PENGANTAR MANAJEMEN PERSEKOLAHAN

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



TEMA UTAMA

PILAR MANAJEMEN PERSEKOLAHAN

1. **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**
   Visi, integritas, dan kepemimpinan transformatif untuk sekolah yang maju dan berdaya saing.
2. **PERENCANAAN STRATEGIS**
   Menetapkan arah, tujuan, dan program kerja berbasis data untuk mencapai visi sekolah.
3. **MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN**
   Kurikulum yang relevan dan pembelajaran aktif, bermakna, serta berorientasi pada kompetensi abad 21.
4. **PESERTA DIDIK DAN PEMBINAAN KARAKTER**
   Pengembangan potensi, karakter, dan kecakapan hidup untuk menjadi pribadi yang utuh.
5. **GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**
   Kompetensi, profesionalisme, kolaborasi, dan kesejahteraan untuk kinerja berkualitas.
6. **BUDAYA SEKOLAH DAN DISIPLIN POSITIF**
   Membangun budaya positif, hubungan yang menghargai, dan disiplin yang mendidik.
7. **SARANA-PRASARANA DAN LINGKUNGAN BELAJAR**
   Fasilitas memadai dan lingkungan aman, sehat, nyaman, dan ramah belajar.
8. **KEUANGAN DAN AKUNTABILITAS**
   Pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
9. **ADMINISTRASI, DATA, DAN SISTEM INFORMASI**
   Tata kelola administrasi tertib dan data akurat untuk keputusan yang tepat.
10. **HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN ORANG TUA, KOMITE, DAN MASYARAKAT**
    Kemitraan strategis untuk kolaborasi dan dukungan bagi kemajuan sekolah.
11. **MUTU, SUPERVISI, EVALUASI, DAN AKREDITASI**
    Perbaikan berkelanjutan melalui supervisi, evaluasi, dan penjaminan mutu.
12. **DIGITALISASI, AI, DAN INOVASI**
    Pemanfaatan teknologi, kecerdasan artifisial, dan inovasi untuk pembelajaran dan tata kelola sekolah.
13. **ETIKA, INKLUSI, KEBERLANJUTAN, DAN MASA DEPAN**
    Etika profesional, pendidikan inklusif, dan kepedulian lingkungan untuk masa depan berkelanjutan.
14. **MANAJEMEN RISIKO, KRISIS, DAN RESILIENSI SEKOLAH**
    Mengidentifikasi risiko, menyiapkan respons krisis, dan membangun ketangguhan sekolah.

BERKARAKTER | BERPRESTASI | KOLABORATIF | BERKELANJUTAN

MENGELOLA SEKOLAH • MEMBANGUN MASA DEPAN

Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
Professor of Management NUP: 9903252922
Professor Emeritus, IPB-University
Anggota MPR-RI, 1982-1987
Dekan Fak. Kehutanan IPB University. 1967-1968, 1968-1971, 1977-1978
Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988, dan
Rektor, Kampus AGRO Manokwari sekarang Universitas Papua Manokwari
Coordinator, CIDA/DIKTI SFU Burnaby BC Canada 1988-1991
Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)
Ketua, Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)
AI - Data Analyst, dan Ketua, Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta 2024-

---

© RudyCT Academic Series
rudyct75@gmail.com
19 Juni 2026

Daftar Isi ******

Daftar Isi

Pengantar

Ringkasan

1. **Hakikat, Ruang Lingkup, dan Fungsi Manajemen Persekolahan**
2. **Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan dan Sistem Sosial**
3. **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Transformasi Pendidikan**
4. **Perencanaan Strategis dan Pengembangan Sekolah**
5. **Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran**
6. **Manajemen Peserta Didik dan Pembinaan Karakter**
7. **Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan**
8. **Budaya Sekolah, Iklim Organisasi, dan Disiplin Positif**
9. **Manajemen Sarana, Prasarana, dan Lingkungan Belajar**
10. **Manajemen Keuangan Sekolah dan Akuntabilitas Publik**
11. **Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah**
12. **Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat**
13. **Manajemen Mutu, Supervisi, Evaluasi, dan Akreditasi Sekolah**
14. **Digitalisasi, AI, dan Inovasi dalam Manajemen Persekolahan**
15. **Etika, Inklusi, Keberlanjutan, dan Masa Depan Persekolahan**
16. **Manajemen Risiko, Krisis, dan Resiliensi Sekolah**

Penutup

Copilot for this article: ChatGPT, Access date: 19 Juni 2026. Author's account (Rudy C Tarumingkeng). https://chatgpt.com/c/6a34cc3f-62dc-83ec-9ba8-ae15beb2a1ce

Pengantar ******

Manajemen persekolahan merupakan salah satu fondasi penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, berkeadilan, dan relevan dengan kebutuhan zaman. Sekolah bukan hanya tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar, melainkan juga sebuah organisasi sosial, lembaga budaya, pusat pembentukan karakter, serta ruang strategis bagi pembangunan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, sekolah memerlukan tata kelola yang sistematis, visioner, humanis, dan adaptif.

Dalam konteks perubahan global yang cepat, manajemen persekolahan tidak lagi dapat dipahami semata-mata sebagai kegiatan administratif. Sekolah masa kini menghadapi tantangan yang kompleks: perubahan kurikulum, perkembangan teknologi digital, tuntutan akuntabilitas publik, keberagaman peserta didik, keterlibatan orang tua, tekanan kompetisi mutu, serta kebutuhan membangun karakter generasi muda. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat harus bekerja dalam satu ekosistem yang saling mendukung.

Buku **"Pengantar Manajemen Persekolahan"** disusun untuk memberikan pemahaman konseptual dan praktis mengenai bagaimana sekolah dirancang, dikelola, dikembangkan, dan dievaluasi. Pembahasannya dimulai dari hakikat manajemen persekolahan, sekolah sebagai organisasi sosial, kepemimpinan kepala sekolah, perencanaan strategis, manajemen kurikulum, peserta didik, guru, budaya sekolah, sarana prasarana,

keuangan, data, hubungan masyarakat, mutu, digitalisasi, hingga masa depan sekolah yang inklusif dan berkelanjutan.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa kependidikan, calon kepala sekolah, guru, pengawas, dosen, pengelola yayasan pendidikan, praktisi manajemen pendidikan, serta siapa pun yang memiliki perhatian terhadap peningkatan mutu sekolah. Pendekatan yang digunakan bersifat akademik-naratif, dengan tekanan pada keterkaitan antara teori manajemen, praktik kelembagaan sekolah, dan dinamika pendidikan kontemporer.

Buku **"Pengantar Manajemen Persekolahan"** menempatkan sekolah sebagai organisasi pendidikan yang kompleks, dinamis, dan strategis. Keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, guru, dana, atau fasilitas secara terpisah, tetapi oleh kemampuan mengintegrasikan seluruh unsur tersebut dalam tata kelola yang visioner dan manusiawi.

Manajemen persekolahan yang baik harus mampu menjawab tiga pertanyaan pokok:
Apa tujuan pendidikan yang hendak dicapai?
Bagaimana seluruh sumber daya sekolah dikelola untuk mencapai tujuan itu?
Bagaimana sekolah terus belajar dan memperbaiki diri di tengah perubahan zaman?

Dengan kerangka 15 bab ini, buku dapat dikembangkan menjadi bahan ajar, referensi kuliah, modul pelatihan kepala sekolah, atau naskah buku akademik populer mengenai tata kelola sekolah modern.

Ringkasan ******

Bab 1. Hakikat, Ruang Lingkup, dan Fungsi Manajemen Persekolahan

Manajemen persekolahan adalah proses mengelola seluruh sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif, efisien, bermutu, dan berkelanjutan. Di dalamnya terdapat kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, serta pengembangan berkelanjutan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan memerlukan manajemen yang tidak hanya tertib secara administratif, tetapi juga memiliki visi pembentukan manusia.

Secara hakikat, manajemen persekolahan berbeda dari manajemen organisasi bisnis. Sekolah memang membutuhkan efisiensi, akuntabilitas, dan tata kelola yang baik, tetapi tujuan akhirnya bukan laba, melainkan perkembangan peserta didik secara utuh. Hasil utama sekolah adalah manusia yang berpengetahuan, berkarakter, kreatif, sehat secara sosial-emosional, serta mampu hidup dalam masyarakat.

Ruang lingkup manajemen persekolahan meliputi manajemen kurikulum, pembelajaran, peserta didik, guru, tenaga kependidikan, sarana prasarana, keuangan, budaya sekolah, hubungan masyarakat, mutu, data, serta inovasi. Setiap unsur tersebut saling terkait. Kegagalan pada satu aspek dapat memengaruhi keseluruhan kinerja sekolah. Misalnya, kurikulum yang baik tidak akan berjalan efektif tanpa guru yang kompeten, sarana pembelajaran yang memadai, dan kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung.

Fungsi utama manajemen persekolahan mencakup **planning**, **organizing**, **actuating**, dan **controlling**. Perencanaan menentukan arah sekolah. Pengorganisasian memastikan pembagian tugas berjalan jelas. Pelaksanaan menggerakkan seluruh warga sekolah. Pengawasan dan evaluasi

memastikan program berjalan sesuai tujuan. Dalam praktik modern, fungsi ini diperluas dengan inovasi, kolaborasi, pengambilan keputusan berbasis data, serta pembelajaran organisasi.

Dengan demikian, Bab 1 menempatkan manajemen persekolahan sebagai fondasi konseptual untuk memahami seluruh isi buku. Sekolah yang baik bukan hanya sekolah yang memiliki gedung, guru, dan siswa, melainkan sekolah yang dikelola dengan visi, sistem, nilai, dan komitmen terhadap mutu pendidikan.

Bab 2. Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan dan Sistem Sosial

Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang memiliki struktur, tujuan, aturan, budaya, dan sumber daya. Namun, sekolah juga merupakan sistem sosial karena di dalamnya terdapat interaksi antara kepala sekolah, guru, peserta didik, orang tua, tenaga kependidikan, komite sekolah, yayasan, pemerintah, dan masyarakat. Oleh sebab itu, sekolah harus dipahami sebagai organisasi formal sekaligus komunitas manusia.

Sebagai organisasi formal, sekolah memiliki visi, misi, struktur organisasi, pembagian tugas, jadwal kegiatan, kurikulum, aturan akademik, serta mekanisme evaluasi. Setiap unsur bekerja untuk mencapai tujuan pendidikan. Namun, sebagai sistem sosial, sekolah dipengaruhi oleh nilai, komunikasi, relasi kekuasaan, budaya lokal, kebiasaan warga sekolah, serta dinamika psikologis antarindividu.

Pendekatan sistem membantu kita memahami bahwa sekolah tidak berdiri sendiri. Sekolah menerima input berupa peserta didik, guru, kurikulum, dana, kebijakan, dan dukungan masyarakat. Input tersebut diproses melalui kegiatan pembelajaran, pembinaan, administrasi, dan budaya sekolah. Output-nya berupa lulusan, prestasi, karakter, reputasi, dan kontribusi sosial. Jika salah satu komponen terganggu, kinerja sekolah secara keseluruhan ikut terpengaruh.

Sebagai contoh, sekolah yang memiliki kurikulum baik tetapi iklim sosialnya penuh konflik akan sulit menghasilkan pembelajaran bermutu. Sebaliknya, sekolah yang sederhana secara fasilitas tetapi memiliki budaya

kerja kolaboratif, kepemimpinan kuat, dan hubungan baik dengan masyarakat dapat berkembang menjadi sekolah yang efektif.

Bab ini menekankan bahwa sekolah harus dikelola sebagai **living organization**, yaitu organisasi hidup yang terus belajar, beradaptasi, dan memperbaiki diri. Kepala sekolah dan guru tidak cukup hanya menjalankan rutinitas, tetapi perlu membangun kesadaran sistemik bahwa setiap tindakan di sekolah berdampak pada keseluruhan ekosistem pendidikan.

Bab 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Transformasi Pendidikan

Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam manajemen persekolahan. Ia bukan hanya administrator, melainkan pemimpin pembelajaran, pengarah perubahan, penjaga budaya sekolah, pengambil keputusan, pengelola konflik, sekaligus penghubung antara sekolah dan masyarakat. Mutu sekolah sangat sering berkorelasi dengan mutu kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah masa kini menuntut kombinasi antara visi, integritas, kompetensi manajerial, kecerdasan emosional, dan kemampuan inovasi. Kepala sekolah perlu memahami kurikulum, teknologi, keuangan, sumber daya manusia, regulasi, komunikasi publik, serta kebutuhan peserta didik. Ia harus mampu membangun kepercayaan, bukan sekadar memberi instruksi.

Dalam konteks transformasi pendidikan, kepala sekolah harus mampu menggerakkan perubahan. Perubahan dapat berupa perbaikan pembelajaran, digitalisasi administrasi, peningkatan kompetensi guru, penguatan karakter siswa, perubahan budaya disiplin, atau peningkatan mutu layanan. Namun, perubahan di sekolah tidak selalu mudah karena dapat menimbulkan resistensi. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menggunakan pendekatan partisipatif.

Kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena menekankan inspirasi, motivasi, pemberdayaan, dan teladan. Kepala sekolah yang transformasional tidak hanya bertanya, “Apakah program sudah berjalan?”, tetapi juga “Apakah sekolah ini benar-benar membuat anak-anak

berkembang?" Pertanyaan seperti ini menggeser orientasi dari rutinitas administratif menuju makna pendidikan.

Bab ini menegaskan bahwa kepala sekolah adalah arsitek utama perubahan sekolah. Tanpa kepemimpinan yang kuat, visi sekolah mudah berhenti sebagai dokumen. Dengan kepemimpinan yang visioner dan humanis, sekolah dapat menjadi ruang belajar yang hidup, produktif, dan bermakna.

Bab 4. Perencanaan Strategis dan Pengembangan Sekolah

Perencanaan strategis adalah proses menentukan arah jangka panjang sekolah berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal. Sekolah yang baik tidak berjalan berdasarkan kebiasaan semata, tetapi berdasarkan visi, data, prioritas, dan rencana kerja yang terukur. Perencanaan strategis membantu sekolah menjawab pertanyaan: di mana posisi sekolah saat ini, ke mana sekolah akan dibawa, dan bagaimana cara mencapainya.

Dalam manajemen persekolahan, perencanaan strategis biasanya dimulai dari perumusan visi dan misi. Visi menggambarkan cita-cita sekolah, sedangkan misi menjelaskan langkah besar untuk mencapainya. Setelah itu, sekolah melakukan analisis lingkungan, misalnya melalui pendekatan SWOT: kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis ini membantu sekolah menentukan program prioritas.

Pengembangan sekolah harus memperhatikan kebutuhan peserta didik, kompetensi guru, kondisi sarana, hasil evaluasi mutu, perkembangan teknologi, tuntutan kurikulum, dan aspirasi masyarakat. Rencana strategis tidak boleh hanya menjadi dokumen formal untuk memenuhi kewajiban administratif. Ia harus menjadi panduan hidup bagi seluruh warga sekolah.

Sebagai contoh, sekolah yang menghadapi rendahnya literasi siswa dapat menetapkan program strategis berupa gerakan membaca, pelatihan guru dalam pembelajaran literasi, penyediaan pojok baca, kerja sama dengan perpustakaan daerah, serta evaluasi berkala kemampuan membaca siswa. Dengan demikian, strategi tidak berhenti pada slogan, tetapi turun menjadi program nyata.

Bab ini menjelaskan bahwa perencanaan strategis adalah jembatan antara cita-cita dan tindakan. Sekolah yang memiliki perencanaan baik akan lebih siap menghadapi perubahan, mengelola sumber daya, dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

Bab 5. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum merupakan jantung kegiatan sekolah. Melalui kurikulum, tujuan pendidikan diterjemahkan ke dalam pengalaman belajar peserta didik. Manajemen kurikulum mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kurikulum sesuai kebutuhan peserta didik, tuntutan masyarakat, serta kebijakan pendidikan nasional.

Manajemen kurikulum tidak sekadar mengatur jadwal pelajaran. Ia mencakup bagaimana sekolah menafsirkan standar pendidikan, menyusun program pembelajaran, mengembangkan perangkat ajar, mengintegrasikan karakter, menggunakan asesmen, dan memastikan bahwa pembelajaran benar-benar bermakna bagi peserta didik. Guru memiliki peran penting sebagai pelaksana sekaligus pengembang kurikulum di kelas.

Dalam pembelajaran modern, orientasi tidak lagi hanya pada penguasaan materi, tetapi juga pada kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, komunikatif, serta berkarakter. Sekolah perlu memastikan bahwa pembelajaran tidak bersifat mekanis dan hafalan semata. Pembelajaran harus mengembangkan rasa ingin tahu, kemampuan memecahkan masalah, dan relevansi dengan kehidupan nyata.

Manajemen pembelajaran juga menuntut supervisi akademik yang konstruktif. Kepala sekolah dan pengawas perlu membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran melalui observasi kelas, refleksi, pelatihan, diskusi profesional, dan komunitas belajar guru. Supervisi bukan mencari kesalahan, tetapi mendampingi peningkatan mutu.

Bab ini menekankan bahwa mutu sekolah pada akhirnya terlihat di ruang kelas. Sehebat apa pun dokumen perencanaan sekolah, kualitas pendidikan

terutama ditentukan oleh kualitas interaksi antara guru, peserta didik, materi, metode, nilai, dan pengalaman belajar.

Bab 6. Manajemen Peserta Didik dan Pembinaan Karakter

Peserta didik merupakan pusat dari seluruh kegiatan sekolah. Manajemen peserta didik mencakup penerimaan, orientasi, pendataan, pembinaan akademik, pembinaan karakter, layanan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kedisiplinan, kesehatan, keamanan, hingga kelulusan. Tujuannya adalah memastikan setiap peserta didik mendapatkan layanan pendidikan yang adil dan optimal.

Manajemen peserta didik harus memperhatikan keberagaman. Setiap siswa memiliki latar belakang keluarga, kemampuan akademik, karakter, minat, bakat, dan kebutuhan yang berbeda. Oleh sebab itu, sekolah perlu menghindari pendekatan seragam yang mengabaikan keunikan anak. Pendidikan yang baik membantu setiap anak berkembang sesuai potensinya.

Pembinaan karakter menjadi bagian penting dalam manajemen peserta didik. Sekolah tidak cukup hanya menghasilkan siswa yang cerdas secara akademik, tetapi juga jujur, bertanggung jawab, disiplin, peduli, mampu bekerja sama, dan memiliki empati. Karakter tidak dibentuk melalui ceramah semata, tetapi melalui keteladanan, kebiasaan, aturan yang adil, budaya sekolah, dan pengalaman sosial.

Kegiatan ekstrakurikuler juga menjadi ruang penting bagi pengembangan peserta didik. Melalui olahraga, seni, organisasi siswa, karya ilmiah, pramuka, kewirausahaan, dan kegiatan sosial, siswa belajar kepemimpinan, kerja tim, disiplin, kreativitas, serta tanggung jawab.

Bab ini menempatkan peserta didik bukan sebagai objek administrasi, melainkan sebagai subjek perkembangan manusia. Manajemen peserta didik yang baik adalah manajemen yang menjaga martabat anak, memahami kebutuhan mereka, dan menyediakan ruang bagi pertumbuhan akademik, sosial, emosional, moral, dan spiritual.

Bab 7. Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru dan tenaga kependidikan merupakan aset utama sekolah. Tanpa guru yang kompeten dan tenaga kependidikan yang profesional, sekolah tidak dapat menjalankan fungsi pendidikan secara optimal. Manajemen guru dan tenaga kependidikan mencakup rekrutmen, penempatan, pembagian tugas, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, kesejahteraan, motivasi, dan pembinaan etika profesi.

Guru bukan sekadar penyampai materi, tetapi pendidik, fasilitator, pembimbing, model karakter, dan agen perubahan. Oleh sebab itu, pengembangan profesional guru harus menjadi prioritas sekolah. Pelatihan, lokakarya, komunitas belajar, supervisi akademik, mentoring, dan refleksi praktik mengajar perlu dilakukan secara berkelanjutan.

Tenaga kependidikan seperti staf administrasi, pustakawan, laboran, operator sekolah, petugas keuangan, dan tenaga layanan lainnya juga berperan penting. Mereka mendukung kelancaran operasional sekolah. Sekolah yang administrasinya rapi, datanya akurat, komunikasinya baik, dan layanannya responsif akan lebih mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang sehat.

Manajemen SDM sekolah juga harus memperhatikan motivasi dan kesejahteraan. Guru yang terlalu terbebani administrasi, kurang dihargai, atau tidak mendapat dukungan akan sulit bekerja optimal. Kepala sekolah perlu membangun budaya apresiasi, dialog, dan kolaborasi. Penilaian kinerja sebaiknya tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memberi umpan balik untuk pengembangan.

Bab ini menjelaskan bahwa kualitas sekolah sangat bergantung pada kualitas manusianya. Investasi terbesar sekolah bukan hanya gedung atau teknologi, melainkan pengembangan guru dan tenaga kependidikan sebagai penggerak utama pendidikan.

Bab 8. Budaya Sekolah, Iklim Organisasi, dan Disiplin Positif

Budaya sekolah adalah kumpulan nilai, norma, kebiasaan, simbol, tradisi, dan cara berpikir yang hidup dalam lingkungan sekolah. Budaya sekolah memengaruhi cara guru bekerja, cara siswa belajar, cara konflik diselesaikan, dan cara warga sekolah memandang mutu. Sekolah yang memiliki budaya positif biasanya lebih mudah membangun prestasi dan karakter.

Iklim organisasi berkaitan dengan suasana psikologis dan sosial di sekolah. Apakah warga sekolah merasa aman, dihargai, didengar, dan didukung? Apakah komunikasi terbuka? Apakah guru bekerja sama atau berjalan sendiri-sendiri? Apakah siswa merasa sekolah sebagai tempat yang menyenangkan untuk belajar? Pertanyaan-pertanyaan ini menentukan kualitas iklim sekolah.

Disiplin positif merupakan pendekatan penting dalam budaya sekolah modern. Disiplin tidak boleh hanya dimaknai sebagai hukuman, tetapi sebagai pembentukan kesadaran, tanggung jawab, dan pengendalian diri. Sekolah perlu memiliki aturan yang jelas, konsisten, adil, dan mendidik. Pelanggaran siswa sebaiknya ditangani dengan pendekatan pembinaan, bukan sekadar penghukuman.

Budaya sekolah dibangun melalui keteladanan. Kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan harus menjadi contoh nilai yang ingin ditanamkan. Tidak mungkin sekolah menanamkan kejujuran jika orang dewasa di sekolah tidak transparan. Tidak mungkin sekolah menanamkan disiplin jika guru sering terlambat. Budaya selalu dibentuk oleh tindakan yang berulang.

Bab ini menegaskan bahwa sekolah bermutu tidak hanya terlihat dari nilai ujian, tetapi juga dari suasana batin, relasi sosial, dan nilai-nilai yang dihidupi setiap hari. Budaya sekolah adalah kurikulum tersembunyi yang sangat kuat dalam membentuk karakter peserta didik.

Bab 9. Manajemen Sarana, Prasarana, dan Lingkungan Belajar

Sarana dan prasarana sekolah merupakan faktor pendukung penting dalam proses pendidikan. Sarana mencakup alat langsung untuk pembelajaran,

seperti buku, komputer, alat laboratorium, papan tulis, media pembelajaran, dan perangkat teknologi. Prasarana mencakup ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, halaman, sanitasi, ruang guru, ruang administrasi, dan fasilitas umum lainnya.

Manajemen sarana dan prasarana meliputi perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, pengamanan, dan penghapusan barang. Sekolah perlu memastikan bahwa fasilitas digunakan secara efektif, bukan hanya dimiliki. Banyak sekolah memiliki fasilitas, tetapi belum tentu menggunakannya secara optimal untuk pembelajaran.

Lingkungan belajar juga mencakup aspek kenyamanan, keamanan, kebersihan, kesehatan, estetika, dan aksesibilitas. Ruang kelas yang terang, bersih, memiliki ventilasi baik, serta tertata rapi dapat meningkatkan konsentrasi belajar. Lingkungan sekolah yang hijau dan aman membantu membangun suasana pendidikan yang lebih manusiawi.

Dalam konteks pendidikan modern, sekolah juga perlu memperhatikan lingkungan digital. Infrastruktur internet, perangkat pembelajaran digital, keamanan data, dan literasi teknologi menjadi bagian dari sarana belajar. Namun, teknologi harus ditempatkan sebagai alat pedagogis, bukan sekadar simbol modernitas.

Bab ini menjelaskan bahwa fasilitas sekolah bukan tujuan akhir, melainkan media untuk menciptakan pengalaman belajar yang bermutu. Manajemen sarana prasarana yang baik membantu sekolah menjadi tempat belajar yang aman, sehat, inklusif, dan produktif.

Bab 10. Manajemen Keuangan Sekolah dan Akuntabilitas Publik

Manajemen keuangan sekolah adalah proses merencanakan, mengalokasikan, menggunakan, mencatat, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan dana sekolah secara transparan dan akuntabel. Keuangan sekolah dapat bersumber dari pemerintah, yayasan, masyarakat, orang tua, bantuan pihak ketiga, atau sumber sah lainnya.

Prinsip utama manajemen keuangan sekolah adalah efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, keadilan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Dana sekolah harus digunakan untuk mendukung tujuan pendidikan, bukan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Setiap pengeluaran harus memiliki dasar kebutuhan, bukti administrasi, dan manfaat yang jelas.

Perencanaan anggaran sekolah perlu dikaitkan dengan rencana kerja sekolah. Anggaran bukan sekadar daftar pengeluaran, tetapi instrumen strategis untuk mewujudkan prioritas pendidikan. Misalnya, jika sekolah menargetkan peningkatan literasi, maka anggaran harus mendukung pembelian buku, pelatihan guru, kegiatan membaca, dan evaluasi literasi.

Akuntabilitas publik semakin penting karena sekolah mengelola dana yang menyangkut kepentingan masyarakat. Komite sekolah, orang tua, yayasan, dan pemerintah berhak mengetahui bagaimana dana digunakan. Transparansi keuangan membangun kepercayaan. Sebaliknya, pengelolaan keuangan yang tertutup dapat menimbulkan kecurigaan dan konflik.

Bab ini menegaskan bahwa manajemen keuangan bukan urusan administratif belaka, melainkan bagian dari tata kelola moral sekolah. Sekolah yang jujur dalam mengelola keuangan memberi teladan karakter kepada peserta didik.

Bab 11. Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah

Administrasi sekolah adalah tulang punggung tata kelola persekolahan. Administrasi mencakup pencatatan, pengarsipan, pelaporan, pendataan, surat-menyurat, layanan akademik, layanan kepegawaian, keuangan, sarana prasarana, dan hubungan kelembagaan. Administrasi yang baik membuat sekolah berjalan tertib, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Di era digital, administrasi sekolah semakin bergeser menuju pengelolaan data dan sistem informasi. Data peserta didik, guru, absensi, nilai, kurikulum, sarana, keuangan, dan evaluasi mutu dapat digunakan untuk

pengambilan keputusan. Sekolah tidak lagi cukup mengandalkan intuisi; keputusan perlu didukung oleh data yang akurat.

Sistem informasi sekolah dapat membantu mempercepat layanan, mengurangi kesalahan manual, meningkatkan transparansi, dan memperkuat komunikasi dengan orang tua. Misalnya, laporan kehadiran siswa, perkembangan nilai, informasi kegiatan sekolah, dan pengumuman penting dapat dikelola secara digital.

Namun, digitalisasi administrasi juga memiliki tantangan. Sekolah perlu memperhatikan keamanan data, privasi peserta didik, literasi digital staf, ketersediaan infrastruktur, serta risiko ketergantungan pada platform tertentu. Data siswa adalah informasi sensitif yang harus dijaga dengan etika dan tanggung jawab.

Bab ini menjelaskan bahwa administrasi bukan sekadar pekerjaan teknis, tetapi sistem informasi yang mendukung mutu pendidikan. Sekolah yang memiliki data baik akan lebih mampu memahami masalah, merancang program, dan mengevaluasi hasil secara objektif.

Bab 12. Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Sekolah tidak dapat bekerja sendiri. Pendidikan anak merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah, keluarga, dan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen hubungan sekolah dengan orang tua, komite, dan masyarakat menjadi bagian penting dalam manajemen persekolahan.

Orang tua memiliki peran besar dalam mendukung perkembangan anak. Komunikasi antara sekolah dan orang tua harus dibangun secara terbuka, sopan, dan konstruktif. Sekolah perlu menyampaikan perkembangan akademik, perilaku, kehadiran, dan kebutuhan anak secara berkala. Sebaliknya, orang tua juga perlu memberi informasi yang membantu sekolah memahami kondisi anak.

Komite sekolah berfungsi sebagai mitra dalam memberikan pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan mediasi antara sekolah dan masyarakat. Peran

komite harus diarahkan untuk memperkuat mutu pendidikan, bukan sekadar urusan iuran atau formalitas kelembagaan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat juga penting. Sekolah dapat bekerja sama dengan dunia usaha, perguruan tinggi, puskesmas, lembaga budaya, organisasi keagamaan, alumni, dan pemerintah lokal. Kolaborasi ini dapat memperkaya pengalaman belajar siswa, memperluas sumber daya, dan memperkuat relevansi pendidikan.

Bab ini menekankan konsep **school-community partnership**. Sekolah yang terbuka terhadap masyarakat akan lebih responsif terhadap kebutuhan lingkungan. Sebaliknya, masyarakat yang mendukung sekolah akan menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih kuat.

Bab 13. Manajemen Mutu, Supervisi, Evaluasi, dan Akreditasi Sekolah

Mutu sekolah adalah tingkat kemampuan sekolah dalam memenuhi standar pendidikan dan harapan para pemangku kepentingan. Mutu tidak hanya diukur dari nilai akademik, tetapi juga dari karakter siswa, kualitas pembelajaran, kepemimpinan, budaya sekolah, layanan administrasi, fasilitas, partisipasi orang tua, dan kepuasan masyarakat.

Manajemen mutu sekolah mencakup penetapan standar, pelaksanaan program, pemantauan, evaluasi, tindak lanjut, dan perbaikan berkelanjutan. Prinsip **continuous improvement** sangat penting. Sekolah bermutu bukan sekolah yang tidak pernah memiliki masalah, tetapi sekolah yang mampu mengenali masalah, belajar dari data, dan memperbaiki diri.

Supervisi pendidikan menjadi instrumen utama peningkatan mutu. Supervisi akademik membantu guru memperbaiki pembelajaran. Supervisi manajerial membantu sekolah memperbaiki tata kelola. Supervisi yang baik harus bersifat dialogis, mendukung, berbasis bukti, dan berorientasi pengembangan.

Evaluasi sekolah dapat dilakukan melalui evaluasi diri sekolah, asesmen internal, survei kepuasan, analisis hasil belajar, observasi kelas, audit administrasi, dan akreditasi. Akreditasi bukan sekadar penilaian

administratif, tetapi momentum refleksi untuk melihat kekuatan dan kelemahan sekolah.

Bab ini menjelaskan bahwa mutu harus menjadi budaya, bukan hanya proyek sesaat menjelang akreditasi. Sekolah yang bermutu menjadikan evaluasi sebagai alat belajar organisasi.

Bab 14. Digitalisasi, AI, dan Inovasi dalam Manajemen Persekolahan

Digitalisasi telah mengubah cara sekolah bekerja, mengajar, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Sekolah masa kini semakin banyak menggunakan platform pembelajaran digital, sistem informasi sekolah, asesmen daring, komunikasi berbasis aplikasi, perpustakaan digital, dan analitik data pendidikan.

Artificial Intelligence atau AI membuka peluang baru dalam manajemen persekolahan. AI dapat membantu analisis data siswa, personalisasi pembelajaran, penyusunan materi ajar, deteksi dini kesulitan belajar, administrasi otomatis, chatbot layanan sekolah, dan pengembangan media pembelajaran. Namun, AI harus digunakan secara etis dan bijaksana.

Inovasi sekolah tidak selalu berarti teknologi canggih. Inovasi dapat berupa cara baru mengatur jadwal, model pembelajaran proyek, kolaborasi guru, pendekatan pembinaan karakter, sistem mentoring siswa, atau pola komunikasi dengan orang tua. Inti inovasi adalah menciptakan nilai baru untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Tantangan digitalisasi mencakup kesenjangan akses teknologi, kesiapan guru, keamanan data, etika penggunaan AI, risiko plagiarisme, ketergantungan pada perangkat, dan berkurangnya interaksi manusia jika teknologi digunakan secara berlebihan. Oleh sebab itu, sekolah perlu mengembangkan literasi digital dan kebijakan penggunaan teknologi.

Bab ini menegaskan bahwa teknologi bukan pengganti guru dan nilai kemanusiaan. Teknologi adalah alat untuk memperkuat pendidikan. Sekolah masa depan membutuhkan kombinasi antara kecerdasan digital dan kebijaksanaan manusia.

Bab 15. Etika, Inklusi, Keberlanjutan, dan Masa Depan Persekolahan

Masa depan persekolahan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan teknologi, tetapi juga oleh etika, inklusi, dan keberlanjutan. Sekolah harus menjadi ruang yang aman, adil, manusiawi, dan menghargai keberagaman. Pendidikan tidak boleh hanya menghasilkan manusia kompetitif, tetapi juga manusia yang bermoral, peduli, dan bertanggung jawab.

Etika dalam manajemen persekolahan mencakup kejujuran akademik, keadilan dalam layanan, perlindungan anak, transparansi keuangan, tanggung jawab guru, privasi data, serta integritas kepemimpinan. Sekolah adalah lembaga moral. Karena itu, tata kelolanya harus mencerminkan nilai-nilai yang diajarkan kepada peserta didik.

Inklusi berarti sekolah memberi kesempatan belajar kepada semua anak, termasuk mereka yang memiliki perbedaan kemampuan, latar belakang sosial, ekonomi, budaya, bahasa, agama, atau kondisi khusus. Sekolah inklusif bukan hanya menerima keberagaman, tetapi menyesuaikan layanan agar setiap anak dapat berkembang.

Keberlanjutan juga menjadi isu penting. Sekolah perlu menanamkan kesadaran lingkungan, pengelolaan sampah, hemat energi, ruang hijau, kesehatan warga sekolah, serta tanggung jawab terhadap masa depan bumi. Green school bukan hanya program lingkungan, melainkan bagian dari pendidikan karakter ekologis.

