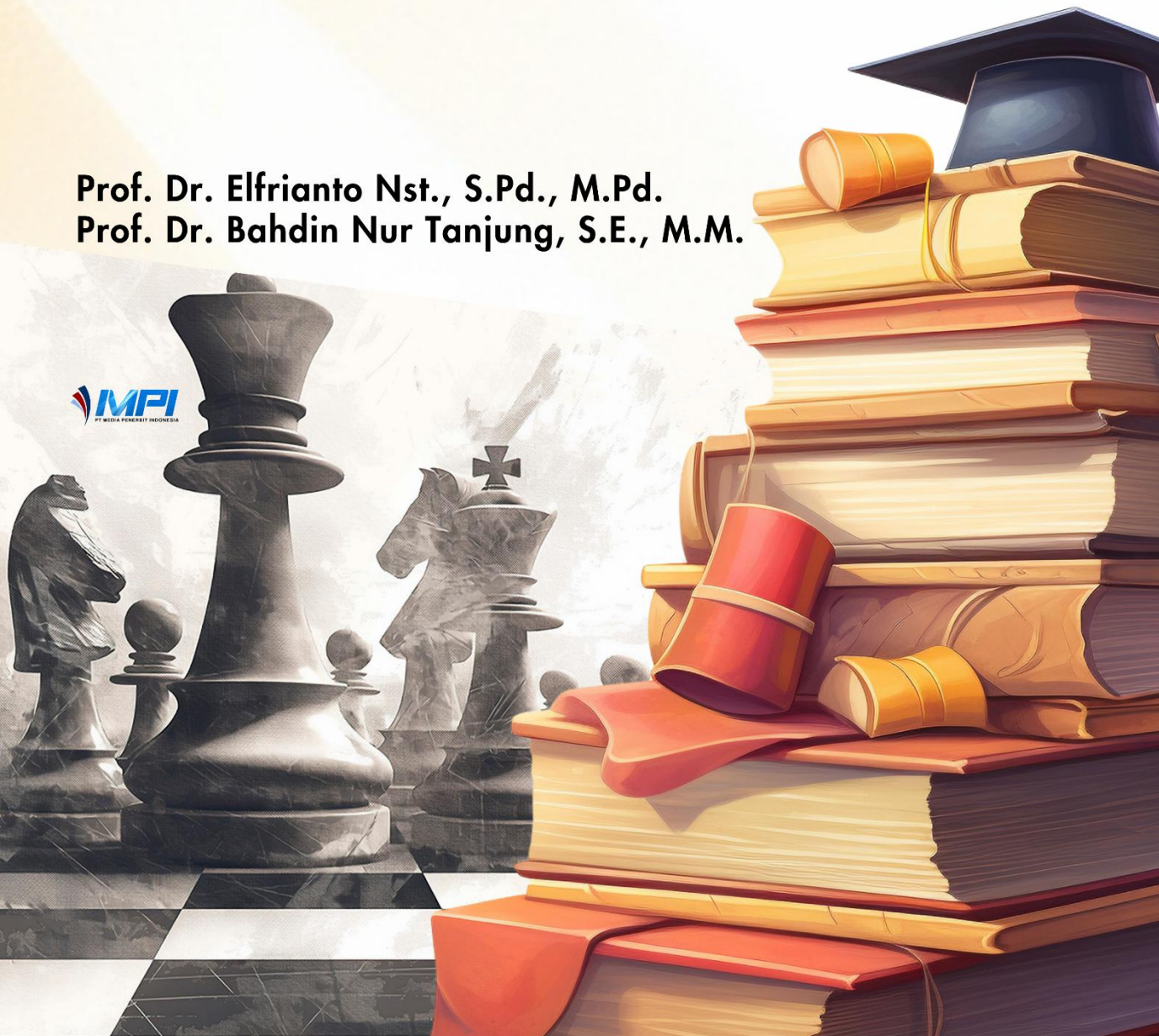


Buku Ajar

MANAJEMEN *dan* KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN STRATEGI

Prof. Dr. Elfrianto Nst., S.Pd., M.Pd.
Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.



BUKU AJAR

MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN STRATEGI

**Prof. Dr. Elfrianto Nst., S.Pd., M.Pd.
Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.**



MANAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN STRATEGI

Ditulis oleh:

Prof. Dr. Elfrianto Nst., S.Pd., M.Pd.
Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7662-86-6
X + 271 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Mei 2026

Desain Cover dan Tata Letak:

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Dalam konteks ini, pengelolaan pendidikan tidak hanya berfokus pada proses pembelajaran di kelas, tetapi juga mencakup aspek manajerial yang sistematis dan terencana. Manajemen pendidikan yang efektif menjadi kunci dalam mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki lembaga pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan berkelanjutan.

Buku ajar ini membahas konsep dasar manajemen pendidikan, teori dan pendekatan manajemen, serta perencanaan strategis dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Selain itu, buku ajar ini membahas aspek pengorganisasian, kepemimpinan pendidikan, manajemen sumber daya manusia, kurikulum, keuangan, serta sistem penjaminan mutu pendidikan. Buku ajar ini juga membahas kepemimpinan strategis, manajemen perubahan, kemitraan dengan masyarakat, inovasi pendidikan, serta evaluasi kebijakan berbasis data dalam menghadapi tantangan pendidikan di era global.

Semoga buku ajar ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat dalam meningkatkan pemahaman, kompetensi, dan kualitas pengelolaan pendidikan secara efektif, profesional, dan berkelanjutan.

Salam Hangat.

PENULIS

Inspiring

D.	Tata Kelola dan Akuntabilitas Publik.....	82
E.	Soal Latihan.....	89
BAB V KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....		91
A.	Konsep dan Teori Kepemimpinan.....	91
B.	Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan.....	98
C.	Kepemimpinan Visioner dan Instruksional	103
D.	Etika dan Integritas Kepemimpinan	109
E.	Soal Latihan.....	115
BAB VI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA		
	PENDIDIKAN	117
A.	Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Pendidik.....	117
B.	Pengembangan Profesional Guru	124
C.	Penilaian Kinerja dan Supervisi Akademik.....	126
D.	Motivasi dan Kesejahteraan SDM.....	133
E.	Soal Latihan	135
BAB VII MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN		
		137
A.	Perencanaan dan Implementasi Kurikulum	137
B.	Pengembangan Program Pembelajaran	143
C.	Evaluasi dan Penjaminan Mutu Akademik	146
D.	Inovasi Pembelajaran di Era Digital.....	148
E.	Soal Latihan.....	155
BAB VIII MANAJEMEN KEUANGAN DAN SARANA		
	PRASARANA	157
A.	Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran.....	157
B.	Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan.....	160
C.	Manajemen Aset dan Sarana Prasarana.....	165
D.	Pengendalian dan Audit Internal	168
E.	Soal Latihan.....	170

BAB IX MANAJEMEN MUTU DAN PENJAMINAN KUALITAS	171
A. Konsep Mutu Pendidikan	171
B. Sistem Penjaminan Mutu Internal	175
C. Akreditasi dan Standar Nasional Pendidikan	177
D. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan	184
E. Soal Latihan	187
 BAB X KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN MANAJEMEN	
PERUBAHAN	189
A. Strategi Menghadapi Perubahan Organisasi.....	189
B. Manajemen Krisis di Lembaga Pendidikan	193
C. Kepemimpinan Adaptif	196
D. Transformasi Digital Pendidikan.....	197
E. Soal Latihan	200
 BAB XI KEMITRAAN DAN PARTISIPASI MASYARAKAT ..	201
A. Hubungan Sekolah dan Orang Tua.....	201
B. Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri	203
C. Peran Komite Sekolah	206
D. Jejaring dan Kolaborasi Global	209
E. Soal Latihan	212
 BAB XII STUDI KASUS DAN PRAKTIK KEPEMIMPINAN	
PENDIDIKAN	213
A. Studi Kasus Manajemen Sekolah Unggul	213
B. Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah	216
C. Strategi Penyelesaian Konflik Organisasi	218
D. Refleksi dan Pengembangan Kepemimpinan	220
E. Soal Latihan	223
 BAB XIII MANAJEMEN INOVASI DAN KEWIRAUSAHAAN	
PENDIDIKAN	225
A. Konsep Inovasi dalam Lembaga Pendidikan.....	225
B. Strategi Pengembangan Program Unggulan Sekolah	229
C. Kewirausahaan Pendidikan (<i>Educational Entrepreneurship</i>)	232

D.	Branding dan Daya Saing Lembaga Pendidikan	234
E.	Soal Latihan	236

BAB XIV EVALUASI KEBIJAKAN DAN KEPEMIMPINAN

	BERBASIS DATA	239
A.	Analisis Kebijakan Pendidikan.....	239
B.	Pengambilan Keputusan Berbasis Data (<i>Data-Driven Decision Making</i>)	242
C.	<i>Monitoring</i> dan Evaluasi Program Pendidikan.....	245
D.	Kepemimpinan Berbasis Bukti (<i>Evidence-Based Leadership</i>).....	248
E.	Soal Latihan	250

DAFTAR PUSTAKA	253
-----------------------------	------------

GLOSARIUM	267
------------------------	------------

INDEKS	269
---------------------	------------

BIOGRAFI PENULIS.....	271
------------------------------	------------



ANALISIS INSTRUKSIONAL

No	Kemampuan Akhir yang Diharapkan	Indikator
1	Mampu memahami terkait dengan pengertian dan ruang lingkup manajemen pendidikan, memahami fungsi manajemen dalam konteks pendidikan, memahami karakteristik organisasi pendidikan, serta memahami tantangan manajemen pendidikan di era global. Sehingga pembaca dapat mengaplikasikan konsep dan prinsip manajemen pendidikan secara efektif dalam mengelola organisasi pendidikan, mengambil keputusan yang tepat, serta merespons tantangan global secara adaptif dan inovatif.	• Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan • Fungsi Manajemen dalam Konteks Pendidikan • Karakteristik Organisasi Pendidikan • Tantangan Manajemen Pendidikan di Era Global
2	Mampu memahami terkait dengan teori manajemen klasik dan modern, memahami manajemen berbasis sekolah (MBS), memahami <i>total quality management</i> (TQM) dalam pendidikan, serta memahami pendekatan berbasis kinerja dan akuntabilitas. Sehingga pembaca dapat mengintegrasikan berbagai pendekatan manajemen tersebut untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan, memperkuat tata kelola yang akuntabel, dan	• Teori Manajemen Klasik dan Modern • Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) • <i>Total Quality Management</i> (TQM) dalam Pendidikan • Pendekatan Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas

	mendorong kinerja organisasi pendidikan yang berkelanjutan.	
3	Mampu memahami terkait dengan konsep dan tahapan perencanaan strategis, memahami analisis lingkungan (SWOT dan PESTEL), memahami perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah, serta memahami penyusunan rencana strategis (renstra) pendidikan. Sehingga pembaca dapat merancang arah pengembangan lembaga pendidikan secara strategis, adaptif terhadap perubahan lingkungan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan yang efektif dan berkelanjutan.	• Konsep dan Tahapan Perencanaan Strategis • Analisis Lingkungan (SWOT dan PESTEL) • Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah • Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Pendidikan
4	Mampu memahami terkait dengan struktur organisasi sekolah/madrasah, memahami pembagian tugas dan wewenang, memahami budaya organisasi pendidikan, serta memahami tata kelola dan akuntabilitas publik. Sehingga pembaca dapat mengelola organisasi pendidikan secara efektif, membangun budaya kerja yang positif, serta mewujudkan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.	• Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah • Pembagian Tugas dan Wewenang • Budaya Organisasi Pendidikan • Tata Kelola dan Akuntabilitas Publik
5	Mampu memahami terkait dengan konsep dan teori kepemimpinan, memahami kepemimpinan transformasional dalam pendidikan, memahami kepemimpinan visioner dan instruksional, serta memahami etika dan integritas kepemimpinan. Sehingga	• Konsep dan Teori Kepemimpinan • Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan • Kepemimpinan Visioner dan Instruksional

	pembaca dapat menjadi pemimpin pendidikan yang inspiratif, berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, serta mampu mengambil keputusan secara bijaksana dan berintegritas.	• Etika dan Integritas Kepemimpinan
6	Mampu memahami terkait dengan perencanaan dan rekrutmen tenaga pendidik, memahami pengembangan profesional guru, memahami penilaian kinerja dan supervisi akademik, serta memahami motivasi dan kesejahteraan SDM. Sehingga pembaca dapat mengoptimalkan pengelolaan SDM pendidikan secara efektif, meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif, profesional, dan berkelanjutan.	• Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Pendidik • Pengembangan Profesional Guru • Penilaian Kinerja dan Supervisi Akademik • Motivasi dan Kesejahteraan SDM
7	Mampu memahami terkait dengan perencanaan dan implementasi kurikulum, memahami pengembangan program pembelajaran, memahami evaluasi dan penjaminan mutu akademik, serta memahami inovasi pembelajaran di era digital. Sehingga pembaca dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran, menciptakan inovasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, serta menjamin mutu pendidikan yang berdaya saing dan berkelanjutan.	• Perencanaan dan Implementasi Kurikulum • Pengembangan Program Pembelajaran • Evaluasi dan Penjaminan Mutu Akademik • Inovasi Pembelajaran di Era Digital
8	Mampu memahami terkait dengan perencanaan dan pengelolaan anggaran, memahami transparansi dan	• Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran

	akuntabilitas keuangan, memahami manajemen aset dan sarana prasarana, serta memahami pengendalian dan audit internal. Sehingga pembaca dapat mewujudkan pengelolaan keuangan dan sumber daya pendidikan yang efisien, transparan, dan akuntabel, serta mendukung keberlangsungan dan peningkatan mutu layanan pendidikan.	• Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan • Manajemen Aset dan Sarana Prasarana • Pengendalian dan Audit Internal
9	Mampu memahami terkait dengan konsep mutu pendidikan, memahami sistem penjaminan mutu internal, memahami akreditasi dan standar nasional pendidikan, serta memahami evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Sehingga pembaca dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara sistematis, memastikan terpenuhinya standar yang ditetapkan, serta mendorong budaya mutu yang berkelanjutan di lingkungan pendidikan.	• Konsep Mutu Pendidikan • Sistem Penjaminan Mutu Internal • Akreditasi dan Standar Nasional Pendidikan • Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan
10	Mampu memahami terkait dengan strategi menghadapi perubahan organisasi, memahami manajemen krisis di lembaga pendidikan, memahami kepemimpinan adaptif, serta memahami transformasi digital pendidikan. Sehingga pembaca dapat meningkatkan ketahanan organisasi pendidikan, merespons dinamika perubahan secara cepat dan tepat, serta mendorong inovasi berkelanjutan di era digital.	• Strategi Menghadapi Perubahan Organisasi • Manajemen Krisis di Lembaga Pendidikan • Kepemimpinan Adaptif • Transformasi Digital Pendidikan
11	Mampu memahami terkait dengan hubungan sekolah dan orang tua, memahami kolaborasi	• Hubungan Sekolah dan Orang Tua

	dengan dunia usaha dan industri, memahami peran komite sekolah, serta memahami jejaring dan kolaborasi global. Sehingga pembaca dapat memperkuat sinergi antara sekolah dan berbagai pemangku kepentingan, meningkatkan dukungan terhadap proses pendidikan, serta memperluas kerja sama yang berkontribusi pada peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan.	• Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri • Peran Komite Sekolah • Jejaring dan Kolaborasi Global
12	Mampu memahami terkait dengan studi kasus manajemen sekolah unggul, memahami analisis kepemimpinan kepala sekolah, memahami strategi penyelesaian konflik organisasi, serta memahami refleksi dan pengembangan kepemimpinan. Sehingga pembaca dapat menerapkan pembelajaran dari berbagai kasus nyata, meningkatkan kemampuan kepemimpinan, serta menciptakan lingkungan organisasi pendidikan yang harmonis, adaptif, dan berorientasi pada mutu.	• Studi Kasus Manajemen Sekolah Unggul • Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah • Strategi Penyelesaian Konflik Organisasi • Refleksi dan Pengembangan Kepemimpinan
13	Mampu memahami terkait dengan konsep inovasi dalam lembaga pendidikan, memahami strategi pengembangan program unggulan sekolah, memahami kewirausahaan pendidikan (<i>educational entrepreneurship</i>), serta memahami branding dan daya saing lembaga pendidikan. Sehingga pembaca dapat menciptakan inovasi yang bernilai tambah, mengembangkan keunggulan	• Konsep Inovasi dalam Lembaga Pendidikan • Strategi Pengembangan Program Unggulan Sekolah • Kewirausahaan Pendidikan (<i>Educational Entrepreneurship</i>) • Branding dan Daya Saing Lembaga Pendidikan

	kompetitif lembaga, serta memperkuat posisi dan citra pendidikan di tengah persaingan yang semakin dinamis.	
14	Mampu memahami terkait dengan analisis kebijakan pendidikan, memahami pengambilan keputusan berbasis data (<i>data-driven decision making</i>), memahami monitoring dan evaluasi program pendidikan, serta memahami kepemimpinan berbasis bukti (<i>evidence-based leadership</i>). Sehingga pembaca dapat menghasilkan keputusan yang tepat dan terukur, meningkatkan efektivitas program pendidikan, serta memperkuat tata kelola pendidikan yang akuntabel dan berbasis data.	• Analisis Kebijakan Pendidikan • Pengambilan Keputusan Berbasis Data (<i>Data-Driven Decision Making</i>) • Monitoring dan Evaluasi Program Pendidikan • Kepemimpinan Berbasis Bukti (<i>Evidence-Based Leadership</i>)



LEADER

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan pengertian dan ruang lingkup manajemen pendidikan, memahami fungsi manajemen dalam konteks pendidikan, memahami karakteristik organisasi pendidikan, serta memahami tantangan manajemen pendidikan di era global. Sehingga pembaca dapat mengaplikasikan konsep dan prinsip manajemen pendidikan secara efektif dalam mengelola organisasi pendidikan, mengambil keputusan yang tepat, serta merespons tantangan global secara adaptif dan inovatif.

Materi Pembelajaran

- Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan
- Fungsi Manajemen dalam Konteks Pendidikan
- Karakteristik Organisasi Pendidikan
- Tantangan Manajemen Pendidikan di Era Global
- Soal Latihan

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses terencana yang mencakup pengelolaan berbagai sumber daya pendidikan secara sistematis guna mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajerial yang terintegrasi dalam praktik penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks ini, manajemen pendidikan

tidak hanya menitikberatkan pada aspek administratif, tetapi juga mengarahkan pada pengendalian kualitas proses pendidikan, pengembangan potensi peserta didik, serta peningkatan kinerja tenaga pendidik sebagai bagian dari sistem yang saling berkaitan dan berkelanjutan. Bush (2020) menyatakan bahwa manajemen pendidikan adalah upaya sistematis dalam mengoordinasikan sumber daya manusia dan material dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Ruang lingkup manajemen pendidikan mencerminkan cakupan kerja yang luas dan terintegrasi, karena menyentuh seluruh komponen dalam sistem pendidikan. Setiap elemen dalam ruang lingkup ini saling berkaitan dan berkontribusi terhadap pencapaian mutu pendidikan secara keseluruhan. Adapun ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi:

1. Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan bagian penting dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman. Pengelolaan kurikulum ini menuntut adanya integrasi antara kebijakan pendidikan, desain pembelajaran, serta strategi implementasi yang sistematis sehingga mampu menciptakan proses pembelajaran yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada capaian kompetensi.

Pada praktiknya, manajemen kurikulum mencakup kegiatan penyusunan program pembelajaran, pengembangan materi ajar, penentuan metode dan media pembelajaran, serta penilaian hasil belajar yang dilakukan secara berkelanjutan untuk menjamin kualitas pendidikan. Print (2020) menyatakan bahwa manajemen kurikulum adalah proses pengelolaan seluruh pengalaman belajar yang dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan melalui perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang terstruktur.

2. Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada pengelolaan seluruh aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik sejak proses penerimaan hingga menyelesaikan pendidikan, dengan tujuan untuk

mengoptimalkan perkembangan potensi akademik maupun non-akademik secara menyeluruh. Pengelolaan ini menuntut adanya perencanaan yang sistematis serta pendekatan yang berorientasi pada kebutuhan individu peserta didik agar tercipta proses pendidikan yang efektif, inklusif, dan berkelanjutan.

Pada implementasinya, manajemen peserta didik mencakup berbagai kegiatan seperti penerimaan siswa baru, pengelompokan kelas, pembinaan disiplin, layanan bimbingan dan konseling, hingga evaluasi perkembangan belajar yang dilakukan secara terstruktur dan berkesinambungan. Mulyasa (2021) menyatakan bahwa manajemen peserta didik adalah proses pengaturan dan pelayanan terhadap peserta didik untuk menunjang kelancaran proses pembelajaran serta pengembangan potensinya secara optimal.

3. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan komponen strategis dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan, baik guru maupun tenaga administratif, untuk memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Pengelolaan ini mencakup berbagai upaya sistematis yang bertujuan meningkatkan kualitas kinerja, profesionalisme, serta kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan dalam mendukung proses pembelajaran yang optimal.

Pada praktiknya, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan melibatkan proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan profesional, hingga penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan terstruktur. Dessler (2020) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, termasuk dalam konteks pendidikan, adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan serta mengelola hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

4. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana merupakan bagian integral dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada pengelolaan fasilitas dan infrastruktur pendidikan guna mendukung kelancaran proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Pengelolaan ini mencakup upaya sistematis dalam memastikan ketersediaan, kelayakan, serta

pemanfaatan sarana dan prasarana agar mampu menunjang tercapainya tujuan pendidikan secara optimal.

Pada implementasinya, manajemen sarana dan prasarana melibatkan kegiatan perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, hingga penghapusan fasilitas pendidikan yang dilakukan secara terorganisir dan berkelanjutan. Bafadal (2021) menyatakan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah proses pengelolaan seluruh fasilitas pendidikan secara sistematis agar dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan pembelajaran.

5. Manajemen Keuangan Pendidikan

Manajemen keuangan pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada pengelolaan seluruh sumber daya keuangan secara sistematis guna mendukung terselenggaranya proses pendidikan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pengelolaan ini mencakup berbagai kegiatan strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan dana pendidikan dapat memberikan dampak optimal terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Pada praktiknya, manajemen keuangan pendidikan melibatkan proses perencanaan anggaran, pelaksanaan penggunaan dana, pengawasan, serta pertanggungjawaban keuangan yang dilakukan secara transparan dan akuntabel sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Fattah (2020) menyatakan bahwa manajemen keuangan pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap penggunaan dana pendidikan agar dapat digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan.

6. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bagian penting dalam manajemen pendidikan yang berfokus pada upaya membangun dan memelihara komunikasi serta kerja sama yang harmonis antara lembaga pendidikan dengan lingkungan masyarakat sekitarnya. Pengelolaan hubungan ini bertujuan untuk menciptakan dukungan sosial, meningkatkan partisipasi masyarakat, serta memperkuat peran sekolah sebagai pusat pengembangan pendidikan dan sosial.

Pada pelaksanaannya, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat mencakup kegiatan komunikasi publik, kemitraan dengan orang tua, kerja sama dengan lembaga lain, serta pelibatan masyarakat dalam berbagai program pendidikan yang dirancang secara strategis dan berkelanjutan. Epstein (2021) menyatakan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan bentuk kemitraan yang sistematis antara sekolah, keluarga, dan komunitas untuk mendukung keberhasilan belajar peserta didik.

7. Manajemen Evaluasi dan Pengawasan

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan suatu proses pengelolaan interaksi antara lembaga pendidikan dan masyarakat yang bertujuan untuk membangun komunikasi yang efektif serta menciptakan kerja sama yang saling mendukung dalam penyelenggaraan pendidikan. Hubungan ini menjadi sangat penting karena sekolah tidak dapat berdiri sendiri, melainkan membutuhkan dukungan, partisipasi, dan kepercayaan dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Pada implementasinya, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat mencakup berbagai kegiatan seperti penyampaian informasi kepada publik, pelibatan orang tua dalam proses pendidikan, kerja sama dengan lembaga sosial, serta pengembangan program kemitraan yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Sanders (2020) menyatakan bahwa kemitraan antara sekolah dan masyarakat merupakan strategi kolaboratif yang dirancang untuk meningkatkan keberhasilan siswa melalui keterlibatan aktif berbagai pihak dalam proses pendidikan.

B. Fungsi Manajemen dalam Konteks Pendidikan

Fungsi manajemen dalam konteks pendidikan merupakan serangkaian proses yang digunakan untuk mengelola seluruh sumber daya pendidikan secara sistematis agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi ini bersifat universal, namun dalam praktik pendidikan memiliki karakteristik khusus karena berorientasi pada pengembangan manusia, peningkatan mutu pembelajaran, serta pencapaian tujuan institusional pendidikan. Adapun fungsi manajemen dalam konteks pendidikan meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi awal dalam manajemen yang berperan penting dalam menentukan arah dan tujuan yang ingin dicapai melalui proses penetapan strategi, kebijakan, serta langkah-langkah operasional yang sistematis. Dalam konteks pendidikan, perencanaan menjadi dasar dalam menyusun program pembelajaran, pengembangan kurikulum, serta pengalokasian sumber daya agar seluruh kegiatan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan terarah.

Proses perencanaan melibatkan analisis kebutuhan, penentuan prioritas, serta perumusan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang disesuaikan dengan visi dan misi lembaga pendidikan. Robbins dan Coulter (2021) menyatakan bahwa perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, menetapkan strategi untuk mencapainya, serta mengembangkan rencana yang komprehensif untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada proses pengaturan dan pengelompokan sumber daya, baik manusia maupun non-manusia, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, pengorganisasian menjadi penting karena melibatkan pembagian tugas, penetapan struktur organisasi, serta pengelolaan hubungan kerja antar tenaga pendidik dan kependidikan secara sistematis.

Proses pengorganisasian mencakup penentuan tugas dan tanggung jawab, pembentukan unit kerja, serta pendelegasian wewenang yang jelas agar setiap individu dalam organisasi pendidikan memahami perannya masing-masing. Daft (2021) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses mengoordinasikan sumber daya dan tugas untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang terstruktur dan efisien.

3. Pengarahan (*Actuating/Leading*)

Pengarahan (*Actuating/Leading*) merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada upaya menggerakkan, membimbing, dan memotivasi seluruh anggota organisasi agar melaksanakan tugas sesuai

dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, fungsi ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan kepemimpinan kepala sekolah atau pimpinan lembaga dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendorong kinerja tenaga pendidik serta kependidikan secara optimal.

Proses pengarahan melibatkan berbagai aspek seperti komunikasi yang efektif, pemberian motivasi, pembinaan profesional, serta pengambilan keputusan yang tepat dalam mengelola dinamika organisasi pendidikan. Northouse (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*Controlling*) merupakan fungsi manajemen yang berperan dalam memastikan bahwa seluruh kegiatan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pendidikan, pengawasan menjadi sangat penting karena berkaitan dengan upaya menjaga kualitas proses pembelajaran, kinerja tenaga pendidik, serta pencapaian standar pendidikan yang telah ditentukan.

Proses pengawasan melibatkan kegiatan pemantauan, pengukuran kinerja, perbandingan antara hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan, serta tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan. Robbins dan Coulter (2021) menyatakan bahwa pengawasan adalah proses memantau aktivitas untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut berjalan sesuai rencana dan memperbaiki setiap penyimpangan yang terjadi.

5. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi (*Evaluating*) merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada proses penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pendidikan, evaluasi berperan penting dalam menilai efektivitas proses pembelajaran, kinerja tenaga pendidik, serta keberhasilan program pendidikan secara keseluruhan.

Proses evaluasi melibatkan pengumpulan data, analisis hasil, serta interpretasi terhadap berbagai indikator kinerja yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perbaikan

berkelanjutan. Stufflebeam dan Zhang (2020) menyatakan bahwa evaluasi adalah proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk menilai nilai atau keberhasilan suatu program.

C. Karakteristik Organisasi Pendidikan

Karakteristik organisasi pendidikan menunjukkan ciri khas yang membedakannya dari organisasi lain, terutama karena berorientasi pada pengembangan manusia, nilai, dan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Organisasi pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai entitas administratif, tetapi juga sebagai sistem sosial yang kompleks yang melibatkan interaksi antara peserta didik, tenaga pendidik, kurikulum, serta lingkungan pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Adapun karakteristik organisasi pendidikan meliputi:

1. Berorientasi pada Tujuan Pendidikan (*Goal-Oriented*)

Berorientasi pada tujuan pendidikan (*Goal-Oriented*) merupakan karakteristik utama organisasi pendidikan yang menempatkan pencapaian tujuan sebagai pusat dari seluruh aktivitas yang dilakukan dalam lembaga pendidikan. Tujuan tersebut mencakup pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh, baik dalam aspek intelektual, emosional, sosial, maupun moral, sehingga setiap program dan kebijakan dirancang untuk mendukung tercapainya hasil pendidikan yang optimal. Orientasi pada tujuan ini juga menjadi dasar dalam penyusunan visi, misi, serta strategi pendidikan yang terarah dan terukur.

Pada praktiknya, orientasi pada tujuan pendidikan mengharuskan setiap komponen dalam organisasi, mulai dari pimpinan, tenaga pendidik, hingga peserta didik, memiliki pemahaman yang sama terhadap arah dan sasaran yang ingin dicapai. Bush (2020) menyatakan bahwa organisasi pendidikan yang efektif adalah organisasi yang memiliki tujuan yang jelas dan mampu mengarahkan seluruh sumber dayanya untuk mencapai tujuan tersebut secara konsisten dan terencana. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan tujuan akan mempengaruhi efektivitas pengelolaan serta keberhasilan proses pendidikan secara keseluruhan.

2. Bersifat Sosial dan Humanistik

Bersifat sosial dan humanistik merupakan salah satu karakteristik penting dalam organisasi pendidikan yang menekankan bahwa proses pendidikan tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada interaksi sosial dan pengembangan nilai-nilai kemanusiaan. Organisasi pendidikan menjadi ruang interaksi antara berbagai individu dengan latar belakang yang beragam, sehingga membentuk dinamika sosial yang kompleks dan memerlukan pendekatan yang menghargai perbedaan serta menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan. Pendekatan ini bertujuan untuk membentuk peserta didik yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki empati, moralitas, dan kemampuan bersosialisasi yang baik.

Pada praktiknya, sifat sosial dan humanistik dalam pendidikan tercermin melalui hubungan yang harmonis antara guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah yang dibangun atas dasar saling menghargai, komunikasi yang efektif, serta kerja sama yang konstruktif. Noddings (2021) menyatakan bahwa pendidikan yang humanistik menekankan pentingnya kepedulian (*caring*) sebagai dasar dalam membangun hubungan pendidikan yang bermakna antara pendidik dan peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa aspek emosional dan sosial memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan peserta didik secara menyeluruh.

3. Memiliki Struktur yang Formal dan Terorganisir

Memiliki struktur yang formal dan terorganisir merupakan karakteristik penting dalam organisasi pendidikan yang menunjukkan adanya susunan sistematis mengenai pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab di antara seluruh komponen organisasi. Struktur ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap individu memahami perannya masing-masing sehingga kegiatan pendidikan dapat berjalan secara efektif, terarah, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kejelasan struktur organisasi juga membantu menciptakan koordinasi yang baik serta meminimalkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan dalam pelaksanaan tugas.

Pada praktiknya, struktur formal dalam organisasi pendidikan biasanya dituangkan dalam bentuk bagan organisasi yang mencerminkan hubungan hierarkis antara pimpinan, tenaga pendidik, dan tenaga

kependidikan. Robbins dan Coulter (2021) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka formal yang digunakan untuk membagi, mengelompokkan, dan mengoordinasikan tugas-tugas pekerjaan dalam suatu organisasi. Hal ini menegaskan bahwa keberadaan struktur formal sangat penting untuk mengatur alur kerja serta memastikan setiap aktivitas berjalan sesuai dengan sistem yang telah dirancang.

4. Mengutamakan Proses daripada Hasil Instan

Mengutamakan proses daripada hasil instan menjadi karakteristik penting dalam organisasi pendidikan karena keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur dari capaian jangka pendek, tetapi dari pengembangan kompetensi, karakter, dan kemampuan peserta didik secara menyeluruh dan berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan pentingnya perencanaan, pelaksanaan, pembimbingan, dan evaluasi yang sistematis sehingga setiap tahapan dalam proses pembelajaran dapat memberikan pengalaman belajar yang bermakna dan membangun kapasitas peserta didik secara optimal. Dengan menitikberatkan pada proses, organisasi pendidikan mampu menciptakan kualitas pembelajaran yang stabil dan dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Pada praktiknya, fokus pada proses melibatkan perancangan kurikulum yang sistematis, penggunaan metode pembelajaran yang efektif, serta pendampingan aktif oleh tenaga pendidik agar peserta didik mampu memahami konsep, menguasai keterampilan, dan menginternalisasi nilai-nilai pendidikan. Fullan (2020) menyatakan bahwa efektivitas pendidikan ditentukan lebih oleh kualitas proses pembelajaran dan interaksi dalam kelas daripada hasil instan yang hanya diukur dari nilai atau skor sementara. Hal ini menegaskan bahwa perhatian terhadap proses menjadi kunci dalam mencapai tujuan pendidikan yang menyeluruh dan berkelanjutan.

5. Bersifat Dinamis dan Adaptif

Bersifat dinamis dan adaptif merupakan karakteristik utama organisasi pendidikan yang menekankan kemampuan lembaga untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Organisasi pendidikan yang dinamis mampu merespons tantangan baru secara cepat melalui inovasi dalam kurikulum, metode pembelajaran, dan manajemen sumber daya, sehingga tetap relevan dan efektif dalam

mencapai tujuan pendidikan. Adaptabilitas ini juga menuntut pimpinan dan tenaga pendidik memiliki fleksibilitas berpikir serta kemampuan membuat keputusan yang responsif terhadap kondisi yang terus berubah.

Pada implementasinya, organisasi pendidikan yang adaptif mampu menyesuaikan strategi pengajaran dan pembelajaran dengan karakteristik peserta didik yang beragam, perkembangan digitalisasi pendidikan, serta kebijakan pendidikan nasional maupun internasional. Hargreaves dan O'Connor (2021) menyatakan bahwa lembaga pendidikan yang sukses adalah lembaga yang mampu mempertahankan kinerja tinggi melalui pembaruan berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi fondasi untuk menjaga kualitas pendidikan tetap optimal meskipun menghadapi tantangan yang kompleks.

6. Mengandalkan Sumber Daya Manusia Profesional

Mengandalkan sumber daya manusia profesional menjadi salah satu karakteristik penting organisasi pendidikan karena kualitas pendidikan sangat bergantung pada kompetensi, integritas, dan dedikasi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan yang terlibat dalam proses belajar mengajar. Profesionalisme ini mencakup penguasaan materi pembelajaran, keterampilan pedagogis, kemampuan manajerial, serta sikap etis yang konsisten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan mengutamakan sumber daya manusia yang profesional, organisasi pendidikan mampu menciptakan lingkungan belajar yang efektif, produktif, dan mampu menghasilkan lulusan berkualitas.

Pada praktiknya, lembaga pendidikan menempatkan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karier sebagai strategi utama untuk memastikan setiap anggota staf memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan peran dan standar pendidikan yang berlaku. Day *et al.* (2020) menekankan bahwa organisasi pendidikan yang sukses sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia profesional dalam mengelola proses pembelajaran, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perkembangan ilmu dan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa investasi pada kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan menjadi kunci utama dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pencapaian tujuan organisasi.

D. Tantangan Manajemen Pendidikan di Era Global

Tantangan manajemen pendidikan di era global semakin kompleks seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan dinamika ekonomi dunia. Institusi pendidikan dituntut mampu bersaing secara internasional sekaligus menjaga kualitas dan relevansi pendidikan yang diberikan kepada peserta didik.

1. Globalisasi dan Persaingan Internasional

Globalisasi telah mengubah lanskap pendidikan dengan menghadirkan arus informasi, teknologi, dan kolaborasi lintas negara yang semakin intens sehingga lembaga pendidikan harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kompetisi global yang kompleks dan dinamis, termasuk dalam penyusunan kurikulum yang relevan serta peningkatan kompetensi akademik dan non-akademik peserta didik; menurut Altbach dan de Wit (2020), internasionalisasi pendidikan tinggi merupakan respons strategis terhadap tekanan persaingan global yang mendorong institusi untuk meningkatkan kualitas, daya tarik, dan jaringan internasionalnya untuk tetap kompetitif di panggung global. Urgensi penguasaan bahasa asing, kemampuan berpikir kritis, dan keterampilan digital telah menjadikan persaingan internasional bukan sekadar target pencapaian akademik, tetapi sebagai kebutuhan strategis dalam mempersiapkan lulusan yang mampu berkontribusi di era global yang sarat dengan mobilitas talenta dan standar pendidikan internasional.

Persaingan internasional dalam pendidikan juga memicu lembaga untuk mengadopsi praktik terbaik serta *benchmarking* dengan standar global yang diakui sehingga proses pembelajaran, penelitian, dan publikasi ilmiah diarahkan untuk memenuhi ekspektasi kualitas yang tinggi; hal ini menuntut kolaborasi yang lebih erat antara pengelola pendidikan, pemerintah, dan pemangku kepentingan global demi memperkuat kapasitas institusional dan daya saing lulusan di pasar kerja internasional. Tantangan tersebut tidak hanya berkutat pada aspek akademik semata, tetapi juga pada kemampuan lembaga pendidikan dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan tren pendidikan global, termasuk dalam menjalin kemitraan strategis dan pertukaran pelajar maupun dosen yang efektif.

2. Perkembangan Teknologi dan Digitalisasi

Kemajuan teknologi informasi telah mengubah paradigma pembelajaran tradisional menjadi sistem pendidikan yang lebih dinamis dan terintegrasi dengan platform digital yang memungkinkan akses sumber belajar secara real-time dan fleksibel, dimana peserta didik dan pendidik dapat memanfaatkan jaringan internet, perangkat pintar, serta aplikasi pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas interaksi akademik; menurut Bates (2021), adopsi teknologi pendidikan merupakan strategi utama yang memungkinkan institusi pendidikan memperluas jangkauan layanan belajar sekaligus meningkatkan kualitas pedagogi melalui integrasi media digital dalam proses belajar-mengajar. Tantangan implementasi teknologi ini menuntut kesiapan infrastruktur, ketersediaan perangkat, serta peningkatan kompetensi literasi digital bagi seluruh pemangku kepentingan pendidikan untuk memastikan keterlibatan dan partisipasi aktif dalam pembelajaran berbasis teknologi.

Transformasi digital juga mendorong penggunaan sistem manajemen pembelajaran (LMS), kelas virtual, dan sumber belajar terbuka yang mendukung pembelajaran hybrid serta personalisasi proses belajar sesuai kebutuhan peserta didik, sehingga pengalaman belajar menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perkembangan keterampilan abad ke-21. Perubahan ini memaksa manajemen pendidikan untuk merancang kebijakan yang mendukung integrasi teknologi secara berkelanjutan, termasuk pembaruan kurikulum, pelatihan guru, serta mekanisme evaluasi yang kompatibel dengan lingkungan digital yang terus berkembang.

Gambar 1. *Big Data*



Sumber: *Corporate Traning*

Kemampuan memanfaatkan data besar (*Big Data*) dan analitik pembelajaran membuka peluang bagi lembaga pendidikan untuk mengukur kemajuan peserta didik secara lebih akurat dan merumuskan strategi pembelajaran yang tepat sasaran, sekaligus meningkatkan efisiensi operasional institusi. Namun, perlu diwaspadai pula isu keamanan data, privasi, serta kesenjangan digital yang dapat memperlebar jurang ketidaksetaraan akses pendidikan, sehingga manajemen pendidikan harus merancang rencana mitigasi risiko dan dukungan akses teknologi bagi semua peserta didik tanpa terkecuali.

3. Kualitas dan Kompetensi Tenaga Pendidik

Kualitas dan kompetensi tenaga pendidik menjadi faktor krusial dalam menciptakan proses belajar-mengajar yang efektif dan menghasilkan lulusan yang siap menghadapi tantangan global, sehingga pengembangan profesionalisme guru, peningkatan kemampuan pedagogik, serta penguasaan materi ajar harus dilakukan secara berkelanjutan untuk menjawab tuntutan kualitas pendidikan yang semakin tinggi; menurut Darling-Hammond *et al.* (2020), kompetensi guru yang mencakup keahlian profesional, pedagogik, dan kemampuan manajerial secara signifikan mempengaruhi hasil belajar peserta didik dan keberhasilan institusi pendidikan. Tantangan manajemen pendidikan

adalah memastikan seluruh tenaga pendidik memperoleh pelatihan, bimbingan, dan evaluasi yang terstruktur sehingga mampu mengimplementasikan strategi pembelajaran inovatif dan adaptif sesuai perkembangan kurikulum dan teknologi pendidikan.

Tenaga pendidik yang kompeten juga berperan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendorong motivasi peserta didik, serta mengelola interaksi kelas secara efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran yang optimal. Penguatan kompetensi guru harus meliputi peningkatan keterampilan digital, kemampuan komunikasi, serta adaptasi terhadap metode pembelajaran modern agar pendidikan yang diberikan relevan dengan kebutuhan abad ke-21 dan perkembangan ilmu pengetahuan yang cepat.

4. Kebutuhan Sumber Daya dan Infrastruktur

Ketersediaan sumber daya dan infrastruktur pendidikan menjadi faktor penentu kualitas dan efektivitas proses pembelajaran, sehingga lembaga pendidikan harus memastikan fasilitas belajar, laboratorium, perpustakaan, teknologi, dan ruang kelas memadai untuk mendukung aktivitas akademik dan non-akademik peserta didik; menurut UNESCO (2021), investasi dalam infrastruktur pendidikan yang berkualitas secara langsung meningkatkan hasil belajar, keterlibatan peserta didik, dan efektivitas pengajaran, terutama di era pembelajaran digital dan hybrid. Manajemen pendidikan dituntut untuk melakukan perencanaan strategis terkait pengadaan, pemeliharaan, dan distribusi sumber daya agar setiap siswa memiliki akses yang setara terhadap fasilitas yang mendukung pencapaian kompetensi.

Pengelolaan sumber daya manusia, material, dan teknologi harus disesuaikan dengan kebutuhan kurikulum, jumlah peserta didik, dan metode pembelajaran yang diterapkan, sehingga setiap elemen pendidikan dapat berfungsi optimal. Tantangan ini mencakup keterbatasan anggaran, prioritas pengeluaran, serta pemantauan kualitas sarana dan prasarana agar tetap relevan dengan standar pendidikan nasional maupun internasional.

5. Perubahan Sosial dan Kultural

Perubahan sosial dan kultural terjadi ketika nilai-nilai, norma, struktur, dan pola perilaku dalam masyarakat mengalami transformasi yang signifikan akibat faktor internal maupun eksternal sehingga sistem

pendidikan harus responsif terhadap dinamika ini agar tetap relevan, adaptif, dan mampu menghasilkan peserta didik yang siap menghadapi realitas kehidupan sosial modern; menurut penelitian terbaru dalam *Journal of Educational Analytics* (Khairunnisa, Fauzi & Qurtubi, 2023), pendidikan berperan penting dalam mengembangkan kapasitas individu untuk menjadi warga yang kompeten serta ikut mendorong transformasi sosial dan budaya melalui pembentukan norma, kebiasaan, dan sikap yang mendukung kehidupan bermasyarakat. Transformasi tersebut tidak hanya menghadirkan peluang, seperti penguatan pemahaman multikultural dan keterampilan sosial yang lebih tinggi, tetapi juga tantangan signifikan terhadap struktur pendidikan tradisional karena lembaga pendidikan harus terus meninjau ulang kurikulum, metode pembelajaran, dan kebijakan internal untuk mencerminkan nilai-nilai sosial yang tengah berkembang sehingga peserta didik mampu menjalankan fungsi sosialnya secara efektif di masyarakat yang kian dinamis.

Perubahan sosial budaya juga memengaruhi cara interaksi peserta didik dan tenaga pendidik, tuntutan terhadap keterampilan komunikasi lintas budaya, serta cara pandang terhadap peran pendidikan sebagai alat pemberdayaan masyarakat, yang menuntut sistem pendidikan untuk lebih inklusif dan responsif terhadap keragaman latar belakang sosial peserta didik. Kelembagaan pendidikan harus mampu menyusun strategi manajemen yang fleksibel untuk mendorong pembelajaran yang relevan dengan konteks sosial dan kultural peserta didik, serta mengantisipasi dampak negatif seperti potensi konflik nilai, resistensi terhadap perubahan, atau disorientasi budaya yang bisa muncul ketika perubahan sosial berlangsung cepat.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian manajemen pendidikan dan sebutkan ruang lingkupnya! Berikan contoh implementasinya dalam lembaga pendidikan.
2. Mengapa organisasi pendidikan harus bersifat formal, terstruktur, dan berorientasi pada tujuan? Berikan contoh penerapannya di sekolah atau perguruan tinggi.

3. Jelaskan tantangan utama yang dihadapi manajemen pendidikan di era global, termasuk pengaruh teknologi dan globalisasi, serta bagaimana strategi menghadapi tantangan tersebut.
4. Manajemen pendidikan menekankan proses daripada hasil instan. Jelaskan konsep ini dan berikan contoh penerapannya dalam kegiatan pembelajaran di sekolah.
5. Mengapa manajemen kurikulum menjadi bagian penting dalam manajemen pendidikan? Jelaskan bagaimana pengelolaan kurikulum dapat meningkatkan mutu pembelajaran.



LEADER

BAB II

TEORI DAN PENDEKATAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan teori manajemen klasik dan modern, memahami manajemen berbasis sekolah (MBS), memahami *total quality management* (TQM) dalam pendidikan, serta memahami pendekatan berbasis kinerja dan akuntabilitas. Sehingga pembaca dapat mengintegrasikan berbagai pendekatan manajemen tersebut untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan, memperkuat tata kelola yang akuntabel, dan mendorong kinerja organisasi pendidikan yang berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Teori Manajemen Klasik dan Modern
- Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
- *Total Quality Management* (TQM) dalam Pendidikan
- Pendekatan Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas
- Soal Latihan

A. Teori Manajemen Klasik dan Modern

Teori manajemen klasik dan modern merupakan dua pendekatan utama dalam memahami bagaimana organisasi, termasuk lembaga pendidikan, dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori manajemen klasik berfokus pada efisiensi, struktur organisasi, serta pembagian kerja yang jelas, sedangkan teori manajemen

modern lebih menekankan pada aspek manusia, dinamika lingkungan, serta adaptasi terhadap perubahan.

1. Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik merupakan pendekatan awal dalam ilmu manajemen yang menitikberatkan pada efisiensi kerja, struktur organisasi yang jelas, serta pengendalian yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pendekatan ini berkembang pada masa revolusi industri ketika organisasi membutuhkan metode pengelolaan yang terstandar guna meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan sumber daya.

a. Pengertian Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik merupakan suatu pendekatan dalam ilmu manajemen yang berkembang pada masa awal industrialisasi dengan fokus utama pada efisiensi kerja, pembagian tugas yang jelas, serta pengaturan organisasi secara rasional dan sistematis untuk mencapai tujuan secara optimal. Teori ini menempatkan organisasi sebagai struktur formal yang terorganisasi dengan baik melalui hierarki, spesialisasi kerja, serta penerapan aturan dan prosedur yang baku guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Menurut Arfianti Wijaya (2023), teori manajemen klasik merupakan konsep yang menekankan pada fungsi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, serta upaya peningkatan efisiensi dalam organisasi.

b. Karakteristik Utama Teori Manajemen Klasik

Beberapa ciri khas yang menonjol dalam teori manajemen klasik antara lain:

- 1) Menekankan efisiensi dan produktivitas kerja
- 2) Pembagian kerja dilakukan secara jelas dan terperinci
- 3) Struktur organisasi bersifat hierarkis (bertingkat)
- 4) Wewenang dan tanggung jawab ditetapkan secara tegas
- 5) Pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan
- 6) Penggunaan aturan dan prosedur yang baku
- 7) Pengawasan dilakukan secara ketat untuk memastikan kinerja sesuai standar

c. Aliran dalam Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik terdiri dari beberapa aliran utama yang saling melengkapi, yaitu:

1) Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Manajemen ilmiah (*Scientific Management*) merupakan salah satu aliran utama dalam teori manajemen klasik yang berfokus pada upaya meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja melalui penerapan metode ilmiah dalam menganalisis dan merancang proses kerja secara sistematis. Pendekatan ini menekankan bahwa setiap pekerjaan dapat dioptimalkan dengan cara memecah tugas ke dalam bagian-bagian kecil, melakukan studi waktu dan gerak, serta menetapkan standar kerja terbaik sehingga organisasi mampu mencapai hasil yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang lebih efektif.

Manajemen ilmiah juga menempatkan peran manajer sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam merancang metode kerja yang paling efisien, melakukan seleksi serta pelatihan pekerja secara ilmiah, dan menerapkan sistem pengawasan serta insentif untuk memastikan kinerja sesuai standar yang telah ditetapkan. Menurut Wienclaw (2024), manajemen ilmiah merupakan pendekatan yang menekankan analisis sistematis terhadap pekerjaan untuk menemukan cara paling efisien dalam menyelesaikan tugas serta meningkatkan produktivitas melalui standar kerja dan pelatihan yang terarah.

2) Teori Administrasi

Teori administrasi merupakan salah satu aliran dalam teori manajemen klasik yang berfokus pada pengelolaan organisasi secara menyeluruh melalui fungsi-fungsi manajemen serta prinsip-prinsip umum yang dapat diterapkan oleh para manajer dalam menjalankan aktivitas organisasi secara efektif dan terstruktur. Pendekatan ini menekankan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian sebagai dasar dalam menciptakan keteraturan, stabilitas, serta efisiensi organisasi secara keseluruhan.

Teori administrasi juga menempatkan peran manajer sebagai pusat dalam mengatur sumber daya organisasi dengan pendekatan sistematis, di mana struktur organisasi, pembagian tugas, serta hubungan wewenang dirancang

secara jelas agar setiap bagian organisasi dapat bekerja secara terkoordinasi dan mencapai tujuan bersama secara optimal. Menurut Sukmana dan Maryanti (2023), teori administrasi yang dikembangkan oleh Henri Fayol memberikan kontribusi penting dalam pengembangan manajemen modern melalui penekanan pada fungsi manajemen dan prinsip organisasi yang terstruktur, meskipun memiliki keterbatasan dalam memperhatikan faktor manusia dan dinamika lingkungan organisasi.

3) Teori Birokrasi

Teori birokrasi merupakan salah satu aliran dalam teori manajemen klasik yang menekankan pentingnya struktur organisasi yang formal, sistematis, serta berbasis pada aturan dan prosedur yang jelas untuk menjamin keteraturan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai suatu sistem yang harus dijalankan secara rasional melalui pembagian kerja yang tegas, hierarki kewenangan, serta hubungan kerja yang impersonal guna menghindari subjektivitas dalam pengambilan keputusan.

Teori birokrasi juga menekankan bahwa efektivitas organisasi dapat dicapai melalui penerapan standar operasional yang baku, sistem administrasi yang tertib, serta mekanisme pengawasan yang terstruktur sehingga setiap individu bekerja sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya secara profesional. Menurut Setiawan (2022), teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber menekankan pada prinsip rasionalitas, hierarki, aturan formal, serta profesionalisme sebagai dasar dalam menciptakan organisasi yang efisien dan dapat diprediksi dalam kinerjanya.

d. Kelebihan Teori Manajemen Klasik

Kelebihan teori manajemen klasik terletak pada kemampuannya dalam menciptakan efisiensi dan keteraturan organisasi melalui pembagian kerja yang jelas, struktur hierarki yang tegas, serta penerapan prosedur kerja yang sistematis sehingga setiap aktivitas dapat dilaksanakan secara terarah dan terkontrol. Pendekatan ini juga memudahkan proses pengawasan dan pengendalian karena adanya standar kerja yang baku serta garis

wewenang yang pasti, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan secara lebih efektif dan stabil dalam kondisi lingkungan yang relatif tidak berubah, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2021) bahwa teori manajemen klasik berkontribusi besar dalam meningkatkan efisiensi operasional melalui struktur organisasi yang jelas dan sistem kerja yang terstandarisasi.

e. Kelemahan Teori Manajemen Klasik

Kelemahan teori manajemen klasik terlihat dari kecenderungannya yang terlalu menekankan pada struktur organisasi, efisiensi kerja, serta aturan formal, sehingga mengabaikan aspek manusia seperti kebutuhan sosial, motivasi, dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Pendekatan ini juga dinilai kurang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis serta kompleksitas organisasi modern, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2021) bahwa teori manajemen klasik memiliki keterbatasan karena terlalu berfokus pada struktur dan kurang memperhatikan faktor manusia serta dinamika lingkungan organisasi

2. Teori Manajemen Modern

Teori manajemen modern merupakan pendekatan dalam manajemen yang menekankan pentingnya faktor manusia, dinamika organisasi, serta interaksi dengan lingkungan sebagai unsur utama dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan teori klasik yang dianggap terlalu kaku dan kurang memperhatikan aspek psikologis serta sosial dalam organisasi.

a. Pengertian Teori Manajemen Modern

Teori manajemen modern merupakan pendekatan dalam ilmu manajemen yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang dinamis, di mana keberhasilan pengelolaan tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh interaksi manusia, lingkungan eksternal, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan yang kompleks dan cepat. Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi, fleksibilitas, serta integrasi berbagai komponen organisasi agar mampu merespons perkembangan teknologi, sosial, dan ekonomi secara efektif. Menurut Sumual *et al.* (2024), teori manajemen modern menekankan keterlibatan aktif berbagai pihak dalam organisasi

serta pentingnya pendekatan kolaboratif dan adaptif dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berkembang

b. Karakteristik Utama Teori Manajemen Modern

- 1) Beberapa ciri khas dari teori manajemen modern antara lain:
- 2) Menekankan pentingnya faktor manusia dalam organisasi
- 3) Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka
- 4) Mengutamakan hubungan kerja yang dinamis dan kolaboratif
- 5) Bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan
- 6) Pengambilan keputusan dapat bersifat desentralisasi
- 7) Memperhatikan lingkungan internal dan eksternal organisasi
- 8) Mendorong inovasi dan kreativitas

c. Pendekatan dalam Teori Manajemen Modern

Teori manajemen modern terdiri dari beberapa pendekatan utama yang saling melengkapi, yaitu:

1) Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku (*Behavioral Approach*) dalam teori manajemen modern menekankan pentingnya memahami aspek manusia dalam organisasi, termasuk motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, serta hubungan interpersonal yang mempengaruhi kinerja individu dan kelompok. Pendekatan ini berangkat dari pandangan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur dan sistem, tetapi juga oleh bagaimana manusia sebagai pelaku utama organisasi diperlakukan dan diberdayakan secara optimal.

Pendekatan perilaku juga membahas pentingnya komunikasi yang efektif, kepemimpinan partisipatif, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan produktivitas dan loyalitas anggota organisasi. Menurut Luthans (2021), pendekatan perilaku dalam manajemen berfokus pada pemahaman dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi melalui aspek motivasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok untuk mencapai kinerja yang lebih efektif.

2) Pendekatan Sistem (*System Approach*)

Pendekatan sistem (*System Approach*) dalam teori manajemen modern memandang organisasi sebagai suatu

kesatuan yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, sehingga setiap bagian tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan sistem organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola hubungan antara *process*, proses, *output*, serta umpan balik secara terintegrasi dan berkesinambungan.

Pendekatan sistem juga membahas pentingnya koordinasi antar unit, keterbukaan terhadap lingkungan eksternal, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya. Menurut Daft (2022), pendekatan sistem dalam manajemen menekankan bahwa organisasi harus dipahami sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan dan terdiri dari bagian-bagian yang saling terkait untuk mencapai tujuan secara efektif.

3) Pendekatan Kontinjensi (*Contingency Approach*)

Pendekatan kontinjensi (*Contingency Approach*) dalam teori manajemen modern menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik yang bersifat universal dalam mengelola organisasi, melainkan efektivitas manajemen sangat bergantung pada situasi, kondisi, serta karakteristik lingkungan yang dihadapi. Pendekatan ini mengarahkan para manajer untuk mampu menganalisis berbagai variabel seperti lingkungan eksternal, teknologi, sumber daya manusia, serta budaya organisasi sebelum menentukan strategi dan gaya kepemimpinan yang tepat.

Pendekatan kontinjensi juga menuntut fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi dari para pengelola organisasi agar dapat menyesuaikan kebijakan dan tindakan dengan dinamika yang terus berubah, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih relevan dan efektif. Menurut Griffin (2021), pendekatan kontinjensi dalam manajemen menyatakan bahwa praktik manajerial yang efektif bergantung pada kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan tuntutan lingkungan yang dihadapi.

d. Kelebihan Teori Manajemen Modern

Kelebihan teori manajemen modern terletak pada kemampuannya dalam mengakomodasi dinamika organisasi yang kompleks melalui pendekatan yang fleksibel, adaptif, serta berorientasi pada manusia sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Pendekatan ini juga mendorong partisipasi aktif anggota organisasi, inovasi, serta pengambilan keputusan yang lebih kontekstual dan responsif, sebagaimana dikemukakan oleh Jones dan George (2022) bahwa teori manajemen modern memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan dengan menekankan integrasi antara faktor manusia, struktur, dan lingkungan.

e. Kelemahan Teori Manajemen Modern

Kelemahan teori manajemen modern terletak pada kompleksitas penerapannya yang membutuhkan analisis mendalam terhadap berbagai faktor situasional, sehingga seringkali sulit diimplementasikan secara konsisten terutama pada organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya dan kompetensi manajerial. Pendekatan ini juga cenderung tidak memberikan pedoman yang pasti karena sangat bergantung pada kondisi yang berubah-ubah, sehingga dapat menimbulkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dikemukakan oleh Daft (2022) bahwa pendekatan manajemen modern seringkali menghadapi tantangan dalam implementasi karena sifatnya yang fleksibel dan bergantung pada berbagai variabel lingkungan.

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan pendekatan pengelolaan pendidikan yang memberikan kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang dimiliki secara mandiri sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lokal. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui partisipasi aktif seluruh warga sekolah serta masyarakat dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pendidikan.

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan suatu pendekatan dalam pengelolaan pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi program pendidikan secara mandiri sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lingkungan sekolah. Pendekatan ini menekankan pentingnya otonomi, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan mutu pendidikan secara efektif dan berkelanjutan.

Manajemen Berbasis Sekolah juga menempatkan sekolah sebagai pusat pengelolaan yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan, seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta masyarakat dalam proses pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan. Menurut Mulyasa (2021), Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen yang memberikan otonomi luas kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Tujuan utama penerapan MBS antara lain:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan
- b. Meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sekolah
- c. Mendorong partisipasi masyarakat dalam pendidikan
- d. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan sekolah
- e. Memberdayakan potensi sekolah sesuai dengan kondisi lokal

3. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ditandai oleh adanya otonomi sekolah dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya, kurikulum, serta program pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi lokal. Selain itu, MBS juga menekankan partisipasi aktif seluruh warga sekolah dan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pendidikan guna menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap mutu pendidikan.

Karakteristik lainnya terlihat pada penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah, di mana setiap kebijakan,

penggunaan anggaran, serta hasil kinerja harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada pemangku kepentingan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan publik serta memastikan bahwa seluruh sumber daya dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

4. Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) mencakup kemandirian sekolah dalam mengelola sumber daya, mengambil keputusan, serta merancang program pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi lokal yang dimiliki. Kemandirian ini memungkinkan sekolah untuk lebih fleksibel dan responsif dalam menghadapi tantangan serta meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Prinsip berikutnya adalah partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas yang menekankan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan, seperti guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat dalam proses pengelolaan sekolah. Transparansi dan akuntabilitas memastikan bahwa setiap kebijakan, penggunaan anggaran, serta hasil kinerja sekolah dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan.

Prinsip efektivitas dan efisiensi juga menjadi landasan penting dalam MBS, di mana seluruh sumber daya yang dimiliki sekolah harus dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan dengan hasil yang maksimal. Menurut Suryosubroto (2021), prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah meliputi kemandirian, partisipasi, transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan pendidikan untuk meningkatkan kualitas sekolah.

