oleh guru, oleh karena itu, menjadi salah satu indikator profesionalitas yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen sekolah yang sehat.

Secara teoretis, manajemen waktu dalam konteks pengajaran dapat dianalisis menggunakan kerangka Stephen R. Covey mengenai pembagian aktivitas berdasarkan tingkat urgensi dan kepentingan.(Covey, 2013) Guru yang efektif dicirikan oleh kemampuannya untuk memprioritaskan aktivitas yang penting namun tidak selalu mendesak (kuadran II), seperti perencanaan pembelajaran jangka panjang, pengembangan bahan ajar inovatif, dan refleksi praktik mengajar, alih-alih terus-menerus larut dalam aktivitas yang mendesak namun kurang penting, seperti menangani urusan administrasi yang bersifat repetitif secara spontan. Sementara itu, teori Resource-Based View (RBV) dari Barney menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dalam hal ini sekolah ditentukan oleh kemampuannya mengelola sumber daya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan terorganisasi dengan baik.(Lockett, Thompson, & Morgenstern, 2009) Sumber daya dalam konteks mengajar meliputi waktu mengajar efektif, sarana prasarana pembelajaran, teknologi informasi, hingga modal sosial berupa dukungan kolegal antar guru. Sekolah yang berhasil mengelola sumber daya ini secara sistematis akan menciptakan efisiensi operasional yang berdampak langsung pada peningkatan capaian pembelajaran.

Implementasi strategi manajemen waktu dan sumber daya dalam manajemen persekolahan memerlukan pendekatan terpadu yang melibatkan peran aktif kepala sekolah dan unit administrasi. Dari sisi struktural, kepala sekolah perlu mendesain alokasi beban mengajar yang proporsional dengan memberikan jam mengajar yang ideal serta mengurangi beban administratif non-esensial yang menghabiskan waktu guru, misalnya dengan mendigitalisasi sistem pelaporan melalui aplikasi manajemen sekolah terintegrasi yang mengotomatisasi rekap kehadiran dan penilaian. Di tingkat individu, guru dapat mengadopsi teknik time blocking dengan

menyusun jadwal mingguan yang memisahkan waktu untuk koreksi tugas, penyusunan silabus, dan pengembangan media ajar secara terencana, serta memanfaatkan metode team teaching atau berbagi materi ajar (resource sharing) dalam komunitas guru mata pelajaran untuk mengurangi duplikasi kerja. Pemanfaatan perpustakaan digital dan repositori sumber belajar daring memungkinkan guru mengakses bahan ajar berkualitas tanpa perlu merancang segalanya dari nol, sehingga menghemat energi untuk diarahkan pada pendampingan individual kepada siswa yang membutuhkan perhatian khusus. (Marisanta, Siregar, & Ansya, n.d.) Kebijakan sekolah yang mendukung fleksibilitas, seperti penyediaan asisten guru untuk penanganan administrasi ringan atau penyusunan jadwal supervisi yang tidak mengganggu jam puncak mengajar, merupakan bentuk manajemen sumber daya manusia yang strategis untuk mendukung efisiensi ini. Pada akhirnya, efisiensi mengajar yang terkelola dengan baik melalui strategi waktu dan sumber daya yang matang akan menciptakan ruang bagi guru untuk menghadirkan pembelajaran yang lebih mendalam, reflektif, dan humanis, sekaligus mencegah kelelahan profesional (burnout) yang sering mengancam keberlanjutan karir guru di era transformasi pendidikan yang serba cepat.

3. Peningkatan Produktivitas Guru melalui Inovasi Media dan Teknologi Pembelajaran

Dalam lanskap manajemen persekolahan era disrupsi digital, produktivitas guru tidak lagi semata-mata dipahami sebagai kuantitas jam mengajar di depan kelas, melainkan sebagai kapasitas untuk menghasilkan dampak pembelajaran yang signifikan melalui optimalisasi waktu, energi, dan sumber daya. Inovasi media dan teknologi pembelajaran hadir sebagai instrumen strategis untuk melipatgandakan produktivitas tersebut, memungkinkan guru

mengalihkan fokus dari tugas-tugas repetitif administratif menuju peran yang lebih esensial sebagai fasilitator, desainer pengalaman belajar, dan mentor personal bagi peserta didik.(Hartatik et al., 2023) Namun, integrasi teknologi ke dalam praktik pedagogis bukanlah proses instan; ia menuntut perencanaan manajerial yang sistematis, pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan perubahan budaya organisasi yang mendukung eksperimentasi kolaboratif.

Secara teoretis, inovasi teknologi dalam pembelajaran dapat dianalisis melalui kerangka Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) yang dikembangkan oleh Mishra dan Koehler.(Koehler, Mishra, & Cain, n.d.) Kerangka ini menegaskan bahwa produktivitas guru yang optimal hanya tercapai apabila terjadi irisan dinamis antara tiga domain pengetahuan, yaitu pengetahuan konten (materi ajar), pengetahuan pedagogi (metode pengajaran), dan pengetahuan teknologi (pemanfaatan alat digital).(Koehler et al., n.d.) Guru yang produktif adalah mereka yang tidak sekadar mahir menggunakan perangkat lunak, tetapi mampu melakukan pertimbangan pedagogis mengenai kapan dan bagaimana teknologi tertentu paling tepat digunakan untuk menyampaikan konten spesifik kepada profil siswa tertentu. Selain itu, teori Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) dari Venkatesh dan rekannya mengingatkan bahwa adopsi teknologi di kalangan guru sangat dipengaruhi oleh ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, pengaruh sosial, dan kondisi fasilitas yang tersedia.(Marikyan & Papagiannidis, 2021) Implikasi manajerialnya, sekolah tidak cukup hanya membeli perangkat keras, tetapi harus membangun ekosistem pendukung yang mencakup pelatihan teknis, pendampingan intensif, serta dukungan kolegal yang memungkinkan guru saling belajar dari praktik terbaik masing-masing.

Implementasi strategis dalam manajemen persekolahan mengharuskan kepala sekolah dan tim pengembang kurikulum merancang peta jalan integrasi teknologi yang bertahap dan terukur. Langkah awal yang fundamental adalah melakukan asesmen kesiapan digital (digital readiness assessment) untuk memetakan kompetensi awal guru serta mengidentifikasi kesenjangan infrastruktur yang ada. Selanjutnya, sekolah perlu mengalokasikan anggaran khusus tidak hanya untuk pengadaan perangkat seperti proyektor interaktif, laboratorium komputer, atau akses internet berkecepatan tinggi, tetapi juga untuk langganan platform pembelajaran daring, repositori konten multimedia, serta perangkat lunak manajemen kelas dan asesmen digital yang terintegrasi. Dalam tataran operasional, produktivitas guru dapat ditingkatkan secara signifikan melalui pemanfaatan Learning Management System (LMS), yang mengotomatisasi distribusi materi, pengumpulan tugas, dan rekapitulasi nilai, sehingga guru memiliki lebih banyak waktu untuk menganalisis data kemajuan siswa secara individu dan memberikan intervensi yang tepat sasaran. (Stewart, 2012) Inovasi media seperti video animasi, simulasi interaktif, dan gamifikasi tidak hanya mampu meningkatkan keterlibatan siswa tetapi juga mengurangi beban guru dalam mengulang penjelasan konsep abstrak secara berulang-ulang, karena siswa dapat mengakses konten tersebut secara mandiri kapan pun dan di mana pun. Sekolah yang maju juga membentuk komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC) berbasis teknologi, di mana para guru secara rutin berbagi resep media inovatif, melakukan uji coba kolaboratif, dan mengevaluasi efektivitasnya melalui data hasil belajar siswa. (Keedy, Fleming, Wheat, & Gentry, 1998) Dengan pendekatan yang terencana dan terukur ini, inovasi teknologi tidak hanya meningkatkan produktivitas individual guru, tetapi juga

mentransformasi seluruh sistem manajemen pembelajaran sekolah menjadi lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada hasil yang bermakna.

4. Pengembangan Karir dan Prospek Guru di Era Masyarakat 5.0

Konsep Masyarakat 5.0 yang digagas oleh Pemerintah Jepang menempatkan manusia sebagai pusat keseimbangan antara kemajuan teknologi dan penyelesaian masalah sosial, sebuah visi yang secara fundamental mengubah prospek dan lintasan karir profesi kependidikan. Dalam masyarakat super-cerdas ini, di mana kecerdasan buatan, Internet of Things, dan big data meresap ke seluruh sendi kehidupan, peran guru tidaklah tergusur, melainkan berevolusi menjadi lebih strategis dan multidimensi. Guru tidak lagi dipandang sebagai satu-satunya sumber pengetahuan, tetapi sebagai arsitek pembelajaran yang bertugas mengembangkan kapasitas manusiawi yang tidak dapat direplikasi oleh mesin, seperti empati, kreativitas, pemikiran kritis, dan pengambilan keputusan etis.(Zhao, Zhao, & Shi, 2024) Oleh karena itu, manajemen persekolahan harus merancang sistem pengembangan karir yang visioner dan adaptif, yang tidak hanya memperlengkapi guru dengan kompetensi teknis digital, tetapi juga memperkuat kompetensi sosio-emosional dan kepemimpinan pedagogis yang relevan dengan tuntutan zaman.

Landasan teoretik pengembangan karir guru dalam konteks Society 5.0 dapat dirujuk pada teori karir life-span, life-space dari Donald Super, yang menekankan bahwa perkembangan karir adalah proses seumur hidup yang dipengaruhi oleh perubahan peran sosial dan konsep diri individu.(Super & Hall, 1978) Dalam profesi guru, hal ini berarti pengembangan karir tidak boleh berhenti pada pencapaian pangkat atau golongan tertentu, melainkan harus berlangsung secara berkesinambungan seiring

dengan dinamika kebutuhan peserta didik dan perkembangan ilmu pengetahuan. Selaras dengan itu, teori modal manusia (Human Capital Theory) menegaskan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi guru melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, dan sertifikasi merupakan bentuk investasi strategis yang akan memberikan keuntungan berlipat ganda, baik bagi individu guru (peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja) maupun bagi institusi sekolah (peningkatan mutu lulusan dan reputasi). (Tan, 2014) Dalam kerangka inilah, manajemen persekolahan perlu menggeser paradigma pengembangan karir dari model linear yang kaku menuju model portofolio yang fleksibel, di mana guru didorong untuk mengembangkan keahlian ganda sebagai pengajar mata pelajaran, sebagai fasilitator proyek lintas disiplin, sebagai konselor karir, maupun sebagai pengembang kurikulum berbasis data.

Implementasi pengembangan karir guru di era Masyarakat 5.0 menuntut adanya strategi terpadu yang mencakup perencanaan individual dan dukungan kelembagaan. Di tingkat kebijakan sekolah, kepala sekolah perlu menyusun peta karir yang jelas dan transparan, yang tidak hanya menyediakan jalur struktural (menjadi wakil kepala sekolah, kepala sekolah, atau pengawas), tetapi juga jalur fungsional yang setara, seperti jenjang guru ahli, guru utama, atau master trainer yang mendapatkan apresiasi finansial dan profesional tanpa harus meninggalkan ruang kelas. Program pengembangan keprofesian berkelanjutan (Continuing Professional Development/CPD) harus dirancang dengan pendekatan andragogi yang menghargai pengalaman guru dan memberikan pilihan moda pelatihan yang beragam, mulai dari seminar, lokakarya intensif, kursus daring terbuka (MOOC), hingga program pertukaran guru antar sekolah atau bahkan magang di dunia industri untuk memperkaya wawasan kontekstual. (Collin, Van der Heijden, &

Lewis, 2012) Prospek guru ke depan juga sangat ditentukan oleh kemampuan literasi data dan kecakapan dalam memanfaatkan kecerdasan artifisial sebagai alat bantu analisis pembelajaran. Manajemen sekolah yang maju akan memfasilitasi hal ini melalui kemitraan dengan perguruan tinggi dan lembaga teknologi, serta menciptakan budaya action research di mana guru terdorong untuk meneliti praktik mengajarnya sendiri dan mempublikasikan temuannya sebagai bagian dari portofolio karir. Lebih jauh, prospek karir guru tidak lagi terbatas pada lingkungan sekolah formal; lulusan dengan latar belakang pendidikan dapat merambah ke sektor pengembangan sumber daya manusia korporasi, konsultan pembelajaran daring, hingga wirausaha di bidang jasa pendidikan yang berbasis teknologi. Dengan demikian, pengembangan karir guru di Masyarakat 5.0 adalah tentang membangun profesionalitas yang lincah, reflektif, dan berorientasi masa depan, di mana guru tidak hanya bertahan terhadap perubahan, tetapi menjadi pelopor dalam menciptakan nilai-nilai kemanusiaan di tengah derasnya arus digitalisasi.

BAB 8

KONSEP DAN CARA MENYUSUN KALIMAT TANTANGAN VISI MISI TUJUAN DAN SASARAN

1. Landasan Filosofis dan Prinsip Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Sekolah

Dalam tata kelola manajemen persekolahan yang profesional, perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran (VMTS) bukanlah sekadar kewajiban administratif untuk memenuhi akreditasi, melainkan fondasi strategis yang menentukan arah, identitas, dan keberlanjutan institusi pendidikan. Kerangka VMTS berfungsi sebagai peta jalan kolektif yang memandu seluruh komponen sekolah kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua dalam mewujudkan cita-cita pendidikan yang diamanatkan. (Lilik, Baity, & Khoiri, 2022) Tanpa landasan filosofis yang kokoh dan prinsip perumusan yang tepat, VMTS akan kehilangan daya transformatifnya dan menjadi sekadar slogan tanpa makna. Oleh karena itu, setiap sekolah perlu mencermati secara mendalam aspek filosofis dan prinsip-prinsip operasional dalam menyusun dokumen strategis yang menjadi roh organisasi tersebut.

Landasan filosofis perumusan VMTS di Indonesia bertumpu pada empat pilar utama yang saling terkait. Pertama, falsafah negara Pancasila dan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas No. 20 Tahun 2003) menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan serta

membentuk watak dan peradaban bangsa yang bermartabat, dengan tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa.(Puteri, 2020) Visi sekolah harus mencerminkan nilai-nilai ketuhanan, kemanusiaan, persatuan, kerakyatan, dan keadilan sosial. Kedua, pemikiran Ki Hajar Dewantara dengan konsep Tri Pusat Pendidikan mengingatkan bahwa sekolah bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan bagian integral dari keluarga dan masyarakat.(Irawati et al., 2022) Filosofi ing ngarso sung tulodo, ing madya mangukarsa, tut wuri handayani menempatkan pendidik sebagai teladan, penggerak motivasi, dan pendorong dari belakang, yang harus diterjemahkan ke dalam misi dan strategi sekolah.(Irawati et al., 2022) Ketiga, teori manajemen strategis dari Peter Drucker menekankan bahwa setiap organisasi harus memiliki theory of the business yang jelas, berupa asumsi tentang lingkungan, misi spesifik, dan kompetensi inti yang dimiliki untuk mencapai keunggulan kompetitif.(Drucker, 2020) Keempat, pendekatan sistem (systems theory) memandang VMTS sebagai subsistem dari sistem pendidikan nasional yang lebih luas, sehingga rumusannya harus selaras dengan kebijakan pemerintah, tuntutan global, dan kebutuhan masyarakat lokal.

Prinsip-prinsip perumusan VMTS dalam manajemen persekolahan mencakup beberapa aspek krusial yang harus dipenuhi agar dokumen tersebut sah dan operasional.(Calam, Marhamah, & Nazaruddin, 2020) Prinsip partisipatif menjadi yang utama; visi dan misi tidak boleh digagas secara sepihak oleh kepala sekolah, melainkan harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan melalui forum musyawarah, focus group discussion, atau lokakarya perencanaan strategis. Keterlibatan ini menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) yang kuat serta memastikan bahwa VMTS merepresentasikan aspirasi kolektif, bukan sekadar keinginan individu.(Windaningrum, 2019) Prinsip hierarkis

menuntut adanya konsistensi vertikal di mana visi merupakan cita-cita jangka panjang yang bersifat ideal; misi menerjemahkan visi ke dalam langkah-langkah konkret; tujuan menjadi penjabaran misi dalam bentuk hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu; dan sasaran adalah indikator kuantitatif atau kualitatif yang terukur dari tujuan. Prinsip realistik dan kontekstual mengingatkan bahwa visi harus aspiratif namun tetap dapat dijangkau dengan sumber daya yang dimiliki, serta responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Implementasi di lapangan diawali dengan analisis SWOT untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang hasilnya menjadi bahan pertimbangan utama dalam perumusan VMTS.

Dokumen yang telah dirumuskan kemudian disosialisasikan secara intensif melalui rapat kerja, papan informasi, dan media digital, serta diintegrasikan ke dalam Rencana Kerja Tahunan Sekolah (RKTS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) sehingga setiap program tahunan menjadi anak tangga yang jelas menuju pencapaian visi jangka panjang. (Zulfania, 2021) Dengan demikian, VMTS yang berlandaskan filosofi yang matang dan dirumuskan dengan prinsip yang tepat akan menjadi kompas yang kokoh bagi sekolah dalam mengarungi dinamika perubahan zaman.