Bab terakhir ini menutup buku dengan refleksi bahwa sekolah masa depan harus menjadi lembaga yang adaptif, etis, inklusif, digital, dan berkelanjutan. Manajemen persekolahan bukan hanya soal mengatur sekolah hari ini, tetapi menyiapkan generasi masa depan untuk hidup dalam dunia yang berubah cepat, kompleks, dan penuh tantangan.

Bab 16. Manajemen Risiko, Krisis, dan Resiliensi Sekolah

16.1 Pendahuluan

Menjelaskan bahwa sekolah harus siap menghadapi ketidakpastian, bukan hanya menjalankan rutinitas harian.

16.2 Hakikat Risiko dalam Manajemen Persekolahan

Risiko sebagai kemungkinan terjadinya peristiwa yang mengganggu keselamatan, mutu pembelajaran, kepercayaan publik, layanan sekolah, atau keberlanjutan operasional.

16.3 Jenis-Jenis Risiko Sekolah

Meliputi risiko fisik, akademik, sosial, psikologis, digital, hukum, keuangan, reputasi, lingkungan, dan bencana.

16.4 Manajemen Krisis Sekolah

Membahas langkah menghadapi krisis: deteksi dini, respons cepat, koordinasi, komunikasi, perlindungan korban, pemulihan layanan, dan evaluasi pascakrisis.

16.5 Sekolah Aman dan Sistem Pencegahan

Menguraikan kebijakan keamanan, prosedur evakuasi, simulasi bencana, perlindungan anak, anti-kekerasan, dan keselamatan fasilitas.

16.6 Risiko Digital dan Keamanan Data

Membahas kebocoran data, penyalahgunaan akun, cyberbullying, serangan siber, privasi siswa, dan tata kelola sistem informasi sekolah.

16.7 Krisis Kesehatan Mental dan Kesejahteraan Peserta Didik

Menjelaskan pentingnya deteksi dini tekanan psikologis, dukungan konseling, komunikasi orang tua, serta jejaring dengan tenaga profesional.

16.8 Komunikasi Krisis dengan Orang Tua dan Masyarakat

Membahas bagaimana sekolah menyampaikan informasi saat krisis secara cepat, jelas, empatik, tidak defensif, dan tidak menimbulkan kepanikan.

16.9 Business Continuity Plan untuk Sekolah

Menguraikan rencana keberlanjutan layanan pendidikan ketika terjadi gangguan besar, termasuk pembelajaran darurat, cadangan data, pengganti ruang belajar, dan pembagian peran.

16.10 Resiliensi Sekolah

Menjelaskan resiliensi sebagai kemampuan sekolah untuk bertahan, beradaptasi, pulih, dan menjadi lebih kuat setelah krisis.

16.11 Peran Kepala Sekolah, Guru, Komite, Orang Tua, dan Masyarakat

Menguraikan tanggung jawab setiap pihak dalam pencegahan, respons, dan pemulihan krisis.

16.12 Studi Kasus

Contoh naratif: sekolah menghadapi banjir, kebocoran data siswa, atau kasus perundungan viral, lalu melakukan respons sistematis.

16.13 Model Integratif Manajemen Risiko Sekolah

Model:
Identifikasi Risiko → Pencegahan → Kesiapsiagaan → Respons Krisis → Pemulihan → Evaluasi → Penguatan Resiliensi

16.14 Penutup

Menegaskan bahwa sekolah bermutu bukan hanya sekolah yang berhasil dalam kondisi normal, tetapi juga sekolah yang mampu melindungi warga sekolah dan tetap menjalankan misi pendidikan ketika menghadapi krisis.

BAB 1. HAKIKAT, RUANG LINGKUP, DAN FUNGSI MANAJEMEN PERSEKOLAHAN

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

— Fondasi pengelolaan sekolah yang efektif, bermutu, humanis, dan adaptif

1 HAKIKAT MANAJEMEN PERSEKOLAHAN

1. Proses mencapai tujuan pendidikan
2. Mengelola seluruh sumber daya sekolah secara terpadu
3. Sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial
4. Berpusat pada pembelajaran dan perkembangan peserta didik
5. Berorientasi pada perubahan dan perbaikan berkelanjutan

Intinya: manajemen persekolahan adalah seni dan ilmu mengelola sekolah agar seluruh potensi sekolah bergerak menuju mutu pendidikan.

2 RUANG LINGKUP MANAJEMEN PERSEKOLAHAN

1. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah
2. Kurikulum dan Pembelajaran
3. Peserta Didik
4. Guru dan Tenaga Kependidikan
5. Sarana dan Prasarana
6. Keuangan Sekolah
7. Administrasi dan Data
8. Budaya dan Iklim Sekolah
9. Hubungan Sekolah–Orang Tua–Masyarakat
10. Mutu, Evaluasi, dan Pengembangan

Semua aspek saling terkait dan harus dikelola secara sistemik.

3 FUNGSI UTAMA MANAJEMEN

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pelaksanaan / Penggerakan
4. Pengawasan / Supervisi
5. Evaluasi
6. Inovasi & Perbaikan Berkelanjutan

Siklus ini memastikan sekolah berjalan efektif, efisien, akuntabel, dan terus berkembang.

4 PRINSIP DASAR

- Perorientasi pada Peserta Didik
- Berbasis Nilai dan Etika
- Partisipatif dan Kolaboratif
- Transparan dan Akuntabel
- Berbasis Data
- Inklusif, Adaptif, dan Inovatif

5 MODEL SINGKAT SEKOLAH SEBAGAI SISTEM

Input	Proses	Output	Outcome	Umpan Balik
siswa, guru, kurikulum, dana, fasilitas	pembelajaran, pembinaan, administrasi	prestasi, karakter, keterampilan	lulusan siap belajar, bekerja, dan bermasyarakat	evaluasi untuk perbaikan sekolah

PESAN KUNCI

Sekolah yang baik bukan hanya tertib administrasi, tetapi mampu mengintegrasikan kepemimpinan, pembelajaran, budaya, data, dan partisipasi masyarakat untuk membentuk peserta didik yang unggul dan berkarakter.

Bab 1. Hakikat, Ruang Lingkup, dan Fungsi Manajemen Persekolahan ******

Abstrak

Bab ini membahas dasar konseptual manajemen persekolahan sebagai fondasi bagi pengelolaan sekolah yang efektif, bermutu, humanis, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan. Manajemen persekolahan dipahami sebagai proses mengelola seluruh sumber daya sekolah—manusia, kurikulum, peserta didik, sarana-prasarana, keuangan, data, budaya organisasi, relasi masyarakat, serta teknologi—untuk mencapai tujuan pendidikan secara terencana dan berkelanjutan. Sekolah tidak hanya dipandang sebagai lembaga administratif, tetapi sebagai organisasi pendidikan, sistem sosial, komunitas belajar, dan pusat pembentukan karakter. Dalam konteks Indonesia, manajemen persekolahan berkaitan erat dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah, standar pengelolaan satuan pendidikan, serta tuntutan peningkatan mutu dan pemerataan layanan pendidikan. Bab ini menjelaskan hakikat manajemen persekolahan, ruang lingkup pengelolaannya, fungsi-fungsi utama manajemen, peran kepala sekolah, keterlibatan guru dan masyarakat, serta pentingnya pengambilan keputusan berbasis data dan nilai etis. Dengan demikian, bab ini menjadi pintu masuk untuk memahami manajemen persekolahan sebagai praktik tata kelola pendidikan yang menyatukan aspek administratif, pedagogis, sosial, moral, dan transformasional.

Kata Kunci: *manajemen persekolahan, sekolah, kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah, mutu pendidikan, kepemimpinan pendidikan, tata kelola sekolah, kurikulum, peserta didik, budaya sekolah*.

1.1 Pendahuluan

Sekolah merupakan salah satu institusi paling strategis dalam kehidupan masyarakat modern. Di sekolah, anak-anak dan remaja tidak hanya belajar membaca, menulis, berhitung, atau menguasai mata pelajaran tertentu, tetapi juga belajar hidup bersama, memahami norma sosial, mengembangkan karakter, membangun identitas, mengenali potensi diri, serta mempersiapkan masa depan. Karena itu, sekolah tidak dapat dikelola secara sembarangan. Ia membutuhkan manajemen yang terarah, profesional, manusiawi, dan visioner.

Manajemen persekolahan lahir dari kebutuhan untuk memastikan bahwa seluruh proses pendidikan di sekolah berlangsung secara efektif. Efektif berarti tujuan pendidikan dapat dicapai. Efisien berarti sumber daya digunakan secara bertanggung jawab. Bermutu berarti layanan pendidikan menghasilkan perkembangan peserta didik yang nyata. Humanis berarti proses pendidikan menghormati martabat anak, guru, orang tua, dan masyarakat. Berkelanjutan berarti sekolah mampu belajar, beradaptasi, dan memperbaiki diri dalam jangka panjang.

Dalam konteks Indonesia, urgensi manajemen persekolahan semakin besar karena sistem pendidikan menghadapi berbagai tantangan: kesenjangan mutu antarwilayah, perubahan kurikulum, kebutuhan penguatan karakter, digitalisasi pembelajaran, tuntutan akuntabilitas publik, keberagaman peserta didik, serta perubahan sosial-ekonomi masyarakat. Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional menekankan pentingnya pemerataan kesempatan pendidikan, peningkatan mutu, relevansi, dan efisiensi manajemen pendidikan untuk menghadapi perubahan lokal, nasional, dan global. (Universitas Negeri Surabaya)

Pada tingkat regulatif, standar pengelolaan pendidikan di Indonesia mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Ketentuan ini memperlihatkan bahwa manajemen sekolah bukan hanya urusan teknis administratif, tetapi bagian dari standar nasional yang menentukan mutu penyelenggaraan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Bab ini menjadi dasar bagi seluruh pembahasan buku **"Pengantar Manajemen Persekolahan"**. Bab-bab berikutnya akan membahas kepemimpinan sekolah, kurikulum, peserta didik, guru, budaya sekolah, sarana-prasarana, keuangan, data, hubungan masyarakat, mutu, digitalisasi, dan masa depan sekolah. Namun, sebelum memasuki bidang-bidang tersebut, perlu terlebih dahulu dipahami hakikat, ruang lingkup, dan fungsi manajemen persekolahan secara menyeluruh.

1.2 Hakikat Manajemen Persekolahan

Secara sederhana, manajemen persekolahan adalah proses mengelola sekolah agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara optimal. Namun, pengertian sederhana ini perlu diperluas. Sekolah bukan pabrik, bukan kantor birokrasi biasa, dan bukan organisasi bisnis yang tujuan utamanya memperoleh keuntungan finansial. Sekolah adalah lembaga pembentukan manusia. Karena itu, manajemen persekolahan tidak boleh hanya menekankan ketertiban administratif, tetapi juga harus menekankan perkembangan peserta didik sebagai manusia utuh.

Hakikat manajemen persekolahan dapat dipahami melalui lima dimensi utama.

Pertama, **manajemen persekolahan adalah proses pencapaian tujuan pendidikan**. Semua aktivitas sekolah harus diarahkan pada tujuan pendidikan, yaitu berkembangnya potensi peserta didik. Administrasi, kurikulum, keuangan, sarana, rapat guru, sistem informasi, dan kegiatan ekstrakurikuler bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk mendukung pembelajaran dan pertumbuhan anak.

Kedua, **manajemen persekolahan adalah pengelolaan sumber daya secara terpadu**. Sekolah memiliki berbagai sumber daya: kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, kurikulum, anggaran, fasilitas, data, jaringan sosial, dan budaya organisasi. Semua sumber daya ini harus diatur agar saling mendukung, bukan berjalan sendiri-sendiri.

Ketiga, **manajemen persekolahan adalah proses sosial**. Sekolah dipenuhi interaksi antarmanusia. Kepala sekolah memimpin guru. Guru membimbing siswa. Siswa berinteraksi dengan teman sebaya. Orang tua berkomunikasi dengan wali kelas. Komite sekolah memberi masukan. Pemerintah menetapkan regulasi. Karena itu, keberhasilan sekolah tidak hanya ditentukan oleh dokumen perencanaan, tetapi juga oleh kualitas relasi, komunikasi, kepercayaan, dan kerja sama.

Keempat, **manajemen persekolahan adalah proses pedagogis**. Seluruh tata kelola sekolah harus berpusat pada pembelajaran. Manajemen yang baik adalah manajemen yang memperkuat kualitas mengajar guru dan kualitas belajar siswa. Studi Robinson, Lloyd, dan Rowe menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang paling dekat dengan inti pembelajaran—misalnya menetapkan tujuan, mengoordinasikan kurikulum, mendukung pengembangan guru, dan menciptakan lingkungan belajar tertib—memiliki pengaruh penting terhadap hasil siswa. (ERIC)

Kelima, **manajemen persekolahan adalah proses perubahan dan perbaikan berkelanjutan**. Sekolah tidak boleh berhenti pada rutinitas. Dunia berubah, peserta didik berubah, teknologi berubah, kebutuhan masyarakat berubah, dan dunia kerja berubah. Karena itu, sekolah harus menjadi organisasi pembelajar yang terus melakukan refleksi, evaluasi, inovasi, dan pengembangan.

Dengan demikian, hakikat manajemen persekolahan tidak cukup dimaknai sebagai "mengatur sekolah", tetapi sebagai seni dan ilmu menggerakkan seluruh potensi sekolah untuk membentuk manusia melalui proses pendidikan yang bermutu.

1.3 Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan

Sekolah adalah organisasi. Sebagai organisasi, sekolah memiliki tujuan, struktur, pembagian tugas, aturan, sumber daya, mekanisme koordinasi, budaya, dan sistem evaluasi. Namun, sekolah berbeda dari organisasi lain karena tujuan utamanya bersifat edukatif dan moral. Produk utama sekolah bukan barang, melainkan perkembangan manusia.

Sebagai organisasi pendidikan, sekolah memiliki beberapa ciri.

Pertama, sekolah memiliki **tujuan institusional**. Tujuan ini tertuang dalam visi, misi, kurikulum, program kerja, dan target mutu. Sekolah yang tidak memiliki arah akan mudah terjebak dalam rutinitas administratif. Ia sibuk menjalankan kegiatan, tetapi tidak selalu jelas ke mana kegiatan itu diarahkan.

Kedua, sekolah memiliki **struktur organisasi**. Ada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru mata pelajaran, guru bimbingan konseling, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, operator sekolah, komite sekolah, dan unit-unit pendukung lainnya. Struktur ini diperlukan agar tugas tidak tumpang tindih dan tanggung jawab menjadi jelas.

Ketiga, sekolah memiliki **budaya organisasi**. Budaya sekolah terbentuk dari nilai, kebiasaan, tradisi, simbol, cerita, cara berkomunikasi, cara menyelesaikan masalah, dan pola hubungan antarwarga sekolah. Budaya sekolah sering kali lebih kuat daripada aturan tertulis. Sekolah yang membiasakan ketepatan waktu, kejujuran, saling menghargai, dan kerja sama akan membentuk karakter peserta didik secara lebih efektif daripada sekolah yang hanya menempelkan slogan moral di dinding.

Keempat, sekolah memiliki **proses inti**, yaitu pembelajaran. Inilah yang membedakan sekolah dari organisasi lain. Administrasi, keuangan, sarana-prasarana, dan teknologi harus mendukung proses pembelajaran. Bila sekolah terlalu sibuk dengan administrasi tetapi mengabaikan kualitas kelas, maka manajemen telah kehilangan pusat gravitasinya.

Kelima, sekolah memiliki **akuntabilitas publik**. Sekolah mengemban kepercayaan masyarakat. Orang tua menyerahkan anak-anaknya kepada sekolah. Pemerintah menyediakan regulasi dan sebagian pembiayaan. Masyarakat berharap sekolah menghasilkan warga yang cerdas dan berkarakter. Karena itu, sekolah harus dikelola secara transparan dan bertanggung jawab.

Kajian administrasi pendidikan memandang sekolah sebagai sistem sosial yang memiliki dimensi struktur, kebutuhan individu, politik, inti teknis pembelajaran, hasil, serta umpan balik internal dan eksternal. Pandangan

ini menegaskan bahwa sekolah adalah organisasi yang kompleks, bukan sekadar kumpulan kelas dan jadwal pelajaran. (Emerald)

1.4 Sekolah sebagai Sistem Sosial

Sekolah juga merupakan sistem sosial. Artinya, sekolah hidup karena adanya interaksi antara berbagai aktor. Kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri. Guru tidak dapat mendidik tanpa dukungan orang tua. Siswa tidak berkembang hanya karena kurikulum, tetapi juga karena iklim sekolah, relasi dengan guru, teman sebaya, keluarga, dan masyarakat.

Dalam perspektif sistem sosial, sekolah terdiri atas input, proses, output, outcome, dan umpan balik.

Input mencakup peserta didik, guru, tenaga kependidikan, kurikulum, dana, fasilitas, kebijakan, budaya lokal, dan dukungan masyarakat. Input setiap sekolah tidak sama. Sekolah di kota besar memiliki tantangan berbeda dari sekolah di daerah terpencil. Sekolah swasta berbasis yayasan berbeda dari sekolah negeri. Sekolah dengan siswa dari keluarga mampu berbeda dari sekolah dengan banyak siswa rentan secara ekonomi.

Proses mencakup pembelajaran, pembinaan karakter, layanan konseling, manajemen kelas, supervisi guru, kegiatan ekstrakurikuler, administrasi, komunikasi dengan orang tua, dan pengelolaan budaya sekolah. Proses inilah yang menentukan apakah input dapat diolah menjadi hasil pendidikan yang bermutu.

Output mencakup kelulusan, nilai akademik, keterampilan, sikap, karakter, prestasi, dan kesiapan melanjutkan pendidikan. Namun, output bukan satu-satunya ukuran. Sekolah juga harus memperhatikan outcome.

Outcome adalah dampak jangka panjang pendidikan, misalnya lulusan yang mampu hidup mandiri, melanjutkan studi, bekerja, berkontribusi bagi masyarakat, serta menjadi pribadi yang etis dan bertanggung jawab.

Umpan balik diperlukan agar sekolah mengetahui apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki. Umpan balik dapat berasal dari hasil asesmen,

rapor pendidikan, survei orang tua, refleksi guru, observasi kelas, data kehadiran, kasus kedisiplinan, alumni, maupun evaluasi eksternal.

Melihat sekolah sebagai sistem sosial membantu manajemen menghindari cara berpikir sempit. Misalnya, ketika prestasi siswa rendah, penyebabnya tidak selalu karena siswa malas. Bisa jadi pembelajaran kurang menarik, guru belum mendapat pelatihan, kelas terlalu padat, sarana terbatas, orang tua kurang terlibat, atau budaya sekolah tidak mendukung belajar. Pendekatan sistemik mengajak kepala sekolah melihat hubungan antarfaktor, bukan mencari kambing hitam.

1.5 Manajemen Persekolahan dalam Konteks Indonesia

Dalam konteks Indonesia, manajemen persekolahan tidak dapat dilepaskan dari prinsip **Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah**. Prinsip ini memberi ruang bagi sekolah untuk mengelola sumber daya sesuai kebutuhan dan karakteristiknya, dengan tetap berada dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Salah satu rujukan pendidikan terbuka menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif, memberi otonomi lebih luas kepada sekolah, serta melibatkan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Otonomi tersebut memungkinkan sekolah mengelola sumber daya, dana, sumber belajar, dan prioritas kebutuhan secara lebih responsif. (Pustaka UT)

Manajemen berbasis sekolah memiliki implikasi penting. Sekolah tidak lagi hanya menjadi pelaksana instruksi dari atas, tetapi juga menjadi satuan pendidikan yang berpikir, merencanakan, mengambil keputusan, berinovasi, dan mempertanggungjawabkan hasilnya. Kepala sekolah dan guru perlu memahami data sekolah, kebutuhan siswa, aspirasi orang tua, kondisi masyarakat, serta peluang kemitraan lokal.

Namun, otonomi sekolah bukan berarti sekolah bebas tanpa standar. Standar pengelolaan tetap menjadi acuan. Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 mengatur standar pengelolaan pendidikan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada

satuan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK) Dengan demikian, manajemen persekolahan di Indonesia harus menggabungkan dua prinsip: kemandirian sekolah dan kepatuhan terhadap standar nasional.

Dalam praktik, tantangan manajemen sekolah di Indonesia sering muncul dalam beberapa bentuk. Pertama, sebagian sekolah masih memandang manajemen sebagai administrasi dokumen, bukan sebagai strategi peningkatan mutu. Kedua, perencanaan sekolah kadang belum berbasis data. Ketiga, partisipasi orang tua dan masyarakat belum selalu bermakna. Keempat, kepala sekolah masih sering dibebani tugas administratif sehingga waktu untuk memimpin pembelajaran menjadi terbatas. Kelima, digitalisasi sekolah belum merata.

Oleh karena itu, manajemen persekolahan perlu dibangun sebagai tata kelola yang substantif. Dokumen tetap penting, tetapi dokumen harus mencerminkan kenyataan, kebutuhan, dan strategi sekolah. Rapat tetap penting, tetapi rapat harus menghasilkan keputusan yang memperbaiki pembelajaran. Anggaran tetap penting, tetapi anggaran harus mencerminkan prioritas pendidikan. Supervisi tetap penting, tetapi supervisi harus membantu guru berkembang.

1.6 Ruang Lingkup Manajemen Persekolahan

Ruang lingkup manajemen persekolahan sangat luas karena sekolah adalah organisasi yang kompleks. Secara umum, ruang lingkup tersebut dapat dijelaskan dalam beberapa bidang utama.

1.6.1 Manajemen Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Setiap sekolah membutuhkan arah. Visi menggambarkan cita-cita masa depan sekolah. Misi menjelaskan langkah besar untuk mencapai visi. Tujuan merinci hasil yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Visi sekolah yang baik tidak berhenti sebagai kalimat indah, tetapi menjadi pedoman pengambilan keputusan.

Misalnya, sebuah sekolah memiliki visi menjadi “sekolah berkarakter, literat, dan adaptif terhadap teknologi”. Visi ini harus diterjemahkan ke dalam

program nyata: pembiasaan karakter, gerakan literasi, pelatihan guru dalam teknologi pembelajaran, kurikulum proyek, dan evaluasi capaian. Jika visi tidak diterjemahkan ke dalam anggaran, jadwal, tanggung jawab, dan indikator, visi hanya menjadi dekorasi administratif.

1.6.2 Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum adalah jantung sekolah. Manajemen kurikulum mencakup perencanaan pembelajaran, penyusunan perangkat ajar, pengorganisasian jadwal, pelaksanaan pembelajaran, asesmen, remedial, pengayaan, dan evaluasi kurikulum. Dalam sekolah yang baik, kurikulum tidak diperlakukan sebagai dokumen statis, tetapi sebagai pengalaman belajar yang hidup.

Manajemen pembelajaran berfokus pada kualitas interaksi guru dan siswa di kelas. Kepala sekolah harus memastikan bahwa guru tidak hanya menyelesaikan materi, tetapi juga membantu siswa memahami, bertanya, menalar, berkolaborasi, berkreasi, dan membangun karakter. Hallinger menekankan bahwa kepemimpinan instruksional tetap menjadi konsep penting dalam kepemimpinan sekolah, terutama karena fokusnya pada inti pembelajaran dan akuntabilitas pendidikan. (ResearchGate)

1.6.3 Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik mencakup penerimaan siswa baru, orientasi, pendataan, pengelompokan, pembinaan akademik, pembinaan karakter, layanan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, kedisiplinan, kesehatan, keselamatan, hingga kelulusan. Peserta didik harus dipandang sebagai subjek pendidikan, bukan sekadar objek administrasi.

Sekolah yang baik mengenali keberagaman siswa. Ada siswa yang cepat memahami materi, ada yang membutuhkan pendampingan. Ada yang berbakat seni, ada yang unggul olahraga, ada yang kuat dalam kepemimpinan, ada yang membutuhkan dukungan sosial-emosional. Manajemen peserta didik harus membantu setiap anak bertumbuh sesuai potensinya.

1.6.4 Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru adalah aktor utama dalam proses pendidikan. Tenaga kependidikan adalah pendukung penting bagi kelancaran layanan sekolah. Manajemen guru mencakup rekrutmen, penugasan, pengembangan profesional, supervisi, penilaian kinerja, motivasi, kesejahteraan, dan pembinaan etika.

Manajemen guru yang baik tidak hanya mengatur jadwal mengajar, tetapi juga membangun komunitas profesional. Guru perlu ruang untuk belajar bersama, berbagi praktik baik, melakukan refleksi, dan memperbaiki pembelajaran. Robinson dan rekan-rekannya menemukan bahwa kepemimpinan yang mempromosikan dan ikut berpartisipasi dalam pembelajaran profesional guru memiliki pengaruh kuat terhadap hasil siswa. (Auckland University CDN)

1.6.5 Manajemen Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana mencakup ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang guru, ruang kepala sekolah, sanitasi, lapangan, perangkat teknologi, buku, alat peraga, dan lingkungan fisik sekolah. Fasilitas bukan sekadar milik sekolah, tetapi harus dimanfaatkan untuk mendukung pembelajaran.

Sekolah yang memiliki laboratorium tetapi jarang digunakan belum tentu lebih baik daripada sekolah sederhana yang kreatif memanfaatkan sumber daya lokal. Manajemen sarana-prasarana berarti merencanakan kebutuhan, melakukan pengadaan, mencatat inventaris, memelihara, menggunakan, mengevaluasi, dan memastikan keamanan fasilitas.

1.6.6 Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan mencakup perencanaan anggaran, penggunaan dana, pencatatan, pelaporan, pengawasan, dan pertanggungjawaban. Keuangan sekolah harus dikelola berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, dan keadilan.

Anggaran sekolah harus mencerminkan prioritas pendidikan. Jika sekolah ingin meningkatkan literasi, maka anggaran harus mendukung buku, perpustakaan, pelatihan guru, dan kegiatan membaca. Jika sekolah ingin memperkuat digitalisasi, maka anggaran harus mendukung infrastruktur teknologi, pelatihan, dan keamanan data.

1.6.7 Manajemen Administrasi dan Data Sekolah

Administrasi sekolah mencakup surat-menyurat, arsip, data siswa, data guru, nilai, absensi, dokumen kurikulum, laporan keuangan, inventaris, serta dokumen mutu. Di era digital, administrasi berkembang menjadi manajemen data dan sistem informasi.

Data sekolah seharusnya tidak hanya dikumpulkan untuk laporan, tetapi digunakan untuk mengambil keputusan. Data kehadiran dapat menunjukkan risiko putus sekolah. Data nilai dapat menunjukkan kelemahan pembelajaran. Data pelanggaran disiplin dapat menunjukkan masalah budaya sekolah. Data survei orang tua dapat menunjukkan kualitas komunikasi sekolah.

1.6.8 Manajemen Budaya dan Iklim Sekolah

Budaya sekolah adalah nilai-nilai yang hidup dalam tindakan sehari-hari. Iklim sekolah adalah suasana psikologis yang dirasakan warga sekolah. Sekolah dengan budaya positif akan lebih mudah mengembangkan karakter, disiplin, dan prestasi.

Kepercayaan menjadi unsur penting dalam budaya sekolah. Tschannen-Moran dan Hoy menunjukkan bahwa kepercayaan dalam sekolah merupakan konstruk penting yang terkait dengan iklim sekolah yang sehat. (Megan Tschannen-Moran) Tanpa kepercayaan, guru cenderung bekerja defensif, orang tua mudah curiga, dan siswa sulit merasa aman. Dengan kepercayaan, warga sekolah lebih mudah berkolaborasi.

1.6.9 Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Sekolah adalah bagian dari masyarakat. Hubungan sekolah dengan orang tua, komite, alumni, dunia usaha, pemerintah lokal, perguruan tinggi, lembaga keagamaan, dan organisasi masyarakat perlu dikelola secara aktif. Pendidikan anak adalah tanggung jawab bersama.

Kemitraan sekolah-masyarakat dapat memperkaya pembelajaran. Misalnya, sekolah dapat bekerja sama dengan puskesmas untuk edukasi kesehatan, dengan perpustakaan daerah untuk literasi, dengan pelaku usaha lokal

untuk kewirausahaan, dengan perguruan tinggi untuk pendampingan guru, dan dengan alumni untuk inspirasi karier.

1.6.10 Manajemen Mutu dan Evaluasi Sekolah

Mutu sekolah tidak terjadi secara otomatis. Mutu harus direncanakan, dilaksanakan, diukur, dievaluasi, dan diperbaiki. Manajemen mutu mencakup penetapan standar, pemantauan proses, analisis hasil, supervisi, evaluasi diri sekolah, akreditasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Sekolah bermutu bukan sekolah yang tidak memiliki masalah, melainkan sekolah yang jujur mengenali masalah dan memiliki kapasitas untuk memperbaikinya. Inilah esensi sekolah sebagai organisasi pembelajar.

1.7 Fungsi-Fungsi Manajemen Persekolahan

Fungsi manajemen persekolahan dapat dijelaskan melalui fungsi klasik: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Namun, dalam konteks sekolah modern, fungsi ini perlu diperluas dengan kepemimpinan pembelajaran, inovasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis data.

1.7.1 Perencanaan

Perencanaan adalah proses menentukan tujuan, strategi, program, sumber daya, waktu, penanggung jawab, dan indikator keberhasilan. Dalam sekolah, perencanaan mencakup rencana kerja jangka menengah, rencana kerja tahunan, rencana anggaran, program kurikulum, kalender akademik, program kesiswaan, program supervisi, dan program pengembangan guru.

Perencanaan yang baik harus berbasis data. Sekolah perlu bertanya: bagaimana capaian literasi siswa? Bagaimana kehadiran siswa? Apa masalah utama pembelajaran? Apa kekuatan guru? Apa kebutuhan orang tua? Apa peluang kerja sama dengan masyarakat? Dengan data, perencanaan menjadi realistis. Tanpa data, perencanaan mudah menjadi daftar kegiatan rutin.

Perencanaan juga harus partisipatif. Kepala sekolah tidak sebaiknya menyusun rencana sendiri di ruang tertutup. Guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, dan bahkan siswa dapat memberikan masukan. Partisipasi membuat program lebih sesuai kebutuhan dan menumbuhkan rasa memiliki.

1.7.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses membagi tugas, menetapkan struktur, menentukan kewenangan, mengatur koordinasi, dan membangun mekanisme kerja. Sekolah memerlukan struktur yang jelas agar setiap orang memahami perannya.

Namun, pengorganisasian sekolah tidak boleh kaku. Struktur harus membantu kerja, bukan menghambat. Sekolah yang terlalu birokratis sering lambat merespons kebutuhan siswa. Sebaliknya, sekolah yang tidak memiliki pembagian tugas jelas akan mengalami kebingungan. Keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas menjadi penting.

Dalam pengorganisasian modern, kepemimpinan tidak hanya berada pada kepala sekolah. Kepemimpinan dapat didistribusikan kepada wakil kepala sekolah, koordinator kurikulum, wali kelas, guru senior, tim literasi, tim digital, tim karakter, dan komunitas belajar guru. Spillane, Halverson, dan Diamond mengembangkan perspektif kepemimpinan terdistribusi yang memandang praktik kepemimpinan sebagai interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. (ResearchGate)

1.7.3 Pelaksanaan dan Penggerakan

Pelaksanaan adalah proses menjalankan rencana. Penggerakan adalah proses memotivasi, mengarahkan, membimbing, dan memberi energi kepada warga sekolah agar program berjalan. Banyak sekolah memiliki rencana baik, tetapi gagal pada pelaksanaan karena kurang koordinasi, kurang komitmen, atau tidak ada pemantauan.

Dalam pelaksanaan, kepala sekolah perlu menjadi komunikator yang baik. Ia menjelaskan tujuan, membangun komitmen, memberi teladan, menyelesaikan konflik, dan memastikan setiap program berjalan. Guru

perlu memahami bahwa program sekolah bukan beban tambahan, melainkan bagian dari usaha meningkatkan kualitas peserta didik.

Pelaksanaan juga membutuhkan budaya disiplin. Jadwal harus dihormati. Tugas harus diselesaikan. Data harus dicatat. Pertemuan harus menghasilkan tindak lanjut. Namun, disiplin yang baik bukan disiplin yang menakutkan, melainkan disiplin yang lahir dari kesadaran, tanggung jawab, dan komitmen bersama.

1.7.4 Pengawasan dan Supervisi

Pengawasan bertujuan memastikan program berjalan sesuai rencana dan standar. Dalam sekolah, pengawasan mencakup pemantauan pembelajaran, administrasi, keuangan, sarana, kedisiplinan, dan layanan siswa. Namun, pengawasan tidak boleh dipahami sebagai mencari kesalahan.

Supervisi akademik adalah bentuk pengawasan yang bersifat pembinaan. Kepala sekolah atau pengawas mengamati pembelajaran, berdialog dengan guru, memberi umpan balik, dan membantu guru memperbaiki praktik mengajar. Supervisi yang baik bersifat kolaboratif, berbasis bukti, dan berorientasi pengembangan.

Hallinger dan Heck menunjukkan bahwa hubungan antara peran kepala sekolah dan efektivitas sekolah bersifat kompleks dan tidak mudah diukur secara langsung, tetapi kepemimpinan kepala sekolah tetap memiliki pengaruh melalui kondisi yang dibangun di sekolah. (University of Johannesburg) Karena itu, pengawasan kepala sekolah tidak boleh hanya administratif; ia harus menyentuh inti proses belajar.

1.7.5 Evaluasi

Evaluasi adalah proses menilai keberhasilan program, menemukan kelemahan, dan merumuskan tindak lanjut. Evaluasi berbeda dari sekadar pelaporan. Laporan sering menjawab pertanyaan “apa yang telah dilakukan?” Evaluasi menjawab pertanyaan “apa hasilnya, mengapa demikian, dan apa yang harus diperbaiki?”

Evaluasi sekolah dapat dilakukan melalui analisis hasil belajar, survei kepuasan orang tua, refleksi guru, evaluasi kegiatan, audit keuangan, evaluasi sarana, pemantauan disiplin, dan evaluasi budaya sekolah. Evaluasi yang baik menghasilkan pembelajaran organisasi.

Siklus manajemen sekolah yang sehat dapat digambarkan sebagai berikut: merencanakan, melaksanakan, memantau, mengevaluasi, memperbaiki, dan mengembangkan. Siklus ini harus berlangsung terus-menerus.