5. Komponen Utama dalam MBS

Komponen penting yang dikelola dalam MBS antara lain:

- a. Manajemen kurikulum dan pembelajaran
- b. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan
- c. Manajemen peserta didik
- d. Manajemen sarana dan prasarana
- e. Manajemen keuangan dan pembiayaan
- f. Hubungan sekolah dengan masyarakat

6. Tantangan dalam Penerapan MBS

Tantangan dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) salah satunya terletak pada keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, khususnya kepala sekolah dan guru, dalam memahami serta mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen secara efektif dan profesional. Kondisi ini seringkali menyebabkan pelaksanaan MBS tidak berjalan optimal karena kurangnya kemampuan dalam perencanaan strategis, pengelolaan keuangan, serta evaluasi program pendidikan.

Tantangan lainnya muncul dari rendahnya partisipasi masyarakat dan pemangku kepentingan dalam mendukung program sekolah, baik dalam bentuk keterlibatan langsung maupun kontribusi sumber daya yang dibutuhkan. Hal ini dapat menghambat terwujudnya prinsip partisipatif dalam MBS serta mengurangi efektivitas pengambilan keputusan yang seharusnya melibatkan berbagai pihak secara kolaboratif.

C. *Total Quality Management (TQM)* dalam Pendidikan

Total Quality Management (TQM) dalam pendidikan merupakan suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan mutu secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh komponen dalam lembaga pendidikan untuk mencapai kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Pendekatan ini menempatkan kualitas sebagai prioritas utama dalam setiap aspek pengelolaan pendidikan, mulai dari proses pembelajaran, pelayanan administrasi, hingga hasil lulusan.

1. Prinsip-prinsip TQM dalam Pendidikan

Beberapa prinsip utama dalam penerapan TQM meliputi:

- a. Fokus pada pelanggan (peserta didik, orang tua, masyarakat)
- b. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*)
- c. Keterlibatan semua pihak (*Total Involvement*)
- d. Pendekatan berbasis proses
- e. Pengambilan keputusan berbasis data dan fakta
- f. Komitmen terhadap kualitas

2. Karakteristik TQM dalam Pendidikan

Karakteristik *Total Quality Management (TQM)* dalam pendidikan ditandai dengan adanya fokus yang kuat pada kualitas

sebagai tujuan utama dalam setiap proses pendidikan, baik dalam kegiatan pembelajaran maupun pelayanan administrasi sekolah. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan yang dilakukan secara sistematis dan konsisten untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan perkembangan zaman. Selain itu, TQM mengedepankan keterlibatan seluruh komponen sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, hingga peserta didik dalam upaya menciptakan budaya mutu yang berkelanjutan.

Karakteristik lainnya terlihat pada penerapan kerja sama tim yang solid serta komunikasi yang efektif antar anggota organisasi pendidikan untuk mendukung pencapaian tujuan bersama secara optimal. TQM dalam pendidikan juga mengutamakan pengambilan keputusan yang berbasis data dan fakta sehingga setiap kebijakan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara rasional dan objektif. Di samping itu, kepemimpinan yang visioner dan berorientasi pada kualitas menjadi faktor penting dalam mengarahkan seluruh kegiatan pendidikan menuju peningkatan mutu yang berkesinambungan.

3. Komponen Utama TQM dalam Pendidikan

Beberapa komponen penting dalam TQM meliputi:

- a. Kepemimpinan yang visioner dan berkomitmen pada mutu
- b. Keterlibatan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik
- c. Sistem evaluasi dan *monitoring* yang berkelanjutan
- d. Pengelolaan kurikulum yang berkualitas
- e. Lingkungan belajar yang kondusif
- f. Hubungan yang baik dengan masyarakat dan *stakeholder*

4. Langkah-langkah Implementasi TQM dalam Pendidikan

Langkah-langkah implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan dimulai dari penetapan visi, misi, dan tujuan yang berorientasi pada mutu serta komitmen kuat dari pimpinan dan seluruh warga sekolah untuk menjadikan kualitas sebagai prioritas utama dalam setiap kegiatan. Proses ini dilanjutkan dengan membangun kesadaran dan budaya mutu melalui pelatihan, sosialisasi, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia agar setiap individu memahami perannya dalam peningkatan kualitas pendidikan. Selain itu, diperlukan perencanaan strategis yang sistematis dengan menetapkan

standar mutu, indikator kinerja, serta mekanisme evaluasi yang jelas sebagai pedoman dalam pelaksanaan program pendidikan.

Langkah berikutnya adalah melaksanakan program yang telah direncanakan dengan melibatkan seluruh komponen sekolah secara aktif, termasuk guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta dukungan dari masyarakat dan orang tua. Pelaksanaan ini harus disertai dengan pengawasan dan *monitoring* secara berkala untuk memastikan bahwa setiap proses berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan mampu mencapai target yang diharapkan. Di samping itu, penggunaan data dan informasi yang akurat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan sehingga setiap tindakan perbaikan dapat dilakukan secara tepat dan efektif.

Langkah terakhir dalam implementasi TQM adalah melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*) berdasarkan hasil *monitoring* dan umpan balik dari berbagai pihak untuk meningkatkan mutu pendidikan secara konsisten. Proses ini mencakup identifikasi kelemahan, pengembangan solusi inovatif, serta penyesuaian strategi agar organisasi pendidikan mampu beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan lingkungan. Menurut Sallis (2020), implementasi TQM dalam pendidikan memerlukan komitmen jangka panjang, keterlibatan seluruh anggota organisasi, serta perbaikan berkelanjutan yang didasarkan pada evaluasi sistematis terhadap proses dan hasil pendidikan.

D. Pendekatan Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas

Pendekatan berbasis kinerja dan akuntabilitas merupakan suatu pendekatan manajemen yang menekankan pada pencapaian hasil (*output* dan *outcome*) yang terukur serta pertanggungjawaban atas setiap penggunaan sumber daya dalam organisasi, termasuk dalam bidang pendidikan. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan benar-benar memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan.

1. Karakteristik Pendekatan Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas

Karakteristik pendekatan berbasis kinerja dan akuntabilitas ditandai dengan adanya orientasi yang kuat pada hasil (*output* dan

outcome) yang terukur melalui indikator kinerja yang jelas, sehingga setiap kegiatan dalam organisasi dapat dievaluasi secara objektif berdasarkan capaian yang telah ditetapkan. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya penggunaan data dan informasi yang akurat sebagai dasar dalam pengambilan keputusan serta penilaian kinerja guna memastikan bahwa setiap program berjalan secara efektif dan efisien.

Karakteristik lainnya terlihat pada adanya sistem pelaporan dan evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal organisasi. Transparansi dan akuntabilitas menjadi prinsip utama dalam pendekatan ini, di mana setiap penggunaan sumber daya dan hasil yang dicapai harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka untuk meningkatkan kepercayaan publik.

2. Tujuan Pendekatan Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas

Tujuan pendekatan berbasis kinerja dan akuntabilitas adalah untuk memastikan bahwa setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi mampu mencapai hasil yang terukur, efektif, dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan melalui penggunaan indikator kinerja yang jelas dan sistem evaluasi yang terstruktur. Pendekatan ini juga bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya sehingga setiap tindakan dan keputusan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan, sebagaimana dikemukakan oleh Bastian (2021) bahwa manajemen berbasis kinerja diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengukuran hasil dan akuntabilitas yang jelas.

3. Komponen Utama Pendekatan Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas

Beberapa komponen penting dalam pendekatan ini meliputi:

- a. Perencanaan berbasis kinerja (penetapan target dan indikator)
- b. Pelaksanaan program sesuai rencana dan standar
- c. Pengukuran kinerja melalui indikator yang telah ditetapkan
- d. Pelaporan hasil kinerja secara periodik
- e. Evaluasi dan tindak lanjut perbaikan

4. Manfaat Pendekatan Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas

Manfaat pendekatan berbasis kinerja dan akuntabilitas terlihat pada kemampuannya dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan organisasi melalui penetapan indikator kinerja yang jelas serta evaluasi yang terukur terhadap setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan. Pendekatan ini juga membantu organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya karena setiap aktivitas direncanakan dan dilaksanakan berdasarkan target yang spesifik dan dapat dipertanggungjawabkan.

Manfaat lainnya adalah meningkatnya transparansi dan kepercayaan publik karena setiap hasil kerja dan penggunaan anggaran dilaporkan secara terbuka serta dapat diawasi oleh pemangku kepentingan. Menurut Mardiasmo (2020), pendekatan berbasis kinerja memberikan manfaat dalam meningkatkan akuntabilitas publik melalui sistem pengukuran kinerja yang jelas dan pelaporan yang transparan sehingga kinerja organisasi dapat dinilai secara objektif.

E. Soal Latihan

1. Uraikan perbedaan mendasar antara teori manajemen klasik dan teori manajemen modern dalam konteks pendidikan!
2. Jelaskan konsep manajemen ilmiah (*Scientific Management*) serta penerapannya dalam pengelolaan sekolah!
3. Analisis pendekatan perilaku (*Behavioral Approach*) dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan!
4. Jelaskan konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan perannya dalam meningkatkan mutu pendidikan!
5. Jelaskan konsep pendekatan berbasis kinerja dan akuntabilitas dalam manajemen pendidikan serta manfaatnya bagi lembaga pendidikan!



LEADER

BAB III

PERENCANAAN

STRATEGIS PENDIDIKAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep dan tahapan perencanaan strategis, memahami analisis lingkungan (SWOT dan PESTEL), memahami perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah, serta memahami penyusunan rencana strategis (renstra) pendidikan. Sehingga pembaca dapat merancang arah pengembangan lembaga pendidikan secara strategis, adaptif terhadap perubahan lingkungan, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan yang efektif dan berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Konsep dan Tahapan Perencanaan Strategis
- Analisis Lingkungan (SWOT dan PESTEL)
- Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah
- Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Pendidikan
- Soal Latihan

A. Konsep dan Tahapan Perencanaan Strategis

Konsep perencanaan strategis merupakan suatu kerangka berpikir yang digunakan untuk menetapkan arah jangka panjang organisasi melalui analisis lingkungan, penentuan tujuan, serta penyusunan langkah-langkah sistematis guna mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Perencanaan strategis tidak hanya berfokus pada apa yang ingin dicapai, tetapi juga bagaimana cara mencapainya dengan mempertimbangkan peluang, tantangan, serta sumber daya yang dimiliki. Dalam konteks pendidikan, konsep ini menekankan pentingnya keselarasan antara visi, misi, dan program kerja agar mampu menjawab

kebutuhan peserta didik dan tuntutan perkembangan zaman. Secara umum, tahapan perencanaan strategis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Analisis lingkungan (*Environmental Scanning*) merupakan proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengevaluasi berbagai faktor internal maupun eksternal yang dapat memengaruhi kinerja serta arah pengembangan suatu organisasi, termasuk dalam bidang pendidikan yang dinamis dan penuh tantangan. Proses ini membantu organisasi memahami kondisi aktual, mengenali kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta mendeteksi peluang dan ancaman dari luar sehingga dapat menjadi dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan strategis yang tepat dan berkelanjutan.

Kegiatan analisis lingkungan mencakup dua aspek utama, yaitu analisis internal yang berfokus pada sumber daya, kapabilitas, serta struktur organisasi, dan analisis eksternal yang mencakup kondisi sosial, ekonomi, teknologi, hingga kebijakan yang berkembang di lingkungan sekitar organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger (2020), *environmental scanning is the monitoring, evaluating, and disseminating of information from the external and internal environments to key people within the organization*, yang menunjukkan bahwa proses ini tidak hanya mengumpulkan informasi tetapi juga memastikan informasi tersebut digunakan secara efektif dalam perumusan strategi.

2. Perumusan Visi, Misi, dan Nilai

Perumusan visi, misi, dan nilai merupakan tahapan penting dalam perencanaan strategis yang berfungsi sebagai dasar dalam menentukan arah, tujuan, serta identitas suatu organisasi, khususnya dalam bidang pendidikan yang menuntut kejelasan orientasi dan kesinambungan pengembangan. Visi menggambarkan keadaan ideal yang ingin dicapai di masa depan, misi menjelaskan upaya-upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut, sedangkan nilai berperan sebagai pedoman dalam perilaku dan pengambilan keputusan seluruh anggota organisasi.

Proses perumusan visi, misi, dan nilai perlu dilakukan secara sistematis dan melibatkan berbagai pihak agar menghasilkan rumusan yang sesuai dengan kondisi, kebutuhan, serta harapan organisasi di masa

depan. Menurut Fred R. David (2020), visi merupakan pernyataan yang menggambarkan cita-cita jangka panjang organisasi, sedangkan misi menjelaskan tujuan utama dan ruang lingkup kegiatan organisasi dalam mencapai visi tersebut.

3. Penetapan Tujuan dan Sasaran Strategis

Penetapan tujuan dan sasaran strategis merupakan tahap penting dalam perencanaan strategis yang berfungsi untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam bentuk target yang lebih konkret, terarah, serta dapat diukur dalam jangka waktu tertentu. Tujuan bersifat umum dan jangka panjang sebagai arah utama yang ingin dicapai, sedangkan sasaran strategis lebih spesifik, operasional, dan dilengkapi dengan indikator kinerja yang jelas agar memudahkan proses pengukuran keberhasilan.

Proses penetapan tujuan dan sasaran strategis harus mempertimbangkan hasil analisis lingkungan serta ketersediaan sumber daya agar target yang ditetapkan bersifat realistis, relevan, dan dapat dicapai secara efektif. Menurut John M. Bryson (2021), tujuan strategis merupakan hasil yang diinginkan organisasi dalam jangka menengah hingga panjang yang dirumuskan untuk menjawab isu-isu strategis yang dihadapi organisasi.

4. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan tahap krusial dalam perencanaan strategis yang berfokus pada penentuan cara atau pendekatan terbaik untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan pemilihan alternatif tindakan yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal organisasi sehingga strategi yang dihasilkan mampu menjawab tantangan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.

Pada proses perumusan strategi, organisasi perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti sumber daya yang tersedia, kompetensi inti, serta dinamika lingkungan yang terus berubah agar strategi yang dirancang bersifat adaptif dan berkelanjutan. Menurut Fred R. David (2020), perumusan strategi merupakan proses pengembangan rencana jangka panjang yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan kekuatan serta mengatasi kelemahan yang dimiliki.

5. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahap dalam perencanaan strategis yang berfokus pada pelaksanaan rencana yang telah dirumuskan ke dalam tindakan nyata melalui berbagai program, kebijakan, dan kegiatan operasional yang terstruktur. Tahap ini menuntut adanya kesiapan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, serta sarana dan prasarana agar strategi yang telah disusun dapat dijalankan secara efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, komunikasi yang efektif, serta koordinasi antar unit kerja sehingga setiap pihak memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Wheelen dan Hunger (2020), implementasi strategi merupakan proses di mana rencana dan kebijakan dijalankan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

6. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian merupakan tahapan penting dalam perencanaan strategis yang berfungsi untuk menilai sejauh mana pelaksanaan strategi telah berjalan sesuai dengan rencana serta mengukur tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Proses ini melibatkan kegiatan pemantauan, pengukuran kinerja, serta analisis terhadap hasil yang dicapai guna memastikan bahwa seluruh aktivitas tetap berada pada jalur yang benar dan sesuai dengan arah strategis organisasi.

Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian memerlukan adanya indikator kinerja yang jelas, sistem pelaporan yang terstruktur, serta mekanisme umpan balik yang efektif agar setiap penyimpangan dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti secara tepat. Menurut John M. Bryson (2021), evaluasi strategis merupakan proses penilaian terhadap implementasi strategi dan hasilnya untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan serta memungkinkan dilakukannya perbaikan yang diperlukan.

B. Analisis Lingkungan (SWOT dan PESTEL)

Analisis lingkungan (SWOT dan PESTEL) merupakan pendekatan penting dalam perencanaan strategis yang digunakan untuk memahami kondisi internal dan eksternal organisasi secara menyeluruh

sehingga mampu menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang tepat dan terarah. Analisis ini membantu organisasi, termasuk lembaga pendidikan, dalam mengenali posisi strategisnya serta menentukan langkah yang efektif untuk menghadapi perubahan dan persaingan.

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu metode dalam perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja suatu organisasi sehingga dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang tepat. Analisis ini membantu organisasi memahami posisi strategisnya dengan cara mengkaji kekuatan dan kelemahan dari dalam serta peluang dan ancaman dari luar yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan.

a. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode strategis yang digunakan untuk menilai kondisi internal dan eksternal organisasi dengan tujuan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat menjadi dasar dalam perumusan strategi yang tepat dan efektif. Analisis ini memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki, mengatasi keterbatasan, memanfaatkan peluang yang muncul, serta menghadapi ancaman yang dapat menghambat kinerja. Menurut Helms dan Nixon (2020), *s analysis provides a structured framework for organizations to evaluate internal and external factors, which aids in strategic decision-making and long-term planning*, menunjukkan bahwa metode ini tidak hanya bersifat evaluatif tetapi juga bersifat perencanaan yang aplikatif dalam pengambilan keputusan strategis.

b. Komponen Analisis SWOT

1) *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan (*Strengths*) merupakan komponen internal dari analisis SWOT yang mencerminkan keunggulan atau kapasitas organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan strategis serta mempertahankan keunggulan dibandingkan pesaing. Kekuatan ini mencakup sumber daya manusia yang kompeten, fasilitas dan infrastruktur yang

memadai, reputasi lembaga yang baik, serta sistem manajemen yang efektif sehingga potensi tersebut dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kekuatan juga meliputi kemampuan organisasi dalam menyediakan layanan atau program unggulan yang membedakannya dari lembaga lain, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta kapasitas inovasi yang mendukung pengembangan program secara berkelanjutan. Menurut Panagiotou (2020), mengidentifikasi kekuatan organisasi memungkinkan manajemen untuk memanfaatkan kemampuan internal secara strategis sehingga organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada dan menghadapi potensi ancaman dengan lebih efektif.

2) *Weaknesses* (Kelemahan)

Weaknesses (kelemahan) merupakan komponen internal dalam analisis SWOT yang menunjukkan berbagai keterbatasan atau kekurangan yang dimiliki oleh organisasi dan dapat menghambat pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan. Kelemahan ini dapat berupa keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya kompetensi tertentu, sistem manajemen yang belum optimal, keterbatasan dana, serta sarana dan prasarana yang belum memadai sehingga memengaruhi efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kelemahan juga mencerminkan aspek-aspek internal yang perlu diperbaiki agar organisasi mampu meningkatkan kualitas dan daya saingnya di tengah persaingan dan dinamika lingkungan yang terus berubah. Menurut Helms dan Nixon (2020), kelemahan dalam analisis SWOT mengacu pada faktor-faktor internal yang menghambat organisasi dalam mencapai tujuan dan harus diidentifikasi secara tepat agar dapat diminimalkan melalui strategi yang sesuai.

3) *Opportunities* (Peluang)

Opportunities (peluang) merupakan komponen eksternal dalam analisis SWOT yang mencerminkan kondisi, tren, atau faktor di lingkungan luar organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis

dan pengembangan kinerja. Peluang ini bisa berupa kemajuan teknologi, dukungan kebijakan pemerintah, kerja sama dengan pihak lain, meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan atau produk organisasi, serta perkembangan tren positif di sektor terkait yang memungkinkan organisasi untuk berkembang lebih pesat.

Peluang juga menuntut organisasi untuk mampu mengantisipasi perubahan lingkungan dan mengambil tindakan proaktif agar dapat memaksimalkan potensi yang muncul dari faktor eksternal tersebut. Menurut Panagiotou (2020), mengidentifikasi peluang dalam analisis SWOT membantu organisasi merancang strategi yang adaptif dan inovatif, sehingga organisasi mampu memanfaatkan kondisi eksternal untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan jangka panjang.

4) *Threats* (Ancaman)

Threats (ancaman) merupakan komponen eksternal dalam analisis SWOT yang menggambarkan berbagai kondisi atau faktor dari lingkungan luar organisasi yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan serta mengganggu kinerja organisasi. Ancaman ini dapat berasal dari persaingan yang semakin ketat, perubahan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi yang tidak stabil, perkembangan teknologi yang cepat, hingga perubahan preferensi masyarakat yang dapat memengaruhi eksistensi dan keberlanjutan organisasi.

Ancaman perlu diidentifikasi secara cermat karena sifatnya yang berada di luar kendali langsung organisasi, sehingga organisasi harus mampu mengantisipasi dan meresponsnya melalui strategi yang tepat agar dampak negatifnya dapat diminimalkan. Menurut Helms dan Nixon (2020), ancaman dalam analisis SWOT merupakan faktor-faktor eksternal yang dapat menimbulkan risiko terhadap pencapaian tujuan organisasi dan harus dikelola melalui pendekatan strategis yang adaptif dan responsif.

c. Tujuan dan Manfaat Analisis SWOT

Tujuan analisis SWOT adalah untuk membantu organisasi memahami kondisi internal dan eksternal secara menyeluruh melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman,

sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi yang lebih terarah dan efektif. Analisis ini juga bertujuan untuk menghasilkan informasi yang relevan guna mendukung proses pengambilan keputusan strategis serta memastikan bahwa langkah yang diambil selaras dengan kondisi nyata yang dihadapi organisasi.

Manfaat analisis SWOT terlihat dari kemampuannya dalam memberikan gambaran yang sistematis mengenai posisi organisasi sehingga memudahkan dalam menentukan prioritas strategi, mengoptimalkan potensi yang dimiliki, serta mengantisipasi berbagai risiko yang mungkin muncul dari lingkungan eksternal. Menurut David dan David (2020), analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal guna menghasilkan alternatif strategi yang paling sesuai bagi organisasi.

d. Strategi Berdasarkan Matriks SWOT

Strategi berdasarkan matriks SWOT merupakan pendekatan yang digunakan untuk merumuskan langkah-langkah strategis organisasi dengan menggabungkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman, sehingga setiap strategi yang disusun lebih terarah dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan kekuatan internal dalam memanfaatkan peluang eksternal, sekaligus merancang tindakan yang efektif untuk mengurangi kelemahan dan menghadapi ancaman dari lingkungan luar. Dengan demikian, strategi yang dihasilkan tidak hanya realistis tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan kompetitif.

Pada penerapannya, matriks SWOT membagi strategi menjadi empat kategori utama, yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*) yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi ST (*Strengths-Threats*) yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*) yang berfokus pada mitigasi kelemahan untuk

mengurangi risiko ancaman. Strategi berdasarkan matriks ini membantu organisasi untuk lebih sistematis dalam mengevaluasi opsi strategis serta menentukan prioritas langkah yang paling efektif. Menurut Gürel dan Tat (2021), penerapan matriks SWOT memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk menghubungkan kondisi internal dan eksternal organisasi sehingga mempermudah pengambilan keputusan strategis yang tepat sasaran.

2. Analisis PESTEL

Analisis PESTEL merupakan metode analisis lingkungan eksternal yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor makro yang dapat memengaruhi kinerja dan arah strategis suatu organisasi, termasuk dalam bidang pendidikan. Analisis ini membantu organisasi memahami kondisi di luar kendali internal yang berpotensi memberikan peluang maupun ancaman sehingga dapat dijadikan dasar dalam penyusunan strategi yang adaptif dan berkelanjutan.

a. Pengertian Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi organisasi dengan fokus pada enam aspek utama, yaitu Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum, sehingga organisasi dapat memahami kondisi lingkungan makro secara menyeluruh dan menyusun strategi yang lebih adaptif. Analisis ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari perubahan di lingkungan eksternal, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga perencanaan strategis dapat lebih responsif dan tepat sasaran. Menurut Yüksel (2020), analisis PESTEL memberikan kerangka kerja yang sistematis bagi organisasi untuk menilai faktor eksternal yang memengaruhi operasi dan strategi, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih informasi dan berorientasi pada keberlanjutan organisasi.

b. Komponen Analisis PESTEL

1) *Political* (Politik)

Political (Politik) sebagai komponen dalam analisis PESTEL merujuk pada berbagai kebijakan, regulasi, stabilitas pemerintahan, serta arah politik suatu negara yang

dapat memengaruhi aktivitas organisasi dalam menjalankan operasional maupun merumuskan strategi jangka panjang. Faktor ini mencakup aspek seperti kebijakan perpajakan, peraturan perdagangan, stabilitas politik, serta tingkat intervensi pemerintah terhadap sektor tertentu yang semuanya dapat menciptakan peluang maupun hambatan bagi organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Menurut Henry (2021), faktor politik dalam analisis lingkungan eksternal berperan penting karena keputusan pemerintah dan kondisi politik dapat secara signifikan memengaruhi iklim bisnis, tingkat risiko, serta keberlanjutan strategi organisasi.

Pengaruh faktor politik juga dapat terlihat dari perubahan kebijakan pemerintah yang dapat berdampak langsung pada biaya operasional, akses pasar, serta kepatuhan terhadap regulasi yang harus dipenuhi oleh organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Selain itu, stabilitas politik yang terjaga cenderung memberikan kepastian bagi pelaku organisasi dalam melakukan perencanaan investasi dan pengembangan usaha, sedangkan ketidakstabilan politik dapat meningkatkan ketidakpastian dan risiko yang harus diantisipasi melalui strategi mitigasi yang tepat. Oleh karena itu, analisis terhadap komponen politik menjadi sangat penting untuk memahami dinamika kekuasaan dan kebijakan yang dapat memengaruhi lingkungan bisnis secara keseluruhan.

2) *Economic* (Ekonomi)

Economic (Ekonomi) sebagai komponen dalam analisis PESTEL merujuk pada berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi makroekonomi yang dapat memengaruhi kinerja dan keberlangsungan organisasi, seperti tingkat inflasi, suku bunga, nilai tukar, pertumbuhan ekonomi, serta tingkat pengangguran yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada daya beli masyarakat dan aktivitas pasar. Faktor-faktor ekonomi ini menjadi indikator penting dalam menentukan strategi organisasi karena perubahan kondisi ekonomi dapat memengaruhi permintaan produk atau jasa, struktur biaya operasional, serta kemampuan

organisasi dalam melakukan investasi dan ekspansi. Menurut Yüksel (2020), faktor ekonomi dalam analisis PESTEL mencerminkan kondisi makro yang berpengaruh terhadap stabilitas dan kinerja organisasi sehingga perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan strategis.

Pengaruh faktor ekonomi juga terlihat dari bagaimana fluktuasi inflasi dapat meningkatkan biaya produksi dan menurunkan daya beli konsumen, sementara perubahan suku bunga dapat memengaruhi biaya pinjaman dan keputusan investasi yang dilakukan oleh organisasi dalam mengembangkan usahanya. Selain itu, nilai tukar mata uang memiliki peran penting terutama bagi organisasi yang terlibat dalam kegiatan ekspor dan impor karena perubahan kurs dapat memengaruhi harga jual, margin keuntungan, serta daya saing di pasar internasional. Oleh karena itu, analisis terhadap kondisi ekonomi menjadi sangat penting untuk membantu organisasi mengantisipasi perubahan pasar dan menyesuaikan strategi agar tetap kompetitif.

3) *Social* (Sosial)

Social (Sosial) sebagai komponen dalam analisis PESTEL mengacu pada berbagai aspek yang berkaitan dengan kondisi masyarakat yang dapat memengaruhi perilaku konsumen dan pola interaksi dalam suatu lingkungan, seperti demografi, gaya hidup, nilai-nilai budaya, tingkat pendidikan, serta perubahan preferensi dan tren sosial yang berkembang di masyarakat. Faktor sosial ini menjadi penting karena organisasi perlu memahami karakteristik dan dinamika masyarakat agar dapat menyesuaikan produk, layanan, serta strategi pemasaran yang relevan dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Menurut Henry (2021), faktor sosial dalam analisis lingkungan eksternal mencerminkan perubahan nilai, sikap, dan perilaku masyarakat yang dapat memengaruhi permintaan pasar serta arah strategi organisasi.

Pengaruh faktor sosial juga terlihat dari perubahan demografi seperti pertumbuhan populasi, distribusi usia, urbanisasi, serta peningkatan tingkat pendidikan yang dapat membentuk segmentasi pasar dan memengaruhi pola

konsumsi masyarakat terhadap barang dan jasa tertentu. Selain itu, perkembangan gaya hidup modern, kesadaran terhadap kesehatan, serta meningkatnya kepedulian terhadap isu sosial dan lingkungan turut memengaruhi preferensi konsumen dalam memilih produk yang dianggap lebih sesuai dengan nilai-nilai yang dianut. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami perubahan sosial ini agar dapat merancang strategi yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga selaras dengan kebutuhan dan ekspektasi masyarakat.

4) *Technological* (Teknologi)

Technological (Teknologi) dalam analisis PESTEL mengacu pada perkembangan teknologi dan inovasi yang dapat berdampak signifikan terhadap cara organisasi menjalankan operasional, memproduksi barang atau jasa, serta berinteraksi dengan pelanggan melalui pemanfaatan sistem digital, otomatisasi, dan solusi teknis lainnya yang semakin mutakhir. Faktor teknologi ini mencakup adopsi teknologi informasi, riset dan pengembangan, serta kecenderungan inovasi teknis yang dapat membuka peluang baru sekaligus menciptakan tantangan bagi organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tersebut. Menurut Hussain *et al.* (2021), pemahaman terhadap faktor teknologi dalam analisis lingkungan membantu organisasi dalam merencanakan strategi yang responsif terhadap perubahan teknologi dan memaksimalkan pemanfaatan inovasi untuk meningkatkan daya saing.

Perubahan teknologi yang cepat memengaruhi berbagai aspek operasional organisasi, seperti efisiensi proses, biaya produksi, layanan pelanggan, serta kemampuan organisasi dalam memperluas pangsa pasar melalui platform digital dan e-commerce. Selain itu, adopsi teknologi juga menuntut peningkatan kompetensi sumber daya manusia agar dapat mengoperasikan perangkat dan sistem baru secara efektif, sehingga organisasi tidak hanya bergantung pada infrastruktur teknologi tetapi juga pada kemampuan adaptasi tenaga kerja. Pemantauan terhadap tren teknologi menjadi sangat penting agar organisasi dapat mengantisipasi

perubahan, mengurangi risiko disrupsi, serta merancang strategi inovatif yang memberi nilai tambah bagi pelanggan dan *stakeholder*.

Gambar 2. *E-Commerce*



Sumber: *DJKN*

Pemanfaatan teknologi tidak hanya mendukung efisiensi internal tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif dalam persaingan global melalui peningkatan produktivitas, kualitas layanan, serta respons yang lebih cepat terhadap dinamika pasar. Organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi secara optimal dalam sistem kerja cenderung memiliki kemampuan adaptasi yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan eksternal, serta kesempatan untuk menciptakan model bisnis baru yang lebih relevan dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor teknologi dalam analisis PESTEL merupakan hal krusial dalam merumuskan strategi yang adaptif dan berkelanjutan di era digital.

5) *Environmental* (Lingkungan)

Environmental (Lingkungan) sebagai komponen dalam analisis PESTEL merujuk pada faktor-faktor yang berkaitan dengan kondisi dan perubahan lingkungan fisik serta upaya pelestarian alam yang dapat memengaruhi operasi dan strategi organisasi, seperti tekanan terhadap keberlanjutan,

perubahan iklim, penggunaan sumber daya alam, serta regulasi lingkungan yang semakin ketat. Faktor ini menjadi penting karena organisasi harus mempertimbangkan dampak aktivitasnya terhadap lingkungan sekaligus menyesuaikan strategi bisnisnya dengan tren global menuju praktik yang lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan agar tetap diterima oleh pasar dan pemangku kepentingan. Menurut artikel di Cayenne Consulting (2023), faktor lingkungan dalam analisis PESTEL mencakup isu-isu seperti perubahan iklim, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial yang kini menjadi pengaruh makro penting bagi perencanaan strategis organisasi.

Pengaruh faktor lingkungan terlihat dari bagaimana organisasi harus mengantisipasi risiko terkait kelangkaan sumber daya, polusi, serta tuntutan untuk mengurangi jejak karbon, yang jika diabaikan dapat berdampak negatif pada citra, biaya operasional, dan kepatuhan terhadap peraturan. Selain itu, meningkatnya kesadaran konsumen terhadap isu-isu lingkungan mendorong permintaan terhadap produk dan layanan yang lebih ramah lingkungan, sehingga organisasi perlu menyesuaikan proses produksi dan model bisnisnya untuk memenuhi harapan pasar yang semakin peduli lingkungan.

6) *Legal* (Hukum)

Legal (Hukum) sebagai komponen dalam analisis PESTEL merujuk pada berbagai peraturan, undang-undang, kebijakan, serta kerangka hukum yang mengatur aktivitas organisasi dalam menjalankan operasionalnya, termasuk aspek kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, hak kekayaan intelektual, standar industri, serta kewajiban perpajakan yang berlaku di suatu wilayah. Faktor hukum ini menjadi sangat penting karena setiap organisasi harus memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnisnya berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar terhindar dari sanksi hukum, denda, maupun risiko reputasi yang dapat merugikan keberlangsungan usaha. Menurut Henry (2021), faktor legal dalam analisis lingkungan eksternal mencakup berbagai peraturan dan

kebijakan hukum yang dapat memengaruhi cara organisasi beroperasi serta menentukan batasan dalam pengambilan keputusan strategis.

Pengaruh faktor hukum juga terlihat dari perubahan regulasi yang dapat berdampak langsung pada struktur biaya, prosedur operasional, serta kebijakan internal organisasi, sehingga organisasi perlu menyesuaikan diri dengan ketentuan hukum yang dinamis dan terus berkembang. Selain itu, keberadaan regulasi yang ketat dalam suatu industri dapat meningkatkan standar kualitas produk dan layanan, sekaligus mendorong organisasi untuk lebih transparan dan bertanggung jawab dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap aspek hukum menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa strategi yang dirancang tidak hanya efektif tetapi juga sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Manfaat Analisis PESTEL

Manfaat analisis PESTEL sangat penting bagi organisasi karena alat ini membantu manajemen dalam memahami secara komprehensif faktor-faktor eksternal makro yang dapat memengaruhi kinerja dan arah strategi organisasi, sehingga keputusan strategis yang diambil lebih informatif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan melakukan analisis terhadap faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum, organisasi dapat mengidentifikasi peluang pasar baru serta potensi risiko yang mungkin timbul, sehingga perencanaan strategis menjadi lebih matang dan responsif terhadap tantangan eksternal. Menurut artikel dari Cakrawala University (2024), analisis PESTEL membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik, pengelolaan risiko yang efektif, serta perencanaan investasi yang cerdas untuk mengurangi dampak negatif perubahan lingkungan eksternal terhadap organisasi.

Manfaat lainnya termasuk kemampuan organisasi untuk mengantisipasi perubahan tren pasar dan kebijakan yang mungkin memengaruhi operasional serta strategi jangka panjang, sehingga organisasi tidak hanya bereaksi terhadap perubahan tetapi juga proaktif dalam meresponsnya. Selain itu, analisis

PESTEL memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi pemasaran, inovasi produk, dan alokasi sumber daya secara lebih tepat berdasarkan pemahaman terhadap faktor eksternal yang relevan. Dengan demikian, penggunaan analisis PESTEL tidak hanya meningkatkan ketahanan organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal tetapi juga memperkuat posisi kompetitif di pasar melalui strategi yang lebih informatif dan adaptif.

C. Perumusan Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan proses strategis dalam manajemen pendidikan yang digunakan untuk menentukan arah, identitas, serta sasaran yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Visi menggambarkan cita-cita atau kondisi ideal sekolah di masa depan, misi menjelaskan langkah-langkah umum yang dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut, sedangkan tujuan merupakan hasil konkret yang ingin dicapai dalam periode tertentu dan lebih operasional sifatnya.

1. Visi Sekolah

Perumusan visi sekolah adalah proses menetapkan gambaran ideal tentang masa depan sekolah yang ingin dicapai dalam jangka panjang, sehingga seluruh warga sekolah memiliki arah yang sama dalam menjalankan kegiatan pendidikan. Visi sekolah berfungsi sebagai kompas utama yang mengarahkan kebijakan, program, dan budaya kerja sekolah agar tetap fokus pada tujuan besar yang ingin diwujudkan.

a. Pengertian Visi Sekolah

Visi sekolah adalah pernyataan yang menggambarkan gambaran ideal tentang masa depan sekolah yang ingin dicapai sebagai arah dan cita-cita jangka panjang yang menjadi pedoman bagi seluruh kegiatan pendidikan dan pengembangan lembaga. Pernyataan visi ini biasanya mencerminkan kondisi yang diharapkan sekolah dapat diwujudkan dalam jangka waktu tertentu serta menjadi inspirasi dan motivasi bagi warga sekolah untuk bergerak menuju tujuan bersama. Menurut Patmawati dkk. (2023), visi sekolah merupakan refleksi dari impian masa depan yang realistis dan dapat memberikan arah serta kerangka tindakan bagi seluruh

warga sekolah dalam mencapai cita-cita pendidikan yang diinginkan.

b. Ciri-ciri Visi Sekolah

Ciri-ciri visi sekolah mencerminkan karakteristik pernyataan visi yang baik sehingga dapat menjadi arah utama dalam pengembangan dan pengelolaan lembaga pendidikan secara efektif, yakni memiliki pernyataan yang jelas, inspiratif, serta menggambarkan kondisi ideal masa depan sekolah yang ingin dicapai dan mudah dipahami oleh seluruh warga sekolah. Visi yang baik juga bersifat realistis, relevan dengan kebutuhan peserta didik dan masyarakat, serta mampu memotivasi seluruh pemangku kepentingan untuk bekerja menuju tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam jangka panjang. Menurut Arifin (2022), salah satu ciri visi yang efektif adalah memiliki rumusan yang sederhana namun mencerminkan cita-cita yang tinggi dan dapat menjadi pedoman strategis sekolah dalam jangka panjang. Visi sekolah yang baik tidak hanya sekadar kata-kata aspiratif, tetapi juga menggambarkan nilai-nilai pendidikan yang dianut serta memperlihatkan arah strategis sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, karakter peserta didik, dan hubungan dengan komunitas di sekitarnya. Visi yang jelas juga membantu sekolah dalam menyusun misi dan tujuan secara konsisten sehingga setiap kebijakan dan program kerja dapat berjalan sinergis sesuai arah yang telah dirumuskan.

c. Langkah-langkah Perumusan Visi Sekolah

Langkah-langkah perumusan visi sekolah merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk menghasilkan pernyataan visi yang jelas, realistis, dan mampu menjadi arah jangka panjang bagi seluruh warga sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan. Proses ini tidak dilakukan secara spontan, melainkan melalui tahapan yang melibatkan analisis kondisi sekolah, identifikasi kebutuhan, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan agar visi yang dihasilkan mencerminkan harapan bersama dan sesuai dengan konteks lingkungan pendidikan. Menurut Wahyuni (2021), perumusan visi sekolah yang efektif harus melalui tahapan yang terstruktur mulai dari analisis lingkungan, pengumpulan aspirasi, hingga perumusan dan penetapan visi yang disepakati bersama.

Tahap awal dalam perumusan visi sekolah dimulai dengan melakukan analisis kondisi internal dan eksternal sekolah untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi, sehingga visi yang dirumuskan dapat bersifat realistis dan relevan dengan situasi yang ada. Selanjutnya, sekolah perlu mengumpulkan aspirasi dari berbagai pihak seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat untuk mendapatkan gambaran harapan bersama terhadap masa depan sekolah.

Tahap berikutnya adalah merumuskan pernyataan visi berdasarkan hasil analisis dan aspirasi yang telah dihimpun, dengan memperhatikan penggunaan bahasa yang singkat, jelas, inspiratif, serta mudah dipahami oleh seluruh warga sekolah. Setelah itu, visi yang telah dirumuskan perlu didiskusikan, disepakati, dan disahkan melalui mekanisme formal agar memiliki legitimasi, kemudian disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah agar menjadi pedoman bersama dalam pelaksanaan program dan kegiatan pendidikan.

- d. Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Merumuskan Visi Sekolah
Hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan visi sekolah mencakup berbagai aspek penting yang memastikan visi tersebut mampu menjadi arah strategis yang jelas, inspiratif, dan relevan dengan kebutuhan pendidikan saat ini maupun masa depan, sehingga dapat menjadi pedoman bagi seluruh warga sekolah dalam menjalankan kegiatan pendidikan secara terarah. Visi sekolah harus disusun dengan mempertimbangkan nilai-nilai inti lembaga, kondisi lingkungan internal dan eksternal, serta harapan seluruh pemangku kepentingan agar menghasilkan rumusan yang realistis, mudah dipahami, dan mampu mendorong komitmen bersama dalam mencapai tujuan pendidikan jangka panjang. Menurut Mulyasa (2021), visi sekolah yang baik harus memperhatikan keselarasan antara kondisi nyata sekolah dengan cita-cita ideal yang ingin dicapai sehingga mampu menjadi arah pengembangan yang berkelanjutan.

Pada merumuskan visi sekolah, penting untuk memastikan bahwa visi tersebut bersifat sederhana namun bermakna, tidak terlalu panjang, serta menggunakan bahasa yang komunikatif agar mudah diinternalisasi oleh seluruh warga sekolah termasuk

guru, peserta didik, dan tenaga kependidikan. Selain itu, visi harus mampu menggambarkan keunggulan yang ingin dicapai oleh sekolah serta memiliki daya dorong yang kuat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, budaya sekolah, dan prestasi peserta didik secara berkesinambungan.

2. Misi Sekolah

Perumusan misi sekolah merupakan proses penjabaran dari visi sekolah ke dalam langkah-langkah operasional yang menjelaskan apa yang dilakukan sekolah untuk mencapai tujuan dan cita-cita yang telah ditetapkan. Misi berfungsi sebagai pedoman kerja yang lebih konkret dibandingkan visi, sehingga seluruh program, kegiatan, dan kebijakan sekolah dapat diarahkan secara sistematis dan terukur sesuai dengan arah yang ingin dicapai.

a. Pengertian Misi Sekolah

Misi sekolah adalah pernyataan formal yang menggambarkan serangkaian tindakan, peran, dan komitmen yang akan dilakukan oleh sekolah dalam rangka mewujudkan visi yang telah ditetapkan, serta menjadi pedoman operasional dalam setiap aspek penyelenggaraan pendidikan, termasuk pembelajaran, pembinaan karakter peserta didik, pengembangan sumber daya, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Pernyataan misi ini dirancang sedemikian rupa agar mencerminkan nilai-nilai pendidikan yang dianut sekolah, menjelaskan fungsi utama sekolah dalam menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas, dan menjadi dasar dalam penyusunan program kerja serta kebijakan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang terukur dan relevan. Menurut Wahyuni (2021), misi sekolah merupakan pernyataan arah strategis yang menjabarkan langkah-langkah konkret yang harus dilakukan untuk mencapai visi, sehingga setiap kegiatan dan program kerja sekolah dapat terintegrasi dan terarah.

b. Ciri-ciri Misi Sekolah

Ciri-ciri misi sekolah mencerminkan karakteristik pernyataan misi yang baik sehingga dapat menjadi pedoman operasional dalam mewujudkan visi sekolah melalui tindakan nyata yang terukur, jelas, dan konsisten dalam setiap aspek penyelenggaraan pendidikan. Misi sekolah yang efektif biasanya dirumuskan

dengan bahasa yang spesifik dan menggambarkan arah kegiatan sekolah yang konkret, mencakup fungsi utama pendidikan seperti pembelajaran, pembinaan karakter peserta didik, pengembangan sumber daya manusia, serta hubungan dengan pemangku kepentingan, sehingga setiap program kerja dapat selaras dengan arah strategis sekolah yang telah ditetapkan. Menurut Calam dkk. (2020), salah satu ciri misi sekolah yang baik adalah mampu menjelaskan secara eksplisit tindakan yang harus dilakukan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sehingga menjadi pedoman operasional dalam implementasi strategi pendidikan.

Ciri lainnya adalah misi sekolah harus memiliki fokus yang jelas terhadap sasaran publik yang dilayani, yakni peserta didik dan masyarakat, serta menggambarkan kualitas layanan pendidikan yang ingin dicapai oleh sekolah, termasuk aspek profesionalisme tenaga pendidik, relevansi pembelajaran, dan pengembangan kompetensi peserta didik. Misi yang baik juga bersifat realistis dan dapat diukur dalam praktik sehingga memudahkan sekolah dalam mengevaluasi pencapaian kinerja serta melakukan perbaikan berkelanjutan sesuai dengan dinamika kebutuhan pendidikan.

c. Langkah-langkah Perumusan Misi Sekolah

1) Menelaah Visi Sekolah

Misi harus berangkat dari visi yang telah dirumuskan agar terdapat keterkaitan yang jelas antara cita-cita dan langkah-langkah yang akan dilakukan.

2) Mengidentifikasi Fungsi Utama Sekolah

Sekolah perlu menentukan peran utamanya dalam pendidikan, seperti pembelajaran, pembinaan karakter, dan pengembangan kompetensi siswa.

3) Menganalisis Kebutuhan dan Kondisi Sekolah

Penyusunan misi mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal agar langkah yang dirumuskan sesuai dengan kemampuan dan tantangan yang dihadapi.

4) Merumuskan Kegiatan Utama

Misi disusun berdasarkan kegiatan atau strategi yang akan dilakukan untuk mencapai visi, seperti peningkatan kualitas

pembelajaran, pengembangan karakter, dan pemanfaatan teknologi.

5) Menyusun dan Menyepakati Rumusan Misi

Rumusan misi dikompilasi dan disepakati bersama oleh pihak-pihak terkait agar memiliki kesamaan pemahaman dan komitmen dalam pelaksanaannya.

d. Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Perumusan Misi Sekolah

Hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan misi sekolah meliputi berbagai aspek penting yang memastikan bahwa misi yang disusun mampu menjabarkan visi secara operasional, jelas, dan dapat diimplementasikan dalam kegiatan nyata di lingkungan sekolah. Misi sekolah harus disusun dengan memperhatikan keselarasan terhadap visi, kondisi nyata sekolah, kebutuhan peserta didik, serta tuntutan lingkungan eksternal, sehingga setiap pernyataan misi benar-benar mencerminkan aktivitas utama yang akan dilakukan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Mulyasa (2021), perumusan misi sekolah yang baik harus mencerminkan langkah-langkah konkret yang realistis, relevan dengan visi, serta mampu menjadi pedoman dalam pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Untuk merumuskan misi sekolah, penting untuk menggunakan bahasa yang jelas, singkat, dan mudah dipahami oleh seluruh warga sekolah agar misi tersebut dapat diinternalisasi dan dijadikan acuan dalam setiap aktivitas pendidikan. Selain itu, misi harus bersifat spesifik dan tidak terlalu umum, sehingga dapat menggambarkan secara rinci peran sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, pengembangan karakter peserta didik, serta pengelolaan sumber daya sekolah secara efektif dan efisien.

3. Tujuan Sekolah

Perumusan tujuan sekolah merupakan proses penetapan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah dalam jangka waktu tertentu sebagai penjabaran dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan sekolah bersifat lebih konkret, terukur, dan operasional sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun program kerja, melaksanakan kegiatan pembelajaran, serta mengevaluasi keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

a. Pengertian Tujuan Sekolah

Tujuan sekolah adalah pernyataan konkret yang menggambarkan hasil-hasil pendidikan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan formal dalam jangka tertentu sebagai bagian dari implementasi visi dan misi sekolah, yang meliputi peningkatan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan peserta didik agar siap menghadapi kehidupan dan pendidikan lebih lanjut. Rumusan tujuan sekolah berfungsi sebagai arah operasional yang jelas untuk mengarahkan seluruh kegiatan pembelajaran, pengembangan karakter, serta pengelolaan sumber daya sekolah sehingga setiap aktivitas pendidikan memiliki fokus yang terukur dan konsisten dengan cita-cita pendidikan yang diharapkan oleh masyarakat. Menurut artikel penelitian Patmawati dkk. (2023), tujuan sekolah harus dirumuskan secara sistematis sebagai bagian dari komponen penting dalam manajemen sekolah sehingga mampu mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, dan program kerja dalam rangka merealisasikan misi dan visi sekolah.

b. Ciri-ciri Tujuan Sekolah

Ciri-ciri tujuan sekolah mencerminkan karakteristik sasaran pendidikan yang dirumuskan secara jelas, terukur, dan operasional sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan dan evaluasi seluruh kegiatan pendidikan di sekolah. Tujuan yang baik tidak hanya menggambarkan hasil akhir yang ingin dicapai, tetapi juga menunjukkan arah yang realistis, spesifik, serta relevan dengan kebutuhan peserta didik, perkembangan zaman, dan tuntutan masyarakat, sehingga mampu menjadi dasar dalam penyusunan program kerja sekolah yang sistematis dan berkelanjutan. Menurut Wahyuni (2021), tujuan yang efektif harus memiliki kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas sehingga memudahkan dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja sekolah.

Tujuan sekolah juga harus mampu menjadi indikator keberhasilan yang dapat diukur secara objektif melalui berbagai instrumen evaluasi, baik dalam aspek akademik maupun nonakademik, sehingga sekolah dapat menilai sejauh mana capaian yang telah diperoleh dibandingkan dengan target yang

ditetapkan. Selain itu, tujuan yang baik perlu disusun secara komunikatif agar mudah dipahami oleh seluruh warga sekolah dan dapat dijadikan pedoman bersama dalam melaksanakan kegiatan pendidikan yang terarah dan konsisten.

c. Langkah-langkah Perumusan Tujuan Sekolah

Langkah-langkah perumusan tujuan sekolah merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk menetapkan hasil pendidikan yang ingin dicapai secara konkret, terukur, dan selaras dengan visi serta misi sekolah, sehingga tujuan tersebut dapat menjadi pedoman operasional dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Proses ini tidak hanya berfokus pada penentuan hasil akhir, tetapi juga melibatkan analisis kondisi sekolah, identifikasi kebutuhan peserta didik, serta pertimbangan terhadap tuntutan lingkungan internal dan eksternal agar tujuan yang dirumuskan relevan dan realistis untuk dicapai. Menurut Wahyuni (2021), perumusan tujuan sekolah harus dilakukan melalui tahapan yang terstruktur mulai dari analisis kebutuhan, penjabaran visi dan misi, hingga perumusan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas.

Tahap awal dalam perumusan tujuan sekolah dimulai dengan melakukan analisis terhadap visi dan misi sekolah untuk memastikan bahwa tujuan yang dirumuskan benar-benar menjadi turunan yang operasional dari arah strategis yang telah ditetapkan, sehingga terdapat keterkaitan yang konsisten antara visi, misi, dan tujuan. Selanjutnya, sekolah perlu mengidentifikasi kondisi nyata yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi agar tujuan yang dirumuskan mampu menjawab kebutuhan serta permasalahan yang ada di lingkungan sekolah.

Tahap berikutnya adalah merumuskan tujuan secara spesifik dengan menggunakan indikator yang jelas, terukur, dan dapat dievaluasi sehingga memudahkan dalam penilaian keberhasilan pencapaian tujuan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Setelah itu, tujuan yang telah dirumuskan perlu dikomunikasikan dan disepakati oleh seluruh pemangku kepentingan agar tercipta pemahaman dan komitmen bersama dalam mengimplementasikan program-program sekolah yang

mendukung pencapaian tujuan tersebut secara efektif dan berkelanjutan.

- d. Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Perumusan Tujuan Sekolah
Hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan tujuan sekolah mencakup berbagai aspek penting yang memastikan tujuan tersebut mampu menjadi pedoman operasional yang jelas, terukur, dan selaras dengan visi serta misi sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan. Tujuan sekolah harus disusun dengan mempertimbangkan kondisi nyata sekolah, kebutuhan peserta didik, perkembangan zaman, serta tuntutan lingkungan eksternal, sehingga tujuan yang dirumuskan tidak hanya ideal secara konseptual tetapi juga realistis untuk dicapai melalui program dan kegiatan pendidikan yang terarah. Menurut Wahyuni (2021), perumusan tujuan sekolah harus memenuhi prinsip SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*) agar tujuan yang ditetapkan dapat diimplementasikan secara efektif dan dievaluasi dengan baik.

Untuk merumuskan tujuan sekolah perlu diperhatikan keterkaitan yang kuat antara tujuan dengan visi dan misi sekolah agar tidak terjadi ketidaksinambungan dalam arah pengembangan sekolah, sehingga setiap tujuan yang dirumuskan benar-benar menjadi turunan dari visi yang telah ditetapkan. Tujuan juga harus dirumuskan secara jelas dan komunikatif agar mudah dipahami oleh seluruh warga sekolah, sehingga dapat menjadi acuan bersama dalam melaksanakan program kerja dan kegiatan pembelajaran yang mendukung pencapaian mutu pendidikan.

D. Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Pendidikan

Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Pendidikan merupakan proses merumuskan arah kebijakan, tujuan, program, dan langkah pelaksanaan pendidikan dalam jangka menengah hingga panjang agar seluruh kegiatan pendidikan berjalan terarah, terukur, dan selaras dengan kebutuhan lembaga maupun masyarakat. Renstra pendidikan berfungsi sebagai pedoman utama bagi sekolah, madrasah, perguruan tinggi, atau lembaga pendidikan lainnya dalam menetapkan prioritas pengembangan, mengelola sumber daya, serta mengevaluasi capaian kinerja secara berkelanjutan.

1. Unsur-unsur dalam Renstra Pendidikan

Unsur-unsur dalam Rencana Strategis (Renstra) pendidikan merupakan komponen-komponen pokok yang disusun secara sistematis untuk menjadi pedoman dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pengembangan lembaga pendidikan dalam jangka menengah hingga panjang. Unsur-unsur tersebut saling berkaitan dan disusun secara terstruktur agar mampu menggambarkan kondisi nyata lembaga, arah pengembangan yang diinginkan, serta langkah-langkah strategis yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan berkelanjutan. Menurut Suryadi (2022), unsur-unsur dalam perencanaan strategis pendidikan meliputi analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, penetapan tujuan, strategi pencapaian, program kerja, serta indikator kinerja sebagai dasar dalam pelaksanaan dan evaluasi.

Analisis lingkungan menjadi unsur awal yang sangat penting karena memberikan gambaran tentang kondisi internal dan eksternal lembaga pendidikan, termasuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi. Hasil dari analisis ini digunakan sebagai dasar dalam merumuskan arah kebijakan dan strategi yang relevan dengan kondisi nyata sehingga Renstra yang disusun tidak bersifat teoritis semata, tetapi aplikatif dan kontekstual.

Visi dan misi merupakan unsur utama yang menjadi landasan dalam penyusunan Renstra, di mana visi menggambarkan cita-cita jangka panjang yang ingin dicapai, sedangkan misi menjelaskan langkah-langkah umum yang akan dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut. Selanjutnya, tujuan, strategi, program, serta indikator kinerja disusun secara terintegrasi untuk memastikan setiap kegiatan memiliki arah yang jelas, terukur, dan dapat dievaluasi sehingga pelaksanaan Renstra dapat berjalan secara efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Langkah-langkah Penyusunan Renstra Pendidikan

a. Melakukan Analisis Kondisi Awal

Melakukan analisis kondisi awal merupakan langkah fundamental dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) pendidikan yang bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keadaan nyata lembaga pendidikan sebelum menetapkan arah kebijakan dan strategi pengembangan

di masa mendatang. Analisis ini mencakup kajian terhadap kondisi internal seperti sumber daya manusia, sarana dan prasarana, manajemen, serta proses pembelajaran, serta kondisi eksternal seperti kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, kebutuhan masyarakat, dan dinamika lingkungan pendidikan yang dapat memengaruhi kinerja lembaga. Menurut Suryadi (2022), analisis kondisi awal dalam perencanaan strategis dilakukan melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang tepat dan relevan dengan kondisi organisasi.

b. Menetapkan Visi dan Misi

Menetapkan visi dan misi merupakan langkah krusial dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) pendidikan karena keduanya menjadi landasan arah kebijakan dan strategi lembaga pendidikan dalam jangka menengah hingga panjang, sekaligus mencerminkan cita-cita ideal serta komitmen lembaga untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan. Visi menjabarkan gambaran masa depan yang ingin diwujudkan oleh lembaga pendidikan, sedangkan misi menjelaskan peran, fungsi, dan langkah-langkah umum yang akan dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut dalam konteks operasional sehari-hari, sehingga seluruh kebijakan dan program kerja yang disusun selanjutnya memiliki arah yang jelas dan terintegrasi. Menurut Fiandi dan Ilmi (2022), perumusan visi dan misi dalam perencanaan strategis pendidikan harus melibatkan kajian yang mendalam terhadap konteks internal dan eksternal lembaga serta aspirasi seluruh pemangku kepentingan agar visi dan misi yang dihasilkan bersifat relevan, realistis, dan mampu mengarahkan seluruh aktivitas pendidikan ke arah pencapaian tujuan yang terukur.

Penetapan visi dan misi yang kuat juga membantu lembaga pendidikan dalam menyusun tujuan, sasaran, serta strategi yang tepat karena visi dan misi menjadi dasar pengambilan keputusan strategis serta pengembangan budaya organisasi yang mendukung pencapaian hasil pembelajaran yang berkualitas. Selain itu, keterlibatan berbagai pihak seperti pimpinan, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat dalam merumuskan visi dan misi meningkatkan rasa memiliki dan

komitmen bersama terhadap implementasi Renstra, sehingga pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan berkesinambungan.

c. Merumuskan Tujuan Strategis

Merumuskan tujuan strategis merupakan langkah penting dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) pendidikan yang berfungsi untuk menerjemahkan visi dan misi ke dalam hasil-hasil yang lebih konkret, terukur, dan dapat dicapai dalam periode waktu tertentu sesuai dengan kapasitas dan kondisi lembaga pendidikan. Tujuan strategis menjadi arah utama yang menghubungkan kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan di masa depan, sehingga setiap program, kebijakan, dan kegiatan yang dirancang dalam Renstra dapat difokuskan pada pencapaian hasil yang selaras dengan prioritas pengembangan lembaga. Menurut Nurdin (2023), tujuan strategis dalam perencanaan pendidikan harus dirumuskan secara spesifik, terukur, realistis, relevan, dan terbatas waktu agar dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan dan evaluasi program secara efektif.

Perumusan tujuan strategis juga memerlukan analisis yang cermat terhadap hasil identifikasi kondisi awal, visi dan misi, serta kebutuhan internal dan eksternal lembaga agar tujuan yang ditetapkan benar-benar mencerminkan prioritas pengembangan yang paling mendesak dan berdampak. Selain itu, tujuan strategis harus disusun secara hierarkis dan saling mendukung antar tujuan lainnya sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam implementasi program, serta mampu memberikan arah yang jelas bagi seluruh unit kerja dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara terintegrasi.

d. Menentukan Sasaran Strategis

Menentukan sasaran strategis merupakan langkah lanjutan dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) pendidikan yang bertujuan untuk menerjemahkan tujuan strategis ke dalam target-target yang lebih spesifik, terukur, dan operasional sehingga dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan program dan kegiatan pendidikan di lembaga. Sasaran strategis membantu memperjelas arah pencapaian tujuan dengan menetapkan indikator yang konkret dalam jangka waktu tertentu, sehingga setiap unit kerja memiliki pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya dan

dapat berkontribusi secara terukur terhadap pencapaian Renstra secara keseluruhan. Menurut Sari (2021), sasaran strategis harus dirumuskan secara spesifik, terukur, realistis, relevan, dan berbatas waktu agar dapat digunakan sebagai dasar dalam perencanaan operasional serta evaluasi kinerja lembaga pendidikan.

Penentuan sasaran strategis juga harus didasarkan pada analisis yang mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal lembaga, serta mempertimbangkan prioritas pengembangan yang paling mendesak agar sasaran yang ditetapkan benar-benar mampu menjawab kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, sasaran strategis perlu disusun secara sistematis dan saling mendukung antar sasaran lainnya sehingga membentuk kesatuan yang terintegrasi dalam mendukung pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan dalam Renstra pendidikan.

e. Menyusun Strategi Pencapaian

Menyusun strategi pencapaian merupakan langkah penting dalam penyusunan Rencana Strategis (Renstra) pendidikan yang berfungsi untuk menentukan cara, pendekatan, dan metode yang akan digunakan dalam mencapai tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Strategi pencapaian dirancang berdasarkan hasil analisis kondisi awal, visi, misi, tujuan, serta sasaran strategis, sehingga strategi yang disusun mampu menjembatani antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan melalui serangkaian tindakan yang terarah, terukur, dan sistematis. Menurut Rahman (2022), strategi dalam perencanaan pendidikan merupakan pola tindakan yang disusun secara terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal dan menyesuaikan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal.