2. Teknik Merumuskan Kalimat Tantangan yang Visioner, Spesifik, dan Terukur

Salah satu kelemahan paling umum dalam perencanaan strategis sekolah adalah dirumuskannya visi dan tujuan yang terlalu umum, klise, dan tidak memberikan arah yang jelas bagi pengambilan keputusan operasional. Fenomena “klise visi” seperti “menjadi sekolah unggul dan berprestasi” sering kali gagal memantik energi transformatif karena tidak mengandung unsur tantangan yang memacu seluruh warga sekolah untuk bergerak

keluar dari zona nyaman. Oleh karena itu, teknik merumuskan kalimat tantangan (challenging statement) yang visioner, spesifik, dan terukur menjadi kompetensi kritis bagi kepala sekolah dan tim manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan strategis. Kalimat tantangan ini tidak hanya berfungsi sebagai deklarasi aspirasi, tetapi juga sebagai stretch goal yang mengarahkan seluruh sumber daya dan upaya institusi menuju pencapaian yang luar biasa dalam kurun waktu tertentu.

Secara teoretis, perumusan kalimat tantangan yang visioner bertumpu pada Goal Setting Theory yang dikembangkan oleh Edwin Locke dan Gary Latham, yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit (specific and difficult) menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang ambigu atau terlalu mudah.(Locke & Latham, 2012) Dalam konteks sekolah, visi yang mengandung tantangan harus memenuhi karakteristik VOC: Visionary (berorientasi masa depan 5–10 tahun), Obtainable (dapat dicapai dengan upaya ekstra dan inovasi), dan Challenging (mendorong perubahan fundamental).(Locke & Latham, 2012) Sementara itu, teknik backcasting membayangkan kondisi ideal di masa depan lalu merancang langkah mundur ke masa kini sangat efektif untuk merumuskan kalimat-kalimat yang menggambarkan lompatan kuantum yang hendak diwujudkan. Untuk menjamin aspek spesifik dan terukur, manajemen sekolah dapat mengadopsi kerangka SMART-C (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, dan Challenging) serta konsep Balanced Scorecard dari Kaplan dan Norton, yang menerjemahkan visi ke dalam perspektif kinerja yang terukur: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.(Kaplan & Norton, 1996) Dengan demikian, setiap frasa dalam kalimat visi harus dapat diurai menjadi indikator kinerja kunci (Key Performance Indicators/KPI) yang terukur secara kuantitatif maupun kualitatif.

Implementasi teknik perumusan kalimat tantangan di lingkungan sekolah dapat dilakukan melalui serangkaian langkah operasional yang terstruktur. Pertama, manajemen sekolah menyelenggarakan lokakarya perumusan visi dengan mengundang perwakilan dewan guru, komite sekolah, tenaga kependidikan, dan perwakilan orang tua. Dalam forum tersebut, peserta diajak untuk melakukan environmental scanning terhadap tren pendidikan global, seperti tuntutan keterampilan abad ke-21 dan perkembangan teknologi Society 5.0, serta memetakan posisi sekolah saat ini secara jujur. (Oktiawati, n.d.) Kedua, tim fasilitator memandu peserta untuk merumuskan kalimat stretch vision yang memuat kata kerja aksi kuat seperti “menginspirasi”, “melampaui”, “mengukir”, atau “mentransformasi”, dan menghindari kata-kata pasif seperti “berusaha” atau “diharapkan”. Sebagai contoh, alih-alih merumuskan visi “Menjadi sekolah yang berkualitas”, sekolah dapat merumuskan kalimat tantangan: “Pada tahun 2030, menjadi sekolah rujukan nasional yang menghasilkan lulusan berkarakter Pancasila dengan tingkat penyerapan di perguruan tinggi dan industri mencapai 95%, serta mengimplementasikan pembelajaran berbasis kecerdasan artifisial yang terintegrasi di setiap mata pelajaran.” Kalimat ini secara eksplisit menyebutkan batas waktu, target kuantitatif, keunggulan kompetitif, dan arah inovasi yang hendak dicapai. Ketiga, kalimat visi tersebut kemudian diuraikan ke dalam misi, tujuan, dan sasaran dengan menggunakan strategy map yang menunjukkan hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis. Keempat, setiap sasaran dilengkapi dengan indikator pencapaian, sumber daya yang dibutuhkan, dan penanggung jawab program, yang kemudian dituangkan dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Sekolah dan dimonitor secara triwulan melalui rapat evaluasi kinerja. Dengan teknik ini, kalimat tantangan tidak hanya menjadi pernyataan ideal yang menggugah, melainkan juga alat

manajemen yang memandu setiap keputusan anggaran, pengembangan guru, serta inovasi kurikulum secara terukur dan akuntabel.

3. Penetapan Indikator Ketercapaian Tujuan dan Sasaran (IKU)

Dalam praktik manajemen persekolahan yang profesional, perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran (VMTS) hanyalah langkah awal dari perjalanan strategis yang panjang; tanpa adanya instrumen pengukuran yang sahih, seluruh rumusan tersebut akan kehilangan daya kendali dan akuntabilitasnya. Di sinilah urgensi penetapan Indikator Ketercapaian Tujuan dan Sasaran (IKU) menjadi sangat krusial. IKU berfungsi sebagai tolok ukur operasional yang menerjemahkan tujuan strategis yang bersifat kualitatif menjadi parameter kinerja yang terukur, sehingga sekolah dapat memantau kemajuan, mengevaluasi efektivitas program, dan melakukan koreksi secara tepat waktu. Dengan kata lain, IKU adalah jembatan antara perencanaan strategis dan eksekusi taktis yang menjamin bahwa seluruh upaya manajemen sekolah terarah pada pencapaian hasil yang diharapkan.

Landasan teoretik penetapan IKU dalam manajemen persekolahan dapat dirujuk pada konsep Management by Objectives (MBO) yang dipopulerkan oleh Peter Drucker, yang menekankan bahwa tujuan organisasi harus diterjemahkan menjadi tujuan operasional di setiap unit kerja, dan pencapaiannya harus diukur secara periodik.(Drucker, 1976) Dalam konteks ini, IKU berfungsi sebagai Key Performance Indicators (KPI) yang memungkinkan kepala sekolah dan tim manajemen untuk melakukan performance tracking terhadap setiap inisiatif strategis. Secara lebih spesifik, teori Goal-Setting dari Locke dan Latham menegaskan bahwa indikator yang efektif harus memenuhi kriteria specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound

(SMART), serta sebaiknya dilengkapi dengan target kuantitatif yang menantang namun realistis. Dalam ranah pendidikan, IKU yang baik juga harus merujuk pada standar nasional pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang mencakup delapan standar: isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian. (Pemerintah, 2005) Setiap standar ini menjadi domain yang harus dijabarkan ke dalam indikator-indikator spesifik yang disesuaikan dengan konteks dan prioritas masing-masing sekolah.

Implementasi penetapan IKU dalam manajemen persekolahan memerlukan pendekatan yang partisipatif dan berorientasi data. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi setiap tujuan dan sasaran strategis yang telah dirumuskan dalam Rencana Strategis (Renstra) Sekolah, kemudian melakukan dekomposisi menjadi indikator-indikator yang lebih operasional. Sebagai contoh, jika sekolah menetapkan tujuan "Meningkatkan kompetensi lulusan di bidang sains dan teknologi," maka IKU yang dapat ditetapkan antara lain: persentase siswa yang mencapai nilai di atas Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) pada mata pelajaran sains dan matematika, jumlah siswa yang lolos seleksi olimpiade sains tingkat provinsi atau nasional, serta persentase lulusan yang diterima di perguruan tinggi favorit melalui jalur saintek. Untuk setiap IKU, sekolah perlu menetapkan target tahunan yang terukur (misalnya, peningkatan 10% per tahun), metode pengumpulan data yang jelas (misalnya, hasil ujian semester, portofolio prestasi, atau tracer study), serta jadwal evaluasi berkala (misalnya, setiap akhir semester). Dalam praktiknya, kepala sekolah bersama tim manajemen mutu sebaiknya mengembangkan dashboard kinerja digital yang secara real-time menampilkan capaian setiap IKU, sehingga setiap guru dan tenaga kependidikan dapat melihat

kontribusi mereka terhadap target kolektif. Proses penetapan IKU juga harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan melalui forum focus group discussion untuk memastikan bahwa indikator yang dipilih relevan dengan kondisi lapangan dan didukung oleh seluruh warga sekolah. (Rohidin, Pd, & Saepudin, 2025) Yang tidak kalah penting, IKU harus bersifat dinamis dan dievaluasi secara periodik, minimal sekali dalam setahun, melalui rapat evaluasi kinerja tahunan yang melibatkan dewan pendidik dan komite sekolah, sehingga terjadi siklus perbaikan berkelanjutan yang menjadikan IKU tidak sekadar alat kontrol, tetapi juga instrumen pembelajaran kolektif bagi seluruh organisasi.

4. Strategi Sosialisasi dan Internalisasi Visi-Misi kepada Seluruh Warga Sekolah

Perumusan visi dan misi yang visioner dan terukur merupakan capaian intelektual yang penting, namun nilai strategis dari dokumen tersebut hanya akan terwujud apabila ia dihayati dan diimplementasikan oleh seluruh warga sekolah. Sayangnya, dalam banyak praktik manajemen persekolahan, visi dan misi sering kali hanya dikenal sebagai pajangan di dinding ruang kepala sekolah atau dibacakan dalam upacara bendera tanpa pemaknaan yang mendalam. Fenomena ini mencerminkan kegagalan dalam strategi sosialisasi dan internalisasi, yang mengakibatkan kesenjangan (gap) antara apa yang dicita-citakan dan apa yang benar-benar dilakukan di ruang kelas maupun di unit administrasi. Oleh karena itu, sosialisasi dan internalisasi visi-misi bukanlah kegiatan seremonial satu kali, melainkan proses komunikasi dan transformasi budaya yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan, yang menjadi tanggung jawab utama manajemen puncak sekolah.

Secara teoretis, strategi sosialisasi dan internalisasi visi-misi dapat dianalisis melalui kerangka manajemen perubahan Kurt

Lewin yang telah disebutkan sebelumnya, dengan penekanan khusus pada pentingnya komunikasi dua arah dan keterlibatan aktif seluruh elemen organisasi.(Lewin, 2013) Dalam konteks komunikasi organisasi, teori diffusion of innovations dari Everett Rogers memberikan wawasan bahwa adopsi suatu gagasan dalam hal ini visi-misi sekolah tidak terjadi secara serentak, melainkan melalui kurva yang melibatkan kelompok inovator, pengadopsi awal, mayoritas awal, mayoritas akhir, dan kelompok tertinggal.(Rogers, Singhal, & Quinlan, 2014) Manajemen sekolah perlu mengidentifikasi para inovator dan pengadopsi awal di antara guru dan tenaga kependidikan, lalu menjadikan mereka sebagai agen perubahan yang membantu mempengaruhi rekan-rekannya. Sementara itu, teori organizational culture dari Edgar Schein mengingatkan bahwa internalisasi nilai-nilai hanya akan terjadi ketika visi-misi terintegrasi ke dalam tiga lapis budaya organisasi: artifak (simbol, bahasa, dan ritual), nilai-nilai yang dianut (espoused values), dan asumsi dasar yang tidak tampak (basic underlying assumptions).(Schein, 2010) Dengan demikian, strategi internalisasi harus mencakup perubahan pada level simbolis (seperti logo, slogan, dan dekorasi lingkungan), level prosedural (seperti kebijakan dan SOP yang selaras dengan misi), dan level perilaku sehari-hari (seperti cara guru berinteraksi dengan siswa dan sesama kolega).

Implementasi strategi sosialisasi dan internalisasi dalam manajemen persekolahan memerlukan pendekatan multi-saluran dan multi-tahap yang terintegrasi dengan seluruh sistem operasional sekolah. Pada tahap awal, kepala sekolah perlu menyelenggarakan lokakarya atau retreat tahunan yang melibatkan seluruh guru, staf tata usaha, dan perwakilan komite sekolah untuk membahas makna mendalam dari visi dan misi, serta menggali implikasinya terhadap tugas dan tanggung jawab masing-

masing individu. Dalam forum ini, peserta diajak tidak hanya mendengarkan presentasi, tetapi juga melakukan sesi curah pendapat, pemetaan kontribusi personal, dan perumusan rencana aksi individu yang selaras dengan misi sekolah.(Lindheim, 2000) Setelah itu, sosialisasi berkelanjutan dilakukan melalui berbagai saluran komunikasi internal, seperti rapat rutin bulanan yang diawali dengan pembacaan dan refleksi singkat tentang visi-misi, buletin internal, grup media sosial, serta papan informasi strategis yang ditempatkan di area-area strategis seperti ruang guru, ruang tata usaha, dan koridor sekolah. Lebih jauh lagi, proses internalisasi mencapai puncaknya ketika visi-misi diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja, di mana setiap guru dan staf dievaluasi tidak hanya berdasarkan capaian kuantitatif, tetapi juga berdasarkan kesesuaian perilaku dan keputusan mereka dengan nilai-nilai yang dijunjung oleh visi-misi. Sebagai contoh, sekolah dapat mengembangkan sistem reward and recognition yang memberikan apresiasi khusus kepada guru yang secara konsisten mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam pembelajaran dan interaksi sosial. Selain itu, kepala sekolah harus menjadi role model utama yang perilaku dan komunikasinya secara konsisten merefleksikan visi-misi, karena keteladanan pimpinan merupakan faktor paling kuat dalam membentuk budaya organisasi.(Nugraha, Ramadhannita, & Dedih, 2024) Yang tidak kalah penting, sekolah perlu menyelenggarakan survei iklim organisasi secara tahunan untuk mengukur sejauh mana visi-misi telah terinternalisasi dan mengidentifikasi hambatan-hambatan yang masih ada, sehingga strategi sosialisasi dan internalisasi dapat terus diperbaiki dan diperkuat dari waktu ke waktu.

BAB 9

KONSEP DAN CARA MELAKUKAN ANALISIS SWOT DALAM LAPORAN ANALISIS



1. Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Analisis SWOT dalam Manajemen Sekolah

Dalam dinamika manajemen persekolahan yang semakin kompleks, institusi pendidikan tidak dapat lagi mengelola dirinya secara tertutup tanpa mempertimbangkan secara sistematis kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi keberlanjutannya. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) hadir sebagai instrumen manajemen strategis yang memungkinkan sekolah memetakan posisi kompetitifnya secara komprehensif, sekaligus merumuskan strategi yang tepat untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan yang dinamis.(Hadi, 2013) Sebagai alat perencanaan strategis, SWOT memberikan kerangka berpikir yang terstruktur bagi kepala sekolah dan tim manajemen untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta faktor-faktor eksternal yang membuka peluang dan menghadirkan ancaman, sehingga setiap keputusan strategis yang diambil memiliki landasan analitis yang kuat dan tidak sekadar bersifat intuitif.

Secara konseptual, analisis SWOT berakar pada teori manajemen strategis yang dikembangkan oleh Kenneth Andrews dan dipopulerkan oleh berbagai pakar seperti Igor Ansoff dan Michael Porter.(Andrews & David, 1987) Andrews menegaskan

bahwa strategi organisasi yang efektif harus merupakan hasil dari fit atau kesesuaian antara kapabilitas internal (strengths dan weaknesses) dengan kondisi eksternal (opportunities dan threats).(Andrews & David, 1987) Dalam konteks manajemen sekolah, tujuan utama penerapan SWOT adalah untuk menghasilkan diagnosis organisasi yang akurat yang kemudian menjadi basis bagi perumusan strategi pengembangan sekolah yang adaptif dan berkelanjutan. Secara lebih operasional, analisis ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi keunggulan kompetitif sekolah yang dapat dikapitalisasi untuk meningkatkan mutu layanan; (2) mengungkap kelemahan internal yang perlu diperbaiki agar tidak menjadi hambatan pencapaian visi; (3) mendeteksi peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk inovasi dan pengembangan; serta (4) mengantisipasi ancaman eksternal yang dapat mengganggu stabilitas dan reputasi sekolah. Dengan demikian, SWOT menjadi fondasi bagi perencanaan strategis yang responsif, di mana sekolah tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi secara proaktif menciptakan strategi penyesuaian yang terencana.

Manfaat implementasi analisis SWOT dalam manajemen persekolahan sangatlah beragam dan melampaui sekadar kepentingan perencanaan.(Rochman, 2019) Pertama, SWOT berfungsi sebagai alat diagnostik organisasi yang membantu sekolah memahami dirinya sendiri secara lebih jujur dan objektif, sehingga menghindari over-optimisme atau pesimisme yang tidak beralasan. Kedua, SWOT menjadi pijakan bagi pengambilan keputusan strategis yang lebih rasional, seperti penentuan prioritas program pengembangan, alokasi anggaran, dan pengelolaan sumber daya manusia. Ketiga, proses pelaksanaan SWOT yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan perwakilan orang tua secara

tidak langsung membangun rasa kepemilikan kolektif terhadap rencana strategis sekolah, karena seluruh pihak merasa aspirasinya didengar dan dipertimbangkan. Keempat, SWOT menjadi alat komunikasi yang efektif untuk menjelaskan kepada publik tentang posisi dan strategi sekolah, sehingga meningkatkan transparansi dan kepercayaan publik. Implementasi SWOT dalam manajemen persekolahan dimulai dengan pembentukan tim perumus strategi yang terdiri dari perwakilan berbagai unsur sekolah, dilanjutkan dengan pengumpulan data melalui survei, wawancara, studi dokumentasi, dan analisis lingkungan eksternal. Hasil identifikasi kemudian dituangkan dalam matriks SWOT yang memetakan empat kuadran faktor internal dan eksternal, yang selanjutnya diolah menjadi strategi-strategi seperti strategi SO (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), WO (memperbaiki kelemahan untuk menangkap peluang), ST (menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman), dan WT (meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman). Dengan pendekatan sistematis ini, SWOT bukan hanya menjadi alat analisis satu kali, melainkan bagian dari siklus manajemen strategis yang berkelanjutan, yang dievaluasi dan diperbaharui secara periodik untuk menjaga relevansinya dengan dinamika perubahan.(Susiloningtyas, Haryono, & Suharini, 2023)

2. Teknik Identifikasi Faktor Internal (Strengths & Weaknesses) Satuan Pendidikan

Langkah pertama dan paling fundamental dalam pelaksanaan analisis SWOT di lingkungan sekolah adalah identifikasi faktor internal yang akurat, karena pemahaman yang jernih mengenai kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki merupakan prasyarat bagi perumusan strategi yang realistis dan kontekstual. Faktor internal mencakup seluruh aspek yang berada

di bawah kendali sekolah, mulai dari sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan, kurikulum, hingga budaya organisasi dan tata kelola. Sayangnya, banyak sekolah yang melakukan identifikasi internal secara terburu-buru, dangkal, dan berdasarkan persepsi subjektif semata, sehingga menghasilkan daftar kekuatan dan kelemahan yang tidak akurat dan tidak berguna bagi perencanaan strategis. Oleh karena itu, penguasaan teknik identifikasi faktor internal yang sistematis, komprehensif, dan berbasis bukti menjadi kompetensi krusial bagi kepala sekolah dan tim manajemen dalam menjalankan fungsi perencanaan strategis.