1.7.6 Inovasi dan Pengembangan

Fungsi manajemen modern tidak cukup berhenti pada kontrol. Sekolah harus berinovasi. Inovasi sekolah dapat berupa metode pembelajaran baru, pemanfaatan teknologi, sistem komunikasi orang tua, program literasi, model pembinaan karakter, pendekatan inklusi, pengelolaan lingkungan, atau kemitraan masyarakat.

Inovasi bukan berarti semua sekolah harus menggunakan teknologi mahal. Sekolah dapat berinovasi dengan sumber daya sederhana. Misalnya, guru membuat proyek berbasis lingkungan sekitar, siswa melakukan observasi pasar tradisional untuk belajar ekonomi, sekolah membuat bank sampah, atau wali kelas menggunakan jurnal refleksi untuk mengenali kondisi emosional siswa.

1.8 Manajemen Persekolahan sebagai Kepemimpinan Pembelajaran

Manajemen persekolahan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Kepala sekolah adalah pemimpin formal, tetapi kepemimpinan sekolah tidak hanya jabatan. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan membangun kondisi agar warga sekolah bergerak menuju tujuan pendidikan.

Dalam sekolah modern, kepala sekolah harus menjadi **pemimpin pembelajaran**. Artinya, fokus utama kepemimpinan adalah peningkatan kualitas belajar siswa dan kualitas mengajar guru. Kepala sekolah tidak cukup ahli dalam administrasi, tetapi juga harus memahami kurikulum,

pedagogi, asesmen, pengembangan guru, budaya belajar, dan data pembelajaran.

Leithwood, Harris, dan Hopkins menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki pengaruh penting terhadap kualitas organisasi sekolah yang pada gilirannya memengaruhi kualitas pengajaran dan pembelajaran. Mereka juga menekankan bahwa kepemimpinan yang berhasil biasanya mengombinasikan praktik dasar seperti menetapkan arah, mengembangkan orang, mendesain organisasi, dan mengelola pembelajaran. (pure.cardiffmet.ac.uk)

Kepemimpinan pembelajaran menuntut kepala sekolah untuk hadir dalam kehidupan akademik sekolah. Ia perlu membaca data hasil belajar, berdialog dengan guru tentang kesulitan mengajar, mengunjungi kelas, mendukung pelatihan guru, memberi ruang kolaborasi, dan menciptakan lingkungan belajar yang tertib serta aman.

Namun, kepala sekolah juga harus seimbang. Bila terlalu administratif, ia jauh dari pembelajaran. Bila terlalu instruksional tetapi mengabaikan relasi, guru dapat merasa dikontrol. Bila terlalu visioner tetapi tidak mengelola detail, program tidak berjalan. Karena itu, Hallinger menyatakan bahwa efektivitas model kepemimpinan sangat terkait dengan konteks eksternal dan kondisi lokal sekolah. (University of Johannesburg)

1.9 Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Persekolahan

Manajemen persekolahan yang baik harus berlandaskan prinsip-prinsip tertentu.

1.9.1 Berorientasi pada Peserta Didik

Semua kebijakan sekolah harus akhirnya ditimbang berdasarkan pertanyaan: apakah ini membantu perkembangan peserta didik? Bila sebuah aturan memudahkan administrasi tetapi merugikan anak, aturan itu perlu ditinjau. Bila sebuah program terlihat menarik tetapi tidak berdampak pada pembelajaran, program itu perlu dievaluasi.

Berorientasi pada peserta didik berarti sekolah memperhatikan kebutuhan akademik, sosial, emosional, moral, fisik, dan spiritual siswa. Anak bukan angka statistik. Anak adalah pribadi yang sedang bertumbuh.

1.9.2 Berbasis Nilai dan Etika

Sekolah adalah lembaga moral. Karena itu, manajemen sekolah harus etis. Transparansi keuangan, keadilan dalam layanan, kejujuran akademik, perlindungan anak, penghormatan terhadap keberagaman, dan integritas kepemimpinan adalah bagian dari manajemen.

Kepala sekolah dan guru mengajarkan nilai bukan hanya melalui mata pelajaran, tetapi melalui contoh. Sekolah yang mengajarkan kejujuran harus jujur dalam administrasi. Sekolah yang mengajarkan disiplin harus disiplin dalam waktu. Sekolah yang mengajarkan kepedulian harus peduli terhadap siswa yang lemah.

1.9.3 Partisipatif dan Kolaboratif

Sekolah bukan milik kepala sekolah saja. Sekolah adalah komunitas. Guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, komite, dan masyarakat memiliki peran. Partisipasi tidak berarti semua orang memutuskan semua hal, tetapi berarti keputusan penting mendengarkan suara yang relevan.

Kolaborasi memperkuat kapasitas sekolah. Harris menjelaskan bahwa kepemimpinan terdistribusi dapat membantu pembangunan kapasitas sekolah dan mendukung perbaikan sekolah, meskipun tetap perlu ditopang oleh bukti dan konteks yang tepat. (Sage Journals)

1.9.4 Transparan dan Akuntabel

Transparansi berarti informasi penting tersedia dan dapat dipahami. Akuntabilitas berarti sekolah bersedia mempertanggungjawabkan keputusan, penggunaan dana, program, dan hasil. Transparansi membangun kepercayaan; akuntabilitas menjaga integritas.

Dalam manajemen sekolah, transparansi diperlukan dalam anggaran, penerimaan siswa, penilaian, tata tertib, program, dan komunikasi dengan orang tua. Sekolah yang tertutup mudah menimbulkan kecurigaan.

1.9.5 Berbasis Data

Keputusan sekolah harus makin banyak berbasis data. Data tidak menggantikan kebijaksanaan, tetapi membantu kebijaksanaan menjadi lebih tepat. Sekolah perlu menggunakan data akademik, data kehadiran, data kedisiplinan, data sosial-emosional, data sarana, data keuangan, dan data kepuasan untuk merancang program.

1.9.6 Adaptif dan Inovatif

Sekolah berada dalam dunia yang berubah. Karena itu, manajemen sekolah harus adaptif. Adaptif bukan berarti mengikuti semua tren, tetapi mampu membedakan perubahan mana yang relevan dan mana yang hanya bersifat sementara. Inovasi perlu diarahkan pada peningkatan mutu, bukan sekadar pencitraan.

1.9.7 Inklusif dan Berkeadilan

Sekolah harus melayani keberagaman peserta didik. Keadilan tidak selalu berarti perlakuan yang sama persis, tetapi pemberian dukungan sesuai kebutuhan. Siswa yang tertinggal perlu pendampingan. Siswa berkebutuhan khusus perlu akomodasi. Siswa berbakat perlu tantangan. Siswa dari keluarga rentan perlu dukungan sosial.

1.10 Contoh Naratif: Sekolah sebagai Ekosistem Manajemen

Bayangkan sebuah SMP bernama **SMP Nusantara Mandiri**. Sekolah ini berada di pinggiran kota dengan latar belakang siswa yang beragam. Sebagian orang tua bekerja sebagai pegawai, sebagian pedagang kecil, sebagian buruh harian. Sekolah memiliki guru-guru yang cukup berpengalaman, tetapi hasil literasi siswa dalam tiga tahun terakhir menurun. Absensi siswa meningkat. Orang tua mengeluh komunikasi sekolah kurang terbuka. Guru merasa beban administrasi terlalu berat. Kepala sekolah baru menyadari bahwa masalah sekolah tidak dapat diselesaikan hanya dengan menambah jam pelajaran.

Langkah pertama kepala sekolah adalah melakukan diagnosis. Ia mengumpulkan data nilai, absensi, hasil asesmen membaca, catatan

bimbingan konseling, masukan guru, dan pendapat orang tua. Dari data itu ditemukan bahwa rendahnya literasi bukan hanya karena siswa kurang membaca, tetapi juga karena perpustakaan tidak aktif, guru belum memiliki strategi membaca lintas mata pelajaran, penggunaan gawai di rumah tidak terarah, dan orang tua tidak mengetahui cara mendampingi anak membaca.

Langkah kedua adalah perencanaan. Kepala sekolah bersama tim guru menyusun program "Sekolah Literat dan Peduli". Program ini meliputi 15 menit membaca setiap pagi, pelatihan guru tentang strategi literasi, revitalisasi perpustakaan, pojok baca kelas, klub menulis, keterlibatan orang tua, dan pemantauan perkembangan membaca.

Langkah ketiga adalah pengorganisasian. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum mengoordinasikan strategi literasi dalam pembelajaran. Guru bahasa Indonesia memimpin komunitas literasi. Wali kelas memantau kebiasaan membaca. Petugas perpustakaan mengatur peminjaman buku. Komite membantu menggalang dukungan buku bacaan. Siswa dilibatkan sebagai duta literasi.

Langkah keempat adalah pelaksanaan. Program berjalan selama satu semester. Tidak semua lancar. Beberapa guru merasa tambahan kegiatan membaca mengurangi waktu pelajaran. Sebagian siswa awalnya hanya berpura-pura membaca. Perpustakaan kekurangan buku menarik. Namun kepala sekolah tidak menghentikan program. Ia melakukan dialog, memperbaiki jadwal, meminta guru berbagi praktik baik, dan mengadakan kegiatan sederhana seperti "cerita buku favorit".

Langkah kelima adalah supervisi dan evaluasi. Setelah tiga bulan, data menunjukkan absensi pagi membaik, peminjaman buku meningkat, dan beberapa kelas menunjukkan peningkatan kemampuan memahami teks. Namun, kelas tertentu masih tertinggal. Sekolah lalu menambah pendampingan bagi kelas tersebut.

Kasus sederhana ini menunjukkan bahwa manajemen persekolahan adalah kerja sistemik. Masalah literasi tidak diselesaikan hanya oleh guru bahasa Indonesia. Ia membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah, data,

kurikulum, guru, perpustakaan, orang tua, komite, budaya membaca, anggaran, dan evaluasi. Inilah hakikat manajemen persekolahan: menghubungkan berbagai unsur agar bergerak menuju tujuan pendidikan.

1.11 Tantangan Manajemen Persekolahan Masa Kini

Sekolah masa kini menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibanding masa lalu.

Pertama, **perubahan kurikulum dan tuntutan kompetensi abad ke-21**. Sekolah tidak cukup mengajarkan hafalan. Siswa perlu berpikir kritis, kreatif, komunikatif, kolaboratif, literat digital, dan berkarakter.

Kedua, **digitalisasi pendidikan**. Teknologi membuka peluang pembelajaran, tetapi juga membawa risiko distraksi, kesenjangan akses, plagiarisme, keamanan data, dan ketergantungan pada platform. Manajemen sekolah harus mampu mengintegrasikan teknologi secara pedagogis dan etis.

Ketiga, **keragaman peserta didik**. Sekolah harus melayani siswa dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya, kemampuan, dan kebutuhan yang berbeda. Pendekatan satu pola untuk semua siswa menjadi semakin tidak memadai.

Keempat, **akuntabilitas publik**. Orang tua dan masyarakat makin menuntut keterbukaan. Sekolah harus mampu menjelaskan program, anggaran, hasil, dan kebijakan secara transparan.

Kelima, **kesejahteraan guru dan beban kerja**. Guru sering menghadapi tuntutan administratif, kurikulum, teknologi, dan ekspektasi orang tua. Manajemen sekolah perlu menjaga agar guru tidak kehilangan energi pedagogis.

Keenam, **krisis nilai dan karakter**. Sekolah menghadapi persoalan perundungan, kekerasan, intoleransi, ketidakjujuran akademik, dan penggunaan teknologi yang tidak sehat. Manajemen sekolah harus membangun budaya etis dan aman.

Ketujuh, **ketidakpastian masa depan**. Dunia kerja berubah cepat. Banyak profesi baru muncul, sementara sebagian pekerjaan lama berubah atau hilang. Sekolah perlu menyiapkan siswa bukan hanya untuk ujian, tetapi untuk hidup dalam masyarakat yang berubah.

1.12 Indikator Manajemen Persekolahan yang Efektif

Manajemen persekolahan yang efektif dapat dikenali dari beberapa indikator.

Pertama, sekolah memiliki **visi yang jelas dan hidup**. Visi tidak hanya tertulis, tetapi dipahami warga sekolah dan memengaruhi keputusan.

Kedua, sekolah memiliki **perencanaan berbasis data**. Program sekolah disusun berdasarkan analisis kebutuhan, bukan sekadar menyalin program tahun sebelumnya.

Ketiga, sekolah memiliki **kepemimpinan pembelajaran yang kuat**. Kepala sekolah dan tim manajemen fokus pada kualitas pembelajaran, bukan hanya administrasi.

Keempat, guru memiliki **budaya profesional**. Guru belajar bersama, terbuka terhadap supervisi, berbagi praktik baik, dan berorientasi pada perkembangan siswa.

Kelima, siswa mengalami **lingkungan belajar yang aman dan bermakna**. Sekolah bebas dari kekerasan, diskriminasi, dan penghinaan. Siswa merasa dihargai dan ditantang untuk berkembang.

Keenam, sekolah memiliki **administrasi tertib dan data akurat**. Data tidak hanya tersedia, tetapi digunakan untuk keputusan.

Ketujuh, sekolah memiliki **transparansi keuangan dan akuntabilitas**. Anggaran digunakan sesuai prioritas pendidikan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kedelapan, sekolah memiliki **hubungan positif dengan orang tua dan masyarakat**. Komunikasi berjalan terbuka, konstruktif, dan saling menghormati.

Kesembilan, sekolah menjalankan **evaluasi dan perbaikan berkelanjutan**. Kegagalan tidak ditutupi, tetapi dijadikan bahan belajar.

Kesepuluh, sekolah memiliki **daya adaptasi dan inovasi**. Sekolah mampu merespons perubahan tanpa kehilangan nilai dasar pendidikan.

1.13 Implikasi bagi Kepala Sekolah, Guru, dan Pemangku Kepentingan

Bagi **kepala sekolah**, pemahaman tentang hakikat manajemen persekolahan menuntut perubahan orientasi. Kepala sekolah bukan hanya pejabat administratif, tetapi pemimpin pembelajaran, pengelola manusia, pengembang budaya, penjaga etika, dan penggerak perubahan. Ia harus mampu membaca data, membangun tim, memimpin rapat yang produktif, mendampingi guru, berkomunikasi dengan orang tua, dan menjaga integritas sekolah.

Bagi **guru**, manajemen persekolahan berarti guru bukan hanya pelaksana pembelajaran di kelas, tetapi bagian dari organisasi sekolah. Guru perlu terlibat dalam perencanaan, evaluasi, budaya sekolah, pembinaan karakter, dan pengembangan mutu. Guru yang baik tidak hanya bertanya “apa materi yang harus saya ajarkan?”, tetapi juga “bagaimana kontribusi saya terhadap tujuan sekolah?”

Bagi **tenaga kependidikan**, manajemen sekolah menegaskan bahwa administrasi bukan pekerjaan pinggiran. Data yang rapi, layanan yang ramah, arsip yang tertib, dan komunikasi yang cepat adalah bagian dari mutu sekolah.

Bagi **orang tua**, manajemen persekolahan mengajak keluarga menjadi mitra. Orang tua tidak hanya datang ketika ada masalah atau pembayaran, tetapi ikut mendukung budaya belajar, karakter, dan keselamatan anak.

Bagi **komite sekolah dan masyarakat**, manajemen persekolahan membuka ruang partisipasi yang konstruktif. Komite tidak hanya menjadi alat formalitas, tetapi mitra pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan penghubung dengan masyarakat.

Bagi **pemerintah dan yayasan**, manajemen persekolahan menuntut dukungan kebijakan, pembiayaan, pembinaan, dan sistem evaluasi yang tidak hanya administratif, tetapi berorientasi pada peningkatan mutu nyata.

1.14 Model Integratif Manajemen Persekolahan

Untuk memahami manajemen persekolahan secara utuh, dapat digunakan model integratif berikut.

Pada lapisan pertama terdapat **nilai dasar pendidikan**: kemanusiaan, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, inklusi, dan keberlanjutan. Nilai ini menjadi fondasi moral.

Pada lapisan kedua terdapat **tujuan sekolah**: perkembangan peserta didik secara akademik, karakter, sosial-emosional, spiritual, fisik, dan keterampilan hidup.

Pada lapisan ketiga terdapat **sumber daya sekolah**: guru, tenaga kependidikan, siswa, kurikulum, dana, sarana, teknologi, data, budaya, dan jaringan masyarakat.

Pada lapisan keempat terdapat **fungsi manajemen**: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, supervisi, evaluasi, dan inovasi.

Pada lapisan kelima terdapat **hasil dan dampak**: pembelajaran bermutu, karakter kuat, budaya positif, kepercayaan masyarakat, prestasi, dan kesiapan masa depan.

Pada lapisan keenam terdapat **umpan balik dan perbaikan berkelanjutan**. Sekolah membaca hasil, belajar dari pengalaman, memperbaiki program, dan mengembangkan kapasitas.

Model ini memperlihatkan bahwa manajemen persekolahan bukan proses linear sederhana. Ia merupakan siklus dinamis. Nilai memengaruhi tujuan. Tujuan memengaruhi program. Program membutuhkan sumber daya. Sumber daya dikelola melalui fungsi manajemen. Hasil dievaluasi. Evaluasi menghasilkan pembelajaran baru. Pembelajaran baru memperbaiki nilai, tujuan, dan program.

1.15 Penutup Bab

Hakikat manajemen persekolahan terletak pada kemampuan mengelola sekolah sebagai organisasi pendidikan, sistem sosial, komunitas belajar, dan lembaga moral. Sekolah bukan sekadar bangunan dengan ruang kelas, jadwal, dan dokumen administrasi. Sekolah adalah ekosistem manusia yang bertugas menumbuhkan peserta didik.

Ruang lingkup manajemen persekolahan meliputi visi, kurikulum, pembelajaran, peserta didik, guru, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, keuangan, administrasi, data, budaya, hubungan masyarakat, mutu, dan inovasi. Semua bidang ini saling terkait. Tidak ada mutu sekolah yang lahir dari satu faktor tunggal. Mutu sekolah lahir dari keterpaduan sistem.

Fungsi manajemen persekolahan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan inovasi. Namun, fungsi-fungsi tersebut harus dijalankan dengan nilai pendidikan. Perencanaan tanpa nilai menjadi teknokratis. Pengawasan tanpa pembinaan menjadi represif. Evaluasi tanpa tindak lanjut menjadi formalitas. Inovasi tanpa etika menjadi berbahaya.

Bab ini menegaskan bahwa manajemen persekolahan adalah seni dan ilmu menggerakkan seluruh potensi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Sekolah yang dikelola dengan baik akan menjadi ruang belajar yang aman, tertib, bermakna, inklusif, adaptif, dan transformatif. Inilah fondasi bagi bab-bab selanjutnya dalam buku ini.

Glossarium

Akuntabilitas: Kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan keputusan, penggunaan sumber daya, program, dan hasil kepada pihak yang berkepentingan.

Budaya Sekolah: Nilai, kebiasaan, norma, tradisi, dan pola perilaku yang hidup dalam lingkungan sekolah.

Data Sekolah: Informasi mengenai siswa, guru, pembelajaran, keuangan, sarana, kehadiran, prestasi, dan aspek lain yang digunakan untuk pengambilan keputusan.

Efektivitas Sekolah: Tingkat keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Efisiensi: Kemampuan menggunakan sumber daya secara hemat, tepat, dan bertanggung jawab.

Evaluasi Sekolah: Proses menilai keberhasilan program sekolah dan menentukan perbaikan.

Iklim Sekolah: Suasana psikologis dan sosial yang dirasakan warga sekolah dalam kehidupan sehari-hari.

Inklusi: Prinsip bahwa sekolah memberi kesempatan dan dukungan kepada semua peserta didik tanpa diskriminasi.

Inovasi Sekolah: Pembaruan dalam program, metode, sistem, teknologi, atau budaya sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala Sekolah: Pemimpin formal satuan pendidikan yang bertanggung jawab atas manajemen, kepemimpinan pembelajaran, dan pengembangan sekolah.

Kepemimpinan Instruksional: Kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran.

Kepemimpinan Terdistribusi: Kepemimpinan yang dibagi dan dijalankan oleh berbagai aktor sekolah, bukan hanya kepala sekolah.

Komite Sekolah: Lembaga mandiri yang berperan memberi pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan mediasi antara sekolah dan masyarakat.

Kurikulum: Rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, bahan pelajaran, serta cara pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah: Model pengelolaan pendidikan yang memberi otonomi lebih luas kepada sekolah dan melibatkan masyarakat dalam kerangka kebijakan nasional.

Manajemen Persekolahan: Proses mengelola seluruh sumber daya dan kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, bermutu, dan berkelanjutan.

Mutu Pendidikan: Tingkat kualitas proses dan hasil pendidikan yang memenuhi standar serta kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Organisasi Pembelajar: Organisasi yang terus melakukan refleksi, belajar dari pengalaman, dan memperbaiki diri.

Partisipasi Masyarakat: Keterlibatan orang tua, komite, alumni, lembaga lokal, dan masyarakat dalam mendukung pendidikan.

Pembelajaran: Proses interaksi peserta didik dengan guru, sumber belajar, lingkungan, dan pengalaman untuk membangun pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

Pengawasan: Proses memastikan kegiatan sekolah berjalan sesuai rencana, standar, dan tujuan.

Perencanaan Strategis: Proses menentukan arah, prioritas, program, sumber daya, dan indikator keberhasilan sekolah dalam jangka menengah atau panjang.

Peserta Didik: Individu yang mengikuti proses pendidikan di sekolah.

Sarana dan Prasarana: Fasilitas langsung dan tidak langsung yang mendukung pembelajaran dan operasional sekolah.

Sekolah sebagai Sistem Sosial: Pandangan bahwa sekolah terdiri atas interaksi manusia, struktur, nilai, budaya, lingkungan, dan proses yang saling memengaruhi.

Supervisi Akademik: Pembinaan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Transparansi: Keterbukaan informasi sekolah kepada pihak yang berkepentingan secara jelas dan bertanggung jawab.

Daftar Pustaka

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education, 27*(3), 391–406. DOI tidak tersedia. (WRAP)

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3), 329–351. DOI: 10.1080/0305764032000122005.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 221–239. DOI: 10.1080/15700760500244793.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980–1995. *Educational Administration Quarterly, 32*(1), 5–44. DOI: 10.1177/0013161X96032001002.

Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership, 32*(1), 11–24. DOI: 10.1177/1741143204039297.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). McGraw-Hill. DOI tidak tersedia.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27–42. DOI: 10.1080/13632430701800060.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077.

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635–674. DOI: 10.1177/0013161X08321509.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies, 36*(1), 3–34. DOI: 10.1080/0022027032000106726.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration, 39*(4), 308–331. DOI: 10.1108/EUM0000000005493.

Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism: The role of professional orientation and trust. *Educational Administration Quarterly, 45*(2), 217–247. DOI: 10.1177/0013161X08330501.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration, 36*(4), 334–352. DOI: 10.1108/09578239810211518.

BAB 2. SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI PENDIDIKAN DAN SISTEM SOSIAL

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Sekolah sebagai lembaga pembelajaran, komunitas manusia, dan ekosistem sosial yang dinamis

1. HAKIKAT SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI PENDIDIKAN

1. Memiliki visi, misi, dan tujuan pendidikan
2. Memiliki struktur, peran, dan pembagian tugas
3. Berfokus pada proses pembelajaran
4. Mengembangkan karakter dan kompetensi peserta didik
5. Menuntut koordinasi, kepemimpinan, dan akuntabilitas

Intinya: sekolah bukan sekadar bangunan, tetapi organisasi yang mengelola proses pendidikan secara sadar dan terarah.

2. SEKOLAH SEBAGAI SISTEM SOSIAL



Semua unsur saling berinteraksi, saling memengaruhi, dan membentuk iklim sekolah.

3. KARAKTERISTIK UTAMA SEKOLAH

- Tujuan edukatif dan pembentukan manusia
- Hubungan formal dan informal
- Budaya organisasi yang khas
- Kerja sama dan komunikasi intensif
- Ketergantungan antarbagian
- Terbuka terhadap pengaruh lingkungan

Sekolah adalah organisasi hidup yang terus belajar dan beradaptasi.

4. MODEL SEKOLAH SEBAGAI SISTEM

- **INPUT:** siswa, guru, kurikulum, dana, fasilitas
- **PROSES:** pembelajaran, pembinaan, administrasi, interaksi sosial
- **OUTPUT:** prestasi, karakter, keterampilan
- **OUTCOME:** lulusan siap belajar, bekerja, dan bermasyarakat
- **UMPAN BALIK:** evaluasi dan perbaikan sekolah

Perbaikan berkelanjutan untuk peningkatan mutu sekolah.

5. IMPLIKASI MANASIRIAL

1. Bangun visi bersama
2. Perkuat budaya sekolah positif
3. Kelola komunikasi dan kolaborasi
4. Gunakan data untuk keputusan
5. Libatkan orang tua dan masyarakat
6. Lakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan

PESAN KUNCI

Sekolah yang efektif adalah organisasi pendidikan sekaligus sistem sosial: keberhasilannya ditentukan oleh kepemimpinan, pembelajaran, budaya, relasi antarwarga sekolah, dan kemampuan beradaptasi secara berkelanjutan.

Bab 2. Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan dan Sistem Sosial ******

Abstrak

Bab ini membahas sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial yang kompleks, terbuka, dinamis, serta sarat nilai. Sekolah tidak dapat dipahami hanya sebagai bangunan fisik tempat berlangsungnya proses belajar-mengajar, melainkan sebagai organisasi yang memiliki visi, misi, tujuan, struktur, pembagian peran, budaya, norma, proses inti pembelajaran, sistem koordinasi, dan mekanisme akuntabilitas. Sebagai sistem sosial, sekolah merupakan arena interaksi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, masyarakat, pemerintah, nilai budaya, serta lingkungan sosial yang lebih luas. Interaksi antarunsur tersebut membentuk iklim sekolah, budaya organisasi, kualitas pembelajaran, karakter peserta didik, dan kemampuan sekolah untuk berubah.

Dalam konteks manajemen persekolahan, pemahaman sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial sangat penting karena banyak persoalan sekolah tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan administratif. Rendahnya hasil belajar, lemahnya disiplin, konflik antarguru, rendahnya partisipasi orang tua, atau resistensi terhadap perubahan sering kali merupakan gejala sistemik yang berkaitan dengan kepemimpinan, komunikasi, budaya, struktur, kepercayaan, serta mutu relasi sosial. Bab ini menguraikan hakikat sekolah sebagai organisasi pendidikan, sekolah sebagai sistem sosial, model input–proses–output–outcome–umpan balik, budaya dan iklim sekolah, relasi formal dan informal, kepemimpinan, komunikasi, konflik, partisipasi masyarakat, serta implikasi manajerial bagi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua, komite, dan pemangku kepentingan. Pembahasan juga dikaitkan dengan standar pengelolaan satuan pendidikan di Indonesia yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Dengan memahami sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial, manajemen persekolahan dapat bergerak melampaui rutinitas administrasi menuju tata kelola yang lebih reflektif, kolaboratif, humanis, adaptif, dan transformatif. Sekolah yang efektif bukan hanya sekolah yang tertib dokumen, tetapi sekolah yang mampu mengintegrasikan kepemimpinan, pembelajaran, budaya, data, kepercayaan, partisipasi masyarakat, dan perbaikan berkelanjutan untuk membentuk peserta didik yang unggul dan berkarakter.

Kata Kunci: *sekolah, organisasi pendidikan, sistem sosial, manajemen persekolahan, budaya sekolah, iklim sekolah, kepemimpinan pendidikan, organisasi pembelajar, manajemen berbasis sekolah, mutu pendidikan*.

2.1 Pendahuluan

Sekolah merupakan salah satu lembaga sosial paling strategis dalam kehidupan masyarakat modern. Hampir semua bangsa menempatkan sekolah sebagai sarana utama untuk membangun manusia, memperkuat kebudayaan, menyiapkan warga negara, meningkatkan mobilitas sosial, dan mempersiapkan generasi muda menghadapi masa depan. Melalui sekolah, masyarakat mentransmisikan pengetahuan, nilai, keterampilan, norma, serta harapan kepada generasi berikutnya. Karena itu, sekolah tidak dapat dilihat hanya sebagai ruang kelas, jadwal pelajaran, buku teks, atau tempat anak-anak mengikuti ujian. Sekolah adalah organisasi pendidikan dan sekaligus sistem sosial yang hidup.

Dalam praktik sehari-hari, pemahaman terhadap sekolah sering kali terlalu administratif. Sekolah dipandang sebagai lembaga yang harus memiliki kepala sekolah, guru, peserta didik, kurikulum, laporan, sarana, dana, dan dokumen. Semua unsur ini memang penting, tetapi belum cukup menjelaskan hakikat sekolah. Sekolah juga memiliki relasi, budaya, nilai, konflik, kepercayaan, harapan, emosi, komunikasi, kepemimpinan, dan jejaring sosial. Di ruang guru, di kelas, di halaman sekolah, dalam rapat orang tua, dalam kegiatan ekstrakurikuler, dan dalam komunikasi digital

sekolah, berlangsung kehidupan sosial yang sangat memengaruhi mutu pendidikan.

Bab ini menempatkan sekolah dalam dua perspektif besar. Pertama, sekolah sebagai **organisasi pendidikan**. Dalam perspektif ini, sekolah dipahami sebagai lembaga formal yang memiliki tujuan, struktur, tugas, kewenangan, sumber daya, sistem kerja, dan mekanisme evaluasi. Sekolah sebagai organisasi harus dikelola secara sadar, terencana, terkoordinasi, dan akuntabel. Kedua, sekolah sebagai **sistem sosial**. Dalam perspektif ini, sekolah dipahami sebagai jaringan interaksi manusia yang saling memengaruhi. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, komite, masyarakat, dan pemerintah tidak berdiri sendiri, tetapi berada dalam hubungan timbal balik.

Dua perspektif ini saling melengkapi. Jika sekolah hanya dipahami sebagai organisasi formal, manajemen sekolah dapat berubah menjadi birokrasi kering yang terlalu menekankan aturan, dokumen, dan prosedur. Sebaliknya, jika sekolah hanya dipahami sebagai komunitas sosial tanpa struktur, sekolah dapat kehilangan ketertiban, arah, akuntabilitas, dan standar mutu. Sekolah yang sehat memadukan keduanya: memiliki struktur yang jelas, tetapi tetap manusiawi; memiliki aturan yang tegas, tetapi tetap peduli; memiliki visi formal, tetapi juga budaya hidup yang mendukung pembelajaran.

Dalam konteks Indonesia, sekolah sebagai organisasi pendidikan berkaitan erat dengan standar pengelolaan satuan pendidikan. Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 menetapkan bahwa standar pengelolaan pendidikan mencakup perencanaan kegiatan pendidikan, pelaksanaan kegiatan pendidikan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Ini menunjukkan bahwa pengelolaan sekolah bukan urusan improvisasi, tetapi merupakan bagian dari standar nasional penyelenggaraan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Selain itu, gagasan manajemen berbasis sekolah menekankan bahwa sekolah perlu memiliki kapasitas mengelola sumber daya, mengambil keputusan, melibatkan pemangku kepentingan, serta meningkatkan

transparansi dan akuntabilitas. Kajian Bank Dunia tentang pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di Indonesia menyoroti aspek otonomi sekolah, keterlibatan pemangku kepentingan, transparansi, akuntabilitas, sumber daya, dan kapasitas sekolah sebagai unsur penting implementasi manajemen berbasis sekolah. (World Bank)

Oleh sebab itu, memahami sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial bukan sekadar pembahasan teoretis. Pemahaman ini sangat praktis. Ia membantu kepala sekolah melihat persoalan sekolah secara sistemik, membantu guru memahami perannya dalam organisasi, membantu orang tua melihat pentingnya kemitraan, dan membantu pembuat kebijakan merancang intervensi yang tidak hanya administratif, tetapi juga menyentuh budaya, relasi, dan proses pembelajaran.

2.2 Hakikat Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan

Sekolah sebagai organisasi pendidikan berarti sekolah merupakan lembaga yang dibentuk secara sadar untuk mencapai tujuan pendidikan. Ia memiliki arah, struktur, tugas, prosedur, sumber daya, sistem kerja, dan evaluasi. Namun, karena tujuan sekolah adalah membentuk manusia, maka organisasi sekolah tidak dapat disamakan sepenuhnya dengan organisasi bisnis, industri, atau birokrasi pemerintahan. Sekolah adalah organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan manusia.

Sebagai organisasi, sekolah memiliki visi dan misi. Visi memberikan gambaran tentang masa depan yang ingin diwujudkan. Misi menjelaskan langkah besar untuk mencapai visi tersebut. Tujuan sekolah memberi arah yang lebih operasional. Tanpa visi, sekolah mudah terjebak dalam rutinitas. Kegiatan sekolah mungkin banyak, tetapi tidak selalu memiliki arah transformasional. Rapat berlangsung, laporan dibuat, pelajaran diberikan, ujian dilaksanakan, tetapi pertanyaan mendasar sering terlupakan: manusia seperti apa yang hendak dibentuk oleh sekolah ini?

Sekolah juga memiliki struktur organisasi. Ada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, wali kelas, guru bimbingan konseling, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, operator data, petugas keamanan, petugas

kebersihan, komite sekolah, serta berbagai unit kegiatan. Struktur ini diperlukan agar tugas dan tanggung jawab menjadi jelas. Namun, struktur yang baik bukan struktur yang kaku, melainkan struktur yang membantu koordinasi dan memperkuat proses pendidikan.

Sekolah sebagai organisasi pendidikan juga memiliki proses inti, yaitu pembelajaran. Semua aspek organisasi sekolah pada akhirnya harus mengarah pada peningkatan mutu pembelajaran dan perkembangan peserta didik. Administrasi, keuangan, sarana-prasarana, supervisi, data, dan komunikasi orang tua tidak boleh menjadi tujuan akhir. Semuanya adalah instrumen untuk mendukung pembelajaran. Dalam literatur kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan instruksional atau instructional leadership menekankan pentingnya kepala sekolah memberi perhatian pada arah akademik, pengelolaan program pembelajaran, dan penciptaan iklim belajar. (Taylor & Francis Online)

Sekolah juga merupakan organisasi normatif. Ia tidak hanya bekerja dengan prosedur, tetapi juga dengan nilai. Sekolah mengajarkan kejujuran, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, toleransi, kepedulian, dan integritas. Nilai-nilai tersebut tidak hanya disampaikan dalam ceramah atau mata pelajaran, tetapi juga melalui cara sekolah dikelola. Jika sekolah mengajarkan kejujuran tetapi praktik penilaian tidak adil, maka peserta didik menerima pesan yang bertentangan. Jika sekolah mengajarkan disiplin tetapi guru dan pimpinan tidak memberi teladan, maka disiplin kehilangan kekuatan moral. Jika sekolah mengajarkan kepedulian tetapi membiarkan perundungan, maka nilai kemanusiaan menjadi retorika kosong.