Untuk penyusunan strategi pencapaian, lembaga pendidikan perlu mempertimbangkan berbagai alternatif strategi yang sesuai dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki, seperti tenaga pendidik, sarana dan prasarana, serta dukungan manajemen, agar strategi yang dipilih dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien. Selain itu, strategi yang dirumuskan harus mampu mengantisipasi berbagai tantangan dan perubahan lingkungan

pendidikan sehingga lembaga memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan langkah-langkah yang diambil tanpa mengabaikan tujuan utama yang ingin dicapai.

f. Menyusun Program dan Kegiatan

Menyusun program dan kegiatan merupakan tahap operasional dalam perencanaan strategis yang bertujuan untuk menerjemahkan strategi pencapaian ke dalam langkah-langkah konkret yang sistematis, terukur, dan dapat dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Program disusun sebagai kumpulan kegiatan yang saling terkait dan diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu, sehingga setiap kegiatan harus memiliki kejelasan tujuan, indikator keberhasilan, sumber daya yang dibutuhkan, serta penanggung jawab pelaksana agar implementasi berjalan efektif dan efisien. Menurut Sallis (2020), penyusunan program dalam manajemen pendidikan harus berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi melalui perencanaan kegiatan yang terstruktur, terukur, dan selaras dengan visi serta misi lembaga pendidikan.

Pada praktiknya, penyusunan kegiatan dalam setiap program perlu memperhatikan prioritas kebutuhan, ketersediaan sumber daya, serta urgensi permasalahan yang ingin diselesaikan, sehingga kegiatan yang dirancang benar-benar relevan dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, setiap kegiatan harus dilengkapi dengan jadwal pelaksanaan, pembagian tugas yang jelas, serta mekanisme koordinasi dan *monitoring* agar pelaksanaan program dapat berjalan sesuai rencana dan meminimalkan hambatan yang mungkin muncul selama proses implementasi.

g. Menetapkan Indikator Keberhasilan

Menetapkan indikator keberhasilan merupakan proses penting dalam perencanaan strategis yang berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai sejauh mana tujuan, sasaran, program, dan kegiatan yang telah direncanakan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Indikator keberhasilan harus dirumuskan secara spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas sehingga mampu memberikan gambaran objektif mengenai kinerja pelaksanaan program serta menjadi dasar dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan

perbaikan di masa mendatang. Menurut Kaplan dan Norton (2021), indikator kinerja yang baik harus mampu menerjemahkan strategi organisasi ke dalam ukuran-ukuran yang konkret dan terintegrasi sehingga memudahkan organisasi dalam memantau, mengevaluasi, dan mengendalikan pencapaian tujuan secara menyeluruh.

Pada penyusunannya, indikator keberhasilan perlu diselaraskan dengan tujuan strategis dan karakteristik program yang dijalankan, sehingga setiap indikator benar-benar mencerminkan hasil yang ingin dicapai dan bukan sekadar aktivitas yang dilakukan. Selain itu, indikator yang ditetapkan harus dilengkapi dengan parameter pengukuran, sumber data yang jelas, serta metode pengumpulan data yang sistematis agar proses *monitoring* dan evaluasi dapat dilakukan secara akurat dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kualitas implementasi program pendidikan.

h. Melakukan *Monitoring* dan Evaluasi

Melakukan *Monitoring* dan evaluasi merupakan tahapan penting dalam siklus perencanaan dan implementasi program yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang telah direncanakan berjalan sesuai dengan rencana, serta untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan antara target yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai di lapangan. *Monitoring* dilakukan secara berkelanjutan selama proses pelaksanaan program untuk mengamati perkembangan, mengidentifikasi hambatan, dan memberikan umpan balik secara cepat, sedangkan evaluasi dilakukan pada periode tertentu untuk menilai efektivitas, efisiensi, relevansi, dan dampak dari program yang telah dijalankan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan perbaikan atau pengembangan program berikutnya. Menurut Kusek dan Rist (2020), *monitoring* dan evaluasi merupakan sistem yang digunakan secara sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi guna menilai kinerja program serta mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti.

3. Prinsip Penyusunan Renstra Pendidikan

Prinsip penyusunan Rencana Strategis (Renstra) pendidikan merupakan pedoman dasar yang digunakan untuk memastikan bahwa seluruh proses perencanaan dilakukan secara sistematis, terarah, dan selaras dengan visi, misi, serta tujuan lembaga pendidikan. Prinsip ini menekankan pentingnya keterpaduan antara analisis kondisi internal dan eksternal, keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, serta penggunaan data yang akurat sebagai dasar dalam merumuskan strategi, program, dan kegiatan agar Renstra yang dihasilkan bersifat realistis, aplikatif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal. Menurut Bryson (2021), perencanaan strategis yang efektif harus berlandaskan pada prinsip partisipatif, berorientasi pada masa depan, berbasis bukti, serta fleksibel terhadap perubahan lingkungan agar organisasi mampu merespons dinamika yang terjadi secara adaptif dan berkelanjutan.

Prinsip penyusunan Renstra juga mencakup konsistensi dan keselarasan antar komponen perencanaan, mulai dari tujuan, sasaran strategis, strategi pencapaian, hingga indikator keberhasilan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Konsistensi ini penting agar tidak terjadi ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, sehingga setiap program dan kegiatan yang dirancang dapat berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, Renstra harus disusun dengan mempertimbangkan prioritas kebutuhan lembaga serta kemampuan sumber daya yang tersedia agar implementasinya dapat berjalan efektif dan efisien.

Prinsip lainnya adalah keberlanjutan dan evaluasi berkelanjutan, yang menekankan bahwa penyusunan Renstra tidak berhenti pada tahap perencanaan saja, tetapi juga mencakup mekanisme *monitoring* dan evaluasi secara periodik untuk menilai capaian dan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Hal ini bertujuan agar Renstra tetap relevan dengan perkembangan lingkungan pendidikan yang dinamis serta mampu mengakomodasi perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan masyarakat, sehingga lembaga pendidikan dapat terus meningkatkan kualitas dan daya saingnya dalam jangka panjang.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian perencanaan strategis pendidikan dan mengapa hal tersebut penting bagi lembaga pendidikan!
2. Analisis tahapan-tahapan dalam penyusunan perencanaan strategis pendidikan secara sistematis!
3. Jelaskan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perencanaan strategis pendidikan!
4. Jelaskan hubungan antara perencanaan strategis dengan pengambilan keputusan di lembaga pendidikan!
5. Berikan contoh penerapan perencanaan strategis di lembaga pendidikan dan jelaskan alur implementasinya!



BAB IV

PENGORGANISASIAN DAN TATA KELOLA LEMBAGA PENDIDIKAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan struktur organisasi sekolah/madrasah, memahami pembagian tugas dan wewenang, memahami budaya organisasi pendidikan, serta memahami tata kelola dan akuntabilitas publik. Sehingga pembaca dapat mengelola organisasi pendidikan secara efektif, membangun budaya kerja yang positif, serta mewujudkan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Materi Pembelajaran

- Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah
- Pembagian Tugas dan Wewenang
- Budaya Organisasi Pendidikan
- Tata Kelola dan Akuntabilitas Publik
- Soal Latihan

A. Struktur Organisasi Sekolah/Madrasah

Struktur organisasi sekolah/madrasah merupakan susunan formal yang menggambarkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap unsur yang ada dalam lembaga pendidikan agar proses penyelenggaraan pendidikan berjalan efektif dan terarah. Struktur ini menjadi pedoman dalam koordinasi kerja, pengambilan keputusan, serta pelaksanaan program-program pendidikan yang melibatkan berbagai

komponen seperti kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan pihak terkait lainnya.

Secara umum, struktur organisasi sekolah/madrasah disusun secara hierarkis dan sistematis, dengan kepala sekolah sebagai pemimpin utama yang bertanggung jawab atas keseluruhan pengelolaan lembaga. Di bawahnya terdapat beberapa komponen yang memiliki fungsi dan peran masing-masing, sehingga setiap bagian dapat bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Berikut adalah komponen utama dalam struktur organisasi sekolah/madrasah beserta penjelasannya:

1. Kepala Sekolah/Madrasah

Kepala sekolah/madrasah merupakan pemimpin utama dalam lembaga pendidikan yang memiliki peran strategis dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, serta mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan agar berjalan secara efektif dan efisien. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah/madrasah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai manajer, supervisor, leader, dan inovator yang mampu mengarahkan seluruh komponen sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah/madrasah juga dituntut untuk memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial yang kuat agar mampu mengelola lembaga secara profesional dan responsif terhadap dinamika perubahan pendidikan (Mulyasa, 2021).

Peran kepala sekolah/madrasah dalam aspek manajerial mencakup pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, serta kurikulum agar seluruh elemen tersebut dapat terintegrasi dengan baik dalam mendukung proses pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis maupun operasional dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang mempengaruhi keberlangsungan lembaga pendidikan. Kemampuan komunikasi yang efektif juga menjadi kunci bagi kepala sekolah/madrasah dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dengan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, serta masyarakat sekitar.

2. Wakil Kepala Sekolah/Madrasah

Wakil kepala sekolah/madrasah merupakan unsur pimpinan yang berperan membantu kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial dan operasional lembaga pendidikan, khususnya dalam mengoordinasikan berbagai bidang kerja agar kegiatan pendidikan dapat berjalan secara terarah dan terintegrasi. Dalam praktiknya, wakil kepala sekolah/madrasah biasanya dibagi ke dalam beberapa bidang seperti kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat, yang masing-masing memiliki tanggung jawab spesifik sesuai dengan kebutuhan lembaga. Peran ini menuntut kemampuan koordinasi, komunikasi, serta pengelolaan program yang baik agar seluruh kegiatan di sekolah dapat terlaksana secara efektif dan selaras dengan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala sekolah (Permendikbud Nomor 40 Tahun 2021).

Wakil kepala sekolah/madrasah dalam bidang kurikulum bertugas membantu merancang, mengimplementasikan, serta mengevaluasi pelaksanaan kurikulum yang digunakan di sekolah agar sesuai dengan standar nasional pendidikan dan kebutuhan peserta didik. Dalam bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bertanggung jawab dalam pembinaan peserta didik, pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler, serta pengembangan karakter siswa melalui berbagai program pembinaan yang terstruktur. Sementara itu, dalam bidang sarana dan prasarana, wakil kepala sekolah berperan dalam memastikan ketersediaan, pemeliharaan, dan pengembangan fasilitas pendidikan yang mendukung proses pembelajaran secara optimal.

3. Guru / Tenaga Pendidik

Guru atau tenaga pendidik merupakan komponen utama dalam sistem pendidikan yang memiliki peran sentral dalam melaksanakan proses pembelajaran serta membimbing dan mengembangkan potensi peserta didik secara optimal sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan tugasnya, guru tidak hanya berfungsi sebagai pengajar yang menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga sebagai fasilitator, motivator, dan pembimbing yang membantu peserta didik dalam memahami konsep, mengembangkan keterampilan, serta membentuk sikap dan karakter yang baik. Peran strategis guru sebagai tenaga profesional menuntut adanya kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang memadai agar proses

pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan bermakna (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, 2020).

Pada aspek pedagogik, guru bertanggung jawab dalam merancang perangkat pembelajaran seperti tujuan pembelajaran, materi ajar, metode, media, serta evaluasi yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan kurikulum yang berlaku. Guru juga harus mampu mengelola kelas secara kondusif, menciptakan suasana belajar yang interaktif, serta menggunakan pendekatan dan strategi pembelajaran yang variatif agar dapat meningkatkan partisipasi dan pemahaman siswa. Selain itu, guru dituntut untuk melakukan penilaian secara berkelanjutan terhadap perkembangan peserta didik sebagai dasar untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan perbaikan dalam proses pembelajaran.

4. Tenaga Kependidikan (Staf Administrasi)

Tenaga kependidikan atau staf administrasi merupakan unsur penting dalam lembaga pendidikan yang berperan mendukung kelancaran seluruh kegiatan operasional sekolah melalui pengelolaan administrasi, dokumentasi, serta pelayanan teknis yang dibutuhkan oleh kepala sekolah, guru, dan peserta didik. Dalam pelaksanaannya, tenaga kependidikan bertanggung jawab terhadap pengelolaan data siswa, arsip sekolah, keuangan, surat-menyurat, serta berbagai kebutuhan administratif lainnya yang memastikan sistem manajemen sekolah berjalan secara tertib dan terorganisir. Keberadaan tenaga kependidikan yang profesional akan membantu menciptakan efisiensi kerja serta mendukung terwujudnya tata kelola lembaga pendidikan yang efektif dan akuntabel (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 34 Tahun 2021).

Tenaga kependidikan juga memiliki peran dalam memastikan ketersediaan dan keakuratan informasi yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan oleh pimpinan sekolah, sehingga data yang dikelola harus bersifat valid, sistematis, dan mudah diakses. Dalam hal ini, staf administrasi dituntut memiliki kemampuan dalam penggunaan teknologi informasi dan sistem administrasi modern agar dapat mengikuti perkembangan digitalisasi dalam pengelolaan pendidikan. Selain itu, tenaga kependidikan juga harus mampu menjaga kerahasiaan data serta menerapkan prinsip ketelitian dan tanggung jawab dalam

setiap tugas yang dijalankan guna menghindari kesalahan administratif yang dapat memengaruhi kinerja lembaga.

5. Komite Sekolah/Madrasah

Komite sekolah/madrasah merupakan lembaga mandiri yang berperan sebagai mitra strategis sekolah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan melalui partisipasi masyarakat yang terorganisir dan konstruktif. Keberadaan komite sekolah/madrasah bertujuan untuk mewadahi aspirasi, memberikan pertimbangan, serta mendukung penyelenggaraan pendidikan agar lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik dan lingkungan sekitar. Komite sekolah/madrasah juga berfungsi sebagai penghubung antara sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat dalam rangka memperkuat kolaborasi dan sinergi dalam pengembangan pendidikan (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016, 2020).

Untuk menjalankan perannya, komite sekolah/madrasah memiliki fungsi memberikan pertimbangan terhadap kebijakan dan program sekolah, termasuk dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran sekolah agar sesuai dengan kebutuhan dan prioritas pengembangan pendidikan. Komite juga berperan dalam memberikan dukungan baik berupa pemikiran, tenaga, maupun sumber daya lain yang dapat membantu peningkatan sarana dan prasarana pendidikan serta kualitas proses pembelajaran. Selain itu, komite sekolah/madrasah turut melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan guna memastikan bahwa seluruh kegiatan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan prinsip efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas.

6. Siswa/Peserta Didik

Siswa atau peserta didik merupakan komponen utama dalam sistem pendidikan yang menjadi pusat dari seluruh kegiatan pembelajaran, karena seluruh proses, kebijakan, dan program pendidikan dirancang untuk memenuhi kebutuhan perkembangan secara optimal. Dalam lembaga pendidikan, peserta didik dipandang sebagai individu yang memiliki potensi, bakat, minat, serta karakter yang berbeda-beda sehingga memerlukan pendekatan pembelajaran yang beragam dan adaptif agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif. Peserta didik juga memiliki peran aktif dalam proses pembelajaran, tidak hanya

sebagai penerima informasi, tetapi juga sebagai subjek yang terlibat dalam mengonstruksi pengetahuan, mengembangkan keterampilan, dan membentuk sikap melalui interaksi dengan lingkungan belajar yang kondusif (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2020).

Pada proses pendidikan, peserta didik memiliki hak untuk memperoleh layanan pendidikan yang berkualitas, lingkungan belajar yang aman, serta kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi diri tanpa diskriminasi. Selain itu, peserta didik juga memiliki kewajiban untuk mengikuti proses pembelajaran dengan disiplin, mematuhi peraturan sekolah, serta menjaga sikap dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai pendidikan yang diajarkan. Keterlibatan aktif peserta didik dalam kegiatan akademik maupun non-akademik menjadi faktor penting dalam mendukung perkembangan intelektual, emosional, sosial, dan spiritual secara seimbang.

7. Unit/Bagian Pendukung Lainnya

Unit atau bagian pendukung lainnya dalam struktur organisasi sekolah/madrasah merupakan komponen yang berfungsi menunjang kelancaran proses pendidikan melalui penyediaan layanan teknis, akademik, dan non-akademik yang diperlukan oleh seluruh warga sekolah. Unit-unit ini meliputi berbagai fasilitas dan layanan seperti perpustakaan, laboratorium, bimbingan konseling, serta unit kegiatan siswa yang masing-masing memiliki peran spesifik dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan pengembangan potensi peserta didik. Keberadaan unit pendukung ini menjadi bagian integral dalam sistem manajemen sekolah karena membantu menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, terorganisir, dan mampu memenuhi kebutuhan belajar secara menyeluruh (Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021).

Unit perpustakaan berperan dalam menyediakan sumber belajar yang beragam seperti buku, jurnal, dan media pembelajaran lainnya yang dapat dimanfaatkan oleh peserta didik dan guru untuk memperkaya wawasan serta mendukung proses pembelajaran berbasis literasi. Laboratorium berfungsi sebagai sarana praktik yang memungkinkan peserta didik untuk mengaplikasikan teori yang telah dipelajari secara langsung, sehingga meningkatkan pemahaman konseptual dan keterampilan praktis. Sementara itu, bimbingan dan konseling berperan

dalam memberikan layanan bantuan kepada peserta didik terkait perkembangan pribadi, sosial, akademik, dan karier agar dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi serta berkembang secara optimal.

B. Pembagian Tugas dan Wewenang

Pembagian tugas dan wewenang adalah proses pengaturan pekerjaan dalam lembaga pendidikan dengan cara membagi peran, tanggung jawab, dan hak pengambilan keputusan kepada setiap unsur organisasi sesuai kedudukannya. Pengaturan ini bertujuan agar setiap kegiatan berjalan tertib, jelas, dan tidak saling tumpang tindih antara satu bagian dengan bagian lainnya. Dalam lembaga pendidikan, pembagian tugas dan wewenang menjadi dasar utama untuk menciptakan organisasi yang efektif, karena setiap orang mengetahui apa yang harus dikerjakan dan sejauh mana kewenangannya.

1. Tujuan Pembagian Tugas dan Wewenang

Pembagian tugas dan wewenang dilakukan untuk menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan pekerjaan serta memastikan seluruh aktivitas lembaga pendidikan berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pembagian ini juga bertujuan mempermudah koordinasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan tanggung jawab setiap individu atau unit kerja. Melalui pembagian yang jelas, setiap tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dapat bekerja sesuai fungsi masing-masing secara lebih optimal.

2. Dasar Pembagian Tugas dan Wewenang

Pembagian tugas dan wewenang dalam lembaga pendidikan umumnya didasarkan pada jabatan, kompetensi, pengalaman, serta kebutuhan organisasi. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan unit pendukung lainnya memiliki tugas yang berbeda sesuai dengan perannya masing-masing. Dasar pembagian ini penting agar pekerjaan dapat diserahkan kepada orang yang tepat sehingga hasil kerja lebih efektif dan profesional.

3. Bentuk-Bentuk Pembagian Tugas dan Wewenang

Pembagian tugas dan wewenang dapat diwujudkan dalam beberapa bentuk berikut:

a. Pembagian Berdasarkan Jabatan

Pembagian berdasarkan jabatan merupakan bentuk pengorganisasian tugas dan wewenang yang mengacu pada posisi atau kedudukan seseorang dalam struktur organisasi lembaga pendidikan, di mana setiap jabatan memiliki uraian tugas, tanggung jawab, serta kewenangan yang berbeda sesuai dengan perannya dalam sistem manajemen. Setiap jabatan, seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, ditempatkan dalam hierarki tertentu sehingga alur kerja menjadi lebih jelas, terstruktur, dan mudah dikendalikan karena keputusan serta pelaksanaan tugas mengikuti garis kewenangan yang telah ditetapkan secara formal.

Pembagian berdasarkan jabatan juga memastikan adanya diferensiasi fungsi yang tegas antara satu posisi dengan posisi lainnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan maupun ambiguitas dalam pelaksanaan tugas, sekaligus memperkuat koordinasi antarjabatan melalui mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban yang berjenjang. Dalam praktiknya, pembagian ini memungkinkan setiap individu bekerja sesuai dengan lingkup tanggung jawabnya masing-masing, sehingga efektivitas kerja meningkat karena setiap jabatan difokuskan pada fungsi spesifik yang mendukung pencapaian tujuan lembaga pendidikan secara keseluruhan (Robbins & Coulter, 2021).

b. Pembagian Berdasarkan Bidang Kerja

Pembagian berdasarkan bidang kerja dalam lembaga pendidikan adalah proses pengelompokan tugas dan aktivitas yang memiliki kesamaan fungsi atau karakteristik tertentu ke dalam unit kerja atau divisi tertentu agar pekerjaan yang sejenis dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dan efisien. Pembagian ini memungkinkan setiap unit atau bidang kerja memiliki fokus tanggung jawab tertentu, seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, administrasi, dan keuangan, sehingga setiap aspek operasional lembaga pendidikan dapat ditangani oleh tim atau individu yang tepat dan memiliki kompetensi yang relevan. Pembagian berdasarkan bidang kerja juga membantu

memperjelas jalur pelaporan dan tanggung jawab sehingga koordinasi antar unit kerja lebih efektif dan konflik tugas dapat diminimalkan karena setiap bidang memiliki batasan wewenang yang jelas sesuai fungsi organisasi (Romzi *et al.*, 2024).

Dengan pembagian kerja menurut bidang ini, lembaga pendidikan dapat meningkatkan produktivitas karena spesialisasi tugas memungkinkan anggota organisasi untuk mengembangkan keahlian dalam bidang tertentu, mengoptimalkan sumber daya yang ada, serta mempercepat proses pengambilan keputusan dalam lingkup tugas yang telah ditetapkan. Selain itu, pengelompokan berdasarkan bidang kerja juga mendukung evaluasi kinerja yang lebih objektif karena hasil kerja setiap bidang dapat diukur berdasarkan fungsi dan tujuan spesifiknya, sehingga perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan dapat dilakukan secara lebih sistematis dan terstruktur.

c. Pembagian Berdasarkan Kemampuan

Pembagian berdasarkan kemampuan merupakan bentuk pengorganisasian tugas dan wewenang yang menitikberatkan pada penempatan individu sesuai dengan keahlian, keterampilan, pengalaman, dan potensi yang dimiliki agar setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara optimal dan profesional. Dalam konteks lembaga pendidikan, pendekatan ini menekankan bahwa tugas-tugas tertentu sebaiknya diberikan kepada tenaga pendidik atau tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi paling relevan, sehingga kualitas pelaksanaan pekerjaan meningkat dan risiko kesalahan dapat diminimalkan karena adanya kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu yang menjalankannya.

Penerapan pembagian berdasarkan kemampuan juga memungkinkan lembaga pendidikan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki dengan cara mengidentifikasi keunggulan masing-masing individu dan menempatkannya pada posisi yang paling sesuai, sehingga tercipta efisiensi kerja dan peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pendekatan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan fleksibel karena setiap anggota organisasi dapat berkontribusi secara optimal sesuai dengan kapasitasnya,

sekaligus mendorong pengembangan kompetensi melalui penugasan yang menantang dan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, sebagaimana pengorganisasian yang efektif menekankan pentingnya penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2021).

d. **Pembagian Berdasarkan Tingkat Kewenangan**

Pembagian berdasarkan tingkat kewenangan merupakan bentuk pengaturan tugas dan tanggung jawab yang menempatkan kewenangan pengambilan keputusan pada setiap individu atau jabatan sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi, sehingga hak untuk mengambil tindakan tertentu disesuaikan dengan tingkat otoritas yang dimiliki. Pendekatan ini menekankan pentingnya hirarki kewenangan dalam lembaga pendidikan, di mana pimpinan memiliki kewenangan strategis yang lebih luas dibanding staf pelaksana, sehingga alur keputusan menjadi terstruktur dan setiap pihak mengetahui batasan keputusan yang boleh diambilnya (Robbins & Coulter, 2021).

Penerapan pembagian berdasarkan tingkat kewenangan membantu menghindari terjadinya tumpang tindih kewenangan yang dapat menyebabkan konflik internal karena setiap tingkat jabatan memahami ruang lingkup keputusan yang menjadi haknya, sehingga proses koordinasi dan supervisi menjadi lebih efektif. Selain itu, pembagian ini juga berperan dalam mempercepat proses operasional karena staf pada tingkat kewenangan tertentu dapat langsung mengambil keputusan dalam lingkup tugasnya tanpa selalu menunggu persetujuan atasan, sementara keputusan yang bersifat strategis tetap berada di tangan pimpinan yang memiliki pemahaman komprehensif terhadap visi dan tujuan lembaga pendidikan.

4. Unsur-Unsur Pembagian Tugas dan Wewenang

Pembagian tugas dan wewenang yang baik memiliki beberapa unsur penting, yaitu:

a. **Kejelasan Tugas**

Setiap orang harus mengetahui apa yang menjadi tanggung jawabnya.

- b. Kejelasan Wewenang
Setiap pelaksana tugas harus memahami batas hak yang dimilikinya dalam mengambil keputusan.
- c. Kejelasan Tanggung Jawab
Setiap tugas harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai hasil pelaksanaannya.
- d. Koordinasi Kerja
Antarbagian harus saling berhubungan agar tidak terjadi duplikasi pekerjaan.
- e. Pengawasan
Pelaksanaan tugas perlu diawasi agar tetap sesuai dengan tujuan lembaga.

C. Budaya Organisasi Pendidikan

Budaya organisasi pendidikan adalah seperangkat nilai, norma, kebiasaan, keyakinan, dan cara berpikir yang dianut bersama oleh warga lembaga pendidikan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya ini menjadi pedoman perilaku bagi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan seluruh unsur yang terlibat di dalam lembaga pendidikan.

1. Peran Budaya Organisasi Pendidikan

Budaya organisasi pendidikan berperan sebagai pengarah perilaku agar seluruh warga lembaga memiliki sikap dan tindakan yang sejalan dengan tujuan pendidikan. Budaya ini juga berfungsi menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan kedisiplinan, memperkuat kerja sama, dan membangun komitmen bersama dalam mencapai mutu pendidikan yang lebih baik.

2. Ciri-Ciri Budaya Organisasi Pendidikan

Budaya organisasi pendidikan memiliki ciri khas yang membedakannya dari lembaga lain, yaitu adanya nilai bersama yang dipegang, pola interaksi yang relatif tetap, serta kebiasaan kerja yang terus dipertahankan. Ciri lainnya terlihat dari cara berpakaian, cara berkomunikasi, disiplin waktu, tradisi sekolah, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di lembaga tersebut.

3. Unsur-Unsur Budaya Organisasi Pendidikan

Budaya organisasi pendidikan tersusun atas beberapa unsur penting, yaitu:

a. Nilai-nilai Inti

Nilai-nilai inti dalam budaya organisasi pendidikan merupakan prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, pembentukan sikap, dan pola perilaku seluruh anggota lembaga pendidikan sehingga setiap individu memahami apa yang dianggap penting dan benar oleh organisasi. Nilai-nilai ini tidak hanya tercantum dalam dokumen formal seperti visi, misi, dan pernyataan nilai, tetapi harus tercermin dalam tindakan nyata sehari-hari oleh pimpinan, guru, staf, dan peserta didik agar tercipta budaya kerja yang konsisten, harmonis, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan, karena nilai yang terinternalisasi dengan baik membentuk identitas serta memberikan arah yang jelas dalam fungsi manajerial dan interaksi sosial lembaga pendidikan (Rhodes, 2021).

Nilai-nilai inti seperti integritas, profesionalisme, kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab sosial menjadi landasan dalam membangun keteladanan, memotivasi anggota organisasi untuk berkontribusi secara maksimal, serta memperkuat komitmen bersama terhadap pelayanan pendidikan yang berkualitas. Ketika nilai-nilai tersebut dipahami dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh warga lembaga pendidikan, maka budaya organisasi akan menjadi kekuatan yang memandu kebijakan, memperkuat hubungan antarwarga sekolah, meningkatkan efektivitas kerja, serta menciptakan lingkungan belajar yang positif dan produktif bagi semua pemangku kepentingan.

b. Norma dan Aturan

Norma dan aturan dalam budaya organisasi pendidikan merupakan pedoman perilaku yang tercipta dari kesepakatan bersama mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh seluruh anggota lembaga, sehingga berfungsi sebagai standar sosial yang mengatur interaksi, etika kerja, serta pelaksanaan tugas dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan pendidikan (Abd-El-Fattah, 2020). Norma ini bisa muncul sebagai aturan formal yang tertulis dalam peraturan sekolah maupun sebagai aturan tidak tertulis yang dipahami secara implisit oleh warga

sekolah, seperti etika komunikasi antaranggota, cara berpakaian, kedisiplinan waktu, serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas yang mencerminkan nilai budaya organisasi yang berlaku.

Aturan yang tertulis berfungsi untuk memberikan kejelasan dan kepastian hukum dalam setiap aspek operasional pendidikan, termasuk tata tertib peserta didik, prosedur administrasi, serta mekanisme evaluasi kinerja guru dan staf, sehingga seluruh proses berjalan teratur dan dapat dipertanggungjawabkan. Sementara itu, norma tidak tertulis membantu memperkuat kesadaran kolektif dan menciptakan keharmonisan antaranggota, karena norma ini sering kali mencerminkan kebiasaan serta nilai yang telah diwariskan secara sosial dalam lingkungan sekolah.

c. Kebiasaan Kerja

Kebiasaan kerja dalam budaya organisasi pendidikan merupakan pola aktivitas yang dilakukan secara berulang oleh warga lembaga pendidikan dalam menjalankan tugas sehari-hari sehingga menjadi rutinitas yang mencerminkan nilai, norma, dan standar perilaku yang dianut bersama. Kebiasaan ini terbentuk melalui proses pembiasaan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, kebijakan institusi, serta interaksi sosial antaranggota organisasi, sehingga dalam praktiknya kebiasaan kerja tidak hanya sekadar aktivitas rutin, tetapi juga menjadi representasi nyata dari budaya organisasi yang berkembang di lingkungan pendidikan dan berperan dalam membentuk karakter kerja yang disiplin, terarah, dan konsisten (Schein, 2020).

Kebiasaan kerja yang baik dalam lembaga pendidikan dapat dilihat dari adanya rutinitas seperti ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas, pelaksanaan rapat secara berkala, kebiasaan menyusun perencanaan pembelajaran secara sistematis, serta budaya evaluasi dan refleksi terhadap kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan. Kebiasaan tersebut membantu meningkatkan efektivitas kerja karena setiap individu sudah terbiasa dengan alur kegiatan yang terstruktur, sehingga mengurangi ketidakpastian dalam bekerja serta memperkuat koordinasi antarwarga sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

d. Simbol Organisasi

Simbol organisasi dalam budaya organisasi pendidikan merupakan representasi visual, verbal, maupun fisik yang digunakan untuk mencerminkan identitas, nilai, dan karakter suatu lembaga pendidikan sehingga dapat dikenali dan dipahami oleh seluruh warga organisasi maupun pihak eksternal. Simbol ini tidak hanya berfungsi sebagai penanda identitas seperti logo, warna, slogan, seragam, atau lambang sekolah, tetapi juga memiliki makna yang lebih dalam sebagai media komunikasi nilai-nilai organisasi yang disepakati bersama, yang membantu memperkuat rasa kebersamaan, loyalitas, serta kebanggaan terhadap lembaga pendidikan, sebagaimana simbol dalam organisasi berperan sebagai elemen penting dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi (Edgar H. Schein, 2020). Simbol organisasi dalam lembaga pendidikan juga berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan pesan secara tidak langsung mengenai visi, misi, serta orientasi nilai yang ingin dibangun oleh institusi, sehingga setiap simbol yang digunakan memiliki makna yang dapat mempengaruhi persepsi dan perilaku warga sekolah dalam kehidupan sehari-hari. Misalnya, penggunaan seragam dapat mencerminkan kedisiplinan dan kesetaraan, sedangkan slogan sekolah dapat menjadi pengingat kolektif terhadap tujuan bersama yang ingin dicapai, sehingga simbol-simbol tersebut membantu memperkuat internalisasi budaya organisasi secara konsisten dan berkelanjutan.

e. Keteladanan Pimpinan

Keteladanan pimpinan dalam budaya organisasi pendidikan merupakan perilaku dan sikap yang ditunjukkan oleh pemimpin lembaga, seperti kepala sekolah atau direktur pendidikan, yang menjadi contoh nyata bagi seluruh warga organisasi dalam menjalankan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku. Keteladanan ini mempengaruhi iklim organisasi karena pimpinan yang konsisten menunjukkan integritas, etika kerja, profesionalisme, serta komitmen terhadap visi dan misi lembaga akan menginspirasi dan mendorong staf serta peserta didik untuk mengikuti perilaku serupa, sehingga budaya organisasi yang diharapkan dapat terinternalisasi secara efektif (Northouse, 2021).

Pimpinan yang berperilaku sebagai teladan juga berperan dalam memperkuat kepercayaan dan penghormatan dari bawahan karena tindakannya mencerminkan nilai-nilai yang diikrarkan dalam pernyataan misi lembaga, sehingga hubungan kerja menjadi lebih harmonis dan koordinasi antaranggota organisasi semakin kuat. Keteladanan pimpinan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif karena setiap individu termotivasi untuk menyesuaikan sikap dan perilakunya sesuai dengan standar perilaku yang diperlihatkan secara konsisten oleh pemimpin, sehingga efektivitas kinerja organisasi meningkat.

4. Bentuk Budaya Organisasi Pendidikan

Bentuk budaya organisasi pendidikan mencerminkan pola perilaku, nilai, dan praktik yang dijaga dan dikembangkan secara berkelanjutan dalam kehidupan lembaga pendidikan sehingga mempengaruhi cara kerja, interaksi sosial, dan proses pembelajaran di lingkungan sekolah. Bentuk-bentuk budaya ini dapat meliputi budaya disiplin yang menekankan ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan, budaya kolaborasi yang mendorong kerja sama antara guru, staf, dan peserta didik, serta budaya inovasi yang memberi ruang bagi pengembangan metode pembelajaran kreatif dan adaptif terhadap perubahan zaman, sehingga lembaga pendidikan mampu menjawab tantangan internal maupun eksternal secara efektif. Menurut para ahli, bentuk budaya organisasi yang positif sangat menentukan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan nilai-nilai bersama ke dalam rutinitas kerja sehingga seluruh komponen organisasi bergerak secara selaras menuju pencapaian tujuan pendidikan (Schein, 2020).

Bentuk budaya organisasi pendidikan juga mencakup budaya penghargaan terhadap prestasi, yakni kebiasaan memberi apresiasi terhadap pencapaian akademik atau non-akademik sebagai salah satu cara memotivasi warga sekolah untuk terus meningkatkan kinerja dan kompetensinya. Budaya literasi yang kuat, misalnya, tercermin dari kebiasaan membaca, berdiskusi, dan mengevaluasi informasi secara kritis yang menjadi bagian dari praktik sehari-hari, sehingga peserta didik tidak hanya menguasai materi pelajaran tetapi juga keterampilan berpikir tingkat tinggi yang relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Budaya layanan kepada masyarakat merupakan bentuk lain yang mendorong lembaga pendidikan untuk membuka diri terhadap berbagai

pemangku kepentingan, serta menanamkan kesadaran sosial pada peserta didik untuk berkontribusi dalam kegiatan sosial yang memberikan manfaat luas bagi masyarakat.

D. Tata Kelola dan Akuntabilitas Publik

Tata Kelola dan Akuntabilitas Publik merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam penyelenggaraan lembaga, khususnya lembaga pendidikan, yang menekankan pada cara pengelolaan organisasi yang transparan, partisipatif, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tata kelola berfokus pada sistem, mekanisme, dan proses yang mengatur bagaimana suatu lembaga dijalankan, sedangkan akuntabilitas publik menekankan pada kewajiban lembaga untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya kepada masyarakat atau pihak yang berkepentingan.

1. Tata Kelola (*Governance*)

Tata Kelola merupakan sistem, proses, dan mekanisme yang digunakan untuk mengarahkan, mengendalikan, serta mengkoordinasikan suatu organisasi agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks lembaga pendidikan, tata kelola mencakup bagaimana struktur organisasi dibentuk, bagaimana keputusan diambil, serta bagaimana sumber daya dikelola secara efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian mutu pendidikan. Tata kelola yang baik menjadi dasar bagi terciptanya organisasi yang tertib, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja serta kualitas layanan.

a. Pengertian dan Ruang Lingkup Tata Kelola

Tata kelola (*governance*) merupakan sistem yang mencakup struktur, proses, serta mekanisme yang digunakan oleh suatu organisasi untuk merumuskan tujuan, mengambil keputusan, mengelola sumber daya, dan mengarahkan seluruh aktivitas agar berjalan secara efektif, terkoordinasi, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang optimal; dalam perspektif kelembagaan, tata kelola juga dipahami sebagai kerangka kerja yang mengatur hubungan antara pimpinan, unit kerja, serta pemangku kepentingan dalam memastikan adanya kejelasan peran, transparansi proses, dan akuntabilitas hasil menurut Onia (2025)

tata kelola pendidikan mencakup struktur kelembagaan dan mekanisme operasional yang mengatur perumusan tujuan, alokasi tanggung jawab, serta pelaksanaan kebijakan dalam suatu sistem pendidikan.

Ruang lingkup tata kelola mencakup berbagai aspek penting yang saling terintegrasi, mulai dari struktur organisasi yang menetapkan hierarki dan pembagian wewenang, proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang sistematis, mekanisme pelaksanaan program yang terstandar, hingga sistem pengawasan dan evaluasi yang digunakan untuk mengukur kinerja serta memastikan kesesuaian antara perencanaan dan implementasi; selain itu, ruang lingkup tata kelola juga melibatkan pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan informasi dan komunikasi organisasi, serta penetapan kebijakan dan prosedur kerja yang menjadi pedoman operasional agar setiap aktivitas dalam organisasi dapat berjalan secara konsisten, efisien, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

b. Prinsip-Prinsip Tata Kelola

Prinsip-prinsip tata kelola merupakan pedoman dasar yang digunakan organisasi untuk menjalankan aktivitas secara efektif, transparan, dan bertanggung jawab agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dengan baik; prinsip ini membantu memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan organisasi berada dalam kerangka yang terukur, etis, dan sesuai dengan kepentingan para pemangku kepentingan, yang menurut Sedarmayanti (2021) mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran sebagai elemen utama dalam tata kelola yang baik. Prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan dalam mengarahkan perilaku organisasi agar lebih profesional dan terkontrol.

Transparansi menekankan keterbukaan informasi dalam proses pengelolaan organisasi, sedangkan akuntabilitas menuntut adanya pertanggungjawaban atas setiap keputusan dan hasil kinerja yang dicapai; responsibilitas berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan dan pelaksanaan tugas secara konsisten, sementara independensi menekankan pentingnya pengambilan keputusan yang bebas dari intervensi yang tidak semestinya.

Kewajaran memastikan bahwa seluruh pihak diperlakukan secara

adil tanpa diskriminasi dalam proses maupun hasil pengelolaan organisasi.

c. **Komponen Utama Tata Kelola**

Komponen utama tata kelola merupakan elemen-elemen fundamental yang membentuk sistem pengelolaan organisasi agar dapat berjalan secara terarah, efektif, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan; komponen ini mencakup berbagai aspek yang saling terintegrasi seperti struktur organisasi, mekanisme pengambilan keputusan, sumber daya manusia, serta sistem pengawasan yang memastikan setiap aktivitas dapat dikendalikan dan dievaluasi secara berkelanjutan, yang menurut Sedarmayanti (2021) tata kelola yang baik dibangun atas dasar unsur transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran sebagai komponen penting dalam penyelenggaraan organisasi. Komponen-komponen tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dalam menciptakan sistem yang mampu mendukung kinerja organisasi secara optimal.

Struktur organisasi menjadi salah satu komponen utama yang berfungsi untuk menetapkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas sehingga setiap bagian dalam organisasi memiliki peran yang terdefinisi dengan baik; mekanisme pengambilan keputusan juga menjadi komponen penting karena menentukan bagaimana kebijakan dirumuskan, didiskusikan, dan diimplementasikan secara sistematis berdasarkan data dan pertimbangan yang objektif. Selain itu, sumber daya manusia berperan sebagai pelaksana utama dalam menjalankan seluruh proses tata kelola, sehingga kompetensi, integritas, dan profesionalisme menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pengelolaan organisasi.

Komponen lain yang tidak kalah penting adalah sistem pengawasan dan evaluasi yang berfungsi untuk memantau pelaksanaan kegiatan serta mengukur kesesuaian antara perencanaan dan hasil yang dicapai; melalui mekanisme ini, organisasi dapat mengidentifikasi kendala, melakukan perbaikan, serta meningkatkan kualitas kinerja secara berkelanjutan. Selain itu, dukungan sistem informasi dan komunikasi juga menjadi bagian integral dalam tata kelola karena memungkinkan arus

informasi berjalan secara cepat, akurat, dan transparan sehingga membantu proses koordinasi dan pengambilan keputusan yang lebih tepat.

d. Penerapan Tata Kelola dalam Lembaga Pendidikan

Penerapan tata kelola dalam lembaga pendidikan melibatkan implementasi prinsip-prinsip governance seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam seluruh proses manajemen agar organisasi pendidikan dapat berfungsi secara optimal dan responsif terhadap kebutuhan *Stakeholders*; menurut kajian literatur terbaru, tata kelola pendidikan adalah pelaksanaan kewenangan administratif dan pengambilan keputusan yang rasional serta sesuai aturan yang mengatur hubungan antara pimpinan lembaga dan para pemangku kepentingan sehingga kebijakan dan program dapat dijalankan dengan baik dalam konteks pendidikan Onia (2025). Penerapan tersebut menuntut struktur organisasi yang jelas, mekanisme komunikasi yang efektif, serta perencanaan dan pengawasan yang sistematis untuk memastikan arah lembaga tetap sesuai visi dan misi yang ditetapkan.

Pada praktiknya, penerapan tata kelola mencakup penyusunan kebijakan internal yang terbuka, pelibatan tenaga pendidik dan masyarakat dalam pengambilan keputusan strategis, serta evaluasi kinerja secara berkala untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Hal ini juga mencakup pengelolaan sumber daya secara efisien, termasuk aspek kurikulum, keuangan, fasilitas, dan sumber daya manusia, sehingga semua komponen pendidikan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

2. Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas Publik merupakan kewajiban suatu lembaga atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas, kebijakan, penggunaan sumber daya, serta hasil kinerjanya kepada publik atau pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam konteks lembaga pendidikan, akuntabilitas publik mencerminkan sejauh mana lembaga mampu menjalankan fungsi pendidikan secara transparan, jujur, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap kinerja lembaga tersebut.

a. Pengertian Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik merupakan kewajiban suatu organisasi atau lembaga untuk mempertanggungjawabkan seluruh keputusan, kebijakan, serta penggunaan sumber daya yang dilakukannya kepada para pemangku kepentingan dan masyarakat luas melalui mekanisme pelaporan yang transparan, terukur, serta dapat diaudit; konsep ini menempatkan pertanggungjawaban bukan hanya sebagai bentuk formalitas administratif tetapi sebagai wujud komitmen terhadap etika, hukum, dan kepentingan publik, yang menurut Bovens (2021) adalah “hubungan antara pihak yang wajib menjelaskan dan pihak yang menuntut penjelasan atas tindakan yang dilakukan dalam kerangka mandat atau wewenang yang diberikan.” Penerapan akuntabilitas publik mengharuskan adanya mekanisme yang jelas untuk evaluasi kinerja dan penggunaan anggaran sehingga organisasi dapat dipertanggungjawabkan secara sistematis dan obyektif kepada masyarakat.

b. Jenis-Jenis Akuntabilitas Publik

Jenis-jenis akuntabilitas publik mencerminkan beragam bentuk pertanggungjawaban yang harus dipenuhi oleh suatu lembaga dalam menjalankan tugas dan kewenangannya kepada publik, yang meliputi aspek keuangan, kinerja, administratif, hukum, dan moral; keberagaman jenis ini menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya terbatas pada pelaporan keuangan semata, tetapi juga mencakup keseluruhan aktivitas organisasi yang harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan terukur, yang menurut Mardiasmo (2020) akuntabilitas publik mencakup pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya, hasil kinerja, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam rangka memenuhi tuntutan publik. Setiap jenis akuntabilitas memiliki peran yang saling melengkapi dalam memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai prinsip tata kelola yang baik.

Akuntabilitas keuangan berfokus pada pengelolaan dan penggunaan anggaran secara transparan, efisien, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga setiap pengeluaran dapat dipertanggungjawabkan melalui laporan keuangan yang akurat dan dapat diaudit; jenis akuntabilitas ini menjadi sangat penting dalam menjaga kepercayaan publik terhadap pengelolaan

dana yang berasal dari masyarakat atau pemerintah. Sementara itu, akuntabilitas kinerja menekankan pada pencapaian hasil atau *Output* dari program dan kegiatan yang telah direncanakan, sehingga organisasi harus mampu menunjukkan indikator keberhasilan yang jelas dan terukur.

Akuntabilitas administratif berkaitan dengan kepatuhan terhadap prosedur, kebijakan, dan regulasi yang telah ditetapkan dalam menjalankan aktivitas organisasi, sehingga setiap proses operasional dilakukan secara sistematis dan sesuai standar yang berlaku; sedangkan akuntabilitas hukum menuntut setiap tindakan organisasi untuk selalu berada dalam koridor hukum agar tidak terjadi pelanggaran yang dapat merugikan pihak lain maupun organisasi itu sendiri. Selain itu, akuntabilitas moral menekankan pada aspek etika dan integritas individu maupun organisasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya sah secara hukum tetapi juga dapat diterima secara sosial dan mencerminkan tanggung jawab moral terhadap masyarakat.

c. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas Publik

Prinsip-prinsip akuntabilitas publik merupakan pedoman dasar yang harus diikuti oleh setiap lembaga atau organisasi publik untuk memastikan bahwa semua tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya dapat dipertanggungjawabkan secara transparan, etis, dan sesuai hukum kepada masyarakat dan pemangku kepentingan; prinsip-prinsip ini menekankan pentingnya keterbukaan, kejujuran, kepatuhan, dan efektivitas dalam seluruh proses organisasi, yang menurut Bovens (2021) prinsip akuntabilitas publik mencakup transparansi, responsibilitas, kewajaran, dan keterlibatan pemangku kepentingan sebagai fondasi untuk membangun kepercayaan publik. Penerapan prinsip-prinsip ini memungkinkan organisasi untuk menunjukkan integritas dan kredibilitas dalam menjalankan fungsinya.

Prinsip transparansi mengharuskan lembaga menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan mudah diakses oleh publik agar proses pengambilan keputusan dapat dipahami dan diawasi secara efektif; prinsip responsibilitas menekankan kewajiban lembaga untuk melaksanakan tugas sesuai dengan mandat dan

standar yang berlaku, sehingga setiap tindakan dapat dipertanggungjawabkan. Kewajaran (fairness) memastikan perlakuan yang adil terhadap seluruh pihak terkait, sedangkan keterlibatan pemangku kepentingan mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan. Selain itu, prinsip akuntabilitas publik juga menekankan pentingnya mekanisme pengawasan dan evaluasi yang konsisten untuk menilai kinerja dan dampak kebijakan atau program yang dijalankan; mekanisme ini menjadi sarana bagi lembaga untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, meningkatkan kualitas layanan, dan memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara efisien, efektif, dan tepat sasaran. Penerapan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten akan membangun budaya organisasi yang berorientasi pada akuntabilitas, transparansi, dan kepercayaan publik.

d. Penerapan Akuntabilitas Publik dalam Lembaga Pendidikan

Penerapan akuntabilitas publik dalam lembaga pendidikan merupakan upaya sistematis untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas pengelolaan pendidikan, baik yang berkaitan dengan akademik maupun non-akademik, dapat dipertanggungjawabkan secara transparan, terukur, dan sesuai dengan aturan kepada masyarakat serta pemangku kepentingan; penerapan ini mencakup penyusunan laporan kinerja, pengelolaan keuangan yang terbuka, serta pelaksanaan program yang berorientasi pada hasil, yang menurut Mardiasmo (2020) akuntabilitas publik dalam sektor pendidikan menuntut adanya pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya, capaian kinerja, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Dengan demikian, lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki sistem manajemen yang mampu mendukung keterbukaan informasi dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan.

Pada praktiknya, penerapan akuntabilitas publik diwujudkan melalui mekanisme pelaporan yang jelas dan berkala, baik kepada pemerintah, masyarakat, maupun pihak internal, sehingga setiap kebijakan dan penggunaan anggaran dapat dipantau dan dievaluasi secara objektif; selain itu, lembaga pendidikan juga perlu melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan evaluasi program agar tercipta partisipasi yang

lebih luas dan kontrol sosial yang efektif. Proses ini juga mencakup audit internal dan eksternal sebagai bagian dari pengawasan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan konsep pengorganisasian dalam lembaga pendidikan serta bagaimana proses pengorganisasian tersebut dapat mempengaruhi efektivitas kinerja lembaga pendidikan!
2. Uraikan fungsi-fungsi utama pengorganisasian dalam tata kelola lembaga pendidikan dan berikan contohnya dalam konteks sekolah atau perguruan tinggi!
3. Jelaskan mekanisme koordinasi dalam pengorganisasian lembaga pendidikan dan bagaimana koordinasi yang baik dapat mengurangi konflik internal!
4. Jelaskan peran unit atau bagian pendukung dalam struktur organisasi lembaga pendidikan dan bagaimana kontribusinya terhadap kelancaran operasional lembaga!
5. Bagaimana peran tata kelola yang baik dalam mendukung tercapainya akuntabilitas publik? Jelaskan secara sistematis.



LEADER

BAB V

KEPEMIMPINAN

PENDIDIKAN

Valid Communicator

Inspirin

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep dan teori kepemimpinan, memahami kepemimpinan transformasional dalam pendidikan, memahami kepemimpinan visioner dan instruksional, serta memahami etika dan integritas kepemimpinan. Sehingga pembaca dapat menjadi pemimpin pendidikan yang inspiratif, berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran, serta mampu mengambil keputusan secara bijaksana dan berintegritas.

Materi Pembelajaran

- Konsep dan Teori Kepemimpinan
- Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan
- Kepemimpinan Visioner dan Instruksional
- Etika dan Integritas Kepemimpinan
- Soal Latihan

A. Konsep dan Teori Kepemimpinan

Konsep dan teori kepemimpinan merupakan landasan utama dalam memahami bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan mengelola individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup kemampuan menginspirasi, membimbing, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi proses pembelajaran. Pemahaman terhadap konsep dan teori kepemimpinan membantu menjelaskan berbagai pendekatan

yang digunakan pemimpin dalam menghadapi situasi, karakter individu, serta dinamika organisasi yang berbeda.

Secara umum, konsep kepemimpinan mengacu pada kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Sementara itu, teori kepemimpinan merupakan kumpulan kerangka pemikiran yang menjelaskan pola, gaya, dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Teori-teori ini berkembang dari waktu ke waktu seiring dengan perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan ilmu pengetahuan.

1. Konsep Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan mencakup beberapa aspek penting yang menjadi dasar dalam praktik kepemimpinan, antara lain:

- a. Pengaruh (*Influence*)
Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memengaruhi perilaku, sikap, dan keputusan orang lain tanpa paksaan.
- b. Tujuan Bersama (*Shared Goals*)
Pemimpin dan anggota organisasi bekerja menuju tujuan yang sama yang telah disepakati.
- c. Proses Sosial
Kepemimpinan terjadi dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam suatu konteks sosial tertentu.
- d. Komunikasi Efektif
Kemampuan menyampaikan ide, instruksi, dan visi secara jelas menjadi bagian penting dalam kepemimpinan.
- e. Pengambilan Keputusan
Pemimpin bertanggung jawab dalam menentukan arah dan strategi organisasi berdasarkan pertimbangan yang rasional.

2. Teori Kepemimpinan Klasik

Teori ini merupakan pendekatan awal yang menjelaskan kepemimpinan berdasarkan sifat dan perilaku pemimpin.

- a. Teori Sifat (*Trait Theory*)
Teori Sifat (*Trait Theory*) merupakan pendekatan awal dalam studi kepemimpinan yang berfokus pada karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin, seperti kecerdasan, kepercayaan diri, integritas, kemampuan komunikasi, serta stabilitas emosional yang dianggap berkontribusi terhadap

efektivitas kepemimpinan, dan menurut Northouse (2021) teori ini menekankan bahwa pemimpin yang efektif cenderung memiliki kombinasi sifat tertentu yang membedakannya dari individu lain. Dalam perspektif ini, kepemimpinan dipandang sebagai sesuatu yang relatif melekat pada individu sejak lahir maupun yang berkembang melalui pengalaman hidup, sehingga keberhasilan seorang pemimpin dapat diidentifikasi melalui profil sifat yang konsisten dan dapat diamati dalam berbagai situasi kepemimpinan.

Pada perkembangan selanjutnya, Teori Sifat juga memberikan kontribusi dalam proses seleksi dan pengembangan pemimpin dengan cara mengidentifikasi karakteristik yang relevan untuk dijadikan indikator dalam rekrutmen maupun pelatihan kepemimpinan, terutama dalam konteks organisasi pendidikan yang membutuhkan pemimpin dengan kemampuan interpersonal yang kuat dan visi yang jelas. Meskipun demikian, pendekatan ini memiliki keterbatasan karena tidak sepenuhnya mempertimbangkan faktor situasional dan konteks lingkungan yang juga memengaruhi keberhasilan kepemimpinan, sehingga dalam praktiknya teori ini sering dikombinasikan dengan pendekatan lain yang lebih dinamis untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas seorang pemimpin.

b. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) merupakan pendekatan dalam kepemimpinan yang menekankan bahwa efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku yang ditampilkan dalam memimpin, bukan semata-mata oleh sifat bawaan yang dimiliki sejak lahir, sehingga fokus utama teori ini adalah pada apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam berinteraksi, mengambil keputusan, dan mengarahkan anggota organisasi. Dalam kajian kepemimpinan modern, perilaku pemimpin dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan melalui pengalaman serta pendidikan, sehingga individu yang tidak memiliki sifat kepemimpinan bawaan tetap dapat menjadi pemimpin yang efektif melalui penguasaan perilaku tertentu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Teori ini juga mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan yang umum digunakan, seperti gaya otoriter yang cenderung berpusat pada pemimpin dalam pengambilan keputusan, gaya demokratis yang melibatkan partisipasi anggota, serta gaya laissez-faire yang memberikan kebebasan lebih kepada anggota dalam bekerja, dan menurut Robbins dan Judge (2021) pendekatan perilaku menekankan bahwa kepemimpinan dapat dipahami melalui pola tindakan yang konsisten dalam mempengaruhi orang lain. Penerapan teori ini dalam organisasi pendidikan memungkinkan kepala sekolah atau pemimpin pendidikan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan karakteristik tenaga pendidik serta peserta didik, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Teori Kepemimpinan Kontemporer

Teori ini berkembang untuk menjawab kompleksitas organisasi modern dan kebutuhan yang lebih dinamis.

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pengikut untuk mencapai perubahan yang signifikan baik pada tingkat individu maupun organisasi melalui visi yang jelas dan nilai-nilai yang kuat. Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu membangun komitmen, meningkatkan kesadaran, serta mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama.

Pada praktiknya, kepemimpinan transformasional mencakup beberapa komponen utama seperti pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*), yang semuanya berkontribusi dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan

transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas satu sama lain untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, sehingga penerapannya dalam konteks pendidikan sangat relevan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, mendorong kreativitas tenaga pendidik, serta membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan atau sanksi sebagai respons terhadap kinerja pengikut untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan terstruktur. Pendekatan ini berfokus pada pengelolaan tugas sehari-hari, kepatuhan terhadap aturan, serta pengawasan kinerja yang jelas, sehingga pemimpin dapat memastikan bahwa setiap anggota organisasi bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan dan hasil yang diharapkan dapat tercapai.

Gaya kepemimpinan transaksional juga melibatkan pemberian instruksi yang jelas, penetapan tujuan yang spesifik, serta pengawasan yang konsisten untuk mengelola proses kerja secara efektif, sehingga memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis dan meningkatkan disiplin dalam organisasi. Menurut Bass dan Riggio (2020), kepemimpinan transaksional berperan penting dalam menegakkan struktur organisasi dan prosedur, di mana penghargaan dan hukuman digunakan untuk memotivasi pengikut agar kinerja selaras dengan tujuan organisasi, sehingga pendekatan ini sangat relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan yang memerlukan kestabilan, kepastian, dan pengelolaan operasional yang konsisten.

c. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan, kemampuan, dan kebutuhan pengikut serta kondisi yang dihadapi dalam suatu situasi tertentu. Pendekatan ini berangkat dari pemahaman bahwa tidak ada satu gaya

kepemimpinan yang paling efektif untuk semua kondisi, sehingga pemimpin perlu fleksibel dalam menerapkan gaya yang berbeda, seperti mengarahkan, melatih, mendukung, atau mendelegasikan, sesuai dengan tingkat perkembangan dan kompetensi individu yang dipimpin.

Pada praktiknya, kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk mampu menganalisis situasi secara tepat, memahami karakteristik anggota tim, serta menentukan pendekatan yang paling sesuai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal dan efisien. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan situasional adalah model yang menekankan bahwa efektivitas pemimpin bergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan pengikut, sehingga penerapannya dalam konteks pendidikan membantu pemimpin dalam mengelola tenaga pendidik dan peserta didik yang memiliki tingkat kemampuan dan motivasi yang beragam.

d. Kepemimpinan Servant (Pelayan)

Kepemimpinan servant (pelayan) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan peran pemimpin sebagai pelayan bagi anggota organisasi, di mana prioritas utama adalah memenuhi kebutuhan pengikut, mendukung perkembangannya, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberdayakan. Pendekatan ini menekankan empati, kepedulian, dan komitmen terhadap kesejahteraan orang lain, sehingga pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pertumbuhan pribadi dan profesional pengikutnya.

Pada penerapannya, kepemimpinan servant mendorong pemimpin untuk mendengarkan secara aktif, memberikan dukungan yang tepat, dan memfasilitasi pengambilan keputusan bersama agar pengikut merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi maksimal. Menurut Spears (2021), kepemimpinan servant efektif dalam membangun kepercayaan, meningkatkan keterlibatan, dan menciptakan budaya organisasi yang sehat, sehingga pendekatan ini sangat relevan untuk lembaga pendidikan yang membutuhkan pemimpin yang mampu memberdayakan tenaga pendidik dan peserta didik untuk mencapai potensi terbaik.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, termasuk karakteristik individu pemimpin seperti kepribadian, pengalaman, kompetensi, nilai, dan kemampuan interpersonal yang membentuk gaya kepemimpinannya. Selain itu, kemampuan pemimpin untuk mengenali kebutuhan dan motivasi pengikut juga sangat menentukan, karena pengikut yang termotivasi dan kompeten cenderung merespons kepemimpinan secara positif, sehingga tercipta dinamika kerja yang efektif dan harmonis.

Konteks organisasi juga berperan penting dalam mempengaruhi kepemimpinan, termasuk struktur organisasi, budaya kerja, sumber daya yang tersedia, serta kebijakan dan prosedur yang diterapkan, yang semuanya dapat membatasi atau memperluas ruang gerak pemimpin dalam mengambil keputusan strategis. Lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan sosial, tuntutan pasar, dan regulasi pemerintah turut membentuk tantangan dan peluang bagi pemimpin dalam merumuskan strategi dan mengelola pengikut. Menurut Robbins dan Judge (2021), pemimpin yang mampu menyesuaikan diri dengan faktor-faktor internal maupun eksternal secara fleksibel akan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kepemimpinan termasuk tingkat komunikasi dalam organisasi, kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut, serta tingkat dukungan sosial yang diterima pemimpin dari kolega dan atasan. Kombinasi faktor internal dan eksternal ini menuntut pemimpin untuk memiliki kesadaran diri, kemampuan adaptasi, dan keterampilan pengambilan keputusan yang matang agar kepemimpinan yang diterapkan dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, serta kepuasan kerja pengikut. Pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor ini sangat penting, terutama dalam konteks pendidikan, agar pemimpin dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan mendukung pertumbuhan seluruh anggota lembaga.

B. Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin, seperti kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan, dalam menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif yang berkelanjutan di lingkungan pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif, tetapi juga pada peningkatan kualitas pembelajaran, pengembangan profesional tenaga pendidik, serta pembentukan budaya sekolah yang kolaboratif dan inovatif. Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mencapai visi pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Karakteristik Utama Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik utama yang menjadi ciri dalam praktiknya di lingkungan pendidikan, antara lain:

a. Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Pengaruh ideal (*idealized influence*) dalam kepemimpinan transformasional merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan melalui perilaku yang menunjukkan integritas, konsistensi nilai, serta komitmen moral yang tinggi sehingga menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan dari pengikutnya. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau pemimpin lembaga yang memiliki pengaruh ideal akan memperlihatkan sikap profesional, bertanggung jawab, dan berpegang pada prinsip etika dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga perilaku tersebut secara langsung menjadi model yang ditiru oleh guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

Pengaruh ideal juga mencerminkan kemampuan pemimpin dalam membangun hubungan yang kuat dengan pengikut melalui keteladanan, keberanian mengambil keputusan yang tepat, serta konsistensi dalam menegakkan aturan yang adil dan transparan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan

stabilitas emosional. Selain itu, pemimpin dengan pengaruh ideal mampu memberikan arah yang jelas dan meyakinkan bagi organisasi karena pengikut merasa memiliki figur yang dapat diandalkan dalam menghadapi berbagai tantangan serta perubahan yang terjadi di lingkungan pendidikan.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) merupakan karakteristik utama kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi, tujuan, dan nilai organisasi secara jelas, meyakinkan, dan penuh semangat sehingga pengikut merasa termotivasi, terlibat, dan terdorong untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan menggunakan motivasi inspirasional untuk menumbuhkan antusiasme guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik, sehingga seluruh warga sekolah memiliki rasa kepemilikan terhadap visi pendidikan dan terdorong untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang menerapkan motivasi inspirasional mampu membangkitkan optimisme dan keyakinan pengikut terhadap kemampuan sendiri serta potensi organisasi melalui komunikasi yang positif, penetapan tujuan yang menantang namun realistis, serta pemberian dorongan yang konsisten. Hal ini membantu menciptakan lingkungan belajar dan kerja yang energik, kolaboratif, dan inovatif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan percaya bahwa kontribusinya berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan karakteristik utama dalam kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mendorong pengikut untuk berpikir secara kritis, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi permasalahan yang ada di organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan yang menerapkan stimulasi intelektual akan menciptakan lingkungan yang mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk membahas ide-ide baru, mengembangkan metode pembelajaran yang variatif, serta mencari solusi kreatif

terhadap berbagai tantangan yang muncul dalam proses pendidikan.

Pendekatan ini juga menekankan pentingnya keterbukaan terhadap gagasan baru, penerimaan terhadap perbedaan pendapat, serta pemberian ruang bagi pengikut untuk mengemukakan ide tanpa rasa takut dikritik secara negatif, sehingga tercipta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin yang menerapkan stimulasi intelektual tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga memfasilitasi diskusi, refleksi, dan kolaborasi yang memungkinkan anggota organisasi untuk mengembangkan kemampuan analitis dan *problem solving* secara lebih optimal.

d. Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)

Perhatian individual (*individualized consideration*) merupakan salah satu karakteristik utama dalam kepemimpinan transformasional yang menekankan kemampuan pemimpin untuk memahami, memperhatikan, dan merespons kebutuhan, potensi, serta aspirasi setiap individu dalam organisasi secara personal. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau pemimpin lembaga pendidikan yang menerapkan perhatian individual akan berupaya mengenali perbedaan karakteristik guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik, kemudian memberikan dukungan, bimbingan, serta kesempatan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu.

Pendekatan ini juga melibatkan peran pemimpin sebagai mentor atau pembimbing yang aktif mendengarkan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta membantu pengikut dalam mengembangkan kompetensi dan kepercayaan dirinya agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Dengan perhatian yang bersifat personal, pemimpin mampu menciptakan hubungan yang lebih dekat dan saling percaya dengan anggota organisasi, sehingga meningkatkan motivasi kerja, kepuasan, serta komitmen terhadap tujuan bersama dalam lingkungan pendidikan.

3. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Lingkungan Pendidikan

Kepemimpinan transformasional dalam lingkungan pendidikan berperan penting dalam menciptakan budaya sekolah yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan kualitas pembelajaran, di mana pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional mampu merumuskan visi dan misi pendidikan yang jelas, mengkomunikasikannya secara efektif, serta mendorong seluruh warga sekolah untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan institusi pendidikan. Selain itu, pemimpin jenis ini berperan sebagai fasilitator perubahan dengan mendorong inovasi, memperkuat motivasi internal, serta memberikan perhatian personal yang meningkatkan kapasitas profesional guru dan kualitas pengalaman belajar peserta didik.

Peran kepemimpinan transformasional juga terlihat pada upaya pemimpin dalam meningkatkan efektivitas pengajaran dan manajemen sekolah melalui pengembangan profesional berkelanjutan, pembinaan berbasis kebutuhan individu, serta penciptaan iklim akademik yang mendukung kreatifitas dan kolaborasi. Pemimpin transformasional mengimplementasikan strategi yang menekankan pada stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan perhatian individual, sehingga guru merasa termotivasi untuk mencoba metode pembelajaran baru, mengembangkan inovasi pedagogis, dan meningkatkan kompetensi profesional secara berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target administratif, tetapi juga pada peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan kesejahteraan seluruh warga sekolah.

4. Penerapan Kepemimpinan Transformasional di Sekolah

Penerapan kepemimpinan transformasional di sekolah merupakan upaya sistematis yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengarahkan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara bersama-sama. Dalam praktiknya, penerapan ini melibatkan penyusunan visi dan misi sekolah yang jelas, komunikatif, dan visioner,

serta memastikan bahwa seluruh guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik memahami dan terlibat aktif dalam mewujudkan tujuan tersebut melalui kolaborasi yang efektif dan partisipatif.

Penerapan kepemimpinan transformasional juga tercermin dalam kemampuan pemimpin untuk menciptakan budaya kerja yang positif dengan memberikan teladan yang baik, membangun komunikasi terbuka, serta mendorong inovasi dalam proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Pemimpin transformasional berperan dalam mengembangkan kompetensi guru melalui pembinaan, pelatihan, dan supervisi yang berkelanjutan, sehingga tenaga pendidik mampu meningkatkan kualitas pengajaran dan beradaptasi dengan perkembangan metode pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta didik.

5. Dampak Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

Dampak kepemimpinan transformasional dalam pendidikan dapat terlihat dari peningkatan motivasi kerja guru, keterlibatan peserta didik, serta perbaikan kualitas proses pembelajaran yang terjadi akibat adanya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan visi yang jelas, dan mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah. Pemimpin transformasional berperan dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan inovatif, sehingga guru terdorong untuk mengembangkan kompetensi profesionalnya, mengadopsi metode pembelajaran yang lebih efektif, serta meningkatkan kualitas interaksi dengan peserta didik dalam proses belajar mengajar.

Kepemimpinan transformasional juga memberikan dampak pada peningkatan budaya organisasi sekolah yang lebih terbuka terhadap perubahan, memperkuat kerja sama antar warga sekolah, serta meningkatkan rasa percaya dan komitmen terhadap tujuan bersama yang telah ditetapkan. Dampak lainnya meliputi meningkatnya kepuasan kerja tenaga pendidik, terciptanya lingkungan belajar yang positif, serta adanya dorongan untuk terus melakukan inovasi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

C. Kepemimpinan Visioner dan Instruksional

Kepemimpinan visioner dan instruksional merupakan dua pendekatan kepemimpinan dalam bidang pendidikan yang saling melengkapi dalam upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan melalui perumusan arah strategis sekaligus pengelolaan proses pembelajaran yang efektif. Kepemimpinan visioner berfokus pada kemampuan pemimpin dalam merumuskan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan visi jangka panjang yang jelas, inspiratif, dan berorientasi pada masa depan, sedangkan kepemimpinan instruksional lebih menekankan pada peran pemimpin dalam mengelola, mengawasi, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas. Kombinasi keduanya sangat penting karena visi tanpa implementasi pembelajaran yang baik tidak akan menghasilkan perubahan yang nyata, begitu pula sebaliknya.

1. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan gambaran masa depan organisasi yang jelas dan terarah serta mampu menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk mewujudkannya.

a. Karakteristik Kepemimpinan Visioner

Karakteristik kepemimpinan visioner dalam pendidikan merujuk pada kemampuan pemimpin untuk merumuskan arah masa depan yang jelas, menginspirasi warga sekolah, serta mengarahkan seluruh sumber daya organisasi menuju tujuan jangka panjang yang terukur dan berkelanjutan, di mana pemimpin visioner tidak hanya berfokus pada pengelolaan operasional harian tetapi juga mampu membaca perubahan lingkungan eksternal dan internal secara strategis (Bush & Glover, 2021). Pemimpin dengan karakter visioner memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dalam menyampaikan visi sehingga dapat dipahami, diterima, dan diinternalisasi oleh seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk guru, peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat. Selain itu, kepemimpinan visioner juga ditandai dengan keberanian dalam mengambil keputusan strategis yang inovatif serta kemampuan membangun budaya organisasi yang

adaptif terhadap perubahan tanpa kehilangan identitas dan nilai-nilai inti lembaga pendidikan.

Salah satu karakteristik utama kepemimpinan visioner adalah orientasi masa depan yang kuat, yaitu kemampuan untuk memproyeksikan kondisi pendidikan yang diinginkan dan menyusun langkah-langkah konkret untuk mencapainya melalui perencanaan strategis yang sistematis dan berbasis data. Pemimpin visioner juga menunjukkan sikap proaktif dalam mengantisipasi tantangan dan peluang, sehingga mampu mengurangi risiko stagnasi organisasi serta mendorong inovasi dalam proses pembelajaran dan manajemen sekolah. Di samping itu, karakter kolaboratif menjadi bagian penting, di mana pemimpin visioner membangun kemitraan yang luas dengan berbagai pihak untuk memperkuat implementasi visi dan meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Karakteristik lainnya adalah kemampuan memotivasi dan menginspirasi, di mana pemimpin visioner mampu menumbuhkan komitmen kolektif melalui pendekatan yang partisipatif, sehingga setiap individu dalam organisasi merasa memiliki peran penting dalam pencapaian visi bersama. Pemimpin visioner juga memiliki integritas tinggi dan konsistensi dalam bertindak, sehingga mampu menjadi teladan bagi bawahannya dalam menjaga nilai-nilai profesionalisme dan etika kerja. Selain itu, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan serta kemampuan belajar secara berkelanjutan menjadi ciri penting yang memungkinkan pemimpin visioner untuk terus beradaptasi dengan dinamika perkembangan pendidikan global yang semakin kompleks.

b. Peran Kepemimpinan Visioner dalam Pendidikan

Peran kepemimpinan visioner dalam pendidikan tercermin pada kemampuan pemimpin untuk menetapkan arah jangka panjang yang jelas dan terukur, serta menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan dan program yang operasional sehingga seluruh komponen lembaga pendidikan memiliki panduan yang sama dalam mencapai tujuan bersama, di mana kepemimpinan visioner berfungsi sebagai penggerak utama dalam menyelaraskan strategi organisasi dengan kebutuhan perkembangan pendidikan yang dinamis dan kompleks, sebagaimana kepemimpinan

visioner menekankan pentingnya visi yang inspiratif dan terintegrasi dalam praktik kepemimpinan pendidikan (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020). Dalam praktiknya, pemimpin visioner berperan dalam mengomunikasikan visi secara efektif kepada seluruh warga sekolah agar tercipta pemahaman kolektif yang kuat, sehingga visi tidak hanya menjadi dokumen formal tetapi juga menjadi nilai yang diinternalisasi dalam budaya kerja dan pembelajaran sehari-hari. Selain itu, pemimpin visioner juga berperan dalam mengoordinasikan sumber daya manusia, sarana prasarana, serta kebijakan pendidikan agar selaras dengan visi yang telah ditetapkan, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis lembaga.

Peran lainnya terlihat dalam kemampuan kepemimpinan visioner untuk mendorong inovasi dan perubahan positif dalam lingkungan pendidikan melalui pengambilan keputusan yang berbasis data dan kebutuhan nyata di lapangan, sehingga sekolah dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi, kurikulum, dan tuntutan global tanpa kehilangan arah utama yang telah dirumuskan. Pemimpin visioner juga berfungsi sebagai motivator yang mampu membangun semangat kolektif di antara pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga tercipta komitmen bersama dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan hasil pendidikan yang berkelanjutan. Di samping itu, kepemimpinan visioner berperan sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi antar pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, guna memperkuat jejaring kerja sama yang mendukung implementasi visi secara efektif dan berkesinambungan.

2. Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pengelolaan kurikulum, supervisi pembelajaran, serta pengembangan kompetensi guru.

a. Karakteristik Kepemimpinan Instruksional

Karakteristik kepemimpinan instruksional dalam pendidikan ditandai oleh fokus utama pada peningkatan kualitas

pembelajaran melalui pengelolaan proses instruksional yang sistematis, di mana pemimpin tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pengarah utama dalam memastikan praktik pengajaran yang efektif di kelas serta keselarasan antara kurikulum, metode pembelajaran, dan penilaian hasil belajar, sebagaimana kepemimpinan instruksional menekankan pentingnya peran pemimpin dalam mempengaruhi proses belajar mengajar secara langsung (Hallinger, 2020). Pemimpin dengan karakter instruksional memiliki perhatian yang tinggi terhadap kualitas pengajaran guru dengan melakukan supervisi akademik, observasi kelas, serta pemberian umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesionalisme tenaga pendidik. Selain itu, karakter ini juga mencakup kemampuan dalam mengelola data hasil belajar peserta didik untuk dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Karakteristik berikutnya adalah kemampuan pemimpin instruksional dalam membangun budaya pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, di mana seluruh aktivitas sekolah diarahkan untuk mendukung perkembangan akademik, sosial, dan emosional siswa secara optimal melalui strategi pembelajaran yang inovatif dan relevan dengan kebutuhan zaman. Pemimpin instruksional juga menunjukkan peran aktif dalam mengembangkan kapasitas guru melalui pelatihan, pendampingan, dan kolaborasi profesional agar tercipta komunitas belajar yang saling mendukung dalam meningkatkan kualitas pengajaran. Di samping itu, kepemimpinan instruksional ditandai dengan kemampuan untuk menetapkan standar akademik yang tinggi serta memastikan bahwa seluruh warga sekolah memiliki komitmen yang sama dalam mencapai standar tersebut melalui koordinasi yang efektif dan komunikasi yang berkelanjutan.

Karakteristik lainnya meliputi orientasi pada evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, di mana pemimpin instruksional secara konsisten melakukan pemantauan terhadap implementasi program pembelajaran dan menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar untuk melakukan refleksi serta perbaikan kebijakan

pendidikan. Pemimpin dengan karakter ini juga memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan visi akademik dengan praktik operasional sekolah sehingga setiap kebijakan yang diambil selalu berorientasi pada peningkatan hasil belajar peserta didik. Selain itu, kepemimpinan instruksional menuntut adanya kemampuan analitis yang kuat, keterampilan manajerial yang baik, serta komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan, sehingga pemimpin mampu menjaga kesinambungan antara tujuan pendidikan, proses pembelajaran, dan hasil yang ingin dicapai.

b. Peran Kepemimpinan Instruksional dalam Pendidikan

Peran kepemimpinan instruksional dalam pendidikan tercermin pada upaya pemimpin sekolah dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui pengawasan yang sistematis terhadap praktik pengajaran, pengembangan kurikulum, serta evaluasi hasil belajar peserta didik, sehingga seluruh aktivitas akademik dapat berjalan selaras dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, di mana kepemimpinan instruksional menempatkan fokus utama pada peningkatan mutu pembelajaran sebagai inti dari kepemimpinan sekolah (Hallinger, 2020). Dalam pelaksanaannya, pemimpin instruksional berperan sebagai supervisor akademik yang secara langsung memantau kinerja guru melalui observasi kelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta membantu guru dalam mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif. Selain itu, peran ini juga mencakup kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya pendidikan secara optimal agar mendukung terciptanya lingkungan belajar yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan hasil belajar siswa.

Peran lainnya adalah sebagai fasilitator pengembangan profesional guru, di mana pemimpin instruksional mendorong peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan berkelanjutan, diskusi reflektif, serta pembentukan komunitas belajar profesional yang memungkinkan guru untuk saling berbagi praktik terbaik dalam pembelajaran. Pemimpin instruksional juga berperan dalam memastikan bahwa standar

akademik yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan secara konsisten di seluruh kelas dengan melakukan *monitoring*, evaluasi, dan tindak lanjut yang berkesinambungan terhadap proses pembelajaran. Di samping itu, pemimpin instruksional memiliki tanggung jawab dalam membangun komunikasi yang efektif dengan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, sehingga tercipta sinergi antara guru, siswa, orang tua, dan masyarakat dalam mendukung keberhasilan proses pendidikan. Peran strategis lainnya adalah sebagai pengambil keputusan berbasis data, di mana pemimpin instruksional menggunakan informasi hasil evaluasi pembelajaran untuk merumuskan kebijakan yang tepat dalam meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Pemimpin juga berfungsi sebagai penggerak perubahan yang mampu mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pembelajaran dan menginisiasi perbaikan melalui inovasi pedagogik serta penerapan teknologi pendidikan yang relevan. Selain itu, kepemimpinan instruksional berperan dalam menjaga konsistensi visi akademik sekolah dengan praktik nyata di lapangan, sehingga setiap program dan kebijakan yang dijalankan benar-benar berkontribusi pada peningkatan prestasi belajar peserta didik dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

3. Hubungan Kepemimpinan Visioner dan Instruksional

Hubungan antara kepemimpinan visioner dan kepemimpinan instruksional dalam pendidikan menunjukkan keterkaitan yang saling melengkapi, di mana kepemimpinan visioner berfokus pada penetapan arah strategis jangka panjang dan pembangunan budaya organisasi yang berorientasi masa depan, sementara kepemimpinan instruksional lebih menitikberatkan pada implementasi teknis pembelajaran di kelas untuk memastikan visi tersebut dapat diwujudkan secara nyata melalui praktik pedagogik yang efektif, sehingga keduanya berperan sebagai dua dimensi yang tidak terpisahkan dalam meningkatkan mutu pendidikan (Bush & Glover, 2021). Dalam konteks ini, pemimpin visioner menyediakan kerangka arah dan tujuan yang jelas, sedangkan pemimpin instruksional menerjemahkan visi tersebut ke dalam aktivitas pembelajaran yang konkret melalui supervisi akademik, pengembangan kurikulum, dan peningkatan kompetensi guru, sehingga tercipta kesinambungan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan

operasional di lingkungan sekolah. Sinergi antara keduanya memungkinkan lembaga pendidikan untuk tidak hanya memiliki arah yang jelas, tetapi juga memiliki mekanisme implementasi yang terukur dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Hubungan keduanya juga terlihat dalam peran kepemimpinan yang sama-sama berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan, di mana kepemimpinan visioner memberikan inspirasi dan motivasi yang membangun komitmen kolektif warga sekolah, sedangkan kepemimpinan instruksional memastikan bahwa komitmen tersebut diwujudkan dalam praktik pembelajaran yang berkualitas dan berpusat pada peserta didik. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan kedua pendekatan ini akan lebih efektif dalam mengelola perubahan, karena visi yang dimiliki tidak hanya menjadi gagasan konseptual tetapi juga diterjemahkan ke dalam tindakan nyata yang berdampak langsung pada proses dan hasil belajar siswa. Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan visioner dan instruksional mencerminkan integrasi antara aspek strategis dan operasional yang saling mendukung dalam menciptakan sistem pendidikan yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

D. Etika dan Integritas Kepemimpinan

Etika dan integritas kepemimpinan merupakan fondasi utama dalam praktik kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam konteks pendidikan maupun organisasi secara umum, karena keduanya menentukan kualitas keputusan, perilaku, serta kepercayaan yang diberikan oleh anggota organisasi kepada pemimpin. Etika kepemimpinan berkaitan dengan prinsip moral, nilai-nilai kebenaran, keadilan, dan tanggung jawab yang menjadi pedoman dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan, sedangkan integritas merujuk pada konsistensi antara perkataan dan perbuatan, kejujuran, serta komitmen untuk tetap memegang nilai-nilai yang diyakini meskipun menghadapi tekanan atau tantangan. Pemimpin yang memiliki etika dan integritas tinggi akan mampu menciptakan lingkungan organisasi yang sehat, transparan, dan akuntabel, sehingga mendorong terciptanya budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada kebaikan bersama. Secara rinci, etika dan integritas kepemimpinan dapat dijelaskan melalui beberapa aspek penting berikut:

1. Kejujuran (*Honesty*)

Kejujuran (*honesty*) dalam kepemimpinan merupakan sikap moral yang ditunjukkan melalui keterbukaan dalam menyampaikan informasi, ketulusan dalam berkomunikasi, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga kejujuran menjadi dasar utama dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas di dalam organisasi, khususnya dalam lingkungan pendidikan yang menuntut transparansi dan akuntabilitas tinggi, sebagaimana kejujuran dipandang sebagai komponen penting dalam membentuk kepercayaan interpersonal dan efektivitas kepemimpinan (Brown, Treviño, & Harrison, 2021). Pemimpin yang menjunjung tinggi kejujuran akan cenderung menyampaikan informasi secara apa adanya tanpa manipulasi, serta mampu mengakui kesalahan dan keterbatasan yang dimiliki, sehingga menciptakan budaya organisasi yang terbuka dan mendorong komunikasi dua arah yang sehat antara pemimpin dan anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan, kejujuran juga berperan dalam menjaga integritas proses pengambilan keputusan, memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan benar-benar berdasarkan data dan fakta yang valid, bukan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

Penerapan kejujuran dalam kepemimpinan juga berdampak pada peningkatan rasa saling percaya antara pemimpin dan bawahan, yang pada akhirnya akan memperkuat komitmen kerja dan loyalitas anggota organisasi terhadap tujuan yang ingin dicapai bersama. Kejujuran memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang adil dan transparan, di mana setiap individu merasa dihargai karena mendapatkan informasi yang jelas dan tidak disembunyikan, sehingga meminimalkan potensi konflik akibat kesalahpahaman atau informasi yang tidak akurat. Selain itu, pemimpin yang jujur cenderung menjadi teladan bagi bawahannya dalam berperilaku etis, sehingga nilai kejujuran dapat terinternalisasi dalam budaya organisasi secara luas dan berkelanjutan.

2. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab (*responsibility*) dalam kepemimpinan mencakup kemampuan pemimpin untuk mengakui dan menerima konsekuensi dari setiap keputusan dan tindakan yang diambil, serta memastikan bahwa setiap tugas yang menjadi kewajibannya dilaksanakan dengan penuh perhatian dan profesionalisme, sehingga

tanggung jawab menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan dan efektivitas organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan yang menuntut kepemimpinan yang dapat diandalkan dan akuntabel (Avolio & Walumbwa, 2020). Pemimpin yang bertanggung jawab tidak hanya fokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga memperhatikan dampak keputusan terhadap anggota tim, siswa, dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga setiap tindakan selalu selaras dengan tujuan jangka panjang dan nilai-nilai etika yang dianut organisasi.

Penerapan tanggung jawab dalam kepemimpinan memerlukan kemampuan untuk membuat prioritas yang jelas, menetapkan standar kerja yang tinggi, dan secara proaktif mengidentifikasi serta menyelesaikan masalah sebelum berkembang menjadi hambatan serius, sehingga organisasi dapat berfungsi secara optimal dan efisien. Pemimpin yang bertanggung jawab juga mampu mendelegasikan tugas dengan jelas, memastikan akuntabilitas setiap anggota tim, dan memberikan bimbingan yang diperlukan agar setiap individu dapat menyelesaikan tanggung jawabnya secara tepat waktu dan sesuai standar. Selain itu, tanggung jawab membantu pemimpin dalam membangun reputasi profesional yang kuat, karena tindakan yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan akan meningkatkan rasa hormat dan loyalitas dari anggota organisasi.

3. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan (*fairness*) dalam kepemimpinan merupakan prinsip yang menekankan perlakuan yang setara, objektif, dan tidak diskriminatif terhadap seluruh anggota organisasi dalam berbagai aspek seperti pembagian tugas, pemberian penghargaan, serta penegakan aturan, sehingga setiap individu merasa dihargai dan diperlakukan secara proporsional sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawabnya dalam organisasi, terutama dalam lingkungan pendidikan yang menuntut objektivitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan (Greenberg, 2021). Pemimpin yang menjunjung tinggi keadilan akan berupaya menghindari favoritisme, bias pribadi, maupun perlakuan yang tidak adil, serta memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil didasarkan pada pertimbangan yang rasional, data yang valid, dan prinsip kesetaraan yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral maupun profesional.

Penerapan keadilan dalam kepemimpinan juga berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif, karena

anggota organisasi akan merasa aman dan termotivasi ketika mengetahui bahwa hak dan kewajibannya diakui serta dihargai secara adil oleh pemimpin. Selain itu, keadilan membantu meningkatkan loyalitas dan komitmen anggota organisasi terhadap tujuan bersama, karena adanya kepercayaan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan mendapatkan penghargaan berdasarkan kinerja yang nyata. Dalam praktiknya, pemimpin yang adil juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang transparan, konsisten, dan dapat dijelaskan kepada seluruh pihak yang terlibat, sehingga mengurangi potensi konflik dan meningkatkan legitimasi kepemimpinan.

4. Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi (*consistency*) dalam kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin untuk menjaga keselarasan antara ucapan, tindakan, dan keputusan secara berkelanjutan, sehingga perilaku pemimpin dapat diprediksi dan menumbuhkan kepercayaan anggota organisasi, khususnya dalam lingkungan pendidikan yang membutuhkan stabilitas dalam kebijakan dan implementasi program (Yukl, 2022). Pemimpin yang konsisten tidak mudah berubah-ubah dalam mengambil keputusan tanpa alasan yang jelas, melainkan berpegang pada prinsip dan nilai yang telah ditetapkan sebagai pedoman dalam bertindak. Hal ini membantu menciptakan kejelasan arah bagi anggota organisasi serta memperkuat integritas dan kredibilitas pemimpin.

Penerapan konsistensi juga berdampak pada efektivitas komunikasi organisasi, karena pesan yang disampaikan selaras dengan tindakan yang dilakukan, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan pemahaman anggota organisasi. Selain itu, konsistensi membantu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan adil, di mana aturan dan kebijakan diterapkan secara merata tanpa perbedaan perlakuan yang tidak berdasar. Dalam konteks pendidikan, konsistensi pemimpin dalam menjalankan kebijakan dan standar akademik akan mendukung terciptanya budaya kerja yang disiplin, terarah, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

5. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi (*transparency*) dalam kepemimpinan merupakan keterbukaan pemimpin dalam menyampaikan informasi, kebijakan, serta proses pengambilan keputusan kepada anggota organisasi secara jelas,

akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga menciptakan kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian dalam organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan yang menuntut akuntabilitas publik dan kejelasan informasi (Kaplan & Kaiser, 2021). Pemimpin yang transparan tidak menyembunyikan informasi penting, melainkan memastikan bahwa seluruh pihak yang berkepentingan memiliki akses yang memadai terhadap informasi yang relevan untuk memahami arah kebijakan dan alasan di balik keputusan yang diambil. Selain itu, transparansi juga mencerminkan komitmen pemimpin terhadap nilai keterbukaan dan integritas dalam menjalankan perannya.

Penerapan transparansi dalam kepemimpinan berperan penting dalam membangun komunikasi yang efektif antara pemimpin dan anggota organisasi, karena informasi yang disampaikan secara terbuka akan meningkatkan pemahaman, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat hubungan kerja yang harmonis. Transparansi juga mendorong partisipasi aktif anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, karena merasa dilibatkan dan memiliki akses terhadap informasi yang diperlukan untuk memberikan kontribusi yang tepat. Dalam praktiknya, pemimpin yang transparan akan menyampaikan kebijakan, tujuan, serta evaluasi kinerja secara jelas dan terbuka, sehingga seluruh anggota organisasi dapat bekerja dengan arah yang sama dan berdasarkan informasi yang valid.

6. Keteladanan (*Role Modeling*)

Keteladanan (*role modeling*) dalam kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk menunjukkan perilaku, sikap, dan nilai-nilai positif yang dapat dijadikan contoh oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah tetapi juga sebagai panutan yang mencerminkan integritas, profesionalisme, dan etika kerja yang tinggi, khususnya dalam lingkungan pendidikan yang sangat membutuhkan figur teladan dalam membentuk karakter warga sekolah, sebagaimana keteladanan dipahami sebagai proses pembelajaran sosial di mana individu meniru perilaku yang diamati dari pemimpin yang dianggap kredibel (Bandura, 2021). Pemimpin yang mampu menjadi role model akan menunjukkan konsistensi antara ucapan dan tindakan, menjaga komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, serta bertindak sesuai dengan norma yang berlaku, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan rasa

hormat dari anggota organisasi. Selain itu, keteladanan juga berfungsi sebagai sarana internalisasi nilai, di mana anggota organisasi secara tidak langsung belajar dan mengadopsi perilaku positif melalui pengamatan terhadap tindakan pemimpin sehari-hari.

Penerapan keteladanan dalam kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang kuat dan positif, karena perilaku pemimpin akan menjadi acuan utama bagi anggota organisasi dalam menentukan standar perilaku yang diharapkan. Ketika pemimpin menunjukkan sikap disiplin, jujur, bertanggung jawab, dan adil, maka anggota organisasi cenderung mengikuti pola perilaku tersebut sehingga tercipta lingkungan kerja yang selaras dengan nilai-nilai etika yang diinginkan. Dalam konteks pendidikan, keteladanan pemimpin juga berkontribusi dalam pembentukan karakter peserta didik dan tenaga pendidik, karena cenderung meniru sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin sebagai figur yang memiliki otoritas dan pengaruh dalam lingkungan sekolah.

7. Komitmen terhadap Nilai dan Prinsip

Komitmen terhadap nilai dan prinsip dalam kepemimpinan merupakan kesungguhan pemimpin dalam memegang dan menerapkan nilai-nilai etika, norma, serta keyakinan organisasi secara konsisten dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan, sehingga nilai tersebut tidak hanya menjadi pedoman normatif tetapi juga tercermin dalam perilaku nyata yang dapat diamati oleh anggota organisasi, khususnya dalam lingkungan pendidikan yang menuntut keteladanan dan konsistensi moral dari seorang pemimpin, sebagaimana komitmen terhadap nilai dipandang sebagai bagian penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang autentik dan berintegritas (Avolio & Gardner, 2020). Pemimpin yang memiliki komitmen kuat terhadap nilai dan prinsip tidak akan mudah terpengaruh oleh tekanan eksternal yang bertentangan dengan etika organisasi, melainkan tetap berpegang pada standar moral yang telah ditetapkan sebagai dasar dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini menjadikan pemimpin mampu menjaga arah organisasi tetap selaras dengan visi, misi, serta tujuan jangka panjang yang telah disepakati bersama.

Penerapan komitmen terhadap nilai dan prinsip dalam kepemimpinan juga berperan penting dalam menciptakan stabilitas organisasi, karena keputusan yang diambil didasarkan pada nilai yang

konsisten sehingga memberikan kejelasan dan kepastian bagi anggota organisasi dalam menjalankan perannya masing-masing. Selain itu, komitmen ini membantu membangun kepercayaan antara pemimpin dan anggota organisasi, karena tindakan yang selaras dengan nilai menunjukkan bahwa pemimpin dapat diandalkan dan memiliki integritas yang tinggi. Dalam konteks pendidikan, komitmen terhadap nilai dan prinsip menjadi landasan dalam menjaga kualitas proses pembelajaran, etika profesional tenaga pendidik, serta budaya sekolah yang berorientasi pada pembentukan karakter dan pencapaian akademik.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan pendidikan dan mengapa peran pemimpin sangat penting dalam lembaga pendidikan!
2. Analisis perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam konteks pendidikan!
3. Jelaskan bagaimana seorang pemimpin pendidikan dapat membangun budaya sekolah yang positif dan kondusif!
4. Jelaskan bagaimana pemimpin pendidikan mengambil keputusan yang efektif dalam menghadapi permasalahan di sekolah atau kampus!
5. Jelaskan hubungan antara kepemimpinan pendidikan dengan peningkatan mutu pendidikan di lembaga!



BAB VI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan perencanaan dan rekrutmen tenaga pendidik, memahami pengembangan profesional guru, memahami penilaian kinerja dan supervisi akademik, serta memahami motivasi dan kesejahteraan SDM. Sehingga pembaca dapat mengoptimalkan pengelolaan SDM pendidikan secara efektif, meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif, profesional, dan berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Pendidik
- Pengembangan Profesional Guru
- Penilaian Kinerja dan Supervisi Akademik
- Motivasi dan Kesejahteraan SDM
- Soal Latihan

A. Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Pendidik

Perencanaan dan rekrutmen tenaga pendidik merupakan tahapan awal dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga pendidik yang sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Proses ini tidak hanya berfokus pada pemenuhan formasi tenaga kerja, tetapi juga pada kesesuaian kompetensi, kualifikasi akademik, serta

kemampuan pedagogik dan profesional yang dibutuhkan untuk menunjang proses pembelajaran yang efektif.

Perencanaan tenaga pendidik dimulai dengan analisis kebutuhan berdasarkan jumlah peserta didik, rasio guru-murid, mata pelajaran yang diajarkan, serta perkembangan kurikulum. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam menentukan jumlah tenaga pendidik yang dibutuhkan serta spesifikasi kualifikasi yang harus dimiliki oleh calon tenaga pendidik. Sementara itu, rekrutmen merupakan proses menarik dan menjangkau calon tenaga pendidik yang memenuhi kriteria tersebut melalui berbagai metode seleksi yang sistematis.

1. Perencanaan Tenaga Pendidik

Perencanaan tenaga pendidik merupakan tahap awal yang dilakukan untuk memastikan kebutuhan tenaga pendidik dapat terpenuhi secara tepat baik dari segi jumlah maupun kualitas. Proses ini menjadi dasar dalam menentukan arah pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan agar selaras dengan tujuan institusi dan standar pendidikan yang berlaku.

a. Analisis Kebutuhan Tenaga Pendidik

Analisis kebutuhan tenaga pendidik merupakan langkah fundamental dalam perencanaan sumber daya manusia pendidikan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara jumlah serta kualifikasi tenaga pendidik yang tersedia dengan kebutuhan riil lembaga pendidikan, sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara optimal. Dalam praktiknya, analisis ini mencakup penghitungan rasio guru dan siswa, pemetaan beban kerja, evaluasi distribusi mata pelajaran, serta penyesuaian dengan standar kurikulum dan kebijakan pendidikan yang berlaku, sehingga perencanaan yang dihasilkan lebih akurat dan berbasis data (Dessler, 2020).

Hasil dari analisis kebutuhan tersebut menjadi dasar dalam menentukan jumlah tenaga pendidik yang harus direkrut serta spesifikasi kompetensi yang dibutuhkan, sehingga lembaga pendidikan dapat menghindari kelebihan atau kekurangan tenaga pendidik yang dapat memengaruhi kualitas layanan pendidikan. Selain itu, analisis yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan juga memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan akibat dinamika jumlah

peserta didik, perkembangan kurikulum, maupun perubahan kebijakan pendidikan, sehingga perencanaan tenaga pendidik tetap relevan dan adaptif terhadap kondisi yang berkembang.

b. Identifikasi Kualifikasi dan Kompetensi

Identifikasi kualifikasi dan kompetensi dalam perencanaan tenaga pendidik merupakan proses penentuan standar minimal yang harus dimiliki oleh calon tenaga pendidik agar mampu melaksanakan tugas pembelajaran secara efektif, profesional, dan sesuai dengan tuntutan kurikulum. Proses ini mencakup penetapan kualifikasi akademik, sertifikasi pendidik, serta penguasaan kompetensi inti yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian, yang disusun berdasarkan kebutuhan lembaga pendidikan dan regulasi yang berlaku (Robbins & Coulter, 2021).

Identifikasi yang tepat terhadap kualifikasi dan kompetensi menjadi dasar dalam menyaring dan menentukan calon tenaga pendidik yang tidak hanya memenuhi syarat administratif, tetapi juga memiliki kemampuan nyata dalam mengelola pembelajaran, berinteraksi dengan peserta didik, serta beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan metode pembelajaran modern. Selain itu, proses ini juga membantu lembaga pendidikan dalam menjaga mutu tenaga pendidik secara berkelanjutan dengan memastikan bahwa setiap individu yang direkrut memiliki kesesuaian antara latar belakang pendidikan, keahlian, dan kebutuhan institusi pendidikan yang terus berkembang.

c. Proyeksi Kebutuhan Tenaga Pendidik

Proyeksi kebutuhan tenaga pendidik merupakan proses memperkirakan jumlah dan jenis tenaga pendidik yang diperlukan di masa mendatang berdasarkan analisis tren jumlah peserta didik, perkembangan kurikulum, serta dinamika kebijakan pendidikan yang berlaku. Proses ini juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti tingkat kelulusan, mutasi tenaga pendidik, pensiun, serta pembukaan atau penutupan program pendidikan, sehingga lembaga dapat merencanakan kebutuhan SDM secara lebih sistematis dan terarah (Mathis & Jackson, 2021).

Proyeksi yang akurat membantu lembaga pendidikan dalam mengantisipasi potensi kekurangan maupun kelebihan tenaga

pendidik, sehingga distribusi tenaga kerja dapat dilakukan secara lebih efisien dan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Selain itu, hasil proyeksi ini menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan strategis terkait rekrutmen, redistribusi, dan pengembangan tenaga pendidik agar kualitas pembelajaran tetap terjaga seiring dengan perubahan kondisi internal maupun eksternal lembaga pendidikan.

d. **Penyusunan Formasi Tenaga Pendidik**

Penyusunan formasi tenaga pendidik merupakan proses penetapan jumlah, jenis, dan distribusi tenaga pendidik yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan berdasarkan hasil analisis kebutuhan, identifikasi kualifikasi, serta proyeksi kebutuhan tenaga pendidik di masa mendatang. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap unit atau mata pelajaran memiliki tenaga pendidik yang memadai sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, sehingga kegiatan pembelajaran dapat berlangsung secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Armstrong, 2020).

Pada implementasinya, penyusunan formasi tenaga pendidik juga mempertimbangkan struktur organisasi lembaga pendidikan, beban kerja masing-masing tenaga pendidik, serta keseimbangan distribusi tugas agar tidak terjadi penumpukan atau kekurangan tenaga pada bidang tertentu. Selain itu, formasi yang disusun harus fleksibel dan adaptif terhadap perubahan jumlah peserta didik, perkembangan kurikulum, serta kebijakan pendidikan yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga pendidik, sehingga lembaga pendidikan mampu menjaga keberlanjutan kualitas layanan pendidikan secara optimal.

e. **Penyesuaian dengan Kebijakan dan Standar Pendidikan**

Penyesuaian dengan kebijakan dan standar pendidikan dalam perencanaan tenaga pendidik merupakan proses menyesuaikan seluruh tahapan perencanaan, mulai dari analisis kebutuhan hingga penyusunan formasi, dengan regulasi, pedoman, serta standar yang ditetapkan oleh pemerintah atau lembaga berwenang. Proses ini memastikan bahwa tenaga pendidik yang direncanakan memenuhi kualifikasi minimal, kompetensi yang dipersyaratkan, serta ketentuan administratif dan profesional

yang berlaku sehingga kualitas pendidikan dapat terjaga sesuai standar nasional maupun internasional (OECD, 2021).

Penyesuaian ini juga berperan dalam menjaga konsistensi antara kebutuhan internal lembaga pendidikan dengan arah kebijakan pendidikan yang lebih luas, termasuk perubahan kurikulum, standar kompetensi lulusan, serta kebijakan sertifikasi dan distribusi tenaga pendidik. Selain itu, dengan mengacu pada standar yang berlaku, lembaga pendidikan dapat menghindari ketidaksesuaian dalam proses rekrutmen dan penempatan tenaga pendidik, sekaligus memastikan bahwa perencanaan yang dilakukan mampu mendukung peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

2. Rekrutmen Tenaga Pendidik

Rekrutmen tenaga pendidik merupakan proses untuk menarik, menyaring, dan memilih calon tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Proses ini dilakukan secara sistematis agar lembaga memperoleh tenaga pendidik yang kompeten, profesional, dan mampu mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

a. Penentuan Sumber Rekrutmen

Penentuan sumber rekrutmen merupakan tahap awal dalam proses rekrutmen tenaga pendidik yang berfokus pada identifikasi asal kandidat yang akan diambil, baik dari dalam lembaga (internal) maupun dari luar lembaga (eksternal), sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemilihan sumber rekrutmen ini sangat penting karena akan memengaruhi kualitas, kuantitas, serta keberagaman calon tenaga pendidik yang tersedia untuk mengikuti proses seleksi, sehingga lembaga pendidikan dapat memperoleh kandidat yang paling sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan (Dessler, 2020).

Sumber rekrutmen internal biasanya melibatkan promosi, mutasi, atau pengembangan tenaga pendidik yang sudah ada, yang memiliki keuntungan berupa efisiensi waktu adaptasi dan pemahaman terhadap budaya organisasi, sedangkan sumber rekrutmen eksternal memberikan peluang untuk mendapatkan kandidat baru dengan ide, pengalaman, dan kompetensi yang lebih beragam. Oleh karena itu, penentuan sumber rekrutmen

harus disesuaikan dengan strategi lembaga pendidikan, kondisi kebutuhan tenaga pendidik, serta tujuan jangka panjang organisasi agar proses rekrutmen dapat menghasilkan tenaga pendidik yang berkualitas dan mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

b. Pengumuman Lowongan Kerja

Pengumuman lowongan kerja dalam rekrutmen tenaga pendidik merupakan proses penyebaran informasi kepada calon pelamar mengenai ketersediaan posisi yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan beserta kualifikasi, persyaratan, dan prosedur yang harus dipenuhi. Kegiatan ini berfungsi sebagai jembatan awal untuk menarik minat kandidat potensial yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga semakin luas dan tepat sasaran media yang digunakan, semakin besar peluang lembaga memperoleh tenaga pendidik yang berkualitas dan kompeten (Armstrong, 2020).

Pada pelaksanaannya, pengumuman lowongan kerja dapat disampaikan melalui berbagai saluran seperti situs resmi lembaga, media sosial, portal rekrutmen, maupun jaringan profesional, dengan tujuan menjangkau kandidat dari berbagai latar belakang secara efektif dan efisien. Selain itu, informasi yang disampaikan harus jelas, transparan, dan mencakup detail seperti kualifikasi pendidikan, kompetensi yang dibutuhkan, batas waktu pendaftaran, serta tahapan seleksi, sehingga dapat meminimalkan kesalahan persepsi dan meningkatkan kualitas pelamar yang mendaftar.

c. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi merupakan tahap awal dalam proses rekrutmen tenaga pendidik yang berfungsi untuk memverifikasi kelengkapan dan kesesuaian dokumen yang diajukan oleh pelamar dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Tahapan ini mencakup pemeriksaan berkas seperti ijazah, transkrip nilai, sertifikat pendukung, curriculum vitae, serta dokumen identitas lainnya untuk memastikan bahwa calon tenaga pendidik memenuhi kriteria dasar sebelum melanjutkan ke tahap seleksi berikutnya (Dessler, 2020).

Proses seleksi administrasi tidak hanya berfokus pada kelengkapan dokumen, tetapi juga pada validitas dan keabsahan

informasi yang disampaikan oleh pelamar guna menghindari terjadinya kesalahan atau manipulasi data yang dapat merugikan lembaga pendidikan di kemudian hari. Selain itu, tahapan ini membantu menyaring pelamar secara efisien sehingga hanya kandidat yang memenuhi persyaratan administratif yang akan diproses lebih lanjut, sehingga waktu dan sumber daya dalam proses rekrutmen dapat digunakan secara lebih optimal dan terarah.

d. Seleksi Kompetensi

Seleksi kompetensi merupakan tahap dalam rekrutmen tenaga pendidik yang bertujuan untuk menilai kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan calon tenaga pendidik secara lebih mendalam agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban. Tahapan ini biasanya mencakup berbagai bentuk penilaian seperti tes tertulis, wawancara, dan praktik mengajar (*microteaching*) yang dirancang untuk mengukur kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara komprehensif sehingga lembaga pendidikan dapat menilai kelayakan kandidat secara objektif (Mathis & Jackson, 2021).

Pada pelaksanaannya, seleksi kompetensi tidak hanya menilai penguasaan materi ajar, tetapi juga kemampuan calon tenaga pendidik dalam mengelola kelas, berkomunikasi dengan peserta didik, serta menerapkan metode pembelajaran yang efektif dan inovatif sesuai dengan kebutuhan pembelajaran modern. Selain itu, hasil dari seleksi kompetensi menjadi dasar penting dalam menentukan kandidat terbaik yang tidak hanya memenuhi syarat administratif, tetapi juga memiliki kualitas kinerja yang dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

e. Penilaian dan Penetapan Akhir

Penilaian dan penetapan akhir merupakan tahap krusial dalam proses rekrutmen tenaga pendidik yang bertujuan untuk mengevaluasi seluruh hasil seleksi yang telah dilakukan pada tahapan sebelumnya, mulai dari seleksi administrasi hingga seleksi kompetensi. Pada tahap ini, lembaga pendidikan melakukan integrasi dan analisis menyeluruh terhadap berbagai hasil penilaian kandidat untuk menentukan calon tenaga pendidik yang paling memenuhi kriteria, baik dari aspek kualifikasi,

kompetensi, maupun kesesuaian dengan kebutuhan institusi (Dessler, 2020).

Proses penetapan akhir dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip objektivitas, transparansi, dan keadilan agar keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan serta menghindari bias dalam pemilihan kandidat. Selain itu, hasil dari penilaian ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan final terkait penerimaan tenaga pendidik, sehingga lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki potensi untuk memberikan kontribusi optimal dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan.

f. Penempatan Tenaga Pendidik

Penempatan tenaga pendidik merupakan tahap akhir dalam proses rekrutmen yang berfokus pada penugasan tenaga pendidik yang telah lolos seleksi ke posisi atau bidang kerja yang sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, serta kebutuhan lembaga pendidikan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tenaga pendidik ditempatkan pada mata pelajaran, jenjang pendidikan, atau unit kerja yang paling sesuai dengan keahlian dan kemampuannya, sehingga dapat mendukung efektivitas pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan secara optimal (Robbins & Coulter, 2021).

Pada pelaksanaannya, penempatan tenaga pendidik mempertimbangkan berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan, sertifikasi, pengalaman mengajar, serta hasil evaluasi selama proses seleksi agar terjadi kesesuaian antara individu dengan tugas yang diemban. Selain itu, penempatan yang tepat juga berkontribusi pada peningkatan kinerja tenaga pendidik, kepuasan kerja, serta stabilitas organisasi, karena tenaga pendidik akan lebih mudah beradaptasi dan memberikan kontribusi maksimal ketika ditempatkan sesuai dengan bidang keahliannya.

B. Pengembangan Profesional Guru

Pengembangan profesional guru merupakan upaya berkelanjutan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta sikap guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran secara efektif dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Proses ini

tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan akademik, tetapi juga mencakup penguatan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian agar guru mampu menciptakan proses pembelajaran yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan peserta didik.

Pengembangan profesional guru menjadi sangat penting karena tuntutan pendidikan yang terus berubah, termasuk perkembangan teknologi, kurikulum, serta pendekatan pembelajaran yang semakin inovatif. Oleh karena itu, pengembangan ini dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan melalui berbagai program pelatihan, workshop, maupun kegiatan reflektif yang mendukung peningkatan kualitas kinerja guru di lingkungan pendidikan.

1. Tujuan Pengembangan Profesional Guru

Tujuan pengembangan profesional guru adalah untuk meningkatkan kualitas kompetensi guru dalam menjalankan tugas pembelajaran sehingga mampu menghadirkan proses pendidikan yang efektif, inovatif, dan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi. Pengembangan ini juga bertujuan untuk memperkuat kemampuan guru dalam mengelola kelas, merancang pembelajaran, serta mengevaluasi hasil belajar peserta didik secara komprehensif agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal (Darling-Hammond *et al.*, 2020).

Pengembangan profesional guru bertujuan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi guru terhadap perubahan kurikulum, kebijakan pendidikan, dan tuntutan global yang semakin dinamis, sehingga guru tidak tertinggal dalam praktik pembelajaran yang relevan. Upaya ini juga mendorong guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri secara berkelanjutan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, workshop, dan pembelajaran mandiri yang dapat memperkaya wawasan serta keterampilan profesional.

2. Bentuk Pengembangan Profesional Guru

- a. Pelatihan dan workshop: Kegiatan terstruktur untuk meningkatkan keterampilan tertentu seperti metode pembelajaran, evaluasi, dan penggunaan teknologi.
- b. Seminar dan konferensi: Forum ilmiah untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan inovasi dalam dunia pendidikan.

- c. Pendidikan lanjutan: Melanjutkan studi formal untuk meningkatkan kualifikasi akademik guru.
- d. Komunitas belajar guru: Kelompok diskusi atau forum kolaboratif untuk berbagi praktik terbaik dalam pembelajaran.
- e. Supervisi akademik: Pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas untuk meningkatkan kinerja guru.

3. Strategi Pengembangan Profesional Guru

Strategi pengembangan profesional guru merupakan pendekatan yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi guru melalui berbagai program yang terencana, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan pembelajaran serta perkembangan pendidikan. Strategi ini menekankan pada kombinasi antara pembelajaran formal dan informal, termasuk pelatihan, kolaborasi profesional, serta refleksi praktik mengajar yang bertujuan untuk memperkuat kemampuan pedagogik dan profesional guru dalam menghadapi tantangan pendidikan modern (Darling-Hammond *et al.*, 2020).

Pada penerapannya, strategi pengembangan profesional guru perlu disusun berdasarkan analisis kebutuhan individu maupun institusi, sehingga program yang diberikan benar-benar sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang ada dan mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Selain itu, pendekatan yang digunakan sebaiknya bersifat partisipatif dan kolaboratif, sehingga guru dapat terlibat aktif dalam proses pengembangan diri melalui komunitas belajar, diskusi sejawat, maupun kegiatan reflektif yang mendorong pertumbuhan profesional secara berkelanjutan.

C. Penilaian Kinerja dan Supervisi Akademik

Penilaian kinerja dan supervisi akademik merupakan dua komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui evaluasi dan pembinaan terhadap tenaga pendidik. Penilaian kinerja berfokus pada pengukuran hasil kerja guru berdasarkan indikator tertentu, sedangkan supervisi akademik lebih menekankan pada proses pembinaan, pendampingan, dan pengembangan profesional guru agar

mampu melaksanakan pembelajaran secara efektif dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Penilaian kinerja dan supervisi akademik saling berkaitan karena hasil penilaian kinerja dapat menjadi dasar dalam menentukan langkah supervisi yang tepat, sementara supervisi akademik berperan sebagai tindak lanjut untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja guru secara berkelanjutan. Keduanya dilakukan secara sistematis, objektif, dan berkesinambungan agar dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai kemampuan guru sekaligus mendorong peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan.

1. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi hasil kerja individu, dalam hal ini tenaga pendidik, berdasarkan standar dan indikator kinerja yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Proses ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, pembinaan, maupun pemberian penghargaan.

Penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, dan berkelanjutan dengan menggunakan berbagai instrumen dan metode yang sesuai, sehingga hasil penilaian dapat mencerminkan kondisi nyata kinerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya. Selain itu, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi kerja dan kualitas pembelajaran di lingkungan pendidikan.

a. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugasnya sesuai standar yang ditetapkan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta menyediakan dasar yang objektif bagi organisasi untuk mengambil keputusan terkait pembinaan, promosi, pelatihan, penghargaan, maupun perbaikan kinerja di masa mendatang (Dessler, 2020). Dalam praktiknya, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai sarana umpan balik yang membantu individu memahami capaian kerjanya secara lebih jelas, memperbaiki bagian yang masih kurang, meningkatkan

motivasi kerja, dan memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan tetap selaras dengan tujuan organisasi agar hasil kerja menjadi lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan.

b. Indikator Penilaian Kinerja Guru

Indikator penilaian kinerja guru adalah tolok ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana guru mampu melaksanakan tugas profesionalnya secara efektif, mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta kemampuan guru dalam mengelola kelas dan berinteraksi dengan peserta didik secara profesional (Airasian, 2021). Penetapan indikator yang jelas memungkinkan sekolah untuk menilai kinerja guru secara objektif, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menentukan langkah pengembangan profesional yang tepat guna meningkatkan kualitas pembelajaran serta hasil belajar peserta didik secara berkelanjutan.

Indikator penilaian kinerja guru meliputi beberapa aspek, seperti penguasaan materi ajar, kompetensi pedagogik, kemampuan merencanakan dan menyampaikan pembelajaran, efektivitas penggunaan metode dan media pembelajaran, keterampilan evaluasi hasil belajar, kedisiplinan, dan tanggung jawab terhadap tugas profesional. Penggunaan indikator yang komprehensif ini membantu lembaga pendidikan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan guru, serta merancang program pembinaan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru sehingga tercapai peningkatan mutu pendidikan secara sistematis dan terukur (Airasian, 2021).

c. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja merupakan cara atau pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk mengukur, menilai, dan mengevaluasi hasil kerja individu berdasarkan indikator-indikator tertentu yang telah ditetapkan, sehingga proses penilaian dapat dilakukan secara objektif, terstruktur, dan dapat dipertanggungjawabkan (Noe *et al.*, 2021). Melalui metode ini, organisasi dapat memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pencapaian kinerja karyawan, yang kemudian dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan sumber daya manusia, pemberian penghargaan, maupun perbaikan kinerja di masa mendatang.

Metode penilaian kinerja juga berfungsi sebagai alat untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, sehingga dapat diketahui kesenjangan yang terjadi antara harapan organisasi dan realisasi kerja di lapangan, serta menjadi dasar dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, metode penilaian yang tepat akan membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi, karena setiap proses penilaian dilakukan berdasarkan kriteria yang jelas, terukur, dan disepakati bersama oleh pihak-pihak terkait.

d. Tahapan Penilaian Kinerja

Tahapan penilaian kinerja merupakan serangkaian langkah sistematis yang dilakukan untuk memastikan proses evaluasi kinerja individu berjalan secara objektif, terukur, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, mulai dari perencanaan kriteria penilaian hingga tindak lanjut hasil evaluasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial (Dessler, 2020). Tahapan ini penting karena menjadi pedoman bagi organisasi dalam mengelola proses penilaian agar tidak bersifat subjektif, serta mampu menghasilkan informasi yang akurat mengenai kontribusi dan pencapaian kerja individu dalam organisasi.

Tahap pertama dalam penilaian kinerja dimulai dari penetapan tujuan dan standar kinerja yang jelas, yang kemudian diikuti dengan pengumpulan data atau informasi kinerja melalui berbagai metode seperti observasi langsung, dokumentasi, maupun penilaian berbasis instrumen tertentu. Setelah data terkumpul, tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi atau penilaian terhadap hasil kerja berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, sehingga dapat diketahui tingkat pencapaian kinerja serta kesenjangan yang terjadi antara kinerja aktual dan standar yang diharapkan.

Tahap terakhir dalam penilaian kinerja adalah pemberian umpan balik kepada individu yang dinilai serta tindak lanjut berupa perencanaan pengembangan, pelatihan, atau perbaikan kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja di masa mendatang. Pada tahap ini, hasil penilaian tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar dalam

pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, maupun pembinaan, sehingga proses penilaian kinerja dapat memberikan manfaat yang optimal bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2. Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas pendidikan untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis. Kegiatan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pendampingan profesional yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi guru agar mampu melaksanakan pembelajaran secara efektif, inovatif, dan sesuai dengan standar pendidikan yang berlaku.

Supervisi akademik dilakukan secara terencana, objektif, dan berkesinambungan dengan pendekatan yang bersifat kolaboratif, sehingga guru tidak merasa diawasi secara kaku, melainkan dibimbing untuk terus berkembang. Dalam praktiknya, supervisi akademik mencakup observasi pembelajaran, pemberian umpan balik, serta tindak lanjut berupa pembinaan yang diarahkan pada peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran di kelas.

a. Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik adalah untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembinaan, pengawasan, dan pemberian umpan balik yang sistematis sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2021). Supervisi akademik juga bertujuan untuk mengembangkan kompetensi profesional guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta mendorong terciptanya lingkungan belajar yang kondusif sehingga mampu meningkatkan hasil belajar peserta didik secara optimal.

b. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Prinsip-prinsip supervisi akademik merupakan pedoman dasar yang harus dijadikan acuan oleh supervisor dalam melaksanakan kegiatan pembinaan terhadap guru agar proses supervisi

berlangsung secara efektif, objektif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, dengan menekankan hubungan yang bersifat kolaboratif, komunikatif, dan tidak bersifat menghakimi (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2021). Prinsip ini menuntut supervisor untuk memahami kebutuhan guru secara individual, memberikan dukungan profesional yang konstruktif, serta menciptakan suasana supervisi yang terbuka sehingga guru merasa nyaman untuk mengembangkan kompetensi dan memperbaiki praktik pembelajaran yang dilakukan di kelas.

Prinsip supervisi akademik juga mencakup aspek sistematis, berkelanjutan, dan berbasis data, di mana setiap kegiatan supervisi dilakukan melalui perencanaan yang matang, pelaksanaan yang terstruktur, serta tindak lanjut yang jelas berdasarkan hasil observasi dan evaluasi terhadap proses pembelajaran. Selain itu, supervisi akademik harus bersifat demokratis dan humanis, yang berarti menghargai martabat guru sebagai tenaga profesional, memberikan kesempatan untuk berdiskusi, serta melibatkan guru dalam proses refleksi diri sehingga hasil supervisi dapat benar-benar mendorong peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

c. Teknik Supervisi Akademik

Teknik supervisi akademik merupakan cara atau metode yang digunakan oleh supervisor dalam melaksanakan kegiatan pembinaan terhadap guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pendekatan yang sistematis, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan guru di lapangan (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2021). Teknik ini dirancang agar proses supervisi tidak hanya berfokus pada penilaian, tetapi juga pada pemberian bantuan profesional yang mampu mendorong guru dalam mengembangkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara berkelanjutan.

Beberapa teknik supervisi akademik yang umum digunakan meliputi observasi kelas, kunjungan kelas, wawancara, diskusi kelompok, serta studi dokumentasi yang bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru di kelas. Observasi kelas dilakukan dengan mengamati langsung interaksi pembelajaran, sementara

wawancara dan diskusi digunakan untuk menggali pemahaman, kendala, serta kebutuhan guru dalam mengelola pembelajaran, sehingga supervisor dapat memberikan umpan balik yang relevan dan konstruktif.

d. Tahapan Supervisi Akademik

Tahapan supervisi akademik merupakan proses yang dilaksanakan secara sistematis untuk membantu guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, yang dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga tindak lanjut supervisi agar hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai dasar pembinaan profesional secara berkelanjutan (Sergiovanni & Starratt, 2020). Tahapan ini dirancang agar supervisi tidak hanya berfungsi sebagai kontrol, tetapi juga sebagai sarana pengembangan profesional guru melalui pendekatan yang terarah, terukur, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

Tahap perencanaan supervisi akademik mencakup identifikasi kebutuhan guru, penentuan tujuan supervisi, penyusunan jadwal, serta penyiapan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data selama proses supervisi berlangsung, sehingga kegiatan supervisi dapat dilaksanakan secara efektif dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Perencanaan yang matang memungkinkan supervisor untuk menentukan fokus supervisi, memilih teknik yang tepat, serta memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Tahap pelaksanaan supervisi akademik dilakukan melalui observasi pembelajaran di kelas, pengumpulan data, serta interaksi langsung dengan guru untuk memperoleh gambaran nyata mengenai proses pembelajaran yang terjadi, yang kemudian dilanjutkan dengan tahap tindak lanjut berupa analisis hasil supervisi dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Pada tahap tindak lanjut, supervisor dan guru melakukan refleksi bersama untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pembelajaran, sehingga dapat dirumuskan langkah perbaikan dan pengembangan profesional yang lebih terarah guna meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

D. Motivasi dan Kesejahteraan SDM

Motivasi dan kesejahteraan sumber daya manusia (SDM) merupakan dua aspek penting yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Motivasi berkaitan dengan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja, sedangkan kesejahteraan SDM mencakup kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang mendukung kenyamanan dan produktivitas kerja. Dalam konteks organisasi, kedua aspek ini menjadi faktor kunci yang menentukan tingkat komitmen, kepuasan kerja, serta kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

1. Pengertian Motivasi SDM

Motivasi SDM adalah dorongan yang timbul dari dalam diri individu maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan tertentu guna mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Motivasi dapat berasal dari kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan, hingga kebutuhan yang lebih tinggi seperti penghargaan dan aktualisasi diri. Motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi dalam sumber daya manusia mengacu pada berbagai bentuk dorongan yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja, yang secara umum dibedakan berdasarkan sumbernya, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, yang masing-masing memiliki peran penting dalam mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi secara optimal (Ryan & Deci, 2020). Pemahaman mengenai jenis-jenis motivasi ini membantu organisasi dalam merancang strategi manajemen SDM yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja, komitmen, serta kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Motivasi intrinsik merupakan jenis motivasi yang berasal dari dalam diri individu, di mana seseorang melakukan pekerjaan karena adanya minat, kesenangan, rasa puas, serta keinginan untuk mengembangkan diri tanpa adanya tekanan dari faktor eksternal,

sehingga individu cenderung lebih konsisten dan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya. Motivasi ini biasanya muncul ketika individu merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, menantang, dan sesuai dengan nilai serta tujuan pribadinya, sehingga dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kualitas kerja secara signifikan.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari faktor luar individu, seperti pemberian gaji, bonus, insentif, promosi jabatan, penghargaan, serta kondisi lingkungan kerja yang mendukung, yang berfungsi sebagai stimulus untuk mendorong individu agar bekerja lebih baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi. Meskipun bersifat eksternal, motivasi ini tetap penting karena mampu memberikan dorongan tambahan bagi individu untuk mencapai kinerja yang diharapkan, terutama ketika dikombinasikan dengan motivasi intrinsik yang kuat sehingga menghasilkan keseimbangan dalam peningkatan produktivitas kerja.