Secara teoretis, identifikasi faktor internal dalam konteks organisasi pendidikan dapat didekati melalui perspektif Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan oleh Jay Barney.(Barney & Mackey, 2016) Barney berargumen bahwa keunggulan kompetitif organisasi tidak hanya ditentukan oleh posisi pasar, tetapi terutama oleh sumber daya internal yang dimiliki, yang harus memenuhi kriteria VRIO: bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan terorganisasi dengan baik (*organization*). (Barney & Mackey, 2016) Dalam konteks sekolah, sumber daya internal tersebut meliputi kompetensi pedagogis guru, kualitas kepemimpinan kepala sekolah, sistem manajemen mutu, sarana pembelajaran, dan hubungan dengan komunitas. Analisis internal yang mendalam harus mampu mengidentifikasi mana di antara sumber daya ini yang benar-benar menjadi kekuatan kompetitif yang membedakan sekolah dari kompetitornya, dan mana yang menjadi kelemahan struktural yang menghambat pencapaian tujuan. Selain RBV, teori *organizational audit* juga memberikan kerangka kerja yang bermanfaat, di mana sekolah perlu melakukan audit menyeluruh pada seluruh fungsi manajemen, mencakup bidang kurikulum, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. (Sos, 2024) Dengan

pendekatan fungsi-fungsi ini, identifikasi faktor internal menjadi lebih terstruktur dan menghindari kekeliruan dalam menggeneralisasi asumsi.

Implementasi teknik identifikasi faktor internal dalam manajemen persekolahan memerlukan kombinasi antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif yang dilaksanakan secara partisipatif. Langkah awal yang krusial adalah membentuk tim audit internal yang terdiri dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, serta perwakilan guru senior dan tenaga administrasi. Tim ini kemudian menyusun instrumen identifikasi yang mencakup daftar periksa (checklist) terstruktur untuk setiap area manajemen, seperti kualifikasi akademik dan sertifikasi guru, rasio siswa per kelas, ketersediaan laboratorium dan perpustakaan, tingkat partisipasi orang tua, serta capaian nilai ujian nasional atau asesmen kompetensi minimum. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi, observasi lapangan, wawancara mendalam dengan informan kunci, serta penyebaran kuesioner kepada guru dan staf untuk mengukur persepsi mereka terhadap kondisi internal sekolah.(Chand, 2025) Yang sangat penting, identifikasi faktor internal harus dilakukan dengan metode triangulation atau konfirmasi silang dari berbagai sumber data untuk memastikan validitas dan objektivitas temuan. Sebagai contoh, kelemahan dalam kompetensi guru tidak cukup hanya diidentifikasi dari data ijazah dan sertifikat, tetapi perlu dikonfirmasi melalui observasi mengajar, hasil supervisi akademik, dan umpan balik siswa. Setelah data terkumpul, tim melakukan analisis untuk merumuskan daftar kekuatan yang menjadi aset strategis sekolah dan daftar kelemahan yang memerlukan intervensi perbaikan. Setiap faktor kemudian diberi bobot prioritas berdasarkan tingkat urgensinya terhadap pencapaian visi, serta tingkat dampaknya terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Akhirnya, hasil identifikasi faktor internal ini disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah melalui forum rapat kerja, sekaligus diintegrasikan ke dalam matriks SWOT yang akan dikombinasikan dengan analisis faktor eksternal untuk menghasilkan strategi pengembangan sekolah yang komprehensif dan berorientasi pada masa depan.(Yulianto, Rendi, & Utami, 2026)

3. Teknik Identifikasi Faktor Eksternal (Opportunities & Threats) Lingkungan Sekolah

Dalam manajemen persekolahan kontemporer, kemampuan membaca dinamika lingkungan eksternal merupakan kompetensi strategis yang tidak dapat ditawar. Lingkungan eksternal sekolah mencakup seluruh faktor yang berada di luar kendali institusi namun memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, keberlangsungan, dan pengembangan sekolah. Berbeda dengan faktor internal yang bersifat endogen dan dapat dikelola secara langsung oleh sekolah, faktor eksternal bersifat eksogen sekolah tidak dapat mengendalikannya, tetapi harus mampu meresponsnya secara adaptif. Oleh karena itu, identifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) menjadi langkah fundamental dalam manajemen strategi pendidikan, sebagaimana ditegaskan dalam kerangka analisis SWOT yang dikembangkan oleh Fred R. David sebagai instrumen diagnosis lingkungan organisasi.(David, 2011)

Identifikasi faktor eksternal dalam konteks sekolah memerlukan pendekatan sistematis yang melampaui sekadar pengamatan kasual. Para manajer pendidikan dapat memanfaatkan kerangka PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) untuk memetakan secara komprehensif berbagai dimensi lingkungan eksternal yang relevan.(Ayers, 2015) Dari dimensi politik, misalnya, perubahan kebijakan pendidikan nasional seperti penerapan Kurikulum Merdeka, kebijakan sistem

zonasi, atau program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) merupakan faktor kebijakan yang secara langsung membentuk ruang gerak sekolah. Sekolah yang cermat membaca arah kebijakan dapat menangkap peluang berupa alokasi anggaran baru atau fleksibilitas kurikulum, sementara sekolah yang lambat beradaptasi justru menghadapi ancaman berupa ketidaksiapan implementasi.

Dimensi teknologi juga menjadi medan yang semakin krusial. Perkembangan teknologi Pendidikan mulai dari platform pembelajaran daring, sistem manajemen belajar berbasis digital, hingga kecerdasan buatan dalam Pendidikan menghadirkan peluang besar bagi sekolah untuk mentransformasi proses pembelajaran. Namun di sisi lain, ketimpangan akses teknologi antar wilayah dan kesenjangan kompetensi digital guru dapat menjadi ancaman serius yang memperlebar kesenjangan kualitas pendidikan. Demikian pula dengan dimensi sosial-budaya: perubahan gaya belajar generasi digital, meningkatnya kesadaran orang tua terhadap mutu pendidikan, serta tren global seperti pendidikan karakter dan literasi lingkungan, semuanya membentuk lanskap peluang dan ancaman yang harus direspons secara strategis.

Dalam praktik manajemen persekolahan, teknik identifikasi faktor eksternal tidak berhenti pada tahap inventarisasi. Sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) secara konsisten melakukan pemindaian lingkungan (*environmental scanning*) secara berkala, melibatkan seluruh pemangku kepentingan guru, komite sekolah, orang tua, dan mitra industri dalam proses identifikasi. (Evans, 2007) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS) digunakan untuk memberikan bobot dan peringkat pada setiap faktor, sehingga sekolah dapat memprioritaskan peluang yang paling menjanjikan dan ancaman yang paling

mendesak untuk diantisipasi. Pendekatan kuantitatif ini memungkinkan sekolah tidak hanya memahami lingkungan eksternal secara kualitatif, tetapi juga mengukurnya secara terukur, sehingga keputusan strategis yang diambil memiliki landasan empiris yang kuat. Dengan demikian, identifikasi faktor eksternal bukanlah aktivitas sekali jadi, melainkan proses berkelanjutan yang terintegrasi dalam siklus perencanaan strategis sekolah.

4. Formulasi Strategi Pengembangan Sekolah Berdasarkan Matriks SWOT (SO, WO, ST, WT)

Setelah sekolah berhasil mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman), tahap berikutnya yang tidak kalah penting adalah formulasi strategi pengembangan melalui matriks SWOT. Matriks SWOT berfungsi sebagai alat pencocokan (*matching stage*) yang mempertemukan faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi yang kontekstual dan aplikatif. Dalam kerangka ini, terdapat empat tipe strategi yang dapat dirumuskan, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Keempat strategi ini tidak bersifat *mutually exclusive*; sekolah dapat mengimplementasikan kombinasi dari beberapa strategi secara simultan sesuai dengan prioritas dan kapasitas yang dimiliki.

Strategi SO merupakan strategi agresif yang memanfaatkan kekuatan internal sekolah untuk menangkap peluang eksternal yang tersedia. (Anwar & Sulaeman, 2025) Dalam konteks persekolahan, strategi ini sering menjadi prioritas utama karena memungkinkan sekolah mengoptimalkan potensi terbaiknya di tengah kondisi eksternal yang mendukung. Sebagai contoh, sekolah dengan tenaga pendidik yang kompeten dan sarana prasarana yang

memadai dapat memanfaatkan program digitalisasi pemerintah untuk mengembangkan pembelajaran berbasis teknologi. Penelitian pada SMP 4 Malang menunjukkan bahwa strategi SO memperoleh nilai prioritas global tertinggi (0,9191) dibandingkan ketiga strategi lainnya, yang mengindikasikan bahwa strategi ini dianggap paling efektif dalam mendorong pertumbuhan sekolah.(Hardianti, 2016) Implementasi strategi SO menuntut sekolah untuk proaktif membangun jejaring, mengakses sumber daya eksternal, dan mengkomunikasikan program unggulannya kepada publik.

Strategi WO berorientasi pada perbaikan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.(Keban, Arifin, & Wahyono, 2019) Strategi ini diperlukan ketika sekolah memiliki kelemahan internal yang menghambat pencapaian tujuan, namun di saat yang sama terdapat peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Misalnya, sekolah dengan fasilitas laboratorium yang terbatas dapat memanfaatkan program bantuan pemerintah untuk melakukan revitalisasi sarana praktik. Strategi WO menuntut sekolah untuk bersikap terbuka terhadap perubahan dan berani melakukan investasi baik dalam bentuk sumber daya finansial maupun pengembangan kapasitas sumber daya manusia untuk menutup kesenjangan internal.

Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan sekolah untuk menghadapi atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Sekolah yang memiliki guru-guru kreatif dan inovatif, misalnya, dapat mengembangkan konten pembelajaran yang menarik sebagai benteng terhadap ancaman dari hiburan digital yang mengalihkan perhatian siswa. Strategi ini bersifat defensif namun ofensif dalam arti sekolah tidak sekadar menghindari ancaman, melainkan secara aktif memobilisasi kekuatan internal

untuk menetralkan dampak negatif lingkungan eksternal. Sementara itu, strategi WT merupakan strategi bertahan (defensive strategy) yang bertujuan meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman eksternal. (Keravnos & Orphanos, 2025) Strategi ini ditempuh ketika sekolah berada dalam posisi paling rentan, sehingga langkah yang diambil bersifat konservatif: melindungi aset-aset yang masih dimiliki, melakukan efisiensi, dan menghindari ekspansi yang berisiko.

Dalam praktik manajemen persekolahan, formulasi strategi berbasis matriks SWOT memerlukan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan agar strategi yang dirumuskan tidak sekadar menjadi dokumen perencanaan, melainkan benar-benar terimplementasi dalam program kerja nyata. Penelitian pada SMP Negeri 7 Samarinda menunjukkan bahwa hasil analisis SWOT dapat diterjemahkan ke dalam delapan prioritas strategis yang mencakup peningkatan kualitas akademik, pendidikan karakter, digitalisasi sekolah, prestasi siswa, kelestarian lingkungan, pengembangan profesional guru, modernisasi infrastruktur, dan peningkatan tata kelola. (Mugirotin, Yuliana, Astuty, Datulayuk, & Mulawarman, 2022) Prioritas-prioritas ini kemudian dioperasionalkan ke dalam indikator kinerja utama, target tahunan, dan peta jalan lima tahunan. Pendekatan ini menegaskan bahwa matriks SWOT bukanlah tujuan akhir, melainkan titik awal dari proses manajemen strategis yang berkelanjutan dari formulasi menuju implementasi, evaluasi, dan reformulasi secara siklik.

BAB 10

KONSEP DAN CARA MELAKUKAN MONITORING DAN EVALUASI (MONEV) MANAJEMEN PERSEKOLAHAN

1. Konsep Dasar, Prinsip, dan Fungsi Monev dalam Siklus Manajemen Sekolah

Dalam kancan manajemen persekolahan modern, Monitoring dan Evaluasi (Monev) bukanlah sekadar rutinitas administratif yang bersifat seremonial, melainkan fondasi epistemologis yang menjembatani kesenjangan antara perencanaan strategis dengan realisasi operasional di lapangan. Secara konseptual, monev didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan data guna menilai kinerja program, kebijakan, atau proyek pendidikan yang sedang berjalan. Jika monitoring berorientasi pada pengamatan terhadap jalannya proses secara berkelanjutan untuk mendeteksi deviasi atau penyimpangan sedini mungkin, maka evaluasi berorientasi pada penilaian hasil akhir, dampak, dan efektivitas kebijakan dalam kurun waktu tertentu. Kedua dimensi ini terintegrasi dalam siklus manajemen sekolah yang mengacu pada model PDCA (Plan-Do-Check-Act) yang dipopulerkan oleh W. Edwards Deming, di mana tahap Check yang merupakan esensi dari monev menjadi titik balik kritis untuk menentukan apakah langkah korektif (Act) diperlukan. (Ningrum & Markarma, 2025)

Prinsip-prinsip penyelenggaraan monev dalam konteks sekolah harus berlandaskan pada nilai-nilai fundamental agar hasilnya

kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan. Pertama, prinsip sistematis dan berkelanjutan menuntut agar monev tidak dilakukan secara insidental, melainkan terstruktur dalam siklus tahunan atau semesteran yang terencana dengan baik.(Triwiyanto, 2015) Kedua, prinsip objektivitas mengharuskan seluruh pengumpulan data mengacu pada indikator yang terukur dan menghindari bias subjektif pengamat, sehingga hasil monev benar-benar mencerminkan kondisi riil. Ketiga, prinsip partisipatif menekankan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan sekolah termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan bahkan siswa dalam proses penilaian, karena monev bukanlah alat untuk mencari kesalahan, melainkan sarana untuk belajar bersama. Keempat, prinsip transparansi dan akuntabilitas memastikan bahwa temuan monev dikomunikasikan secara terbuka sebagai dasar bagi pengambilan keputusan bersama yang berdampak luas.

Fungsi monev dalam siklus manajemen sekolah dapat diklasifikasikan menjadi empat peran strategis. Fungsi diagnostik memungkinkan sekolah mengidentifikasi kelemahan atau kesenjangan antara target kurikulum dengan capaian belajar siswa, serta antara rencana anggaran dengan realisasi penggunaannya.(Dianti, Ulfah, Salam, Gunawan, & Luthfiah, 2025) Fungsi korektif memberikan landasan bagi kepala sekolah untuk melakukan intervensi perbaikan, seperti penjadwalan ulang supervisi klinis bagi guru tertentu atau realokasi anggaran bagi program prioritas.(Ernawati, 2024) Fungsi akuntabilitas mewajibkan sekolah untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada orang tua, dinas pendidikan, dan masyarakat melalui laporan tahunan yang substansial, sebagaimana diamanatkan oleh teori stakeholder accountability dalam manajemen publik.(Asqolani, 2022) Terakhir, fungsi pengembangan menjadikan monev sebagai wahana untuk meningkatkan kapasitas profesional

guru dan staf melalui umpan balik yang konstruktif. Implementasi di lapangan, misalnya melalui rapat analisis hasil ujian semester atau evaluasi program penguatan karakter, menunjukkan bahwa monev yang diterapkan secara humanis akan menumbuhkan budaya mutu yang berkelanjutan di lingkungan sekolah, di mana setiap individu merasa bertanggung jawab atas kemajuan kolektif.

2. Penyusunan Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data Monev (Kuantitatif & Kualitatif)

Efektivitas Monitoring dan Evaluasi dalam manajemen persekolahan tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan konsep, tetapi terlebih lagi oleh kualitas instrumen yang digunakan untuk menjangkau fakta di lapangan. Penyusunan instrumen monev merupakan proses metodologis yang dimulai dengan penjabaran indikator-indikator program ke dalam variabel-variabel operasional yang terukur. Tahap pertama yang krusial adalah pembuatan kisi-kisi instrumentasi yang memetakan secara jelas hubungan antara dimensi yang dinilai, sub-indikator, hingga butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Setelah draf awal tersusun, validitas isi dan konstruk harus diuji melalui expert judgment (penilaian ahli) dan uji coba lapangan (pilot test) untuk memastikan bahwa instrumen benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur, serta memiliki reliabilitas yang memadai artinya, instrumen menghasilkan data yang konsisten jika digunakan dalam kondisi yang serupa. Dalam konteks persekolahan, instrumen yang baik harus mampu menangkap kompleksitas variabel pendidikan, mulai dari capaian kognitif siswa hingga kualitas iklim kerja guru.