Karena itu, sekolah sebagai organisasi pendidikan harus dikelola secara sadar dan etis. Pengelolaan sekolah bukan hanya soal efektivitas dan efisiensi, melainkan juga integritas dan makna. Sekolah perlu tertib secara administratif, tetapi juga hidup secara pedagogis. Sekolah perlu kuat secara organisasi, tetapi juga hangat secara sosial. Sekolah perlu memiliki standar, tetapi juga memahami keberagaman peserta didik.

Dalam hal ini, sekolah berbeda dari organisasi produksi. Pada organisasi produksi, hasil sering dapat diukur melalui jumlah barang, efisiensi biaya,

atau keuntungan finansial. Pada sekolah, hasil pendidikan jauh lebih kompleks. Nilai akademik penting, tetapi bukan satu-satunya ukuran. Karakter, keterampilan sosial, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, daya tahan, rasa ingin tahu, dan kesiapan hidup juga merupakan hasil pendidikan. Dengan demikian, manajemen sekolah harus menghindari reduksi pendidikan menjadi sekadar angka.

2.3 Unsur-Unsur Pokok Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan

Sebagai organisasi pendidikan, sekolah memiliki sejumlah unsur pokok yang harus dikelola secara terpadu.

2.3.1 Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah

Visi adalah arah jangka panjang sekolah. Ia menjawab pertanyaan: ke mana sekolah ini hendak dibawa? Misi menjawab pertanyaan: apa yang harus dilakukan untuk menuju visi tersebut? Tujuan menjawab pertanyaan: hasil apa yang ingin dicapai secara lebih konkret?

Visi yang baik tidak berhenti sebagai kalimat indah di dinding sekolah. Visi harus menjadi pedoman pengambilan keputusan. Misalnya, jika sebuah sekolah menyatakan visinya sebagai “sekolah berkarakter, literat, dan adaptif terhadap teknologi”, maka visi tersebut harus tampak dalam program nyata: pembiasaan karakter, gerakan literasi, penggunaan teknologi pembelajaran secara etis, pelatihan guru, penguatan perpustakaan, dan evaluasi perkembangan siswa.

Masalah banyak sekolah bukan ketiadaan visi tertulis, melainkan lemahnya internalisasi visi. Guru mungkin hafal visi, tetapi tidak merasa memilikinya. Siswa mungkin melihat visi di papan sekolah, tetapi tidak mengalaminya dalam budaya sekolah. Orang tua mungkin tidak mengetahui arah sekolah. Karena itu, manajemen sekolah perlu mengubah visi dari dokumen menjadi energi kolektif.

2.3.2 Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

Struktur organisasi membantu sekolah bekerja secara tertib. Melalui struktur, setiap orang memahami peran dan tanggung jawabnya. Kepala

sekolah memimpin arah umum. Wakil kepala sekolah membantu bidang kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, atau hubungan masyarakat. Guru menjalankan pembelajaran. Wali kelas mendampingi perkembangan siswa. Guru BK memberi layanan konseling. Tenaga kependidikan mendukung administrasi dan layanan sekolah.

Namun, sekolah bukan mesin. Banyak masalah sekolah tidak dapat diselesaikan oleh satu unit saja. Masalah kedisiplinan siswa, misalnya, berkaitan dengan wali kelas, guru mata pelajaran, guru BK, orang tua, budaya sekolah, dan kepemimpinan. Masalah literasi tidak hanya urusan guru bahasa Indonesia, tetapi juga seluruh guru, perpustakaan, orang tua, dan budaya membaca. Karena itu, struktur organisasi perlu dilengkapi dengan kerja lintas fungsi.

Sekolah yang terlalu bergantung pada satu figur kepala sekolah juga rentan. Jika semua keputusan harus menunggu kepala sekolah, organisasi menjadi lamban. Jika kepala sekolah pindah atau pensiun, program dapat berhenti. Oleh karena itu, sekolah perlu membangun kepemimpinan yang tersebar. Perspektif distributed leadership memandang kepemimpinan sebagai praktik yang muncul dari interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi, bukan sekadar tindakan individu pemimpin formal. (sesp.northwestern.edu)

2.3.3 Kurikulum dan Proses Pembelajaran

Kurikulum adalah jantung organisasi sekolah. Namun, kurikulum bukan hanya dokumen. Kurikulum adalah pengalaman belajar yang dialami peserta didik. Manajemen kurikulum berarti memastikan bahwa tujuan pendidikan diterjemahkan menjadi pembelajaran yang bermakna, terencana, relevan, dan dapat dievaluasi.

Sekolah sebagai organisasi pendidikan harus memastikan bahwa guru memahami kurikulum, mampu merancang pembelajaran, menggunakan asesmen secara tepat, dan melakukan refleksi. Pembelajaran yang baik bukan hanya menyampaikan materi, tetapi membantu siswa berpikir, bertanya, memahami, menerapkan, berkolaborasi, dan membangun karakter.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memastikan pembelajaran menjadi pusat perhatian organisasi. Robinson, Lloyd, dan Rowe dalam meta-analisis mereka menunjukkan bahwa jenis kepemimpinan yang lebih dekat dengan proses pembelajaran memiliki pengaruh penting terhadap capaian siswa, terutama ketika pemimpin terlibat dalam pengembangan profesional guru dan pengoordinasian kurikulum. (Sage Journals)

2.3.4 Sistem Administrasi dan Data

Administrasi sekolah adalah sistem pendukung yang membuat organisasi berjalan tertib. Administrasi meliputi data siswa, data guru, jadwal, nilai, kehadiran, surat-menyurat, arsip, inventaris, keuangan, dan dokumen mutu. Administrasi yang buruk dapat mengganggu pembelajaran. Data siswa yang tidak akurat, jadwal yang kacau, arsip yang hilang, atau laporan keuangan yang tidak rapi dapat menurunkan kepercayaan.

Namun, administrasi tidak boleh menjadi beban yang mematikan kreativitas pendidikan. Administrasi harus mendukung pengambilan keputusan. Data kehadiran dapat membantu sekolah mendeteksi risiko putus sekolah. Data nilai dapat menunjukkan kelemahan pembelajaran. Data pelanggaran disiplin dapat menunjukkan masalah iklim sekolah. Data kepuasan orang tua dapat membantu memperbaiki komunikasi.

Sekolah modern perlu bergerak dari administrasi berbasis dokumen menuju manajemen berbasis data. Data tidak menggantikan kebijaksanaan, tetapi membantu keputusan menjadi lebih objektif. Kepala sekolah yang baik tidak hanya bertanya “apakah laporan sudah selesai?”, tetapi juga “apa yang dikatakan data ini tentang kebutuhan siswa dan guru?”

2.3.5 Akuntabilitas dan Evaluasi

Sebagai organisasi pendidikan, sekolah harus mempertanggungjawabkan proses dan hasilnya. Akuntabilitas sekolah mencakup penggunaan dana, pelaksanaan program, mutu pembelajaran, keselamatan siswa, perkembangan karakter, dan keterbukaan informasi kepada pemangku kepentingan.

Evaluasi sekolah bukan sekadar kegiatan menjelang akreditasi. Evaluasi harus menjadi kebiasaan organisasi. Sekolah perlu mengevaluasi program,

pembelajaran, layanan siswa, komunikasi orang tua, sarana, keuangan, budaya, dan kinerja guru. Evaluasi yang sehat tidak dimaksudkan untuk mencari kambing hitam, tetapi untuk belajar dan memperbaiki diri.

2.4 Sekolah sebagai Sistem Sosial

Sekolah sebagai sistem sosial berarti sekolah merupakan jaringan interaksi antarindividu dan kelompok yang saling memengaruhi. Di dalam sekolah terdapat kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite, masyarakat, nilai, norma, budaya, dan lingkungan. Semua unsur ini tidak berdiri sendiri. Mereka saling terkait.

Dalam sistem sosial, perilaku seseorang tidak dapat dipahami secara terpisah dari lingkungannya. Seorang siswa yang sering terlambat mungkin dipengaruhi oleh kondisi keluarga, jarak rumah, motivasi belajar, relasi dengan teman, atau pengalaman negatif di sekolah. Guru yang kurang inovatif mungkin bukan hanya karena kurang kemampuan, tetapi juga karena budaya sekolah tidak mendukung eksperimen, supervisi terasa menghukum, atau tidak ada komunitas belajar. Orang tua yang kurang terlibat mungkin bukan karena tidak peduli, tetapi karena komunikasi sekolah kurang ramah atau jadwal pertemuan tidak sesuai kondisi mereka.

Salah satu gagasan klasik tentang sekolah sebagai sistem sosial tampak dalam kajian Talcott Parsons yang memandang kelas sekolah sebagai sistem sosial dengan fungsi sosialisasi dan seleksi. Sekolah menjadi tempat anak belajar norma, peran, prestasi, aturan, dan harapan sosial. Walaupun konteks masyarakat telah berubah, pandangan bahwa sekolah menjadi arena sosialisasi tetap relevan. (JSTOR)

Sekolah sebagai sistem sosial memiliki relasi formal dan informal. Relasi formal tampak dalam struktur organisasi, tata tertib, jabatan, rapat resmi, surat tugas, dan prosedur. Relasi informal tampak dalam percakapan guru di ruang guru, jaringan pertemanan siswa, kebiasaan saling membantu, opini tidak resmi, dan budaya sehari-hari. Kedua jenis relasi ini sama-sama penting.

Masalah muncul ketika relasi formal dan informal bertentangan. Secara formal sekolah mungkin memiliki aturan anti-perundungan, tetapi secara informal ejekan dianggap biasa. Secara formal sekolah mendorong kolaborasi guru, tetapi secara informal guru bekerja sendiri-sendiri. Secara formal sekolah menyatakan pentingnya disiplin, tetapi secara informal keterlambatan orang dewasa dibiarkan. Dalam kondisi seperti ini, budaya informal sering lebih kuat daripada aturan formal.

Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menjadi pembaca sistem sosial. Ia tidak cukup membuat aturan. Ia perlu memahami budaya, relasi, kepercayaan, konflik, kebiasaan, dan sumber resistensi. Kepala sekolah yang hanya memimpin melalui surat keputusan akan sulit mengubah sekolah. Perubahan sekolah membutuhkan dialog, kepercayaan, keteladanan, dan pembelajaran bersama.

2.5 Komponen Utama Sistem Sosial Sekolah

2.5.1 Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin formal sekaligus penggerak sistem sosial sekolah. Ia memiliki pengaruh besar terhadap arah, budaya, komunikasi, struktur, dan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah menetapkan prioritas, mengelola sumber daya, membangun kerja sama, menyelesaikan konflik, menjalin hubungan dengan orang tua, dan menjaga akuntabilitas sekolah.

Namun, kepala sekolah yang efektif bukan hanya administrator. Ia harus menjadi pemimpin pembelajaran. Ia perlu memahami apa yang terjadi di kelas, bagaimana guru mengajar, bagaimana siswa belajar, bagaimana data hasil belajar dibaca, dan bagaimana guru didampingi. Hallinger menekankan bahwa kepemimpinan instruksional tetap penting karena berhubungan dengan pengelolaan program pembelajaran dan penciptaan iklim belajar. (Taylor & Francis Online)

Kepala sekolah juga perlu menjadi pembangun kepercayaan. Kepercayaan tumbuh ketika warga sekolah melihat bahwa kepala sekolah memiliki integritas, kompetensi, keterbukaan, kepedulian, dan konsistensi. Tanpa

kepercayaan, kebijakan kepala sekolah mudah ditafsirkan negatif. Dengan kepercayaan, perubahan lebih mudah diterima.

2.5.2 Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru merupakan aktor utama dalam proses pedagogis. Guru tidak hanya mengajar, tetapi juga membentuk pengalaman sosial peserta didik. Cara guru berbicara, memberi umpan balik, menegakkan aturan, menilai tugas, dan memperlakukan keberagaman siswa membentuk iklim kelas. Bagi siswa, guru sering menjadi wajah paling nyata dari sekolah.

Tenaga kependidikan juga berperan penting. Staf administrasi, pustakawan, laboran, operator, petugas keamanan, dan petugas kebersihan membentuk kualitas layanan sekolah. Siswa dan orang tua tidak hanya berinteraksi dengan guru, tetapi juga dengan berbagai layanan sekolah. Keramahan staf administrasi, kebersihan lingkungan, keamanan sekolah, dan ketertiban data ikut membentuk kepercayaan.

Dalam sistem sosial yang sehat, guru dan tenaga kependidikan tidak bekerja sebagai individu terpisah. Mereka membentuk komunitas profesional. Mereka saling belajar, berbagi praktik, berdiskusi tentang siswa, dan memperbaiki layanan. OECD menjelaskan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar ditandai oleh usaha membangun pemahaman bersama mengenai pembelajaran berkelanjutan bagi pendidik, siswa, dan pemangku kepentingan. (OECD)

2.5.3 Peserta Didik

Peserta didik adalah pusat sekolah. Namun, siswa bukan objek pasif. Mereka adalah aktor sosial yang memiliki suara, pengalaman, emosi, aspirasi, dan relasi. Mereka membentuk budaya teman sebaya, kelompok belajar, dinamika kelas, dan norma informal siswa.

Dalam sekolah, siswa belajar melalui kurikulum formal dan kurikulum tersembunyi. Kurikulum formal mencakup mata pelajaran dan tujuan pembelajaran. Kurikulum tersembunyi mencakup nilai yang dipelajari siswa dari cara sekolah memperlakukan manusia. Apakah siswa belajar bahwa suara mereka dihargai? Apakah mereka belajar bahwa kesalahan adalah kesempatan belajar? Apakah mereka belajar bahwa yang lemah boleh

diejek? Apakah mereka belajar bahwa nilai lebih penting daripada kejujuran? Semua ini adalah bagian dari pengalaman sosial sekolah.

Karena itu, manajemen peserta didik tidak boleh hanya berupa pendataan dan kedisiplinan. Manajemen peserta didik harus mencakup pembinaan karakter, layanan konseling, pengembangan bakat, perlindungan anak, kesehatan mental, dan partisipasi siswa.

2.5.4 Orang Tua dan Keluarga

Keluarga adalah lingkungan pendidikan pertama. Sekolah tidak dapat berhasil tanpa dukungan keluarga. Kebiasaan belajar, nilai, bahasa, disiplin, penggunaan teknologi, dan kesehatan emosional anak sangat dipengaruhi rumah. Karena itu, sekolah perlu membangun relasi kemitraan dengan orang tua.

Hubungan sekolah dan orang tua sering kali bersifat reaktif. Orang tua dipanggil ketika anak bermasalah. Sekolah menghubungi orang tua ketika nilai turun atau disiplin terganggu. Pola seperti ini membuat komunikasi terasa negatif. Sekolah yang sehat perlu membangun komunikasi proaktif: menyampaikan perkembangan anak, memberi panduan pendampingan belajar, mengajak orang tua memahami program sekolah, dan membuka ruang dialog.

Kepercayaan menjadi unsur penting dalam hubungan sekolah dan keluarga. Penelitian Tschannen-Moran menunjukkan pentingnya trust dalam kolaborasi sekolah, termasuk relasi dengan kepala sekolah, kolega, dan orang tua. (OA Monitor Ireland)

2.5.5 Komite Sekolah dan Masyarakat

Komite sekolah dan masyarakat merupakan bagian dari ekosistem sosial sekolah. Komite dapat memberi pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan mediasi. Masyarakat dapat menjadi sumber belajar, mitra program, penyedia jejaring, dan pendukung moral.

Sekolah yang terbuka kepada masyarakat akan lebih relevan. Pembelajaran dapat dikaitkan dengan kehidupan lokal. Siswa dapat belajar kewirausahaan dari pelaku usaha, kesehatan dari puskesmas, lingkungan

dari komunitas ekologis, budaya dari tokoh lokal, dan teknologi dari perguruan tinggi atau dunia industri. Namun, keterbukaan sekolah harus tetap dikelola dengan prinsip pendidikan dan perlindungan peserta didik.

2.5.6 Nilai, Norma, dan Budaya Sekolah

Nilai, norma, dan budaya adalah unsur tak terlihat tetapi sangat kuat. Nilai menunjukkan apa yang dianggap penting. Norma menunjukkan aturan sosial tentang perilaku yang diterima. Budaya sekolah adalah pola kebiasaan, simbol, cerita, dan makna yang hidup di sekolah.

Budaya sekolah dapat mendukung atau menghambat mutu. Budaya yang menghargai belajar, disiplin, kerja sama, dan keterbukaan akan memperkuat sekolah. Sebaliknya, budaya saling menyalahkan, gosip, ketidakpedulian, dan resistensi terhadap perubahan akan menghambat perkembangan. Budaya tidak dibentuk melalui slogan semata, tetapi melalui tindakan berulang.

2.6 Sekolah sebagai Sistem Terbuka

Sekolah merupakan sistem terbuka. Artinya, sekolah menerima pengaruh dari lingkungan dan memberikan dampak kembali kepada lingkungan. Lingkungan sekolah mencakup keluarga, masyarakat, pemerintah, kebijakan, ekonomi, budaya, media, teknologi, dunia kerja, perguruan tinggi, dan perubahan global.

Sebagai sistem terbuka, sekolah menerima input. Input tersebut berupa siswa, guru, tenaga kependidikan, kurikulum, dana, sarana, kebijakan, budaya lokal, dan harapan masyarakat. Input setiap sekolah berbeda. Sekolah di daerah perkotaan memiliki tantangan berbeda dari sekolah di daerah terpencil. Sekolah negeri berbeda dari sekolah swasta. Sekolah dengan siswa dari keluarga mampu berbeda dari sekolah dengan banyak siswa rentan ekonomi.

Sekolah kemudian mengolah input melalui proses pendidikan. Proses ini meliputi pembelajaran, pembinaan karakter, administrasi, layanan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, komunikasi, supervisi, dan budaya

sekolah. Hasilnya berupa output dan outcome. Output mencakup prestasi, nilai, karakter, keterampilan, dan kelulusan. Outcome mencakup dampak jangka panjang, seperti kesiapan melanjutkan studi, bekerja, berwirausaha, bermasyarakat, dan belajar sepanjang hayat.

Konsep sekolah sebagai sistem terbuka membantu manajemen sekolah menghindari cara berpikir sempit. Ketika hasil belajar rendah, penyebabnya tidak selalu siswa malas. Bisa jadi proses pembelajaran kurang bermakna, guru belum mendapat dukungan, keluarga kurang terlibat, budaya membaca lemah, atau sarana belajar tidak memadai. Ketika guru kurang inovatif, penyebabnya tidak selalu guru tidak mau berubah. Bisa jadi sistem supervisi kurang mendukung, pelatihan tidak relevan, atau budaya sekolah menghukum kesalahan.

Karl Weick memperkenalkan konsep organisasi pendidikan sebagai **loosely coupled systems**, yaitu sistem yang unsur-unsurnya saling berhubungan tetapi tidak selalu terikat secara ketat. Dalam sekolah, kebijakan formal tidak otomatis mengubah praktik kelas; kurikulum tertulis tidak selalu sama dengan kurikulum yang dijalankan; dan struktur organisasi tidak selalu menjamin koordinasi nyata. (JSTOR)

Konsep ini sangat penting untuk memahami mengapa perubahan sekolah sering sulit. Pemerintah dapat mengubah kurikulum, tetapi praktik guru belum tentu berubah. Kepala sekolah dapat menetapkan program digitalisasi, tetapi pembelajaran belum tentu lebih baik. Sekolah dapat membeli perangkat teknologi, tetapi jika budaya dan kapasitas guru tidak berubah, teknologi hanya menjadi simbol. Perubahan sekolah menuntut perubahan struktur, makna, kapasitas, relasi, dan kebiasaan.

2.7 Model Sekolah sebagai Sistem: Input, Proses, Output, Outcome, dan Umpan Balik

Model sistem membantu menjelaskan cara kerja sekolah secara menyeluruh. Model ini terdiri atas input, proses, output, outcome, dan umpan balik.

2.7.1 Input

Input adalah semua sumber daya dan kondisi awal yang masuk ke dalam sekolah. Input mencakup peserta didik, guru, tenaga kependidikan, kurikulum, dana, sarana-prasarana, teknologi, kebijakan, budaya lokal, dukungan orang tua, dan lingkungan sosial. Input yang baik dapat membantu sekolah, tetapi input bukan satu-satunya penentu keberhasilan.

Dalam perspektif keadilan pendidikan, sekolah harus menyadari bahwa peserta didik datang dengan modal yang berbeda. Ada siswa yang memiliki dukungan keluarga kuat, buku, gawai, ruang belajar, dan pendampingan. Ada pula siswa yang datang dengan keterbatasan ekonomi, masalah keluarga, kesulitan belajar, atau kebutuhan khusus. Sekolah yang adil tidak memperlakukan semua anak secara seragam buta, tetapi memberi dukungan sesuai kebutuhan.

2.7.2 Proses

Proses adalah inti kerja sekolah. Proses meliputi pembelajaran, pembinaan karakter, bimbingan konseling, administrasi, supervisi, kegiatan ekstrakurikuler, komunikasi, disiplin, budaya sekolah, dan interaksi sosial. Proses inilah yang menentukan apakah input dapat diolah menjadi hasil pendidikan bermutu.

Dua sekolah dengan input serupa dapat menghasilkan output berbeda karena prosesnya berbeda. Sekolah yang memiliki guru kolaboratif, kepemimpinan pembelajaran, budaya positif, komunikasi sehat, dan evaluasi berkelanjutan cenderung menghasilkan perkembangan siswa yang lebih baik.

2.7.3 Output

Output adalah hasil langsung pendidikan. Output dapat berupa nilai akademik, keterampilan, karakter, prestasi, kehadiran, disiplin, dan kelulusan. Output penting karena menunjukkan capaian sekolah dalam jangka pendek dan menengah. Namun, output tidak boleh dipersempit menjadi nilai ujian. Pendidikan yang baik juga menghasilkan kemampuan berpikir, berkomunikasi, bekerja sama, berempati, dan bertanggung jawab.

2.7.4 Outcome

Outcome adalah dampak jangka panjang pendidikan. Outcome mencakup kesiapan lulusan melanjutkan pendidikan, bekerja, berwirausaha, hidup bermasyarakat, berpartisipasi sebagai warga negara, dan belajar sepanjang hayat. Outcome lebih sulit diukur daripada output, tetapi sangat penting karena tujuan sekolah bukan hanya kelulusan, melainkan kehidupan.

2.7.5 Umpan Balik

Umpan balik adalah informasi yang digunakan sekolah untuk memperbaiki diri. Umpan balik dapat berasal dari hasil asesmen, survei siswa, refleksi guru, data kehadiran, catatan disiplin, masukan orang tua, akreditasi, supervisi, dan tracer study alumni. Tanpa umpan balik, sekolah mudah mengulangi kesalahan. Dengan umpan balik, sekolah dapat menjadi organisasi pembelajar.

Model sistem ini menunjukkan bahwa sekolah harus menjalankan siklus perbaikan berkelanjutan. Sekolah merencanakan, melaksanakan, memantau, mengevaluasi, memperbaiki, dan mengembangkan. Inilah dasar manajemen mutu sekolah.

2.8 Budaya Sekolah dan Iklim Organisasi

Budaya sekolah dan iklim organisasi adalah dua konsep penting dalam memahami sekolah sebagai sistem sosial. Budaya sekolah berkaitan dengan nilai, keyakinan, norma, kebiasaan, simbol, dan tradisi yang hidup di sekolah. Iklim sekolah berkaitan dengan suasana psikologis dan sosial yang dirasakan warga sekolah.

Budaya sekolah menjawab pertanyaan: apa yang sungguh-sungguh dihargai di sekolah ini? Apakah sekolah menghargai kejujuran? Apakah sekolah menghargai prestasi? Apakah sekolah menghargai kepedulian? Apakah sekolah menghargai inovasi guru? Apakah sekolah menghargai suara siswa? Budaya terlihat dari tindakan, bukan hanya slogan.

Iklim sekolah menjawab pertanyaan: bagaimana rasanya berada di sekolah ini? Apakah guru merasa dihargai? Apakah siswa merasa aman? Apakah orang tua merasa didengar? Apakah tenaga kependidikan merasa menjadi

bagian dari komunitas? Apakah kepala sekolah dipercaya? Apakah kesalahan diperlakukan sebagai kesempatan belajar atau sebagai alasan untuk mempermalukan?

Penelitian tentang iklim sekolah menunjukkan bahwa iklim sekolah dan iklim kelas berhubungan dengan prestasi akademik. Meta-analisis Erdem pada 2024 menyimpulkan bahwa iklim sekolah dan iklim kelas merupakan korelat signifikan bagi prestasi akademik. (Sage Journals) Meta-analisis Demirtaş-Zorbaz dan Hoard juga menunjukkan bahwa iklim sekolah yang memasukkan perspektif siswa berkaitan dengan capaian akademik, meskipun kekuatan hubungannya dapat berbeda antarstudi dan konteks. (ERIC)

Bagi manajemen persekolahan, temuan ini penting. Sekolah tidak dapat hanya berfokus pada kurikulum dan asesmen. Sekolah juga harus membangun rasa aman, relasi positif, keadilan, kepercayaan, dan keterlibatan. Siswa yang takut, terintimidasi, atau merasa tidak dihargai akan sulit belajar optimal. Guru yang tidak percaya kepada pimpinan akan sulit berinovasi. Orang tua yang merasa diabaikan akan sulit menjadi mitra.

Budaya dan iklim sekolah dibentuk melalui tindakan kecil yang berulang. Cara guru menyapa siswa, cara kepala sekolah memimpin rapat, cara sekolah menangani konflik, cara penghargaan diberikan, cara pelanggaran ditangani, dan cara orang tua dilibatkan membentuk budaya. Budaya tidak dapat diubah hanya dengan spanduk. Budaya berubah melalui keteladanan, sistem, dialog, dan konsistensi.

2.9 Komunikasi dalam Sistem Sosial Sekolah

Komunikasi adalah aliran darah sistem sosial sekolah. Tanpa komunikasi yang baik, visi tidak dipahami, program tidak berjalan, konflik membesar, dan kepercayaan menurun. Komunikasi di sekolah berlangsung secara vertikal, horizontal, dan diagonal.

Komunikasi vertikal terjadi antara kepala sekolah dan guru, guru dan siswa, sekolah dan orang tua, atau dinas pendidikan dan sekolah. Komunikasi horizontal terjadi antara guru dengan guru, siswa dengan siswa, atau orang

tua dengan orang tua. Komunikasi diagonal terjadi lintas fungsi, misalnya guru dengan tenaga administrasi, wali kelas dengan pustakawan, atau tim kurikulum dengan tim sarana.

Komunikasi yang sehat harus jelas, terbuka, tepat waktu, empatik, dan berorientasi solusi. Banyak masalah sekolah tidak berasal dari niat buruk, tetapi dari komunikasi yang buruk. Guru menolak program bukan selalu karena malas, tetapi karena tidak memahami alasan perubahan. Orang tua marah bukan selalu karena menentang sekolah, tetapi karena merasa tidak diberi informasi. Siswa melanggar aturan bukan selalu karena tidak mau disiplin, tetapi karena aturan tidak konsisten atau tidak dimengerti.

Di era digital, komunikasi sekolah menjadi semakin cepat tetapi juga semakin rentan. Grup pesan instan dapat membantu koordinasi, tetapi juga dapat menyebarkan kesalahpahaman. Media sosial dapat membangun citra sekolah, tetapi juga dapat menjadi ruang konflik. Karena itu, sekolah perlu memiliki etika komunikasi digital: siapa yang berwenang menyampaikan informasi, kapan informasi dikirim, bagaimana merespons keluhan, bagaimana melindungi data siswa, dan bagaimana mencegah penyebaran informasi tidak akurat.

Komunikasi yang baik berkaitan erat dengan trust. Tschannen-Moran dan Hoy mengembangkan kajian tentang trust di sekolah dan menekankan pentingnya kepercayaan dalam hubungan sekolah. (ResearchGate) Kepercayaan tidak muncul dari kata-kata saja, tetapi dari konsistensi tindakan. Sekolah yang jujur mengakui masalah akan lebih dipercaya daripada sekolah yang selalu menampilkan diri sempurna tetapi menutup kekurangan.

2.10 Kepemimpinan dalam Sekolah sebagai Sistem Sosial

Kepemimpinan sekolah adalah proses memengaruhi warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam sekolah sebagai sistem sosial, kepemimpinan tidak hanya melekat pada kepala sekolah. Kepala sekolah memang pemimpin formal, tetapi kepemimpinan juga dapat hadir pada

guru senior, wali kelas, guru BK, koordinator program, ketua komunitas belajar, ketua OSIS, komite sekolah, dan tokoh informal.

Kepemimpinan sekolah harus menggabungkan beberapa orientasi. Pertama, orientasi instruksional, yaitu perhatian pada pembelajaran. Kedua, orientasi transformasional, yaitu kemampuan menginspirasi perubahan. Ketiga, orientasi manajerial, yaitu kemampuan mengatur sistem dan sumber daya. Keempat, orientasi etis, yaitu komitmen terhadap nilai. Kelima, orientasi sosial, yaitu kemampuan membangun relasi dan kepercayaan.

Leithwood, Harris, dan Hopkins menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki pengaruh penting terhadap kondisi organisasi yang mendukung pengajaran dan pembelajaran. Mereka juga mengidentifikasi praktik-praktik kepemimpinan berhasil, seperti menetapkan arah, mengembangkan orang, mendesain organisasi, dan mengelola pembelajaran. (Wiley Online Library)

Dalam konteks sekolah sebagai sistem sosial, kepala sekolah tidak cukup mengeluarkan instruksi. Ia perlu membangun makna bersama. Mengapa sekolah perlu berubah? Mengapa literasi penting? Mengapa pembelajaran harus lebih aktif? Mengapa disiplin positif diperlukan? Mengapa orang tua perlu dilibatkan? Tanpa makna, perubahan hanya menjadi beban administratif. Dengan makna, perubahan menjadi gerakan bersama.

Kepemimpinan terdistribusi menjadi relevan karena masalah sekolah terlalu kompleks untuk diselesaikan satu orang. Peningkatan literasi memerlukan guru, pustakawan, wali kelas, orang tua, dan siswa. Digitalisasi memerlukan guru, operator, kepala sekolah, sarana, dan kebijakan data. Pembinaan karakter memerlukan seluruh warga sekolah. Distributed leadership membantu sekolah menggerakkan kapasitas kolektif. Spillane dan rekan-rekannya memandang kepemimpinan sebagai praktik yang tersebar dalam interaksi antara aktor dan situasi organisasi. (sesp.northwestern.edu)

Namun, kepemimpinan terdistribusi bukan berarti kepala sekolah kehilangan tanggung jawab. Kepala sekolah tetap menjaga arah, nilai,

koordinasi, dan akuntabilitas. Ia menciptakan ruang agar guru dan warga sekolah lain dapat memimpin sesuai kapasitasnya.

2.11 Sekolah sebagai Organisasi Pembelajar

Sekolah yang baik bukan hanya tempat siswa belajar, tetapi juga tempat guru, kepala sekolah, tenaga kependidikan, orang tua, dan komunitas belajar bersama. Inilah konsep sekolah sebagai organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus melakukan refleksi, menggunakan data, belajar dari pengalaman, memperbaiki praktik, dan beradaptasi dengan perubahan.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar tidak malu mengakui kelemahan. Ia tidak menyembunyikan masalah, tetapi membacanya sebagai peluang perbaikan. Jika hasil literasi rendah, sekolah mencari penyebab. Jika disiplin siswa melemah, sekolah mengevaluasi budaya dan aturan. Jika guru kesulitan menggunakan teknologi, sekolah menyediakan pendampingan. Jika orang tua tidak terlibat, sekolah memperbaiki komunikasi.

Kools dan Stoll dalam laporan OECD menjelaskan bahwa konsep sekolah sebagai organisasi pembelajar bertujuan membangun pemahaman yang kuat dan dapat dikenali oleh pendidik, pembuat kebijakan, orang tua, dan pihak lain mengenai bagaimana sekolah belajar dan berkembang. (OECD)

Sekolah sebagai organisasi pembelajar dapat diwujudkan melalui komunitas belajar guru, supervisi kolegial, lesson study, penelitian tindakan kelas, diskusi data hasil belajar, refleksi program, mentoring guru baru, dan forum siswa. Rapat sekolah tidak hanya menjadi ruang laporan, tetapi ruang berpikir. Supervisi tidak hanya menjadi pemeriksaan, tetapi pendampingan. Data tidak hanya menjadi kewajiban laporan, tetapi bahan pengambilan keputusan.

Budaya organisasi pembelajar membutuhkan rasa aman psikologis. Guru harus merasa boleh bertanya, mencoba, gagal, dan memperbaiki. Siswa harus merasa boleh berpendapat tanpa takut dipermalukan. Orang tua harus merasa boleh memberi masukan tanpa dianggap mengganggu.

Kepala sekolah harus menunjukkan bahwa belajar adalah nilai bersama, bukan tuntutan sepihak kepada siswa.

2.12 Konflik dalam Sekolah sebagai Sistem Sosial

Konflik adalah bagian wajar dari kehidupan sosial sekolah. Konflik dapat terjadi antara guru dan kepala sekolah, guru dan guru, guru dan siswa, siswa dan siswa, sekolah dan orang tua, atau sekolah dan masyarakat. Konflik tidak selalu buruk. Jika dikelola secara sehat, konflik dapat menjadi sumber pembelajaran dan perbaikan. Namun, jika dibiarkan, konflik dapat merusak iklim sekolah.