3. Pengertian Kesejahteraan SDM

Kesejahteraan SDM merujuk pada kondisi yang memungkinkan individu merasa aman, nyaman, dan terpenuhi kebutuhan dasarnya dalam bekerja, baik secara material maupun non-material. Kesejahteraan tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup kesehatan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan sosial yang harmonis, serta jaminan keamanan kerja. Organisasi yang memperhatikan kesejahteraan SDM cenderung memiliki tingkat loyalitas dan retensi karyawan yang lebih tinggi.

4. Indikator Kesejahteraan SDM

Indikator kesejahteraan sumber daya manusia (SDM) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana kebutuhan fisik, psikologis, sosial, dan ekonomi individu dalam organisasi telah terpenuhi, sehingga dapat mencerminkan tingkat kenyamanan, kepuasan, dan kualitas hidup kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya (Armstrong & Taylor, 2021). Indikator ini penting karena menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan program yang mendukung peningkatan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas kerja.

Beberapa indikator kesejahteraan SDM meliputi aspek finansial seperti gaji, tunjangan, dan insentif yang layak, yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan dasar individu serta memberikan rasa aman secara ekonomi dalam bekerja. Selain itu, indikator lain mencakup kesehatan dan keselamatan kerja, kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta adanya jaminan sosial yang melindungi karyawan dari risiko kerja, sehingga individu dapat bekerja tanpa tekanan yang berlebihan dan dengan kondisi yang stabil.

Indikator kesejahteraan SDM juga mencakup aspek non-material seperti hubungan kerja yang harmonis, keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), serta peluang pengembangan karier dan pelatihan yang mendukung peningkatan kompetensi individu. Aspek-aspek ini menunjukkan bahwa kesejahteraan tidak hanya diukur dari faktor ekonomi, tetapi juga dari kualitas lingkungan kerja dan kesempatan yang diberikan organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan kepuasan jangka panjang karyawan.

5. Hubungan Motivasi dan Kesejahteraan SDM

Motivasi dan kesejahteraan memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi. Kesejahteraan yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karena individu merasa dihargai dan dipenuhi kebutuhannya, sementara motivasi yang tinggi dapat mendorong individu untuk bekerja lebih produktif dan berkontribusi lebih optimal terhadap organisasi. Ketika kedua aspek ini dikelola dengan baik, organisasi akan memperoleh SDM yang memiliki kinerja tinggi, loyal, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks pendidikan serta perannya dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan.
2. Uraikan proses perencanaan SDM pendidikan mulai dari analisis kebutuhan hingga penempatan tenaga pendidik dan kependidikan.
3. Analisis pentingnya pengembangan kompetensi guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
4. Jelaskan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola SDM pendidikan secara efektif.

5. Jelaskan tantangan yang dihadapi dalam manajemen SDM pendidikan di era digital dan bagaimana solusinya.



LEADER

BAB VII

MANAJEMEN

KURIKULUM DAN

PEMBELAJARAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan perencanaan dan implementasi kurikulum, memahami pengembangan program pembelajaran, memahami evaluasi dan penjaminan mutu akademik, serta memahami inovasi pembelajaran di era digital. Sehingga pembaca dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran, menciptakan inovasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, serta menjamin mutu pendidikan yang berdaya saing dan berkelanjutan.

Materi Pembelajaran

- Perencanaan dan Implementasi Kurikulum
- Pengembangan Program Pembelajaran
- Evaluasi dan Penjaminan Mutu Akademik
- Inovasi Pembelajaran di Era Digital
- Soal Latihan

A. Perencanaan dan Implementasi Kurikulum

Perencanaan dan implementasi kurikulum merupakan dua tahapan utama dalam manajemen kurikulum yang saling berkaitan untuk memastikan proses pendidikan berjalan terarah dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan kurikulum berfokus pada penyusunan rancangan yang mencakup tujuan, isi, strategi, serta evaluasi pembelajaran, sedangkan implementasi kurikulum berkaitan dengan

pelaksanaan nyata dari rencana tersebut dalam kegiatan belajar mengajar di kelas maupun di luar kelas.

1. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan kurikulum adalah tahap awal yang berfokus pada penyusunan rancangan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan. Tahap ini menentukan arah, isi, metode, dan evaluasi yang akan digunakan.

a. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan dalam perencanaan kurikulum merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi aktual pembelajaran dengan kompetensi yang diharapkan agar kurikulum yang disusun benar-benar relevan dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan lingkungan pendidikan maupun dunia kerja (Ornstein & Hunkins, 2020). Proses ini mencakup pengumpulan data melalui observasi, wawancara, angket, serta kajian dokumen untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai karakteristik peserta didik, kebutuhan belajar, serta konteks sosial yang memengaruhi proses pendidikan sehingga hasilnya dapat menjadi dasar yang akurat dalam merumuskan tujuan, materi, dan strategi pembelajaran.

Pada praktiknya, analisis kebutuhan tidak hanya berfokus pada aspek akademik peserta didik, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial, budaya, dan perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi efektivitas kurikulum yang akan diterapkan. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan untuk menentukan prioritas kompetensi yang perlu dikembangkan, menyusun relevansi materi ajar, serta memastikan bahwa kurikulum mampu menjawab tantangan perubahan zaman secara adaptif dan berkelanjutan.

b. Perumusan Tujuan Pembelajaran

Perumusan tujuan pembelajaran dalam perencanaan kurikulum merupakan proses penetapan arah dan hasil yang diharapkan dari kegiatan belajar mengajar yang dirancang secara sistematis agar mampu mengembangkan kompetensi peserta didik secara optimal, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Tujuan pembelajaran harus dirumuskan secara jelas, terukur, dan operasional sehingga dapat menjadi acuan dalam

menentukan materi, strategi, serta evaluasi pembelajaran yang selaras dengan standar kurikulum yang berlaku (Wiggins & McTighe, 2021).

Pada proses perumusannya, tujuan pembelajaran disusun berdasarkan analisis kebutuhan peserta didik, tuntutan kurikulum nasional, serta relevansi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan dunia nyata agar pembelajaran tidak hanya berorientasi pada teori tetapi juga pada penerapan praktis. Selain itu, tujuan pembelajaran perlu mempertimbangkan tingkat perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta didik sehingga rumusan yang dihasilkan mampu mengakomodasi perbedaan individu dan mendorong pencapaian belajar yang lebih inklusif dan bermakna.

c. Pemilihan dan Pengorganisasian Materi

Pemilihan dan pengorganisasian materi dalam perencanaan kurikulum merupakan proses strategis untuk menentukan konten pembelajaran yang relevan, bermakna, dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, sehingga peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang terstruktur dan berkelanjutan. Proses ini mencakup penentuan materi yang esensial berdasarkan kompetensi yang ingin dicapai serta penyusunan urutan materi secara logis dan sistematis agar memudahkan peserta didik dalam memahami konsep dari yang sederhana menuju yang lebih kompleks (Tomlinson, 2020).

Pada pemilihan materi, pertimbangan utama meliputi relevansi dengan kebutuhan peserta didik, kesesuaian dengan perkembangan ilmu pengetahuan, serta keterkaitan dengan konteks kehidupan nyata agar materi tidak bersifat abstrak semata tetapi dapat diaplikasikan secara praktis dalam berbagai situasi. Selain itu, materi yang dipilih harus memiliki tingkat kedalaman dan keluasan yang proporsional sesuai dengan jenjang pendidikan, sehingga tidak membebani peserta didik namun tetap mampu mendorong penguasaan kompetensi secara optimal.

d. Penentuan Strategi Pembelajaran

Penentuan strategi pembelajaran dalam perencanaan kurikulum merupakan proses memilih pendekatan, metode, model, dan teknik pembelajaran yang paling sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan secara efektif dan efisien.

Strategi pembelajaran yang tepat harus mempertimbangkan karakteristik peserta didik, materi pembelajaran, serta konteks lingkungan belajar agar proses pembelajaran dapat berlangsung aktif, interaktif, dan berpusat pada peserta didik (Mayer, 2021).

Untuk menentukan strategi pembelajaran, pendidik perlu mengintegrasikan berbagai pendekatan seperti pembelajaran langsung, pembelajaran berbasis masalah, pembelajaran kolaboratif, maupun pembelajaran berbasis proyek yang disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi yang ingin dicapai. Pemilihan strategi juga harus mempertimbangkan tingkat kompleksitas materi, gaya belajar peserta didik, serta ketersediaan sumber dan media pembelajaran agar strategi yang digunakan mampu memfasilitasi pemahaman yang mendalam dan keterampilan berpikir tingkat tinggi.

e. Perencanaan Evaluasi

Perencanaan evaluasi dalam perencanaan kurikulum merupakan proses sistematis untuk merancang bentuk, alat, dan prosedur penilaian yang digunakan guna mengukur tingkat pencapaian tujuan pembelajaran oleh peserta didik secara objektif dan berkelanjutan. Perencanaan ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup evaluasi proses pembelajaran sehingga dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas kurikulum yang diterapkan serta membantu dalam pengambilan keputusan perbaikan pembelajaran (Brown & Sambell, 2021).

Pada tahap perencanaan evaluasi, berbagai aspek seperti penentuan indikator pencapaian kompetensi, pemilihan teknik penilaian, penyusunan instrumen evaluasi, serta penetapan kriteria penilaian harus dirancang secara terstruktur dan selaras dengan tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan sebelumnya. Evaluasi dapat mencakup penilaian formatif dan sumatif yang digunakan untuk memantau perkembangan peserta didik secara berkala sekaligus menilai ketercapaian kompetensi pada akhir proses pembelajaran, sehingga memberikan umpan balik yang konstruktif bagi guru maupun peserta didik.

2. Implementasi Kurikulum

Implementasi kurikulum adalah tahap penerapan rencana ke dalam praktik pembelajaran nyata di kelas dan lingkungan pendidikan lainnya. Keberhasilan tahap ini menentukan efektivitas kurikulum.

a. Pelaksanaan Pembelajaran di Kelas

Pelaksanaan pembelajaran di kelas sebagai bagian dari implementasi kurikulum merupakan proses penerapan rencana pembelajaran yang telah disusun ke dalam aktivitas nyata antara guru dan peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan secara efektif dan terarah. Dalam proses ini, guru berperan sebagai fasilitator yang mengelola kegiatan belajar mengajar dengan mengintegrasikan strategi, metode, media, serta penilaian yang sesuai dengan karakteristik materi dan kebutuhan peserta didik agar pembelajaran berlangsung interaktif dan bermakna (Darling-Hammond *et al.*, 2020).

Pelaksanaan pembelajaran di kelas melibatkan serangkaian kegiatan mulai dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, hingga kegiatan penutup yang dirancang secara sistematis untuk membangun pemahaman peserta didik secara bertahap. Pada tahap pendahuluan, guru biasanya melakukan apersepsi dan penyampaian tujuan pembelajaran, kemudian pada kegiatan inti guru mengelola interaksi belajar melalui diskusi, tanya jawab, demonstrasi, atau aktivitas lain yang mendorong keterlibatan aktif peserta didik, sedangkan pada tahap penutup dilakukan refleksi dan evaluasi terhadap proses serta hasil pembelajaran.

Pengelolaan Interaksi Pembelajaran

Pengelolaan interaksi pembelajaran sebagai bagian dari implementasi kurikulum merupakan proses mengatur hubungan timbal balik antara guru dan peserta didik, serta antar peserta didik itu sendiri, agar kegiatan pembelajaran dapat berlangsung secara aktif, komunikatif, dan berpusat pada peserta didik. Pengelolaan interaksi yang efektif menuntut guru untuk menciptakan suasana kelas yang kondusif, membangun komunikasi yang terbuka, serta mendorong partisipasi peserta didik dalam proses pembelajaran sehingga terjadi pertukaran ide, pengalaman, dan pemahaman yang bermakna (Hattie, 2020).

Pada praktiknya, pengelolaan interaksi pembelajaran mencakup kemampuan guru dalam mengelola diskusi, memberikan

pertanyaan yang merangsang berpikir kritis, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengatur dinamika kelompok agar setiap peserta didik memiliki kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif. Selain itu, guru juga perlu peka terhadap perbedaan karakteristik peserta didik, seperti gaya belajar, tingkat kemampuan, dan latar belakang sosial, sehingga interaksi yang terjadi dapat berjalan inklusif dan mendukung perkembangan semua peserta didik secara optimal.

b. Penggunaan Sumber dan Media Pembelajaran

Penggunaan sumber dan media pembelajaran sebagai bagian dari implementasi kurikulum merupakan upaya untuk mendukung proses penyampaian materi agar lebih efektif, menarik, dan mudah dipahami oleh peserta didik melalui pemanfaatan berbagai alat bantu dan referensi belajar yang relevan. Sumber dan media pembelajaran berfungsi sebagai perantara dalam mentransfer informasi dari guru kepada peserta didik, sekaligus membantu menciptakan pengalaman belajar yang lebih konkret, interaktif, dan sesuai dengan kebutuhan serta karakteristik peserta didik (Mayer, 2021).

Pada praktiknya, sumber pembelajaran dapat berupa buku teks, jurnal, modul, lingkungan sekitar, maupun sumber digital seperti video pembelajaran dan platform daring, sedangkan media pembelajaran mencakup alat visual, audio, maupun multimedia yang digunakan untuk memperjelas materi yang diajarkan. Pemilihan sumber dan media harus mempertimbangkan kesesuaian dengan tujuan pembelajaran, tingkat perkembangan peserta didik, serta ketersediaan sarana dan prasarana agar proses pembelajaran dapat berlangsung secara optimal dan efisien.

c. Penyesuaian Terhadap Kondisi Lapangan

Penyesuaian terhadap kondisi lapangan dalam implementasi kurikulum merupakan proses adaptasi rencana pembelajaran dengan situasi nyata yang terjadi di kelas maupun lingkungan pendidikan agar kegiatan belajar tetap berjalan efektif meskipun terdapat perbedaan antara perencanaan dan kondisi aktual. Proses ini menuntut guru untuk memiliki fleksibilitas dalam menerapkan strategi, metode, dan media pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik, ketersediaan sumber daya, serta

dinamika yang muncul selama proses pembelajaran berlangsung (Tomlinson, 2020).

Pada praktiknya, penyesuaian terhadap kondisi lapangan mencakup kemampuan guru untuk mengidentifikasi hambatan yang muncul, seperti keterbatasan fasilitas, perbedaan kemampuan peserta didik, maupun kendala waktu, kemudian melakukan modifikasi terhadap rencana pembelajaran tanpa mengurangi esensi tujuan kurikulum yang telah ditetapkan. Guru dapat melakukan perubahan pada metode pembelajaran, pengelompokan peserta didik, atau penggunaan media alternatif agar pembelajaran tetap berjalan secara optimal dan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

d. Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran

Pelaksanaan evaluasi pembelajaran sebagai bagian dari implementasi kurikulum merupakan proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan informasi mengenai hasil belajar peserta didik untuk mengetahui tingkat pencapaian kompetensi yang telah ditetapkan dalam tujuan pembelajaran. Evaluasi pembelajaran tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur hasil akhir, tetapi juga sebagai umpan balik yang digunakan untuk memperbaiki proses pembelajaran sehingga dapat berlangsung lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik (Brown & Sambell, 2021).

Pada pelaksanaannya, evaluasi pembelajaran mencakup berbagai teknik penilaian seperti tes tertulis, observasi, penilaian kinerja, portofolio, dan penilaian diri yang disesuaikan dengan karakteristik kompetensi yang diukur, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Guru perlu merancang instrumen evaluasi yang valid dan reliabel serta melaksanakan penilaian secara berkelanjutan agar dapat memantau perkembangan belajar peserta didik secara menyeluruh dan memberikan gambaran yang akurat mengenai pencapaiannya.

B. Pengembangan Program Pembelajaran

Pengembangan program pembelajaran merupakan proses merancang, menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi rangkaian

kegiatan belajar agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara efektif, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Program ini menjadi pedoman bagi guru dalam mengatur isi materi, strategi, media, waktu, serta penilaian sehingga proses pembelajaran tidak berjalan secara spontan, melainkan terencana dan sistematis.

1. Komponen Pengembangan Program Pembelajaran

Beberapa komponen utama dalam pengembangan program pembelajaran meliputi:

- a. Tujuan Pembelajaran
Menjelaskan kemampuan apa yang harus dimiliki peserta didik setelah proses belajar selesai.
- b. Materi Pembelajaran
Berisi isi atau topik yang akan dipelajari sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Strategi atau Metode Pembelajaran
Menentukan cara yang digunakan guru untuk menyampaikan materi agar mudah dipahami peserta didik.
- d. Media dan Sumber Belajar
Mencakup alat bantu, buku, lingkungan, teknologi, atau sumber lain yang mendukung pembelajaran.
- e. Langkah-langkah Pembelajaran
Menguraikan urutan kegiatan dari awal, inti, sampai penutup pembelajaran.
- f. Penilaian atau Evaluasi
Digunakan untuk mengukur ketercapaian hasil belajar peserta didik.

2. Tahapan Pengembangan Program Pembelajaran

Tahapan pengembangan program pembelajaran merupakan rangkaian proses sistematis yang dilakukan untuk merancang kegiatan pembelajaran secara terstruktur mulai dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi hasil belajar agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan. Proses ini mencakup langkah-langkah seperti analisis kebutuhan, perumusan tujuan pembelajaran, penyusunan materi, pemilihan strategi dan media, serta perencanaan evaluasi yang disusun secara terpadu agar menghasilkan program pembelajaran yang efektif dan relevan dengan karakteristik peserta didik (Branch, 2020).

Pada pelaksanaannya, tahapan pengembangan program pembelajaran menuntut adanya keterpaduan antara setiap komponen agar tidak terjadi ketidaksesuaian antara tujuan, materi, metode, dan evaluasi yang digunakan dalam proses pembelajaran. Setiap tahapan harus dirancang secara logis dan berurutan sehingga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengalaman belajar yang sistematis, mulai dari penyampaian konsep dasar hingga penguatan pemahaman melalui aktivitas yang bermakna.

Tahapan ini juga diakhiri dengan evaluasi dan refleksi yang bertujuan untuk menilai efektivitas program pembelajaran serta mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang perlu diperbaiki pada perencanaan berikutnya. Melalui proses evaluasi yang berkelanjutan, pengembangan program pembelajaran dapat terus disempurnakan sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan peserta didik, perkembangan ilmu pengetahuan, serta tuntutan lingkungan pendidikan yang dinamis.

3. Prinsip-Prinsip Pengembangan Program Pembelajaran

Prinsip-prinsip pengembangan program pembelajaran merupakan landasan dasar yang harus diperhatikan dalam merancang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif, sistematis, dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Prinsip-prinsip ini mencakup aspek relevansi, fleksibilitas, efektivitas, efisiensi, dan berorientasi pada peserta didik sehingga program pembelajaran yang dikembangkan mampu mengakomodasi kebutuhan belajar serta perkembangan kemampuan peserta didik secara optimal (Smith & Ragan, 2020).

Penerapan prinsip relevansi menekankan bahwa program pembelajaran harus sesuai dengan kebutuhan peserta didik, tuntutan kurikulum, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan prinsip fleksibilitas mengharuskan program dapat disesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan tanpa mengurangi esensi tujuan pembelajaran. Selain itu, prinsip efektivitas dan efisiensi mengarahkan agar setiap komponen pembelajaran dirancang untuk mencapai hasil yang maksimal dengan penggunaan sumber daya yang tepat, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara optimal dan terarah.

Prinsip berorientasi pada peserta didik menjadi aspek penting dalam pengembangan program pembelajaran karena menempatkan peserta didik sebagai subjek utama dalam proses belajar yang aktif dan mandiri. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten, program pembelajaran yang dikembangkan akan mampu menciptakan pengalaman belajar yang bermakna, meningkatkan keterlibatan peserta didik, serta mendukung pencapaian kompetensi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

C. Evaluasi dan Penjaminan Mutu Akademik

Evaluasi akademik adalah kegiatan pengumpulan dan analisis informasi untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan pendidikan serta efektivitas proses pembelajaran. Penjaminan mutu akademik adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk memastikan bahwa standar mutu pendidikan terpenuhi dan terus ditingkatkan secara berkelanjutan. Keduanya saling berkaitan karena hasil evaluasi menjadi dasar dalam pelaksanaan penjaminan mutu. Dengan demikian, lembaga pendidikan dapat melakukan perbaikan yang berkelanjutan berdasarkan data dan fakta yang diperoleh dari proses evaluasi.

1. Komponen Evaluasi Akademik

Evaluasi akademik mencakup berbagai komponen penting yang saling berkaitan, antara lain:

- a. **Evaluasi Hasil Belajar**
Menilai pencapaian peserta didik melalui tes, tugas, portofolio, dan bentuk penilaian lainnya.
- b. **Evaluasi Proses Pembelajaran**
Menilai bagaimana proses pembelajaran berlangsung, termasuk metode, media, dan interaksi di kelas.
- c. **Evaluasi Kinerja Pendidik**
Mengukur kompetensi guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.
- d. **Evaluasi Kurikulum**
Menilai relevansi dan efektivitas kurikulum dalam mencapai tujuan pendidikan.

2. Sistem Penjaminan Mutu Akademik

Penjaminan mutu akademik biasanya dilakukan melalui sistem yang terstruktur dan berkelanjutan, seperti:

a. Penjaminan Mutu Internal

Dilakukan oleh lembaga pendidikan melalui evaluasi diri, audit internal, dan *monitoring* berkala.

b. Penjaminan Mutu Eksternal

Dilakukan oleh pihak luar seperti lembaga akreditasi untuk menilai kelayakan dan kualitas institusi pendidikan.

c. Standar Mutu Pendidikan

Mengacu pada standar nasional atau internasional yang menjadi acuan dalam pelaksanaan pendidikan.

3. Siklus Penjaminan Mutu (*Continuous Improvement*)

Siklus penjaminan mutu (*Continuous Improvement*) merupakan suatu pendekatan sistematis yang digunakan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan melalui tahapan yang terencana dan berulang. Pendekatan ini umumnya mengikuti pola perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut yang saling terintegrasi sehingga setiap proses pendidikan dapat diperbaiki secara terus-menerus berdasarkan hasil evaluasi yang objektif (Oakland, 2020).

Pada penerapannya, siklus ini dimulai dari tahap perencanaan yang mencakup penetapan standar mutu dan tujuan yang ingin dicapai, kemudian dilanjutkan dengan tahap pelaksanaan di mana seluruh kegiatan pendidikan dijalankan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Selanjutnya dilakukan tahap evaluasi untuk menilai kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi berbagai kendala dan peluang perbaikan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Tahap akhir dalam siklus ini adalah tindak lanjut yang berfokus pada perbaikan dan peningkatan mutu berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya. Proses ini berlangsung secara berulang dan berkelanjutan sehingga mampu menciptakan sistem pendidikan yang adaptif, responsif terhadap perubahan, serta berorientasi pada peningkatan kualitas secara konsisten.

4. Prinsip-Prinsip Penjaminan Mutu Akademik

Prinsip-prinsip penjaminan mutu akademik merupakan dasar yang digunakan untuk memastikan bahwa seluruh proses pendidikan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas dan kompeten. Prinsip-prinsip ini mencakup orientasi pada mutu, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan, serta penggunaan data yang objektif sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan (Harvey & Green, 2020).

Pada penerapannya, prinsip penjaminan mutu akademik menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses pendidikan, sehingga seluruh kegiatan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada pihak terkait. Selain itu, prinsip keberlanjutan juga menjadi aspek penting yang menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan secara sistematis agar kualitas pendidikan tetap terjaga dan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah berorientasi pada peserta didik, di mana seluruh proses penjaminan mutu difokuskan pada peningkatan pengalaman dan hasil belajar peserta didik sebagai tujuan utama pendidikan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut secara konsisten, lembaga pendidikan dapat menciptakan sistem penjaminan mutu yang efektif, adaptif, dan mampu meningkatkan kualitas akademik secara menyeluruh dan berkesinambungan.

D. Inovasi Pembelajaran di Era Digital

Inovasi pembelajaran di era digital adalah proses pengembangan metode, media, dan strategi pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pembelajaran. Inovasi ini bertujuan untuk menyesuaikan sistem pendidikan dengan perkembangan zaman serta kebutuhan generasi yang semakin akrab dengan teknologi.

1. Bentuk-Bentuk Inovasi Pembelajaran Digital

Beberapa bentuk inovasi pembelajaran di era digital meliputi:

a. E-learning

E-learning merupakan salah satu bentuk inovasi pembelajaran di era digital yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk menyelenggarakan proses pembelajaran secara daring sehingga memungkinkan peserta didik mengakses materi, berinteraksi, dan mengikuti evaluasi tanpa terbatas oleh ruang dan waktu. Konsep ini menekankan penggunaan platform digital seperti *Learning Management System* (LMS), video conference, dan berbagai media interaktif yang dirancang untuk menciptakan pengalaman belajar yang fleksibel, mandiri, dan tetap terstruktur sesuai dengan tujuan pembelajaran (Hrastinski, 2021).

Gambar 3. Konsep *Learning Management System*



Sumber: *Sevima*

Pada penerapannya, e-learning memungkinkan terjadinya pembelajaran yang lebih personal karena peserta didik dapat belajar sesuai dengan kecepatan dan gaya belajar masing-masing, serta mengakses berbagai sumber belajar yang tersedia secara luas di internet. Selain itu, e-learning juga mendukung interaksi

antara guru dan peserta didik melalui forum diskusi, pesan daring, maupun pertemuan virtual yang memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah secara efektif meskipun tidak berada dalam satu ruang fisik.

b. *Blended Learning*

Blended learning merupakan salah satu bentuk inovasi pembelajaran di era digital yang mengintegrasikan pembelajaran tatap muka dengan pembelajaran daring untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih fleksibel dan efektif. Pendekatan ini menggabungkan keunggulan interaksi langsung di kelas dengan kemudahan akses teknologi digital sehingga peserta didik dapat belajar secara mandiri sekaligus tetap mendapatkan bimbingan dari guru (Graham, 2021).

Pada penerapannya, *blended learning* memungkinkan guru untuk mengatur proporsi antara kegiatan tatap muka dan pembelajaran online sesuai dengan kebutuhan materi dan karakteristik peserta didik, sehingga proses pembelajaran menjadi lebih adaptif dan variatif. Peserta didik dapat mengakses materi pembelajaran secara daring sebelum atau sesudah pertemuan kelas, sehingga waktu tatap muka dapat dimanfaatkan untuk diskusi, pemecahan masalah, dan aktivitas yang mendorong keterlibatan aktif.

c. *Mobile Learning*

Mobile learning merupakan salah satu bentuk inovasi pembelajaran di era digital yang memanfaatkan perangkat mobile seperti smartphone dan tablet untuk mendukung proses belajar yang fleksibel dan dapat diakses kapan saja serta di mana saja. Pendekatan ini memungkinkan peserta didik untuk mengakses materi pembelajaran, mengikuti kegiatan belajar, serta berinteraksi dengan guru dan sesama peserta didik melalui aplikasi digital yang dirancang khusus untuk pembelajaran (Traxler, 2020).

Pada penerapannya, *mobile learning* memberikan kemudahan bagi peserta didik untuk belajar secara mandiri dengan memanfaatkan berbagai fitur seperti video pembelajaran, kuis interaktif, e-book, dan aplikasi edukasi yang tersedia dalam perangkat mobile. Selain itu, penggunaan teknologi mobile juga mendukung pembelajaran kontekstual karena peserta didik dapat

mengaitkan materi dengan situasi nyata di lingkungan sekitar secara langsung dan real-time.

d. *Virtual Classroom*

Virtual classroom merupakan salah satu bentuk inovasi pembelajaran di era digital yang memungkinkan proses belajar mengajar berlangsung secara daring melalui platform berbasis internet dengan memanfaatkan teknologi seperti video conference, audio, dan fitur interaktif lainnya. Model ini menghadirkan pengalaman belajar yang menyerupai kelas nyata karena memungkinkan interaksi langsung antara guru dan peserta didik secara sinkron meskipun berada di lokasi yang berbeda (Martin & Parker, 2020).

Pada penerapannya, *virtual classroom* menyediakan berbagai fitur pendukung seperti berbagi layar, papan tulis digital, ruang diskusi, serta rekaman pembelajaran yang dapat diakses kembali oleh peserta didik untuk memperkuat pemahaman materi. Hal ini memungkinkan guru untuk menyampaikan materi secara lebih variatif dan interaktif, sekaligus memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk aktif berpartisipasi melalui tanya jawab, diskusi, maupun presentasi secara daring.

e. Gamifikasi pembelajaran

Gamifikasi pembelajaran merupakan salah satu bentuk inovasi pembelajaran di era digital yang mengintegrasikan elemen-elemen permainan seperti poin, level, badge, dan tantangan ke dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan peserta didik. Pendekatan ini dirancang untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih menyenangkan dan interaktif sehingga peserta didik terdorong untuk aktif berpartisipasi serta mencapai tujuan pembelajaran secara bertahap melalui mekanisme yang menyerupai permainan (Deterding *et al.*, 2021).

Pada penerapannya, gamifikasi pembelajaran memungkinkan guru untuk merancang aktivitas belajar yang kompetitif maupun kolaboratif dengan memanfaatkan berbagai platform digital yang mendukung fitur permainan. Peserta didik dapat memperoleh penghargaan atas pencapaian tertentu, menyelesaikan tantangan pembelajaran, serta melacak perkembangan secara real-time

sehingga proses belajar menjadi lebih terarah dan memberikan umpan balik yang langsung.

f. *Artificial Intelligence (AI)* dalam Pembelajaran

Artificial Intelligence (AI) dalam pembelajaran merupakan salah satu bentuk inovasi di era digital yang memanfaatkan teknologi kecerdasan buatan untuk mendukung proses belajar mengajar melalui sistem yang mampu menganalisis data, mengenali pola, dan memberikan respons secara otomatis sesuai kebutuhan peserta didik. Teknologi ini memungkinkan terciptanya pembelajaran yang lebih personal dan adaptif karena sistem AI dapat menyesuaikan materi, kecepatan belajar, serta bentuk evaluasi berdasarkan kemampuan dan perkembangan masing-masing peserta didik (Luckin *et al.*, 2020).

Pada penerapannya, AI digunakan dalam berbagai bentuk seperti sistem tutor cerdas, rekomendasi materi pembelajaran, analisis kinerja peserta didik, serta chatbot edukasi yang dapat memberikan bantuan secara real-time. Penggunaan AI juga membantu pendidik dalam mengelola pembelajaran dengan lebih efisien, misalnya melalui otomatisasi penilaian, pemantauan perkembangan belajar, serta penyediaan umpan balik yang cepat dan akurat kepada peserta didik.

2. Komponen Inovasi Pembelajaran Digital

Inovasi pembelajaran digital melibatkan beberapa komponen penting, yaitu:

a. Platform Pembelajaran

Platform pembelajaran merupakan salah satu komponen penting dalam inovasi pembelajaran digital yang berfungsi sebagai wadah untuk mengelola, menyampaikan, dan memfasilitasi proses pembelajaran secara terintegrasi melalui teknologi berbasis internet. Platform ini memungkinkan guru dan peserta didik untuk berinteraksi, mengakses materi, mengerjakan tugas, serta melakukan evaluasi pembelajaran dalam satu sistem yang terstruktur dan mudah diakses (Al-Fraihat *et al.*, 2020).

Pada penerapannya, platform pembelajaran biasanya berbentuk *Learning Management System (LMS)* yang dilengkapi dengan berbagai fitur seperti manajemen kelas, distribusi materi, forum diskusi, penilaian daring, serta pelacakan perkembangan belajar

peserta didik. Penggunaan platform ini membantu meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan pembelajaran sekaligus memberikan fleksibilitas bagi peserta didik untuk belajar sesuai dengan waktu dan kecepatan masing-masing.

b. Media Digital

Media digital merupakan salah satu komponen utama dalam inovasi pembelajaran digital yang berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan materi pembelajaran secara lebih menarik, interaktif, dan mudah dipahami oleh peserta didik melalui pemanfaatan teknologi berbasis multimedia. Media ini mencakup berbagai bentuk seperti video pembelajaran, animasi, simulasi, infografis, serta aplikasi interaktif yang dirancang untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif dan sesuai dengan karakteristik generasi digital (Mayer, 2021).

Pada penggunaannya, media digital memungkinkan penyajian materi yang lebih variatif dan kontekstual sehingga peserta didik dapat memahami konsep secara lebih mendalam melalui visualisasi dan pengalaman belajar yang lebih konkret. Selain itu, media digital juga mendukung berbagai gaya belajar peserta didik, baik visual, auditori, maupun kinestetik, sehingga pembelajaran menjadi lebih inklusif dan mampu menjangkau perbedaan individu dalam kelas.

c. Konten Pembelajaran

Konten pembelajaran merupakan salah satu komponen utama dalam inovasi pembelajaran digital yang berfungsi sebagai isi atau materi yang disajikan kepada peserta didik dalam bentuk digital untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Konten ini dapat berupa teks, video, audio, animasi, maupun kombinasi multimedia yang dirancang secara sistematis agar mudah dipahami, menarik, dan sesuai dengan karakteristik peserta didik serta perkembangan teknologi (Horton, 2020).

Pada pengembangannya, konten pembelajaran harus memperhatikan aspek relevansi dengan kurikulum, kejelasan struktur materi, serta keterkaitan antar topik agar peserta didik dapat memahami konsep secara bertahap dan menyeluruh. Selain itu, konten yang baik juga harus mampu mendorong keterlibatan aktif peserta didik melalui penyajian yang interaktif, penggunaan

contoh kontekstual, serta integrasi aktivitas yang merangsang berpikir kritis dan kreatif.

d. Interaksi dan Komunikasi

Interaksi dan komunikasi merupakan komponen penting dalam inovasi pembelajaran digital yang berfungsi untuk membangun hubungan timbal balik antara peserta didik, pendidik, serta sumber belajar melalui media teknologi. Komponen ini memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, gagasan, dan pengalaman belajar secara aktif baik secara sinkron maupun asinkron sehingga proses pembelajaran tidak bersifat satu arah, melainkan kolaboratif dan partisipatif (Moore & Diehl, 2020).

Pada penerapannya, interaksi dan komunikasi dalam pembelajaran digital dapat dilakukan melalui berbagai sarana seperti forum diskusi, chat, video conference, serta fitur kolaborasi dalam platform pembelajaran yang mendukung keterlibatan peserta didik secara aktif. Interaksi ini tidak hanya terjadi antara guru dan peserta didik, tetapi juga antar peserta didik yang saling berbagi pengetahuan dan pengalaman sehingga tercipta lingkungan belajar yang dinamis dan mendukung konstruksi pengetahuan secara bersama.

e. Evaluasi Digital

Evaluasi digital merupakan salah satu komponen penting dalam inovasi pembelajaran digital yang memanfaatkan teknologi untuk mengukur, menilai, dan memantau pencapaian hasil belajar peserta didik secara lebih efisien dan akurat. Proses ini dilakukan melalui berbagai perangkat dan platform digital seperti kuis online, ujian berbasis komputer, analisis data pembelajaran, serta sistem otomatis yang mampu memberikan umpan balik secara cepat kepada peserta didik (Redecker & Johannessen, 2020).

Pada penerapannya, evaluasi digital memungkinkan guru untuk merancang berbagai bentuk penilaian yang lebih variatif dan interaktif, seperti soal berbasis multimedia, penilaian kinerja digital, maupun portofolio elektronik yang dapat mencerminkan kemampuan peserta didik secara lebih komprehensif. Selain itu, teknologi digital juga mempermudah proses pengolahan dan analisis hasil penilaian sehingga guru dapat dengan cepat mengidentifikasi tingkat pencapaian peserta didik serta menentukan langkah tindak lanjut yang diperlukan.

E. Soal Latihan

1. Analisis pentingnya perencanaan kurikulum dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan!
2. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi kurikulum di sekolah!
3. Jelaskan pentingnya evaluasi dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran serta bagaimana pelaksanaannya!
4. Jelaskan siklus penjaminan mutu dalam pendidikan dan bagaimana penerapannya di sekolah!
5. Jelaskan konsep e-learning dan blended learning serta perbedaannya dalam praktik pembelajaran!



LEADER

BAB VIII

MANAJEMEN KEUANGAN DAN SARANA PRASARANA

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan perencanaan dan pengelolaan anggaran, memahami transparansi dan akuntabilitas keuangan, memahami manajemen aset dan sarana prasarana, serta memahami pengendalian dan audit internal. Sehingga pembaca dapat mewujudkan pengelolaan keuangan dan sumber daya pendidikan yang efisien, transparan, dan akuntabel, serta mendukung keberlangsungan dan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Materi Pembelajaran

- Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran
- Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan
- Manajemen Aset dan Sarana Prasarana
- Pengendalian dan Audit Internal
- Soal Latihan

A. Perencanaan dan Pengelolaan Anggaran

Perencanaan dan pengelolaan anggaran merupakan proses penting dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk memastikan bahwa penggunaan sumber daya keuangan berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Proses ini mencakup tahapan yang sistematis mulai dari perencanaan hingga evaluasi,

sehingga setiap kegiatan dapat terlaksana dengan dukungan dana yang memadai dan terkontrol.

1. Identifikasi Kebutuhan dan Tujuan

Identifikasi kebutuhan dan tujuan merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam proses perencanaan anggaran karena menjadi dasar dalam menentukan arah kebijakan serta prioritas penggunaan sumber daya keuangan. Pada tahap ini, organisasi melakukan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan internal dan eksternal guna memastikan bahwa setiap program atau kegiatan yang direncanakan benar-benar relevan dan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Proses identifikasi kebutuhan dilakukan dengan mengkaji kondisi aktual organisasi, termasuk sumber daya yang tersedia, permasalahan yang dihadapi, serta peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan. Menurut Astuti dkk. (2022), perencanaan yang baik harus didasarkan pada identifikasi kebutuhan dan harapan melalui analisis lingkungan internal dan eksternal, sehingga menghasilkan perencanaan yang lebih tepat sasaran dan melibatkan berbagai pihak terkait.

2. Penyusunan Rencana Anggaran

Penyusunan rencana anggaran merupakan proses sistematis dalam merancang alokasi keuangan berdasarkan kebutuhan program dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses ini melibatkan pengumpulan data, analisis biaya, serta penentuan prioritas agar penggunaan dana dapat direncanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan kapasitas keuangan yang tersedia.

Tahapan penyusunan anggaran dilakukan dengan memperkirakan seluruh komponen biaya yang dibutuhkan secara rinci, mulai dari biaya operasional hingga biaya pendukung lainnya yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan. Menurut Mardiasmo (2021), penyusunan anggaran harus dilakukan secara terencana dan partisipatif dengan memperhatikan prinsip efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas agar anggaran yang dihasilkan dapat menjadi alat pengendalian yang optimal dalam organisasi.

3. Penentuan Sumber Dana

Penentuan sumber dana merupakan tahap penting dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk memastikan tersedianya pembiayaan yang cukup dalam mendukung pelaksanaan program dan kegiatan organisasi secara berkelanjutan. Proses ini menuntut analisis yang cermat terhadap berbagai potensi sumber pendanaan agar organisasi dapat memilih sumber yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kapasitasnya.

Sumber dana dapat berasal dari internal maupun eksternal organisasi, seperti pendapatan operasional, bantuan pemerintah, hibah, maupun kerja sama dengan pihak lain yang relevan. Menurut Halim (2020), pengelolaan keuangan yang baik harus mampu mengidentifikasi dan mengoptimalkan berbagai sumber pendapatan secara efektif guna menjamin keberlangsungan program serta menjaga stabilitas keuangan organisasi.

4. Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan tahap implementasi dari rencana anggaran yang telah disusun, di mana seluruh alokasi dana digunakan untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan organisasi secara nyata. Tahap ini menuntut adanya kedisiplinan dalam penggunaan dana agar setiap pengeluaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tidak menyimpang dari tujuan awal.

Proses pelaksanaan anggaran melibatkan berbagai aktivitas seperti pencairan dana, penggunaan anggaran sesuai pos yang telah direncanakan, serta pencatatan transaksi secara sistematis dan transparan. Menurut Mardiasmo (2021), pelaksanaan anggaran harus didasarkan pada prinsip akuntabilitas dan transparansi agar setiap penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun publik.

5. Pengawasan dan Pengendalian

Pengawasan dan pengendalian merupakan tahapan penting dalam manajemen anggaran yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta meminimalkan terjadinya penyimpangan. Proses ini berfungsi sebagai alat evaluasi berkelanjutan yang membantu organisasi

dalam menjaga efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya keuangan.

Kegiatan pengawasan dilakukan melalui pemantauan secara berkala terhadap realisasi anggaran, baik dari segi jumlah maupun kesesuaian penggunaannya dengan program yang direncanakan. Menurut Bastian (2020), pengawasan keuangan merupakan proses untuk menjamin bahwa pelaksanaan anggaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta untuk mendeteksi dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan keuangan.

6. Evaluasi dan Pelaporan

Evaluasi dan pelaporan merupakan tahap akhir dalam siklus manajemen anggaran yang berfungsi untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan anggaran serta memberikan gambaran menyeluruh mengenai penggunaan sumber daya keuangan. Tahap ini menjadi dasar penting dalam menentukan apakah program yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan memberikan manfaat yang optimal bagi organisasi.

Proses evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara rencana anggaran dan realisasi yang telah dicapai, baik dari segi keuangan maupun hasil kegiatan yang dilaksanakan. Menurut Mahmudi (2020), evaluasi anggaran merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menilai kinerja keuangan organisasi dengan cara menganalisis perbedaan antara anggaran dan realisasinya guna meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan di masa yang akan datang.

B. Transparansi dan Akuntabilitas Keuangan

Transparansi dan akuntabilitas keuangan merupakan prinsip utama dalam pengelolaan keuangan yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap penggunaan dana dapat diketahui, dipahami, dan dipertanggungjawabkan oleh pihak yang berkepentingan. Transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi keuangan secara jelas, jujur, dan mudah diakses, sedangkan akuntabilitas menekankan pada kewajiban untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan dalam pengelolaan keuangan secara tepat dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Penerapan kedua prinsip ini sangat penting untuk membangun

kepercayaan, meningkatkan efisiensi, serta mencegah terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan dana.

1. Transparansi Keuangan

Transparansi keuangan mengacu pada keterbukaan organisasi dalam menyampaikan seluruh informasi yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan keuangan. Informasi tersebut harus disajikan secara lengkap, tidak menyesatkan, dan dapat diuji kebenarannya.

a. Prinsip-Prinsip Transparansi Keuangan

Prinsip-prinsip transparansi keuangan menekankan pentingnya keterbukaan dalam setiap aspek pengelolaan keuangan agar informasi yang disajikan dapat diakses, dipahami, dan dievaluasi oleh pihak yang berkepentingan secara objektif dan rasional. Keterbukaan tersebut mencakup penyajian data yang jujur, lengkap, serta tidak menyesatkan sehingga mampu mencerminkan kondisi keuangan yang sebenarnya dan mendukung terciptanya kepercayaan publik terhadap organisasi atau lembaga.

Keberhasilan transparansi keuangan juga ditentukan oleh penerapan prinsip kejelasan, ketepatan waktu, serta relevansi informasi yang disampaikan, sehingga setiap laporan keuangan tidak hanya tersedia tetapi juga memiliki nilai guna bagi pengambilan keputusan dan proses pengawasan. Informasi yang disampaikan harus mudah dipahami oleh berbagai pihak, disajikan secara konsisten, serta didukung dengan bukti yang valid agar dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun profesional (Mardiasmo, 2021).

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah aksesibilitas dan akurasi informasi, di mana setiap pihak yang berkepentingan memiliki hak untuk memperoleh informasi keuangan dengan mudah tanpa hambatan, serta memastikan bahwa data yang disajikan telah melalui proses verifikasi yang tepat. Penerapan prinsip ini akan mendorong terciptanya sistem pengelolaan keuangan yang lebih disiplin, meminimalkan potensi penyimpangan, serta memperkuat tata kelola organisasi yang baik dan berkelanjutan.

b. Bentuk-Bentuk Transparansi Keuangan

Bentuk-bentuk transparansi keuangan dapat diwujudkan melalui penyajian laporan keuangan yang lengkap, sistematis, dan dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga informasi mengenai sumber pendapatan, alokasi anggaran, serta realisasi penggunaan dana dapat diketahui secara jelas dan terbuka. Penyusunan laporan tersebut harus dilakukan secara berkala dan disertai dengan dokumentasi yang akurat agar setiap transaksi keuangan memiliki bukti yang sah serta dapat ditelusuri kembali apabila diperlukan dalam proses evaluasi maupun audit. Transparansi keuangan juga tercermin dalam keterbukaan proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran, di mana setiap tahapan mulai dari penyusunan anggaran hingga implementasinya dilakukan secara terbuka dan melibatkan pengawasan dari berbagai pihak untuk mencegah terjadinya penyimpangan. Keterbukaan ini mencakup penyampaian informasi melalui berbagai media seperti laporan tertulis, papan informasi, maupun sistem digital yang memungkinkan akses yang lebih luas dan cepat, sehingga meningkatkan partisipasi serta kepercayaan pemangku kepentingan (Halim, 2020).

Bentuk transparansi lainnya terlihat dari adanya mekanisme pelaporan dan publikasi informasi keuangan secara luas, termasuk penyediaan ruang bagi masyarakat atau pihak terkait untuk memberikan masukan, kritik, maupun evaluasi terhadap pengelolaan keuangan yang dilakukan. Penerapan bentuk ini tidak hanya memperkuat fungsi pengawasan, tetapi juga mendorong terciptanya budaya keterbukaan dan tanggung jawab yang berkelanjutan dalam organisasi, sehingga pengelolaan keuangan menjadi lebih efektif, efisien, dan berintegritas.

c. Indikator Transparansi Keuangan

Indikator transparansi keuangan dapat dilihat dari ketersediaan informasi keuangan yang lengkap, akurat, dan mudah diakses oleh seluruh pemangku kepentingan, sehingga setiap pihak dapat memahami kondisi keuangan organisasi secara menyeluruh tanpa adanya hambatan informasi. Kejelasan dalam penyajian laporan keuangan juga menjadi indikator penting, di mana data disusun secara sistematis, logis, dan mudah dipahami sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda atau menyesatkan.

Indikator lainnya mencakup ketepatan waktu dalam pelaporan keuangan serta konsistensi dalam penyampaian informasi, sehingga laporan yang disajikan selalu relevan dengan kondisi aktual dan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan maupun evaluasi kinerja. Selain itu, adanya keterbukaan terhadap proses audit dan pengawasan juga menunjukkan tingkat transparansi yang baik, karena organisasi bersedia untuk diperiksa dan dievaluasi secara objektif oleh pihak internal maupun eksternal (Mahmudi, 2021).

Indikator transparansi keuangan juga tercermin dari adanya mekanisme umpan balik serta partisipasi dari pemangku kepentingan, di mana ia diberikan ruang untuk memberikan tanggapan, kritik, maupun saran terhadap informasi keuangan yang disampaikan. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya sebatas penyediaan informasi, tetapi juga melibatkan interaksi yang konstruktif guna meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan secara berkelanjutan dan bertanggung jawab.

2. Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas keuangan mengacu pada proses pertanggungjawaban atas seluruh aktivitas keuangan yang dilakukan oleh organisasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan. Setiap penggunaan dana harus memiliki dasar yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun hukum.

a. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas Keuangan

Prinsip-prinsip akuntabilitas keuangan menekankan adanya tanggung jawab yang jelas dari setiap pihak dalam mengelola dan menggunakan dana, sehingga setiap aktivitas keuangan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun hukum kepada pihak yang berwenang. Tanggung jawab tersebut harus disertai dengan integritas yang tinggi dalam setiap proses pengelolaan keuangan, termasuk kejujuran dalam pencatatan, pelaporan, serta pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penggunaan anggaran.

Prinsip lainnya adalah kepatuhan terhadap peraturan dan standar yang berlaku, di mana seluruh proses pengelolaan keuangan harus mengikuti ketentuan hukum, kebijakan organisasi, serta

pedoman teknis yang telah ditetapkan untuk menghindari terjadinya pelanggaran. Konsistensi dalam penerapan kebijakan dan prosedur keuangan juga menjadi bagian penting dari akuntabilitas, karena hal ini memastikan bahwa setiap tindakan keuangan dilakukan secara sistematis dan dapat dibandingkan dari waktu ke waktu untuk keperluan evaluasi (Bastian, 2021).

Keandalan dan transparansi informasi keuangan juga merupakan prinsip penting dalam akuntabilitas, karena laporan yang disajikan harus dapat dipercaya, akurat, serta didukung oleh bukti yang valid sehingga dapat diuji kebenarannya oleh pihak internal maupun eksternal. Penerapan prinsip-prinsip ini akan memperkuat sistem pengendalian keuangan, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, serta mendorong terciptanya tata kelola organisasi yang efektif, efisien, dan bertanggung jawab.

b. Bentuk-Bentuk Akuntabilitas Keuangan

Bentuk-bentuk akuntabilitas keuangan dapat diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan yang sistematis, lengkap, dan sesuai dengan standar yang berlaku, sehingga setiap penggunaan dana dapat dijelaskan secara rinci serta dapat ditelusuri kebenarannya oleh pihak yang berkepentingan. Laporan tersebut harus mencerminkan kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran, serta didukung oleh bukti transaksi yang sah agar dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun hukum.

Pelaksanaan audit baik internal maupun eksternal merupakan bentuk penting dari akuntabilitas keuangan, karena melalui proses ini dilakukan pemeriksaan terhadap keakuratan, kepatuhan, dan efektivitas pengelolaan keuangan dalam suatu organisasi. Kegiatan pengawasan ini juga mencakup evaluasi kinerja keuangan serta pengendalian internal yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Mahsun, 2020).

c. Indikator Akuntabilitas Keuangan

Indikator akuntabilitas keuangan dapat dilihat dari tingkat kesesuaian antara perencanaan anggaran dan realisasi penggunaannya, sehingga setiap pengeluaran dapat dijelaskan secara rasional serta sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketepatan dan kelengkapan dalam penyusunan

laporan keuangan juga menjadi indikator penting, karena laporan yang disajikan harus mampu menggambarkan kondisi keuangan secara menyeluruh serta didukung oleh bukti transaksi yang valid dan dapat diverifikasi.

Indikator lainnya mencakup tingkat kepatuhan terhadap peraturan dan standar yang berlaku dalam pengelolaan keuangan, di mana setiap proses harus mengikuti ketentuan hukum dan kebijakan organisasi agar terhindar dari pelanggaran maupun penyimpangan. Efektivitas sistem pengendalian internal dan rendahnya temuan audit juga menjadi tolok ukur penting dalam menilai akuntabilitas keuangan, karena hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan telah dilakukan secara tertib dan sesuai prosedur (Halim, 2021).

Indikator akuntabilitas keuangan juga tercermin dari kemampuan organisasi dalam menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara transparan kepada pemangku kepentingan serta adanya mekanisme evaluasi yang berkelanjutan terhadap kinerja keuangan. Keberadaan umpan balik serta tindak lanjut atas hasil evaluasi tersebut menunjukkan bahwa organisasi memiliki komitmen untuk terus memperbaiki kualitas pengelolaan keuangan agar lebih efektif, efisien, dan dapat dipercaya.

C. Manajemen Aset dan Sarana Prasarana

Manajemen aset dan sarana prasarana adalah proses pengelolaan seluruh barang, fasilitas, dan perlengkapan yang dimiliki organisasi agar dapat dimanfaatkan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Pengelolaan ini mencakup perencanaan, pengadaan, pencatatan, penggunaan, pemeliharaan, hingga penghapusan aset yang sudah tidak layak pakai.

1. Tujuan Manajemen Aset dan Sarana Prasarana

Tujuan utama dari manajemen aset dan sarana prasarana adalah memastikan seluruh fasilitas yang dimiliki organisasi dapat menunjang kegiatan operasional dengan baik. Selain itu, pengelolaan yang teratur membantu mencegah pemborosan anggaran, menjaga nilai aset, dan meningkatkan kualitas layanan atau produktivitas kerja.

2. Tahapan Manajemen Aset dan Sarana Prasarana

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal yang krusial dalam manajemen aset dan sarana prasarana, karena melalui perencanaan, organisasi dapat menentukan kebutuhan aset secara tepat berdasarkan tujuan operasional, kapasitas anggaran, dan proyeksi penggunaan jangka panjang, sehingga meminimalkan risiko pemborosan dan ketidakefisienan; proses ini mencakup penentuan spesifikasi aset, jumlah yang dibutuhkan, lokasi penempatan, serta jadwal penggunaan yang terstruktur agar seluruh aset dapat mendukung produktivitas secara optimal dan berkesinambungan (Hidayat, 2021).

b. Pengadaan

Pengadaan merupakan tahap penting dalam manajemen aset dan sarana prasarana yang bertujuan untuk memperoleh barang atau fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik melalui pembelian, hibah, sewa, maupun mekanisme lain yang sah, sehingga kualitas dan fungsi aset dapat terjamin serta mendukung kelancaran operasional. Proses pengadaan harus dilakukan secara transparan, efisien, dan akuntabel agar organisasi dapat meminimalkan risiko penyalahgunaan anggaran serta memastikan aset yang diperoleh memberikan manfaat maksimal bagi kegiatan jangka pendek maupun jangka panjang (Pratama, 2022).

c. Inventarisasi

Inventarisasi merupakan tahap penting dalam manajemen aset dan sarana prasarana yang bertujuan untuk mencatat seluruh aset secara sistematis dan lengkap, termasuk informasi mengenai jenis, jumlah, kondisi, lokasi, serta nilai ekonomisnya, sehingga memudahkan pengawasan dan pengendalian aset. Kegiatan inventarisasi yang terstruktur memungkinkan organisasi untuk mendeteksi kehilangan, kerusakan, atau penggunaan yang tidak sesuai serta mendukung perencanaan pemeliharaan dan penggantian aset secara tepat waktu (Sukmana, 2021).

d. Penggunaan

Penggunaan merupakan tahap dalam manajemen aset dan sarana prasarana yang menekankan pemanfaatan aset secara optimal sesuai fungsi dan tujuan organisasi, sehingga seluruh fasilitas

yang tersedia dapat mendukung kelancaran operasional serta meningkatkan produktivitas. Pengelolaan penggunaan yang baik juga meliputi penentuan jadwal pemakaian, pembatasan akses yang tepat, dan pemantauan secara berkala agar aset tetap aman, efisien, dan tidak mengalami kerusakan akibat pemakaian yang tidak sesuai (Rahardjo, 2020).

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan tahap krusial dalam manajemen aset dan sarana prasarana yang bertujuan untuk menjaga kondisi aset agar tetap berfungsi dengan baik, meminimalkan kerusakan, dan memperpanjang umur pakai sehingga aset dapat memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Pemeliharaan yang dilakukan secara rutin dan terjadwal, termasuk perbaikan ringan, pemeriksaan berkala, dan pembersihan, memungkinkan organisasi mengurangi biaya perbaikan besar di masa depan serta menjamin ketersediaan sarana dan prasarana yang andal dalam setiap kegiatan operasional (Handayani, 2021).

f. Pengawasan

Pengawasan merupakan tahap penting dalam manajemen aset dan sarana prasarana yang bertujuan memastikan seluruh aset digunakan secara tepat, aman, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku, sehingga risiko kehilangan, kerusakan, atau penyalahgunaan dapat diminimalkan. Pengawasan yang efektif meliputi pemantauan rutin, pelaporan kondisi aset, dan penerapan sistem kontrol internal, yang memungkinkan organisasi mendeteksi permasalahan lebih awal serta mengambil tindakan korektif secara cepat untuk menjaga kelancaran operasional (Setiawan, 2022).

g. Penghapusan

Penghapusan merupakan tahap akhir dalam manajemen aset dan sarana prasarana yang dilakukan terhadap aset yang sudah tidak layak pakai, rusak berat, usang, atau tidak lagi memberikan manfaat bagi organisasi, sehingga dapat menjaga efisiensi penggunaan sumber daya dan mencegah penumpukan barang yang tidak produktif. Proses penghapusan harus mengikuti prosedur yang jelas, termasuk penilaian kondisi, dokumentasi resmi, dan keputusan penggantian atau pemusnahan, agar

langkah ini transparan, akuntabel, dan mendukung tata kelola aset yang profesional (Wicaksono, 2021).

D. Pengendalian dan Audit Internal

Pengendalian dan audit internal merupakan bagian penting dalam manajemen aset dan sarana prasarana yang berfungsi untuk memastikan seluruh proses pengelolaan berjalan sesuai aturan, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengendalian berfokus pada pencegahan penyimpangan sejak awal, sedangkan audit internal berfokus pada pemeriksaan, penilaian, dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengelolaan agar kelemahan yang ada dapat ditemukan dan diperbaiki.

1. Fungsi Pengendalian dan Audit Internal

Fungsi pengendalian dan audit internal dalam manajemen aset dan sarana prasarana berperan untuk memastikan seluruh proses pengelolaan aset berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga setiap kegiatan mulai dari perencanaan, pengadaan, penggunaan, hingga pemeliharaan aset dapat terlaksana dengan efisien dan akuntabel. Pengendalian internal berfokus pada pencegahan risiko penyalahgunaan dan kerusakan aset melalui kebijakan, prosedur, dan pembatasan akses yang jelas, sementara audit internal melakukan pemeriksaan secara sistematis untuk menilai efektivitas dan kepatuhan terhadap kebijakan tersebut (Kusuma, 2021).

Fungsi pengendalian dan audit internal juga membantu organisasi dalam mendeteksi kelemahan dan ketidaksesuaian yang mungkin terjadi selama pengelolaan aset, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan lebih cepat dan tepat sasaran. Proses ini memungkinkan pimpinan untuk memperoleh informasi yang akurat mengenai kondisi aset dan penggunaan sarana prasarana, sehingga pengambilan keputusan strategis dapat dilakukan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pengendalian dan audit internal berfungsi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi, sehingga semua pihak dapat memahami bagaimana aset dikelola dan digunakan secara benar. Fungsi ini juga mendukung peningkatan efisiensi operasional, meminimalkan potensi kerugian, dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan

terhadap tata kelola aset organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2. Komponen Pengendalian Internal

Pengendalian internal dalam manajemen aset dan sarana prasarana umumnya mencakup beberapa komponen berikut:

- a. **Lingkungan Pengendalian**
Menunjukkan budaya kerja, kedisiplinan, dan komitmen pimpinan dalam menjaga aset organisasi.
- b. **Penilaian Risiko**
Mengidentifikasi kemungkinan masalah seperti kehilangan aset, kerusakan, penyalahgunaan, atau kesalahan pencatatan.
- c. **Aktivitas Pengendalian**
Berupa prosedur nyata seperti otorisasi, pembatasan akses, pencatatan inventaris, dan pemeriksaan berkala.
- d. **Informasi dan Komunikasi**
Menjamin data aset tersampaikan dengan jelas kepada pihak yang berwenang agar pengambilan keputusan lebih tepat.
- e. **Pemantauan**
Dilakukan untuk memastikan seluruh pengendalian berjalan efektif dan tidak hanya ada di atas kertas.