Teknik pengumpulan data kuantitatif dalam monev sekolah berkarakteristik pada keterstrukturannya dan kemampuan generalisasi. (Mayasari, Sopian, Ridwan, Hasanah, & Arifin, 2022) Instrumen yang umum digunakan meliputi angket skala Likert untuk

mengukur kepuasan pelanggan pendidikan, tes standar untuk mengukur kompetensi akademik, serta lembar checklist untuk mengamati kepatuhan terhadap prosedur operasional standar. Data kuantitatif ini memungkinkan manajer sekolah melakukan analisis statistik deskriptif dan inferensial, seperti menghitung rata-rata nilai ujian, tingkat kehadiran, atau persentase kelulusan, yang disajikan dalam bentuk grafik atau tabel untuk memetakan tren kinerja. Namun, untuk memahami “mengapa” suatu fenomena terjadi, data numerik tersebut harus dilengkapi dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data kualitatif meliputi wawancara mendalam (in-depth interview) dengan guru kunci atau kepala sekolah untuk menggali hambatan implementasi kurikulum, observasi partisipatif di ruang kelas untuk menangkap dinamika interaksi belajar-mengajar, serta analisis dokumen seperti rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan catatan rapat dewan guru untuk melacak proses pengambilan keputusan.

Dalam praktik manajemen persekolahan kontemporer, pendekatan campuran (mixed-methods) menjadi strategi unggulan karena mampu menggabungkan keunggulan kedua paradigma tersebut. Sekolah yang melakukan monev secara profesional akan terlebih dahulu menyebarkan angket kuantitatif untuk memperoleh gambaran makro tentang persepsi siswa atau orang tua, lalu ditindaklanjuti dengan focus group discussion (FGD) untuk melakukan triangulasi atau konfirmasi terhadap temuan yang kontradiktif. Implementasi di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif memanfaatkan hasil observasi kelas secara kualitatif untuk memaknai angka-angka dari hasil survei kepuasan, sehingga rekomendasi perbaikan tidak hanya bersifat administratif tetapi juga psikologis dan pedagogis. Dengan demikian, penyusunan instrumen dan teknik pengumpulan data yang akurat menjadi niscaya, karena kualitas data monev secara langsung

menentukan ketepatan kebijakan pengembangan sekolah, menjadikannya sebagai cermin yang jujur terhadap realitas pendidikan yang dinamis dan multifaset.

3. Analisis Data dan Interpretasi Temuan Monev secara Komprehensif

Tahap analisis data dan interpretasi temuan merupakan jantung dari seluruh proses Monitoring dan Evaluasi (Monev) dalam manajemen persekolahan, karena pada fase inilah data mentah yang terkumpul dari lapangan bertransformasi menjadi informasi bermakna yang siap dikonsumsi untuk pengambilan keputusan. (Hartmann, 2015) Tanpa proses analisis yang cermat, data hanyalah deretan angka atau transkrip wawancara yang tidak memiliki daya dorong bagi perubahan. Dalam konteks manajemen pendidikan, analisis data monev menuntut pendekatan komprehensif yang tidak sekadar menghitung rata-rata atau menyusun frekuensi, melainkan menggali makna terdalam di balik setiap temuan untuk menjawab pertanyaan fundamental: sejauh mana program mencapai tujuannya, faktor apa yang menjadi katalis atau hambatan, serta pola apa yang terbentuk dari seluruh rangkaian proses pendidikan.

Untuk data kuantitatif, teknik analisis yang lazim digunakan mencakup statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif seperti mean, median, modus, dan standar deviasi memberikan gambaran umum tentang capaian akademik siswa, tingkat kehadiran guru, atau tingkat kepuasan orang tua terhadap layanan sekolah. Namun, analisis yang lebih mendalam memerlukan perbandingan dengan data baseline atau target kinerja yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) sekolah. Misalnya, jika nilai rata-rata ujian nasional menunjukkan penurunan sebesar 5 persen, analisis statistik perlu dilanjutkan dengan uji beda untuk

melihat apakah penurunan tersebut signifikan secara statistik atau hanya fluktuasi alami. Sementara itu, data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, observasi, atau diskusi kelompok terpendek dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga alur kegiatan simultan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data memungkinkan peneliti untuk memilah informasi yang relevan dari beragam narasi guru tentang kesulitan implementasi kurikulum, mengkategorikannya ke dalam tema-tema seperti beban administratif, kurangnya pelatihan, atau ketidaksesuaian sarana prasarana.

Interpretasi temuan yang komprehensif dalam manajemen persekolahan mensyaratkan adanya triangulasi, yaitu proses membandingkan dan mengonfirmasi temuan dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data. Seorang manajer sekolah yang efektif tidak akan begitu saja percaya pada angka kuantitatif tanpa memvalidasinya dengan narasi kualitatif, dan sebaliknya. Apabila survei kuantitatif menunjukkan bahwa 80 persen guru merasa puas dengan program supervisi, namun wawancara mendalam mengungkapkan bahwa beberapa guru senior merasa supervisi tersebut hanya bersifat formalitas, maka interpretasi yang utuh harus mengakomodasi adanya kesenjangan persepsi tersebut. Teori sense-making dari Karl Weick menjadi relevan di sini, karena kepala sekolah dituntut untuk menciptakan makna bersama dari data yang kadang bersifat ambigu atau kontradiktif, sehingga tidak terjadi kesalahan diagnosis. Implementasi di lapangan menunjukkan bahwa sekolah-sekolah unggulan rutin menggelar forum bedah data yang melibatkan pengawas, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan perwakilan guru. (Wicks, 1983) Dalam forum tersebut, setiap temuan dipaparkan, didiskusikan secara terbuka, dan dicari akar penyebabnya dengan menggunakan teknik fishbone

diagram atau analisis SWOT. Hasil akhir dari interpretasi komprehensif ini adalah sebuah gambaran utuh tentang kesehatan organisasi sekolah, yang menjadi fondasi bagi perumusan langkah perbaikan yang tepat sasaran.

4. Tindak Lanjut, Rekomendasi, dan Pemanfaatan Hasil Monev untuk Perbaikan Berkelanjutan

Tahap akhir yang paling menentukan dalam siklus monitoring dan evaluasi adalah tindak lanjut, perumusan rekomendasi, dan pemanfaatan hasil monev untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, karena esensi dari manajemen persekolahan bukanlah sekadar mengetahui kondisi, melainkan secara aktif mengubah kondisi tersebut ke arah yang lebih baik. Rekomendasi yang dihasilkan dari temuan monev harus dirumuskan secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART), sehingga tidak terperangkap dalam generalisasi yang ambigu. Kepala sekolah bersama tim manajemen perlu menerjemahkan setiap rekomendasi ke dalam bentuk program kerja konkret, misalnya jika monev menemukan bahwa kompetensi pedagogik guru dalam pembelajaran berdiferensiasi masih rendah, maka rekomendasi utamanya adalah menyelenggarakan program pendampingan intensif atau in-house training selama dua bulan yang diikuti dengan supervisi klinis di kelas. Rekomendasi ini harus dilengkapi dengan indikator keberhasilan antara, seperti peningkatan skor observasi mengajar atau peningkatan hasil belajar siswa pada materi tertentu, yang akan diukur kembali pada siklus monev berikutnya.

Landasan teoretis yang mendasari tindak lanjut monev dalam manajemen sekolah adalah konsep perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang diadopsi dari filosofi Kaizen serta siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) dari W. Edwards Deming. (Khairi et

al., 2025) Dalam siklus ini, monev menempati tahap Check, sedangkan tindak lanjut adalah tahap Act yang berarti bahwa hasil evaluasi harus dikembalikan sebagai input untuk perencanaan ulang (Plan) pada periode berikutnya. Artinya, monev bukanlah akhir dari perjalanan manajerial, melainkan sebuah putaran yang terus berulang dengan tingkat kualitas yang semakin tinggi setiap siklusnya. Implikasinya bagi sekolah adalah bahwa pemanfaatan hasil monev harus terintegrasi secara organik dalam seluruh dokumen perencanaan sekolah, mulai dari Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), hingga program kerja tahunan setiap bidang. Sekolah yang berhasil menerapkan perbaikan berkelanjutan biasanya membentuk tim khusus tindak lanjut yang bertanggung jawab untuk memonitor realisasi rekomendasi dan melaporkan progresnya secara berkala setiap triwulan.

Implementasi di tingkat sekolah menunjukkan bahwa pemanfaatan hasil monev secara efektif memerlukan perubahan budaya, dari budaya menyalahkan (*blaming culture*) menjadi budaya belajar (*learning culture*) sebagaimana digagas oleh Peter Senge dalam teori *learning organization*. Jika temuan monev menunjukkan kelemahan pada seorang guru atau staf, pendekatan yang konstruktif adalah dengan memberikan pendampingan dan pelatihan, bukan dengan sanksi yang bersifat menghukum, karena sanksi justru akan mendorong guru untuk menyembunyikan kelemahannya pada masa mendatang. (Senge, 1997) Selain itu, hasil monev juga sebaiknya dikomunikasikan secara transparan kepada seluruh pemangku kepentingan orang tua, komite sekolah, dan dinas Pendidikan melalui laporan tertulis dan pertemuan publik, sehingga tercipta rasa kepemilikan dan dukungan kolektif terhadap program perbaikan. Pada akhirnya, siklus monev yang ideal adalah siklus yang tidak pernah berhenti: temuan hari ini menjadi bahan

rapat perbaikan besok, rekomendasi tahun ini menjadi program prioritas tahun depan, dan setiap kegagalan dipandang sebagai peluang untuk belajar. Dengan demikian, monev dalam manajemen persekolahan bukanlah alat kontrol yang kaku, melainkan instrumen humanis untuk terus menumbuhkan kesadaran kolektif bahwa kualitas pendidikan adalah perjalanan panjang yang tidak pernah mencapai titik akhir, tetapi selalu menuju ke arah kesempurnaan.

BAB II

KEPEMIMPINAN MANAJEMEN PERSEKOLAHAN: TATA KELOLA YANG BAIK DAN PERAN STAKEHOLDERS

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Situasional dalam Konteks Sekolah

Dalam dinamika manajemen persekolahan kontemporer, kepala sekolah tidak lagi cukup berperan sebagai administrator yang menjalankan fungsi rutin, melainkan dituntut menjadi agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah menuju visi bersama. Dua pendekatan kepemimpinan yang mendapat perhatian luas dalam konteks ini adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan situasional, yang meskipun berbeda secara konseptual, saling melengkapi dalam menjawab kompleksitas tantangan pendidikan saat ini. (Stewart, 2012)

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikembangkan oleh James MacGregor Burns dan kemudian diperluas oleh Bernard M. Bass, berlandaskan pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dengan cara membangkitkan kesadaran akan pentingnya tujuan kolektif, melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. (Bass & Bass Bernard, 1985) Bass mengemukakan empat komponen utama yang dikenal sebagai Four I's: idealized influence (pengaruh ideal) yang menjadikan pemimpin sebagai teladan, inspirational motivation (motivasi inspiratif) yang membangun optimisme dan makna kerja, intellectual stimulation (stimulasi intelektual) yang mendorong inovasi dan kreativitas,

serta individualized consideration (pertimbangan individual) yang menunjukkan perhatian personal pada kebutuhan pengembangan setiap guru dan staf. (Bass & Bass Bernard, 1985)

Implementasi kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah terlihat ketika seorang kepala sekolah mampu mengartikulasikan visi sekolah sebagai lembaga yang tidak hanya unggul dalam akademik tetapi juga dalam pembentukan karakter, lalu mengkomunikasikannya secara persuasif dalam rapat-rapat guru, upacara bendera, atau pertemuan dengan orang tua. Kepala sekolah transformasional tidak sekadar memberi perintah, tetapi mengajak guru-guru untuk bereksperimen dengan metode pembelajaran baru, seperti penerapan project-based learning atau pendekatan culturally responsive teaching, dengan memberikan ruang bagi kesalahan sebagai bagian dari proses belajar. Namun, kepemimpinan transformasional memiliki keterbatasan karena mengasumsikan bahwa semua bawahan merespons dengan cara yang sama terhadap motivasi visioner, padahal realitas menunjukkan bahwa tingkat kesiapan, kompetensi, dan komitmen guru sangat bervariasi. (Majesty & Nadeak, 2025) Di sinilah relevansi kepemimpinan situasional yang digagas oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard menjadi pelengkap yang krusial, karena teori ini menekankan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang efektif untuk semua situasi; efektivitas pemimpin ditentukan oleh kemampuannya menyesuaikan gaya dengan tingkat kematangan (maturity) bawahan, yang terdiri dari dimensi kompetensi (kemampuan) dan komitmen (kemauan). (Hersey, Blanchard, & Natemeyer, 1979)

Dalam praktik manajemen persekolahan, penerapan kepemimpinan situasional memungkinkan kepala sekolah untuk menerapkan empat gaya kepemimpinan secara fleksibel, yaitu gaya

instruktif (telling) untuk guru pemula yang masih membutuhkan arahan jelas tentang administrasi kurikulum, gaya menjual (selling) untuk guru yang sudah kompeten tetapi masih ragu sehingga memerlukan penjelasan dan persuasi, gaya partisipatif (participating) untuk guru berpengalaman yang kompeten namun perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan strategis, hingga gaya delegatif (delegating) untuk guru senior yang sangat kompeten dan berkomitmen tinggi, sehingga dapat diberi otonomi penuh dalam mengelola kelasnya. Dinamika di sekolah negeri yang memiliki guru dengan rentang usia dan pengalaman yang lebar menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu mendeteksi kesiapan setiap individu dan beralih gaya secara adaptif, misalnya memberikan supervisi klinis yang ketat pada guru baru di awal semester, namun beralih pada pendekatan fasilitatif saat menghadapi guru senior yang sudah memiliki metode andalan. Pada akhirnya, sinergi antara kepemimpinan transformasional yang memberikan arah dan inspirasi dengan kepemimpinan situasional yang memberikan fleksibilitas operasional menciptakan ekosistem sekolah yang dinamis, di mana guru merasa dihargai secara personal sekaligus terikat pada tujuan kolektif yang bermakna, sehingga mutu pendidikan dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

2. Penerapan Prinsip Good School Governance (Transparansi, Akuntabilitas, Partisipasi)

Dalam era desentralisasi pendidikan dan otonomi sekolah, tuntutan terhadap tata kelola yang baik atau good governance tidak lagi hanya berlaku bagi sektor korporasi dan pemerintahan, tetapi juga menjadi keniscayaan bagi institusi pendidikan. Konsep Good School Governance (GSG) mengacu pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang sehat dalam pengelolaan sekolah, yang berakar

pada tiga pilar utama sebagaimana dirumuskan oleh lembaga-lembaga internasional seperti UNDP dan World Bank, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi.(Supriadi, Usman, & Jabar, 2021) Ketiga prinsip ini bukanlah sekadar jargon administratif, melainkan fondasi etis dan operasional yang menentukan kualitas hubungan antara sekolah dengan para pemangku kepentingannya, sekaligus mencerminkan komitmen sekolah terhadap nilai-nilai demokrasi dan keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan. Secara teoretis, penerapan GSG dapat dianalisis melalui lensa teori agensi (agency theory), yang memandang sekolah sebagai agen yang diberi kepercayaan oleh principal (pemerintah, orang tua, dan masyarakat) untuk mengelola sumber daya pendidikan, sehingga diperlukan mekanisme kontrol dan pelaporan untuk mencegah terjadinya asimetri informasi dan perilaku oportunistik.(Resnick, 1999)

Prinsip transparansi menuntut sekolah untuk membuka seluruh informasi yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya secara jelas, akurat, dan tepat waktu kepada seluruh pemangku kepentingan. Dalam implementasi di lapangan, transparansi diwujudkan melalui pengumuman anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS) yang dipajang di papan pengumuman atau diunggah secara digital melalui website sekolah, sehingga orang tua dapat mengetahui secara detail alokasi dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), sumbangan pengembangan institusi, serta penggunaan lainnya seperti pembelian alat peraga dan perawatan sarana prasarana. Sekolah yang menerapkan transparansi secara sungguh-sungguh juga secara rutin mengirimkan laporan perkembangan capaian belajar siswa dan rencana program semester kepada orang tua, sehingga tidak ada kesenjangan informasi yang dapat memicu ketidakpercayaan. Sementara itu, akuntabilitas merupakan konsekuensi logis dari transparansi, yaitu

kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakannya kepada publik. Dalam konteks manajemen persekolahan, akuntabilitas tidak hanya bersifat finansial tetapi juga akademis dan sosial, yang diukur melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) bagi sekolah negeri atau laporan pertanggungjawaban terstruktur bagi sekolah swasta. Implementasi akuntabilitas yang efektif mensyaratkan adanya audit internal dan eksternal, baik oleh pengawas sekolah, inspektorat daerah, maupun komite sekolah yang berfungsi sebagai mitra kritis, sehingga setiap deviasi dari rencana kerja dapat segera dikoreksi dan dijelaskan secara terbuka.