Sumber konflik di sekolah dapat bermacam-macam. Pertama, ketidakjelasan peran. Guru merasa tugasnya terlalu banyak atau tidak adil. Kedua, komunikasi yang buruk. Informasi tidak sampai atau disalahartikan. Ketiga, perbedaan nilai. Sebagian warga sekolah menghendaki disiplin keras, sementara yang lain menghendaki pendekatan restoratif. Keempat, perubahan kebijakan. Program baru sering menimbulkan resistensi jika tidak dipahami. Kelima, ketidakpercayaan. Jika warga sekolah tidak percaya kepada pimpinan, kebijakan baik pun dapat ditolak.

Manajemen konflik di sekolah harus bersifat edukatif. Kepala sekolah perlu mendengar pihak-pihak yang terlibat, membedakan fakta dan persepsi, mencari akar masalah, menjaga martabat semua pihak, dan membangun solusi yang adil. Konflik siswa sebaiknya tidak selalu diselesaikan dengan hukuman, tetapi juga dengan pembinaan, dialog, dan pemulihan relasi. Konflik guru perlu diselesaikan melalui komunikasi profesional, bukan gosip. Konflik dengan orang tua perlu diselesaikan dengan keterbukaan dan dokumentasi yang baik.

Konflik juga dapat menjadi sinyal sistem. Jika banyak orang tua mengeluh, mungkin komunikasi sekolah perlu diperbaiki. Jika banyak siswa melanggar aturan, mungkin tata tertib tidak konsisten atau tidak dipahami. Jika banyak guru pasif, mungkin budaya partisipasi lemah. Dengan membaca konflik sebagai sinyal, sekolah dapat belajar.

2.13 Otoritas, Kekuasaan, dan Partisipasi

Sekolah memiliki struktur otoritas. Kepala sekolah memiliki kewenangan formal. Guru memiliki otoritas pedagogis. Tata tertib memberi dasar pengaturan perilaku siswa. Pemerintah memiliki otoritas regulatif. Yayasan memiliki kewenangan kelembagaan bagi sekolah swasta. Namun, dalam sistem sosial modern, otoritas tidak cukup dijalankan secara top-down. Otoritas harus memperoleh legitimasi dari integritas, kompetensi, keadilan, dan komunikasi.

Kepala sekolah yang hanya mengandalkan jabatan mungkin memperoleh kepatuhan formal, tetapi belum tentu memperoleh komitmen. Guru dapat menjalankan program secara administratif, tetapi tidak dengan hati. Sebaliknya, kepala sekolah yang kompeten, jujur, adil, dan peduli akan lebih mudah membangun kepercayaan.

Partisipasi menjadi prinsip penting dalam sekolah sebagai sistem sosial. Partisipasi bukan berarti semua pihak menentukan semua hal. Partisipasi berarti pihak yang terdampak oleh keputusan diberi ruang untuk memahami, memberi masukan, dan terlibat sesuai kapasitasnya. Guru perlu dilibatkan dalam kebijakan pembelajaran. Siswa perlu diberi ruang dalam kegiatan sekolah. Orang tua perlu diajak memahami perkembangan anak. Komite perlu menjadi mitra strategis.

Manajemen berbasis sekolah juga menekankan pentingnya keterlibatan pemangku kepentingan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah. Kajian Bank Dunia tentang pelaksanaan SBM di Indonesia secara khusus memuat aspek stakeholder involvement, transparency, accountability, dan school capacity. (World Bank)

Partisipasi memperkuat rasa memiliki. Program yang dirancang bersama lebih mudah dijalankan. Program yang dipaksakan tanpa komunikasi sering menimbulkan resistensi. Karena itu, kepala sekolah perlu membangun mekanisme partisipasi yang sehat, bukan sekadar formalitas.

2.14 Sekolah, Lingkungan, dan Perubahan Sosial

Sekolah berada dalam masyarakat yang terus berubah. Perubahan keluarga, ekonomi, teknologi, budaya, media, dunia kerja, dan kebijakan memengaruhi sekolah. Peserta didik membawa pengalaman sosialnya ke sekolah. Guru membawa nilai dan pengalaman profesionalnya. Orang tua membawa harapan dan kecemasan. Media sosial membawa informasi sekaligus distraksi. Dunia kerja menuntut keterampilan baru.

Salah satu perubahan terbesar adalah digitalisasi. Peserta didik hidup dalam dunia gawai, internet, media sosial, dan kecerdasan buatan. Sekolah tidak dapat menolak perubahan ini, tetapi juga tidak boleh menerimanya secara naif. Sekolah perlu mengajarkan literasi digital, etika teknologi, keamanan data, kemampuan memilah informasi, dan penggunaan teknologi untuk belajar.

Perubahan sosial juga menuntut sekolah lebih inklusif. Sekolah harus melayani peserta didik dengan latar belakang ekonomi, budaya, bahasa, kemampuan, dan kebutuhan yang beragam. Sekolah tidak boleh hanya cocok untuk siswa yang sudah siap belajar. Sekolah harus membantu semua anak bertumbuh.

Perubahan dunia kerja menuntut sekolah mengembangkan keterampilan abad ke-21: berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, literasi digital, adaptabilitas, dan etika. Namun, sekolah tidak boleh hanya mengikuti tuntutan ekonomi. Sekolah juga harus membentuk manusia yang memiliki karakter, tanggung jawab sosial, kepedulian, dan kesadaran kebangsaan.

Sebagai sistem terbuka, sekolah harus mampu beradaptasi tanpa kehilangan nilai. Adaptasi bukan berarti mengikuti semua tren. Adaptasi berarti membaca perubahan, memilih yang relevan, dan mengintegrasikannya dengan tujuan pendidikan.

2.15 Studi Kasus Naratif: SMP Harapan Nusantara

Untuk memperjelas konsep sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial, bayangkan sebuah sekolah bernama **SMP Harapan Nusantara**. Sekolah ini berada di daerah semi-perkotaan. Jumlah siswanya sekitar 650 orang, dengan 42 guru dan 12 tenaga kependidikan. Fasilitas

sekolah cukup baik: ruang kelas, laboratorium komputer, perpustakaan, lapangan olahraga, dan ruang guru. Namun, dalam tiga tahun terakhir sekolah mengalami penurunan hasil literasi, meningkatnya keterlambatan siswa, komunikasi dengan orang tua yang kurang lancar, dan menurunnya partisipasi guru dalam program sekolah.

Jika sekolah hanya dipahami sebagai lembaga administratif, solusi yang muncul mungkin sederhana: menambah jam belajar, memberi hukuman lebih keras, membuat lebih banyak surat edaran, atau menambah rapat. Namun, kepala sekolah baru di SMP Harapan Nusantara mencoba membaca persoalan secara sistemik.

Langkah pertama adalah mengumpulkan data. Kepala sekolah meminta data hasil belajar, data kehadiran, data keterlambatan, catatan bimbingan konseling, hasil observasi kelas, dan masukan guru. Ia juga mengadakan forum kecil dengan orang tua dan survei sederhana kepada siswa. Dari data itu ditemukan bahwa masalah literasi tidak hanya disebabkan oleh kurangnya kemampuan membaca siswa, tetapi juga karena pembelajaran lintas mata pelajaran jarang menggunakan teks bermakna, perpustakaan kurang hidup, orang tua tidak mengetahui cara mendampingi anak membaca, dan siswa lebih banyak menggunakan gawai untuk hiburan.

Masalah kedisiplinan juga ternyata kompleks. Sebagian siswa terlambat karena jarak rumah jauh dan transportasi terbatas. Sebagian lain terlambat karena budaya sekolah tidak konsisten: ada guru yang tegas, ada guru yang membiarkan. Tata tertib tertulis ada, tetapi tidak selalu dijelaskan sebagai bagian dari pembinaan karakter.

Masalah guru juga bukan semata-mata kurang komitmen. Beberapa guru merasa program sekolah terlalu banyak dan sering berubah. Ada guru senior yang merasa tidak dilibatkan. Guru muda merasa kurang mendapat bimbingan. Supervisi dianggap sebagai pemeriksaan, bukan pendampingan.

Kepala sekolah kemudian menyusun strategi dengan pendekatan organisasi dan sistem sosial. Dari sisi organisasi, ia menyederhanakan prioritas sekolah menjadi tiga: literasi, disiplin positif, dan komunikasi

orang tua. Struktur tim dibentuk ulang. Tim literasi melibatkan guru bahasa, guru mata pelajaran lain, pustakawan, dan wali kelas. Tim disiplin positif melibatkan guru BK, wali kelas, dan perwakilan siswa. Tim komunikasi orang tua melibatkan humas, wali kelas, dan komite.

Dari sisi sistem sosial, kepala sekolah membangun dialog. Ia tidak langsung menyalahkan guru atau siswa. Ia mengadakan refleksi bersama. Guru diajak melihat data, bukan untuk dipersalahkan, tetapi untuk memahami masalah. Orang tua diajak menjadi mitra. Siswa diminta memberi suara tentang pengalaman belajar.

Program literasi dimulai dengan kegiatan sederhana: 15 menit membaca, pojok baca kelas, rekomendasi buku siswa, dan strategi membaca pada semua mata pelajaran. Program disiplin positif dimulai dengan penjelasan ulang tata tertib, dialog kelas, konsistensi guru, dan pendekatan restoratif untuk pelanggaran tertentu. Komunikasi orang tua diperbaiki melalui kanal resmi, jadwal informasi berkala, dan pertemuan tematik.

Perubahan tidak langsung berhasil. Ada guru yang ragu. Ada siswa yang belum terbiasa. Ada orang tua yang belum aktif. Namun, kepala sekolah menjaga konsistensi. Setelah satu semester, data menunjukkan keterlambatan menurun, peminjaman buku meningkat, dan komunikasi orang tua membaik. Lebih penting lagi, guru mulai merasa program sekolah lebih terarah.

Kasus ini menunjukkan bahwa sekolah sebagai organisasi pendidikan memerlukan visi, struktur, program, data, dan evaluasi. Sebagai sistem sosial, sekolah memerlukan relasi, komunikasi, kepercayaan, budaya, dan partisipasi. Perubahan sekolah terjadi ketika dua sisi ini dikelola bersama.

2.16 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Memahami sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial membawa implikasi besar bagi kepala sekolah.

Pertama, kepala sekolah harus menjadi **pembaca sistem**. Ia perlu melihat hubungan antarunsur. Masalah nilai siswa, disiplin, konflik guru, atau

partisipasi orang tua tidak boleh dilihat secara terpisah. Kepala sekolah perlu bertanya: faktor apa saja yang saling memengaruhi?

Kedua, kepala sekolah harus membangun **visi bersama**. Visi tidak boleh hanya menjadi dokumen kepala sekolah. Visi harus dimengerti guru, siswa, orang tua, komite, dan tenaga kependidikan. Visi bersama memberi arah dan energi kolektif.

Ketiga, kepala sekolah harus memperkuat **budaya sekolah**. Budaya positif tidak terbentuk melalui instruksi sesaat. Ia dibentuk melalui keteladanan, kebiasaan, penghargaan, dialog, dan konsistensi.

Keempat, kepala sekolah harus memimpin **pembelajaran**. Ia perlu memastikan bahwa rapat, supervisi, anggaran, dan program sekolah berhubungan dengan peningkatan pembelajaran.

Kelima, kepala sekolah harus membangun **komunikasi dan kepercayaan**. Tanpa trust, program sekolah sulit berjalan. Kepercayaan dibangun melalui transparansi, kompetensi, kejujuran, dan kepedulian.

Keenam, kepala sekolah harus menggunakan **data untuk keputusan**. Data bukan alat menghukum, tetapi alat memahami dan memperbaiki.

Ketujuh, kepala sekolah harus mengembangkan **kepemimpinan kolektif**. Sekolah yang sehat tidak bergantung pada satu orang. Guru, tenaga kependidikan, siswa, dan komite perlu diberi ruang berkontribusi.

2.17 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Bagi guru, sekolah sebagai organisasi pendidikan berarti guru adalah bagian dari sistem, bukan hanya pengajar individual. Setiap guru ikut membentuk budaya sekolah. Cara guru mengajar, menilai, berkomunikasi, dan memperlakukan siswa berkontribusi pada iklim sekolah.

Guru perlu melihat pembelajaran sebagai tanggung jawab kolektif. Jika literasi siswa rendah, semua guru bertanggung jawab. Jika budaya disiplin lemah, semua guru ikut membentuknya. Jika siswa tidak merasa aman,

semua warga sekolah harus memperbaikinya. Guru bukan hanya pelaksana kurikulum, tetapi pendidik dan pembangun budaya.

Bagi tenaga kependidikan, pemahaman ini menegaskan bahwa pekerjaan administrasi, data, perpustakaan, laboratorium, keamanan, kebersihan, dan layanan umum adalah bagian dari mutu pendidikan. Sekolah yang administrasinya rapi, lingkungannya bersih, datanya akurat, dan layanannya ramah akan menciptakan kondisi belajar yang lebih baik.

2.18 Implikasi bagi Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Orang tua perlu memahami bahwa sekolah tidak dapat menggantikan seluruh fungsi keluarga. Pendidikan anak adalah tanggung jawab bersama. Kebiasaan belajar, penggunaan teknologi, disiplin, dan karakter anak sangat dipengaruhi oleh rumah. Karena itu, sekolah dan orang tua perlu membangun kemitraan.

Komite sekolah perlu menjadi mitra strategis, bukan sekadar lembaga formal. Komite dapat memberi masukan, mendukung program, membantu komunikasi dengan masyarakat, dan memperkuat akuntabilitas.
Masyarakat juga dapat menjadi sumber belajar. Sekolah dapat bekerja sama dengan lembaga lokal, dunia usaha, perguruan tinggi, organisasi keagamaan, puskesmas, alumni, dan komunitas sosial.

Sekolah yang terbuka kepada masyarakat akan lebih relevan. Namun, keterbukaan harus tetap dikelola dengan prinsip perlindungan anak, etika, dan tujuan pendidikan.

2.19 Tantangan Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan dan Sistem Sosial

Ada beberapa tantangan utama.

Pertama, **fragmentasi program**. Banyak sekolah memiliki terlalu banyak program tetapi tidak terintegrasi. Akibatnya, guru lelah dan tujuan tidak tercapai.

Kedua, **administrasi berlebihan**. Administrasi penting, tetapi jika terlalu dominan, energi pembelajaran melemah.

Ketiga, **lemahnya budaya data**. Banyak data dikumpulkan, tetapi tidak dianalisis untuk keputusan.

Keempat, **rendahnya trust**. Ketidakpercayaan antara kepala sekolah dan guru, guru dan siswa, atau sekolah dan orang tua menghambat perubahan.

Kelima, **komunikasi digital yang tidak terkendali**. Informasi cepat menyebar, tetapi tidak selalu akurat.

Keenam, **resistensi terhadap perubahan**. Sekolah memiliki kebiasaan lama yang tidak mudah diubah.

Ketujuh, **ketimpangan sumber daya**. Tidak semua sekolah memiliki fasilitas, dana, dan kapasitas yang sama.

Kedelapan, **kompleksitas peserta didik masa kini**. Siswa menghadapi tekanan digital, sosial, akademik, keluarga, dan emosional yang makin kompleks.

Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa manajemen sekolah tidak dapat bersifat mekanis. Ia membutuhkan kepemimpinan adaptif, komunikasi sehat, penguatan budaya, dan pembelajaran organisasi.

2.20 Strategi Membangun Sekolah sebagai Organisasi dan Sistem Sosial yang Sehat

Strategi pertama adalah **membangun visi bersama**. Visi harus dirumuskan, dikomunikasikan, diterjemahkan ke dalam program, dan dievaluasi.

Strategi kedua adalah **menyelaraskan struktur dan tujuan**. Struktur organisasi harus mendukung prioritas sekolah, bukan sekadar mengikuti kebiasaan.

Strategi ketiga adalah **mengembangkan budaya dialog**. Guru, siswa, orang tua, dan tenaga kependidikan perlu memiliki ruang menyampaikan masukan.

Strategi keempat adalah **memperkuat komunitas belajar guru**. Guru perlu belajar bersama secara rutin melalui diskusi, refleksi, observasi, dan berbagi praktik baik.

Strategi kelima adalah **menggunakan data secara etis**. Data harus digunakan untuk memahami kebutuhan, bukan mempermalukan individu.

Strategi keenam adalah **membangun komunikasi orang tua yang proaktif**. Sekolah tidak boleh hanya menghubungi orang tua ketika ada masalah.

Strategi ketujuh adalah **menata disiplin positif**. Disiplin harus membentuk tanggung jawab, bukan sekadar menakut-nakuti.

Strategi kedelapan adalah **mengembangkan kepemimpinan terdistribusi**. Kepala sekolah perlu memberi ruang kepada guru dan warga sekolah lain untuk memimpin.

Strategi kesembilan adalah **membangun kemitraan masyarakat**. Lingkungan sekitar dapat menjadi sumber belajar dan dukungan.

Strategi kesepuluh adalah **menjalankan evaluasi berkelanjutan**. Sekolah perlu terus membaca hasil, memperbaiki proses, dan mengembangkan kapasitas.

2.21 Refleksi Konseptual

Sekolah sebagai organisasi pendidikan dan sistem sosial mengajarkan bahwa mutu sekolah tidak pernah lahir dari satu faktor tunggal. Gedung yang baik tidak cukup. Guru yang baik tidak cukup. Kepala sekolah yang kuat tidak cukup. Kurikulum yang baik tidak cukup. Semua harus terhubung dalam sistem yang sehat.

Sekolah yang terlalu menekankan organisasi formal dapat menjadi kaku. Sekolah yang terlalu menekankan hubungan informal tanpa struktur dapat menjadi tidak terarah. Sekolah yang sehat adalah sekolah yang memiliki struktur jelas dan budaya hangat, aturan tegas dan relasi peduli, data

akurat dan kebijaksanaan manusiawi, kepemimpinan kuat dan partisipasi luas.

Dalam dunia yang terus berubah, sekolah harus menjadi organisasi pembelajar. Sekolah perlu belajar dari data, dari siswa, dari guru, dari orang tua, dari masyarakat, dan dari kegagalan. Sekolah yang tidak belajar akan tertinggal. Sekolah yang belajar akan berkembang, meskipun sumber dayanya terbatas.

2.22 Penutup Bab

Bab ini menegaskan bahwa sekolah adalah organisasi pendidikan dan sistem sosial. Sebagai organisasi pendidikan, sekolah memiliki visi, misi, tujuan, struktur, pembagian peran, kurikulum, administrasi, pembelajaran, evaluasi, dan akuntabilitas. Sebagai sistem sosial, sekolah merupakan jaringan interaksi antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite, masyarakat, nilai, norma, budaya, dan lingkungan.

Pemahaman ini membawa konsekuensi penting bagi manajemen persekolahan. Kepala sekolah harus memimpin sistem, bukan sekadar mengurus administrasi. Guru harus menjadi bagian dari komunitas belajar, bukan hanya pengajar individual. Peserta didik harus dipandang sebagai subjek sosial yang sedang bertumbuh. Orang tua dan masyarakat harus dilibatkan sebagai mitra. Budaya dan iklim sekolah harus dikelola karena keduanya sangat memengaruhi pembelajaran dan karakter.

Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu mengintegrasikan organisasi formal dan sistem sosial, struktur dan budaya, pembelajaran dan nilai, data dan kebijaksanaan, kepemimpinan dan partisipasi, serta otonomi dan akuntabilitas. Dengan demikian, sekolah dapat menjadi ruang pembelajaran yang hidup, manusiawi, adaptif, inklusif, dan bermutu.

Glossarium

Akuntabilitas Sekolah: Kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan kebijakan, program, penggunaan sumber daya, proses pembelajaran, dan hasil pendidikan kepada pemangku kepentingan.

Budaya Sekolah: Nilai, norma, kebiasaan, simbol, tradisi, dan pola perilaku yang hidup dalam lingkungan sekolah.

Distributed Leadership: Kepemimpinan yang tersebar dalam praktik organisasi dan tidak hanya bergantung pada kepala sekolah sebagai pemimpin formal.

Iklim Sekolah: Suasana psikologis dan sosial yang dirasakan warga sekolah dalam kehidupan sehari-hari.

Input Pendidikan: Sumber daya dan kondisi awal yang masuk ke dalam sistem sekolah, seperti siswa, guru, kurikulum, dana, fasilitas, dan dukungan masyarakat.

Komite Sekolah: Lembaga mandiri yang menjadi mitra sekolah dalam memberi pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan penghubung dengan masyarakat.

Komunitas Belajar: Kelompok warga sekolah, terutama guru, yang secara bersama-sama melakukan refleksi, berbagi praktik, dan meningkatkan mutu pembelajaran.

Kurikulum Tersembunyi: Nilai dan pelajaran tidak tertulis yang dipelajari siswa melalui budaya, relasi, kebiasaan, dan praktik sehari-hari di sekolah.

Loosely Coupled System: Sistem yang bagian-bagiannya saling berhubungan tetapi tidak selalu terikat secara ketat, sehingga perubahan formal tidak otomatis mengubah praktik nyata.

Manajemen Berbasis Sekolah: Pendekatan pengelolaan pendidikan yang memberi kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan meningkatkan mutu dengan melibatkan masyarakat.

Organisasi Pembelajar: Organisasi yang terus belajar dari pengalaman, data, refleksi, dan perubahan untuk memperbaiki diri.

Organisasi Pendidikan: Lembaga yang memiliki tujuan, struktur, sumber daya, dan proses untuk menyelenggarakan pendidikan.

Outcome Pendidikan: Dampak jangka panjang pendidikan, seperti kesiapan lulusan untuk belajar lanjut, bekerja, bermasyarakat, dan hidup secara bertanggung jawab.

Output Pendidikan: Hasil langsung pendidikan, seperti prestasi, nilai, keterampilan, karakter, dan kelulusan.

Partisipasi Sekolah: Keterlibatan warga sekolah dan pemangku kepentingan dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan sekolah.

Pembelajaran: Proses interaksi peserta didik dengan guru, sumber belajar, lingkungan, dan pengalaman untuk membangun pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

Relasi Formal: Hubungan yang diatur oleh struktur, jabatan, aturan, surat tugas, prosedur, dan mekanisme resmi sekolah.

Relasi Informal: Hubungan sosial yang terbentuk melalui komunikasi sehari-hari, kebiasaan, kepercayaan, dan jaringan personal di sekolah.

Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan: Pandangan bahwa sekolah adalah lembaga formal yang memiliki tujuan, struktur, pembagian peran, dan proses manajerial untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sekolah sebagai Sistem Sosial: Pandangan bahwa sekolah merupakan jaringan interaksi manusia, nilai, norma, budaya, struktur, dan lingkungan yang saling memengaruhi.

Sistem Terbuka: Sistem yang menerima pengaruh dari lingkungan dan memberikan dampak kembali kepada lingkungan.

Struktur Organisasi Sekolah: Susunan peran, tugas, tanggung jawab, dan hubungan kerja dalam sekolah.

Supervisi Akademik: Pembinaan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Trust atau Kepercayaan: Keyakinan antarwarga sekolah bahwa pihak lain memiliki integritas, kompetensi, kepedulian, keterbukaan, dan dapat diandalkan.

Umpan Balik: Informasi tentang proses dan hasil pendidikan yang digunakan untuk memperbaiki sekolah.

Visi Sekolah: Gambaran masa depan yang ingin diwujudkan oleh sekolah.

Daftar Pustaka

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education, 27*(3), 391–406. DOI tidak tersedia.

Demirtaş-Zorbaz, S., & Hoard, P. R. (2021). Does school climate that includes students' views deliver academic achievement? A meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement, 32*(4), 543–563. doi: 10.1080/09243453.2021.1920432.

Erdem, C. (2024). The relationship between school and classroom climate and academic achievement: A meta-analysis. *School Psychology International*. doi: 10.1177/01430343231202923.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 221–239. doi: 10.1080/15700760500244793.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8th ed.). McGraw-Hill. DOI tidak tersedia.

Kools, M., & Stoll, L. (2016). *What makes a school a learning organisation?* OECD Education Working Papers, No. 137. OECD Publishing. doi: 10.1787/5jlwm62b3bvh-en.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27–42. doi: 10.1080/13632430701800060.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. doi: 10.1080/13632434.2019.1596077.

Parsons, T. (1959). The school class as a social system: Some of its functions in American society. *Harvard Educational Review, 29*(4), 297–318. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635–674. doi: 10.1177/0013161X08321509.

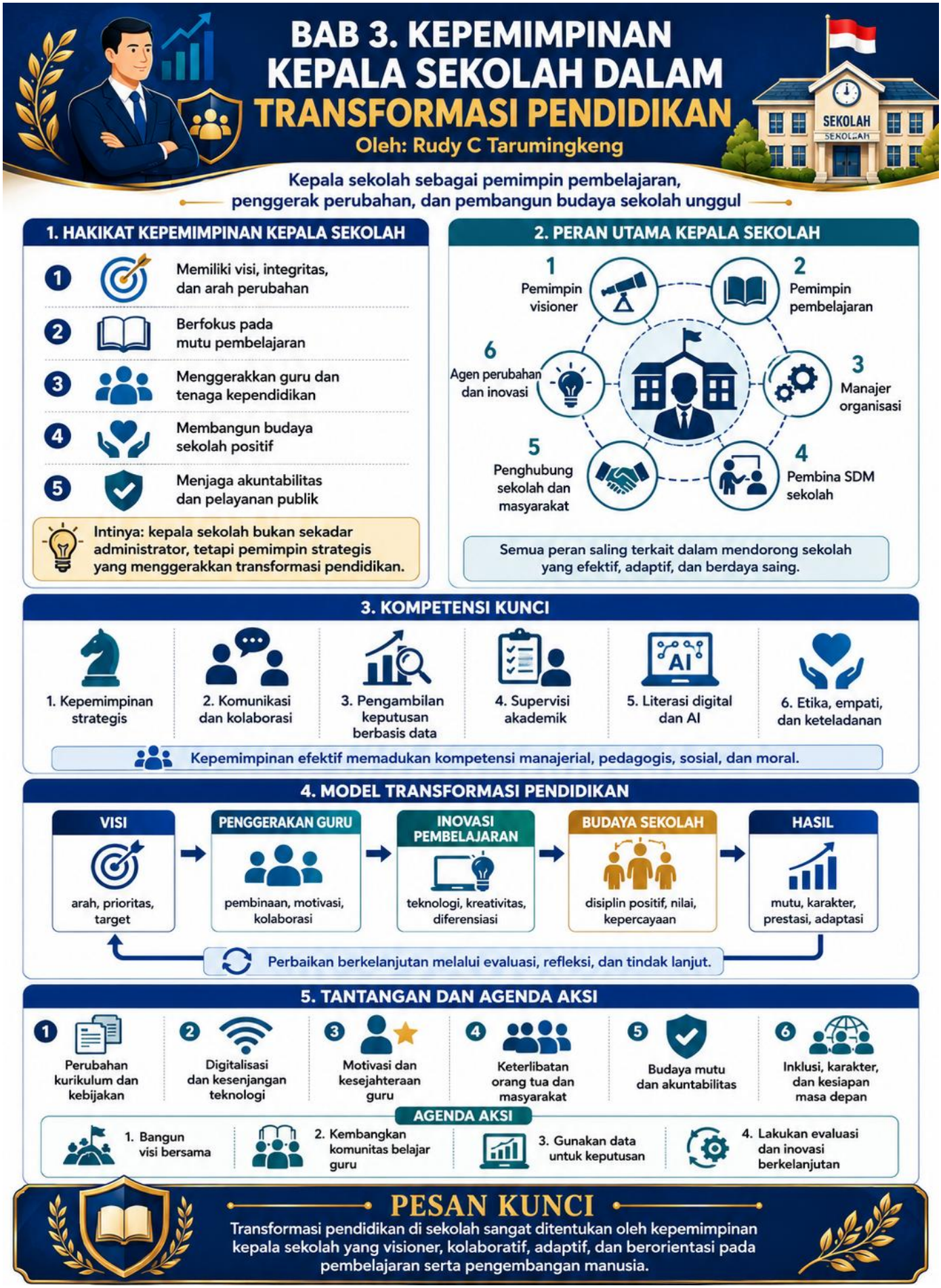
Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher, 30*(3), 23–28. doi: 10.3102/0013189X030003023.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies, 36*(1), 3–34. doi: 10.1080/0022027032000106726.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration, 39*(4), 308–331. doi: 10.1108/EUM0000000005493.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration, 36*(4), 334–352. doi: 10.1108/09578239810211518.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 1–19. doi: 10.2307/2391875.


BAB 3. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM TRANSFORMASI PENDIDIKAN
Oleh: Rudy C Tarumingkeng
SEKOLAH
Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, penggerak perubahan, dan pembangun budaya sekolah unggul
1. HAKIKAT KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
1 Memiliki visi, integritas, dan arah perubahan
2 Berfokus pada mutu pembelajaran
3 Menggerakkan guru dan tenaga kependidikan
4 Membangun budaya sekolah positif
5 Menjaga akuntabilitas dan pelayanan publik
Intinya: kepala sekolah bukan sekadar administrator, tetapi pemimpin strategis yang menggerakkan transformasi pendidikan.
2. PERAN UTAMA KEPALA SEKOLAH
1 Pemimpin visioner
2 Pemimpin pembelajaran
3 Manajer organisasi
4 Pembina SDM sekolah
5 Penghubung sekolah dan masyarakat
6 Agen perubahan dan inovasi
Semua peran saling terkait dalam mendorong sekolah yang efektif, adaptif, dan berdaya saing.
3. KOMPETENSI KUNCI
1. Kepemimpinan strategis
2. Komunikasi dan kolaborasi
3. Pengambilan keputusan berbasis data
4. Supervisi akademik
5. Literasi digital dan AI
6. Etika, empati, dan keteladanan
Kepemimpinan efektif memadukan kompetensi manajerial, pedagogis, sosial, dan moral.
4. MODEL TRANSFORMASI PENDIDIKAN
VISI
arah, prioritas, target
PENGGERAKAN GURU
pembinaan, motivasi, kolaborasi
INOVASI PEMBELAJARAN
teknologi, kreativitas, diferensiasi
BUDAYA SEKOLAH
disiplin positif, nilai, kepercayaan
HASIL
mutu, karakter, prestasi, adaptasi
Perbaikan berkelanjutan melalui evaluasi, refleksi, dan tindak lanjut.
5. TANTANGAN DAN AGENDA AKSI
1 Perubahan kurikulum dan kebijakan
2 Digitalisasi dan kesenjangan teknologi
3 Motivasi dan kesejahteraan guru
4 Keterlibatan orang tua dan masyarakat
5 Budaya mutu dan akuntabilitas
6 Inklusi, karakter, dan kesiapan masa depan
AGENDA AKSI
1. Bangun visi bersama
2. Kembangkan komunitas belajar guru
3. Gunakan data untuk keputusan
4. Lakukan evaluasi dan inovasi berkelanjutan
PESAN KUNCI
Transformasi pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran serta pengembangan manusia.

Bab 3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Transformasi Pendidikan ******

Abstrak

Bab ini membahas kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor strategis dalam transformasi pendidikan. Kepala sekolah tidak lagi cukup dipahami sebagai administrator yang mengurus jadwal, dokumen, keuangan, sarana, dan tata tertib, tetapi sebagai pemimpin pembelajaran, penggerak perubahan, pembangun budaya sekolah, pengembang kapasitas guru, penghubung sekolah dengan masyarakat, serta penjaga integritas kelembagaan. Dalam konteks perubahan kurikulum, digitalisasi, tuntutan akuntabilitas, keberagaman peserta didik, dan kebutuhan peningkatan mutu, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi visioner, manajerial, pedagogis, sosial, digital, etis, dan reflektif.

Literatur kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh terutama melalui penciptaan kondisi organisasi yang mendukung pembelajaran, pengembangan guru, budaya kolaboratif, dan keterlibatan orang tua. Leithwood, Harris, dan Hopkins menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap kondisi organisasi sekolah yang berdampak pada kualitas pengajaran dan pembelajaran; Robinson, Lloyd, dan Rowe menunjukkan bahwa kepemimpinan yang paling dekat dengan inti pembelajaran memiliki pengaruh lebih kuat terhadap hasil siswa; sementara gagasan distributed leadership menekankan bahwa perubahan sekolah tidak dapat bergantung hanya pada satu figur kepala sekolah, tetapi harus membangun kapasitas kepemimpinan kolektif. (Educational Leaders)

Bab ini menguraikan hakikat kepemimpinan kepala sekolah, peran kepala sekolah dalam transformasi pendidikan, model kepemimpinan instruksional dan transformasional, kompetensi utama kepala sekolah, kepemimpinan berbasis data, pengembangan komunitas belajar guru, kepemimpinan

digital dan AI, budaya sekolah, etika kepemimpinan, serta strategi menghadapi tantangan perubahan pendidikan. Dalam konteks Indonesia, pembahasan dikaitkan dengan standar pengelolaan satuan pendidikan serta regulasi penugasan guru sebagai kepala sekolah yang menekankan peran kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola satuan pendidikan guna meningkatkan layanan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Kata Kunci: *kepala sekolah, kepemimpinan pendidikan, transformasi pendidikan, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan terdistribusi, komunitas belajar guru, budaya sekolah, literasi digital, manajemen perubahan.*

3.1 Pendahuluan

Kepala sekolah merupakan salah satu aktor paling menentukan dalam kehidupan sekolah. Di tangan kepala sekolah, visi sekolah dapat menjadi gerakan nyata atau berhenti sebagai tulisan formal. Di bawah kepemimpinannya, guru dapat tumbuh sebagai komunitas profesional atau berjalan sendiri-sendiri. Melalui keputusan dan keteladanannya, budaya sekolah dapat menjadi positif, disiplin, kolaboratif, dan humanis, atau sebaliknya menjadi birokratis, defensif, dan miskin inovasi.

Dalam masa lalu, kepala sekolah sering dipersepsikan terutama sebagai administrator. Tugasnya adalah memastikan sekolah berjalan tertib: jadwal tersusun, guru hadir, siswa masuk kelas, laporan selesai, dana tercatat, sarana terpelihara, dan aturan ditaati. Peran administratif ini tetap penting, tetapi tidak lagi memadai. Sekolah masa kini menghadapi tantangan yang jauh lebih kompleks: perubahan kurikulum, tuntutan kompetensi abad ke-21, transformasi digital, kecerdasan buatan, keberagaman peserta didik, tuntutan partisipasi orang tua, akuntabilitas publik, perlindungan anak, kesejahteraan guru, serta kebutuhan membangun karakter dan literasi.