3. Tahapan Audit Internal

Audit internal dalam pengelolaan aset dan sarana prasarana biasanya dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

- a. **Perencanaan audit**
Menentukan objek, tujuan, ruang lingkup, dan jadwal audit.
- b. **Pengumpulan data dan bukti**
Auditor mengumpulkan dokumen, catatan inventaris, laporan penggunaan, dan bukti fisik aset.
- c. **Pemeriksaan dan analisis**
Data yang diperoleh dibandingkan dengan standar, prosedur, atau kebijakan yang berlaku.
- d. **Penyusunan temuan audit**
Auditor mencatat kelemahan, ketidaksesuaian, atau potensi risiko yang ditemukan.

e. Pemberian rekomendasi

Hasil audit disertai saran perbaikan agar pengelolaan aset menjadi lebih baik.

f. Tindak lanjut

Organisasi menindaklanjuti temuan audit agar masalah yang ditemukan tidak terulang.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian manajemen keuangan dan manajemen sarana prasarana serta hubungan keduanya dalam menunjang keberhasilan operasional sebuah organisasi.
2. Bagaimana prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas diterapkan dalam pengelolaan keuangan dan sarana prasarana agar organisasi tetap berkelanjutan?
3. Buat studi kasus singkat mengenai organisasi yang gagal mengelola sarana prasarana secara efektif, kemudian analisis penyebab dan saran perbaikan berdasarkan konsep manajemen aset.
4. Bagaimana peran teknologi informasi dapat mendukung manajemen keuangan dan pengelolaan sarana prasarana dalam meningkatkan transparansi dan efisiensi?
5. Diskusikan bagaimana organisasi dapat mengukur kinerja manajemen keuangan dan sarana prasarana secara objektif, serta indikator-indikator yang relevan untuk evaluasi.



BAB IX

MANAJEMEN MUTU DAN PENJAMINAN KUALITAS

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep mutu pendidikan, memahami sistem penjaminan mutu internal, memahami akreditasi dan standar nasional pendidikan, serta memahami evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Sehingga pembaca dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara sistematis, memastikan terpenuhinya standar yang ditetapkan, serta mendorong budaya mutu yang berkelanjutan di lingkungan pendidikan.

Materi Pembelajaran

- Konsep Mutu Pendidikan
- Sistem Penjaminan Mutu Internal
- Akreditasi dan Standar Nasional Pendidikan
- Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan
- Soal Latihan

A. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah tingkat keberhasilan suatu proses pendidikan dalam menghasilkan peserta didik yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Mutu pendidikan tidak hanya diukur dari nilai akademik, tetapi juga dari kemampuan lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pembelajaran yang efektif, menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, serta membentuk lulusan yang siap menghadapi kehidupan sosial dan perkembangan zaman.

1. Pengertian Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah tingkat keberhasilan suatu proses pendidikan dalam menghasilkan peserta didik yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Mutu pendidikan tidak hanya diukur dari nilai akademik, tetapi juga dari kemampuan lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pembelajaran yang efektif, menciptakan lingkungan belajar yang nyaman, serta membentuk lulusan yang siap menghadapi kehidupan sosial dan perkembangan zaman.

2. Dimensi Mutu Pendidikan

a. Mutu Proses Pembelajaran

Mutu proses pembelajaran berkaitan dengan bagaimana kegiatan belajar mengajar berlangsung di dalam kelas maupun di luar kelas. Proses yang baik ditandai dengan pembelajaran yang aktif, interaktif, kreatif, menyenangkan, dan berpusat pada peserta didik sehingga dapat memahami materi dengan lebih baik.

b. Mutu Hasil Belajar

Mutu hasil belajar terlihat dari capaian peserta didik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Hasil belajar yang tinggi menunjukkan bahwa proses pendidikan telah berjalan secara efektif dan mampu mencapai tujuan pembelajaran yang ditetapkan.

c. Mutu Lulusan

Mutu lulusan menggambarkan kemampuan peserta didik setelah menyelesaikan pendidikan. Lulusan yang bermutu adalah lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga memiliki karakter baik, kemampuan berpikir kritis, tanggung jawab, dan kesiapan untuk berkontribusi dalam masyarakat.

3. Indikator Mutu Pendidikan

a. Kompetensi Pendidik

Kompetensi pendidik menjadi salah satu indikator utama dalam menentukan mutu pendidikan karena guru yang kompeten mampu mengelola pembelajaran secara efektif, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, dan membimbing peserta didik untuk mencapai potensi maksimalnya dalam aspek kognitif,

afektif, dan psikomotorik (Suryani, 2021). Kompetensi ini mencakup kemampuan pedagogik untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran, kompetensi profesional dalam menguasai materi, kompetensi sosial untuk berinteraksi dengan peserta didik dan orang tua, serta kompetensi kepribadian yang mencerminkan teladan dan integritas dalam menjalankan tugasnya.

Pendidik yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya mampu meningkatkan hasil belajar peserta didik, tetapi juga berperan penting dalam membentuk karakter, kreativitas, dan keterampilan berpikir kritis yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan kehidupan nyata. Selain itu, guru kompeten mampu menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kebutuhan individual peserta didik, menggunakan teknologi pendidikan secara efektif, dan terus mengembangkan kemampuan diri melalui pelatihan dan refleksi profesional guna menjamin kualitas pendidikan yang berkelanjutan.

b. Kesesuaian Kurikulum

Kesesuaian kurikulum menjadi indikator penting dalam mutu pendidikan karena kurikulum yang relevan mampu memastikan materi pembelajaran, metode, dan penilaian selaras dengan kebutuhan peserta didik, perkembangan ilmu pengetahuan, serta tuntutan dunia kerja dan kehidupan sosial (Rahmawati, 2022). Kurikulum yang tepat membantu peserta didik mengembangkan kompetensi akademik dan non-akademik secara seimbang, sehingga siap menghadapi tantangan masa depan dan berkontribusi positif dalam masyarakat.

Kurikulum yang sesuai juga memungkinkan lembaga pendidikan untuk merancang program pembelajaran yang adaptif dan inovatif, memanfaatkan teknologi, serta menyesuaikan pendekatan dengan karakteristik peserta didik. Implementasi kurikulum yang tepat secara konsisten akan meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar, memaksimalkan potensi peserta didik, dan menjadi dasar dalam evaluasi kualitas pendidikan secara keseluruhan.

c. Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana menjadi indikator penting mutu pendidikan karena fasilitas yang memadai seperti ruang

kelas, laboratorium, perpustakaan, media pembelajaran, dan teknologi pendidikan mendukung proses belajar mengajar yang efektif, nyaman, dan menarik bagi peserta didik (Hidayat, 2021). Sarana dan prasarana yang lengkap memungkinkan guru untuk menerapkan metode pembelajaran yang beragam, mendorong kreativitas peserta didik, serta memfasilitasi pembelajaran praktis yang sesuai dengan kebutuhan kurikulum dan tujuan pendidikan. Pengelolaan sarana dan prasarana yang baik juga memastikan keberlanjutan penggunaan fasilitas, meningkatkan motivasi belajar peserta didik, dan menciptakan lingkungan pendidikan yang aman dan kondusif. Ketersediaan fasilitas yang optimal menjadi fondasi penting dalam peningkatan kualitas pendidikan karena tanpa dukungan fisik yang memadai, proses pembelajaran tidak dapat berjalan secara maksimal dan capaian kompetensi peserta didik dapat terganggu.

d. Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah menjadi indikator penting mutu pendidikan karena pengelolaan yang baik mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi seluruh kegiatan pendidikan secara terstruktur dan terarah, sehingga semua komponen sekolah dapat bekerja selaras untuk mencapai tujuan pembelajaran (Setiawan, 2020). Kepemimpinan yang efektif, pembagian tugas yang jelas, serta sistem administrasi yang tertata mendukung terciptanya lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan kinerja guru, dan memaksimalkan potensi peserta didik.

Manajemen sekolah yang baik memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan data, penerapan inovasi dalam proses belajar mengajar, serta pengelolaan sumber daya manusia dan fasilitas secara optimal. Penerapan prinsip manajemen yang efektif juga berperan dalam meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kualitas layanan pendidikan, sehingga sekolah mampu menghadirkan pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan peserta didik serta masyarakat.

4. Faktor yang Mempengaruhi Mutu Pendidikan

Faktor yang memengaruhi mutu pendidikan berasal dari berbagai aspek internal maupun eksternal yang saling terkait, termasuk kualitas

pendidik, motivasi peserta didik, kurikulum, sarana prasarana, serta manajemen sekolah, yang secara kolektif menentukan efektivitas dan keberhasilan proses belajar mengajar (Nugroho, 2021). Faktor internal ini menjadi fondasi utama karena kemampuan guru dan kesiapan peserta didik sangat menentukan sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai, sedangkan kurikulum dan sarana prasarana mendukung pelaksanaan pembelajaran yang berkualitas.

Faktor eksternal juga berperan penting, meliputi dukungan orang tua, partisipasi masyarakat, kebijakan pemerintah, serta perkembangan teknologi dan informasi, yang memengaruhi konteks pendidikan secara keseluruhan. Interaksi antara faktor internal dan eksternal harus dikelola secara seimbang agar proses pendidikan berjalan efektif, relevan, dan mampu menghasilkan lulusan yang kompeten serta berkarakter.

B. Sistem Penjaminan Mutu Internal

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah mekanisme yang diterapkan oleh lembaga pendidikan untuk memastikan seluruh proses pendidikan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, berjalan sesuai standar mutu yang ditetapkan. SPMI bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan proses pendidikan agar setiap kelemahan dapat diperbaiki dan praktik terbaik dapat dikembangkan. SPMI mencakup beberapa komponen penting yang menjadi fondasi dalam pengelolaan mutu, antara lain:

1. Standar Pendidikan

Standar pendidikan merupakan tolok ukur yang digunakan oleh lembaga pendidikan untuk menentukan kualitas minimum yang harus dicapai dalam berbagai aspek pembelajaran, termasuk kurikulum, metode pengajaran, kompetensi pendidik, sarana prasarana, dan manajemen sekolah, sehingga proses pendidikan berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan (Prasetyo, 2021). Standar ini menjadi acuan bagi sekolah dan guru dalam merancang dan melaksanakan kegiatan pembelajaran yang konsisten, sistematis, dan terukur, sehingga hasil belajar peserta didik dapat memenuhi ekspektasi akademik maupun non-akademik.

Penerapan standar pendidikan juga berfungsi sebagai dasar evaluasi internal dan eksternal, di mana capaian sekolah dan peserta didik dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan area yang memerlukan perbaikan. Selain itu, standar pendidikan mendorong lembaga pendidikan untuk mengembangkan inovasi pembelajaran, menyesuaikan kurikulum dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi semua peserta didik.

2. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk menilai pelaksanaan kegiatan belajar mengajar dan pencapaian standar pendidikan, sehingga setiap kekurangan dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki (Rahman, 2022). Kegiatan ini melibatkan pengumpulan data, analisis, dan interpretasi hasil belajar peserta didik serta kinerja guru dan manajemen sekolah, sehingga keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang akurat dan relevan.

Proses pemantauan memungkinkan pihak sekolah untuk mengawasi pelaksanaan kurikulum dan penggunaan sarana prasarana secara tepat, sedangkan evaluasi menilai efektivitas metode pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan. Dengan kombinasi pemantauan dan evaluasi, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi praktik terbaik, memperbaiki kelemahan, dan meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

3. Peningkatan Berkelanjutan

Peningkatan berkelanjutan merupakan upaya sistematis yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk memperbaiki dan mengembangkan kualitas proses belajar mengajar, kompetensi pendidik, kurikulum, serta fasilitas secara terus-menerus agar mutu pendidikan dapat selalu relevan dan sesuai dengan perkembangan zaman (Saputra, 2021). Upaya ini melibatkan evaluasi berkala, identifikasi kelemahan, serta penerapan inovasi dalam pembelajaran dan manajemen sekolah untuk memastikan setiap perbaikan memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Strategi peningkatan berkelanjutan mencakup pengembangan profesionalisme guru melalui pelatihan dan workshop, pembaruan

metode dan media pembelajaran, serta penyesuaian kurikulum dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan masyarakat. Selain itu, peningkatan sarana dan prasarana serta optimalisasi manajemen sekolah menjadi bagian integral dari upaya ini, sehingga proses pendidikan menjadi lebih efektif, efisien, dan menghasilkan lulusan yang kompeten.

4. Pelaporan dan Akuntabilitas

Pelaporan dan akuntabilitas merupakan komponen penting dalam sistem penjaminan mutu pendidikan karena melalui laporan yang sistematis dan transparan, lembaga pendidikan dapat menunjukkan kinerja sekolah, pencapaian tujuan pembelajaran, dan penggunaan sumber daya secara tepat kepada pihak internal maupun eksternal (Herlina, 2020). Proses ini melibatkan pencatatan, analisis, dan penyampaian informasi secara akurat sehingga pengambilan keputusan berbasis data dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkesinambungan.

Pelaporan yang jelas dan akuntabel memungkinkan pihak sekolah untuk mengevaluasi efektivitas program pembelajaran, kinerja guru, serta penggunaan sarana prasarana, sehingga setiap kekurangan dapat diperbaiki dengan tepat. Selain itu, akuntabilitas menumbuhkan kepercayaan *stakeholder*, termasuk peserta didik, orang tua, dan pemerintah, terhadap kualitas layanan pendidikan yang diberikan, serta mendorong komitmen seluruh komponen sekolah untuk menjaga standar mutu secara konsisten.

C. Akreditasi dan Standar Nasional Pendidikan

Akreditasi dan Standar Nasional Pendidikan merupakan instrumen penting dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Kedua aspek ini berfungsi untuk memastikan setiap lembaga pendidikan mampu menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas, merata, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik serta masyarakat.

1. Akreditasi

Akreditasi adalah proses penilaian formal terhadap lembaga atau program pendidikan untuk menilai mutu dan kualitasnya. Tujuan akreditasi adalah memastikan lembaga pendidikan mampu memberikan

layanan yang sesuai standar, meningkatkan kepercayaan publik, dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Proses akreditasi meliputi:

a. Evaluasi Dokumen

Evaluasi dokumen dalam proses akreditasi pendidikan merupakan tahapan penting yang dilakukan untuk menilai kesesuaian data, bukti, dan laporan tertulis yang disusun oleh lembaga pendidikan sehingga dapat menunjukkan sejauh mana standar kualitas telah dipenuhi secara sistematis dan terdokumentasi. Proses ini biasanya mencakup pemeriksaan borang akreditasi, laporan evaluasi diri, dan bukti-bukti pendukung lainnya untuk menilai kinerja institusi berdasarkan indikator yang ditetapkan dalam standar akreditasi, serta memastikan bahwa pernyataan yang dibuat dalam dokumen benar-benar mencerminkan praktik dan pencapaian lembaga.

Pada konteks akreditasi institusi atau program pendidikan, evaluasi dokumen dilakukan oleh tim penilai atau asesor yang menelaah berbagai bukti tertulis untuk menentukan apakah lembaga memenuhi syarat mutu yang ditetapkan oleh badan akreditasi; menurut penelitian yang menggunakan document review dalam proses akreditasi, tinjauan dokumen memberikan ukuran dasar mengenai apakah suatu institusi telah mempresentasikan prestasi mutu dengan bukti yang sah sehingga permintaan persyaratan berbagai area dapat dipastikan dipenuhi sebelum penilaian lanjutan dilakukan (Çakırlar & Yaylı, 2024).

b. Observasi Lapangan

Observasi lapangan dalam proses akreditasi merupakan kegiatan kunjungan langsung oleh tim asesor ke satuan pendidikan untuk memverifikasi kesesuaian antara data dan bukti yang diisi dalam instrumen akreditasi dengan kondisi nyata di lapangan, sehingga hasil penilaian yang ditetapkan benar-benar mencerminkan kinerja nyata institusi pendidikan. Kegiatan observasi ini mencakup pemeriksaan proses pembelajaran di kelas, fasilitas pendidikan, manajemen sekolah, serta interaksi antar pemangku kepentingan yang menjadi indikator utama dalam menilai ketercapaian standar mutu pendidikan yang telah ditetapkan.

Observasi lapangan dilakukan sebagai langkah penting setelah verifikasi dokumen untuk memperoleh bukti empiris dan melakukan klarifikasi terhadap data yang telah dilaporkan

institusi kepada badan akreditasi, termasuk melalui observasi kelas dan wawancara langsung dengan tenaga pendidik, peserta didik, dan pengelola satuan pendidikan yang dikunjungi. Menurut Smith dan kolega (2022), observasi lapangan merupakan metode evaluasi kunci dalam akreditasi pendidikan yang memungkinkan penilai mendapatkan pemahaman kontekstual terhadap proses pembelajaran dan budaya institusi yang tidak sepenuhnya dapat direpresentasikan oleh dokumen tertulis saja.

c. Wawancara *Stakeholder*

Observasi lapangan dalam proses akreditasi pendidikan tidak hanya mencakup pemeriksaan fisik atau administratif, tetapi juga interaksi langsung dengan pemangku kepentingan melalui wawancara *stakeholder* untuk memperoleh informasi mendalam mengenai bagaimana lembaga mengimplementasikan kebijakan, pedagogi, dan sistem manajemen mutu yang telah dilaporkan dalam dokumen. Wawancara ini dilakukan kepada berbagai pihak seperti pimpinan institusi, guru/dosen, peserta didik, orang tua/wali, dan perwakilan dunia industri atau masyarakat untuk mengevaluasi kesesuaian antara praktik nyata di lapangan dengan data yang dilaporkan, serta menggali perspektif tentang tantangan, inovasi, dan kontribusi pendidikan terhadap kebutuhan peserta didik dan lingkungan eksternal.

Tim penilai atau asesor menggunakan wawancara *stakeholder* sebagai alat penting untuk mendapatkan bukti empiris yang tidak hanya didasarkan pada dokumen tertulis, tetapi juga pada pengalaman, persepsi, dan harapan para pemangku kepentingan terhadap kualitas pendidikan di institusi yang dinilai, karena keterlibatan dan masukan *stakeholder* membantu memperkaya penilaian kualitas, memastikan relevansi standar pendidikan, dan menguatkan sistem penjaminan mutu secara keseluruhan menurut penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan aktif dan wawancara pemangku kepentingan dalam proses akreditasi meningkatkan pemahaman dan kolaborasi dalam kerangka penjaminan mutu (Attree *et al.*, 2025).

2. Standar Nasional Pendidikan (SNP)

SNP merupakan kriteria minimal yang harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan di Indonesia untuk menjamin mutu pendidikan yang merata dan berkualitas. SNP mencakup delapan standar utama:

a. Standar Kompetensi Lulusan

Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan kriteria minimal yang menggabungkan sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang menggambarkan kemampuan peserta didik yang diharapkan setelah menyelesaikan suatu jenjang pendidikan, sehingga capaian pembelajaran menjadi dasar penentuan kelulusan dan arah pengembangan kurikulum serta proses pembelajaran di satuan pendidikan. Standar ini berfungsi sebagai pedoman utama tidak hanya dalam pengembangan Standar Isi dan Standar Proses, tetapi juga dalam merancang sistem penilaian yang objektif serta memastikan lulusan memiliki kualifikasi kompetensi yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi. Menurut Rahman (2022), Standar Kompetensi Lulusan adalah seperangkat kompetensi minimal yang harus dicapai setiap siswa termasuk sikap, pengetahuan, dan keterampilan sebagai dasar penentuan keberhasilan pembelajaran pada jenjang pendidikan tertentu.

b. Standar Isi

Standar Isi dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) merupakan kriteria minimal yang menetapkan ruang lingkup materi pembelajaran dan tingkat kompetensi yang harus dicapai peserta didik pada setiap jenjang, jalur, dan jenis pendidikan sehingga isi kurikulum mampu mengarahkan proses belajar untuk mencapai kompetensi lulusan yang diharapkan. Standar ini menjadi acuan dalam menyusun kerangka dasar kurikulum, struktur mata pelajaran, muatan materi, beban belajar, dan pengorganisasian pembelajaran sehingga materi pendidikan tidak hanya relevan dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga mampu menjamin kesinambungan capaian kompetensi peserta didik dari satu jenjang ke jenjang berikutnya. Menurut Helda dan Syahrani (2022), Standar Isi berperan sebagai pedoman utama dalam pembentukan kurikulum nasional karena membantu memastikan bahwa ruang lingkup materi dan tingkat

kompetensi yang ditetapkan mencerminkan kebutuhan pembelajaran yang sistematis dan konsisten berdasarkan SNP yang berlaku.

c. Standar Proses

Standar Proses dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) menetapkan prosedur, metode, dan strategi pembelajaran yang harus diterapkan untuk mencapai kompetensi lulusan yang ditetapkan, sehingga proses belajar-mengajar berlangsung secara sistematis, efektif, dan sesuai dengan karakteristik peserta didik. Standar ini menjadi pedoman bagi pendidik dalam merancang aktivitas pembelajaran, penggunaan media dan sumber belajar, serta penilaian formatif dan sumatif, sehingga setiap tahap pembelajaran dapat mendukung pencapaian kompetensi secara optimal, meningkatkan kualitas interaksi pendidikan, dan menyesuaikan proses pendidikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut Sari dan Wahyuni (2021), Standar Proses berfungsi sebagai acuan utama dalam pelaksanaan kegiatan pembelajaran yang efektif karena mengintegrasikan metode, strategi, dan evaluasi pembelajaran yang konsisten dengan tujuan kurikulum nasional.

d. Standar Penilaian Pendidikan

Standar Penilaian Pendidikan adalah kriteria minimal yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang mengatur mekanisme, prosedur, prinsip, dan instrumen yang digunakan untuk menilai hasil belajar peserta didik secara sistematis sehingga penilaian tidak hanya bertujuan mengukur pencapaian kompetensi tetapi juga memberikan informasi umpan balik untuk perbaikan proses pembelajaran dan pengambilan keputusan pendidikan. Standar ini menjadi pedoman bagi pendidik, satuan pendidikan, dan pemerintah dalam merancang, melaksanakan, mengolah, serta melaporkan penilaian hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara objektif, akuntabel, dan transparan sehingga seluruh proses penilaian dapat mendukung pencapaian kompetensi lulusan yang ditetapkan dalam SNP. Menurut Kusainun (2020), Standar Penilaian Pendidikan mencakup ruang lingkup penilaian, tujuan, prinsip, mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik yang digunakan sebagai dasar dalam penilaian hasil

belajar peserta didik sehingga standar ini berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan penilaian di semua jenjang pendidikan yang harus dipenuhi secara konsisten oleh pendidik dan satuan pendidikan.

e. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) menetapkan kualifikasi akademik, kompetensi profesional, dan sertifikasi yang harus dimiliki oleh guru serta tenaga kependidikan lainnya sehingga mampu melaksanakan tugas pembelajaran dan administrasi pendidikan secara efektif, profesional, dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Standar ini menjadi acuan bagi pengembangan kapasitas SDM pendidikan, termasuk pelatihan, pengembangan profesional berkelanjutan, serta penilaian kinerja tenaga pendidik, sehingga tercipta kualitas proses belajar-mengajar yang konsisten dan mendukung pencapaian kompetensi lulusan yang telah ditetapkan. Menurut Hidayat dan Santoso (2021), penerapan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan merupakan faktor kunci dalam menjamin kualitas pendidikan karena kompetensi dan profesionalisme tenaga pendidik berpengaruh langsung terhadap efektivitas pembelajaran dan pencapaian hasil belajar peserta didik.

f. Standar Sarana dan Prasarana

Standar Sarana dan Prasarana dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) menetapkan jenis, jumlah, mutu, dan tata letak fasilitas pendidikan yang harus tersedia di satuan pendidikan agar proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif, aman, dan nyaman, serta mendukung pencapaian kompetensi lulusan yang ditetapkan. Standar ini mencakup ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, peralatan pembelajaran, dan sarana penunjang lainnya, sehingga pemenuhan standar sarana dan prasarana menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas interaksi belajar, memfasilitasi praktik pembelajaran yang variatif, dan memastikan keselamatan serta kenyamanan peserta didik selama proses pendidikan berlangsung; menurut Rahman dan Putri (2022), ketersediaan dan kualitas sarana-prasarana yang memadai secara langsung mempengaruhi efektivitas

pembelajaran dan pencapaian kompetensi peserta didik di semua jenjang pendidikan.

g. Standar Pengelolaan

Standar Pengelolaan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) merupakan kriteria minimum yang mengatur bagaimana satuan pendidikan merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan secara sistematis agar penyelenggaraan pendidikan dapat berlangsung secara efisien, efektif, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Standar ini menekankan pentingnya perencanaan yang matang, pelaksanaan kegiatan pendidikan yang terorganisir, serta pengawasan dan evaluasi yang komprehensif oleh pemangku kepentingan internal sekolah guna memastikan bahwa sumber daya pendidikan, kebijakan internal, dan proses pembelajaran dikelola dengan baik untuk mencapai hasil belajar yang optimal dan memenuhi indikator mutu yang ditetapkan dalam SNP. Menurut penelitian yang menelaah implementasi Standar Pengelolaan Pendidikan di tingkat satuan pendidikan, standar pengelolaan mencakup langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan, supervisi, dan evaluasi kegiatan pendidikan secara berkelanjutan serta memberikan otonomi kepada sekolah dalam menerapkan praktik manajemen berbasis sekolah yang efektif demi peningkatan kualitas pendidikan keseluruhan (Azizah, 2025).

h. Standar Pembiayaan

Standar Pembiayaan dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal yang mengatur komponen pembiayaan pendidikan di satuan pendidikan sehingga alokasi, penggunaan, dan pengelolaan dana untuk penyelenggaraan pendidikan dapat berjalan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel untuk mendukung seluruh elemen pendidikan. Standar ini mencakup biaya investasi (misalnya penyediaan sarana dan prasarana serta pengembangan sumber daya manusia), biaya operasional (termasuk gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta biaya operasional lainnya), dan biaya personal yang harus tersedia serta direncanakan secara proporsional dalam rangka pelaksanaan kegiatan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan sesuai

ketentuan dalam SNP dan peraturan pemerintah terkait pembiayaan pendidikan. Menurut Mesiono dan Haidir (2021), standar pembiayaan pendidikan merupakan salah satu dari delapan standar nasional pendidikan yang sangat penting karena pembiayaan merupakan aspek fundamental yang harus dikelola secara baik dan optimal untuk menjamin terselenggaranya proses pendidikan yang berkualitas dan bertanggung jawab secara administratif.

D. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan merupakan proses penting dalam manajemen mutu yang bertujuan untuk menilai sejauh mana kegiatan, kebijakan, atau program telah berjalan sesuai tujuan yang ditetapkan, lalu menggunakan hasil penilaian tersebut sebagai dasar untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus. Proses ini tidak hanya berfokus pada menemukan kelemahan, tetapi juga pada mempertahankan kelebihan yang sudah ada agar kualitas kerja, layanan, maupun hasil dapat semakin baik dari waktu ke waktu.

1. Tujuan Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kualitas proses, hasil, dan kinerja organisasi secara terus-menerus, sehingga setiap pelaksanaan kegiatan tidak hanya diukur, tetapi juga dikembangkan secara strategis berdasarkan data evaluasi dan umpan balik yang diperoleh. Tujuan ini mencakup identifikasi kelemahan dan kekuatan melalui pengumpulan dan analisis informasi yang sistematis, sehingga tindakan perbaikan yang direncanakan dan dilaksanakan dapat menjawab kebutuhan peningkatan efektivitas, efisiensi, serta relevansi layanan atau produk yang dihasilkan oleh organisasi. Menurut studi yang membahas kerangka *total quality management* dan *continuous improvement*, tujuan perbaikan berkelanjutan adalah untuk meningkatkan kinerja proses dan hasil secara bertahap melalui evaluasi berulang, umpan balik terstruktur, dan penyesuaian berlandaskan data guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Tahapan Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dimulai dengan penetapan standar atau indikator kinerja yang jelas sebagai acuan untuk menilai efektivitas suatu proses atau kegiatan, sehingga setiap aktivitas dapat diukur secara obyektif dan konsisten berdasarkan parameter yang telah ditetapkan. Tahap ini diikuti oleh pengumpulan data dan informasi melalui berbagai metode, seperti pengamatan langsung, dokumentasi, wawancara, dan instrumen penilaian lainnya, yang memungkinkan organisasi memperoleh gambaran menyeluruh mengenai pencapaian tujuan, kekuatan, dan area yang memerlukan peningkatan. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada data tersebut, organisasi dapat melakukan identifikasi masalah dan penyebabnya untuk kemudian menyusun rencana perbaikan yang realistis dan terukur, memastikan setiap tindakan yang diambil mendukung peningkatan kualitas secara berkelanjutan dan berorientasi pada hasil (Rahim, 2021).

Setelah tahap perencanaan, langkah selanjutnya adalah implementasi perbaikan berdasarkan rekomendasi yang dihasilkan dari evaluasi, di mana setiap langkah perbaikan harus dilaksanakan dengan memperhatikan sumber daya yang tersedia, jadwal kegiatan, dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan agar hasilnya efektif dan sesuai target yang diharapkan. Proses implementasi ini harus dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik agar dapat menjadi dasar pemantauan serta evaluasi lanjutan, sehingga organisasi dapat menilai dampak tindakan perbaikan yang telah dilakukan terhadap peningkatan kinerja. Tahapan ini menekankan bahwa evaluasi dan perbaikan bukan hanya aktivitas sekali jalan, tetapi merupakan siklus berulang yang membentuk budaya peningkatan mutu dalam organisasi (Rahim, 2021).

Tahap terakhir adalah pemantauan dan peninjauan ulang hasil perbaikan, di mana organisasi menilai efektivitas tindakan yang telah dilaksanakan dan menentukan apakah tujuan perbaikan telah tercapai sesuai indikator yang ditetapkan. Hasil pemantauan digunakan untuk menyesuaikan atau menyempurnakan rencana perbaikan berikutnya, sehingga tercipta proses pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan perbaikan kualitas lebih optimal di masa mendatang. Dengan adanya siklus evaluasi, implementasi, dan pemantauan yang berkelanjutan, organisasi mampu memastikan bahwa peningkatan mutu menjadi bagian integral dari operasional sehari-hari dan menciptakan

sistem kerja yang adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan baru (Rahim, 2021).

3. Ciri-Ciri Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan memiliki ciri-ciri utama yang menandai efektivitas proses peningkatan mutu, di antaranya dilakukan secara sistematis dan terencana sehingga setiap aktivitas dievaluasi berdasarkan indikator yang jelas dan langkah perbaikan dapat disusun dengan terstruktur, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan secara obyektif. Selain itu, proses ini berbasis data dan fakta, menggunakan bukti yang valid dari hasil pengamatan, dokumentasi, maupun instrumen penilaian, sehingga setiap keputusan untuk perbaikan didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan, bukan asumsi semata (Hassan, 2022).

Ciri lainnya adalah evaluasi dan perbaikan berkelanjutan berorientasi pada peningkatan mutu dan hasil, sehingga setiap tindakan tidak hanya untuk memperbaiki kesalahan, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas kinerja, efektivitas proses, dan kepuasan pemangku kepentingan secara berkesinambungan. Proses ini juga bersifat berulang dan kontinu, artinya perbaikan dilakukan secara siklikal sehingga evaluasi dan tindakan korektif menjadi bagian dari budaya organisasi, mendorong perbaikan yang konsisten dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan dan kondisi eksternal.

4. Manfaat Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan memberikan manfaat signifikan bagi organisasi karena proses ini memungkinkan identifikasi kelemahan dan peluang peningkatan secara sistematis, sehingga strategi dan kebijakan yang diterapkan dapat terus disesuaikan dengan kebutuhan operasional serta perkembangan lingkungan yang dinamis. Melalui pendekatan evaluatif yang berbasis data dan umpan balik yang terstruktur, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil kerja, memperbaiki proses internal, serta meminimalkan kesalahan berulang, sehingga organisasi menjadi lebih adaptif, responsif, dan kompetitif dalam jangka panjang menurut penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan cenderung memiliki performa yang lebih tinggi dan peningkatan kualitas layanan yang berkesinambungan dibandingkan

organisasi yang tidak menerapkan pendekatan tersebut (Kumari & Singh, 2023).

Manfaat lainnya termasuk penguatan pengambilan keputusan berbasis bukti, di mana hasil evaluasi dijadikan dasar untuk perencanaan dan pelaksanaan tindakan yang lebih tepat sasaran, serta peningkatan kepuasan pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, karena perbaikan yang dilakukan mencerminkan respons nyata terhadap kebutuhan dan harapannya. Dengan demikian, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kualitas proses dan hasil, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan terhadap organisasi di mata masyarakat dan *stakeholder* terkait (Kumari & Singh, 2023).

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian manajemen mutu dan bagaimana penerapannya dapat memengaruhi kualitas layanan atau produk dalam organisasi! Berikan contoh nyata penerapannya.
2. Sebutkan dan jelaskan tahapan proses penjaminan kualitas di suatu organisasi atau lembaga pendidikan! Bagaimana tahapan tersebut membantu meningkatkan kinerja organisasi?
3. Jelaskan konsep standar nasional pendidikan (SNP) dan bagaimana standar ini digunakan sebagai acuan dalam manajemen mutu dan penjaminan kualitas sekolah!
4. Bagaimana akreditasi berperan dalam penjaminan kualitas? Jelaskan mekanisme, tahapan, dan manfaat akreditasi bagi lembaga pendidikan atau organisasi!
5. Jelaskan bagaimana pelaporan, *monitoring*, dan evaluasi menjadi bagian penting dalam manajemen mutu dan penjaminan kualitas, serta dampaknya terhadap peningkatan organisasi.



BAB X

KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan strategi menghadapi perubahan organisasi, memahami manajemen krisis di lembaga pendidikan, memahami kepemimpinan adaptif, serta memahami transformasi digital pendidikan. Sehingga pembaca dapat meningkatkan ketahanan organisasi pendidikan, merespons dinamika perubahan secara cepat dan tepat, serta mendorong inovasi berkelanjutan di era digital.

Materi Pembelajaran

- Strategi Menghadapi Perubahan Organisasi
- Manajemen Krisis di Lembaga Pendidikan
- Kepemimpinan Adaptif
- Transformasi Digital Pendidikan
- Soal Latihan

A. Strategi Menghadapi Perubahan Organisasi

Strategi menghadapi perubahan organisasi merupakan langkah-langkah yang dirancang untuk membantu organisasi menyesuaikan diri dengan kondisi internal maupun eksternal yang berubah. Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan,

meningkatkan efektivitas, dan memastikan tujuan organisasi tetap tercapai. Beberapa strategi utama meliputi:

1. Perencanaan Perubahan yang Matang

Perencanaan perubahan yang matang merupakan fondasi penting dalam proses manajemen perubahan organisasi karena tahap ini menentukan arah, strategi, dan langkah konkret yang akan diambil untuk membawa organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan secara sistematis dan terarah. Perencanaan yang matang mencakup pengidentifikasian kebutuhan perubahan, penetapan tujuan yang jelas, analisis sumber daya dan hambatan potensial, serta desain tindakan yang sistematis sehingga setiap langkah implementasi dapat terkoordinasi dan risiko dapat diminimalkan (Errida & Lotfi, 2021). Perencanaan yang efektif juga melibatkan penetapan indikator keberhasilan, jadwal pelaksanaan, serta penetapan peran dan tanggung jawab para pemangku kepentingan sehingga semua pihak memahami kontribusinya terhadap proses perubahan dan organisasi mampu mencapai transformasi yang berkelanjutan dan sukses.

2. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif adalah proses penyampaian dan penerimaan informasi secara jelas, akurat, dan tepat sasaran sehingga pesan yang disampaikan dapat dipahami dan direspons dengan benar oleh penerima, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Komunikasi semacam ini tidak hanya mencakup aliran informasi dari atas ke bawah atau sebaliknya tetapi juga komunikasi dua arah yang memungkinkan umpan balik, meminimalkan kesalahpahaman, dan memperkuat keterlibatan semua pihak dalam organisasi selama proses perubahan yang kompleks (Shrivastava et al., 2022). Komunikasi efektif membantu memperkuat koordinasi antar fungsi dalam organisasi, membangun hubungan kerja yang harmonis, dan mengurangi resistensi terhadap kebijakan baru dengan memastikan bahwa setiap anggota memahami alasan, manfaat, dan implikasi dari perubahan yang diterapkan.

Dengan komunikasi yang efektif, pemimpin dan tim dapat menerjemahkan visi dan strategi organisasi menjadi pesan yang relevan bagi karyawan, sehingga menciptakan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan bersama. Komunikasi seperti ini juga mempercepat

proses adaptasi terhadap perubahan karena setiap individu merasa informasi yang diterima lengkap, transparan, serta memberi ruang bagi pertanyaan dan klarifikasi yang konstruktif, sehingga transisi organisasi menuju kondisi baru berjalan lebih mulus dan produktif.

3. Pelibatan Karyawan

Pelibatan karyawan merupakan strategi penting dalam manajemen perubahan karena meningkatkan rasa memiliki, motivasi, dan komitmen individu terhadap proses transformasi organisasi. Dengan melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan implementasi perubahan, organisasi dapat memanfaatkan ide, pengalaman, dan keterampilan untuk meningkatkan kualitas hasil serta mengurangi resistensi terhadap perubahan (Albrecht *et al.*, 2020).

Karyawan yang terlibat merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan perubahan, sehingga lebih cenderung mendukung inisiatif baru dan berkontribusi secara proaktif. Pelibatan ini juga menciptakan komunikasi dua arah yang efektif antara manajemen dan staf, memungkinkan umpan balik konstruktif dan penyesuaian strategi perubahan secara real-time untuk mengatasi tantangan yang muncul selama proses transformasi.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan komponen krusial dalam mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan organisasi karena meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan baru. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis tidak hanya memberikan pengetahuan teknis tetapi juga keterampilan sosial dan kepemimpinan, sehingga karyawan mampu berkontribusi secara optimal dalam implementasi strategi perubahan dan mencapai tujuan organisasi (Noe *et al.*, 2021).

Pengembangan karyawan melalui pelatihan juga menciptakan peluang untuk pertumbuhan karier, meningkatkan motivasi, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi, yang pada gilirannya mendukung stabilitas dan keberhasilan jangka panjang. Dengan menyediakan sesi pembelajaran yang relevan dan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki

kemampuan untuk menghadapi tantangan baru, menerapkan inovasi, dan beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika internal maupun eksternal.

5. Pendekatan Bertahap

Pendekatan bertahap dalam manajemen perubahan merupakan strategi yang dilakukan dengan menerapkan perubahan secara perlahan dan terstruktur, sehingga organisasi dan karyawan memiliki waktu untuk menyesuaikan diri dengan kondisi baru tanpa mengalami gangguan signifikan terhadap operasi sehari-hari. Strategi ini memungkinkan pemimpin untuk memantau respons organisasi, mengidentifikasi hambatan, dan menyesuaikan langkah-langkah selanjutnya berdasarkan umpan balik dan evaluasi awal sehingga risiko kegagalan dapat diminimalkan (Kotter, 2021).

Dengan menerapkan perubahan secara bertahap, karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menghadapi proses transformasi karena setiap tahap memberikan kesempatan untuk memahami, beradaptasi, dan menginternalisasi perubahan yang terjadi. Pendekatan ini juga memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif antara manajemen dan staf, karena setiap fase perubahan dapat dijelaskan, diklarifikasi, dan didiskusikan sehingga mengurangi resistensi dan meningkatkan dukungan terhadap inisiatif perubahan.

6. Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan proses penting dalam memastikan bahwa organisasi tidak hanya menjalankan perubahan sesuai dengan rencana, tetapi juga menilai efektivitasnya dalam mencapai tujuan strategis secara sistematis. *Monitoring* berfokus pada pengumpulan data berkelanjutan untuk melacak kemajuan dan mengidentifikasi isu sedini mungkin, sedangkan evaluasi menilai relevansi, efisiensi, dan dampak perubahan terhadap organisasi sehingga keputusan dapat diambil berdasarkan bukti nyata dari hasil yang dicapai (Issifu *et al.*, 2023)

Proses *monitoring* dan evaluasi membantu pemangku kepentingan memahami apakah strategi perubahan berjalan sesuai jadwal, menetapkan area yang membutuhkan perbaikan, dan memperkuat akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Ketika dilakukan secara terstruktur, kegiatan ini menjadi alat refleksi organisasi untuk mengevaluasi hasil aktual dibandingkan dengan target yang telah

ditetapkan serta melakukan penyesuaian yang diperlukan guna meningkatkan kinerja keseluruhan.

7. Pemimpin sebagai Agen Perubahan

Pemimpin sebagai agen perubahan berperan penting dalam mendorong, mengarahkan, dan memfasilitasi transformasi organisasi dengan menginspirasi dan memotivasi anggota untuk menerima serta berpartisipasi aktif dalam proses perubahan yang direncanakan. Peran ini mencakup kemampuan pemimpin untuk menjadi agen perubahan yang efektif dengan memberikan arahan strategis, mengatasi hambatan, serta menciptakan kondisi yang mendukung penerimaan perubahan di seluruh tingkat organisasi sehingga transformasi dapat berjalan dengan lebih lancar dan berhasil mencapai tujuan yang diinginkan (Walton, 2025)

Pemimpin sebagai agen perubahan tidak hanya bertugas merumuskan visi dan arah perubahan tetapi juga memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memahami alasan perubahan tersebut serta bagaimana perubahan itu akan berdampak pada pekerjaannya. Keberhasilan pemimpin dalam mengelola perubahan sering kali bergantung pada keterampilan interpersonal, kreativitas dalam menyelesaikan masalah, serta kemampuan untuk mendorong kolaborasi antar tim sehingga resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan dan dukungan karyawan terhadap perubahan meningkat.

B. Manajemen Krisis di Lembaga Pendidikan

Manajemen krisis di lembaga pendidikan merupakan serangkaian strategi dan langkah sistematis yang dirancang untuk menghadapi situasi darurat atau gangguan yang dapat mengancam keselamatan, kelangsungan proses belajar-mengajar, atau reputasi institusi. Tujuan manajemen krisis adalah untuk meminimalkan dampak negatif, memastikan keselamatan semua pemangku kepentingan, serta memulihkan kondisi normal secepat mungkin. Beberapa langkah penting dalam manajemen krisis di lembaga pendidikan meliputi:

1. Identifikasi Risiko dan Potensi Krisis

Identifikasi risiko dan potensi krisis merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen krisis di lembaga pendidikan karena memungkinkan institusi mengenali ancaman yang mungkin

mengganggu keselamatan, kelancaran operasional, dan reputasi lembaga. Proses ini mencakup analisis risiko internal dan eksternal, penilaian probabilitas terjadinya krisis, serta potensi dampak yang dapat ditimbulkan sehingga lembaga dapat merancang strategi mitigasi yang tepat (Smith & Roberts, 2021).

Dengan melakukan identifikasi secara sistematis, lembaga pendidikan dapat mengelompokkan risiko berdasarkan tingkat urgensi dan prioritas penanganannya, seperti risiko keamanan fisik, kesehatan siswa dan staf, bencana alam, maupun isu sosial dan teknologi yang mempengaruhi proses pembelajaran. Hasil identifikasi ini menjadi dasar untuk menyusun rencana kontinjensi yang jelas, menetapkan protokol evakuasi, dan menyiapkan sumber daya yang diperlukan agar respons terhadap krisis dapat dilakukan secara cepat dan efektif.

2. Perencanaan Kontinjensi

Perencanaan kontinjensi di lembaga pendidikan merupakan proses strategis yang bertujuan untuk mempersiapkan respons terhadap situasi darurat atau gangguan operasional yang tidak terduga, sehingga keselamatan, kelangsungan pembelajaran, dan reputasi institusi tetap terjaga. Rencana ini mencakup prosedur evakuasi, penugasan tanggung jawab, pengalokasian sumber daya, serta skenario alternatif untuk menghadapi berbagai jenis krisis secara efektif dan efisien (Johnson & Lee, 2022).

Perencanaan kontinjensi memungkinkan lembaga pendidikan mengantisipasi kemungkinan hambatan dan memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil selaras dengan prioritas keselamatan dan keberlangsungan pendidikan. Hal ini juga mencakup penyusunan protokol komunikasi darurat agar informasi yang akurat dan relevan dapat segera disampaikan kepada staf, siswa, orang tua, dan pihak terkait lainnya, sehingga kepanikan dapat diminimalkan dan koordinasi tanggap darurat berjalan lancar.

3. Tim Manajemen Krisis

Tim manajemen krisis di lembaga pendidikan adalah kelompok khusus yang dibentuk untuk merespons secara cepat, terkoordinasi, dan efektif ketika situasi darurat atau krisis terjadi, sehingga keselamatan siswa, staf, serta keberlangsungan proses belajar-mengajar tetap terjaga. Tim ini biasanya terdiri dari perwakilan pimpinan sekolah, guru, staf

administrasi, petugas keamanan, dan kadang pihak eksternal seperti layanan darurat atau konselor, dengan tugas serta tanggung jawab yang jelas selama setiap tahap krisis.

Peran utama tim manajemen krisis mencakup penilaian situasi secara real-time, pengambilan keputusan strategis untuk mengamankan lingkungan sekolah, penyusunan serta implementasi rencana tanggap darurat, dan koordinasi komunikasi baik internal maupun eksternal untuk memastikan informasi yang akurat dan cepat tersampaikan ke seluruh pemangku kepentingan selama krisis berlangsung (Geriga Manisuru, 2025).

4. Pelatihan dan Simulasi

Pelatihan dan simulasi merupakan elemen kunci dalam manajemen krisis di lembaga pendidikan karena memungkinkan staf, guru, dan pemangku kepentingan lainnya mengembangkan keterampilan praktis dan kesiapan mental sebelum menghadapi situasi darurat nyata, sehingga respons terhadap krisis dapat dilakukan secara terkoordinasi dan efektif. Simulasi berbasis skenario dan latihan krisis menciptakan lingkungan pembelajaran yang realistis di mana peserta dapat berlatih pengambilan keputusan, komunikasi darurat, koordinasi tim, serta prosedur keselamatan tanpa risiko nyata, memperkuat kompetensi teknis dan non-teknis yang diperlukan dalam kondisi tekanan tinggi (Sætren, 2024)

Dengan latihan yang dirancang secara seksama, lembaga pendidikan dapat mengevaluasi kemampuan peserta dalam menanggapi skenario seperti evakuasi, gangguan keamanan, atau bencana alam, sehingga kelemahan dalam respons dapat diidentifikasi dan diperbaiki sebelum krisis sesungguhnya terjadi. Pendekatan simulasi ini juga membantu membangun kepercayaan diri individu dan tim, meningkatkan koordinasi antar unit, serta menciptakan budaya kesiapsiagaan yang mendukung keberlanjutan pendidikan ketika menghadapi ketidakpastian dan berbagai ancaman yang mungkin muncul pada lingkungan sekolah atau kampus.

5. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif dalam konteks krisis adalah proses penyampaian informasi yang cepat, jelas, akurat, dan transparan kepada semua pemangku kepentingan agar memahami situasi, dapat merespons

dengan tepat, serta mempertahankan kepercayaan terhadap lembaga ketika menghadapi keadaan darurat yang tidak terduga (Wajahat, 2024). Komunikasi yang efektif selama krisis membantu mengurangi kebingungan, mempercepat pengambilan keputusan yang tepat, dan menjaga stabilitas emosional serta koordinasi operasional seluruh pihak yang terlibat sehingga dampak negatif dari krisis dapat diminimalkan secara signifikan.

Penerapan komunikasi yang efektif tidak hanya mencakup penyebaran pesan dari pihak manajemen kepada staf dan masyarakat tetapi juga mencakup penerimaan umpan balik dua arah yang memungkinkan penyesuaian respons secara dinamis terhadap perubahan situasi. Hal ini mencakup penggunaan berbagai saluran informasi, penetapan pesan yang konsisten, serta upaya menghilangkan misinformasi atau spekulasi yang dapat memperburuk situasi, sehingga seluruh proses respon krisis dapat berjalan secara optimal dan partisipatif.

C. Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif mengacu pada kemampuan pemimpin dalam mengidentifikasi perubahan, menyesuaikan strategi, serta menggerakkan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan kondisi baru. Pendekatan ini menekankan kolaborasi, keterbukaan terhadap ide baru, dan kemampuan mengelola ketidakpastian. Pemimpin adaptif berperan sebagai fasilitator yang membantu organisasi belajar dari pengalaman, mengembangkan solusi inovatif, dan meningkatkan ketahanan organisasi terhadap perubahan.

1. Karakteristik Kepemimpinan Adaptif

Beberapa karakteristik utama kepemimpinan adaptif meliputi:

- a. Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan → mampu menyesuaikan kebijakan sesuai situasi yang berkembang
- b. Kemampuan membaca perubahan lingkungan → memahami tren, peluang, dan risiko secara cepat
- c. Berorientasi pada pembelajaran → mendorong evaluasi dan perbaikan berkelanjutan
- d. Kolaboratif dan partisipatif → melibatkan anggota dalam proses perubahan

- e. Berani mengambil risiko terukur → mencoba pendekatan baru untuk meningkatkan kinerja
- f. Mengelola ketidakpastian → tetap stabil meskipun menghadapi kondisi yang tidak pasti

2. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Adaptif

Prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan pemimpin dalam mengenali tantangan yang kompleks serta membedakan antara masalah teknis dan masalah adaptif yang memerlukan perubahan perilaku kolektif. Pendekatan ini mengharuskan pemimpin untuk tidak hanya memberikan solusi langsung, tetapi juga mendorong anggota organisasi agar terlibat dalam proses pembelajaran dan pencarian solusi secara bersama. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan adaptif berfokus pada proses memobilisasi individu untuk menghadapi tantangan sulit dan berkembang melalui perubahan, sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang terus berubah.

Prinsip lain dalam kepemimpinan adaptif berkaitan dengan pentingnya regulasi tekanan atau “regulating distress” agar perubahan dapat diterima tanpa menimbulkan resistensi berlebihan di dalam organisasi. Pemimpin adaptif harus mampu menjaga keseimbangan antara memberikan tantangan yang mendorong kemajuan dan menciptakan rasa aman psikologis bagi anggota organisasi agar tetap produktif. Kemampuan ini membantu organisasi menjalani proses perubahan secara bertahap, sekaligus memastikan anggota tetap fokus pada tujuan strategis yang ingin dicapai.

D. Transformasi Digital Pendidikan

Transformasi Digital Pendidikan merupakan proses integrasi teknologi digital dalam seluruh aspek pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, efisiensi pengelolaan, serta memperluas akses terhadap sumber belajar. Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup perubahan metode pembelajaran, peran pendidik, serta sistem manajemen pendidikan agar lebih adaptif terhadap perkembangan zaman.

1. Pengertian Transformasi Digital Pendidikan

Transformasi digital pendidikan mengacu pada perubahan mendasar dalam sistem pendidikan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Proses ini melibatkan digitalisasi materi, penggunaan platform pembelajaran daring, serta penerapan sistem manajemen pendidikan berbasis teknologi. Transformasi digital juga mendorong pembelajaran yang lebih fleksibel, interaktif, dan berpusat pada peserta didik.

2. Tujuan Transformasi Digital Pendidikan

Tujuan transformasi digital pendidikan diarahkan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui pemanfaatan teknologi yang mampu menghadirkan pengalaman belajar lebih interaktif, fleksibel, serta mendorong pengembangan keterampilan abad ke-21 seperti literasi digital, berpikir kritis, kolaborasi, dan kreativitas. Transformasi ini juga bertujuan memperluas akses pendidikan secara merata, meningkatkan efisiensi pengelolaan sistem pendidikan, serta mendukung pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dengan pendekatan yang lebih personal dan adaptif terhadap kebutuhan individu, sebagaimana ditegaskan bahwa transformasi digital dalam pendidikan berperan dalam memperluas kesempatan belajar dan meningkatkan kualitas hasil pendidikan melalui integrasi teknologi yang inklusif (UNESCO, 2021).

3. Komponen Utama Transformasi Digital Pendidikan

Transformasi digital pendidikan terdiri dari beberapa komponen penting, yaitu:

- a. Infrastruktur digital → jaringan internet, perangkat komputer, dan teknologi pendukung
- b. Platform pembelajaran digital → *Learning Management System* (LMS) dan aplikasi edukasi
- c. Konten pembelajaran digital → modul interaktif, video pembelajaran, dan e-book
- d. Sumber daya manusia → kompetensi digital guru dan tenaga kependidikan
- e. Kebijakan dan tata kelola → regulasi yang mendukung implementasi teknologi

4. Perubahan dalam Proses Pembelajaran

Perubahan dalam proses pembelajaran ditandai dengan pergeseran dari metode konvensional yang berpusat pada guru menuju pendekatan yang lebih interaktif dan berpusat pada peserta didik melalui pemanfaatan teknologi digital. Integrasi platform pembelajaran daring, multimedia interaktif, serta sumber belajar terbuka memungkinkan peserta didik mengakses materi secara fleksibel, berpartisipasi aktif dalam diskusi, dan mengembangkan keterampilan belajar mandiri yang lebih kuat.

Perubahan tersebut juga terlihat pada penerapan model pembelajaran campuran yang mengombinasikan pembelajaran tatap muka dan daring sehingga memberikan pengalaman belajar yang lebih adaptif terhadap kebutuhan individu. Transformasi ini mendorong penggunaan metode berbasis proyek, kolaborasi virtual, serta evaluasi berbasis digital yang memungkinkan pemantauan perkembangan belajar secara lebih sistematis dan berkelanjutan, sejalan dengan pernyataan bahwa teknologi digital dapat memperkaya proses pembelajaran dan meningkatkan keterlibatan peserta didik dalam lingkungan belajar yang fleksibel dan inovatif (OECD, 2021).

5. Manfaat Transformasi Digital Pendidikan

Manfaat transformasi digital pendidikan terlihat pada meningkatnya akses terhadap sumber belajar yang lebih luas, fleksibel, dan tidak terbatas oleh ruang serta waktu, sehingga peserta didik dapat belajar secara mandiri sesuai dengan kebutuhan dan kecepatan masing-masing. Pemanfaatan teknologi digital juga mendorong pembelajaran yang lebih interaktif melalui penggunaan multimedia, simulasi, dan platform kolaboratif yang mampu meningkatkan motivasi belajar serta keterlibatan aktif peserta didik dalam proses pembelajaran.

Transformasi digital pendidikan juga memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan pendidikan, mulai dari administrasi akademik, evaluasi pembelajaran, hingga pemantauan perkembangan peserta didik yang dapat dilakukan secara sistematis berbasis data. Selain itu, penerapan teknologi dalam pendidikan membantu pengembangan keterampilan abad ke-21 seperti literasi digital, berpikir kritis, dan kolaborasi global, yang menjadi kompetensi penting untuk menghadapi perubahan dunia kerja, sebagaimana ditegaskan bahwa teknologi digital dapat memperluas akses pendidikan

dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pendekatan yang lebih inovatif dan inklusif (World Bank, 2020).

6. Tantangan Transformasi Digital Pendidikan

Tantangan transformasi digital pendidikan salah satunya berkaitan dengan kesenjangan infrastruktur teknologi yang masih terjadi antara wilayah perkotaan dan pedesaan, sehingga akses terhadap perangkat digital dan jaringan internet belum merata. Kondisi ini menyebabkan implementasi pembelajaran berbasis teknologi tidak dapat berjalan optimal, serta berpotensi memperlebar kesenjangan kualitas pendidikan antar peserta didik yang memiliki fasilitas berbeda.

Tantangan lain muncul dari keterbatasan kompetensi digital pendidik dan tenaga kependidikan dalam memanfaatkan teknologi secara efektif untuk mendukung proses pembelajaran. Kurangnya pelatihan berkelanjutan dan dukungan teknis membuat penggunaan teknologi sering hanya sebatas alat bantu sederhana, padahal transformasi digital membutuhkan perubahan pedagogi yang lebih mendalam, sebagaimana ditegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pendidikan sangat bergantung pada kesiapan guru dan kapasitas institusi dalam mengintegrasikan teknologi secara bermakna (Selwyn, 2021).

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan strategis serta perannya dalam menghadapi perubahan organisasi yang dinamis.
2. Bagaimana seorang pemimpin strategis dapat membangun visi perubahan yang efektif? Jelaskan dengan rinci.
3. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan manajemen perubahan dalam suatu organisasi.
4. Jelaskan langkah-langkah yang dapat dilakukan pemimpin strategis untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan organisasi.
5. Bagaimana strategi pemimpin strategis dalam mengelola krisis sebagai bagian dari proses perubahan organisasi? Jelaskan secara mendalam.



BAB XI

KEMITRAAN DAN PARTISIPASI MASYARAKAT

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan hubungan sekolah dan orang tua, memahami kolaborasi dengan dunia usaha dan industri, memahami peran komite sekolah, serta memahami jejaring dan kolaborasi global. Sehingga pembaca dapat memperkuat sinergi antara sekolah dan berbagai pemangku kepentingan, meningkatkan dukungan terhadap proses pendidikan, serta memperluas kerja sama yang berkontribusi pada peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan.

Materi Pembelajaran

- Hubungan Sekolah dan Orang Tua
- Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri
- Peran Komite Sekolah
- Jejaring dan Kolaborasi Global
- Soal Latihan

A. Hubungan Sekolah dan Orang Tua

Hubungan sekolah dan orang tua adalah kerja sama yang terjalin secara sistematis untuk mendukung proses pendidikan peserta didik. Interaksi ini melibatkan komunikasi, koordinasi, serta partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan pendidikan guna memastikan perkembangan anak berjalan secara optimal.

1. Bentuk Hubungan Sekolah dan Orang Tua

Bentuk hubungan sekolah dan orang tua dapat diwujudkan melalui komunikasi dua arah yang terencana, seperti pertemuan rutin, laporan perkembangan belajar, serta pemanfaatan media digital untuk memudahkan pertukaran informasi mengenai kebutuhan peserta didik. Komunikasi ini memungkinkan adanya keselarasan dalam pembinaan akademik maupun karakter sehingga orang tua dapat memahami kebijakan sekolah sekaligus memberikan umpan balik yang konstruktif terhadap proses pendidikan anak. Epstein (2021) menegaskan bahwa keterlibatan orang tua melalui komunikasi yang konsisten antara rumah dan sekolah menjadi salah satu komponen penting dalam meningkatkan keberhasilan belajar serta memperkuat kemitraan pendidikan yang berkelanjutan.

Bentuk hubungan lainnya terlihat dalam partisipasi orang tua pada kegiatan sekolah seperti seminar pendidikan, kegiatan ekstrakurikuler, program penguatan karakter, serta kegiatan sosial yang melibatkan komunitas pendidikan secara langsung. Keterlibatan ini memberikan kesempatan kepada orang tua untuk memahami budaya sekolah sekaligus menumbuhkan rasa memiliki terhadap program-program yang dirancang oleh pihak sekolah. Kehadiran orang tua dalam berbagai kegiatan tersebut juga mendorong terbentuknya lingkungan belajar yang lebih kondusif karena siswa merasakan dukungan moral yang kuat dari keluarga dan lembaga pendidikan.

2. Manfaat Hubungan Sekolah dan Orang Tua

Hubungan sekolah dan orang tua memberikan manfaat yang signifikan dalam meningkatkan keberhasilan akademik peserta didik karena adanya dukungan yang berkesinambungan antara lingkungan rumah dan sekolah. Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan membantu guru memahami kebutuhan individu siswa, sekaligus menciptakan kondisi belajar yang lebih terarah melalui pengawasan, motivasi, dan komunikasi yang intensif. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua memiliki dampak positif terhadap perkembangan akademis, sosial, dan pembentukan karakter anak sehingga kolaborasi antara sekolah dan keluarga menjadi faktor penting dalam keberhasilan pendidikan (Amalia, 2024).

Manfaat lainnya terlihat pada peningkatan pembentukan karakter dan sikap sosial siswa yang lebih baik karena adanya keselarasan nilai

yang ditanamkan di rumah dan di sekolah. Hubungan yang harmonis antara sekolah dan orang tua mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif, dimana siswa mendapatkan dukungan emosional sekaligus bimbingan moral yang konsisten. Kondisi tersebut membantu mengurangi perilaku menyimpang, meningkatkan disiplin, serta memperkuat rasa tanggung jawab siswa terhadap proses pembelajaran yang dijalani secara berkelanjutan.