Pilar ketiga yang tidak kalah penting adalah partisipasi, yang menekankan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan sekolah, karena pendidikan adalah tanggung jawab bersama yang tidak bisa dimonopoli oleh kepala sekolah dan guru semata. Partisipasi dalam kerangka GSG diimplementasikan melalui penguatan peran komite sekolah dan dewan pendidik yang tidak hanya bersifat simbolis, melainkan terlibat secara substantif dalam penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT), pembahasan kalender pendidikan, hingga penentuan kebijakan terkait seragam dan kegiatan ekstrakurikuler.(Gann, 2003) Musyawarah yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan tokoh masyarakat menjadi wadah deliberatif yang mengadopsi teori demokrasi deliberatif Jürgen Habermas, di mana setiap keputusan dihasilkan melalui diskursus rasional yang memperhatikan kepentingan bersama, bukan dominasi suara mayoritas semata. Praktik di sekolah-sekolah unggulan menunjukkan bahwa ketika orang tua dilibatkan sebagai mitra, misalnya dalam program literasi keluarga atau pengawasan gizi kantin, maka akan tumbuh rasa memiliki dan dukungan moral yang kuat. Pada akhirnya, penerapan

integratif antara transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi menciptakan tata kelola sekolah yang bersih, efektif, dan responsif, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan publik serta membentuk karakter siswa yang memahami nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan demokrasi sejak dini.

3. Pengambilan Keputusan Partisipatif dan Manajemen Konflik di Lingkungan Sekolah

Dalam ekosistem manajemen persekolahan, pengambilan keputusan partisipatif dan manajemen konflik merupakan dua dimensi yang saling terkait erat dan menentukan kualitas iklim organisasi secara keseluruhan. Sekolah sebagai organisasi publik yang dihuni oleh beragam individu dengan latar belakang, nilai, dan kepentingan yang berbeda mulai dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga siswa dan orang tua tidak mungkin terhindar dari gesekan kepentingan.(Tintingon, Usuh, & Sumual, 2023) Namun, alih-alih dilihat sebagai ancaman, konflik justru dapat menjadi katalis bagi perbaikan jika dikelola dengan pendekatan yang dewasa dan partisipatif. Pengambilan keputusan partisipatif, yang secara teoretis berakar pada model demokrasi organisasi dan teori Y dari Douglas McGregor, menekankan bahwa keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan melalui beragamnya perspektif, tetapi juga memperkuat komitmen dan rasa kepemilikan terhadap kebijakan yang dihasilkan.(Weinberg, Williams, & Pryor, 1995) Dalam konteks sekolah, kepala sekolah yang menerapkan gaya partisipatif akan melibatkan guru dalam pembahasan penyusunan kalender akademik, pemilihan metode pembelajaran unggulan, hingga alokasi anggaran pelatihan, sehingga keputusan yang lahir bukanlah monopoli pimpinan melainkan produk deliberasi kolektif.

Namun, proses partisipasi ini seringkali menjadi arena munculnya konflik, baik konflik substantif yang menyangkut perbedaan pandangan pedagogis maupun konflik afektif yang menyangkut kepribadian dan ego. Dalam teori manajemen konflik yang dikembangkan oleh Kenneth Thomas dan Ralph Kilmann, terdapat lima gaya penanganan konflik yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi, yang masing-masing memiliki konteks penggunaan yang berbeda. (Kilmann & Thomas, 1975) Di lingkungan sekolah, kepala sekolah yang kompeten tidak serta-merta mengadopsi gaya kolaborasi untuk semua situasi, melainkan secara cermat membaca akar permasalahan dan posisi para pihak. (Kilmann & Thomas, 1975) Sebagai contoh, ketika terjadi konflik antara guru senior dan guru muda mengenai pembagian jam mengajar yang dianggap tidak adil, kepala sekolah dapat memfasilitasi forum diskusi terbuka di mana setiap pihak menyampaikan beban kerja dan kapasitasnya masing-masing, lalu bersama-sama mencari formula pembagian yang proporsional ini adalah wujud kolaborasi. Pendekatan ini sejalan dengan teori negosiasi prinsip (*principled negotiation*) dari Fisher dan Ury yang menekankan pemisahan antara orang dan masalah, serta fokus pada kepentingan bersama, bukan pada posisi masing-masing pihak yang kaku. (Fisher & Ury, 1991)

Implementasi di tingkat lapangan menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang berhasil menerapkan pengambilan keputusan partisipatif dan manajemen konflik secara integratif biasanya memiliki mekanisme musyawarah rutin yang terstruktur, seperti rapat koordinasi mingguan antar wakil kepala sekolah serta forum guru mata pelajaran yang berfungsi sebagai wadah deteksi dini potensi konflik. Selain itu, kepala sekolah transformasional seringkali melibatkan mediator netral dari pengawas atau komite sekolah ketika konflik yang terjadi sudah memasuki tahap

kebuntuan (deadlock), sehingga keputusan akhir tetap berpijak pada aturan main yang disepakati bersama dan bukan pada otoritarianisme.(Keravnos & Orphanos, 2025) Yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi yang menghargai perbedaan pendapat sebagai kekayaan, bukan sebagai pembangkangan, sehingga guru merasa aman untuk menyuarakan ketidaksetujuannya secara konstruktif. Pada akhirnya, ketika pengambilan keputusan partisipatif menjadi budaya dan konflik dikelola secara profesional, sekolah akan menjelma menjadi komunitas belajar yang dinamis di mana setiap individu merasa dihargai, konflik yang muncul justru menghasilkan solusi inovatif, dan legitimasi kebijakan semakin kuat karena lahir dari proses yang adil dan transparan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan mutu secara kolektif dan berkelanjutan.

4. Identifikasi, Pemetaan, dan Pemberdayaan Peran Stakeholders (Komite, Orang Tua, Masyarakat)

Pendidikan adalah tanggung jawab bersama, dan sekolah sebagai institusi pendidikan tidak akan pernah dapat mencapai keunggulan kompetitifnya tanpa dukungan aktif dan sinergis dari seluruh pemangku kepentingan atau stakeholders yang terkait. Dalam manajemen persekolahan kontemporer, identifikasi, pemetaan, dan pemberdayaan peran para pemangku kepentingan yang mencakup komite sekolah, orang tua, dan masyarakat luas menjadi strategi fundamental untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang kokoh dan responsif terhadap kebutuhan lokal. Berdasarkan teori pemangku kepentingan (Stakeholder Theory) yang dikemukakan oleh R. Edward Freeman, organisasi harus dikelola dengan mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terpengaruh oleh aktivitas organisasi, bukan hanya pemilik atau manajer.(Freeman, 2010) Dalam konteks sekolah, pemetaan

stakeholders dimulai dengan mengklasifikasikan mereka ke dalam kelompok internal (guru, siswa, tenaga kependidikan) dan eksternal (komite sekolah, orang tua, alumni, dunia usaha, pemerintah daerah, dan tokoh masyarakat), lalu mengidentifikasi tingkat pengaruh (power) dan tingkat kepentingan (interest) masing-masing terhadap keberlangsungan sekolah, sebagaimana diilustrasikan dalam model matriks salience Mitchell.(Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Komite sekolah memiliki posisi sentral karena secara regulatif berfungsi sebagai badan yang memberikan pertimbangan, pendukung, pengontrol, dan mediator antara sekolah dengan masyarakat. Pemberdayaan komite sekolah tidak cukup hanya dengan meminta tanda tangan pada laporan pertanggungjawaban, melainkan melibatkan mereka secara substantif dalam proses perencanaan strategis, seperti pada saat penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan penggalan sumber daya alternatif untuk program pengembangan sekolah. Sementara itu, orang tua siswa adalah stakeholders yang memiliki intensitas kepentingan tertinggi karena mereka berkepentingan langsung terhadap kualitas layanan dan hasil belajar anak-anak mereka. Namun dalam praktik di lapangan, keterlibatan orang tua seringkali terbatas pada urusan sumbangan atau pengambilan rapor, padahal potensi mereka sangat besar untuk dikembangkan, misalnya melalui program kelas orang tua, pelibatan dalam pengawasan kantin dan kesehatan siswa, atau sebagai narasumber praktisi dalam program penguatan proyek kewirausahaan. Sekolah yang progresif biasanya membentuk paguyuban orang tua berbasis kelas atau angkatan yang dikelola secara mandiri dengan koordinasi pihak sekolah, sehingga komunikasi antara rumah dan sekolah berjalan dua arah secara intensif.(Lane, 2023)

Dimensi masyarakat yang lebih luas mencakup dunia usaha, industri, tokoh adat, organisasi kemasyarakatan, dan pemerintah desa atau kelurahan. Pemetaan terhadap kelompok ini sangat krusial karena mereka menyediakan sumber daya yang bersifat komplementer, seperti fasilitas praktik kerja lapangan, bantuan sarana prasarana melalui program CSR (Corporate Social Responsibility), atau legitimasi sosial terhadap kebijakan sekolah yang bersifat inovatif. Teori modal sosial (Social Capital) yang digagas oleh Robert Putnam mengajarkan bahwa kepercayaan dan jejaring sosial yang kuat antara sekolah dan masyarakat akan menurunkan biaya transaksi dan meningkatkan efektivitas kolaborasi.(Putnam, 2001) Implementasi pemberdayaan masyarakat dalam konteks sekolah dapat diwujudkan melalui program "sekolah sebagai pusat masyarakat" (school as community center), di mana aset sekolah digunakan untuk kegiatan pemberdayaan warga di luar jam belajar, dan sebaliknya, potensi lokal seperti pengrajin atau budayawan diundang untuk berkontribusi dalam pengembangan kurikulum muatan lokal. Untuk memastikan bahwa seluruh upaya pemberdayaan ini berjalan terarah, kepala sekolah perlu menyusun peta jalan kemitraan yang memuat pihak-pihak yang diajak kerjasama, bentuk kontribusi, mekanisme koordinasi, serta indikator evaluasi kemitraan secara periodik. Dengan teridentifikasi, terpetakan, dan diberdayakannya seluruh pemangku kepentingan secara proporsional, sekolah tidak hanya memperoleh dukungan sumber daya yang melimpah, tetapi juga membangun legitimasi sosial yang kuat sehingga seluruh kebijakan mendapat dukungan publik, dan pada akhirnya tercipta iklim pendidikan yang inklusif, berkeadilan, dan bermakna bagi semua pihak.

BAB 12

KONSEP LAPORAN MANAJEMEN PERSEKOLAHAN: ANALISIS DAN IMPLEMENTASI

1. Sistematika dan Format Penulisan Laporan Manajemen Persekolahan yang Baku

Laporan manajemen persekolahan merupakan dokumen formal yang berfungsi sebagai media pertanggungjawaban, komunikasi, dan refleksi atas seluruh aktivitas pengelolaan sekolah dalam kurun waktu tertentu. Keberadaan format penulisan yang baku dan sistematis bukanlah sekadar tuntutan administratif yang bersifat prosedural, melainkan kebutuhan fundamental untuk menjamin agar informasi yang disampaikan dapat dipahami secara akurat oleh seluruh pemangku kepentingan, mulai dari dinas pendidikan, komite sekolah, orang tua siswa, hingga masyarakat umum. Dalam kerangka teori komunikasi organisasi, format yang baku berperan sebagai penyandi pesan (encoding device) yang menstandarkan makna sehingga mengurangi potensi misinterpretasi dan kesenjangan pemahaman antar pemangku kepentingan. Di Indonesia, pedoman baku untuk laporan sekolah umumnya mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan serta petunjuk teknis dari dinas pendidikan provinsi atau kabupaten/kota, yang secara garis besar memuat kerangka pelaporan yang terdiri dari tiga bagian utama: pendahuluan, isi laporan, dan penutup, yang masing-masing memiliki substansi dan fungsi tersendiri. (Fitriani & Khotmi, 2025)

Bagian pendahuluan dalam laporan manajemen persekolahan yang baku memuat halaman judul, lembar pengesahan, kata pengantar, daftar isi, dan ringkasan eksekutif. Halaman judul harus mencantumkan secara jelas identitas sekolah, jenis laporan (misalnya laporan tahunan, laporan pertanggungjawaban, atau laporan program khusus), periode pelaporan, serta nama dan jabatan penanggung jawab penyusun. Lembar pengesahan menjadi elemen kritis karena di dalamnya terdapat tanda tangan kepala sekolah, ketua komite, dan pejabat dinas pendidikan yang menandakan bahwa laporan tersebut telah diverifikasi dan diterima secara formal. Ringkasan eksekutif, meskipun diletakkan di awal, sebaiknya ditulis terakhir dan berisi ikhtisar padat tentang pencapaian, kendala, dan rekomendasi utama, sehingga pembaca yang memiliki keterbatasan waktu tetap dapat menangkap esensi keseluruhan laporan tanpa harus membaca seluruh teks. Sementara itu, bagian isi laporan merupakan jantung dokumen yang mencakup gambaran umum sekolah, pencapaian kinerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT), realisasi anggaran, dan pembahasan program-program unggulan yang telah dilaksanakan. Setiap sub-bab dalam bagian ini harus disusun secara kronologis dan tematik, dengan menyajikan data dukung yang relevan dan mengacu pada indikator kinerja utama yang terukur, sehingga pembaca dapat menelusuri hubungan antara rencana dengan realisasi secara logis.

Bagian penutup dalam format baku memuat simpulan, saran, dan lampiran-lampiran yang memperkuat substansi laporan. Simpulan tidak sekadar mengulang uraian di bagian isi, melainkan merangkum temuan-temuan kunci dan memberikan penilaian menyeluruh terhadap efektivitas pengelolaan sekolah secara sintetik. Saran atau rekomendasi harus bersifat konstruktif, spesifik, dan dapat dioperasionalkan, bukan berupa pernyataan umum yang

ambigu seperti "perlu ditingkatkan", melainkan diarahkan pada kebijakan atau langkah perbaikan yang nyata beserta target waktu pencapaiannya. Lampiran menjadi elemen yang sangat penting karena memuat data pendukung seperti laporan keuangan teraudit, dokumentasi kegiatan, daftar hadir rapat, dan surat-surat keputusan, yang memberikan transparansi dan kredibilitas pada seluruh narasi laporan. Implementasi di lapangan menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang konsisten menerapkan format baku, dengan memperhatikan konsistensi tipografi, bahasa yang lugas dan baku, serta penyajian tabel dan grafik yang informatif, akan menghasilkan laporan yang tidak hanya memenuhi tuntutan regulasi tetapi juga menjadi alat yang ampuh untuk membangun kepercayaan publik dan menjadi bahan evaluasi diri bagi pengelola sekolah untuk melakukan perbaikan berkelanjutan di masa mendatang. (Denneen & Dretler, 2012)

2. Teknik Analisis Data dan Penyajian Temuan Laporan secara Deskriptif dan Analitis

Kualitas sebuah laporan manajemen persekolahan tidak hanya ditentukan oleh sistematika penulisannya, tetapi lebih ditekankan pada kedalaman analisis data dan cara penyajian temuan yang mampu mengungkap makna di balik angka dan fakta yang dikumpulkan. Dalam praktik manajemen pendidikan, analisis data laporan dapat dibedakan menjadi dua pendekatan utama: analisis deskriptif dan analitis, yang keduanya memiliki peran komplementer dalam menghasilkan informasi yang komprehensif dan berbobot. Analisis deskriptif, sesuai dengan namanya, bertujuan untuk menggambarkan fenomena sebagaimana adanya melalui ukuran-ukuran statistik sederhana seperti rata-rata, median, modus, frekuensi, dan persentase. Pendekatan ini sangat berguna untuk menyajikan gambaran umum capaian akademik,

misalnya rata-rata nilai ujian per mata pelajaran, tingkat kehadiran guru dan siswa, atau distribusi alokasi anggaran per program. Namun, analisis deskriptif memiliki keterbatasan mendasar karena hanya menjawab pertanyaan "apa" dan "berapa", tanpa mengungkap hubungan kausal atau faktor-faktor yang melatarbelakangi suatu fenomena. Karena itu, laporan yang berkualitas tinggi tidak boleh berhenti pada tahap deskriptif, melainkan harus melangkah lebih jauh ke ranah analitis yang menjawab pertanyaan "mengapa" dan "bagaimana" suatu kondisi terjadi.

Analisis analitis dalam konteks laporan manajemen persekolahan menuntut penggunaan teknik-teknik yang lebih canggih untuk menggali pola, hubungan, dan faktor-faktor determinan dari kinerja sekolah. (Mahmud, 2022) Teknik perbandingan (*comparative analysis*) antar periode, antar program, atau antar kelas dapat mengungkap tren kinerja dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan intervensi prioritas. Analisis kesenjangan (*gap analysis*) menjadi alat yang efektif untuk membandingkan capaian aktual dengan target yang ditetapkan dalam Rencana Kerja Tahunan, sehingga dapat diketahui seberapa besar deviasi yang terjadi dan pada aspek mana yang paling membutuhkan koreksi. Sementara itu, analisis korelasi dan regresi, meskipun lebih kompleks, dapat digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel, misalnya antara intensitas supervisi kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru, atau antara alokasi dana perpustakaan dengan tingkat literasi siswa. Pendekatan analitis juga mencakup analisis kualitatif terhadap data non-numerik seperti hasil wawancara, observasi, dan catatan lapangan, yang diolah melalui teknik seperti *content analysis* atau *thematic analysis* untuk mengidentifikasi

tema-tema berulang yang menjelaskan dinamika budaya dan iklim organisasi sekolah.