Karena itu, kepala sekolah perlu dipahami sebagai **pemimpin transformasi pendidikan**. Transformasi pendidikan bukan sekadar perubahan prosedur, perubahan nama kurikulum, penggunaan aplikasi,

atau pembangunan gedung baru. Transformasi pendidikan adalah perubahan mendasar dalam cara sekolah memahami peserta didik, mengelola pembelajaran, mengembangkan guru, menggunakan data, membangun budaya, melibatkan masyarakat, dan menyiapkan generasi masa depan. Dalam proses ini, kepala sekolah berperan sebagai arsitek perubahan.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting karena sekolah adalah organisasi sosial yang kompleks. Kepala sekolah tidak bekerja dengan mesin, tetapi dengan manusia: guru, siswa, tenaga kependidikan, orang tua, komite, masyarakat, yayasan, dan pemerintah. Setiap kebijakan sekolah selalu menyentuh relasi, emosi, nilai, kepentingan, kebiasaan, dan budaya. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus memiliki kecerdasan manajerial sekaligus kecerdasan sosial dan moral.

Dalam literatur internasional, kepemimpinan sekolah diakui memiliki pengaruh terhadap mutu pendidikan, terutama secara tidak langsung melalui kondisi organisasi yang mendukung pembelajaran. Leithwood, Harris, dan Hopkins menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap fitur organisasi sekolah yang selanjutnya memengaruhi kualitas pengajaran dan pembelajaran. (Educational Leaders) Robinson, Lloyd, dan Rowe menemukan bahwa kepemimpinan instruksional rata-rata memiliki pengaruh lebih besar terhadap hasil siswa dibanding kepemimpinan transformasional yang lebih umum, terutama karena kepemimpinan instruksional lebih dekat dengan inti pembelajaran. (Sage Journals)

Dalam konteks Indonesia, kepala sekolah juga ditempatkan sebagai guru yang diberi tugas memimpin dan mengelola satuan pendidikan dalam rangka meningkatkan layanan pendidikan. Regulasi terbaru tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah menegaskan pentingnya kepala sekolah sebagai pemimpin dan pengelola satuan pendidikan, bukan sekadar pelaksana administratif. (Database Peraturan | JDIH BPK) Dengan demikian, kepala sekolah berada pada posisi strategis: ia harus menjaga kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga mendorong pembaruan pendidikan yang relevan dengan kebutuhan zaman.

3.2 Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah proses memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, memberdayakan, dan membangun komitmen seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan tidak identik dengan jabatan. Jabatan memberi kewenangan formal, tetapi kepemimpinan sejati lahir dari integritas, kompetensi, visi, kepercayaan, komunikasi, keteladanan, dan kemampuan menciptakan perubahan bermakna.

Hakikat kepemimpinan kepala sekolah dapat dijelaskan melalui beberapa dimensi.

Pertama, **kepala sekolah adalah pemimpin visi**. Ia harus mampu merumuskan arah masa depan sekolah, menjelaskan mengapa sekolah perlu berubah, dan menghubungkan perubahan itu dengan kebutuhan peserta didik. Visi kepala sekolah tidak boleh abstrak. Visi harus diterjemahkan menjadi prioritas, program, budaya, anggaran, dan indikator. Jika visi sekolah adalah menjadi sekolah literat, inklusif, dan adaptif terhadap teknologi, maka kepala sekolah harus menggerakkan program literasi, pelatihan guru, layanan inklusi, penggunaan teknologi pembelajaran, serta evaluasi kemajuan.

Kedua, **kepala sekolah adalah pemimpin pembelajaran**. Inti sekolah adalah pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memberi perhatian utama pada kualitas pengajaran guru dan kualitas belajar siswa. Ia perlu memahami kurikulum, asesmen, strategi pembelajaran, kebutuhan guru, perkembangan siswa, dan data hasil belajar. Hallinger menekankan bahwa kepemimpinan instruksional tetap relevan karena berpusat pada pengelolaan program pembelajaran dan pembentukan iklim akademik sekolah. (Taylor & Francis Online)

Ketiga, **kepala sekolah adalah penggerak manusia**. Sekolah tidak berubah hanya karena peraturan. Sekolah berubah ketika manusia di dalamnya bergerak. Guru perlu diyakinkan, didampingi, dilatih, dihargai, dan diberi ruang untuk berkembang. Tenaga kependidikan perlu

memahami bahwa layanan administrasi adalah bagian dari mutu pendidikan. Siswa perlu dilibatkan sebagai subjek, bukan hanya objek kebijakan.

Keempat, **kepala sekolah adalah pembangun budaya sekolah**. Budaya sekolah adalah kebiasaan kolektif yang hidup setiap hari. Kepala sekolah membentuk budaya melalui keteladanan, konsistensi, penghargaan, cara berkomunikasi, cara menangani konflik, cara memimpin rapat, dan cara menindaklanjuti masalah. Budaya sekolah yang positif tidak lahir dari slogan, tetapi dari praktik yang berulang.

Kelima, **kepala sekolah adalah penjaga akuntabilitas dan integritas**. Sekolah mengelola kepercayaan publik. Dana, nilai, data siswa, kebijakan disiplin, layanan pembelajaran, dan relasi dengan orang tua harus dikelola secara transparan dan bertanggung jawab. Kepala sekolah harus menunjukkan bahwa sekolah adalah lembaga moral.

Dengan demikian, kepala sekolah bukan hanya "pengelola sekolah", melainkan **pemimpin strategis pendidikan**. Ia memadukan fungsi manajerial, pedagogis, sosial, budaya, digital, dan moral.

3.3 Transformasi Pendidikan dan Peran Kepala Sekolah

Transformasi pendidikan adalah proses perubahan sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan mutu, relevansi, keadilan, dan kebermaknaan pendidikan. Transformasi tidak sama dengan perubahan administratif biasa. Perubahan administratif dapat berupa pergantian format laporan atau aplikasi. Transformasi menyentuh cara berpikir, cara bekerja, cara mengajar, cara belajar, cara berelasi, dan cara mengevaluasi.

Dalam sekolah, transformasi pendidikan dapat muncul dalam berbagai bentuk. Pertama, transformasi pembelajaran dari teacher-centered menuju student-centered. Guru tidak hanya berceramah, tetapi memfasilitasi eksplorasi, diskusi, proyek, pemecahan masalah, dan refleksi. Kedua, transformasi kurikulum dari sekadar penyelesaian materi menuju pembelajaran bermakna dan kontekstual. Ketiga, transformasi budaya dari disiplin berbasis hukuman menuju disiplin positif dan tanggung jawab.

Keempat, transformasi manajemen dari keputusan berdasarkan intuisi menuju keputusan berbasis data. Kelima, transformasi teknologi dari penggunaan alat digital sebagai formalitas menuju integrasi pedagogis yang memperkaya belajar.

Peran kepala sekolah dalam transformasi pendidikan sangat krusial karena perubahan sekolah sering menghadapi resistensi. Guru mungkin merasa lelah dengan perubahan. Orang tua mungkin belum memahami arah baru. Siswa mungkin membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri. Tenaga kependidikan mungkin menghadapi beban administratif baru. Kepala sekolah harus mampu menjembatani antara kebijakan, kebutuhan lokal, dan kapasitas warga sekolah.

Dalam perspektif Michael Fullan, peran pemimpin sekolah berkembang dari administrator menjadi instructional leader dan kemudian change agent. Fullan menekankan pentingnya tujuan moral, pemahaman proses perubahan, pembangunan relasi, berbagi pengetahuan, serta penciptaan koherensi organisasi dalam kepemimpinan perubahan pendidikan. (Springer Nature) Gagasan ini relevan bagi kepala sekolah di Indonesia: transformasi pendidikan tidak cukup dilakukan dengan instruksi, tetapi perlu mengembangkan makna, kapasitas, dan koherensi.

Kepala sekolah yang menjadi penggerak transformasi perlu bekerja melalui beberapa tahap. Pertama, melakukan diagnosis kondisi sekolah. Kedua, membangun urgensi perubahan. Ketiga, merumuskan visi dan prioritas. Keempat, mengembangkan kapasitas guru dan tenaga kependidikan. Kelima, mengelola komunikasi dan resistensi. Keenam, menggunakan data untuk evaluasi. Ketujuh, melembagakan perubahan menjadi budaya sekolah.

Transformasi yang berhasil tidak selalu spektakuler. Kadang transformasi dimulai dari perubahan kecil tetapi konsisten: guru mulai berdiskusi tentang hasil belajar, wali kelas mulai memantau perkembangan siswa secara lebih manusiawi, rapat guru berubah dari laporan menjadi refleksi, orang tua mulai dilibatkan secara proaktif, atau perpustakaan menjadi pusat literasi. Perubahan kecil yang terus diperbaiki dapat menghasilkan transformasi besar.

3.4 Peran Utama Kepala Sekolah

Kepala sekolah menjalankan berbagai peran yang saling terkait. Peran-peran ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk satu kesatuan kepemimpinan sekolah.

3.4.1 Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Visioner

Sebagai pemimpin visioner, kepala sekolah harus mampu melihat masa depan sekolah. Ia perlu membaca perubahan masyarakat, kebutuhan peserta didik, perkembangan teknologi, arah kebijakan pendidikan, dan tantangan lokal. Visi kepala sekolah bukan sekadar mimpi pribadi, tetapi arah kolektif yang dibangun bersama warga sekolah.

Visi yang baik memiliki tiga ciri. Pertama, jelas. Warga sekolah memahami tujuan yang hendak dicapai. Kedua, bermakna. Visi menyentuh kebutuhan nyata peserta didik dan masyarakat. Ketiga, operasional. Visi dapat diterjemahkan menjadi program, indikator, dan tindakan.

Misalnya, kepala sekolah dapat menetapkan visi "membangun sekolah yang literat, berkarakter, dan adaptif terhadap teknologi". Visi ini harus diikuti program literasi lintas mata pelajaran, pembinaan karakter berbasis budaya sekolah, pelatihan guru dalam pembelajaran digital, serta evaluasi berkala.

3.4.2 Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

Peran ini merupakan inti kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah harus memastikan bahwa pembelajaran menjadi pusat organisasi. Ia perlu memantau kualitas mengajar, mendukung pengembangan guru, membaca hasil belajar siswa, mengoordinasikan kurikulum, dan menciptakan lingkungan belajar yang aman.

Robinson, Lloyd, dan Rowe mengidentifikasi beberapa praktik kepemimpinan yang berpengaruh terhadap hasil siswa, antara lain menetapkan tujuan dan harapan, menyediakan sumber daya strategis, merencanakan dan mengevaluasi pengajaran serta kurikulum, mempromosikan dan berpartisipasi dalam pembelajaran guru, serta

memastikan lingkungan tertib dan suportif. (Sage Journals) Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus dekat dengan proses inti pembelajaran.

Pemimpin pembelajaran tidak berarti kepala sekolah harus menjadi ahli semua mata pelajaran. Artinya, kepala sekolah harus mampu mengajukan pertanyaan pedagogis: apakah siswa memahami? Metode apa yang efektif? Data apa yang menunjukkan kemajuan? Dukungan apa yang dibutuhkan guru? Bagaimana pembelajaran menjadi lebih bermakna?

3.4.3 Kepala Sekolah sebagai Manajer Organisasi

Kepala sekolah tetap harus menjalankan fungsi manajerial. Sekolah membutuhkan perencanaan, pengorganisasian, pembagian tugas, pengelolaan anggaran, administrasi, sarana-prasarana, keamanan, tata tertib, dan sistem informasi. Tanpa manajemen yang baik, visi tidak dapat dijalankan.

Namun, manajemen organisasi harus melayani pembelajaran. Anggaran sekolah seharusnya mencerminkan prioritas pendidikan. Jadwal seharusnya mendukung kualitas pembelajaran. Administrasi seharusnya memudahkan guru dan siswa. Sarana-prasarana seharusnya digunakan secara optimal, bukan hanya dicatat dalam inventaris.

3.4.4 Kepala Sekolah sebagai Pembina SDM Sekolah

Guru dan tenaga kependidikan adalah aset utama sekolah. Kepala sekolah harus membina mereka melalui pelatihan, supervisi, mentoring, apresiasi, dan pengembangan komunitas belajar. Guru yang terus belajar akan memperkuat mutu sekolah.

Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, dan Thomas menegaskan bahwa kemajuan reformasi pendidikan bergantung pada kapasitas individual dan kolektif guru serta keterkaitannya dengan kapasitas sekolah secara keseluruhan; komunitas belajar profesional dipandang menjanjikan untuk membangun kapasitas perbaikan berkelanjutan. (University of Bristol) Karena itu, kepala sekolah perlu menciptakan iklim di mana guru mau belajar bersama, bukan bekerja sendirian.

3.4.5 Kepala Sekolah sebagai Penghubung Sekolah dan Masyarakat

Sekolah tidak berdiri sendiri. Orang tua, komite, alumni, dunia usaha, perguruan tinggi, puskesmas, organisasi keagamaan, dan masyarakat lokal dapat menjadi mitra pendidikan. Kepala sekolah perlu membangun komunikasi yang terbuka dan kemitraan yang produktif.

Peran ini semakin penting karena pendidikan anak tidak hanya berlangsung di sekolah. Keluarga sangat memengaruhi disiplin, karakter, kebiasaan belajar, dan penggunaan teknologi. Jika sekolah dan keluarga tidak searah, pendidikan anak menjadi lemah. Kepala sekolah perlu membangun komunikasi yang proaktif, bukan hanya memanggil orang tua ketika ada masalah.

3.4.6 Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan dan Inovasi

Sebagai agen perubahan, kepala sekolah harus mampu mendorong inovasi. Inovasi dapat berupa pembelajaran berbasis proyek, pemanfaatan teknologi, sistem deteksi dini siswa berisiko, program literasi, disiplin positif, pembelajaran diferensiasi, atau penguatan budaya kolaboratif.

Inovasi tidak selalu mahal. Sekolah dapat berinovasi melalui perubahan cara rapat, refleksi guru, penggunaan data sederhana, pembelajaran berbasis lingkungan sekitar, atau program mentor siswa. Yang penting adalah inovasi menyelesaikan masalah nyata dan meningkatkan mutu.

3.5 Kompetensi Kunci Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah membutuhkan kompetensi yang luas. Kompetensi ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga moral dan sosial.

3.5.1 Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan menentukan arah, membaca lingkungan, menetapkan prioritas, mengelola sumber daya, dan memastikan program berjalan sesuai tujuan. Kepala sekolah yang strategis tidak terjebak dalam kegiatan yang banyak tetapi tidak berdampak. Ia mampu memilih prioritas.

Sebagai contoh, jika data menunjukkan literasi siswa rendah, kepala sekolah harus menempatkan literasi sebagai prioritas strategis. Program sekolah, pelatihan guru, anggaran buku, jadwal membaca, dan evaluasi pembelajaran harus diarahkan ke sana.

3.5.2 Komunikasi dan Kolaborasi

Kepala sekolah harus mampu berkomunikasi dengan guru, siswa, orang tua, komite, yayasan, pemerintah, dan masyarakat. Komunikasi yang baik bukan hanya menyampaikan instruksi, tetapi mendengar, menjelaskan, menegosiasikan, dan membangun kepercayaan.

Kolaborasi penting karena perubahan sekolah tidak dapat dilakukan sendiri. Kepala sekolah harus membangun tim, menggerakkan guru, melibatkan orang tua, dan menciptakan jaringan dukungan.

3.5.3 Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Kepala sekolah perlu menggunakan data dalam mengambil keputusan. Data dapat berupa hasil asesmen, kehadiran, keterlambatan, pelanggaran disiplin, hasil survei siswa, masukan orang tua, kinerja guru, kondisi sarana, atau laporan keuangan. Data membantu sekolah memahami masalah secara objektif.

Namun, data tidak boleh digunakan secara mekanis. Data harus ditafsirkan dengan konteks. Angka rendah dalam hasil belajar tidak otomatis berarti guru buruk atau siswa malas. Kepala sekolah perlu bertanya: faktor apa yang memengaruhi data ini? Dukungan apa yang dibutuhkan?

3.5.4 Supervisi Akademik

Supervisi akademik adalah pembinaan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah perlu mengubah supervisi dari pemeriksaan administratif menjadi dialog pembelajaran. Observasi kelas, umpan balik, refleksi, dan tindak lanjut harus dilakukan secara konstruktif.

Supervisi yang baik tidak membuat guru takut, tetapi membuat guru merasa didampingi. Kepala sekolah perlu melihat guru sebagai mitra belajar.

3.5.5 Literasi Digital dan AI

Transformasi pendidikan masa kini tidak dapat dilepaskan dari teknologi digital dan kecerdasan buatan. Kepala sekolah perlu memahami potensi dan risiko teknologi. Teknologi dapat membantu administrasi, pembelajaran, asesmen, komunikasi, analitik data, dan pengembangan materi. Namun, teknologi juga membawa risiko distraksi, plagiarisme, kesenjangan akses, keamanan data, dan ketergantungan platform.

Kepala sekolah tidak harus menjadi ahli teknis, tetapi harus memiliki literasi digital strategis: memahami bagaimana teknologi mendukung pembelajaran, bagaimana melindungi data siswa, bagaimana melatih guru, dan bagaimana membangun etika penggunaan AI.

3.5.6 Etika, Empati, dan Keteladanan

Kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan moral. Kepala sekolah harus menjadi teladan integritas, kejujuran, disiplin, keadilan, dan kepedulian. Keputusan kepala sekolah selalu mengandung nilai. Cara ia memperlakukan guru, siswa, dan orang tua membentuk budaya sekolah.

Empati penting karena sekolah adalah komunitas manusia. Guru dapat mengalami beban kerja berat. Siswa dapat menghadapi tekanan keluarga. Orang tua dapat memiliki keterbatasan. Kepala sekolah perlu tegas, tetapi tetap manusiawi.

3.6 Kepemimpinan Instruksional: Memimpin Pembelajaran

Kepemimpinan instruksional adalah model kepemimpinan yang menempatkan pembelajaran sebagai pusat kerja kepala sekolah. Dalam model ini, kepala sekolah tidak hanya mengurus administrasi, tetapi memimpin mutu akademik sekolah. Hallinger mengembangkan gagasan kepemimpinan instruksional sebagai pendekatan yang mencakup penetapan misi sekolah, pengelolaan program pembelajaran, dan pengembangan iklim belajar yang positif. (ResearchGate)

Kepemimpinan instruksional sangat relevan karena mutu sekolah pada akhirnya terlihat dalam pengalaman belajar siswa. Jika pembelajaran di

kelas lemah, maka dokumen sekolah yang rapi tidak cukup. Jika guru tidak berkembang, maka kurikulum baru tidak akan berjalan efektif. Jika siswa tidak memahami dan tidak terlibat, maka program sekolah kehilangan makna.

Ada beberapa praktik penting kepemimpinan instruksional. Pertama, menetapkan tujuan akademik yang jelas. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa sekolah memiliki target mutu yang terukur, misalnya peningkatan literasi, numerasi, karakter, atau keterampilan tertentu. Kedua, mengoordinasikan kurikulum. Pembelajaran antarkelas dan antarmata pelajaran perlu selaras. Ketiga, memantau kemajuan siswa. Data hasil belajar harus dibaca dan ditindaklanjuti. Keempat, mendukung pengembangan guru. Guru perlu pelatihan dan ruang refleksi. Kelima, menciptakan iklim belajar yang aman dan tertib.

Robinson, Lloyd, dan Rowe menunjukkan bahwa semakin pemimpin memfokuskan relasi, pekerjaan, dan pembelajarannya pada inti pengajaran dan pembelajaran, semakin besar pengaruhnya terhadap hasil siswa. (Sage Journals) Pernyataan ini sangat penting: kepala sekolah tidak harus mengajar semua kelas, tetapi ia harus memastikan organisasi sekolah mengarah pada kualitas belajar.

Dalam praktik Indonesia, kepemimpinan instruksional dapat diwujudkan melalui komunitas belajar guru, observasi kelas, diskusi hasil asesmen, penguatan literasi dan numerasi, pembelajaran diferensiasi, refleksi kurikulum, dan supervisi akademik yang konstruktif. Kepala sekolah perlu hadir dalam proses akademik, bukan hanya dalam kegiatan seremonial.

3.7 Kepemimpinan Transformasional: Menggerakkan Perubahan

Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin menginspirasi, memberi motivasi, membangun komitmen, mengembangkan kapasitas individu, dan mengubah budaya organisasi. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah transformasional membantu guru melihat makna perubahan, membangun harapan, dan memperkuat identitas kolektif sekolah.

Leithwood dan koleganya menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan bagaimana kepala sekolah memengaruhi kondisi organisasi dan keterlibatan siswa. Kajian tentang transformational school leadership menunjukkan bahwa pengaruh kepala sekolah sering bekerja melalui kondisi organisasi seperti komitmen guru, budaya sekolah, dan kapasitas kolektif. (Taylor & Francis Online)

Kepemimpinan transformasional penting dalam perubahan pendidikan karena perubahan tidak selalu mudah. Guru dapat merasa takut, lelah, atau skeptis. Orang tua dapat bertanya-tanya. Siswa dapat membutuhkan waktu. Kepala sekolah transformasional tidak hanya memerintah, tetapi memberi inspirasi dan dukungan.

Ada empat unsur utama dalam kepemimpinan transformasional. Pertama, **idealized influence**, yaitu keteladanan. Kepala sekolah menjadi contoh nilai yang ingin dibangun. Kedua, **inspirational motivation**, yaitu kemampuan membangkitkan semangat dan makna. Ketiga, **intellectual stimulation**, yaitu mendorong warga sekolah berpikir kritis, mencoba cara baru, dan belajar dari pengalaman. Keempat, **individualized consideration**, yaitu perhatian terhadap kebutuhan individu guru dan siswa.

Namun, kepemimpinan transformasional perlu dipadukan dengan kepemimpinan instruksional. Inspirasi saja tidak cukup jika tidak menyentuh kualitas pembelajaran. Motivasi saja tidak cukup tanpa data, supervisi, dan pengembangan guru. Oleh karena itu, kepala sekolah masa kini perlu menggabungkan visi transformasional dengan fokus instruksional.

3.8 Kepemimpinan Terdistribusi dan Komunitas Belajar Guru

Transformasi sekolah tidak dapat bergantung hanya pada kepala sekolah. Sekolah terlalu kompleks untuk dipimpin secara tunggal. Karena itu, konsep **kepemimpinan terdistribusi** menjadi penting. Spillane, Halverson, dan Diamond memandang kepemimpinan sekolah sebagai praktik yang

tersebar melalui interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. (Sage Journals)

Dalam sekolah, kepemimpinan dapat muncul dari wakil kepala sekolah, koordinator kurikulum, guru senior, guru muda inovatif, wali kelas, guru BK, pustakawan, operator data, komite, bahkan siswa. Kepala sekolah yang baik bukan kepala sekolah yang mengerjakan semuanya sendiri, tetapi kepala sekolah yang mampu menumbuhkan kepemimpinan orang lain.

Kepemimpinan terdistribusi sangat terkait dengan komunitas belajar guru. Komunitas belajar guru adalah ruang di mana guru bekerja sama untuk meningkatkan pembelajaran. Guru menganalisis data, merancang strategi, saling mengobservasi, berbagi praktik baik, dan merefleksikan hasil. Stoll dan rekan-rekannya menjelaskan bahwa komunitas belajar profesional memiliki potensi besar untuk membangun kapasitas perbaikan berkelanjutan karena menghubungkan kapasitas individu guru dengan kapasitas sekolah secara keseluruhan. (University of Bristol)

Dalam praktik, komunitas belajar guru dapat dilakukan melalui pertemuan rutin berbasis masalah pembelajaran. Misalnya, guru matematika, IPA, bahasa, dan IPS bersama-sama membahas rendahnya kemampuan siswa memahami teks soal. Dari diskusi itu, mereka menyusun strategi literasi lintas mata pelajaran. Kepala sekolah mendukung dengan jadwal, fasilitas, dan apresiasi.

Kepemimpinan terdistribusi tidak berarti semua orang bebas berjalan sendiri. Kepala sekolah tetap menjaga arah, standar, dan akuntabilitas. Ia memastikan bahwa kepemimpinan yang tersebar tetap selaras dengan visi sekolah.

3.9 Kepemimpinan Berbasis Data

Kepala sekolah masa kini perlu memimpin dengan data. Data membantu sekolah memahami realitas, bukan hanya asumsi. Banyak keputusan sekolah selama ini dibuat berdasarkan kebiasaan, intuisi, atau tekanan sesaat. Padahal sekolah memiliki banyak data: nilai siswa, kehadiran,

keterlambatan, catatan disiplin, hasil asesmen, data guru, data sarana, survei siswa, masukan orang tua, dan data alumni.

Kepemimpinan berbasis data tidak berarti mengabaikan intuisi dan pengalaman. Data membantu memperjelas masalah. Misalnya, kepala sekolah melihat bahwa nilai literasi kelas VII rendah. Data lebih rinci menunjukkan bahwa siswa bukan sekadar lemah membaca, tetapi lemah memahami teks instruksi panjang. Maka intervensinya bukan hanya menambah jam bahasa Indonesia, tetapi melatih semua guru menggunakan strategi membaca instruksi.

Data juga membantu mencegah generalisasi. Jika ada guru mengatakan "siswa sekarang tidak disiplin", kepala sekolah dapat melihat data keterlambatan, absen, dan pelanggaran. Apakah masalah terjadi di semua kelas atau kelas tertentu? Apakah meningkat pada hari tertentu? Apakah terkait transportasi, jadwal, atau budaya kelas?

Namun, data harus digunakan secara etis. Data siswa adalah informasi sensitif. Kepala sekolah harus menjaga privasi. Data guru juga harus digunakan untuk pengembangan, bukan mempermalukan. Budaya data yang sehat adalah budaya belajar: data digunakan untuk memahami, memperbaiki, dan mendukung.

3.10 Kepemimpinan Digital dan AI di Sekolah

Digitalisasi pendidikan menuntut kepala sekolah memiliki literasi teknologi. Teknologi tidak lagi sekadar alat tambahan. Ia memengaruhi cara sekolah mengajar, mengelola data, berkomunikasi dengan orang tua, melakukan asesmen, menyimpan dokumen, dan mengembangkan materi.

AI juga mulai memengaruhi dunia pendidikan. Guru dapat menggunakan AI untuk menyusun rancangan pembelajaran, membuat variasi soal, memberi umpan balik awal, menerjemahkan materi, atau merancang aktivitas diferensiasi. Siswa dapat menggunakan AI untuk belajar mandiri, bertanya, mencari ide, atau melatih pemahaman. Administrasi sekolah dapat dibantu melalui otomasi data dan komunikasi.

Namun, teknologi dan AI membawa tantangan. Pertama, kesenjangan akses. Tidak semua siswa memiliki perangkat dan internet yang memadai. Kedua, keamanan data. Data siswa harus dilindungi. Ketiga, etika akademik. AI dapat memicu plagiarisme jika tidak diarahkan. Keempat, kualitas informasi. Siswa perlu belajar memeriksa kebenaran. Kelima, beban guru. Digitalisasi yang tidak terkelola dapat menambah beban administrasi.

Kepala sekolah perlu membangun kebijakan digital sekolah. Kebijakan tersebut mencakup penggunaan perangkat, etika AI, perlindungan data, pelatihan guru, komunikasi digital, serta integrasi teknologi dalam pembelajaran. Kepala sekolah harus memastikan teknologi memperkuat pembelajaran, bukan hanya menjadi simbol modernitas.

3.11 Kepala Sekolah sebagai Pembangun Budaya Sekolah

Budaya sekolah adalah nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang hidup dalam sekolah. Kepala sekolah sangat berperan dalam membangun budaya. Ia tidak membangun budaya hanya melalui pidato, tetapi melalui keteladanan dan sistem.

Budaya sekolah positif mencakup disiplin, kejujuran, saling menghargai, semangat belajar, kolaborasi guru, kepedulian terhadap siswa, keterbukaan terhadap perbaikan, dan akuntabilitas. Kepala sekolah harus memastikan nilai-nilai ini tampak dalam tindakan.

Jika sekolah ingin membangun budaya literasi, kepala sekolah harus memastikan guru memberi contoh membaca, perpustakaan hidup, siswa diberi ruang membaca, dan literasi menjadi bagian dari pembelajaran. Jika sekolah ingin membangun budaya disiplin, kepala sekolah dan guru harus tepat waktu. Jika sekolah ingin membangun budaya kolaborasi, jadwal guru perlu memberi ruang untuk diskusi.

Budaya sekolah juga terbentuk dari cara sekolah menangani masalah. Ketika ada siswa melanggar, apakah sekolah hanya menghukum atau juga membina? Ketika guru gagal mencoba metode baru, apakah ia dipermalukan atau didampingi? Ketika orang tua mengeluh, apakah

sekolah defensif atau mendengar? Jawaban atas pertanyaan ini menentukan budaya.

3.12 Etika Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kepemimpinan moral. Sekolah bukan hanya organisasi layanan, tetapi lembaga pembentukan nilai. Karena itu, kepala sekolah harus menjaga etika.

Etika kepemimpinan mencakup kejujuran, keadilan, transparansi, tanggung jawab, penghormatan terhadap martabat manusia, perlindungan anak, penggunaan dana yang benar, penilaian yang adil, dan perlindungan data. Kepala sekolah harus menghindari penyalahgunaan kekuasaan, diskriminasi, manipulasi nilai, penyimpangan keuangan, dan keputusan yang merugikan siswa.

Kepala sekolah juga harus adil terhadap guru. Pembagian tugas harus transparan. Penilaian kinerja harus objektif. Apresiasi harus tidak pilih kasih. Konflik harus diselesaikan dengan martabat.

Etika juga penting dalam digitalisasi. Penggunaan AI, data siswa, kamera pengawas, aplikasi komunikasi, dan platform pembelajaran harus memperhatikan privasi dan keselamatan. Sekolah tidak boleh mengorbankan martabat siswa demi efisiensi administrasi.

3.13 Tantangan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah menghadapi berbagai tantangan.

Pertama, **perubahan kurikulum dan kebijakan**. Kepala sekolah harus menerjemahkan kebijakan menjadi praktik sekolah. Tantangannya adalah menjaga agar perubahan tidak hanya menjadi dokumen baru, tetapi benar-benar memengaruhi pembelajaran.

Kedua, **digitalisasi dan kesenjangan teknologi**. Sekolah perlu menggunakan teknologi, tetapi tidak semua guru dan siswa siap. Kepala sekolah harus mengelola pelatihan, infrastruktur, dan etika digital.

Ketiga, **motivasi dan kesejahteraan guru**. Guru menghadapi beban administrasi, tuntutan pembelajaran, dan perubahan teknologi. Kepala sekolah perlu menjaga motivasi guru melalui dukungan, apresiasi, dan pengembangan profesional.

Keempat, **keterlibatan orang tua dan masyarakat**. Tidak semua orang tua memiliki waktu, pengetahuan, atau kepercayaan untuk terlibat. Kepala sekolah perlu membangun komunikasi yang inklusif.

Kelima, **budaya mutu dan akuntabilitas**. Sekolah sering sibuk menjelang akreditasi, tetapi belum selalu menjadikan mutu sebagai budaya harian. Kepala sekolah perlu mengubah evaluasi menjadi kebiasaan reflektif.

Keenam, **inklusi dan keberagaman peserta didik**. Siswa memiliki kebutuhan yang berbeda. Kepala sekolah perlu memastikan sekolah aman, ramah, dan adil bagi semua.

Ketujuh, **resistensi terhadap perubahan**. Perubahan sering menimbulkan rasa takut. Kepala sekolah perlu membangun makna, kapasitas, dan kepercayaan.

3.14 Model Transformasi Pendidikan Berbasis Kepemimpinan Kepala Sekolah

Model transformasi pendidikan berbasis kepemimpinan kepala sekolah dapat digambarkan sebagai siklus berikut.

Pertama, **visi**. Kepala sekolah merumuskan arah, prioritas, dan target. Visi memberi makna dan orientasi.

Kedua, **penggerakan guru**. Guru adalah aktor utama perubahan. Kepala sekolah membina, memotivasi, melatih, dan membangun komunitas belajar.

Ketiga, **inovasi pembelajaran**. Sekolah mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih aktif, kontekstual, berdiferensiasi, dan memanfaatkan teknologi secara bijak.

Keempat, **budaya sekolah**. Perubahan harus menjadi kebiasaan. Sekolah membangun disiplin positif, kepercayaan, kolaborasi, dan nilai.

Kelima, **hasil**. Hasil bukan hanya nilai akademik, tetapi juga karakter, keterampilan, prestasi, adaptasi, dan kesiapan masa depan.

Keenam, **umpan balik**. Data hasil digunakan untuk evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Model ini menunjukkan bahwa transformasi tidak linear sekali jalan. Sekolah harus terus mengevaluasi dan memperbaiki diri.

3.15 Studi Kasus Naratif: Kepala Sekolah sebagai Penggerak Transformasi

Bayangkan sebuah sekolah bernama **SMA Nusantara Cendekia**. Sekolah ini memiliki 900 siswa, 60 guru, dan 20 tenaga kependidikan. Secara fisik, sekolah cukup baik, tetapi dalam beberapa tahun terakhir menghadapi masalah: hasil literasi dan numerasi stagnan, guru bekerja sendiri-sendiri, penggunaan teknologi tidak merata, disiplin siswa menurun, dan orang tua mulai kehilangan kepercayaan.

Kepala sekolah baru tidak langsung membuat program besar. Ia memulai dengan mendengar. Ia mengadakan dialog dengan guru, siswa, tenaga kependidikan, komite, dan orang tua. Ia memeriksa data hasil belajar, kehadiran, keterlambatan, kegiatan ekstrakurikuler, penggunaan laboratorium, dan kondisi perpustakaan.

Dari diagnosis awal, ia menemukan bahwa masalah sekolah bukan hanya akademik. Guru merasa program sekolah terlalu banyak tetapi tidak fokus. Siswa merasa pembelajaran monoton. Orang tua merasa komunikasi sekolah reaktif. Data ada, tetapi tidak pernah dianalisis bersama. Budaya sekolah cenderung administratif.