3. Strategi Membangun Hubungan Sekolah dan Orang Tua

Strategi membangun hubungan sekolah dan orang tua dapat dilakukan melalui penguatan komunikasi terbuka dan berkelanjutan yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara efektif mengenai perkembangan peserta didik, kebutuhan pembelajaran, serta kebijakan sekolah. Komunikasi yang terencana, seperti pertemuan rutin, penggunaan media digital, dan laporan perkembangan belajar, membantu menyelaraskan peran pendidikan antara keluarga dan sekolah sehingga tercipta dukungan yang konsisten bagi siswa. Penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi terbuka, kolaborasi, dan keterlibatan orang tua dalam kegiatan sekolah mampu memperkuat hubungan interpersonal serta meningkatkan partisipasi orang tua dalam mendukung perkembangan karakter anak (Sidqia, Listiowati, & Victorynie, 2025).

Strategi lain dapat dilakukan melalui pelibatan orang tua dalam kegiatan sekolah secara aktif, seperti program penguatan karakter, kegiatan ekstrakurikuler, serta forum diskusi pendidikan yang memungkinkan orang tua berkontribusi langsung terhadap proses pembelajaran. Partisipasi ini membantu membangun rasa tanggung jawab bersama antara sekolah dan keluarga sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai secara lebih efektif. Keterlibatan orang tua juga menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih kondusif karena siswa memperoleh dukungan sosial, emosional, dan akademik secara simultan dari kedua lingkungan tersebut.

B. Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri

Kolaborasi dengan dunia usaha dan industri adalah bentuk kemitraan antara lembaga pendidikan dengan perusahaan atau sektor industri dalam rangka meningkatkan kualitas proses pendidikan dan

kesiapan lulusan menghadapi dunia kerja. Kerja sama ini mencakup berbagai bentuk kegiatan yang saling menguntungkan, seperti penyediaan tempat praktik kerja, pengembangan kurikulum berbasis industri, serta dukungan dalam pengembangan keterampilan profesional peserta didik. Hubungan ini bertujuan menciptakan keselarasan antara kompetensi yang diajarkan di lembaga pendidikan dengan kebutuhan nyata yang dibutuhkan oleh dunia kerja.

1. Tujuan Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri

Tujuan kolaborasi dengan dunia usaha dan industri diarahkan untuk menyelaraskan kompetensi peserta didik dengan kebutuhan dunia kerja sehingga proses pendidikan tidak hanya berfokus pada teori, tetapi juga pada keterampilan praktis yang relevan dengan perkembangan teknologi dan ekonomi. Kolaborasi ini membantu menciptakan kesesuaian antara kurikulum pendidikan dan tuntutan industri, karena melalui kerja sama tersebut sekolah dapat memperoleh masukan langsung terkait kompetensi yang dibutuhkan serta peluang pembelajaran berbasis pengalaman nyata, sebagaimana dijelaskan bahwa kolaborasi pendidikan dan industri bertujuan mempersiapkan siswa memahami teori sekaligus praktik yang diterapkan langsung pada dunia kerja (Rahman *et al.*, 2024).

Tujuan lainnya adalah meningkatkan kesiapan kerja lulusan serta memperluas peluang karier melalui pengalaman belajar yang berbasis praktik, pelatihan, dan keterlibatan langsung dengan lingkungan profesional. Kerja sama ini juga memungkinkan pengembangan keterampilan adaptif, inovatif, dan kewirausahaan, sehingga peserta didik mampu menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berkembang serta mendukung terciptanya sumber daya manusia yang kompeten dan siap berkontribusi dalam pembangunan ekonomi.

2. Bentuk Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri

Bentuk kolaborasi dengan dunia usaha dan industri dapat diwujudkan melalui program praktik kerja lapangan, magang, serta kunjungan industri yang memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk memperoleh pengalaman langsung dalam lingkungan kerja nyata sesuai bidang keahliannya. Kegiatan tersebut tidak hanya memperkenalkan budaya kerja profesional, tetapi juga membantu siswa menghubungkan materi pembelajaran dengan praktik lapangan, karena

berbagai model kemitraan yang dikembangkan meliputi magang siswa, kunjungan industri, serta keterlibatan industri dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kerja peserta didik (Soleh *et al.*, 2022).

Bentuk kolaborasi lainnya dapat dilakukan melalui pengembangan kurikulum bersama antara sekolah dan industri agar materi pembelajaran selaras dengan kebutuhan dunia kerja serta perkembangan teknologi yang terus berubah. Keterlibatan industri dalam penyusunan kurikulum, penyediaan guru tamu, serta pelaksanaan pelatihan berbasis standar industri membantu meningkatkan kualitas pembelajaran dan memastikan bahwa kompetensi yang diajarkan relevan dengan tuntutan profesional.

3. Strategi Mengembangkan Kolaborasi dengan Dunia Usaha dan Industri

Strategi mengembangkan kolaborasi dengan dunia usaha dan industri dapat dilakukan melalui tahap perencanaan yang sistematis, seperti peninjauan mitra potensial, analisis kebutuhan kompetensi, serta penyusunan kesepakatan kerja sama yang jelas antara kedua belah pihak agar program yang dilaksanakan memiliki arah yang terukur dan saling menguntungkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya komunikasi awal, penyelarasan tujuan, serta penandatanganan nota kesepahaman sebagai landasan pelaksanaan program kolaboratif, karena strategi operasional yang efektif mencakup peninjauan mitra kerja, penandatanganan MoU, dan pelibatan seluruh pemangku kepentingan sekolah dalam proses kerja sama (Amaliya *et al.*, 2024).

Strategi berikutnya adalah mengintegrasikan kurikulum pendidikan dengan kebutuhan industri melalui sinkronisasi materi pembelajaran, pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi, serta keterlibatan praktisi industri dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan sesuai dengan tuntutan dunia kerja sekaligus meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui pengalaman nyata yang relevan dengan praktik profesional.

C. Peran Komite Sekolah

Peran komite sekolah sangat penting dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan yang bermutu karena komite sekolah menjadi jembatan antara pihak sekolah, orang tua, dan masyarakat dalam mewujudkan pendidikan yang lebih transparan, partisipatif, dan akuntabel. Kehadiran komite sekolah membantu sekolah memperoleh dukungan moral, pemikiran, dan partisipasi dari masyarakat sehingga kebijakan dan program pendidikan dapat berjalan lebih selaras dengan kebutuhan peserta didik serta kondisi lingkungan sekitar.

1. Pemberi Pertimbangan dalam Kebijakan Sekolah

Pemberi pertimbangan dalam kebijakan sekolah merupakan salah satu peran penting komite sekolah dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan akuntabel, karena komite sekolah berfungsi menyampaikan masukan terkait perencanaan program, pengelolaan sumber daya, serta kebutuhan pengembangan mutu pendidikan berdasarkan aspirasi masyarakat. Peran ini dilakukan melalui keterlibatan komite dalam penyusunan rencana kerja sekolah, evaluasi kebijakan, serta pemberian rekomendasi terhadap program prioritas, dimana komite sekolah berperan strategis dalam memberikan pertimbangan kebijakan, pengawasan, dan mediasi sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan (Sukinawan *et al.*, 2025).

Pemberian pertimbangan juga mencakup aspek perencanaan sarana dan prasarana, pengembangan kurikulum, serta kebijakan yang berkaitan dengan layanan peserta didik agar program sekolah selaras dengan kebutuhan nyata di lapangan. Melalui fungsi ini, komite sekolah membantu memperkuat transparansi dan kualitas keputusan sekolah karena pertimbangan yang diberikan berasal dari berbagai perspektif masyarakat, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih efektif dan dapat diterima oleh seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

2. Pendukung Penyelenggaraan Pendidikan

Pendukung penyelenggaraan pendidikan merupakan peran komite sekolah dalam memberikan kontribusi nyata terhadap kelancaran pelaksanaan program pendidikan melalui dukungan moral, pemikiran, maupun sumber daya yang tidak mengikat dan tetap sesuai dengan prinsip partisipasi masyarakat. Dukungan tersebut dapat berupa

keterlibatan dalam kegiatan sekolah, bantuan pengembangan sarana prasarana, serta partisipasi dalam program peningkatan mutu pembelajaran, karena komite sekolah berfungsi sebagai supporting agency yang memberikan dukungan terhadap kegiatan pendidikan baik secara moral maupun material untuk meningkatkan mutu sekolah (Rosa & Patimah, 2023).

Peran pendukung juga terlihat dalam upaya komite sekolah membantu memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat melalui penggalangan partisipasi orang tua, penyediaan masukan terhadap kebutuhan sekolah, serta keterlibatan dalam kegiatan pengembangan siswa. Dukungan yang diberikan tersebut mendorong terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif dan berkelanjutan karena sekolah memperoleh bantuan yang relevan dengan kebutuhan nyata, sehingga pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

3. Pengontrol dan Pengawas Kebijakan Sekolah

Pengontrol dan pengawas kebijakan sekolah merupakan peran komite sekolah dalam memastikan bahwa seluruh kebijakan dan program pendidikan dilaksanakan secara transparan, efektif, serta sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Peran ini dilakukan melalui pemantauan terhadap pelaksanaan program, evaluasi kegiatan pendidikan, serta pengawasan penggunaan sumber daya agar pengelolaan sekolah berjalan akuntabel, karena komite sekolah berfungsi sebagai pengawas dan penjamin akuntabilitas dalam peningkatan mutu pendidikan melalui kontrol terhadap kebijakan dan pengelolaan sekolah (Sukinawan *et al.*, 2025).

Pengawasan yang dilakukan juga mencakup penilaian terhadap kualitas layanan pendidikan, pelaksanaan rencana kerja sekolah, serta tindak lanjut terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam proses pembelajaran. Melalui fungsi kontrol tersebut, komite sekolah membantu menjaga keseimbangan antara kepentingan sekolah dan masyarakat sehingga kebijakan yang diterapkan tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada seluruh pemangku kepentingan pendidikan.

4. Mediator antara Sekolah dan Masyarakat

Mediator antara sekolah dan masyarakat merupakan peran komite sekolah dalam menjembatani komunikasi serta menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak agar tercipta hubungan yang harmonis dan mendukung penyelenggaraan pendidikan. Peran ini diwujudkan melalui penyampaian aspirasi masyarakat kepada sekolah serta penyebaran informasi kebijakan sekolah kepada orang tua dan lingkungan sekitar, dimana komite sekolah menjalankan fungsi mediasi sebagai jembatan komunikasi antara sekolah dan masyarakat dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan (Sukinawan *et al.*, 2025).

Fungsi mediasi juga mencakup penyelesaian permasalahan yang muncul antara sekolah dan masyarakat, seperti perbedaan persepsi terhadap program pendidikan, kebutuhan peserta didik, maupun kebijakan tertentu yang memerlukan dukungan publik. Melalui peran tersebut, komite sekolah membantu membangun kepercayaan, memperkuat partisipasi masyarakat, serta menciptakan kerja sama yang berkelanjutan sehingga hubungan antara sekolah dan masyarakat menjadi lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

5. Pendorong Peningkatan Mutu Pendidikan

Pendorong peningkatan mutu pendidikan merupakan peran komite sekolah dalam menginisiasi, mendukung, dan mengawasi berbagai program yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran, layanan peserta didik, serta pengelolaan sekolah secara menyeluruh. Peran ini dilakukan melalui pemberian masukan terhadap program peningkatan mutu, dukungan terhadap pengembangan sarana prasarana, serta keterlibatan dalam evaluasi program pendidikan, dimana komite sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui fungsi pemberi pertimbangan, pendukung sumber daya, pengawas, mediator, dan pengembang mutu pendidikan (Sukinawan *et al.*, 2025).

Peran sebagai pendorong mutu juga terlihat dalam upaya komite sekolah memfasilitasi partisipasi masyarakat, mendukung kegiatan pengembangan profesional guru, serta mendorong implementasi program inovatif yang relevan dengan kebutuhan peserta didik. Keterlibatan aktif tersebut membantu sekolah melakukan perbaikan berkelanjutan karena adanya kolaborasi antara pihak sekolah dan

masyarakat, sehingga peningkatan mutu pendidikan dapat berlangsung secara sistematis dan berorientasi pada hasil yang optimal.

D. Jejaring dan Kolaborasi Global

Jejaring dan kolaborasi global adalah hubungan kerja sama lintas negara antara lembaga pendidikan dengan organisasi internasional, institusi pendidikan asing, komunitas global, atau lembaga profesional. Kerja sama ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui pertukaran pengetahuan, pengembangan kompetensi, serta inovasi pembelajaran berbasis perspektif global.

1. Tujuan Jejaring dan Kolaborasi Global

Tujuan jejaring dan kolaborasi global dalam pendidikan berkaitan dengan upaya memperluas akses terhadap sumber daya pembelajaran internasional, meningkatkan kompetensi peserta didik, serta mendorong pertukaran pengetahuan yang memungkinkan lembaga pendidikan mengadopsi praktik terbaik dari berbagai negara untuk memperkuat kualitas pembelajaran yang adaptif terhadap perkembangan global. Jejaring global juga bertujuan membangun kemampuan komunikasi lintas budaya dan kolaborasi internasional sehingga peserta didik dan pendidik mampu berinteraksi secara produktif dalam lingkungan global yang semakin terhubung serta meningkatkan kesiapan menghadapi tantangan dunia kerja internasional.

Tujuan jejaring dan kolaborasi global diarahkan pada pengembangan inovasi pendidikan melalui kerja sama penelitian, pertukaran pengalaman, serta integrasi teknologi yang memungkinkan proses pembelajaran menjadi lebih dinamis dan berorientasi pada kompetensi abad ke-21, seperti kreativitas, berpikir kritis, dan kemampuan pemecahan masalah dalam konteks global. Hal ini sejalan dengan pendapat Fernando M. Reimers (2021) yang menyatakan bahwa kolaborasi pendidikan global bertujuan untuk memperkuat kapasitas lembaga pendidikan dalam mengembangkan kompetensi global peserta didik melalui pertukaran praktik pembelajaran dan kerja sama lintas negara yang berkelanjutan.

2. Bentuk Jejaring dan Kolaborasi Global

Bentuk jejaring dan kolaborasi global dapat diwujudkan melalui program pertukaran pelajar dan guru yang memungkinkan terjadinya interaksi langsung antar lembaga pendidikan lintas negara sehingga peserta didik memperoleh pengalaman belajar berbasis budaya internasional serta perspektif pendidikan yang lebih luas. Program tersebut juga dapat dilengkapi dengan kegiatan pembelajaran kolaboratif berbasis proyek internasional secara daring yang menghubungkan siswa dari berbagai negara, dimana kolaborasi global melalui pertukaran dan proyek lintas negara mampu meningkatkan kompetensi global serta keterampilan komunikasi antarbudaya peserta didik (Reimers, 2021).

Bentuk lainnya terlihat pada kerja sama penelitian pendidikan dan pengembangan kurikulum internasional yang melibatkan lembaga pendidikan dengan institusi luar negeri dalam merancang materi pembelajaran berbasis standar global. Kolaborasi ini memungkinkan pertukaran praktik terbaik, inovasi metode pembelajaran, serta pengembangan kompetensi guru melalui kegiatan pelatihan bersama, seminar internasional, dan konferensi pendidikan yang melibatkan berbagai negara.

3. Manfaat Jejaring dan Kolaborasi Global

Manfaat jejaring dan kolaborasi global dalam pendidikan terlihat pada meningkatnya kualitas pembelajaran melalui pertukaran pengetahuan, pengalaman, serta praktik terbaik yang memungkinkan lembaga pendidikan mengadopsi inovasi dari berbagai sistem pendidikan internasional sehingga proses pembelajaran menjadi lebih adaptif dan berorientasi pada kebutuhan global. Kolaborasi lintas negara juga memberikan kesempatan bagi peserta didik dan pendidik untuk mengembangkan kompetensi global, kemampuan komunikasi antarbudaya, serta literasi digital, karena jejaring pendidikan global dapat memperkuat kapasitas sekolah dalam mengembangkan keterampilan abad ke-21 dan memperluas perspektif peserta didik terhadap isu-isu dunia (Reimers, 2021).

4. Strategi Mengembangkan Jejaring dan Kolaborasi Global

Strategi mengembangkan jejaring dan kolaborasi global dapat dilakukan melalui penguatan komunikasi lintas negara dengan memanfaatkan teknologi digital, seperti platform kolaborasi daring,

webinar internasional, serta komunitas profesional global yang memungkinkan sekolah membangun hubungan awal dengan berbagai institusi pendidikan luar negeri. Langkah ini membantu memperluas akses terhadap mitra potensial sekaligus membuka peluang kerja sama berkelanjutan, karena penggunaan teknologi kolaboratif internasional memungkinkan sekolah berbagi praktik terbaik dan mengembangkan inovasi pembelajaran berbasis jaringan global (Darling-Hammond *et al.*, 2020).

Strategi berikutnya adalah merancang program kolaboratif yang terstruktur, seperti proyek pembelajaran lintas negara, pertukaran virtual, serta penelitian bersama yang melibatkan pendidik dan peserta didik dari berbagai latar belakang budaya. Program tersebut mendukung pengembangan kompetensi global sekaligus memperkaya pengalaman belajar karena peserta didik dapat berinteraksi langsung dengan perspektif internasional dalam proses pembelajaran yang terintegrasi.

5. Tantangan Jejaring dan Kolaborasi Global

Tantangan jejaring dan kolaborasi global dalam pendidikan seringkali berkaitan dengan perbedaan budaya, bahasa, serta sistem pendidikan antar negara yang dapat memengaruhi efektivitas komunikasi dan pelaksanaan program kerja sama. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam penyusunan kurikulum bersama, metode pembelajaran, maupun standar evaluasi, sehingga diperlukan kesiapan institusi pendidikan untuk mengembangkan kompetensi lintas budaya dan kemampuan komunikasi internasional, karena hambatan budaya dan komunikasi menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi keberhasilan kolaborasi pendidikan global (OECD, 2021).

Tantangan lainnya meliputi keterbatasan infrastruktur teknologi, perbedaan zona waktu, serta keterbatasan pendanaan yang dapat menghambat pelaksanaan kegiatan kolaboratif secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menuntut sekolah untuk memiliki perencanaan strategis yang matang, dukungan kelembagaan, serta pemanfaatan teknologi yang tepat agar jejaring global dapat berjalan efektif dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan konsep kemitraan antara sekolah dan masyarakat dalam mendukung manajemen pendidikan strategis serta dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan.
2. Jelaskan hubungan antara kemitraan sekolah dengan orang tua dalam meningkatkan keberhasilan pembelajaran dan pembentukan karakter siswa.
3. Jelaskan bentuk-bentuk kolaborasi antara lembaga pendidikan dengan dunia usaha dan industri serta manfaatnya bagi kesiapan kerja peserta didik.
4. Jelaskan pentingnya jejaring dan kolaborasi global dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan di era globalisasi.
5. Jelaskan peran orang tua dalam mendukung pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis partisipatif di sekolah.



BAB XII

STUDI KASUS DAN PRAKTIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan studi kasus manajemen sekolah unggul, memahami analisis kepemimpinan kepala sekolah, memahami strategi penyelesaian konflik organisasi, serta memahami refleksi dan pengembangan kepemimpinan. Sehingga pembaca dapat menerapkan pembelajaran dari berbagai kasus nyata, meningkatkan kemampuan kepemimpinan, serta menciptakan lingkungan organisasi pendidikan yang harmonis, adaptif, dan berorientasi pada mutu.

Materi Pembelajaran

- Studi Kasus Manajemen Sekolah Unggul
- Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah
- Strategi Penyelesaian Konflik Organisasi
- Refleksi dan Pengembangan Kepemimpinan
- Soal Latihan

A. Studi Kasus Manajemen Sekolah Unggul

SMA Harapan Bangsa berupaya menjadi sekolah unggul, namun pada awalnya menghadapi masalah seperti mutu pembelajaran yang belum konsisten, disiplin siswa rendah, serta koordinasi antarwarga sekolah yang kurang efektif. Kepala sekolah kemudian menerapkan

manajemen sekolah unggul secara sistematis dengan fokus pada peningkatan kualitas akademik, penguatan budaya sekolah, dan kolaborasi seluruh *stakeholder* sehingga terjadi peningkatan prestasi dan kualitas layanan pendidikan.

1. Perumusan Visi dan Misi yang Jelas

Perumusan visi dan misi yang jelas menjadi langkah awal yang krusial dalam manajemen sekolah unggul seperti SMA Harapan Bangsa. Visi sekolah menetapkan arah jangka panjang yang ingin dicapai, yaitu membentuk siswa yang berprestasi, berkarakter, dan siap menghadapi tantangan abad 21. Misi dirancang untuk membahas langkah-langkah konkret yang harus dijalankan oleh seluruh warga sekolah dalam mencapai visi tersebut. Dengan visi dan misi yang jelas, setiap guru, siswa, dan staf memahami peran serta tanggung jawabnya dalam proses pendidikan. Hal ini juga memudahkan pengambilan keputusan strategis, penyusunan program, serta evaluasi keberhasilan sekolah secara menyeluruh.

2. Perencanaan Berbasis Data

Perencanaan berbasis data menjadi salah satu kunci keberhasilan manajemen sekolah unggul di SMA Harapan Bangsa. Sekolah mengumpulkan data dari hasil evaluasi akademik siswa, kehadiran, prestasi ekstrakurikuler, dan kinerja guru untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada. Data tersebut digunakan untuk menyusun program pembelajaran, pelatihan guru, dan kegiatan pengembangan siswa yang lebih tepat sasaran. Dengan pendekatan ini, keputusan yang diambil lebih objektif dan relevan dengan kebutuhan nyata sekolah. Hasilnya, implementasi program menjadi lebih efektif, capaian belajar meningkat, dan pengelolaan sumber daya sekolah lebih optimal.

3. Peningkatan Kompetensi Guru

Peningkatan kompetensi guru menjadi fokus utama dalam upaya membangun sekolah unggul di SMA Harapan Bangsa. Sekolah menyelenggarakan pelatihan rutin, workshop, dan program pengembangan profesional untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan keterampilan pedagogik guru. Selain itu, guru diberikan kesempatan untuk mengikuti komunitas belajar dan bimbingan teknis agar dapat berbagi pengalaman serta strategi pembelajaran yang efektif.

Peningkatan kompetensi ini memungkinkan guru untuk merancang metode pembelajaran yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Akibatnya, proses belajar mengajar menjadi lebih efektif, motivasi siswa meningkat, dan pencapaian akademik sekolah secara keseluruhan turut berkembang.

4. Penguatan Budaya Disiplin dan Karakter

Penguatan budaya disiplin dan karakter menjadi salah satu strategi penting dalam manajemen sekolah unggul di SMA Harapan Bangsa. Sekolah menerapkan aturan yang jelas dan konsisten terkait kedisiplinan, kehadiran, serta perilaku siswa di lingkungan sekolah. Program pembiasaan positif seperti kegiatan kebersihan, kerja sama tim, dan kepedulian sosial dijalankan untuk membentuk karakter siswa sejak dini. Guru dan staf secara aktif menjadi teladan dalam menunjukkan sikap disiplin dan nilai-nilai integritas. Dengan penguatan budaya ini, siswa terbiasa bertanggung jawab, menghargai orang lain, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan.

5. Kolaborasi dengan Orang Tua dan Masyarakat

Kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat menjadi bagian penting dalam manajemen sekolah unggul di SMA Harapan Bangsa. Sekolah membangun komunikasi yang intensif dengan orang tua melalui rapat rutin, sosialisasi program, dan keterlibatan dalam kegiatan sekolah. Masyarakat juga dilibatkan melalui kemitraan untuk mendukung program pendidikan, seperti kegiatan ekstrakurikuler, magang, dan proyek sosial. Keterlibatan ini membantu menciptakan dukungan yang lebih luas terhadap pengembangan siswa dan kualitas sekolah. Dengan kolaborasi yang baik, hubungan antara sekolah, keluarga, dan masyarakat semakin kuat sehingga tercipta lingkungan belajar yang lebih efektif dan berkelanjutan.

6. *Monitoring* dan Evaluasi Berkelanjutan

Monitoring dan evaluasi berkelanjutan menjadi elemen penting dalam manajemen sekolah unggul di SMA Harapan Bangsa. Kepala sekolah dan tim manajemen secara rutin memantau proses pembelajaran, kehadiran guru dan siswa, serta pencapaian program akademik dan non-akademik. Hasil *monitoring* digunakan untuk mengevaluasi efektivitas

strategi, mengidentifikasi masalah, dan melakukan perbaikan secara cepat. Evaluasi juga melibatkan umpan balik dari guru, siswa, dan orang tua agar penyesuaian program lebih tepat sasaran. Dengan sistem *monitoring* dan evaluasi yang konsisten, sekolah mampu memastikan setiap program berjalan efektif dan kualitas pendidikan terus meningkat.

7. Pengembangan Program Unggulan

Pengembangan program unggulan menjadi salah satu strategi utama dalam manajemen sekolah unggul di SMA Harapan Bangsa. Sekolah merancang program khusus seperti kelas akademik unggulan, kegiatan ekstrakurikuler prestasi, dan pembinaan bakat siswa untuk mendukung pengembangan potensi secara maksimal. Program ini disesuaikan dengan kebutuhan dan minat siswa agar dapat meningkatkan motivasi belajar dan pencapaian akademik. Guru diberikan panduan dan sumber daya untuk melaksanakan program secara efektif serta mengevaluasi hasilnya secara berkala. Dengan pengembangan program unggulan, sekolah mampu meningkatkan kualitas pendidikan, menumbuhkan prestasi siswa, dan memperkuat reputasi sebagai lembaga pendidikan yang unggul.

B. Analisis Kepemimpinan Kepala Sekolah

SMA Cemerlang Mandiri merupakan sekolah menengah yang mengalami beberapa tantangan dalam pencapaian mutu pendidikan, antara lain rendahnya motivasi belajar siswa, kurangnya kolaborasi antar guru, serta lemahnya pengawasan terhadap program sekolah. Kepala sekolah mengambil peran sentral dalam menangani permasalahan ini dengan menerapkan kepemimpinan yang strategis, kolaboratif, dan berbasis hasil. Kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya terlihat dari pengambilan keputusan, tetapi juga dari kemampuan membangun budaya sekolah, menginspirasi guru dan siswa, serta menyesuaikan strategi dengan kebutuhan lingkungan pendidikan. Dengan pendekatan ini, sekolah mampu meningkatkan disiplin, kinerja guru, dan prestasi akademik siswa secara berkelanjutan.

1. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner menjadi fondasi penting dalam keberhasilan kepala sekolah di SMA Cemerlang Mandiri. Kepala

sekolah menetapkan visi dan misi yang jelas untuk mencapai mutu pendidikan unggul dan karakter siswa yang kuat. Visi tersebut dijadikan panduan dalam merancang program akademik, pengembangan guru, dan kegiatan ekstrakurikuler. Dengan kepemimpinan visioner, seluruh warga sekolah memahami tujuan bersama dan termotivasi untuk bekerja menuju pencapaian visi tersebut. Hal ini menciptakan arah yang konsisten bagi pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya sekolah secara strategis.

2. Pengembangan Kompetensi Guru

Pengembangan kompetensi guru menjadi fokus utama dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Cemerlang Mandiri. Kepala sekolah menyelenggarakan pelatihan rutin, workshop, dan bimbingan teknis untuk meningkatkan kemampuan pedagogik dan profesionalisme guru. Guru juga didorong untuk berbagi praktik baik melalui komunitas belajar agar pengalaman dan strategi efektif dapat disebarkan secara merata. Pendekatan ini memungkinkan guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan siswa. Akibatnya, kualitas pengajaran meningkat, motivasi belajar siswa tumbuh, dan capaian akademik sekolah secara keseluruhan lebih optimal.

3. Kolaborasi dan Keterlibatan *Stakeholder*

Kolaborasi dan keterlibatan *stakeholder* menjadi strategi penting dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Cemerlang Mandiri. Kepala sekolah membangun komunikasi yang aktif dengan guru, siswa, orang tua, dan masyarakat untuk mendukung pencapaian program pendidikan. Keterlibatan *stakeholder* dilakukan melalui rapat rutin, kegiatan bersama, dan kemitraan dalam proyek sosial maupun akademik. Pendekatan ini menciptakan dukungan yang lebih luas terhadap pengembangan siswa dan kualitas sekolah secara menyeluruh. Dengan kolaborasi yang baik, hubungan antara sekolah, keluarga, dan masyarakat semakin kuat sehingga lingkungan belajar menjadi lebih kondusif dan berkelanjutan.

4. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi aspek krusial dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Cemerlang Mandiri.

Kepala sekolah mengumpulkan dan menganalisis data hasil evaluasi akademik, kehadiran, prestasi siswa, dan kinerja guru untuk memahami kondisi nyata sekolah. Informasi ini digunakan sebagai dasar dalam merancang program pembelajaran, pengembangan guru, dan kegiatan ekstrakurikuler agar lebih tepat sasaran. Keputusan yang diambil menjadi lebih objektif, terukur, dan relevan dengan kebutuhan siswa maupun sekolah. Dengan pendekatan ini, implementasi program menjadi lebih efektif, masalah dapat diantisipasi lebih awal, dan pencapaian kualitas pendidikan meningkat secara berkelanjutan.

5. Penciptaan Budaya Sekolah Positif

Penciptaan budaya sekolah positif menjadi fokus penting dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMA Cemerlang Mandiri. Kepala sekolah menekankan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, dan integritas melalui teladan langsung serta program pembiasaan positif. Kegiatan seperti kerja sama tim, kebersihan lingkungan, dan penghargaan bagi prestasi siswa dijalankan secara konsisten untuk memperkuat budaya tersebut. Budaya positif ini mendorong siswa dan guru untuk berperilaku proaktif, menghargai satu sama lain, dan berkomitmen terhadap pembelajaran. Dengan terciptanya budaya sekolah yang kondusif, lingkungan belajar menjadi lebih produktif dan mendukung pencapaian kualitas pendidikan yang unggul.

C. Strategi Penyelesaian Konflik Organisasi

SMP Harapan Insani menghadapi konflik internal yang cukup signifikan antara guru senior dan guru baru terkait metode pembelajaran dan pembagian tugas dalam program ekstrakurikuler. Konflik ini menyebabkan koordinasi antar guru menurun, motivasi siswa terganggu, dan beberapa kegiatan sekolah tertunda. Kepala sekolah kemudian mengambil langkah strategis untuk menyelesaikan konflik dengan menerapkan pendekatan yang sistematis, transparan, dan melibatkan semua pihak terkait. Langkah-langkah ini tidak hanya menekankan penyelesaian masalah secara cepat, tetapi juga mendorong terciptanya budaya komunikasi yang terbuka, kerja sama yang harmonis, dan penguatan nilai-nilai profesionalisme dalam organisasi. Melalui strategi penyelesaian konflik yang tepat, SMP Harapan Insani berhasil

memulihkan koordinasi tim, meningkatkan efektivitas pembelajaran, dan menciptakan lingkungan sekolah yang lebih kondusif.

1. Identifikasi Sumber Konflik

Identifikasi sumber konflik menjadi langkah awal yang penting dalam strategi penyelesaian konflik di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah menganalisis faktor-faktor yang memicu perselisihan, seperti perbedaan metode pembelajaran, distribusi tugas yang tidak merata, dan komunikasi yang kurang efektif antar guru. Proses ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi melalui observasi, wawancara, dan diskusi dengan pihak yang terlibat. Dengan memahami akar penyebab konflik secara jelas, kepala sekolah dapat menentukan pendekatan penyelesaian yang tepat dan objektif. Langkah ini memastikan bahwa intervensi yang dilakukan relevan, terarah, dan mampu mencegah eskalasi masalah lebih lanjut.

2. Mediasi dan Dialog Terbuka

Mediasi dan dialog terbuka menjadi strategi utama dalam penyelesaian konflik di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah memfasilitasi pertemuan antara pihak-pihak yang berselisih untuk memberikan kesempatan menyampaikan pendapat dan keluhan secara jujur dan terstruktur. Selama proses ini, kepala sekolah berperan sebagai mediator yang menjaga suasana tetap konstruktif dan mengarahkan diskusi pada solusi yang saling menguntungkan. Dialog terbuka membantu membangun saling pengertian, mengurangi ketegangan, dan memperkuat hubungan profesional antar guru. Dengan pendekatan ini, penyelesaian konflik menjadi lebih efektif dan menciptakan dasar kerja sama yang harmonis di lingkungan sekolah.

3. Penetapan Aturan dan Kesepakatan Bersama

Penetapan aturan dan kesepakatan bersama menjadi langkah penting dalam penyelesaian konflik di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah bersama guru yang terlibat menetapkan kesepakatan terkait pembagian tugas, prosedur pengambilan keputusan, dan standar komunikasi di lingkungan sekolah. Aturan ini dibuat secara jelas dan disepakati oleh semua pihak untuk mencegah kesalahpahaman dan konflik serupa di masa depan. Kesepakatan bersama juga menjadi dasar dalam menegakkan disiplin dan menjaga profesionalisme seluruh warga

sekolah. Dengan adanya aturan dan kesepakatan yang jelas, hubungan antar guru menjadi lebih harmonis dan koordinasi tim berjalan lebih efektif.

4. Peningkatan Kerja Sama Tim

Peningkatan kerja sama tim menjadi fokus strategis dalam penyelesaian konflik di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah mendorong guru untuk terlibat dalam kegiatan kolaboratif, seperti perencanaan pembelajaran bersama, proyek tim, dan program ekstrakurikuler. Kegiatan ini membantu memperkuat komunikasi, saling pengertian, dan rasa tanggung jawab antar anggota tim. Dengan kerja sama yang meningkat, guru lebih mudah berbagi pengalaman, strategi, dan solusi terhadap masalah yang muncul. Akibatnya, koordinasi antar guru menjadi lebih efektif, suasana kerja lebih harmonis, dan kualitas pembelajaran bagi siswa meningkat.

5. *Monitoring* dan Evaluasi Berkala

Monitoring dan evaluasi berkala menjadi langkah penting dalam memastikan efektivitas penyelesaian konflik di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah secara rutin memantau implementasi kesepakatan, kinerja guru, dan dinamika kerja tim setelah konflik diselesaikan. Hasil pemantauan digunakan untuk menilai apakah strategi yang diterapkan berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan. Evaluasi berkala juga membantu mengidentifikasi masalah baru atau potensi konflik yang mungkin muncul agar dapat segera ditangani. Dengan sistem *monitoring* dan evaluasi yang konsisten, lingkungan sekolah tetap harmonis, koordinasi tim berjalan lancar, dan kualitas pendidikan dapat terjaga secara berkelanjutan.

D. Refleksi dan Pengembangan Kepemimpinan

Kepemimpinan di sekolah tidak berhenti pada pengambilan keputusan dan pengelolaan program, tetapi juga membutuhkan refleksi dan pengembangan yang berkelanjutan. Kepala sekolah di SMP Harapan Insani menyadari pentingnya mengevaluasi praktik kepemimpinan yang dijalankan untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang ada. Proses refleksi dilakukan melalui peninjauan hasil program, umpan balik dari guru dan siswa, serta analisis situasi sekolah

secara menyeluruh. Berdasarkan refleksi ini, kepala sekolah merancang strategi pengembangan kepemimpinan, termasuk peningkatan kemampuan komunikasi, manajemen konflik, inovasi pembelajaran, dan penguatan budaya sekolah. Pendekatan ini memastikan kepemimpinan tetap adaptif, responsif terhadap perubahan, dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

1. Evaluasi Diri Secara Rutin

Evaluasi diri secara rutin menjadi langkah penting dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah secara berkala meninjau efektivitas keputusan, gaya kepemimpinan, dan pencapaian target sekolah untuk memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Proses ini dilakukan dengan refleksi pribadi serta pencatatan hasil capaian program akademik dan non-akademik. Dengan evaluasi rutin, kepala sekolah dapat mengidentifikasi kelemahan dalam strategi manajemen dan mengambil tindakan perbaikan yang tepat. Pendekatan ini memastikan kepemimpinan tetap adaptif, responsif, dan mampu mendorong peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

2. Pengumpulan Umpan Balik

Pengumpulan umpan balik menjadi langkah penting dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah secara aktif meminta masukan dari guru, staf, dan siswa mengenai efektivitas program, gaya kepemimpinan, dan kualitas koordinasi di sekolah. Informasi yang diperoleh digunakan untuk mengevaluasi dampak keputusan dan strategi yang telah dijalankan. Proses ini membantu mengidentifikasi kekuatan yang dapat diperkuat dan kelemahan yang perlu diperbaiki secara konkret. Dengan pengumpulan umpan balik yang konsisten, kepala sekolah dapat membuat perbaikan yang tepat sasaran dan meningkatkan kinerja serta kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

3. Analisis Kinerja dan Hasil Program

Analisis kinerja dan hasil program menjadi tahap penting dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah meninjau capaian akademik siswa, efektivitas kegiatan ekstrakurikuler, dan implementasi program pengembangan guru untuk

menilai keberhasilan strategi yang dijalankan. Data dan informasi ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan sekolah tercapai serta area yang memerlukan perbaikan. Analisis kinerja juga membantu mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat diterapkan lebih luas di lingkungan sekolah. Dengan pendekatan ini, kepala sekolah dapat membuat keputusan berbasis bukti yang mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

4. Perencanaan Pengembangan Kapasitas

Perencanaan pengembangan kapasitas menjadi langkah strategis dalam memperkuat kepemimpinan kepala sekolah di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah merancang program peningkatan keterampilan manajerial, komunikasi, dan inovasi pembelajaran bagi diri sendiri maupun guru di sekolah. Perencanaan ini dilakukan berdasarkan hasil evaluasi kinerja, refleksi diri, dan umpan balik dari seluruh *stakeholder*. Tujuannya adalah memastikan setiap individu memiliki kompetensi yang memadai untuk mendukung pencapaian visi dan misi sekolah. Dengan perencanaan pengembangan kapasitas yang sistematis, kepemimpinan menjadi lebih efektif, adaptif, dan mampu mendorong peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

5. Implementasi Perbaikan dan Inovasi

Implementasi perbaikan dan inovasi menjadi tahap penting dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di SMP Harapan Insani. Kepala sekolah menerapkan hasil refleksi, evaluasi, dan umpan balik dengan membuat perubahan pada strategi pengelolaan, program pembelajaran, dan prosedur kerja tim. Inovasi juga diwujudkan melalui pengembangan metode pembelajaran baru, kegiatan kreatif siswa, dan peningkatan sistem koordinasi antar guru. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap perbaikan dilakukan secara nyata dan memberikan dampak positif bagi kualitas pendidikan. Dengan implementasi perbaikan dan inovasi yang konsisten, sekolah mampu meningkatkan kinerja, motivasi siswa, dan efektivitas kepemimpinan secara berkelanjutan.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan bagaimana studi kasus dapat digunakan untuk menganalisis efektivitas kepemimpinan di sebuah sekolah. Sertakan contoh konkret untuk mendukung jawaban Anda.
2. Berdasarkan studi kasus yang pernah Anda pelajari, uraikan langkah-langkah kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengembangan kompetensi guru.
3. Diskusikan strategi kolaborasi antara kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat dalam menciptakan sekolah yang unggul. Berikan contoh konkret dari praktik di lapangan.
4. Berdasarkan studi kasus kepemimpinan pendidikan, analisis peran kepala sekolah dalam menciptakan budaya disiplin dan karakter siswa. Bagaimana hal ini berdampak pada kualitas pembelajaran?
5. Analisis penerapan pengambilan keputusan berbasis data dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Bagaimana pendekatan ini dapat meningkatkan efektivitas program sekolah?



BAB XIII

MANAJEMEN INOVASI DAN KEWIRAUSAHAAN PENDIDIKAN

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan konsep inovasi dalam lembaga pendidikan, memahami strategi pengembangan program unggulan sekolah, memahami kewirausahaan pendidikan (*educational entrepreneurship*), serta memahami branding dan daya saing lembaga pendidikan. Sehingga pembaca dapat menciptakan inovasi yang bernilai tambah, mengembangkan keunggulan kompetitif lembaga, serta memperkuat posisi dan citra pendidikan di tengah persaingan yang semakin dinamis.

Materi Pembelajaran

- Konsep Inovasi dalam Lembaga Pendidikan
- Strategi Pengembangan Program Unggulan Sekolah
- Kewirausahaan Pendidikan (*Educational Entrepreneurship*)
- Branding dan Daya Saing Lembaga Pendidikan
- Soal Latihan

A. Konsep Inovasi dalam Lembaga Pendidikan

Inovasi dalam lembaga pendidikan adalah proses menghadirkan pembaruan dalam berbagai aspek pendidikan agar kegiatan belajar, pengelolaan, dan layanan pendidikan menjadi lebih efektif. Pembaruan ini dapat berupa ide, metode, strategi, maupun sistem kerja yang

dirancang untuk menjawab kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman.

1. Tujuan Inovasi dalam Lembaga Pendidikan

Tujuan utama inovasi adalah meningkatkan mutu pendidikan agar proses pembelajaran menjadi lebih menarik, efisien, dan relevan. Selain itu, inovasi juga bertujuan membentuk lulusan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan karakter yang sesuai dengan tuntutan masa kini.

2. Bentuk-Bentuk Inovasi dalam Lembaga Pendidikan

a. Inovasi dalam Pembelajaran

Inovasi dalam pembelajaran menjadi salah satu bentuk terpenting dalam pengembangan lembaga pendidikan karena memungkinkan guru dan peserta didik untuk mengadopsi metode pembelajaran yang lebih kreatif, interaktif, dan berpusat pada siswa, sehingga meningkatkan efektivitas pemahaman materi dan keterampilan berpikir kritis. Pendekatan seperti pembelajaran berbasis proyek, pembelajaran kolaboratif, dan pemanfaatan media digital modern memberikan pengalaman belajar yang lebih dinamis dan relevan dengan kebutuhan abad ke-21 (Hussin, 2021).

Inovasi dalam pembelajaran juga menekankan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kondisi sosial peserta didik, termasuk pemanfaatan platform pembelajaran daring yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Hal ini mendorong keterlibatan aktif siswa, memperluas akses informasi, serta mendukung guru dalam merancang pembelajaran yang lebih personal dan fleksibel untuk meningkatkan prestasi belajar secara menyeluruh (Al-Mekhlafi & Al-Khanjari, 2020).

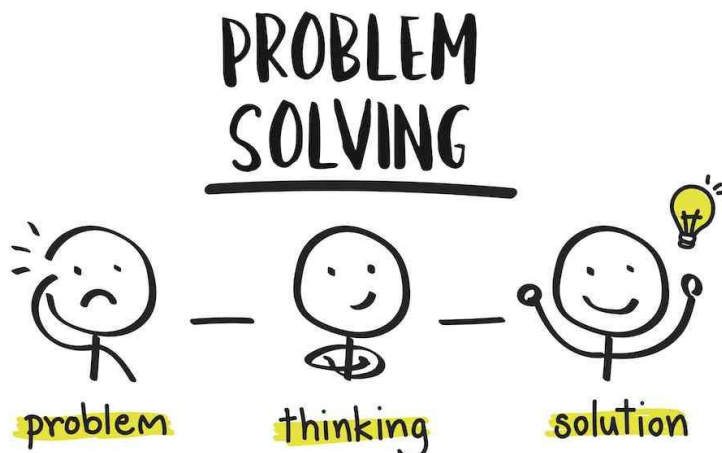
b. Inovasi dalam Kurikulum

Inovasi dalam kurikulum menjadi salah satu bentuk penting dalam lembaga pendidikan karena memungkinkan materi pembelajaran, struktur, dan strategi pengajaran disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik serta tuntutan perkembangan zaman, termasuk integrasi kompetensi abad ke-21 seperti literasi digital, berpikir kritis, dan keterampilan sosial-emosional. Kurikulum yang inovatif mendorong guru untuk merancang

pengalaman belajar yang lebih kontekstual, relevan, dan adaptif terhadap perubahan teknologi dan masyarakat, sehingga meningkatkan motivasi dan capaian belajar siswa (Darling-Hammond *et al.*, 2020).

Inovasi kurikulum juga mencakup pengembangan materi yang fleksibel dan interdisipliner, memadukan berbagai bidang ilmu untuk membekali peserta didik dengan kemampuan *problem solving* dan kreativitas. Pendekatan ini memberikan ruang bagi siswa untuk membahas minat, mengembangkan proyek kolaboratif, serta menghubungkan pembelajaran dengan situasi dunia nyata, sehingga lebih siap menghadapi tantangan masa depan (Voogt *et al.*, 2021).

Gambar 4. *Problem Solving*



Sumber: *Imoact ERP*

Implementasi inovasi kurikulum juga menuntut evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan agar selalu relevan dan efektif, termasuk pemanfaatan data hasil belajar untuk mengidentifikasi kekuatan dan kebutuhan siswa. Kurikulum yang dirancang secara inovatif tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga membangun budaya pembelajaran yang adaptif dan kreatif di seluruh ekosistem sekolah, mulai dari guru, siswa, hingga manajemen pendidikan (Pang *et al.*, 2022).

c. Inovasi dalam Teknologi Pendidikan

Inovasi dalam teknologi pendidikan menjadi salah satu bentuk penting dalam lembaga pendidikan karena memungkinkan proses

belajar mengajar berlangsung lebih interaktif, fleksibel, dan personal, termasuk pemanfaatan platform e-learning, simulasi digital, dan aplikasi pembelajaran adaptif. Teknologi ini tidak hanya memperluas akses siswa terhadap sumber belajar, tetapi juga memberikan guru alat untuk memantau kemajuan, menganalisis data, dan menyesuaikan metode pengajaran secara real-time, sehingga kualitas pembelajaran meningkat secara signifikan (Selwyn, 2020).

Inovasi teknologi pendidikan juga mendorong pengembangan keterampilan abad ke-21, seperti literasi digital, kolaborasi online, dan pemecahan masalah berbasis teknologi, yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja modern. Penerapan teknologi yang tepat dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih menarik dan mendalam, termasuk penggunaan video interaktif, gamifikasi, serta laboratorium virtual yang memungkinkan siswa belajar secara praktis tanpa terbatas ruang fisik (Kong *et al.*, 2021).

d. Inovasi dalam Manajemen Sekolah

Inovasi dalam manajemen sekolah menjadi salah satu bentuk penting dalam lembaga pendidikan karena memungkinkan pengelolaan sumber daya, proses administrasi, dan pengambilan keputusan berjalan lebih efisien, transparan, dan berbasis data. Pendekatan ini mencakup penerapan sistem informasi manajemen sekolah, perencanaan strategis yang adaptif, serta kolaborasi antar-staf yang terstruktur, sehingga meningkatkan kinerja institusi dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal (Bush & Glover, 2021).

Inovasi manajemen sekolah juga mendorong terciptanya sistem pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan, termasuk penilaian kinerja guru, kepuasan siswa, dan efektivitas program sekolah. Proses manajemen yang inovatif ini memungkinkan pimpinan sekolah mengambil keputusan berbasis bukti, mengidentifikasi masalah secara cepat, serta menyesuaikan strategi pengelolaan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengalaman belajar siswa (Leithwood *et al.*, 2020).

e. Inovasi dalam Budaya Sekolah

Inovasi dalam budaya sekolah menjadi salah satu bentuk penting dalam lembaga pendidikan karena membangun lingkungan yang

mendukung kreativitas, kolaborasi, dan keterlibatan seluruh warga sekolah, termasuk guru, siswa, dan tenaga kependidikan. Budaya inovatif ini menekankan pada keterbukaan terhadap ide baru, penghargaan terhadap inisiatif, serta pengembangan praktik terbaik yang dapat meningkatkan motivasi dan kualitas pembelajaran (Fullan & Quinn, 2021).

Inovasi budaya sekolah mendorong terciptanya komunitas belajar yang partisipatif, di mana setiap individu merasa memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan program sekolah. Lingkungan yang suportif ini memungkinkan pertukaran pengalaman dan praktik inovatif secara berkelanjutan, memperkuat rasa kepemilikan, tanggung jawab, dan keterlibatan aktif dalam meningkatkan prestasi akademik serta karakter siswa (Schein, 2020).

3. Prinsip-Prinsip Inovasi dalam Pendidikan

Prinsip-prinsip inovasi dalam pendidikan menekankan pentingnya relevansi dan kebermanfaatan setiap perubahan atau pembaruan yang diterapkan, sehingga inovasi benar-benar menjawab kebutuhan peserta didik, guru, dan lembaga pendidikan. Prinsip ini juga menekankan fleksibilitas dalam penerapan, memungkinkan penyesuaian dengan konteks lokal, sumber daya yang tersedia, serta tantangan dan peluang yang muncul dalam lingkungan pendidikan (OECD, 2020).

Inovasi pendidikan harus dilandasi oleh prinsip keterlibatan dan kolaborasi, di mana guru, siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lain berpartisipasi aktif dalam merancang, menerapkan, dan mengevaluasi inovasi. Pendekatan kolaboratif ini tidak hanya meningkatkan efektivitas inovasi, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan, tanggung jawab, dan komitmen bersama terhadap keberhasilan program pendidikan (Fullan & Gallagher, 2021).

B. Strategi Pengembangan Program Unggulan Sekolah

Strategi pengembangan program unggulan sekolah adalah langkah-langkah sistematis yang dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk menciptakan keunggulan kompetitif, meningkatkan kualitas pembelajaran, dan memenuhi kebutuhan peserta didik secara optimal. Program unggulan ini dirancang agar sekolah memiliki identitas khas

yang membedakannya dari institusi lain serta mampu memaksimalkan potensi guru dan siswa dalam mencapai prestasi akademik maupun non-akademik. Beberapa strategi penting dalam pengembangan program unggulan sekolah antara lain:

1. Identifikasi Potensi dan Kebutuhan

Identifikasi potensi dan kebutuhan dalam pendidikan adalah proses awal yang krusial untuk mengetahui apa yang dimiliki sekolah dan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal, termasuk mengungkap kesenjangan antara kondisi nyata dengan harapan pendidikan. Proses ini mencakup pengumpulan data tentang minat, kemampuan, karakteristik peserta didik, sumber daya, serta tantangan yang dihadapi, sehingga desain program pembelajaran dan pengembangan sekolah dapat dilakukan secara tepat sasaran.

Identifikasi potensi membantu sekolah melihat kelebihan dan sumber daya yang bisa dimaksimalkan, sementara identifikasi kebutuhan mengungkap kekurangan atau aspek yang perlu ditingkatkan agar proses pembelajaran lebih efektif dan relevan dengan perkembangan zaman. Pendekatan sistematis ini tidak hanya mendukung perencanaan yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik tetapi juga memastikan program dan strategi pendidikan dirancang berdasarkan informasi empirikal yang akurat dan kontekstual.

2. Perencanaan Program yang Sistematis

Perencanaan program yang sistematis dalam konteks pendidikan adalah proses perencanaan yang dirancang secara terstruktur, mempertimbangkan berbagai elemen penting seperti tujuan, strategi pelaksanaan, pengalokasian sumber daya, serta mekanisme evaluasi agar setiap kegiatan pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien. Perencanaan yang dirancang secara sistematis tidak hanya mencakup pembuatan dokumen rencana kerja, tetapi juga proses pengumpulan data, analisis kebutuhan, penyusunan strategi, penetapan indikator keberhasilan, serta penjadwalan kegiatan yang terukur sehingga dapat memastikan bahwa seluruh komponen program saling terkait dan berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Kemalasari *et al.*, 2024).

Proses perencanaan sistematis membantu lembaga pendidikan mengantisipasi berbagai tantangan dan perubahan baik internal maupun

eksternal, menguatkan koordinasi antara pemangku kepentingan, serta meningkatkan keterlibatan guru, siswa, dan orang tua agar program dapat diterima dan dijalankan secara optimal. Perencanaan yang dilaksanakan secara sistematis juga memungkinkan evaluasi berkelanjutan terhadap kegiatan yang telah direncanakan sehingga setiap program pendidikan dapat disesuaikan berdasarkan hasil penilaian dan umpan balik, menjadikannya responsif terhadap perubahan kebutuhan peserta didik dan tuntutan masyarakat.

3. Pelibatan Guru dan Staf

Pelibatan guru dan staf dalam pengembangan program sekolah merupakan aspek penting yang memengaruhi efektivitas program dan kualitas pendidikan secara menyeluruh, karena keterlibatannya memastikan bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program didasarkan pada pengalaman praktis dan wawasan profesional yang dimiliki para pendidik yang berinteraksi langsung dengan peserta didik. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen guru terhadap keberhasilan program, tetapi juga mendorong munculnya ide-ide inovatif serta solusi kontekstual yang relevan dengan kebutuhan siswa dan kebutuhan institusi, sehingga program yang dikembangkan lebih realistis dan dapat diimplementasikan secara efektif.

Partisipasi aktif guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan serta pengembangan program sekolah juga dapat mendorong peningkatan profesionalisme, memperkuat kolaborasi antar-anggota tim sekolah, serta memperbaiki hubungan kerja antara manajemen dan pendidik yang pada akhirnya berdampak positif pada suasana kerja dan motivasi kerja para guru. Ketika guru merasa suaranya dihargai dan ditampung dalam forum diskusi maupun perencanaan program, cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dalam inovasi pembelajaran dan pencapaian tujuan sekolah secara kolektif (Rechsteiner *et al.*, 2022).

4. Integrasi Kurikulum dan Pembelajaran

Integrasi kurikulum dan pembelajaran merupakan proses menghubungkan tujuan kurikulum dengan praktik pengajaran di kelas agar pengalaman belajar menjadi kohesif, relevan, dan berpusat pada pengembangan kompetensi siswa yang menyeluruh. Integrasi ini tidak

hanya menata konten dan struktur materi, tetapi juga menyelaraskan strategi pengajaran, penilaian, dan sumber belajar sehingga setiap aktivitas di kelas mencerminkan tujuan kurikulum secara efektif (Drake & Reid, 2020).

Pendekatan yang integratif memungkinkan pendidik merancang pembelajaran yang menggabungkan berbagai disiplin ilmu, konteks dunia nyata, dan keterampilan abad ke-21, sehingga siswa bukan hanya menerima informasi secara terpisah tetapi dapat mengaitkan pengetahuan dengan situasi konkret. Melalui integrasi kurikulum dan pembelajaran, guru dapat menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna, meningkatkan keterlibatan siswa, serta mendukung kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, dan pemecahan masalah secara interdisipliner.

5. Pemanfaatan Sumber Daya dan Teknologi

Pemanfaatan sumber daya dan teknologi dalam pendidikan merupakan langkah strategis yang memungkinkan sekolah mengoptimalkan aset fisik, digital, dan manusia untuk mendukung proses pembelajaran yang lebih efektif, efisien, serta responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Teknologi pendidikan, seperti platform pembelajaran daring, aplikasi interaktif, dan sistem manajemen pembelajaran, tidak hanya memperluas akses terhadap materi pembelajaran tetapi juga memungkinkan pembelajaran personal, kolaboratif, serta pengelolaan sumber daya yang lebih terstruktur dan tepat waktu (OECD Reimagining Education).

Pemanfaatan sumber daya digital meningkatkan fleksibilitas belajar karena siswa dan guru dapat mengakses materi dari berbagai perangkat kapan pun diperlukan, sementara teknologi juga mendukung guru dalam merancang konten yang lebih menarik, beragam, dan relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Penggunaan teknologi yang terintegrasi secara baik dapat meningkatkan motivasi belajar siswa, memperkuat komunikasi antar-pihak sekolah, serta membantu guru melakukan evaluasi pembelajaran secara lebih akurat dan cepat.

C. Kewirausahaan Pendidikan (*Educational Entrepreneurship*)

Kewirausahaan pendidikan (*educational entrepreneurship*) adalah pendekatan yang menanamkan sikap, kemampuan, dan perilaku

wirausaha ke dalam proses pendidikan, sehingga peserta didik dapat mengenali peluang, menciptakan nilai, mengambil inisiatif, dan memecahkan masalah secara kreatif. UNESCO menekankan bahwa pendidikan kewirausahaan membantu peserta didik berpartisipasi dalam pembangunan sosial-ekonomi melalui penciptaan dan pengembangan usaha atau kegiatan inovatif yang bermanfaat bagi masyarakat.

1. Tujuan dan Manfaat Kewirausahaan Pendidikan

Tujuan kewirausahaan pendidikan adalah membekali peserta didik dengan kemampuan untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, serta mengidentifikasi peluang yang dapat menciptakan nilai ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Pendidikan ini juga diarahkan untuk menumbuhkan sikap proaktif, kemandirian, dan keterampilan abad ke-21, sehingga siswa tidak hanya mampu memahami teori tetapi juga menerapkannya dalam situasi nyata dan berkontribusi pada pembangunan masyarakat (European Commission/Eurydice, 2025).

Manfaat kewirausahaan pendidikan meliputi peningkatan keterampilan berpikir kritis, kemampuan memecahkan masalah, penguatan kemampuan kolaborasi, serta kesiapan siswa menghadapi dunia kerja yang dinamis dan kompleks. Selain itu, pendekatan ini menciptakan budaya inovatif di sekolah, memperkuat motivasi belajar, dan meningkatkan kemampuan siswa untuk menghasilkan solusi kreatif terhadap masalah nyata, sehingga memberikan dampak positif jangka panjang bagi perkembangan peserta didik dan kualitas lembaga pendidikan secara keseluruhan (OECD, 2023).

2. Unsur-Unsur Kewirausahaan Pendidikan

- a. Pembentukan Mindset Wirausaha – Menumbuhkan sikap kreatif, mandiri, dan proaktif dalam menghadapi tantangan.
- b. Pengembangan Keterampilan Abad ke-21 – Meliputi kreativitas, kolaborasi, komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.
- c. Integrasi dalam Kurikulum – Bisa melalui mata pelajaran, proyek lintas mata pelajaran, atau kegiatan ekstrakurikuler.
- d. Pembelajaran Berbasis Praktik – Contohnya unit usaha siswa, *market day*, simulasi bisnis, dan kegiatan kewirausahaan sosial.

- e. Penguatan Peran Guru dan Pimpinan Sekolah – Guru dan kepala sekolah perlu pelatihan agar mendukung program kewirausahaan secara konsisten.
- f. Orientasi pada Penciptaan Nilai – Menghasilkan manfaat bagi masyarakat, bukan sekadar orientasi profit.

3. Strategi Implementasi Kewirausahaan Pendidikan

Strategi implementasi kewirausahaan pendidikan adalah serangkaian langkah yang dirancang untuk menjadikan pendidikan kewirausahaan tidak hanya sebagai teori tetapi juga sebagai praktik nyata yang membentuk kompetensi, sikap, dan keterampilan peserta didik dalam menghadapi tantangan dunia nyata. Strategi ini mencakup perancangan pengalaman belajar yang menggabungkan pembelajaran praktis seperti proyek kewirausahaan, simulasi bisnis, *teaching factory*, kerja sama dengan dunia industri, serta pengembangan kurikulum yang mengintegrasikan nilai-nilai dan kompetensi kewirausahaan ke dalam berbagai mata pelajaran dan aktivitas sekolah (Luthfi Maulida Rochmah dkk., 2025).

Pada pelaksanaan strategi tersebut, penting bagi lembaga pendidikan untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung partisipasi aktif siswa, termasuk penggunaan metode pembelajaran *learning by doing* yang memungkinkan siswa belajar melalui praktik langsung, kolaborasi tim, dan refleksi pengalaman. Strategi yang berfokus pada pengalaman nyata dan kerja sama eksternal ini membantu siswa mengembangkan kreativitas, keterampilan pemecahan masalah, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan, sehingga lebih siap memasuki dunia kerja, berinisiatif membangun usaha, dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi masyarakat.

D. Branding dan Daya Saing Lembaga Pendidikan

Branding lembaga pendidikan adalah upaya strategis untuk menciptakan identitas, citra, dan reputasi sekolah atau institusi yang kuat sehingga membedakan diri dari lembaga lain. Daya saing pendidikan mencakup kemampuan institusi untuk menawarkan kualitas, inovasi, dan layanan yang unggul, sehingga mampu menarik minat siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lain secara berkelanjutan.