Penyajian temuan dalam laporan merupakan tahap yang tidak kalah kritis karena menentukan sejauh mana informasi dapat dipahami dan dimanfaatkan oleh pembaca. Teori visualisasi data yang dikembangkan oleh Edward Tufte menekankan bahwa penyajian data harus mengutamakan kejelasan, akurasi, dan efisiensi kognitif, dengan menggunakan tabel, grafik, diagram, dan infografis secara proporsional.(Tufte & Graves-Morris, 1983) Tabel digunakan untuk menyajikan data mentah yang detail dan akurat, seperti rincian anggaran per pos belanja, sedangkan grafik batang atau garis lebih sesuai untuk menunjukkan tren dan perbandingan antar kategori, misalnya perbandingan nilai ujian antar tahun ajaran. Diagram lingkaran efektif untuk menunjukkan proporsi atau komposisi, misalnya porsi alokasi dana untuk berbagai program. Namun, penyajian temuan yang baik tidak hanya mengandalkan visualisasi, tetapi juga dilengkapi dengan narasi interpretatif yang mencerahkan setiap grafik dan tabel harus disertai dengan penjelasan tekstual tentang apa yang ditampilkan, maknanya bagi kinerja sekolah, dan implikasi strategisnya bagi pengambilan keputusan. Implementasi di sekolah-sekolah yang menerapkan praktik terbaik menunjukkan bahwa laporan yang menyajikan data secara deskriptif-analitis dengan narasi yang lugas dan visualisasi yang informatif akan mampu menjadi instrumen yang powerful: tidak hanya untuk akuntabilitas publik tetapi juga sebagai peta jalan bagi perbaikan, karena temuan-temuan yang disajikan secara jujur dan mendalam akan memicu diskusi konstruktif di antara pemangku kepentingan tentang langkah-langkah strategis yang harus diambil untuk mencapai visi sekolah bersama.(Maksum et al., 2026)

3. Perumusan Rekomendasi Strategis Berbasis Bukti (Evidence-Based)

Dalam manajemen persekolahan modern, pengambilan keputusan yang mengandalkan intuisi semata atau kebiasaan yang turun-temurun tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan pendidikan yang semakin kompleks. Perumusan rekomendasi strategis yang berbasis bukti (evidence-based recommendations) menjadi paradigma yang mendominasi praktik manajemen pendidikan unggulan, karena pendekatan ini memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil memiliki landasan empiris yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Konsep evidence-based practice sendiri berakar pada tradisi kedokteran yang kemudian diadopsi secara luas dalam kebijakan publik dan pendidikan, sebagaimana dirumuskan oleh para pemikir seperti Davies, Nutley, dan Smith yang menekankan bahwa kebijakan yang efektif harus didasarkan pada bukti-bukti yang dihasilkan melalui penelitian sistematis, bukan pada doktrin atau spekulasi. (McKibbin, 1998) Dalam konteks sekolah, bukti-bukti tersebut berasal dari berbagai sumber: hasil monitoring dan evaluasi internal, data capaian belajar siswa, survei kepuasan pemangku kepentingan, hasil supervisi akademik, serta temuan-temuan dari penelitian tindakan sekolah yang dilakukan oleh guru-guru.

Proses perumusan rekomendasi berbasis bukti dimulai dengan identifikasi masalah prioritas yang telah terungkap melalui analisis data monev komprehensif, misalnya temuan bahwa rata-rata nilai literasi siswa berada di bawah standar minimum atau tingkat partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah tergolong rendah. Setelah masalah teridentifikasi dengan jelas, langkah berikutnya adalah melakukan diagnosis mendalam untuk menemukan akar

penyebab melalui metode seperti fishbone diagram atau analisis Pareto, yang membantu sekolah membedakan antara gejala dengan akar persoalan.(Reynolds, 2008) Berdasarkan diagnosis ini, tim manajemen sekolah kemudian melakukan penelusuran literatur dan praktik terbaik (best practices) dari sekolah-sekolah lain yang telah berhasil mengatasi masalah serupa, baik melalui jurnal ilmiah, forum komunitas praktisi, maupun studi kunjungan. Rekomendasi yang dihasilkan tidak boleh bersifat tunggal, melainkan disusun sebagai serangkaian alternatif yang dilengkapi dengan proyeksi dampak, estimasi biaya, tingkat kesulitan implementasi, dan waktu yang dibutuhkan, sehingga kepala sekolah dan pemangku kepentingan memiliki pilihan yang jelas sebelum menetapkan keputusan final.

Perumusan rekomendasi yang baik juga harus mengikuti kriteria SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) agar rekomendasi tersebut dapat dioperasionalkan secara konkret dan dievaluasi keberhasilannya.(Adeoye & Adong, 2023) Sebagai contoh, jika data menunjukkan bahwa kompetensi guru dalam pembelajaran berdiferensiasi masih rendah, maka rekomendasi yang berbasis bukti tidak akan dirumuskan secara umum seperti "perlu meningkatkan kompetensi guru", melainkan secara spesifik seperti "menyelenggarakan program pelatihan pembelajaran berdiferensiasi selama 3 hari yang diikuti oleh 30 guru sasaran, dengan indikator keberhasilan berupa peningkatan skor observasi mengajar minimal 20 persen dalam kurun waktu 4 bulan". Implementasi di lapangan menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang berhasil melakukan perumusan rekomendasi berbasis bukti biasanya membentuk tim khusus yang terdiri dari wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru senior, dan pengawas, yang secara berkala melakukan review terhadap bukti-bukti terbaru dan merevisi rekomendasi jika ditemukan data baru yang mengubah

pemahaman tentang masalah. Pada akhirnya, pendekatan berbasis bukti dalam perumusan rekomendasi tidak hanya meningkatkan akurasi dan efektivitas kebijakan, tetapi juga membangun budaya akademik di lingkungan sekolah di mana setiap keputusan dihormati karena didasarkan pada fakta, bukan otoritas atau asumsi, sehingga legitimasi kebijakan semakin kuat dan komitmen seluruh warga sekolah terhadap perubahan menjadi lebih tinggi.

4. Implementasi Rekomendasi dan Evaluasi Dampak terhadap Mutu Sekolah

Perumusan rekomendasi berbasis bukti yang cemerlang akan kehilangan maknanya jika tidak ditindaklanjuti dengan implementasi yang sistematis dan evaluasi dampak yang berkelanjutan. Tahap implementasi merupakan medan uji sesungguhnya bagi kualitas rekomendasi, karena di sinilah seluruh rencana strategis berhadapan dengan realitas kompleks di lapangan yang penuh dengan hambatan tak terduga, mulai dari resistensi guru, keterbatasan anggaran, hingga dinamika politik internal sekolah. Dalam teori implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Merilee S. Grindle, keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh dua faktor utama: isi kebijakan (*content of policy*) yang mencakup kepentingan yang terpengaruh, tipe manfaat, dan derajat perubahan yang diharapkan, serta konteks implementasi (*context of implementation*) yang mencakup kekuasaan, kepentingan aktor, dan karakteristik lembaga yang terlibat. (Grindle, 2004) Kepala sekolah sebagai pemimpin implementasi harus mampu menerjemahkan rekomendasi ke dalam rencana aksi yang terperinci, mencakup penunjukan penanggung jawab setiap kegiatan, penyusunan jadwal pelaksanaan, pengalokasian anggaran, serta penetapan indikator kinerja antara (*intermediate indicators*) yang memungkinkan

pemantauan kemajuan secara berkala. Selain itu, implementasi yang efektif memerlukan strategi komunikasi dan sosialisasi yang intensif kepada seluruh warga sekolah, karena tanpa pemahaman dan dukungan kolektif, rekomendasi terbaik sekalipun akan menemui hambatan dalam praktiknya.

Evaluasi dampak (impact evaluation) menjadi tahap yang tidak kalah kritis karena berfungsi untuk menjawab pertanyaan fundamental: apakah rekomendasi yang telah diimplementasikan benar-benar membawa perubahan positif terhadap mutu sekolah, atau justru menimbulkan efek samping yang tidak diinginkan? Dalam metodologi evaluasi program, dampak dapat diukur melalui berbagai pendekatan, mulai dari model evaluasi formatif dan sumatif yang dikembangkan oleh Michael Scriven, hingga model CIPP (Context, Input, Process, Product) dari Stufflebeam yang memberikan kerangka evaluasi yang komprehensif.(Stufflebeam, 1983) Dalam konteks persekolahan, evaluasi dampak dapat dilakukan dengan membandingkan indikator kinerja sebelum dan sesudah implementasi (before-after comparison), atau jika memungkinkan dengan menggunakan kelompok pembanding (control group) seperti kelas atau sekolah lain yang tidak menerapkan intervensi yang sama. Sebagai contoh, jika rekomendasi yang diimplementasikan adalah program pelatihan pembelajaran berdiferensiasi, maka evaluasi dampaknya harus mengukur tidak hanya peningkatan pengetahuan guru (yang bersifat reaksi langsung), tetapi juga perubahan perilaku mengajar di kelas (yang bersifat pembelajaran), peningkatan hasil belajar siswa (yang bersifat perilaku), dan pada akhirnya perubahan capaian mutu sekolah secara keseluruhan (yang bersifat hasil jangka panjang), sebagaimana diilustrasikan dalam model evaluasi Kirkpatrick yang terkenal di dunia pelatihan.(Kirkpatrick, 2015)

Implementasi di sekolah-sekolah unggulan menunjukkan bahwa evaluasi dampak yang dilakukan secara konsisten menggunakan dua pendekatan sekaligus: kuantitatif melalui pengukuran capaian indikator kinerja utama secara periodik (misalnya setiap semester), dan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan guru dan siswa untuk memahami pengalaman subjektif mereka terhadap program yang dijalankan. Hasil evaluasi ini kemudian menjadi umpan balik yang sangat berharga untuk proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*), di mana temuan-temuan tentang apa yang berhasil dan apa yang gagal digunakan untuk merevisi rekomendasi dan menyempurnakan strategi implementasi pada siklus berikutnya. Jika evaluasi menunjukkan bahwa dampak yang dihasilkan belum signifikan, sekolah tidak boleh ragu untuk melakukan koreksi atau bahkan menghentikan program yang terbukti tidak efektif sebuah tindakan yang membutuhkan keberanian dan integritas profesional. Pada akhirnya, siklus perumusan rekomendasi berbasis bukti, implementasi yang sistematis, dan evaluasi dampak yang berkelanjutan menciptakan sebuah mesin perbaikan mutu yang terus berputar, di mana setiap kegagalan diolah menjadi pelajaran, setiap keberhasilan dirayakan dan direplikasi, dan sekolah secara bertahap namun pasti bergerak menuju pencapaian standar mutu yang semakin tinggi.

BAB 13

KESIMPULAN



Manajemen persekolahan merupakan ranah keilmuan dan praktik yang kompleks karena tidak hanya berkutat pada pengelolaan sumber daya administratif, tetapi secara fundamental menyentuh proses transformasi manusia melalui pendidikan. Buku ini telah menguraikan secara komprehensif dua belas bab yang mencakup seluruh spektrum manajemen sekolah, mulai dari pengembangan kurikulum dan pembelajaran, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana, hubungan masyarakat, hingga kepemimpinan, analisis SWOT, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan. Dari seluruh pembahasan yang telah dipaparkan, tergambar dengan jelas bahwa manajemen persekolahan yang efektif tidak dapat dicapai melalui pendekatan sektoral atau parsial, melainkan menuntut integrasi sistemik di mana setiap komponen saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam sebuah ekosistem yang dinamis. Kepala sekolah sebagai manajer utama tidak cukup hanya menguasai satu atau dua bidang saja, melainkan harus memiliki visi holistik yang mampu mensinergikan kesepuluh area manajemen tersebut secara terpadu demi tercapainya tujuan pendidikan nasional yang berlandaskan pada profil pelajar Pancasila.

Temuan fundamental dari seluruh kajian dalam buku ini adalah bahwa mutu pendidikan ditentukan oleh kualitas pengelolaan kurikulum dan pembelajaran yang berorientasi pada peserta didik. Pengembangan kurikulum yang kontekstual dan relevan dengan

kebutuhan zaman, yang didasarkan pada analisis kebutuhan pembelajaran dan karakteristik peserta didik yang akurat, menjadi fondasi pertama yang tidak dapat ditawar. Desain modul ajar dan alur tujuan pembelajaran yang disusun secara sistematis, dipadukan dengan strategi asesmen yang komprehensif meliputi asesmen diagnostik, formatif, dan sumatif, menciptakan siklus pembelajaran yang berpusat pada siswa dan memungkinkan guru untuk melakukan penyesuaian pembelajaran secara responsif. Namun demikian, kurikulum sebaik apapun tidak akan bermakna tanpa didukung oleh pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, yang pengelolaannya dimulai dari perencanaan rekrutmen yang ketat, pembinaan dan supervisi yang berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang adil, hingga mekanisme penghargaan dan disiplin yang menumbuhkan motivasi kerja. Hal ini menegaskan kembali teori yang dikemukakan oleh para ahli manajemen pendidikan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting dalam organisasi pendidikan, dan investasi pada pengembangan profesionalitas guru melalui program keprofesian berkelanjutan (PKB) merupakan kebijakan yang tidak boleh ditunda.

Manajemen kesiswaan sebagai jantung dari seluruh proses pendidikan juga mendapatkan perhatian yang mendalam dalam buku ini, di mana penerimaan peserta didik baru yang objektif dan transparan menjadi pintu masuk yang menentukan kualitas input sekolah. Pembinaan akademik dan non-akademik yang seimbang, layanan bimbingan dan konseling yang responsif terhadap perkembangan psikososial siswa, serta sistem pencatatan dan pelacakan alumni yang terstruktur, semuanya membentuk rantai pengelolaan siswa yang utuh dari sebelum masuk hingga setelah lulus. Sekolah tidak dapat lagi memandang siswa sebagai objek yang pasif menerima layanan, melainkan sebagai subjek yang

memiliki potensi, minat, dan tantangan yang unik, sehingga pendekatan yang personal dan humanis menjadi keharusan. Selain itu, seluruh program kesiswaan yang berkualitas memerlukan dukungan sarana prasarana yang memadai dan pengelolaan keuangan yang sehat, yang dibahas secara rinci dalam bab terkait perencanaan kebutuhan dan pengadaan sarana prasarana berbasis analisis kekurangan, serta teknik penyusunan RKAS yang berbasis skala prioritas dengan menjunjung tinggi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Kedua area ini seringkali menjadi titik lemah sekolah karena dianggap sebagai urusan teknis yang bersifat administratif semata, padahal dalam praktiknya, ketersediaan fasilitas belajar yang layak dan pengelolaan anggaran yang tepat sasaran secara langsung mempengaruhi kenyamanan dan efektivitas proses pembelajaran.

Dimensi eksternal sekolah yang tercakup dalam manajemen hubungan masyarakat dan kemitraan menjadi penutup dari siklus manajemen internal, karena sekolah tidak dapat eksis dalam ruang hampa melainkan selalu berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya. Strategi membangun citra publik sekolah melalui komunikasi efektif dan layanan prima kepada orang tua dan masyarakat, serta pengelolaan komite sekolah dan jalinan kemitraan dengan dunia usaha dan dunia industri, merupakan perwujudan dari prinsip good school governance yang menekankan partisipasi dan keterbukaan. Sekolah yang mampu membangun kepercayaan publik dan menjalin kemitraan yang produktif akan memperoleh dukungan sumber daya yang lebih luas, sekaligus memperkuat legitimasi sosialnya sebagai lembaga yang kredibel dan akuntabel. Seluruh upaya pengelolaan ini, baik internal maupun eksternal, harus dilandasi oleh kepemimpinan yang transformasional dan situasional, karena kepala sekolah sebagai pemimpin puncak memiliki peran yang sangat menentukan dalam menciptakan iklim

organisasi yang kondusif, mengambil keputusan secara partisipatif, mengelola konflik secara konstruktif, serta memberdayakan seluruh pemangku kepentingan termasuk komite sekolah, orang tua, dan masyarakat. Kepemimpinan yang efektif juga tercermin dalam kemampuan merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang visioner serta terukur, yang kemudian menjadi panduan bagi seluruh aktivitas sekolah dan diinternalisasikan kepada seluruh warga sekolah melalui strategi sosialisasi yang terencana.

Yang tidak kalah penting adalah kesadaran bahwa manajemen persekolahan adalah proses yang dinamis dan berkelanjutan, sehingga diperlukan siklus perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan perbaikan yang terus menerus sebagaimana tercermin dalam penggunaan analisis SWOT untuk memetakan posisi strategis sekolah, serta monitoring dan evaluasi yang sistematis untuk mengukur capaian dan mengidentifikasi area perbaikan. Analisis SWOT yang komprehensif terhadap faktor internal dan eksternal sekolah menghasilkan formulasi strategi pengembangan yang tepat melalui matriks SWOT, sementara monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara periodik dengan instrumen yang valid dan reliabel menghasilkan temuan-temuan yang menjadi dasar bagi perumusan rekomendasi strategis berbasis bukti. Implementasi rekomendasi yang diikuti dengan evaluasi dampak terhadap mutu sekolah menutup siklus manajemen yang utuh, yang kemudian dituangkan dalam laporan manajemen persekolahan yang baku, sistematis, dan informatif, sehingga seluruh proses pengelolaan dapat dipertanggungjawabkan dan menjadi bahan pembelajaran bagi perbaikan di masa mendatang.