Kepala sekolah lalu menyusun tiga prioritas transformasi: peningkatan mutu pembelajaran, penguatan budaya sekolah positif, dan digitalisasi yang bermakna. Untuk mutu pembelajaran, ia membentuk komunitas belajar guru. Setiap bulan guru membahas satu masalah pembelajaran

berbasis data. Untuk budaya positif, sekolah menyusun ulang tata tertib dengan pendekatan disiplin restoratif. Untuk digitalisasi, sekolah tidak hanya membeli aplikasi, tetapi melatih guru menggunakan teknologi untuk asesmen dan diferensiasi.

Pada awalnya ada resistensi. Sebagian guru merasa terbebani. Sebagian siswa menganggap perubahan hanya sementara. Orang tua menunggu bukti. Kepala sekolah menjaga konsistensi. Ia tidak menyalahkan, tetapi mendampingi. Ia memberi contoh dengan hadir dalam komunitas belajar. Ia mengapresiasi guru yang mencoba. Ia menyampaikan perkembangan sekolah kepada orang tua secara transparan.

Setelah satu tahun, perubahan mulai terlihat. Guru mulai berbagi strategi pembelajaran. Data hasil belajar dibahas dalam rapat. Siswa lebih terlibat dalam proyek. Orang tua mulai hadir dalam forum sekolah. Disiplin membaik karena aturan lebih konsisten dan pembinaan lebih manusiawi. Sekolah belum sempurna, tetapi telah bergerak.

Kasus ini menunjukkan bahwa transformasi pendidikan terjadi ketika kepala sekolah memadukan visi, data, komunikasi, pengembangan guru, budaya, dan evaluasi. Kepala sekolah tidak bekerja sebagai penguasa, tetapi sebagai penggerak sistem.

3.16 Agenda Aksi Kepala Sekolah dalam Transformasi Pendidikan

Ada beberapa agenda aksi yang dapat dilakukan kepala sekolah.

Pertama, **membangun visi bersama**. Kepala sekolah perlu melibatkan guru, siswa, orang tua, dan komite dalam memahami arah sekolah.

Kedua, **menetapkan prioritas strategis**. Sekolah tidak boleh mengejar terlalu banyak program sekaligus. Prioritas harus berbasis data.

Ketiga, **mengembangkan komunitas belajar guru**. Guru perlu ruang untuk belajar bersama, bukan hanya menerima instruksi.

Keempat, **memperkuat supervisi akademik**. Supervisi harus menjadi pendampingan pembelajaran.

Kelima, **menggunakan data secara reflektif**. Data harus dibaca bersama untuk perbaikan, bukan untuk menyalahkan.

Keenam, **membangun budaya sekolah positif**. Nilai sekolah harus tampak dalam tindakan sehari-hari.

Ketujuh, **mengelola komunikasi dengan orang tua**. Komunikasi harus proaktif, terbuka, dan bermartabat.

Kedelapan, **mengintegrasikan teknologi dan AI secara etis**. Kepala sekolah perlu memastikan teknologi mendukung pembelajaran dan melindungi data siswa.

Kesembilan, **menumbuhkan kepemimpinan terdistribusi**. Guru dan warga sekolah perlu diberi ruang memimpin sesuai kapasitas.

Kesepuluh, **melakukan evaluasi dan inovasi berkelanjutan**. Perubahan harus dievaluasi, diperbaiki, dan dilembagakan.

3.17 Penutup Bab

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci penting transformasi pendidikan. Kepala sekolah bukan hanya administrator, tetapi pemimpin pembelajaran, penggerak perubahan, pembangun budaya, pengembang SDM, penjaga akuntabilitas, dan penghubung sekolah dengan masyarakat. Dalam dunia yang berubah cepat, kepala sekolah harus memiliki visi, integritas, kemampuan manajerial, kompetensi pedagogis, literasi digital, kecerdasan sosial, dan keteladanan moral.

Transformasi pendidikan tidak terjadi melalui instruksi formal semata. Transformasi terjadi ketika kepala sekolah mampu membangun makna perubahan, menggerakkan guru, menggunakan data, mengembangkan komunitas belajar, menciptakan budaya positif, melibatkan orang tua, dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang membuat seluruh warga sekolah belajar dan bertumbuh.

Dengan demikian, kepala sekolah harus dipandang sebagai pemimpin strategis dalam ekosistem pendidikan. Ia tidak hanya menjaga sekolah agar berjalan, tetapi mengarahkan sekolah agar berkembang. Ia tidak hanya mengelola sumber daya, tetapi membangun manusia. Ia tidak hanya menegakkan aturan, tetapi menumbuhkan budaya. Ia tidak hanya merespons perubahan, tetapi memimpin transformasi.

Glossarium

Agen Perubahan: Pemimpin yang mendorong, memfasilitasi, dan mengawal proses perubahan organisasi menuju kondisi yang lebih baik.

Akuntabilitas Sekolah: Kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan kebijakan, program, penggunaan dana, proses pembelajaran, dan hasil pendidikan.

Budaya Sekolah: Nilai, norma, kebiasaan, simbol, dan pola perilaku yang hidup dalam lingkungan sekolah.

Data-Driven Leadership: Kepemimpinan yang menggunakan data sebagai dasar analisis, pengambilan keputusan, evaluasi, dan perbaikan.

Digital Leadership: Kepemimpinan yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi digital secara strategis, etis, dan pedagogis.

Distributed Leadership: Kepemimpinan yang tersebar pada berbagai aktor sekolah dan tidak hanya bergantung pada kepala sekolah.

Etika Kepemimpinan: Prinsip moral yang mengarahkan pemimpin agar bertindak jujur, adil, bertanggung jawab, dan menghormati martabat manusia.

Instructional Leadership: Kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran, kurikulum, asesmen, dan pengembangan guru.

Kepala Sekolah: Guru yang diberi tugas memimpin dan mengelola satuan pendidikan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah: Proses memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan membangun komitmen warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan Strategis: Kemampuan pemimpin menentukan arah, prioritas, sumber daya, dan langkah jangka panjang organisasi.

Kepemimpinan Transformasional: Kepemimpinan yang menginspirasi perubahan, membangun komitmen, mengembangkan kapasitas, dan mengubah budaya organisasi.

Komunitas Belajar Guru: Kelompok guru yang secara rutin belajar bersama, merefleksikan praktik, menganalisis data, dan memperbaiki pembelajaran.

Literasi Digital: Kemampuan memahami, menggunakan, mengevaluasi, dan mengelola teknologi digital secara efektif dan etis.

Manajemen Perubahan: Proses merencanakan, mengomunikasikan, melaksanakan, mengevaluasi, dan melembagakan perubahan.

Pemimpin Pembelajaran: Kepala sekolah atau pemimpin pendidikan yang menjadikan mutu belajar siswa dan mutu mengajar guru sebagai fokus utama.

Supervisi Akademik: Pembinaan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Transformasi Pendidikan: Perubahan mendasar dan berkelanjutan dalam sistem, budaya, pembelajaran, dan tata kelola pendidikan untuk meningkatkan mutu dan relevansi.

Visi Sekolah: Gambaran masa depan yang ingin diwujudkan oleh sekolah.

Daftar Pustaka

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education, 27*(3), 391–406. DOI tidak tersedia.

Fullan, M. (2002). The change leader. *Educational Leadership, 59*(8), 16–20. DOI tidak tersedia.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 221–239. doi: 10.1080/15700760500244793.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass. DOI tidak tersedia.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly, 32*(4), 512–538. doi: 10.1177/0013161X9603200404.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 177–199. doi: 10.1080/15700760500244769.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27–42. doi: 10.1080/13632430701800060.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. doi: 10.1080/13632434.2019.1596077.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. DOI tidak tersedia.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635–674. doi: 10.1177/0013161X08321509.

Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum, 69*(2), 143–150. doi: 10.1080/00131720508984678.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher, 30*(3), 23–28. doi: 10.3102/0013189X030003023.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies, 36*(1), 3–34. doi: 10.1080/0022027032000106726.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change, 7*(4), 221–258. doi: 10.1007/s10833-006-0001-8.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration, 39*(4), 308–331. doi: 10.1108/EUM0000000005493.

BAB 4. PERENCANAAN STRATEGIS DAN PENGEMBANGAN SEKOLAH



"Perencanaan yang tepat hari ini, menciptakan sekolah unggul di masa depan."

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Perencanaan strategis adalah proses sistematis untuk menentukan arah, tujuan, dan langkah-langkah prioritas sekolah dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan, guna mewujudkan visi sekolah secara berkelanjutan.

1. APA ITU PERENCANAAN STRATEGIS?

Perencanaan strategis adalah proses berkelanjutan yang membantu sekolah menentukan ke mana ingin pergi (visi), apa yang ingin dicapai (misi & tujuan), serta bagaimana mencapainya secara efektif dan efisien.

2. TUJUAN PERENCANAAN STRATEGIS

- Memberikan arah yang jelas bagi pengembangan sekolah.
- Mengoptimalkan sumber daya secara efektif dan efisien.
- Meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.
- Membangun komitmen dan sinergi seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan.
- Mengantisipasi perubahan dan tantangan masa depan.

3. PRINSIP PERENCANAAN STRATEGIS

- **Partisipatif** — Melibatkan semua pihak terkait.
- **Berorientasi Masa Depan** — Fokus pada visi dan keberlanjutan.
- **Data & Fakta** — Berdasarkan analisis data yang akurat.
- **Realistis** — Sesuai dengan kondisi dan kapasitas sekolah.
- **Akuntabel** — Jelas target, indikator, dan pertanggung-jawaban.

4. TAHAPAN PERENCANAAN STRATEGIS

1. **ANALISIS LINGKUNGAN**
   - Analisis internal (kekuatan & kelemahan)
   - Analisis eksternal (peluang & ancaman)
2. **PERUMUSAN ARAH**
   - Merumuskan visi, misi, nilai, dan tujuan strategis.
3. **PENETAPAN STRATEGI**
   - Menentukan prioritas program dan kegiatan strategis.
4. **PERENCANAAN OPERASIONAL**
   - Menyusun rencana kerja, anggaran, jadwal, dan indikator kinerja.
5. **IMPLEMENTASI**
   - Melaksanakan program sesuai rencana dengan kolaborasi.
6. **MONITORING & EVALUASI**
   - Memantau pelaksanaan dan mengukur capaian.
7. **REFLEKSI & PERBAIKAN**
   - Mengevaluasi hasil dan melakukan perbaikan berkelanjutan.

5. KOMPONEN UTAMA PERENCANAAN STRATEGIS

- **VISI** — Gambaran masa depan sekolah yang ingin dicapai.
- **MISI** — Alasan keberadaan sekolah dan peran utamanya.
- **NILAI** — Keyakinan dan prinsip yang menjadi dasar perilaku sekolah.
- **TUJUAN STRATEGIS** — Hasil utama yang ingin dicapai dalam jangka menengah/panjang.
- **STRATEGI** — Pendekatan utama untuk mencapai tujuan.
- **PROGRAM & KEGIATAN** — Rangkaian kegiatan prioritas untuk menjalankan strategi.
- **INDIKATOR KINERJA** — Ukuran keberhasilan yang terukur dan spesifik.
- **SUMBER DAYA** — SDM, dana, sarana-prasarana, waktu, dan jejaring.

6. ANALISIS LINGKUNGAN (SWOT)

S — STRENGTHS (KEKUATAN)
- Apa keunggulan sekolah?
- Sumber daya apa yang dimiliki?

W — WEAKNESSES (KELEMAHAN)
- Apa yang perlu diperbaiki?
- Keterbatasan apa yang dihadapi?

O — OPPORTUNITIES (PELUANG)
- Peluang apa dari lingkungan eksternal?
- Kebijakan atau tren apa yang bisa dimanfaatkan?

T — THREATS (ANCAMAN)
- Ancaman apa dari lingkungan eksternal?
- Tantangan apa yang perlu diantisipasi?

7. KUNCI KEBERHASILAN

- Kepemimpinan visioner dan kolaboratif.
- Keterlibatan aktif seluruh warga sekolah.
- Pengambilan keputusan berbasis data.
- Budaya sekolah yang positif dan adaptif.
- Komitmen terhadap mutu dan keberlanjutan.

8. HASIL YANG DIHARAPKAN

- Sekolah memiliki arah dan tujuan yang jelas.
- Program pengembangan terfokus dan terukur.
- Penggunaan sumber daya lebih optimal.
- Meningkatnya kualitas pembelajaran dan layanan.
- Terwujudnya sekolah unggul yang berkelanjutan.

> "Perencanaan strategis bukan sekadar dokumen, tetapi peta jalan menuju transformasi sekolah yang bermakna dan berkelanjutan."
>
> — Rudy C Tarumingkeng —

PERENCANAAN YANG BAIK ADALAH AWAL DARI PENDIDIKAN YANG BERKUALITAS.
MARI MERANCANG MASA DEPAN SEKOLAH KITA BERSAMA!

VISI > STRATEGI > AKSI > PRESTASI

Bab 4. Perencanaan Strategis dan Pengembangan Sekolah ******

Abstrak

Bab ini membahas perencanaan strategis dan pengembangan sekolah sebagai proses sistematis untuk menentukan arah, prioritas, program, sumber daya, indikator keberhasilan, serta mekanisme evaluasi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Sekolah yang efektif tidak hanya berjalan berdasarkan rutinitas tahunan, kebiasaan administratif, atau respons sesaat terhadap masalah, tetapi memiliki peta jalan yang jelas, berbasis data, partisipatif, realistis, dan adaptif terhadap perubahan. Perencanaan strategis membantu sekolah menjawab pertanyaan mendasar: di mana posisi sekolah saat ini, ke mana sekolah hendak diarahkan, apa prioritas utama yang harus dikerjakan, sumber daya apa yang tersedia, siapa yang bertanggung jawab, bagaimana kemajuan diukur, dan bagaimana hasilnya diperbaiki.

Dalam konteks manajemen persekolahan, perencanaan strategis berhubungan erat dengan visi, misi, analisis lingkungan, analisis SWOT, tujuan strategis, program prioritas, indikator kinerja, penganggaran, implementasi, monitoring, evaluasi, serta perbaikan berkelanjutan. Perencanaan strategis tidak boleh berhenti sebagai dokumen formal, tetapi harus menjadi instrumen hidup yang menggerakkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, dan masyarakat untuk membangun sekolah yang lebih bermutu. Standar pengelolaan satuan pendidikan di Indonesia menempatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan sebagai bagian penting dari pengelolaan sekolah. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Bab ini juga menegaskan bahwa pengembangan sekolah merupakan proses perubahan terencana yang mencakup peningkatan mutu pembelajaran, penguatan budaya sekolah, pengembangan guru,

pemanfaatan data, digitalisasi, pengelolaan sumber daya, kemitraan masyarakat, dan akuntabilitas publik. Literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa perencanaan strategis dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi, terutama ketika perencanaan dilakukan secara formal, berbasis analisis, dan berorientasi pada efektivitas. (Wiley Online Library) Dalam pendidikan, perencanaan strategis perlu dipadukan dengan kepemimpinan pembelajaran, komunitas belajar guru, penggunaan data secara bijaksana, serta budaya organisasi pembelajar. (OECD)

Kata Kunci: *perencanaan strategis, pengembangan sekolah, manajemen persekolahan, visi sekolah, misi sekolah, SWOT, indikator kinerja, school improvement, evaluasi sekolah, organisasi pembelajar.*

4.1 Pendahuluan

Sekolah yang baik tidak berkembang secara kebetulan. Sekolah yang bermutu tidak lahir hanya karena memiliki gedung yang bagus, guru yang banyak, atau fasilitas yang lengkap. Sekolah yang unggul biasanya memiliki arah yang jelas, kepemimpinan yang kuat, budaya kerja yang positif, prioritas yang terukur, sumber daya yang dikelola dengan baik, serta kemampuan mengevaluasi dan memperbaiki diri. Semua unsur tersebut membutuhkan perencanaan strategis.

Perencanaan strategis dalam konteks sekolah adalah proses sistematis untuk menentukan arah masa depan sekolah, menetapkan prioritas, memilih strategi, menyusun program, mengalokasikan sumber daya, menetapkan indikator keberhasilan, dan melakukan evaluasi secara berkelanjutan. Dengan kata lain, perencanaan strategis membantu sekolah mengubah cita-cita menjadi tindakan nyata.

Tanpa perencanaan strategis, sekolah mudah terjebak dalam rutinitas. Tahun ajaran dimulai, jadwal dibuat, pembelajaran berjalan, ujian dilaksanakan, laporan dikumpulkan, kegiatan seremonial dilakukan, tetapi sekolah tidak selalu bergerak menuju mutu yang lebih baik. Banyak sekolah sibuk, tetapi tidak selalu berkembang. Banyak program dijalankan, tetapi

tidak semua berdampak. Banyak anggaran digunakan, tetapi tidak selalu menjawab masalah utama. Inilah sebabnya perencanaan strategis menjadi sangat penting.

Perencanaan strategis berbeda dari sekadar daftar kegiatan tahunan. Daftar kegiatan biasanya menjawab pertanyaan "apa yang akan dilakukan?" Perencanaan strategis menjawab pertanyaan yang lebih mendasar: "mengapa kegiatan itu penting, masalah apa yang hendak diselesaikan, bagaimana kegiatan itu mendukung visi sekolah, siapa yang bertanggung jawab, sumber daya apa yang dibutuhkan, indikator apa yang digunakan, dan bagaimana hasilnya dievaluasi?"

Dalam konteks Indonesia, perencanaan strategis sekolah perlu dikaitkan dengan standar pengelolaan satuan pendidikan. Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 mengatur bahwa standar pengelolaan pendidikan mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Database Peraturan | JDIH BPK) Artinya, sekolah secara normatif harus dikelola melalui siklus manajemen yang sadar, terencana, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Namun, perencanaan strategis tidak boleh dipahami hanya sebagai kewajiban administratif. Ia harus menjadi alat perubahan. Dokumen rencana strategis yang tebal tidak otomatis membuat sekolah berkembang. Rencana yang baik adalah rencana yang dipahami warga sekolah, dijalankan secara konsisten, dievaluasi secara jujur, dan diperbaiki berdasarkan data. Perencanaan strategis harus hidup dalam rapat guru, pembelajaran kelas, anggaran sekolah, program kesiswaan, komunikasi orang tua, pengembangan guru, dan budaya sekolah.

4.2 Hakikat Perencanaan Strategis Sekolah

Perencanaan strategis sekolah adalah proses berpikir dan bertindak secara sistematis untuk mengarahkan perkembangan sekolah dalam jangka menengah dan panjang. Ia mencakup analisis kondisi sekolah, penetapan visi dan misi, identifikasi masalah strategis, penentuan tujuan, pemilihan

strategi, penyusunan program, pengalokasian sumber daya, implementasi, monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut.

Hakikat perencanaan strategis dapat dipahami melalui beberapa dimensi.

Pertama, **perencanaan strategis adalah proses menentukan arah**. Sekolah harus mengetahui ke mana ia hendak menuju. Arah ini diwujudkan melalui visi, misi, nilai, tujuan, dan prioritas. Tanpa arah, sekolah dapat bergerak banyak tetapi tidak maju secara bermakna.

Kedua, **perencanaan strategis adalah proses memilih prioritas**. Sekolah selalu memiliki banyak kebutuhan: meningkatkan literasi, memperbaiki disiplin, melatih guru, memperkuat teknologi, memperbaiki sarana, meningkatkan prestasi, membangun karakter, dan memperluas kemitraan. Semua penting, tetapi tidak semua dapat dikerjakan sekaligus. Perencanaan strategis membantu sekolah memilih mana yang paling mendesak, paling berdampak, dan paling realistis.

Ketiga, **perencanaan strategis adalah proses menghubungkan sumber daya dengan tujuan**. Sekolah memiliki sumber daya terbatas: dana, waktu, guru, fasilitas, teknologi, jaringan, dan energi organisasi. Perencanaan strategis memastikan sumber daya tidak digunakan secara acak, tetapi diarahkan pada sasaran yang jelas.

Keempat, **perencanaan strategis adalah proses membangun komitmen bersama**. Rencana sekolah tidak boleh menjadi milik kepala sekolah semata. Guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, peserta didik, dan masyarakat perlu memahami arah sekolah. Perencanaan yang partisipatif menciptakan rasa memiliki.

Kelima, **perencanaan strategis adalah proses belajar organisasi**. Sekolah harus belajar dari data, pengalaman, evaluasi, kegagalan, dan perubahan lingkungan. OECD menekankan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar membutuhkan kapasitas untuk belajar secara rutin dari dunia sekitar dan menerapkan pembelajaran itu pada situasi baru. (OECD)

Dengan demikian, perencanaan strategis bukan sekadar dokumen. Ia adalah cara sekolah berpikir, memilih, menggerakkan, mengevaluasi, dan memperbaiki diri.

4.3 Perbedaan Perencanaan Rutin dan Perencanaan Strategis

Dalam praktik sekolah, sering terjadi kekeliruan antara perencanaan rutin dan perencanaan strategis. Perencanaan rutin diperlukan, tetapi tidak sama dengan perencanaan strategis.

Perencanaan rutin biasanya berkaitan dengan kegiatan yang berulang setiap tahun, seperti penerimaan peserta didik baru, penyusunan jadwal pelajaran, ujian, rapat semester, upacara, kegiatan hari besar, pembagian rapor, atau pelaporan administrasi. Kegiatan ini penting untuk menjaga kelancaran operasional sekolah.

Perencanaan strategis lebih mendalam. Ia berhubungan dengan perubahan dan pengembangan. Misalnya, sekolah menemukan bahwa kemampuan literasi siswa rendah. Maka sekolah menetapkan prioritas strategis peningkatan literasi selama tiga tahun. Programnya mencakup pelatihan guru, pembiasaan membaca, revitalisasi perpustakaan, strategi membaca lintas mata pelajaran, asesmen literasi berkala, keterlibatan orang tua, dan evaluasi hasil. Ini bukan sekadar kegiatan rutin; ini adalah agenda transformasi.

Perencanaan rutin menjawab kebutuhan operasional. Perencanaan strategis menjawab kebutuhan perubahan. Perencanaan rutin cenderung menjaga stabilitas. Perencanaan strategis mengarahkan pengembangan. Sekolah membutuhkan keduanya. Tanpa perencanaan rutin, sekolah kacau. Tanpa perencanaan strategis, sekolah stagnan.

4.4 Tujuan Perencanaan Strategis Sekolah

Perencanaan strategis sekolah memiliki beberapa tujuan utama.

Pertama, **memberikan arah yang jelas bagi pengembangan sekolah**. Visi dan tujuan sekolah menjadi pedoman bagi seluruh warga sekolah. Dengan arah yang jelas, setiap program dapat dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan pendidikan.

Kedua, **meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya**. Sekolah memiliki dana, waktu, tenaga, dan fasilitas yang terbatas. Perencanaan strategis membantu memastikan sumber daya digunakan untuk prioritas utama. Literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang formal dan berbasis analisis dapat berhubungan positif dengan kinerja organisasi, terutama efektivitas pencapaian tujuan. (Wiley Online Library)

Ketiga, **membangun keselarasan program**. Tanpa perencanaan strategis, program sekolah dapat berjalan terpisah-pisah. Kurikulum berjalan sendiri, kesiswaan berjalan sendiri, sarana berjalan sendiri, keuangan berjalan sendiri. Perencanaan strategis menyatukan semua bidang dalam satu arah.

Keempat, **meningkatkan partisipasi dan komitmen warga sekolah**. Proses perencanaan yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, dan peserta didik akan memperkuat rasa memiliki. Orang lebih mudah melaksanakan rencana yang ikut mereka pahami dan susun.

Kelima, **mengantisipasi perubahan dan tantangan masa depan**. Sekolah hidup dalam lingkungan yang berubah: kurikulum, teknologi, sosial, ekonomi, budaya, dan kebutuhan dunia kerja. Perencanaan strategis membantu sekolah tidak hanya bereaksi, tetapi bersiap.

Keenam, **membangun akuntabilitas**. Rencana strategis yang baik memuat indikator, target, penanggung jawab, jadwal, dan evaluasi. Dengan demikian, sekolah dapat mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan dan apa hasilnya.

Ketujuh, **mendorong perbaikan berkelanjutan**. Perencanaan strategis menjadi bagian dari siklus mutu: merencanakan, melaksanakan, memantau, mengevaluasi, dan memperbaiki.

4.5 Prinsip-Prinsip Perencanaan Strategis Sekolah

Perencanaan strategis sekolah harus berlandaskan beberapa prinsip penting.

4.5.1 Partisipatif

Perencanaan sekolah perlu melibatkan pemangku kepentingan. Kepala sekolah tidak sebaiknya menyusun rencana sendirian. Guru memahami pembelajaran. Tenaga kependidikan memahami administrasi dan layanan. Siswa memahami pengalaman belajar. Orang tua memahami kondisi anak di rumah. Komite memahami aspirasi masyarakat. Partisipasi membuat rencana lebih kaya, realistis, dan memiliki dukungan sosial.

Partisipasi bukan berarti semua orang menentukan semua hal. Partisipasi berarti pihak yang relevan diberi ruang untuk memberi data, pengalaman, masukan, dan komitmen. Kepala sekolah tetap bertanggung jawab menjaga arah dan konsistensi.

4.5.2 Berbasis Data dan Fakta

Perencanaan strategis tidak boleh hanya berdasarkan kesan. Sekolah perlu menggunakan data: hasil belajar, kehadiran, disiplin, kondisi guru, sarana, keuangan, survei siswa, masukan orang tua, hasil akreditasi, rapor pendidikan, dan evaluasi program. Pendekatan Data Wise, misalnya, menekankan penggunaan hasil asesmen dan data kelas sebagai pemicu percakapan sekolah yang lebih baik, kolaborasi guru, identifikasi hambatan, serta perbaikan budaya sekolah. (Google Books)

Data membantu sekolah membedakan gejala dan akar masalah. Jika nilai matematika rendah, penyebabnya mungkin bukan hanya siswa kurang belajar. Bisa jadi siswa lemah membaca soal, guru belum menggunakan metode konkret, asesmen tidak selaras, atau kehadiran siswa bermasalah. Data membuat diagnosis lebih akurat.

4.5.3 Realistis

Rencana strategis harus ambisius, tetapi tetap realistis. Sekolah boleh memiliki visi besar, tetapi harus mempertimbangkan kapasitas guru, dana, waktu, fasilitas, budaya, dan dukungan masyarakat. Rencana yang terlalu banyak dan tidak realistis akan membuat guru lelah dan program berhenti di tengah jalan.

4.5.4 Berorientasi Masa Depan

Perencanaan strategis harus membaca masa depan. Sekolah tidak hanya menyiapkan siswa untuk ujian hari ini, tetapi untuk kehidupan masa depan. Karena itu, strategi sekolah perlu memperhatikan literasi digital, kreativitas, karakter, kemampuan berpikir kritis, kolaborasi, keberlanjutan, dan adaptasi.

4.5.5 Akuntabel

Setiap tujuan strategis harus memiliki indikator, penanggung jawab, sumber daya, jadwal, dan mekanisme evaluasi. Akuntabilitas bukan hanya laporan kepada pemerintah, tetapi tanggung jawab moral kepada peserta didik dan masyarakat.

4.5.6 Fleksibel dan Adaptif

Rencana strategis bukan kitab suci yang tidak dapat berubah. Lingkungan sekolah dapat berubah. Kebijakan dapat berubah. Kondisi siswa dapat berubah. Teknologi berkembang. Karena itu, rencana strategis harus ditinjau secara berkala. Fleksibilitas bukan kelemahan; justru menjadi tanda organisasi yang belajar.

4.6 Komponen Utama Perencanaan Strategis Sekolah

Perencanaan strategis sekolah umumnya memiliki beberapa komponen utama.

4.6.1 Visi

Visi adalah gambaran masa depan sekolah yang ingin diwujudkan. Visi harus jelas, inspiratif, dan relevan. Visi yang baik memberikan arah dan energi. Misalnya: “Menjadi sekolah yang berkarakter, literat, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan digital.”

Visi perlu diuji dengan pertanyaan: apakah visi ini dipahami warga sekolah? Apakah visi ini sesuai kebutuhan siswa? Apakah visi ini dapat diterjemahkan menjadi program nyata? Apakah visi ini membedakan arah sekolah dari sekadar rutinitas?

4.6.2 Misi

Misi menjelaskan alasan keberadaan sekolah dan langkah besar untuk mencapai visi. Jika visi adalah tujuan masa depan, misi adalah jalan utama. Misi dapat mencakup penyelenggaraan pembelajaran bermutu, pembinaan karakter, pengembangan guru, penguatan budaya literasi, pemanfaatan teknologi, dan kemitraan masyarakat.

4.6.3 Nilai-Nilai Dasar

Nilai adalah prinsip yang menuntun perilaku sekolah. Nilai dapat berupa integritas, disiplin, kepedulian, keadilan, kerja sama, inovasi, inklusi, dan tanggung jawab. Nilai sangat penting karena strategi tanpa nilai dapat berubah menjadi teknokratis. Sekolah adalah lembaga moral; rencananya harus mencerminkan nilai pendidikan.

4.6.4 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan mencakup kondisi internal dan eksternal sekolah. Kondisi internal meliputi kualitas guru, hasil belajar, budaya sekolah, sarana, dana, administrasi, kepemimpinan, data, dan program. Kondisi eksternal meliputi kebijakan pendidikan, dukungan orang tua, masyarakat, teknologi, kondisi sosial-ekonomi, kompetisi antar sekolah, dan perubahan dunia kerja.

4.6.5 Tujuan Strategis

Tujuan strategis adalah hasil utama yang ingin dicapai dalam jangka menengah atau panjang. Tujuan harus spesifik, terukur, relevan, realistis, dan memiliki batas waktu. Misalnya: “Meningkatkan kemampuan literasi membaca siswa kelas VII–IX secara bertahap selama tiga tahun melalui pembelajaran lintas mata pelajaran dan penguatan budaya membaca.”

4.6.6 Strategi

Strategi adalah pendekatan utama untuk mencapai tujuan. Jika tujuan adalah arah, strategi adalah cara besar untuk sampai ke sana. Untuk meningkatkan literasi, strategi dapat mencakup pelatihan guru, integrasi literasi dalam semua mata pelajaran, penguatan perpustakaan, asesmen berkala, dan keterlibatan orang tua.

4.6.7 Program dan Kegiatan

Program adalah turunan dari strategi. Kegiatan adalah tindakan operasional. Program harus memiliki penanggung jawab, jadwal, sumber daya, dan indikator. Kegiatan yang tidak terkait strategi sebaiknya dikurangi agar sekolah tidak terlalu banyak beban.

4.6.8 Indikator Kinerja

Indikator membantu sekolah mengukur kemajuan. Indikator dapat berupa peningkatan skor asesmen, penurunan keterlambatan, peningkatan kehadiran, jumlah guru yang mengikuti komunitas belajar, peningkatan peminjaman buku, atau peningkatan kepuasan orang tua.

4.6.9 Sumber Daya

Strategi membutuhkan sumber daya: dana, manusia, waktu, sarana, teknologi, jejaring, dan dukungan kebijakan. Perencanaan strategis harus menghubungkan program dengan kemampuan pembiayaan dan sumber daya nyata.

4.6.10 Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dilakukan selama program berjalan. Evaluasi dilakukan untuk menilai hasil dan dampak. Monitoring dan evaluasi memastikan rencana tidak berhenti sebagai dokumen, tetapi menjadi proses belajar organisasi.

4.7 Analisis Lingkungan Sekolah

Analisis lingkungan adalah tahap penting dalam perencanaan strategis. Sekolah perlu memahami posisinya sebelum menentukan arah. Analisis lingkungan dapat dilakukan melalui data, observasi, wawancara, survei, diskusi kelompok, rapor pendidikan, hasil asesmen, evaluasi program, dan masukan pemangku kepentingan.

Analisis lingkungan internal mencakup beberapa aspek. Pertama, mutu pembelajaran. Bagaimana kualitas proses belajar di kelas? Apakah siswa aktif? Apakah asesmen digunakan untuk memperbaiki pembelajaran? Kedua, kompetensi guru. Apakah guru memiliki kapasitas pedagogis, digital, dan reflektif? Ketiga, budaya sekolah. Apakah disiplin positif hidup?

Apakah siswa merasa aman? Keempat, sarana-prasarana. Apakah fasilitas mendukung pembelajaran? Kelima, data dan administrasi. Apakah data akurat dan digunakan? Keenam, kepemimpinan dan koordinasi. Apakah program sekolah terintegrasi?

Analisis lingkungan eksternal mencakup kondisi orang tua, masyarakat, kebijakan, teknologi, ekonomi lokal, demografi peserta didik, dunia kerja, budaya digital, dan jaringan mitra. Sekolah yang berada di daerah industri mungkin dapat mengembangkan kemitraan vokasional. Sekolah di daerah pertanian dapat mengembangkan pembelajaran berbasis lingkungan dan kewirausahaan lokal. Sekolah di daerah perkotaan perlu menghadapi tantangan gawai, kompetisi, dan gaya hidup digital.

Analisis lingkungan yang baik mencegah sekolah membuat rencana yang tidak sesuai konteks. Misalnya, sekolah ingin menerapkan pembelajaran digital penuh, tetapi sebagian siswa tidak memiliki akses perangkat. Strateginya perlu disesuaikan. Sekolah ingin memperkuat bahasa Inggris, tetapi masalah utama siswa justru literasi dasar bahasa Indonesia. Prioritas harus berdasarkan data.

4.8 Analisis SWOT dalam Perencanaan Sekolah

SWOT adalah alat analisis yang sering digunakan dalam perencanaan strategis. SWOT terdiri atas **Strengths**, **Weaknesses**, **Opportunities**, dan **Threats**.

Strengths adalah kekuatan internal sekolah. Contohnya: guru berpengalaman, budaya disiplin baik, dukungan yayasan kuat, fasilitas laboratorium memadai, alumni aktif, atau kepemimpinan kepala sekolah visioner.

Weaknesses adalah kelemahan internal sekolah. Contohnya: literasi siswa rendah, guru belum terbiasa menggunakan teknologi, perpustakaan kurang aktif, data belum rapi, komunikasi orang tua lemah, atau budaya kolaborasi guru belum berkembang.

Opportunities adalah peluang eksternal. Contohnya: adanya program pemerintah, dukungan perguruan tinggi, dunia usaha lokal, komunitas literasi, teknologi pembelajaran, alumni, atau kebutuhan masyarakat terhadap sekolah bermutu.