1. Tujuan Branding dan Daya Saing

Tujuan branding dan daya saing lembaga pendidikan adalah untuk menciptakan citra yang kuat dan konsisten di mata masyarakat sehingga institusi dikenal bukan hanya sebagai penyelenggara pendidikan, tetapi juga sebagai pusat unggulan yang memiliki nilai tambah unik serta mampu menarik minat peserta didik, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya. Melalui strategi branding yang efektif, sekolah atau perguruan tinggi dapat memperkuat persepsi positif, meningkatkan kepercayaan publik, serta membedakan diri dari lembaga lain dalam aspek kualitas pembelajaran, layanan, dan inovasi yang ditawarkan (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021).

Memperkuat daya saing pendidikan bertujuan agar lembaga mampu mempertahankan relevansi dan keunggulan dalam lingkungan yang kompetitif, menjawab tuntutan perkembangan zaman, serta memenuhi harapan peserta didik dan kebutuhan dunia kerja yang terus berubah. Daya saing yang kuat tidak hanya meningkatkan jumlah peminat, tetapi juga mendorong peningkatan mutu pembelajaran, inovasi kurikulum, kolaborasi dengan mitra strategis, serta keberlanjutan operasional institusi dalam jangka panjang, sehingga menjadikan lembaga pendidikan sebagai pilihan utama di antara alternatif yang tersedia.

2. Unsur Branding Lembaga Pendidikan

- a. Identitas Institusi – Meliputi logo, slogan, budaya sekolah, nilai-nilai, dan pesan publik yang konsisten.
- b. Kualitas Akademik dan Non-Akademik – Prestasi siswa, inovasi pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, dan program unggulan.
- c. Pemanfaatan Teknologi dan Media Digital – Untuk promosi, komunikasi, keterlibatan masyarakat, dan penyebaran informasi.
- d. Kemitraan Strategis – Kolaborasi dengan universitas, industri, komunitas, dan organisasi sosial untuk memperkuat reputasi dan peluang inovasi.
- e. Pengalaman Siswa yang Unggul – Memberikan layanan, fasilitas, dan kegiatan yang menciptakan kepuasan serta kesan positif bagi peserta didik dan orang tua.

3. Strategi Meningkatkan Daya Saing

Strategi meningkatkan daya saing lembaga pendidikan adalah rangkaian pendekatan dan tindakan terencana yang dilakukan untuk memperkuat posisi institusi di tengah persaingan yang semakin kompleks antara sekolah dan universitas, sehingga mampu menarik minat publik, peserta didik, serta memenuhi tuntutan kualitas pendidikan yang dinamis. Pendekatan manajemen strategis yang melibatkan perencanaan yang matang, integrasi teknologi digital dalam proses pembelajaran dan administrasi, serta penguatan kolaborasi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal menjadi bagian penting dari strategi ini karena dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan reputasi institusi secara menyeluruh (Aminullah, 2025).

Pelaksanaan strategi tersebut juga mencakup pengembangan dan diferensiasi program unggulan yang sesuai dengan kebutuhan zaman, seperti kurikulum berbasis inovasi, pemasaran pendidikan melalui media digital, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia sekolah melalui pelatihan dan kepemimpinan visioner. Ketika strategi implementatif seperti itu dijalankan secara konsisten, lembaga pendidikan tidak hanya mampu mempertahankan relevansi dan adaptasi terhadap perubahan global, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar pendidikan, meningkatkan kepuasan peserta didik dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian manajemen inovasi dalam lembaga pendidikan dan bagaimana inovasi dapat meningkatkan kualitas pembelajaran! Sertakan contoh konkret dari pengalaman atau studi kasus.
2. Jelaskan prinsip-prinsip dasar inovasi dalam pendidikan dan bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan dalam perencanaan program sekolah atau perguruan tinggi.
3. Berikan penjelasan tentang tujuan dan manfaat kewirausahaan pendidikan bagi peserta didik dan lembaga pendidikan. Bagaimana pendidikan kewirausahaan dapat memengaruhi daya saing sekolah di era global?
4. Evaluasi pentingnya branding dan daya saing lembaga pendidikan. Bagaimana branding yang baik dapat meningkatkan citra, menarik

- siswa, dan memperkuat posisi institusi di lingkungan pendidikan yang kompetitif?
5. Buatlah studi kasus hipotetik tentang sebuah sekolah yang ingin menerapkan manajemen inovasi dan kewirausahaan pendidikan. Identifikasi masalah yang dihadapi, strategi yang diterapkan, dan evaluasi keberhasilan inovasi tersebut.



LEADER

BAB XIV

EVALUASI KEBIJAKAN DAN KEPEMIMPINAN BERBASIS DATA

Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mampu memahami terkait dengan analisis kebijakan pendidikan, memahami pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), memahami monitoring dan evaluasi program pendidikan, serta memahami kepemimpinan berbasis bukti (*evidence-based leadership*). Sehingga pembaca dapat menghasilkan keputusan yang tepat dan terukur, meningkatkan efektivitas program pendidikan, serta memperkuat tata kelola pendidikan yang akuntabel dan berbasis data.

Materi Pembelajaran

- Analisis Kebijakan Pendidikan
- Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)
- Monitoring dan Evaluasi Program Pendidikan
- Kepemimpinan Berbasis Bukti (*Evidence-Based Leadership*)
- Soal Latihan

A. Analisis Kebijakan Pendidikan

Analisis kebijakan pendidikan merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi, memahami, dan memperbaiki kebijakan yang diterapkan dalam sistem pendidikan. Tujuannya adalah untuk memastikan kebijakan tersebut efektif, efisien, dan responsif terhadap

kebutuhan peserta didik, tenaga pendidik, serta masyarakat secara luas. Proses ini melibatkan beberapa langkah penting, antara lain:

1. Identifikasi Masalah Pendidikan

Identifikasi masalah pendidikan merupakan langkah awal yang krusial dalam proses perumusan kebijakan dan perbaikan sistem pendidikan, karena kemampuan untuk mengenali permasalahan secara tepat akan menentukan arah solusi yang efektif dan relevan dengan kebutuhan peserta didik, guru, serta masyarakat luas. Proses ini melibatkan pengumpulan data empiris, observasi langsung, dan analisis tren pendidikan untuk memahami hambatan-hambatan seperti kesenjangan akses, rendahnya kualitas pembelajaran, atau ketidakmerataan fasilitas pendidikan di berbagai wilayah. Menurut Smith dan Brown (2021), identifikasi masalah yang komprehensif memungkinkan pemangku kepentingan membuat keputusan berbasis bukti yang lebih akurat dan strategis.

Identifikasi masalah pendidikan juga mencakup pemetaan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja lembaga pendidikan, termasuk kapasitas guru, kurikulum yang digunakan, dukungan masyarakat, dan kondisi sosial ekonomi siswa. Analisis faktor-faktor tersebut membantu menentukan prioritas intervensi dan merancang program yang mampu meningkatkan hasil belajar serta kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan. Penerapan metode yang sistematis dalam identifikasi masalah akan memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan kebijakan pendidikan.

2. Pengumpulan Data dan Informasi

Pengumpulan data dan informasi dalam konteks pendidikan merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan berbagai bentuk fakta, angka, dan deskripsi yang relevan guna memahami fenomena pendidikan secara menyeluruh, sehingga data yang terkumpul dapat menjadi dasar analisis dan pengambilan keputusan kebijakan yang akurat dan terukur. Proses ini mencakup penggunaan berbagai teknik pengumpulan seperti survei, wawancara, observasi, dan studi dokumentasi untuk memperoleh informasi dari sumber primer maupun sekunder yang berkaitan dengan masalah pendidikan yang sedang dianalisis, serta memastikan bahwa data yang diperoleh valid dan mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Sebagai langkah yang

fundamental dalam penelitian pendidikan, pengumpulan data memungkinkan perancang kebijakan dan peneliti untuk menilai kebutuhan, hambatan, dan peluang dalam sistem pendidikan dan mengembangkan rekomendasi yang didukung oleh bukti empiris (Taylor *et al.*, 2023).

Pengumpulan data dan informasi berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan yang diusulkan atau dievaluasi benar-benar berdasarkan bukti yang kuat, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan akuntabilitas dalam implementasi kebijakan pendidikan. Data yang sistematis dan terstruktur memungkinkan pemangku kepentingan untuk menganalisis tren, membandingkan hasil antar kelompok atau periode waktu, serta mengidentifikasi pola yang relevan untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, kualitas pengumpulan data secara langsung mempengaruhi kemampuan sistem pendidikan untuk merespon tantangan secara tepat dan memformulasikan strategi yang efektif.

3. Analisis Alternatif Kebijakan

Analisis alternatif kebijakan merupakan tahap penting dalam proses perumusan kebijakan pendidikan yang bertujuan mengevaluasi berbagai opsi yang tersedia untuk menyelesaikan masalah pendidikan, dengan mempertimbangkan manfaat, biaya, risiko, dan dampak jangka panjang bagi peserta didik, guru, dan lembaga pendidikan. Proses ini melibatkan perbandingan sistematis antara alternatif kebijakan berdasarkan kriteria objektif, termasuk efektivitas, efisiensi, keterjangkauan, dan keberlanjutan implementasinya, sehingga pembuat kebijakan dapat memilih opsi yang paling sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Johnson dan Lee (2022), analisis alternatif yang berbasis bukti memungkinkan pengambil keputusan menilai konsekuensi dari berbagai pilihan secara lebih akurat dan meminimalkan kemungkinan kegagalan kebijakan.

Analisis ini juga membantu mengidentifikasi trade-off atau pertukaran antara berbagai tujuan yang mungkin saling bertentangan, seperti antara peningkatan kualitas pembelajaran dan keterbatasan anggaran, sehingga setiap keputusan yang diambil didasarkan pada pemahaman yang menyeluruh terhadap implikasi masing-masing alternatif. Dengan mengevaluasi alternatif secara sistematis, pembuat kebijakan dapat merumuskan strategi yang fleksibel dan adaptif terhadap

perubahan kebutuhan pendidikan dan dinamika sosial ekonomi yang terjadi di masyarakat. Pendekatan ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan serta memperkuat legitimasi kebijakan di mata pemangku kepentingan.

4. Evaluasi Dampak Kebijakan

Evaluasi dampak kebijakan pendidikan merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana suatu kebijakan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, termasuk efek langsung maupun tidak langsung terhadap peserta didik, tenaga pendidik, dan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Proses ini melibatkan pengukuran hasil melalui indikator kuantitatif dan kualitatif, analisis perbandingan kondisi sebelum dan sesudah implementasi, serta identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kebijakan dalam konteks sosial, ekonomi, dan budaya yang relevan. Menurut Martinez dan Zhao (2021), evaluasi dampak kebijakan yang berbasis bukti memungkinkan pengambil keputusan untuk memahami konsekuensi nyata dari kebijakan dan melakukan penyesuaian strategis untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Evaluasi dampak kebijakan juga berfungsi untuk mendeteksi masalah atau hambatan yang mungkin muncul selama pelaksanaan, seperti kesenjangan penerapan di berbagai daerah atau ketidaksesuaian antara sumber daya yang tersedia dengan kebutuhan lapangan. Dengan memahami dampak ini secara mendalam, pembuat kebijakan dapat merancang perbaikan yang tepat sasaran, memprioritaskan intervensi yang paling efektif, dan memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan memberikan manfaat maksimal bagi semua pemangku kepentingan. Proses ini menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kebijakan, sehingga hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan di masa mendatang.

B. Pengambilan Keputusan Berbasis Data (*Data-Driven Decision Making*)

Pengambilan keputusan berbasis data (*Data-Driven Decision Making/DDDM*) adalah proses sistematis di mana keputusan dalam organisasi pendidikan didasarkan pada analisis informasi yang akurat, relevan, dan terkini, bukan hanya pada intuisi atau pengalaman semata.

Pendekatan ini memungkinkan pemimpin pendidikan untuk mengidentifikasi masalah, memonitor kinerja, dan merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan efektivitas lembaga. Proses DDDM mencakup beberapa komponen utama, yaitu:

1. Pengumpulan Data yang Tepat

Pengumpulan data yang tepat merupakan proses penting dalam pengambilan keputusan berbasis data karena kualitas dan relevansi informasi yang dikumpulkan akan sangat mempengaruhi akurasi analisis dan efektivitas tindakan yang diambil. Hal ini mencakup pemilihan instrumen pengumpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian atau evaluasi, penentuan sumber data yang representatif, serta prosedur pengumpulan yang sistematis untuk memastikan bahwa data yang terkumpul bebas dari kesalahan, bias, dan ketidaklengkapan yang dapat merusak hasil interpretasi. Menurut Ghorna dkk. (2024), dimensi kualitas data seperti akurasi, kelengkapan, konsistensi, ketepatan waktu, dan validitas merupakan aspek fundamental yang mendukung keandalan informasi dalam proses pengambilan keputusan berbasis data.

Proses pengumpulan data yang tepat juga membutuhkan perencanaan yang matang, termasuk penetapan tujuan pengumpulan, pengembangan instrumen yang jelas dan teruji, serta pelaksanaan yang konsisten untuk menangkap fenomena yang relevan sesuai konteks pendidikan atau organisasi yang dianalisis. Data yang akurat memungkinkan pengambil keputusan untuk mengetahui secara tepat kondisi yang sedang terjadi, mengidentifikasi tren yang signifikan, serta meminimalkan kesalahan interpretasi yang dapat terjadi apabila data yang diandalkan tidak mencerminkan realitas. Keberhasilan tahap pengumpulan data merupakan dasar yang kuat bagi langkah-langkah selanjutnya dalam pengolahan, analisis, dan penerapan hasil yang berbasis bukti.

2. Analisis Data

Analisis data adalah proses sistematis dalam mengolah, menyusun, dan menafsirkan data yang telah dikumpulkan sehingga dapat ditemukan pola, tren, hubungan, atau informasi yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau mendukung pengambilan keputusan secara akurat. Proses ini mencakup tahap-tahap pengolahan data seperti pembersihan data, pengorganisasian data, pengkodean,

perhitungan statistik, serta interpretasi hasil untuk menghasilkan kesimpulan yang bermakna serta dapat dipercaya. Analisis data yang cermat membantu mengubah data mentah menjadi informasi yang nilai tambahnya tinggi, sehingga memungkinkan pembuat kebijakan atau peneliti memahami fenomena yang sedang diteliti secara mendalam dan objektif (si.ft.unesa.ac.id, 2025).

Pada konteks pendidikan dan pengambilan keputusan berbasis data, analisis data berperan penting dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sistem, mengukur efektivitas program, serta mengevaluasi hasil belajar atau kinerja lembaga pendidikan. Dengan menggunakan berbagai teknik analisis seperti deskriptif, diagnostik, prediktif, ataupun inferensial, pembuat kebijakan dapat melihat gambaran nyata kondisi yang terjadi, menguji hipotesis, serta memodelkan kemungkinan hasil dari berbagai intervensi kebijakan. Analisis data juga memungkinkan pemangku kepentingan menyusun strategi yang lebih tepat sasaran berdasarkan bukti empiris yang kuat daripada sekadar asumsi atau intuisi.

3. Interpretasi Hasil

Interpretasi hasil merupakan tahap penting dalam siklus pengolahan data karena pada tahap ini informasi yang diperoleh dari analisis diubah menjadi pemahaman yang dapat ditindaklanjuti, memungkinkan pembuat kebijakan dan peneliti untuk mengevaluasi kinerja, mengidentifikasi tren, serta menarik kesimpulan yang relevan terhadap tujuan yang ingin dicapai. Proses interpretasi memerlukan pemahaman kontekstual, pengetahuan tentang metodologi yang digunakan, dan kemampuan untuk membedakan antara korelasi dan hubungan sebab-akibat, sehingga keputusan yang diambil berdasarkan data menjadi lebih tepat dan efektif. Menurut Patel dan Rahman (2022), interpretasi hasil yang akurat dan berbasis bukti meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta meminimalkan risiko kesalahan strategi dalam implementasi kebijakan pendidikan.

Interpretasi hasil mencakup kemampuan untuk menyajikan temuan secara jelas dan komunikatif melalui laporan, visualisasi data, atau dashboard interaktif sehingga pemangku kepentingan dapat dengan mudah memahami implikasi data dan menggunakan insight tersebut untuk perbaikan berkelanjutan. Hal ini juga melibatkan evaluasi kritis terhadap validitas dan reliabilitas data, memastikan bahwa temuan tidak

hanya signifikan secara statistik tetapi juga relevan secara praktis untuk konteks organisasi atau sistem pendidikan yang dianalisis. Proses ini membantu menjembatani kesenjangan antara data mentah dan pengambilan keputusan strategis yang efektif.

4. Implementasi Keputusan

Implementasi keputusan berbasis data dalam konteks pendidikan adalah proses di mana strategi atau kebijakan yang telah dipilih dijalankan dalam praktik nyata untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan memanfaatkan informasi yang telah dianalisis secara sistematis. Tahap ini tidak hanya melibatkan tindakan operasional seperti penerapan program atau kebijakan di lembaga pendidikan, tetapi juga integrasi data dalam seluruh tahapan pelaksanaan untuk memastikan bahwa keputusan yang dibuat benar-benar terealisasi sesuai dengan bukti yang ada dan mampu menanggapi kebutuhan nyata di lapangan. Menurut studi empiris terbaru, implementasi DDDM (*Data-Driven Decision Making*) dalam manajemen pendidikan tidak hanya meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya dan kualitas layanan, tetapi juga membantu mengurangi kesenjangan dan ketimpangan dalam penyediaan layanan pendidikan melalui alokasi yang lebih adil berdasarkan bukti data yang valid dan relevan (Mustafa *et al.*, 2025).

Pada fase ini, pemimpin lembaga pendidikan perlu memastikan bahwa semua komponen organisasi terlibat secara aktif dalam pelaksanaan keputusan, mulai dari guru, staf administrasi, hingga pemangku kepentingan lain, sehingga ada koordinasi yang kuat antara pengumpulan data, analisis, dan tindakan yang diambil. Implementasi yang efektif juga memerlukan kesiapan infrastruktur teknologi, peningkatan literasi data di kalangan tenaga pendidik, serta penyusunan SOP yang jelas agar proses pemanfaatan data dapat berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan. Rencana kerja yang matang dan dukungan profesional melalui pelatihan serta pengembangan kapasitas tenaga pendidikan menjadi faktor kunci dalam mengatasi hambatan operasional yang sering muncul.

C. Monitoring dan Evaluasi Program Pendidikan

Monitoring dan evaluasi program pendidikan adalah proses sistematis untuk mengamati, menilai, dan meningkatkan efektivitas serta

efisiensi program pendidikan dengan memanfaatkan data dan informasi yang relevan. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana program telah dijalankan sesuai rencana, tetapi juga untuk mengidentifikasi hambatan, peluang perbaikan, dan dampak nyata dari implementasi program terhadap peserta didik, guru, dan lembaga pendidikan. *Monitoring* dan evaluasi membantu pembuat kebijakan dan pemimpin pendidikan dalam mengambil keputusan berbasis bukti yang akurat serta meningkatkan kualitas dan keberlanjutan program. Beberapa komponen utama dalam *monitoring* dan evaluasi program pendidikan antara lain:

1. Penetapan Indikator Kinerja

Penetapan indikator kinerja dalam konteks pendidikan adalah proses merumuskan ukuran yang jelas, terukur, dan relevan untuk menilai sejauh mana tujuan strategis pendidikan telah dicapai, sehingga indikator tersebut menjadi acuan dalam memantau efektivitas program, kemajuan siswa, dan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan. Indikator kinerja yang ditetapkan harus mencerminkan aspek-aspek utama pendidikan seperti capaian belajar peserta didik, kualitas pengajaran, efisiensi operasional sekolah, dan kepuasan pemangku kepentingan, serta disusun berdasarkan kriteria SMART (Spesifik, Terukur, *Achievable*/tercapai, Relevan, dan *Time-bound*/waktu jelas). Proses ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk menilai kinerja secara objektif, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, dan merumuskan strategi yang tepat untuk peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan (Croitoru *et al.*, 2025).

Indikator kinerja yang efektif harus diselaraskan dengan visi dan misi lembaga pendidikan serta tujuan jangka panjangnya, sehingga setiap ukuran yang digunakan benar-benar mencerminkan hasil yang diharapkan, baik dari segi *output* seperti tingkat kelulusan, maupun *outcome* seperti relevansi lulusan di dunia kerja atau kepuasan masyarakat. Penetapan indikator juga memerlukan peran berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, kepala sekolah, dan pembuat kebijakan, untuk memastikan bahwa indikator yang dihasilkan realistis dan dapat diterapkan dalam konteks lokal. Dengan demikian, indikator kinerja tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi juga instrumen strategis dalam memperkuat akuntabilitas dan perbaikan kualitas pendidikan secara terus-menerus.

2. Pengumpulan Data dan Informasi

Pengumpulan data dan informasi adalah langkah fundamental dalam setiap proses pengambilan keputusan berbasis bukti karena tanpa data yang relevan, akurat, dan sistematis, pembuat kebijakan atau peneliti tidak akan memiliki landasan yang kuat untuk menilai situasi, mengidentifikasi kebutuhan, atau mengevaluasi keberhasilan suatu program pendidikan. Proses ini mencakup pemilihan sumber informasi yang tepat, penggunaan teknik pengumpulan seperti observasi, survei, wawancara, atau dokumentasi, serta penetapan kriteria validitas dan reliabilitas untuk memastikan informasi yang diperoleh benar-benar mencerminkan fenomena yang ingin dikaji (Taylor *et al.*, 2023).

Pengumpulan data yang efektif menuntut perencanaan yang matang dengan mempertimbangkan tujuan yang jelas, jenis data yang dibutuhkan, karakteristik responden atau objek studi, serta metode pengumpulan yang paling sesuai dengan konteks pendidikan yang dianalisis, sehingga informasi yang diperoleh dapat mendukung analisis yang lebih mendalam dan keputusan yang lebih tepat sasaran. Teknik yang dipilih, baik kuantitatif maupun kualitatif, harus mampu menangkap aspek-aspek penting dalam sistem pendidikan seperti hasil belajar siswa, proses pembelajaran, perilaku pendidik, atau faktor lingkungan sekolah, agar data yang terkumpul tidak sekadar banyak tetapi juga bermakna.

3. Analisis dan Interpretasi Data

Analisis dan interpretasi data adalah proses lanjutan yang saling berkaitan dalam pengolahan informasi di mana analisis data melibatkan pengorganisasian, pengolahan, pengujian statistik, dan penataan kumpulan data mentah sehingga pola, hubungan variabel, dan temuan kuantitatif maupun kualitatif dapat terungkap secara sistematis, sedangkan interpretasi data berfokus pada penafsiran makna temuan tersebut dalam konteks tujuan penelitian atau keputusan yang ingin dicapai, sehingga informasi yang telah diolah dapat dipahami dan dimanfaatkan secara tepat oleh pemangku kepentingan. Proses ini mencakup langkah-langkah seperti pengelompokan data, penghitungan statistik deskriptif dan inferensial, pemetaan tema dalam data kualitatif, serta penarikan kesimpulan dan implikasi dari hasil analisis yang selanjutnya dihubungkan kembali dengan pertanyaan penelitian atau indikator kinerja yang telah ditetapkan. Dalam konteks *monitoring* dan

evaluasi program maupun penelitian pendidikan, kombinasi analisis dan interpretasi data memungkinkan pemangku kebijakan untuk mengekstraksi wawasan yang relevan dari data mentah, menyelaraskan temuan dengan kebutuhan nyata di lapangan, dan merumuskan rekomendasi atau keputusan strategis yang berbasis bukti, sehingga transformasi data menjadi pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti terjadi secara efektif dan tajam (Kazanskaia, 2025).

D. Kepemimpinan Berbasis Bukti (*Evidence-Based Leadership*)

Kepemimpinan berbasis bukti adalah pendekatan kepemimpinan yang menggunakan data, fakta, hasil penelitian, dan evaluasi nyata sebagai dasar pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan bahwa keputusan yang baik harus lahir dari informasi yang valid, bukan hanya dari intuisi atau kebiasaan semata.

1. Karakteristik Kepemimpinan Berbasis Bukti

- a. Berorientasi pada Data
Pemimpin mengandalkan data yang dapat diukur untuk memahami masalah dan menentukan langkah yang tepat.
- b. Objektif
Keputusan diambil berdasarkan kondisi faktual, sehingga mengurangi bias pribadi dalam proses kepemimpinan.
- c. Terukur
Setiap kebijakan atau tindakan memiliki indikator yang jelas untuk menilai keberhasilannya.
- d. Adaptif
Pemimpin mampu menyesuaikan strategi ketika data menunjukkan adanya perubahan kebutuhan atau situasi.

2. Prinsip Dasar *Evidence-Based Leadership*

Prinsip dasar *evidence-based leadership* berfokus pada penggunaan bukti terbaik yang tersedia sebagai landasan utama dalam setiap proses pengambilan keputusan organisasi, sehingga pemimpin tidak hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman semata tetapi juga mempertimbangkan data empiris, hasil penelitian, serta informasi kontekstual yang relevan. Pendekatan ini menuntut kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan berbagai sumber bukti, seperti data

internal organisasi, temuan ilmiah, serta pengalaman praktis, guna menghasilkan keputusan yang lebih akurat, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sejalan dengan hal tersebut, kepemimpinan berbasis bukti dipahami sebagai praktik yang mengarahkan keputusan pada “penggunaan data, riset, dan bukti terbaik yang tersedia untuk meningkatkan kinerja organisasi” (Saini, 2024).

Prinsip berikutnya menekankan pentingnya proses analisis kritis terhadap bukti sebelum digunakan dalam pengambilan keputusan, sehingga setiap informasi yang diperoleh tidak langsung diterapkan tanpa melalui proses validasi, interpretasi, dan penyesuaian terhadap konteks organisasi. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan berpikir analitis untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat, menemukan pola, serta mengevaluasi kualitas data agar tidak terjadi kesalahan dalam penarikan kesimpulan. Selain itu, prinsip ini juga menggarisbawahi bahwa bukti yang digunakan harus bersifat relevan, mutakhir, dan kontekstual agar keputusan yang dihasilkan benar-benar mampu menjawab kebutuhan nyata organisasi dan lingkungan yang terus berubah.

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah orientasi pada evaluasi berkelanjutan dan pembelajaran organisasi, di mana setiap keputusan yang diambil harus dipantau, diukur, dan dievaluasi secara sistematis untuk mengetahui efektivitasnya. Hasil evaluasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam melakukan perbaikan, inovasi, serta penyesuaian strategi di masa depan sehingga organisasi mampu berkembang secara adaptif dan berkelanjutan. Pendekatan ini juga mendorong terciptanya budaya organisasi yang terbuka terhadap data, pembelajaran, dan perubahan, di mana pemimpin berperan sebagai penggerak utama dalam memastikan bahwa penggunaan bukti menjadi bagian integral dari praktik kepemimpinan sehari-hari.

3. Langkah-Langkah Penerapan Kepemimpinan Berbasis Bukti

Langkah-langkah penerapan kepemimpinan berbasis bukti dimulai dari proses identifikasi masalah yang jelas dan spesifik agar pemimpin mampu menentukan fokus keputusan yang benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi serta menghindari penggunaan data yang tidak tepat sasaran. Tahap ini dilanjutkan dengan pengumpulan bukti dari berbagai sumber seperti data internal organisasi, hasil penelitian ilmiah, pengalaman praktis, dan masukan pemangku

kepentingan sehingga informasi yang diperoleh bersifat komprehensif dan kontekstual. Proses ini sejalan dengan pandangan bahwa penerapan kepemimpinan berbasis bukti menuntut kemampuan untuk “mengintegrasikan bukti terbaik, keahlian praktis, dan konteks organisasi dalam pengambilan keputusan” (Välimäki *et al.*, 2024).

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis kritis terhadap bukti yang telah dikumpulkan melalui proses seleksi, validasi, dan interpretasi data untuk memastikan bahwa informasi yang digunakan memiliki kualitas yang baik, relevan, dan dapat dipercaya dalam mendukung keputusan. Pemimpin perlu mengidentifikasi pola, hubungan sebab-akibat, serta kemungkinan dampak dari setiap alternatif kebijakan sebelum menentukan pilihan terbaik yang dapat diterapkan secara efektif. Tahapan ini kemudian dilanjutkan dengan pengambilan keputusan berbasis hasil analisis yang telah dilakukan, di mana keputusan tersebut dirancang secara rasional, terukur, dan disesuaikan dengan kondisi organisasi agar mampu memberikan hasil yang optimal.

Langkah terakhir dalam penerapan kepemimpinan berbasis bukti adalah melakukan implementasi keputusan secara sistematis yang diikuti dengan proses evaluasi berkelanjutan untuk menilai efektivitas kebijakan atau tindakan yang telah diambil. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang jelas sehingga pemimpin dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan keputusan serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar bagi proses pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan, sehingga penerapan kepemimpinan berbasis bukti tidak berhenti pada satu siklus keputusan tetapi berkembang sebagai proses dinamis yang terus disempurnakan.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan pengertian evaluasi kebijakan dan kepemimpinan berbasis data, serta jelaskan perbedaan mendasar antara keduanya dalam konteks manajemen pendidikan!
2. Analisis dan interpretasi data menjadi bagian penting dalam pengambilan keputusan berbasis bukti. Jelaskan bagaimana proses ini dilakukan dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan!

3. Sebutkan dan jelaskan langkah-langkah dalam implementasi keputusan berbasis data di lembaga pendidikan. Bagaimana pemimpin memastikan keputusan tersebut berjalan efektif?
4. Berikan contoh indikator kinerja yang dapat digunakan dalam evaluasi kebijakan pendidikan dan jelaskan bagaimana indikator tersebut membantu pemimpin dalam membuat keputusan berbasis data!
5. Berikan contoh kasus nyata atau ilustrasi bagaimana seorang pemimpin menggunakan data dalam mengambil keputusan strategis.



LEADER

DAFTAR PUSTAKA

- Abd-El-Fattah, S. M. (2020). *Organizational Culture in Education: Investigating Norms and Rules in School Settings*. *Journal of Educational Actuating and History*, 52(1), 34-51.
- Airasian, P. W. (2021). *Assessment in Education: Principles, Policy, and Practice* (2nd ed.). Routledge.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2020). Employee engagement, human resource *Management* practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 151–168.
- Al-Fraihat, D., Joy, M., Sinclair, J., & Alazab, M. (2020). *Evaluating E-learning systems success: An empirical study*. *Computers in Human Behavior*, 102, 67–86.
- Al-Mekhlafi, A. M., & Al-Khanjari, Z. (2020). Innovative teaching practices and student engagement in the 21st century classroom. *Education and Information Technologies*, 25(6), 5457–5475.
- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). Internationalization in higher education: Global trends and recommendations. *Journal of Studies in International Education*.
- Amalia, F. (2024). Peran Orang Tua dalam Pendidikan Anak: Membangun Kolaborasi Efektif dengan Sekolah. *MARAS Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(4), 2217–2227.
- Amaliya, A., Mappincara, A., & Basri, S. (2024). Strategi Humas Dalam Menjalani Kerja Sama Dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri di Sekolah Menengah Kejuruan. *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 3(2).
- Aminullah. (2025). *Implementation of Educational Management Strategies to Improve the Competitiveness of Educational Institutions*. *Proceedings of the International Conference on Education, Society and Humanity*.
- Analisis Data: Pengertian, Jenis, dan Tahapan Analisisnya. si.ft.unesa.ac.id (2025).
- Arifin, Z. (2022). *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Astuti, dkk. 2022. Perencanaan Kegiatan dan Analisis Kebutuhan Organisasi. Dalam: Repository Universitas Jember.
- Attree, K. J., *et al.* (2025). *Stakeholder engagement in accreditation and quality assurance via the program advisory board: contributions and benefits.* *Quality Assurance in Education.*
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2020). Authentic *Leadership Development*: Getting to the root of positive forms of *Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2020). *Leadership in Organizations*: Current practices and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 241–268.
- Azizah, S. W. (2025). Implementasi Standar Pengelolaan Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri 11 Pancung Soal. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan.*
- Bafadal, I. (2021). *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bandura, A. (2021). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational Leadership* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Bastian, I. (2021). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Bates, T. (2021). *Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning*. BCcampus.
- Bovens, M. (2021). Analyzing and Assessing Public *Accountability*: A Conceptual Framework. *Public Actuating*, 79(2), 200–219.
- Branch, R. M. (2020). *Instructional Design: The ADDIE Approach*. Springer.
- Brown, G., & Sambell, K. (2021). Contemporary Perspectives on Assessment and *Feedback* in Higher Education. Routledge.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2021). *Ethical Leadership*: A social learning perspective for construct *Development* and testing.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), 1–13.
- Bryson, J. M. (2021). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Bush, T., & Glover, D. (2021). School *Leadership and Management* in the 21st century: *Innovation and change*. *Educational Management Actuating & Leadership*, 49(3), 345–362.
- Çakırlar, S., & Yaylı, D. (2024). A Qualitative Analysis of Pearson-Assured *Accreditation ...* ERIC.
- Cakrawala University. (2024). Apa Itu Analisis Pestel dan Kegunaannya untuk Bisnis. Cakrawala.ac.id.
- Calam, A., Marhamah, A., & Nazaruddin, I. (2020). Reformulasi Visi, Misi dan Tujuan Sekolah. *AL-IRSYAD: Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 10(2).
- Croitoru, I. M., Dragomir, L., Imbrescu, C.-M., Dragan, P.-P., & Chivu, M. (2025). Indicators and tools for measuring *Performance* in the public education system: Bibliometric perspectives on BSC, KPI, SPM, M&E, and EPSA. *Businesses*, 5(3), 42.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2022). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and *Development*. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Manajemen Strategis: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., & Kington, A. (2020). *Successful School Leadership: Linking with Learning and Achievement*. London: McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2021). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference*.

- Drake, S. M., & Reid, J. L. (2020). 21st Century Competencies in Light of the History of Integrated Curriculum. *Frontiers in Education*, 5:122.
- Edgar H. Schein. (2020). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Environmental Factors in Your PESTEL Analysis | Cayenne Consulting (2023).
- Epstein, J. L. (2021). *School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools*. New York: Routledge.
- Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of *Organizational change Management* success: Literature review and case study. *Journal of Change Management*.
- European Commission/Eurydice. (2025). Entrepreneurship education at school in Europe – 2025.
- Fattah, N. (2020). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fiandi, A., & Ilmi, D. (2022). Perumusan Visi dan Misi Pendidikan Islam yang Visioner dan Ideal: Studi Analisis Manajemen Perencanaan Pendidikan. *Journal Sains Student Research*.
- Fullan, M. (2020). *The New Meaning of Educational Change* (6th ed.). New York: Teachers College Press.
- Geriga Manisuru. (2025). Crisis Preparedness in Educational Institutions. *Newport International Journal of Research in Education*, 5(2), 14–20.
- Ghorna, L., Elly, A., Oladele, S., & Ahsun, A. (2024). The importance of data quality in data-driven decision-making. Manuscript.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2021). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (10th ed.). Pearson.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence* (9th ed.). Pearson Education.
- Graham, C. R. (2021). Current research in blended learning. *Handbook of Distance Education* (4th ed.). Routledge.
- Greenberg, J. (2021). *Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace*. In *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. Wiley.
- Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Gürel, E., & Tat, M. (2021). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 14(70), 994–1006.

- Halim, A. (2021). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul. 2020. *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hallinger, P. (2020). *Instructional Leadership and school Leadership: Reflections on past research and directions for the future*. *Journal of Educational Actuating*, 58(2), 1–20.
- Handayani, F. (2021). *Manajemen Aset dan Pemeliharaan Sarana Prasarana Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Harahap, M. R., & Albina, M. (2025). Pentingnya Penggunaan Analisis Kebutuhan Belajar dalam Memahami Kemampuan dan Kebutuhan pada Pencapaian Pembelajaran. *QOSIM : Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2021). *Leading Educational Change in a Complex World*. London: Routledge.
- Harvey, L., & Green, D. (2020). Defining quality in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 45(1), 1–15.
- Hassan, R. (2022). Principles and Characteristics of Continuous Evaluation for *Organizational Improvement*. *International Journal of Quality and Innovation*, 7(1), 45–59.
- Hattie, J. (2020). *Visible Learning: The Sequel*. Routledge.
- Helda & Syahrani. (2022). *National Standards of Education in Contents Standards and Education Process Standards in Indonesia*. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2020). Exploring SWOT Analysis – Where Are We Now? A Review of Academic Research from the Last Decade. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 214–233.
- Henry, A. (2021). *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press.
- Herlina, D. (2020). *Pelaporan dan Akuntabilitas dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hidayat, R. (2021). *Manajemen Aset dan Sarana Prasarana dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Nasional.
- Horton, W. (2020). *e-Learning by Design (2nd ed.)*. Wiley.
- Hrastinski, S. (2021). What do we mean by blended learning? *TechTrends*, 65(5), 564–569.
- Huang, R. H., Liu, D. J., Tlili, A., Yang, J. F., & Wang, H. H. (2022). *Handbook on Information Technology in Education*. Singapore: Springer.

- Hussain, S., Hussain, S. M., & Khan, A. (2021). PESTEL Analysis of Technological Environment: Implications for *Organizational Strategy*. *Journal of Business and Technology*, 4(2), 45–57.
- Hussin, N. (2021). Digital *Transformation* in education: Innovative teaching and learning strategies. *Journal of Educational Technology & Society*, 24(2), 34–45.
- Issifu, R., *et al.* (2023). *Monitoring and evaluation practices and project Outcome of ...* Taylor & Francis Online.
- Johnson, M., & Lee, S. (2022). Contingency *Planning* and crisis *Management* in educational settings. *International Journal of Educational Management*, 36(2), 145–162.
- Johnson, R., & Lee, K. (2022). Evidence-based *Policy* alternatives in education: *Evaluating* options for effective decision-making. *Policy Futures in Education*, 20(6), 765–782.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2022). *Contemporary Management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Kaiser, R. B. (2021). The versatile leader: Make the most of your strengths—without overdoing it. Stanford Business Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kazanskaia, A. N. (2025). Data analysis and interpretation in *Monitoring and evaluation* (Preprint). ResearchGate.
- Kemalasari, S. D., Ayu N. M., & Wuryandini, E. (2024). Perencanaan Program Sekolah untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di SMA Negeri 3 Pekalongan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(1), 163–180.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah. Jakarta: Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 34 Tahun 2021 tentang Tata Kelola Tenaga Kependidikan. Jakarta: Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Jakarta: Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan,

- Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Khairunnisa, Fauzi, & Qurtubi (2023). Analysis of the Role of Education and Its Influence on Socio-Cultural Change. *Journal of Educational Analytics*, 2(2), 167–174.
- Kong, S. C., Chai, C. S., & Lai, M. K. (2021). Innovative technology-enhanced learning approaches in education: A review of recent *Developments*. *Computers & Education*, 163, 104101.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading change: A model for Transformation in the 21st century*. Harvard Business Review Press.
- Kumari, R., & Singh, A. (2023). Impact of Continuous Evaluation and Improvement on *Organizational Performance*. *Journal of Business and Management Studies*, 12(4), 78–95.
- Kusainun. (2020). Analisis Standar Penilaian Pendidikan di Indonesia. *Journal Pendidikan: Teori dan Praktik*.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2020). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC: World Bank.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2021). *Transformational School Leadership Effects on Student Achievement*. *Educational Actuating Quarterly*, 57(1), 3–37.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school *Leadership* revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2020). *Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education*. Pearson.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mahmudi. (2021). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2020). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. (2020). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mardiasmo. (2020). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Martin, F., & Parker, M. A. (2020). Use of synchronous virtual classrooms: Why, who, and how? *Journal of Online Learning Research*, 6(2), 167–191.

- Martinez, L., & Zhao, H. (2021). Impact evaluation in educational *Policy*: Evidence-based approaches for effective *Decision Making*. *International Journal of Educational Development*, 85, 102428.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mayer, R. E. (2021). *Multimedia Learning* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Mesiono & Haidir. (2021). Non-formal Education Financing *Management*: Analysis of the Concept and Its Implications. *Journal of Nonformal Education*, Vol. 10 No. 2, 2024.
- Moore, M. G., & Diehl, W. C. (2020). *Handbook of Distance Education* (4th ed.). Routledge.
- Mulyasa, E. (2021). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustafa, I., Syamsuddin, S., Ayusaputri, K., Warman, W., & Hidayanto, D. (2025). Application of Data-Driven *Decision Making* in Education *Management* in East Kutai Regency. *AS-SABIQUN*, 7(2), 308-321.
- Nguyen, T., Nguyen, T., & Hallinger, P. (2022). *Leadership Innovation* in schools: Enhancing *Management* practices and educational *Outcomes*. *Journal of Educational Change*, 23(2), 193–215.
- Noddings, N. (2021). *Caring in Education* (2nd ed.). Berkeley: University of California Press.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2021). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 245–270.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nugroho, H. (2021). *Faktor-Faktor Penentu Mutu Pendidikan dan Strategi Peningkatannya*. Yogyakarta: Pustaka Edukasi.
- Nurdin, A. (2023). *Manajemen Strategis Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Nurkolis. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Oakland, J. S. (2020). *Total Quality Management and Operational Excellence* (5th ed.). Routledge.
- OECD. (2020). *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*. Paris: OECD Publishing.

- OECD. (2021). *Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Teachers and School Leaders as Lifelong Learners*. Paris: OECD Publishing.
- Onia, S. I. (2025). Educational Governance: A Literature Review. *Journal of Governance and Administrative Reform*, 6(2), 209–221.
- Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2020). *Curriculum: Foundations, Principles, and Issues* (7th ed.). Pearson.
- Panagiotou, G. (2020). Bringing SWOT into Focus. *Business Strategy Review*, 31(2), 12-18.
- Pang, Y., Liu, S., & Wong, A. F. L. (2022). Curriculum *Innovation* for 21st century learning: A systematic review. *Educational Research Review*, 35, 100430.
- Patel, R., & Rahman, S. (2022). Effective result interpretation in data-driven educational *Decision Making*. *Journal of Educational Analytics*, 7(2), 113-129.
- Patmawati, I., Ma'arif, M. N., Toyibah, E. H., & Rasmanah, C. (2023). Pentingnya Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(2), 182-187.
- Prasetyo, A. (2021). *Standar Pendidikan dan Implementasinya dalam Meningkatkan Mutu Sekolah*. Yogyakarta: Pustaka Edukasi.
- Pratama, A. (2022). *Manajemen Sarana dan Prasarana Organisasi: Strategi dan Implementasi*. Bandung: Penerbit Citra Ilmu.
- Print, M. (2020). *Curriculum Development and Design* (3rd ed.). Sydney: Allen & Unwin.
- Rahardjo, B. (2020). *Strategi Efektif Manajemen Aset dan Sarana Prasarana dalam Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rahim, M. (2021). *Continuous Improvement and Evaluation in Organizational Quality Management*. *International Journal of Management and Education*, 9(3), 214–230.
- Rahman, (2022). Standar Kompetensi Lulusan (SKL) dalam Pendidikan: Kualifikasi Sikap, Pengetahuan, dan Keterampilan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*.
- Rahman, A. (2022). *Manajemen Strategi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

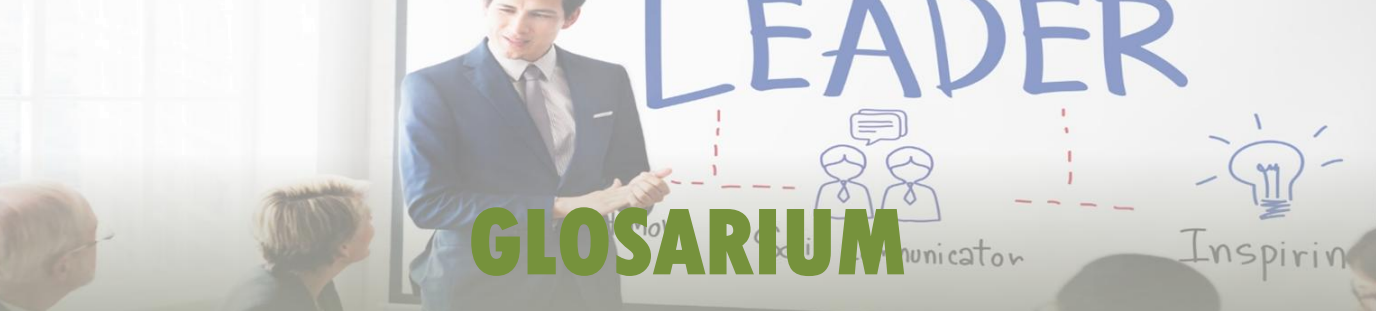
- Rahman, A., & Putri, D. (2022). Pengaruh Standar Sarana dan Prasarana terhadap Kualitas Pembelajaran di Satuan Pendidikan Indonesia. *Jurnal Pendidikan*, Universitas Negeri Surabaya.
- Rahman, F. (2022). *Pemantauan dan Evaluasi dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rahman, F. S., Febriani, A., Annisak, F., Sabina, I., & Ananda, P. (2024). Kolaborasi Sekolah dan Industri: Menyiapkan Siswa untuk Dunia Kerja. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(3).
- Rahmawati, F. (2022). *Kurikulum dan Implementasinya dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Menengah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rechsteiner, B., Compagnoni, M., Wullschleger, L. M., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2022). Teachers involved in school improvement: Analyzing mediating mechanisms of teachers' boundary-crossing activities between *Leadership* perception and teacher involvement. *Educational Research Journal*.
- Redecker, C., & Johannessen, Ø. (2020). Changing assessment—Towards a new assessment paradigm using ICT. *European Journal of Education*, 55(1), 25–37.
- Reimers, F. M. (2021). *Educating Students to Improve the World*. Springer.
- Republik Indonesia. (2020). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2020). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rhodes, D. M. (2021). *A Guide for Higher Education Leaders: Embedding Core Values into the Organizational Culture* (Doctoral dissertation). ProQuest LLC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rochmah, L. M., Maisyaroh, & Rochmawati. (2025). Strategi dan Tantangan Implementasi Edupreneurship di Sekolah Menengah Kejuruan: Kajian Literatur Sistematis. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*.

- Romzi, M., Ansori, A., Noviyanti, S., & Salas, M. (2024). Struktur dan Sistem Organisasi Pendidikan Islam yang Dinamis. *Ma'arif Journal of Education Madrasah Innovation and Aswaja Studies*, 3(1).
- Rosa, K. S., & Patimah, S. (2023). Analisis Peran Komite Sekolah terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Negeri 4 Bandar Lampung. *Al-I'tibar: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic *Motivation* from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Sætren, G. B. (2024). What and how to train for strategic crisis *Management: A systematic literature review of existing crisis Management Training* research. *Journal of Contingencies and Crisis Management*.
- Saini, S. (2024). Evidence-Based *Leadership: Navigating the Future with Facts*. Scrum.org.
- Sallis, E. (2020). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Routledge.
- Sanders, M. G. (2020). Building School-Community *Partnerships: Collaboration* for Student Success. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Saputra, R. (2021). Strategi Peningkatan Berkelanjutan dalam Penjaminan Mutu Pendidikan. Bandung: Alfabeta.
- Sari, N., & Wahyuni, D. (2021). *Implementation of Process Standards in Indonesian National Education Standards for Effective Learning*. Jurnal Sekolah Dasar, Universitas Negeri Semarang.
- Sari, R. (2021). Perencanaan Strategis dalam Manajemen Pendidikan. Yogyakarta: Deepublish.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sedarmayanti. (2021). Good Governance: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Publik. Bandung: Refika Aditama.
- Selwyn, N. (2020). Education and Technology: Key Issues and Debates (3rd ed.). London: Bloomsbury.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. (2020). Supervision: A Redefinition (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Setiawan, D. (2020). Manajemen Sekolah dan Peningkatan Mutu Pendidikan di Era Digital. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Setiawan, D. (2022). Teori Birokrasi Max Weber dan Implementasinya dalam Organisasi Modern. *Jurnal Manajemen dan Administrasi*.

- Setiawan, R. (2022). *Manajemen Aset dan Sarana Prasarana: Strategi Pengawasan dan Kontrol*. Bandung: Penerbit Citra Media.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., & McLoughlin, D. (2022). Effective *Communication* during *Organizational change*: A cross-cultural perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*.
- Sidqia, F., Listiowati, L., & Victorynie, I. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam membina hubungan interpersonal guru dan orang tua dalam membentuk karakter anak. *Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education*, 6(1).
- Smith, J., & Brown, L. (2021). Educational problem identification and *Policy* implications. *Journal of Education Policy and Management*, 35(4), 567-582.
- Smith, J., & Roberts, L. (2021). Risk identification and crisis preparedness in educational institutions. *Journal of Educational Management*, 35(4), 215–230.
- Smith, P. L., & Ragan, T. J. (2020). *Instructional Design* (4th ed.). Wiley.
- Soleh, A. A., Triyanto, T., Parno, P., Suharno, S., & Estriyanto, Y. (2022). Tinjauan Pustaka Sistematis: Model Kemitraan antara SMK dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri. *JIPTEK: Jurnal Ilmiah Pendidikan Teknik dan Kejuruan*.
- Spears, L. C. (2021). *Servant Leadership in Action: How You Can Achieve Great Relationships and Results*. New York, NY: Berrett-Koehler Publishers.
- Stephen P. Robbins, & Mary Coulter. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2020). *The CIPP Evaluation Model: How to Evaluate for Improvement and Accountability*. New York: Guilford Press.
- Sukinawan, K., Karwanto, K., Widodo, B. S., Khamidi, A., Haq, M. S., & Amalia, K. (2025). Peran Strategis Komite Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 8(4), 3974–3982.
- Sukmana, D. (2021). *Manajemen Aset dan Sarana Prasarana: Panduan Praktis untuk Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sukmana, F. H., & Maryanti, S. (2023). Teori Administrasi Henri Fayol: Gagasan, Kontribusi, dan Batasannya. *Jurnal Politea*.
- Sumual, S. D. M., Rawis, J. A. M., Hartono, Y., & Lapian, J. (2024). Perbandingan Teori Manajemen Tradisional dan Modern dalam

- Konteks Pendidikan: Literatur Review. J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah.
- Suryadi, A. (2022). *Perencanaan Strategis Pendidikan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suryani, N. (2021). *Pengembangan Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Era Digital*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Suryosubroto, B. (2021). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Taylor, Z. W., Kugiya, J., Charran, C., & Childs, J. (2023). Building equitable education datasets for developing nations: Equity-minded data collection and disaggregation to improve schools, districts, and communities. *Education Sciences*, 13(4), 348.
- Tomlinson, C. A. (2020). *How to Differentiate Instruction in Academically Diverse Classrooms* (3rd ed.). ASCD.
- Traxler, J. (2020). Learning with Mobiles in Developing Countries: Technology, Language, and Literacy. *International Journal of Mobile and Blended Learning*, 12(2), 1–15.
- Ugwu, K. (2023). *Aligning Total Quality Management, Continuous Improvement for Process Performance: An Empirical Review*. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(2), 352–369.
- UNESCO. (2021). *Education Infrastructure and Learning Outcomes: Global Perspectives*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Välimäki, M., Hu, S., Lantta, T., Hipp, K., Varpula, J., Chen, J., Liu, G., Tang, Y., Chen, W., & Li, X. (2024). The impact of evidence-based nursing *Leadership* in healthcare settings: a mixed methods systematic review. *BMC Nursing*.
- Voogt, J., Fisser, P., Pareja Roblin, N., Tondeur, J., & van Braak, J. (2022). Technology-enhanced innovative practices in schools: Principles and *Implementation*. *Computers & Education*, 180, 104431.
- Wahyudi. (2022). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, S. (2021). *Manajemen Strategis Pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wajahat, A. (2024). Role of Effective *Communication* in Crisis *Management*. *International Journal For Multidisciplinary Research*.

- Walton, M. (2025). The leader as a 'change agent': what it takes. (Research article).
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- Wicaksono, A. (2021). *Manajemen Aset dan Sarana Prasarana: Prosedur Penghapusan dan Pemeliharaan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wienclaw, R. A. (2024). *Scientific Management in Organizations*. EBSCO Research Starters.
- Wiggins, G., & McTighe, J. (2021). *Understanding by Design* (Expanded 2nd ed.). ASCD.
- Wijaya, A. (2023). *Pengertian Teori Manajemen, Jenis, dan Implementasi*. Kompas.com.
- World Bank. (2020). *Remote Learning and COVID-19: The Use of Educational Technologies at Scale Across an Education System*. Washington, DC: World Bank.
- Yilmaz, R. M. (2022). Innovative pedagogical approaches in modern education: Enhancing student creativity and *Collaboration*. *Computers & Education*, 178, 104407.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Yüksel, I. (2020). Developing a Multi-Criteria *Decision Making* Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 15(6), 1–12.



LEADER

GLOSARIUM

Tim	Kelompok kerja dalam organisasi pendidikan yang terdiri dari individu-individu dengan peran berbeda yang saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan strategis lembaga secara efektif dan efisien.
Visi	Gambaran masa depan yang ingin diwujudkan oleh lembaga pendidikan sebagai arah utama dalam penyusunan strategi dan kebijakan kepemimpinan.
Misi	Pernyataan mengenai tugas pokok dan fungsi lembaga pendidikan yang menjadi dasar pelaksanaan kegiatan serta penjabaran dari visi yang telah ditetapkan.
Nilai	Prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam bersikap, bertindak, dan mengambil keputusan dalam manajemen serta kepemimpinan pendidikan.
Peran	Tanggung jawab yang diemban oleh pemimpin dan anggota organisasi dalam menjalankan fungsi manajerial dan kepemimpinan pendidikan.
Tujuan	Sasaran spesifik yang hendak dicapai melalui penerapan strategi manajemen dan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan.
Arah	Penunjuk kebijakan dan langkah strategis yang digunakan untuk memastikan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan visi dan misi.

Rencana	Proses perencanaan yang melibatkan analisis, penentuan tujuan, dan penyusunan langkah-langkah strategis dalam pengelolaan pendidikan.
Aksi	Tindakan nyata yang dilakukan untuk mengimplementasikan rencana strategis dalam kegiatan operasional pendidikan.
Hasil	<i>Output</i> atau capaian yang diperoleh dari pelaksanaan strategi dan kebijakan dalam manajemen pendidikan.
Ukur	Proses penilaian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan program dan kinerja organisasi pendidikan.
Data	Informasi yang dikumpulkan dan dianalisis sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis dan evaluasi kinerja.
Risiko	Potensi risiko atau hambatan yang dapat memengaruhi keberhasilan pelaksanaan strategi dalam lembaga pendidikan.
Solving	Upaya sistematis dalam menyelesaikan masalah yang muncul selama proses manajemen dan kepemimpinan pendidikan.
Daya	Sumber kekuatan, baik manusia maupun non-manusia, yang dimanfaatkan untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan.



A

adaptabilitas, 11
akademik, 2, 12, 13, 15, 57, 72,
81, 88, 101, 105, 106, 107,
108, 112, 115, 117, 118, 124,
125, 126, 130, 131, 132, 138,
146, 147, 148, 171, 172, 173,
175, 182, 199, 201, 202, 203,
213, 214, 215, 216, 217, 221,
229
aksesibilitas, 161
audit, 89, 146, 162, 164, 165,
168, 169, 170

B

big data, 14

D

diferensiasi, 74, 236
digitalisasi, 11, 70, 197
distribusi, 15, 45, 118, 119,
120, 152, 218

E

E-Business, vi
e-commerce, 46
ekonomi, 11, 12, 23, 36, 41, 44,
45, 49, 134, 135, 204, 232,
233, 234, 238, 239, 240
ekspansi, 45
empiris, 178, 179, 237, 238,
242, 243, 246
entitas, 8

F

finansial, 134
fleksibilitas, 10, 11, 23, 25, 63,
104, 142, 145, 152, 229, 232
fluktuasi, 45
fundamental, 60, 84, 118, 184,
238, 241, 244

G

globalisasi, 16, 212

I

implikasi, 190, 239, 242, 245
inflasi, 44, 45
infrastruktur, 3, 13, 15, 39, 46,
199, 211, 243
inklusif, 2, 16, 96, 139, 142,
153, 198, 199
inovatif, 12, 15, 31, 41, 47, 94,
98, 99, 100, 102, 103, 106,
107, 109, 123, 125, 130, 173,
196, 199, 204, 208, 214, 217,
226, 227, 228, 231, 232, 233
integrasi, 2, 13, 23, 26, 109,
123, 153, 197, 198, 209, 226,
231, 236, 243
integritas, 11, 78, 80, 84, 87,
92, 98, 104, 109, 110, 112,
113, 115, 163, 173, 215, 218
interaktif, 69, 139, 141, 142,
148, 150, 151, 152, 153, 154,
172, 198, 199, 226, 227, 228,
232, 242
investasi, 11, 15, 44, 45, 49,
183

K

kolaborasi, 12, 23, 71, 78, 81,
99, 101, 105, 106, 126, 154,
179, 193, 196, 198, 199, 202,
203, 204, 205, 208, 209, 210,
211, 212, 213, 215, 216, 217,
222, 227, 228, 229, 231, 232,
233, 234, 235, 236
komprehensif, 6, 49, 76, 93,
123, 125, 128, 154, 183, 238,
247
konkret, 37, 50, 53, 54, 55, 56,
57, 61, 62, 63, 64, 103, 108,
142, 153, 189, 214, 221, 222,
231, 236
konsistensi, 22, 65, 98, 104,
108, 109, 112, 113, 114, 120,
162, 241

L

Leadership, 246, 252, 253, 254,
257, 258, 261, 262, 264

M

manajerial, 1, 11, 14, 25, 26,
68, 78, 106, 129, 222, 265
manipulasi, 110, 122
metodologi, 242

O

otoritas, 76, 114

P

pedagogis, 11, 101
politik, 43, 44, 49

proyeksi, 119, 120, 166

R

rasional, 20, 22, 30, 85, 92,
111, 161, 164, 246, 248
real-time, 13, 150, 151, 152,
191, 194, 227
regulasi, 43, 44, 48, 49, 87, 88,
97, 119, 120, 197, 198
relevansi, 12, 54, 65, 138, 139,
145, 146, 153, 161, 179, 184,
192, 229, 235, 236, 240, 244
revolusi, 19

S

stabilitas, 21, 43, 44, 45, 92, 98,
112, 114, 124, 159, 191, 195
stakeholder, 30, 47, 177, 179,
187, 213, 217, 222
suku bunga, 44, 45

T

transformasi, 15, 190, 191, 192,
198, 199, 200, 246
transparansi, 27, 28, 32, 33, 82,
83, 84, 85, 87, 88, 109, 111,
113, 123, 128, 148, 159, 161,
162, 163, 164, 168, 170, 174,
206, 238, 239, 240

U

universal, 5, 25

W

workshop, 125, 176, 214, 217

LEADER

BIOGRAFI PENULIS



Prof. Dr. Elfrianto Nst., S.Pd., M.Pd.

Lahir di Ajamu, 15 Mei 1973. Menempuh pendidikan Sarjana Lulus S1 tahun 1997 di Program Studi Pendidikan Matematika Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Pascasarjana Lulus S2 tahun 2003 di Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan, serta Lulus S3 tahun 2016 di Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Saat ini sedang Menjabat Wakil Rektor III Universitas Efarina, Memperoleh Jabatan Fungsional Tertinggi Guru Besar di tahun 2020 dalam bidang Manajemen Pendidikan dan saat ini sebagai Dosen di Universitas Efarina pada program studi Pendidikan Guru Sekolah dasar.



Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.

Lahir di Barus, 08 Januari 1964. Menempuh pendidikan Sarjana Lulus S1 tahun 1990 di Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Pascasarjana Lulus S2 tahun 1996 di Program Studi Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GANESHA, serta Lulus S3 tahun 2011 di Program Studi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta. Saat ini sedang Menjabat Ketua Yayasan Universitas Efarina, Memperoleh Jabatan Fungsional Tertinggi Guru Besar di tahun 2023 dalam bidang Manajemen Pendidikan dan saat ini sebagai Dosen di Universitas Efarina pada program studi Magister Manajemen.

Buku Ajar

MANAJEMEN *dan* KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN STRATEGI

Buku Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Strategi membahas konsep, prinsip, dan praktik pengelolaan pendidikan yang efektif serta kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian tujuan strategis. Buku ajar ini disusun secara sistematis mulai dari dasar-dasar manajemen pendidikan, peran dan fungsi kepemimpinan, hingga perencanaan dan implementasi strategi dalam lembaga pendidikan. Buku ajar ini membahas integrasi antara kemampuan manajerial dan kepemimpinan visioner dalam menghadapi dinamika perubahan, tuntutan mutu, serta perkembangan teknologi. Berbagai pendekatan dan model kepemimpinan diuraikan untuk memberikan pemahaman yang aplikatif dan kontekstual.