Secara keseluruhan, ini menegaskan bahwa manajemen persekolahan bukanlah sekadar kumpulan prosedur teknis yang bersifat mekanistik, melainkan sebuah seni dan ilmu dalam

mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermakna. Paradigma yang ditawarkan adalah paradigma manajemen berbasis sekolah yang memberikan otonomi sekaligus tanggung jawab yang besar kepada sekolah untuk mengelola dirinya sendiri, dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip good governance, kepemimpinan yang visioner, dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Guru sebagai ujung tombak pelaksana pendidikan ditempatkan pada posisi sentral sebagai agen perubahan yang tidak hanya bertugas mentransfer pengetahuan, tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan membentuk karakter generasi penerus bangsa. Di era Masyarakat 5.0 yang ditandai dengan disrupsi teknologi dan perubahan sosial yang cepat, peran guru semakin strategis dalam mengintegrasikan teknologi pembelajaran, mengembangkan kreativitas dan inovasi, serta mempersiapkan siswa menghadapi tantangan global yang tidak pasti. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan yang komprehensif bagi para praktisi pendidikan, kepala sekolah, pengawas, dosen, mahasiswa, dan siapa pun yang berkecimpung dalam dunia pendidikan, untuk terus belajar, beradaptasi, dan berkontribusi dalam mewujudkan pendidikan Indonesia yang bermutu, relevan, dan berkeadilan bagi seluruh anak bangsa.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, M. A., & Adong, C. (2023). The power of precision: Why your research focus should be SMART? *Journal of Education Action Research*, 7(4), 569–577.
- Ainullah, M. (2025). Urgensi Pemeliharaan Tenaga Kerja di Lembaga Pendidikan. *Nazzama: Journal of Management Education*, 4(2), 186–196.
- Ajepri, F., & Anwar, K. (2022). Manajemen sarana prasarana dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah*, 7(01), 14–19.
- Akyar, I. (2012). Standard operating procedures (what are they good for?). *Latest Research into Quality Control*, 12, 367–391.
- Alaydrus, H., Palampanga, A. M., & Yusnita, N. (2018). Laporan Pertanggungjawaban Pengeluaran (Studi Pada 3 Skpd Di Kabupaten Donggala). *E Jurnal Katalogis*, 6(1), 52–62.
- Alumudy, W. G. (2018). Analisis Pencatatan Akuntansi Pada Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)(Studi Kasus Di SMK Negeri 1 Lunyuk). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 3(2).
- Amalia, F., Suriansyah, A., & Rafianti, W. R. (2024). Peran Orang Tua dalam Pendidikan Anak: Membangun Kolaborasi Efektif dengan Sekolah. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(4), 2217–2227.
- Ameliawati, L., Kurnia, T., & Salsabilla, N. (2025). Perbandingan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana BOS pada SD negeri dan SD swasta. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Unsurya*,

10(2), 110–124.

- Anam, M. K., Zaidan, M. N., & Hanif, M. (2025). Kontribusi guru bimbingan dan konseling (BK) dalam mengembangkan kecerdasan emosional siswa sekolah menengah atas (SMA). *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 2(04), 1491–1497.
- Andrews, K. R., & David, D. K. (1987). *The concept of corporate strategy* (Vol. 3). Irwin Homewood, IL.
- Ansori, S. P. I., Fauzi, H., & Suparno, S. E. (2026). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan Islam*. Cv. Ra-Media Publishing.
- Anwar, S., & Sulaeman, I. (2025). SWOT Analysis as a Strategic Approach in Improving Education Quality. *Shibyan: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 1–13.
- Arafah, A. A. (2018). *Effective Learning Models In Physical Education Teaching*. Deepublish.
- Ashari, M., Mappanyompa, M., Miza, L. P., Arifin, S. F. A., Maruanaya, R. F., Tuhumena, W. A., ... Surtika, S. (2026). *Ruang Didaktik: Kompetensi Pedagogik Guru dan Dosen*. CV. Edu Akademi.
- Asqolani, A. (2022). Mengukur akuntabilitas dana bantuan operasional sekolah. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 59–80.
- Audrey, A. W., Murfiyana, Y. A., Muzaki, A., & Anjarsari, R. (2023). Peran guru bimbingan dan konseling dalam mendukung karir siswa SMK N 3 Metro melalui program BMW. *PANDU: Jurnal Pendidikan Anak Dan Pendidikan Umum*, 1(4), 36–44.
- Ayers, J. B. (2015). PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legislative). *Encyclopedia of*

Supply Chain Management. CRC Press. <https://doi.org/10.1081/E-ESCM-120047775>.

Azarine, A. M. (n.d.). *STRATEGI PUBLIC RELATIONS MASJID DARUSSALAM KOTA WISATA CIBUBUR DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI JEMAAH (PERSPECTIF CUTLIP, CENTER & BROOM)*.

Bafadal, I., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2018). The influence of instructional leadership, change leadership, and spiritual leadership applied at schools to teachers' performance quality. *International Conference on Education and Technology (ICET 2018)*, 244–247. Atlantis Press.

Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369–378.

Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25). Free press New York.

Berliani, D., Keristanti, R., Juliani, W., & Dongoran, F. R. (2024). Peran Audit Terhadap Akuntabilitas dan Transparansi Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada Instansi Pendidikan. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 723–731.

Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *MIT Sloan Management Review*, 31(4), 29.

Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. *International Encyclopedia of Education*, 3(2), 37–43.

- Calam, A., Marhamah, A., & Nazaruddin, I. (2020). Reformulasi visi, misi dan tujuan sekolah. *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 10(2).
- Chand, S. P. (2025). Methods of data collection in qualitative research: Interviews, focus groups, observations, and document analysis. *Advances in Educational Research and Evaluation*, 6(1), 303–317.
- Collin, K., Van der Heijden, B., & Lewis, P. (2012). Continuing professional development. *International Journal of Training and Development*, Vol. 16, pp. 155–163. Wiley Online Library.
- Covey, S. R. (2013). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Simon and Schuster.
- Darim, A. (2020). Manajemen perilaku organisasi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40.
- Darsyah, S. (2023). Model Deskriptif Manajemen Strategik: Proses Manajemen Strategik, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Formulasi Strategi. *Jurnal Adzkiya*, 7(1), 46–58.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Denneen, J., & Dretler, T. (2012). The financially sustainable university. *Bain & Company*, 12.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson London.
- Dewi, D. R. (2026). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi terhadap Efektivitas Pengelolaan Dana Bantuan Operasional

- Sekolah di Kota Makassar. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(2), 229–236.
- Dewi, I. F., & Ningrum, T. A. (2023). Strategi Humas dalam Membangun Kerjasama dengan DU/DI di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri. *Journal of Practice Learning and Educational Development*, 3(3), 352–363.
- DI MI MA'ARIF, N. U. B., & AZIZAH, F. L. N. U. R. (n.d.). *IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA*.
- Dian Rostikawati, S. E. (2022). *Manajemen kepemimpinan kepala sekolah*. Cipta Media Nusantara.
- Dianti, K., Ulfah, M., Salam, A., Gunawan, G., & Luthfiah, L. (2025). Analisis asesmen diagnostik, formatif dan sumatif serta implikasinya terhadap efektivitas sistem evaluasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 5(2), 555–565.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
- Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? A users' guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12–19.
- Drucker, P. F. (2020). *The essential drucker*. Routledge.
- Engreini, S., & Rizal, F. (2020). *Buku Panduan Manajemen Tugas Wali Kelas Berbasis Teknologi Informasi*. EDU PUBLISHER.
- Erikson, E. (1995). *Dialogue with erik erikson*. Bloomsbury Publishing USA.
- Ernawati, N. I. M. (2024). *Analisis Supervisi Akademik Kepala*

Sekolah Berbasis Model Klinis dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di Gugus VII SD Negeri Kecamatan Tapaktuan. Universitas Bina Bangsa Getsempena.

Estede, S., Hadiansyah, A., Rustiyana, H., Arinda, A., Juansa, A., Hudiyah, D., ... Minarsi, A. (2025). *Optimalisasi Kinerja Karyawan: Strategi Manajemen SDM Efektif Era Modern.* Tren Digital Publishing.

EUIS, S. D. (2023). *Peran Komite Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SD Islam Assalam Bandar Lampung.* UIN RADEN INTAN LAMPUNG.

Evans, M. P. (2007). Learning to teach about religion in public schools: Perspectives and experiences of student teachers in the Program for Religion and Secondary Education at Harvard Divinity School. *Religion and Education*, 34(3), 19–47.

Faqih, U., & Azhari, H. (2026). *BUKU AJAR MANAJEMEN PENDIDIKAN.* Goresan Pena.

Fatukaloba, R. (2024). *Optimalisasi Manajemen Sarana Prasarana Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kualitas Hasil Belajar Siswa Di SMA IT Rahmadiyah Al-Islamy Cibinong, Bogor, Jawa Barat.* Universitas PTIQ Jakarta.

Firmansyah, A. (2024). Transformasi Pengelolaan Aset Daerah: Penguatan Pengendalian Internal dan Integrasi Teknologi untuk Optimalisasi BMD. *Jurnal Devis*, XV, 15.

Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.* Penguin.

Fitriani, A. N., & Khotmi, H. (2025). Sistem Tata Kelola Dana Bos (Bantuan Operasional Sekolah) di Dinas Pendidikan Kota

- Mataram. *Praktik Akuntansi Dan Bisnis*, 1(2), 327–338.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Fry, B. R., & Raadschelders, J. C. N. (2013). *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. CQ Press.
- Fullan, M. (2019). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Gann, N. (2003). *Improving school governance: How better governors make better schools*. Routledge.
- Garman, N. B. (1990). Theories embedded in the events of clinical supervision: A hermeneutic approach. *Journal of Curriculum & Supervision*, 5(3).
- Geller, L. (1982). The failure of self-actualization theory: A critique of Carl Rogers and Abraham Maslow. *Journal of Humanistic Psychology*, 22(2), 56–73.
- Grindle, M. S. (2004). Good enough governance: poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17(4), 525–548.
- Gunawan, A. H. (1986). Kebijakan-kebijakan pendidikan di Indonesia. (*No Title*).
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 309–342.
- Hadi, A. (2013). Konsep analisis swot dalam peningkatan mutu lembaga madrasah. *Jurnal Ilmiah Didaktika: Media Ilmiah Pendidikan Dan Pengajaran*, 14(1).
- Hakim, A. (2018). Tingkat Kepuasan Orangtua terhadap Layanan

- Pendidikan Lembaga PAUD. *Golden Age: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(2).
- Hamid, A., Sos, S., & Wahira, M. P. (2025). *Membangun Profesionalisme Guru berbasis PKB: Desain, Implementasi, dan Model Pengembangan Pelatihan*. Indonesia Emas Group.
- Hanif, M. (2026). TRANSFORMASI DIGITAL PENGELOLAAN SARANA DAN PRASARANA UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN: STUDI KASUS DI SMP NEGERI 1 PURWOJATI. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(01), 223–240.
- Hardianti, S. D. (2016). *Strategi pendidikan nilai di SMPN 4 Malang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Hartatik, H., Rukmana, A. Y., Efitra, E., Mukhlis, I. R., Aksenta, A., Ratnaningrum, L. P. R. A., & Efdison, Z. (2023). *TREN TECHNOPRENEURSHIP: Strategi & Inovasi Pengembangan Bisnis Kekinian dengan Teknologi Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hartmann, E. (2015). Universal design for learning (UDL) and learners with severe support needs. *International Journal of Whole Schooling*, 11(1), 54–67.
- Haynes, N. M., & Comer, J. P. (1996). Integrating schools, families, and communities through successful school reform: The school development program. *School Psychology Review*, 25(4), 501–506.
- Herlina, H., Hafid, H., Hanif, H., Tri, T., Kasmal, K., Sulfi, S., ... Komariyah, L. (2025). Promosi, mutasi, dan rotasi guru di Indonesia. *Jurnal Basataka (JBT)*, 8(2), 1332–1341.

- Herlina, L., Nurbaya, S., Farkhaini, Y. U., Ulfa, N., & Zuhriyah, N. (2025). *Perencanaan Dan Desain Pembelajaran*. Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah (Penerbit HN Publishing).
- Hermawan, T., Luthfiyah, B., & Rosidin, U. (2026). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Berbasis Akuntabilitas dalam Meningkatkan Mutu Layanan Sekolah Menengah Atas. *SAKALIMA: Pilar Pemberdayaan Masyarakat Pendidikan*, 3(1), 60–72.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Hidayati, Z., Harefa, N. A. J., & Usman, M. (n.d.). *Asesmen*.
- Hudson, C. (2024). A conceptual framework for understanding effective professional learning community (PLC) operation in schools. *Journal of Education*, 204(3), 649–659.
- Ibrahim, M. P. I. (2025). *Manajemen Kurikulum*. Prenada Media.
- Ilham, M. D., & Mubarak, S. (2025). Evaluasi Pengelolaan Sarana dan Prasarana Guna Meningkatkan Proses Pembelajaran Peserta Didik MAN 2 Semarang. *Al-Marsus: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 90–100.
- Indrawan, I. (2015). *Pengantar manajemen sarana dan prasarana sekolah*. Deepublish.
- Irawan, F. (2011). *PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 16 TAHUN 2009 TENTANG JABATAN FUNGSIONAL GURU DAN ANGKA KREDITNYA DENGAN*

RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA.

- Irawati, D., Masitoh, S., & Nursalim, M. (2022). Filsafat pendidikan Ki Hajar Dewantara sebagai landasan pendidikan vokasi di era kurikulum merdeka. *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 7(4), 1015–1025.
- Kadfi, C. M., Fachrudin, M. D., & Angga Julyanto, A. (2025). *Manajemen Peserta Didik Teori, Aplikasi, dan Inovasi Pengelolaan di Lembaga Pendidikan*. Canra Muhammad Kadfi.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Balanced scorecard. In *Das Summa Summarum des Management: Die 25 wichtigsten Werke für Strategie, Führung und Veränderung* (pp. 137–148). Springer.
- Kaswita, E. (2020). *Implementasi Hak Atas Pendidikan Oleh Pemerintahan Daerah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Di Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan*. Universitas Islam Riau.
- Keban, Y. B., Arifin, S., & Wahyono, R. (2019). SWOT analysis and its implementation strategies in educational management. *Journal of Education and Practice*, 10(12), 86–92.
- Keedy, J. L., Fleming, T. G., Wheat, D. L., & Gentry, R. B. (1998). Students as meaning-makers and the quest for the common school: A micro-ethnography of a US history classroom. *Journal of Curriculum Studies*, 30(6), 619–645.
- Keravnos, N., & Orphanos, S. (2025). Utilisation of SWOT Analysis for Decision-Making in Educational Contexts. *European Journal of Educational Management*, 8(4), 219–234.

- Khairi, A., Subakti, I. A., & Ansori, A. (2025). Penerapan Siklus Plan, Do, Check, Act (PDCA) dalam Manajemen Event. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(3), 1019–1030.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37(3), 971–980.
- Kirkpatrick, J. (2015). An introduction to the new world Kirkpatrick model. *Kirkpatrick Partners*, 10(9781580468619).
- Koehler, M. J., Mishra, P., & Cain, W. (n.d.). What is technological pedagogical content (TPACK)? *Journal of Education*, 193.
- Kurniawan, D., & Rojabi, M. A. (2026). *DAPODIK: Revolusi Integrasi Data Pendidikan Nasional*. Afdan Rojabi Publisher.
- Lane, J. M. (2023). Special Education: A Literature Review of US Christian Schools. *Journal of Research on Christian Education*, 32(1–2), 1–31.
- Lewin, K. (2013). *Principles of topological psychology*. Read Books Ltd.
- Lickona, T. (1996). Eleven principles of effective character education. *Journal of Moral Education*, 25(1), 93–100.
- Lilik, L., Baity, L. N., & Khoiri, A. (2022). Implementasi visi, misi, dan tujuan sekolah untuk mencapai sekolah bermutu di smp istiqomah sambas purbalingga. *Community: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 2(1), 1–11.
- Lindheim, T. (2000). *Value-based leader development for holistic ministry*. Fuller Theological Seminary, School of World Mission.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2012). Goal setting theory. In *Motivation: Theory and research* (pp. 13–30). Routledge.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.
- Mahfud, M. A. Z. (2016). Implementasi Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 tentang Bimbingan dan Konseling {ada Pendidikan Dasar dan Menengah di SD Muhammadiyah Surakarta dan MIN Surakarta. *Surakarta: Warta*, 2, 126–134.
- Mahmud, S. (2022). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI SE KOTA BANDAR LAMPUNG*. UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Mahtonami, B. (2018). *Analisis implementasi kebijakan permendikbud nomor 28 tahun 2016 tentang sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah di kota medan (Studi Kasus Di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara Dan SMK Swasta*. UNIMED.
- Majesty, G. T., & Nadeak, B. (2025). *Buku ajar kepemimpinan Kristen*.
- Maksum, H., Muttaqien, F., Stanislaus, S., Surya, M. H., Fatmawati, E., & Lawang, K. A. (2026). *Implementation of Pancasila Ideology Learning to Prevent Student Radicalism in Elementary School Teacher Education Programs*.
- Manshur, M. (2024). Mutasi, Rotasi, Demosi dan Promosi. *Al-Mujahidah*, 5(1), 21–30.
- Maras, S. (2000). Beyond the transmission model: Shannon,

- Weaver, and the critique of sender/message/receiver. *Australian Journal of Communication*, 27(3), 123–142.
- Marikyan, M., & Papagiannidis, P. (2021). Unified theory of acceptance and use of technology. *TheoryHub Book*.
- Marisanta, R., Siregar, W. M., & Ansya, Y. A. (n.d.). *Transformasi Perencanaan Pembelajaran Berbasis Digital pada Guru Sekolah Dasar*. Penerbit Adab.
- Mayasari, A., Sopian, A., Ridwan, W., Hasanah, A., & Arifin, B. S. (2022). Pengembangan model evaluasi pendidikan karakter dalam pembelajaran di sekolah. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7), 2060–2069.
- McKibbin, K. A. (1998). Evidence-based practice. *Bulletin of the Medical Library Association*, 86(3), 396.
- Melani, H. (2025). PERENCANAAN SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN: STUDI KASUS DI SMP LABSCHOOL UNESA 3. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 13(2), 369–375.
- Melati, P., Hamengkubuwono, H., & Faturrahman, I. (2024). *Manajemen Supervisi Kepala Sekolah dan Dampaknya Terhadap Semangat Mengajar Guru di Sekolah MIN 1 Rejang Lebong*. Institut Agama Islam Negeri Curup.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Muchlis, M. F., Sari, D., Irwan, S. R. J., & Heriansyah, V. (2025). Peran WhatsApp group dalam meningkatkan komunikasi sosial di Madrasah Tsanawiyah Bustanul Ulum. *Sibernetik: Jurnal*

Pendidikan Dan Pembelajaran, 3(1), 62–67.

- Mugirotin, M., Yuliana, Y., Astuty, D., Datulayuk, S., & Mulawarman, W. G. (2022). Implementasi Model Analisis SWOT pada Lembaga Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Samarinda. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan, 2(1), 15–22.*
- Mulyono, A. (2025). *Guru Sebagai Agen Perubahan: Membangun Sekolah yang Inklusif dan Responsif*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Munaroh, N. L. (2024). Asesmen dalam pendidikan: Memahami konsep, fungsi dan penerapannya. *Dewantara: Jurnal Pendidikan Sosial Humaniora, 3(3), 281–297.*
- Musbikin, I. (2019). *Penguatan Pendidikan Karakter: Referensi Pembelajaran Untuk Guru Dan Siswa SMA/MA*. Nusamedia.
- Mustari, M. (2022). *Administrasi dan manajemen pendidikan sekolah*. Prodi S2 Studi Agama-Agama UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Nadeak, B. (2019). *Buku Materi Pembelajaran Manajemen Pelatihan dan Pengembangan*. Uki Press.
- Nasional, D. P. (2003). Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional. *Jakarta: Depdiknas, 33(31), 79192564.*
- Ningrum, R. R., & Markarma, A. (2025). Penerapan PDCA Cycle dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Kajian Pustaka Manajemen Mutu). *Prosiding Kajian Islam Dan Integrasi Ilmu Di Era Society (KIIIES) 5.0, 4(1), 537–540.*
- Nugraha, M. S., Ramadhannita, R. D., & Dedih, U. (2024). The Role

- of Teachers in the Implementation of the ADDIE Model in Islamic Religious Education Learning. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 7(3), 738–750.
- Nurhayati, S., Septikasari, D., Judijanto, L., Susanto, D., Sudadi, S., Setiyana, R., ... Zamroni, Z. (2025). *Paradigma baru dalam pendidikan abad 21*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Nuriyah, K., & Baharun, H. (2026). *Optimalisasi Peran Humas dalam Membangun Public Trust*. Brandedtech Publisher.
- Nurjanah, N., Sudaryat, Y., & Kuswari, U. (2023). *ATP, Modul Ajar, dan Evaluasi Kurikulum Merdeka Bahasa Sunda*. Goresan Pena.
- Oktiawati, U. Y. (n.d.). BAB 5 CYBERSPACE DAN CYBER COMMUNITY. *METODE DAN MEDIA PENGAJARAN PAI DI ERA SOCIETY 5.0*, 83.
- Pardede, L., & Simanjuntak, H. (2021). Tanggung jawab hukum kepala sekolah dalam pengelolaan dana bantuan operasional sekolah. *Jurnal USM Law Review*, 4(2), 893–904.
- Pasau, M. M., Heryanto, D., & Manno, D. (2023). Kajian Teologis Yohanes 10: 1-18 Membentuk Ulang Konsep Gembala Sebagai Teladan. *Phronesis: Jurnal Teologi Dan Misi*, 6(2), 245–259.
- Pebrianti, P. (2025). IMPLEMENTASI RENCANA KERJA TAHUNAN (RKT) DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SDN 229 INPRES CAMBAYA KABUPATEN MAROS. *IMPLEMENTATION OF THE ANNUAL WORK PLAN (RKT) IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION AT SDN 229 INPRES CAMBAYA MAROS DISTRICT*, 2(2), 3586–3596.
- Pemerintah, P. (2005). Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar

- Nasional Pendidikan. *Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional RI.*
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational behavior* 2 (pp. 355–370). Routledge.
- Pramono, B. (2025). Pengelolaan Aset Barang di SMP Negeri 1 Kedungbanteng: Tantangan dan Solusi. *Al Khalifah: Jurnal Kajian Sosiopolitik Dan Hukum*, 1(1), 93–106.
- Pramono, S., Suprojo, A., & Sasmito, C. (2024). Implementasi Permendikbud No. 1 Tahun 2021 Tentang PPDB dengan Sistem Zonasi dalam Rangka Pemerataan Akses Pendidikan SMA Negeri di Kota Malang. *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 4(1), 72–81.
- Prasetyo, A. S., & Hariyati, N. (2021). Strategi Kepala Sekolah Membangun Kemitraan dengan Dunia Usaha/Dunia Industri dalam Peningkatan Keterserapan Lulusan Siswa SMK. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 475–488.
- Purnamasari, I., Nafisah, K., Dzakiri, L. H., Deesaeh, K. A., & Hidayat, R. (2025). Inventarisasi Sarana dan Prasarana Di MTs. Negeri 2 Jember. *AL-AMIYAH: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(02), 203–216.
- Puteri, D. D. Y. (2020). Rumusan visi misi dan konsistensinya terhadap kultur sekolah. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 2(02), 11–18.
- Putnam, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), 41–51.
- Putri, I. M., Rasyid, A., & Yazid, T. P. (2025). Digital public relations

- sebagai media publikasi dalam dunia pendidikan. *Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran Dan Penelitian*, 11(1), 1–19.
- Rahmawati, P. R., Rahmawati, N. H., & Sugiyanto, F. N. (2024). Analisis Visi, Misi, dan Tujuan Pendidikan terhadap Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1–14.
- Resnick, M. A. (1999). *Effective School Governance: A Look at Today's Practice and Tomorrow's Promise*.
- Reynolds, S. (2008). *Evidence-based practice: A critical appraisal*. John Wiley & Sons.
- Ridwan, H. (2026). *Model pembinaan dan supervisi pendidikan: Strategi sistematis meningkatkan kinerja guru dan mutu sekolah*. Goresan Pena.
- Rochman, I. (2019). Analisis SWOT dalam Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SMP Islam Yogyakarta). *Al Iman: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 3(1), 36–52.
- Rodin, R., Hidayah, J., Buwono, H., & Istan, M. (2025). Urgensi Penatausahaan Anggaran Pendidikan. *Tadbir Muwahhid*, 9(1), 1–34.
- Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432–448). Routledge.
- Rohidin, S. P. I., Pd, M. M., & Saepudin, M. P. (2025). *MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN*. Greenbook Publisher.
- Rohmat, A. (2023). *ANALISIS PENYERAPAN ANGGARAN DANA KEUANGANPADA DINAS PARIWISATA KABUPATEN DEMAK*.

Universitas Islam Sultan Agung.

Sakinah, E. R. (2023). *Analisis Penggunaan Dana Bos Pada Persepsi Kepentingan Internal Dan Eksternal Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Batang*. UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG.

Salam, N. (2024). *Best Practice Dalam Pengelolaan Dana Bosp Dengan Menerapkan Prinsip Manajerial Kepala Sekolah*. Nas Media Pustaka.

Samiyah, M. P. I. (n.d.). *MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN ISLAM: Strategi Meningkatkan Mutu di Perguruan Tinggi Swasta*. Asta Cipta Mandiri Indonesia.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*, 1(3), 46–51.

Sepriano, S., Judijanto, L., & Rustiyana, R. (2025). *Service Quality in Higher Education*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Setiadi, S. (2023). Pengendalian internal dalam suatu organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Unsuraya*, 8(1).

Shalehah, S., Arfa, V. D., Ermita, E., & Wildanah, F. (2025). Strategi Pengelolaan Dana BOS Untuk Mewujudkan Efisiensi dan Efektivitas Keuangan Sekolah. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan* | E-ISSN: 3062-7788, 2(1), 400–408.

Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annu. Rev. Sociol.*, 31(1), 263–284.

Sianturi, H. R., Se, M., Sutisna, A., Dalia, A., Kurniawan, A. C., Dewi,

- A. V., ... Darlianti, E. (2024). *Perencanaan dan penganggaran pembiayaan pendidikan: Konsep dan teknik*. Edu Publisher.
- Sigalingging, R. (2021). *Penerapan Pembelajaran Paradigma Baru Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran di Sekolah Penggerak*. TATA AKBAR.
- Siswanto, D. H. (2026). *Manajemen Kurikulum Berbasis Kompetensi: Teori, Implementasi, dan Transformasi Pendidikan*. Naureen Digital Education.
- Sos, W. O. H. U. S. (2024). PENGANTAR AUDITING. *Pengantar Auditing*, 39.
- Stewart, T. (2012). Classroom teacher leadership: Service-learning for teacher sense of efficacy and servant leadership development. *School Leadership & Management*, 32(3), 233–259.
- Stufflebeam, D. L. (1983). The CIPP model for program evaluation. In *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation* (pp. 117–141). Springer.
- Suheri, E. (2026). *Program Kerja Kepala Sekolah: Pengelolaan Sekolah Berdasarkan 8 (Delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP)*. PT. Revormasi Jangkar Philosophia.
- Sumiati, B. E. S. (n.d.). *Implementasi Manajemen Keuangan Sekolah Di Smp Negeri 2 Mataram*.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*.
- Supriadi, D., Usman, H., & Jabar, C. (2021). Good school governance: An approach to principal's decision-making quality in Indonesian vocational school. *Research in*

- Educational Administration and Leadership*, 6(4), 796–831.
- Suryadi, A. (2022). *Menjadi guru profesional dan beretika*. CV Jejak (Jejak Publisher).
- Susiloningtyas, R., Haryono, H., & Suharini, E. (2023). Strategi Peningkatan Mutu Sekolah Menggunakan Analisis SWOT. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, 6(1), 673–680.
- Syamsudin, A. H., & Ahyani, H. (2020). Studi Efektivitas Manajemen Organisasi, Sdm dan Kepemimpinan dalam Persekolahan Swasta Di Era 4.0. *Jurnal Ilmiah (Pendidikan Islam, Hukum Islam, Ekonomi Syari'ah Dan Sosial Budaya)*, 2(1).
- Tahshir, M. (2022). *Manajemen Kerjasama Sekolah dengan DUDI (PT. AHM) dalam Meningkatkan Mutu Lulusan pada SMKN 1 Padang Cermin*. UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Tan, E. (2014). Human capital theory: A holistic criticism. *Review of Educational Research*, 84(3), 411–445.
- Thaib, S. A. (2024). *Efektivitas Komunikasi Orang Tua Murid dan Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di SDIT Firdausha Setiabudi Pamulang, Tangerang Selatan*. Universitas PTIQ Jakarta.
- Tintingon, J. Y., Usuh, E. J., & Sumual, T. E. M. (2023). Pengembangan sumber daya pendidik melalui peningkatan kualitas pendidikan profesi guru prajabatan di indonesia. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 85–94.
- Triwiyanto, T. (2015). Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan untuk penilaian kinerja manajerial kepala sekolah. *Cakrawala Pendidikan*, (1), 84299.
- Tsaoban, M. (2025). *IMPLEMENTASI MANAJEMEN SARANA DAN*

PRASARANA DALAM MENDUKUNG FASILITAS PEMBELAJARAN DI SMP MUHAMMADIYAH 15 SURABAYA. Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya.

- Tuegeh, N. O., & Majesty, G. T. (2025). *Evaluasi Pembelajaran Pendidikan Agama Kristen*. Penerbit Widina Media Utama.
- Tufte, E. R., & Graves-Morris, P. R. (1983). *The visual display of quantitative information* (Vol. 2). Graphics press Cheshire, CT.
- Tyler, R. W. (2013). Basic principles of curriculum and instruction. In *Curriculum studies reader E2* (pp. 60–68). Routledge.
- Wareing, C. (1990). Up close and personal: A model for supervision and evaluation. *The Clearing House*, 63(6), 245–250.
- Weinberg, M. S., Williams, C. J., & Pryor, D. W. (1995). *Dual attraction: Understanding bisexuality*. Oxford University Press.
- Wibowo, A., Nugroho, A. S., & Supriadi, C. (2024). Kode Etik Dosen dan Tenaga Kependidikan Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM). *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1–34.
- Wicks, J. (1983). Justification and faith in Luther's theology. *Theological Studies*, 44(1), 3–29.
- Widiarti, E., Tri Kusumawati, S., Startyaningsih, T., Indaryati, S. P., Khoirudin, N., Zuliana, I., ... Jiwani, R. (2024). *Inovasi proyek penguatan profil pelajar Pancasila*. Penerbit Adab.
- Windaningrum, F. (2019). Analisis Relevansi Visi, Misi, Tujuan, dan Kurikulum Antara SMKN 1 Kedawung Sragen dan SMKN 1 Bawen Semarang. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan Islam*, 17(2), 123–140.

- Wirda, Y. (2017). *Kajian pemenuhan beban kerja guru*.
- Yani, D., Muhanal, S., & Mashfufah, A. (2023). Implementasi assemen diagnostic untuk menentukan profil gaya belajar siswa dalam pembelajaran diferensiasi di sekolah dasar. *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pendidikan*, 1(3), 241–250.
- Yanre, M. A., Gusneti, I., & Angraini, S. (2025). Menilai Bukan Sekedar Menghitung: Peran Asesmen Formatif Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(02), 221–229.
- Yanto, M. (2025). *Manajemen sarana dan prasarana pendidikan*. CV Eureka Media Aksara.
- Yao, Y., Amos, M., Snider, K., & Brown, T. (2024). The impact of formative assessment on K-12 learning: A meta-analysis. *Educational Research and Evaluation*, 29(7–8), 452–475.
- Yuliana, L., & Arikunto, S. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Teras.
- Yulianto, Y., Rendi, R., & Utami, S. (2026). Optimalisasi Manajemen Sekolah melalui Analisis SWOT Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan di SDN 2 Pesantren Kecamatan Wanayasa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, 4(4), 1255–1270.
- Yuni, R., Rahman, R., & Juita, R. (2025). Penerapan Asesmen Formatif Dan Sumatif Dalam Kurikulum Merdeka. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(02), 279–289.
- Zahra, K. S. (2019). *Pelaksanaan Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Kedisiplinan Aparatur Sipil Negara Menurut Fiqh Siyasah (Penelitian di Kantor Rektorat Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung)*. UIN Raden

Intan Lampung.

Zhao, Y., Zhao, M., & Shi, F. (2024). Integrating moral education and educational information technology: A strategic approach to enhance rural teacher training in universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 15053–15093.

Zulvania, S. (2021). Analisis Rumusan Visi, Misi, Dan Tujuan Pendidikan Anak Usia Dini Di TK II Pertiwi. *Wisdom: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(1), 48–58.

MANAJEMEN PERSEKOLAHAN HOLISTIK

KONSEP, STRATEGI, DAN PRAKTIK TATA KELOLA YANG EFEKTIF

Manajemen persekolahan di era modern menuntut pendekatan yang tidak parsial, melainkan holistik dan terintegrasi. Buku "Manajemen Persekolahan Holistik: Konsep, Strategi, dan Praktik Tata Kelola yang Efektif" hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akan panduan komprehensif bagi para pengelola satuan pendidikan.

Buku ini secara sistematis mengupas dua belas pilar utama manajemen sekolah, mulai dari pengembangan kurikulum dan pembelajaran yang adaptif, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional, hingga pengelolaan kesiswaan yang berorientasi pada penguatan karakter. Pembahasan mendalam juga diberikan pada aspek teknis dan strategis, seperti penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), pengoptimalan sarana dan prasarana, serta strategi humas dan pelayanan prima untuk membangun citra positif institusi.

Lebih dari sekadar teori, buku ini memandu pembaca secara praktis dalam melakukan analisis SWOT, merumuskan visi-misi yang visioner dan terukur, serta menerapkan monitoring dan evaluasi (*Monev*) yang efektif sebagai instrumen perbaikan berkelanjutan. Aspek kepemimpinan dan tata kelola yang baik (*good governance*) dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) juga menjadi sorotan utama, diakhiri dengan panduan menyusun laporan manajemen persekolahan yang analitis dan implementatif.

Disajikan dengan bahasa yang komunikatif dan dilengkapi dengan contoh-contoh kasus nyata di lapangan, buku ini menjadi referensi wajib bagi kepala sekolah, pengawas, guru, mahasiswa, dan praktisi pendidikan. Dengan mengimplementasikan konsep-konsep dalam buku ini, diharapkan lembaga pendidikan mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas guna mewujudkan sekolah yang bermutu dan berdaya saing global.



**Alifba
Media**

mediaalifba@gmail.com
@alifba.media
www.alifba.id
08214377455

ISBN 978-634-7713-45-2



9

786347

713452