Threats adalah ancaman eksternal. Contohnya: perubahan sosial yang cepat, kompetisi antar sekolah, kesenjangan ekonomi keluarga, penyalahgunaan gawai, perubahan kebijakan yang cepat, bencana, atau menurunnya kepercayaan masyarakat.

Analisis SWOT tidak boleh berhenti sebagai tabel. Hasil SWOT harus digunakan untuk merumuskan strategi. Misalnya, jika sekolah memiliki guru muda kreatif sebagai kekuatan dan ada peluang dukungan teknologi dari perguruan tinggi, sekolah dapat merancang program inovasi pembelajaran digital. Jika kelemahan sekolah adalah literasi rendah dan ancamannya adalah budaya gawai yang tidak sehat, sekolah dapat mengembangkan gerakan literasi digital dan membaca kritis.

SWOT yang baik bersifat jujur. Sekolah sering bangga menulis kekuatan, tetapi enggan menulis kelemahan. Padahal kelemahan yang tidak diakui tidak akan diperbaiki. Sekolah yang berani membaca kelemahan secara objektif justru lebih siap berkembang.

4.9 Tahapan Perencanaan Strategis Sekolah

Perencanaan strategis sekolah dapat dilakukan melalui beberapa tahap.

4.9.1 Persiapan dan Pembentukan Tim

Kepala sekolah perlu membentuk tim perencanaan strategis. Tim ini dapat terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite, perwakilan orang tua, dan bila memungkinkan perwakilan siswa. Tugas tim adalah mengumpulkan data, menganalisis kondisi, menyusun prioritas, merancang program, dan menyiapkan mekanisme evaluasi.

Tim harus memahami bahwa perencanaan strategis bukan hanya menyusun dokumen, tetapi membangun arah perubahan. Karena itu, tim perlu bekerja terbuka dan berbasis data.

4.9.2 Pengumpulan dan Analisis Data

Data dapat berasal dari hasil belajar, asesmen, kehadiran, kedisiplinan, kondisi guru, sarana, keuangan, hasil evaluasi diri, rapor pendidikan, survei orang tua, survei siswa, dan hasil akreditasi. Data harus dianalisis untuk menemukan masalah utama dan akar penyebab.

Penggunaan data perlu dilakukan secara hati-hati. Data bukan alat menghukum, tetapi alat memahami. Harvard Graduate School of Education menggambarkan Data Wise sebagai proses sistematis yang membantu pendidik membangun tanggung jawab kolektif terhadap pembelajaran, pemahaman bersama tentang praktik efektif, dan dasar kuat untuk tindakan kolaboratif. (gse.harvard.edu)

4.9.3 Perumusan Visi, Misi, dan Nilai

Sekolah perlu meninjau kembali visi, misi, dan nilai. Apakah masih relevan? Apakah dipahami warga sekolah? Apakah sesuai dengan kebutuhan peserta didik masa kini? Jika perlu, visi dan misi diperbarui melalui proses partisipatif.

4.9.4 Identifikasi Isu Strategis

Isu strategis adalah persoalan penting yang menentukan masa depan sekolah. Tidak semua masalah adalah isu strategis. Isu strategis biasanya berdampak besar, membutuhkan keputusan, dan berhubungan dengan mutu utama sekolah. Contohnya: rendahnya literasi, lemahnya budaya disiplin, rendahnya kompetensi digital guru, menurunnya kepercayaan orang tua, atau kurangnya diferensiasi pembelajaran.

4.9.5 Penetapan Tujuan Strategis

Tujuan strategis harus jelas dan terukur. Misalnya, “meningkatkan kemampuan literasi siswa melalui integrasi strategi membaca dalam semua mata pelajaran selama tiga tahun” lebih baik daripada “meningkatkan literasi siswa” yang terlalu umum.

4.9.6 Penyusunan Strategi dan Program

Setelah tujuan ditetapkan, sekolah menyusun strategi dan program. Program harus konsisten dengan tujuan. Jika tujuan adalah memperkuat budaya sekolah positif, program dapat meliputi disiplin positif, pelatihan guru, forum siswa, penguatan wali kelas, komunikasi orang tua, dan mekanisme penghargaan perilaku baik.

4.9.7 Penyusunan Anggaran dan Sumber Daya

Setiap program membutuhkan sumber daya. Anggaran sekolah harus selaras dengan prioritas strategis. Rencana tanpa anggaran sering berhenti sebagai dokumen. Namun, keterbatasan dana tidak selalu menghentikan strategi. Sekolah dapat mencari kemitraan, memanfaatkan sumber daya lokal, atau memulai dari kegiatan sederhana.

4.9.8 Implementasi

Implementasi adalah tahap paling menentukan. Banyak rencana gagal bukan karena idenya buruk, tetapi karena pelaksanaannya lemah. Implementasi memerlukan komunikasi, koordinasi, pembagian tugas, jadwal, dukungan, dan kepemimpinan.

4.9.9 Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dilakukan untuk memastikan program berjalan. Evaluasi dilakukan untuk menilai hasil. Evaluasi harus menghasilkan tindak lanjut: dilanjutkan, diperbaiki, diperluas, atau dihentikan.

4.9.10 Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan

Perencanaan strategis adalah siklus. Setelah evaluasi, sekolah perlu merefleksikan hasil dan memperbaiki strategi. Inilah dasar pengembangan sekolah berkelanjutan.

4.10 Pengembangan Sekolah sebagai Proses Perubahan Terencana

Pengembangan sekolah adalah proses perubahan yang dirancang untuk meningkatkan mutu pendidikan. Pengembangan sekolah tidak hanya berarti pembangunan fisik, seperti gedung baru atau fasilitas baru.

Pengembangan sekolah mencakup peningkatan pembelajaran, penguatan budaya, profesionalisme guru, manajemen data, hubungan masyarakat, tata kelola, digitalisasi, dan mutu layanan.

School improvement atau pengembangan sekolah biasanya mengarah pada pengembangan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai efektivitas sekolah. Ringkasan penelitian tentang school effectiveness and school improvement menekankan bahwa efektivitas sekolah berkaitan dengan proses sekolah dan kelas yang meningkatkan hasil siswa, sedangkan school improvement berkaitan dengan pengembangan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai efektivitas tersebut. (Independent Schools NSW)

Pengembangan sekolah harus berbasis masalah nyata. Jika sekolah memiliki masalah kehadiran siswa, pengembangan sekolah perlu menyasar sistem absensi, komunikasi orang tua, budaya disiplin, dan dukungan siswa berisiko. Jika masalahnya mutu pembelajaran, pengembangan perlu menyasar pelatihan guru, supervisi akademik, komunitas belajar, dan asesmen formatif. Jika masalahnya kepercayaan masyarakat, pengembangan perlu menyasar transparansi, komunikasi, dan kualitas layanan.

Pengembangan sekolah juga harus berkelanjutan. Banyak sekolah melakukan perubahan besar pada awal tahun, tetapi melemah setelah beberapa bulan. Koh dan koleganya meneliti keberlanjutan inisiatif school improvement dan menyoroti pentingnya strategi yang dapat bertahan dalam jangka panjang, bukan hanya berhasil dalam skala waktu singkat. (Taylor & Francis Online)

Dengan demikian, pengembangan sekolah perlu memadukan visi jangka panjang dan tindakan bertahap. Sekolah tidak harus berubah sekaligus. Yang penting adalah bergerak secara konsisten, belajar dari evaluasi, dan membangun kapasitas.

4.11 Perencanaan Strategis dan Budaya Mutu

Perencanaan strategis harus melahirkan budaya mutu. Budaya mutu berarti seluruh warga sekolah memiliki kebiasaan untuk memperbaiki proses dan

hasil pendidikan secara terus-menerus. Mutu bukan hanya urusan akreditasi. Mutu harus hidup dalam pembelajaran, layanan siswa, administrasi, komunikasi, kebersihan, disiplin, dan hubungan sosial.

Budaya mutu memiliki beberapa ciri. Pertama, sekolah memiliki standar yang jelas. Kedua, data digunakan untuk melihat kemajuan. Ketiga, masalah dibahas secara terbuka. Keempat, guru diberi dukungan untuk berkembang. Kelima, keberhasilan diapresiasi. Keenam, kegagalan dijadikan pembelajaran. Ketujuh, evaluasi dilakukan secara berkala.

Perencanaan strategis yang baik membantu budaya mutu karena ia menetapkan tujuan, indikator, dan evaluasi. Namun, jika perencanaan hanya menjadi dokumen, budaya mutu tidak akan lahir. Kepala sekolah harus memastikan bahwa rencana strategis menjadi percakapan sehari-hari: dalam rapat, supervisi, komunitas belajar guru, diskusi siswa, dan komunikasi orang tua.

4.12 Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan Strategis

Kepala sekolah adalah pemimpin utama perencanaan strategis. Perannya bukan hanya menandatangani dokumen, tetapi memimpin proses berpikir, dialog, pengambilan keputusan, dan implementasi. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa perencanaan strategis berbasis data, partisipatif, realistis, dan berorientasi pada pembelajaran.

Ada beberapa peran kepala sekolah.

Pertama, **membangun kesadaran akan perlunya perencanaan**. Banyak warga sekolah menganggap perencanaan hanya formalitas. Kepala sekolah harus menjelaskan bahwa perencanaan adalah alat untuk memperbaiki sekolah.

Kedua, **memimpin analisis data**. Kepala sekolah perlu mengajak guru membaca data secara reflektif. Data tidak digunakan untuk menyalahkan, tetapi untuk memahami kebutuhan.

Ketiga, **menjaga fokus prioritas**. Sekolah sering tergoda membuat terlalu banyak program. Kepala sekolah harus membantu memilih prioritas yang paling berdampak.

Keempat, **menghubungkan rencana dengan sumber daya**. Kepala sekolah harus memastikan anggaran, waktu, dan tenaga mendukung prioritas.

Kelima, **mengawal implementasi**. Kepala sekolah perlu memantau pelaksanaan, memberi dukungan, dan menyelesaikan hambatan.

Keenam, **membangun akuntabilitas dan evaluasi**. Kepala sekolah perlu memastikan setiap program dievaluasi dan ditindaklanjuti.

4.13 Keterlibatan Guru dan Komunitas Belajar dalam Pengembangan Sekolah

Guru adalah aktor utama pengembangan sekolah. Perencanaan strategis yang tidak menyentuh guru dan ruang kelas akan lemah. Karena itu, guru harus terlibat dalam analisis data, perumusan masalah, penyusunan strategi, implementasi, dan evaluasi.

Komunitas belajar guru menjadi instrumen penting dalam pengembangan sekolah. Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, dan Thomas menunjukkan bahwa professional learning communities memiliki potensi besar untuk membangun kapasitas perbaikan berkelanjutan karena reformasi pendidikan bergantung pada kapasitas individual dan kolektif guru. (University of Bristol)

Dalam komunitas belajar, guru dapat membahas masalah nyata: siswa sulit memahami teks, rendahnya numerasi, kurangnya partisipasi kelas, penggunaan teknologi, atau penanganan siswa berisiko. Guru kemudian merancang strategi, mencoba di kelas, membagikan hasil, dan memperbaiki praktik.

Dengan demikian, perencanaan strategis tidak hanya berada di ruang kepala sekolah. Ia harus turun ke ruang guru dan ruang kelas. Jika guru merasa memiliki rencana, implementasi akan lebih kuat.

4.14 Perencanaan Strategis Berbasis Data

Perencanaan strategis berbasis data merupakan kebutuhan sekolah modern. Data memberi cermin tentang keadaan sekolah. Namun, data harus dikumpulkan, dianalisis, ditafsirkan, dan digunakan secara etis.

Data yang dapat digunakan sekolah antara lain:

1. hasil belajar siswa;
2. asesmen diagnostik, formatif, dan sumatif;
3. kehadiran dan keterlambatan;
4. data disiplin dan kasus siswa;
5. data sosial-ekonomi siswa;
6. hasil survei siswa dan orang tua;
7. kinerja guru dan kebutuhan pelatihan;
8. kondisi sarana-prasarana;
9. data keuangan;
10. hasil akreditasi dan evaluasi diri.

Namun, data bukan jawaban otomatis. Data perlu dialog. Misalnya, data menunjukkan absensi siswa tinggi pada hari Senin. Penyebabnya bisa jarak rumah, transportasi, motivasi, kegiatan akhir pekan, atau budaya kelas. Guru dan wali kelas perlu membaca data bersama.

Perencanaan berbasis data juga harus memperhatikan privasi. Data siswa tidak boleh disebarkan sembarangan. Data guru tidak boleh digunakan untuk mempermalukan. Data harus digunakan untuk perbaikan.

4.15 Penganggaran Strategis Sekolah

Rencana strategis membutuhkan dukungan anggaran. Anggaran sekolah harus mencerminkan prioritas. Jika sekolah menyatakan literasi sebagai

prioritas, maka anggaran harus mendukung buku, perpustakaan, pelatihan guru, asesmen literasi, dan kegiatan membaca. Jika sekolah menyatakan digitalisasi sebagai prioritas, anggaran harus mendukung infrastruktur, pelatihan, perangkat, keamanan data, dan pemeliharaan.

Penganggaran strategis berarti dana tidak dibagi berdasarkan kebiasaan semata, tetapi berdasarkan tujuan. Ini membutuhkan keberanian kepala sekolah dan komite untuk meninjau ulang pengeluaran yang kurang berdampak. Program yang tidak relevan dapat dikurangi. Dana diarahkan pada program yang mendukung tujuan strategis.

Akuntabilitas keuangan juga penting. Sekolah harus mencatat, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan penggunaan dana. Transparansi keuangan membangun kepercayaan masyarakat.

4.16 Monitoring dan Evaluasi Rencana Strategis

Monitoring dan evaluasi adalah bagian penting dari perencanaan strategis. Tanpa monitoring, sekolah tidak tahu apakah program berjalan. Tanpa evaluasi, sekolah tidak tahu apakah program berdampak.

Monitoring dilakukan selama program berlangsung. Misalnya, sekolah memantau apakah kegiatan literasi pagi berjalan, apakah guru menerapkan strategi membaca, apakah perpustakaan digunakan, dan apakah siswa mencatat bacaan. Evaluasi dilakukan untuk melihat hasil: apakah kemampuan membaca meningkat, apakah minat baca tumbuh, apakah guru merasa terbantu, dan apakah orang tua melihat perubahan.

Evaluasi harus menghasilkan keputusan. Ada program yang perlu dilanjutkan. Ada yang perlu diperbaiki. Ada yang perlu dihentikan karena tidak berdampak. Ada yang perlu diperluas karena berhasil. Inilah perbedaan antara evaluasi substantif dan evaluasi formalitas.

4.17 Risiko Kegagalan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis dapat gagal karena beberapa sebab.

Pertama, rencana disusun hanya untuk memenuhi kewajiban administratif. Dokumen selesai, tetapi tidak dijalankan.

Kedua, rencana tidak berbasis data. Program dibuat berdasarkan asumsi, bukan kebutuhan nyata.

Ketiga, terlalu banyak prioritas. Sekolah ingin melakukan semuanya sekaligus sehingga energi tersebar.

Keempat, minim partisipasi. Guru dan warga sekolah tidak merasa memiliki rencana.

Kelima, tidak ada anggaran. Program dirancang tanpa sumber daya.

Keenam, implementasi tidak dikawal. Setelah dokumen selesai, tidak ada monitoring.

Ketujuh, indikator tidak jelas. Sekolah tidak tahu ukuran keberhasilan.

Kedelapan, budaya sekolah tidak mendukung perubahan. Guru takut mencoba, kepala sekolah tidak memberi dukungan, atau komunikasi lemah.

Kesembilan, evaluasi hanya formalitas. Hasil evaluasi tidak digunakan untuk perbaikan.

Untuk menghindari kegagalan, perencanaan strategis harus sederhana tetapi kuat, fokus pada prioritas, berbasis data, partisipatif, memiliki sumber daya, dan dievaluasi secara berkala.

4.18 Studi Kasus Naratif: Perencanaan Strategis di SMP Cakrawala Mandiri

SMP Cakrawala Mandiri adalah sekolah menengah pertama dengan 720 siswa, 45 guru, dan 14 tenaga kependidikan. Sekolah ini memiliki fasilitas cukup baik, tetapi dalam tiga tahun terakhir menghadapi beberapa masalah: hasil literasi siswa menurun, keterlambatan meningkat, partisipasi orang tua rendah, dan guru merasa banyak program sekolah tidak terarah.

Kepala sekolah baru menyadari bahwa sekolah tidak membutuhkan lebih banyak program, tetapi membutuhkan fokus strategis. Ia membentuk tim perencanaan yang terdiri atas wakil kepala sekolah, guru, wali kelas, guru BK, tenaga administrasi, komite, dan perwakilan orang tua. Tim mulai mengumpulkan data: nilai asesmen, kehadiran siswa, peminjaman buku, catatan disiplin, hasil survei orang tua, dan masukan guru.

Data menunjukkan bahwa literasi rendah bukan hanya masalah kemampuan membaca, tetapi juga lemahnya budaya membaca, perpustakaan kurang digunakan, guru belum mengintegrasikan literasi dalam mata pelajaran, dan orang tua belum mendampingi anak membaca di rumah. Data disiplin menunjukkan keterlambatan paling banyak terjadi pada siswa tertentu dari wilayah tertentu dan pada hari tertentu. Data komunikasi menunjukkan orang tua merasa sekolah hanya menghubungi ketika ada masalah.

Tim kemudian melakukan analisis SWOT. Kekuatan sekolah adalah guru cukup berpengalaman, fasilitas perpustakaan tersedia, dan komite bersedia mendukung. Kelemahannya adalah budaya membaca rendah, data belum digunakan, dan komunikasi orang tua reaktif. Peluangnya adalah adanya komunitas literasi lokal dan alumni yang bersedia membantu. Ancaman eksternalnya adalah penggunaan gawai yang berlebihan dan kompetisi dengan sekolah lain.

Dari analisis tersebut, sekolah menetapkan tiga tujuan strategis selama tiga tahun: meningkatkan literasi siswa, membangun disiplin positif, dan memperkuat kemitraan orang tua. Strateginya adalah mengaktifkan perpustakaan, melatih guru menerapkan literasi lintas mata pelajaran, membangun sistem deteksi dini keterlambatan, memperbaiki komunikasi wali kelas, dan mengadakan forum orang tua tematik.

Program tahun pertama dibuat sederhana. Setiap kelas memiliki pojok baca. Guru diberi pelatihan strategi membaca. Wali kelas memantau kehadiran mingguan. Orang tua menerima laporan perkembangan singkat setiap bulan. Komite membantu pengadaan buku bacaan. Kepala sekolah memantau pelaksanaan melalui rapat bulanan berbasis data.

Setelah satu semester, hasil awal menunjukkan peminjaman buku meningkat, keterlambatan menurun, dan komunikasi orang tua membaik. Namun, beberapa guru masih kesulitan memasukkan literasi ke mata pelajaran. Sekolah kemudian memperkuat komunitas belajar guru. Guru yang berhasil diminta berbagi praktik. Program diperbaiki, bukan dihentikan.

Kasus ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis bukan proses sekali jadi. Ia adalah siklus belajar. Sekolah membaca data, menetapkan prioritas, melaksanakan program, memantau, mengevaluasi, dan memperbaiki. Pengembangan sekolah terjadi karena rencana menjadi tindakan nyata.

4.19 Model Integratif Perencanaan Strategis dan Pengembangan Sekolah

Model integratif perencanaan strategis sekolah dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Visi dan Nilai → Analisis Lingkungan → Isu Strategis → Tujuan Strategis → Strategi → Program → Anggaran → Implementasi → Monitoring → Evaluasi → Perbaikan Berkelanjutan.

Visi dan nilai memberi arah moral. Analisis lingkungan memberi dasar faktual. Isu strategis menentukan fokus. Tujuan strategis menjelaskan hasil yang diinginkan. Strategi menunjukkan jalan. Program menerjemahkan strategi menjadi tindakan. Anggaran memberi dukungan sumber daya. Implementasi menggerakkan organisasi. Monitoring menjaga pelaksanaan. Evaluasi menilai hasil. Perbaikan berkelanjutan membuat sekolah terus belajar.

Model ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis bukan garis lurus, melainkan siklus. Sekolah dapat kembali meninjau visi, memperbarui analisis, mengubah strategi, atau memperbaiki program sesuai data dan perubahan lingkungan.

4.20 Perencanaan Strategis dalam Era Digital dan AI

Era digital membawa tantangan baru bagi perencanaan strategis sekolah. Sekolah tidak dapat lagi mengabaikan teknologi. Namun, digitalisasi harus direncanakan secara strategis, bukan sekadar membeli perangkat atau menggunakan aplikasi.

Perencanaan digital sekolah perlu menjawab beberapa pertanyaan. Apa tujuan penggunaan teknologi? Apakah untuk memperkuat pembelajaran, administrasi, komunikasi, asesmen, atau data? Apakah guru siap? Apakah siswa memiliki akses? Bagaimana sekolah melindungi data? Bagaimana etika penggunaan AI? Bagaimana mencegah plagiarisme? Bagaimana memastikan teknologi tidak menggantikan relasi manusia?

AI dapat membantu guru menyusun bahan ajar, membuat variasi soal, memberikan ide pembelajaran, menganalisis data sederhana, dan mendukung diferensiasi. Namun, AI juga membawa risiko: ketergantungan, bias, kesalahan informasi, pelanggaran privasi, dan melemahnya kejujuran akademik. Karena itu, rencana strategis sekolah perlu memasukkan literasi digital dan etika AI.

Digitalisasi yang baik bukan yang paling canggih, tetapi yang paling sesuai dengan tujuan pendidikan. Sekolah sederhana dapat menggunakan teknologi secara efektif jika tujuannya jelas. Sekolah maju dapat gagal jika teknologi hanya menjadi simbol.

4.21 Perencanaan Strategis, Inklusi, dan Keberlanjutan

Perencanaan strategis sekolah harus memperhatikan inklusi dan keberlanjutan. Inklusi berarti sekolah memberi ruang dan dukungan bagi semua peserta didik, termasuk mereka yang memiliki perbedaan kemampuan, latar belakang ekonomi, budaya, bahasa, atau kebutuhan khusus. Rencana strategis sekolah perlu mencakup akses, layanan pendampingan, pembelajaran diferensiasi, anti-diskriminasi, dan perlindungan anak.

Keberlanjutan berarti sekolah memikirkan masa depan. Sekolah perlu mengembangkan budaya peduli lingkungan, pengelolaan sampah, hemat energi, ruang hijau, kesehatan sekolah, dan pendidikan ekologis.

Pengembangan sekolah tidak hanya mengejar prestasi akademik, tetapi juga membentuk warga yang bertanggung jawab terhadap masyarakat dan bumi.

Inklusi dan keberlanjutan memperluas makna mutu. Sekolah bermutu bukan hanya sekolah dengan nilai tinggi, tetapi sekolah yang adil, aman, sehat, peduli, dan bertanggung jawab.

4.22 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, perencanaan strategis menuntut kepemimpinan yang visioner, analitis, partisipatif, dan konsisten. Kepala sekolah harus mampu membaca data, mengajak warga sekolah berpikir, memilih prioritas, menyusun strategi, mengalokasikan sumber daya, memantau pelaksanaan, dan melakukan evaluasi.

Kepala sekolah juga harus berani mengurangi program yang tidak berdampak. Sering kali sekolah terlalu banyak kegiatan karena ingin terlihat aktif. Namun, sekolah yang strategis tidak mengejar banyaknya kegiatan, melainkan kedalaman dampak. Lebih baik memiliki sedikit prioritas yang dijalankan baik daripada banyak program yang tidak terurus.

Kepala sekolah juga perlu membangun budaya refleksi. Rapat sekolah sebaiknya tidak hanya berisi laporan, tetapi analisis data dan pemecahan masalah. Guru perlu diajak bertanya: apa yang berhasil, apa yang belum, mengapa, dan apa tindak lanjutnya?

4.23 Implikasi bagi Guru, Tenaga Kependidikan, dan Komite Sekolah

Bagi guru, perencanaan strategis menunjukkan bahwa pembelajaran kelas adalah bagian dari arah besar sekolah. Guru tidak hanya melaksanakan jadwal, tetapi berkontribusi pada tujuan strategis. Jika tujuan sekolah adalah literasi, semua guru terlibat. Jika tujuan sekolah adalah karakter, semua guru memberi teladan. Jika tujuan sekolah adalah digitalisasi, semua guru belajar menggunakan teknologi secara bijak.

Bagi tenaga kependidikan, perencanaan strategis menunjukkan pentingnya administrasi, data, layanan, sarana, dan komunikasi. Data yang rapi membantu keputusan. Layanan yang baik membangun kepercayaan. Sarana yang terawat mendukung pembelajaran.

Bagi komite sekolah, perencanaan strategis menjadi ruang partisipasi. Komite dapat membantu membaca kebutuhan masyarakat, mendukung sumber daya, mengawasi akuntabilitas, dan memperkuat komunikasi orang tua.

4.24 Penutup Bab

Perencanaan strategis dan pengembangan sekolah merupakan inti dari manajemen persekolahan modern. Sekolah yang ingin berkembang tidak cukup hanya menjalankan rutinitas. Sekolah harus memiliki arah, prioritas, data, strategi, program, sumber daya, indikator, monitoring, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Perencanaan strategis membantu sekolah menghubungkan visi dengan tindakan. Ia membantu kepala sekolah dan warga sekolah memilih prioritas, mengelola sumber daya, melibatkan pemangku kepentingan, dan membangun akuntabilitas. Pengembangan sekolah adalah proses perubahan terencana untuk meningkatkan mutu pembelajaran, budaya sekolah, kapasitas guru, layanan peserta didik, hubungan masyarakat, dan kesiapan masa depan.

Namun, perencanaan strategis tidak boleh berhenti sebagai dokumen. Dokumen rencana hanya berguna jika menjadi tindakan. Tindakan hanya bermakna jika dievaluasi. Evaluasi hanya berguna jika menghasilkan perbaikan. Oleh karena itu, perencanaan strategis harus menjadi siklus hidup sekolah: berpikir, bertindak, belajar, dan memperbaiki diri.

Sekolah yang memiliki perencanaan strategis yang baik akan lebih siap menghadapi perubahan. Sekolah tersebut tidak hanya bereaksi terhadap masalah, tetapi membangun masa depan. Ia tidak hanya sibuk dengan kegiatan, tetapi bergerak menuju mutu. Ia tidak hanya menjalankan pendidikan, tetapi mengembangkan manusia.

Glossarium

Akuntabilitas Sekolah: Kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan rencana, penggunaan sumber daya, pelaksanaan program, dan hasil pendidikan kepada pemangku kepentingan.

Analisis Lingkungan: Proses menilai kondisi internal dan eksternal sekolah sebagai dasar penyusunan strategi.

Analisis SWOT: Alat analisis strategis yang mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sekolah.

Budaya Mutu: Kebiasaan kolektif warga sekolah untuk menjaga, mengevaluasi, dan meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

Evaluasi Program: Proses menilai hasil, efektivitas, dan dampak program sekolah untuk menentukan tindak lanjut.

Indikator Kinerja: Ukuran yang digunakan untuk menilai kemajuan atau keberhasilan tujuan dan program sekolah.

Isu Strategis: Persoalan penting yang berpengaruh besar terhadap masa depan dan mutu sekolah.

Komunitas Belajar Guru: Forum profesional guru untuk berdiskusi, berbagi praktik, menganalisis data, dan memperbaiki pembelajaran.

Manajemen Berbasis Data: Pengelolaan sekolah yang menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan dan perbaikan.

Misi Sekolah: Pernyataan tentang alasan keberadaan sekolah dan langkah utama untuk mencapai visi.

Monitoring: Pemantauan pelaksanaan program untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana.

Outcome Pendidikan: Dampak jangka panjang pendidikan terhadap lulusan dan masyarakat.

Pengembangan Sekolah: Proses perubahan terencana untuk meningkatkan mutu, relevansi, budaya, dan kapasitas sekolah.

Penganggaran Strategis: Penyusunan dan penggunaan anggaran sekolah berdasarkan prioritas strategis.

Perbaikan Berkelanjutan: Proses terus-menerus untuk mengevaluasi dan meningkatkan mutu sekolah.

Perencanaan Rutin: Perencanaan kegiatan operasional yang berulang setiap tahun.

Perencanaan Strategis: Proses sistematis menentukan arah, tujuan, strategi, program, sumber daya, indikator, dan evaluasi sekolah dalam jangka menengah atau panjang.

Program Prioritas: Program utama yang dipilih karena memiliki dampak strategis terhadap pengembangan sekolah.

School Improvement: Upaya terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas sekolah dan hasil belajar peserta didik.

Strategi: Pendekatan utama yang dipilih untuk mencapai tujuan strategis.

Tujuan Strategis: Hasil penting yang ingin dicapai sekolah dalam periode tertentu.

Umpan Balik: Informasi dari proses dan hasil program yang digunakan untuk perbaikan.

Visi Sekolah: Gambaran masa depan yang ingin diwujudkan sekolah.

Daftar Pustaka

Boudett, K. P., City, E. A., & Murnane, R. J. (Eds.). (2013). *Data wise: A step-by-step guide to using assessment results to improve teaching and learning* (Rev. & expanded ed.). Harvard Education Press. DOI tidak tersedia.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass. DOI tidak tersedia.

Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. M. (2022). Strategic action plans for school improvement: An exploratory study about quality indicators for school improvement plan evaluation. *Journal of Social Studies Education Research, 13*(1), 143–163. DOI tidak tersedia.

Demirtaş-Zorbaz, S., & Hoard, P. R. (2021). Does school climate that includes students' views deliver academic achievement? A meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement, 32*(4), 543–563. doi: 10.1080/09243453.2021.1920432.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review, 79*(6), 810–819. doi: 10.1111/puar.13104.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 221–239. doi: 10.1080/15700760500244793.

Harris, A., & Hopkins, D. (2001). Capacity building for school improvement: The role of the LEA. *Educational Management & Administration, 29*(2), 185–196. doi: 10.1177/0263211X010292005.

Koh, G. A., Askell-Williams, H., & Barr, S. (2023). Sustaining school improvement initiatives: Advice from educational leaders. *School Effectiveness and School Improvement, 34*(3), 313–334. doi: 10.1080/09243453.2023.2190130.

Kools, M., & Stoll, L. (2016). *What makes a school a learning organisation?* OECD Education Working Papers, No. 137. OECD Publishing. doi: 10.1787/5jlwm62b3bvh-en.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management, 28*(1), 27–42. doi: 10.1080/13632430701800060.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635–674. doi: 10.1177/0013161X08321509.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change, 7*(4), 221–258. doi: 10.1007/s10833-006-0001-8.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 1–19. doi: 10.2307/2391875.

BAB 5
MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1. HAKIKAT

Manajemen kurikulum dan pembelajaran adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kurikulum agar pembelajaran efektif, relevan, dan berpusat pada peserta didik.

2. TUJUAN UTAMA

1. Meningkatkan mutu belajar.
2. Menyelaraskan tujuan–materi–metode–asesmen.
3. Mengembangkan kompetensi dan karakter.
4. Menjamin relevansi dengan kebutuhan zaman.
5. Mendorong perbaikan berkelanjutan.

3. KOMPONEN INTI



4. SIKLUS MANAJEMEN



5. PERAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Kepala Sekolah
Menetapkan arah, kebijakan, dukungan sumber daya, dan mengawasi mutu pembelajaran.

Guru
Merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran yang bermakna serta membimbing siswa.

Peserta Didik
Aktif belajar, berkolaborasi, bertanya, dan bertanggung jawab atas proses belajarnya.

Orang Tua
Mendampingi, memotivasi, dan mendukung proses belajar di rumah serta berkomunikasi dengan sekolah.

Komite/Sekolah/ Masyarakat
Memberi dukungan, masukan, dan kerja sama untuk peningkatan mutu pendidikan.

6. PRINSIP PEMBELAJARAN EFEKTIF

1. Berpusat pada siswa.
2. Aktif dan kolaboratif.
3. Kontekstual dan bermakna.
4. Diferensiatif (sesuai kebutuhan).
5. Berbasis asesmen.
6. Adaptif terhadap teknologi.

7. INDIKATOR KEBERHASILAN

1. Capaian belajar meningkat.
2. Keterlibatan siswa tinggi.
3. Pembelajaran tertata dan konsisten.
4. Guru reflektif dan terus berkembang.
5. Budaya mutu tumbuh di sekolah.

8. ALAT & DUKUNGAN

- RPP/Perangkat pembelajaran
- Kurikulum & Standar Kompetensi
- Buku, sumber belajar, dan e-learning
- Asesmen autentik & analitik
- Data & teknologi untuk keputusan

9. CATATAN KUNCI

- Fokus pada tujuan dan hasil.
- Data digunakan untuk keputusan.
- Kolaborasi adalah kekuatan.
- Inovasi dengan integritas.
- Perbaikan berkelanjutan adalah keharusan.

10. PESAN KUNCI

> "Kurikulum yang baik harus dikelola secara strategis agar pembelajaran menjadi bermakna, adaptif, dan berorientasi pada masa depan peserta didik."

Bab 5. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen kurikulum dan pembelajaran sebagai inti dari manajemen persekolahan. Sekolah pada hakikatnya hadir untuk menyelenggarakan proses pendidikan yang bermakna, terarah, manusiawi, dan relevan dengan kebutuhan peserta didik serta perkembangan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen kurikulum tidak dapat dipahami hanya sebagai pengaturan jadwal pelajaran, pembagian jam mengajar, atau penyusunan dokumen administratif, tetapi sebagai proses strategis untuk merancang, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi, mengevaluasi, dan mengembangkan pengalaman belajar peserta didik secara berkelanjutan. Kurikulum adalah "peta pendidikan", sedangkan pembelajaran adalah "perjalanan nyata" yang dialami peserta didik di ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, lingkungan sekolah, masyarakat, dan ruang digital.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, manajemen kurikulum dan pembelajaran harus memperhatikan kerangka regulasi nasional, seperti ketentuan kurikulum pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah yang diatur dalam Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 dan kemudian diubah dengan Permendikdasmen Nomor 13 Tahun 2025. Standar proses terbaru juga menegaskan pentingnya perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian proses pembelajaran sebagai bagian dari penyelenggaraan pembelajaran pada satuan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Bab ini menguraikan hakikat kurikulum, ruang lingkup manajemen kurikulum, prinsip pembelajaran efektif, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, asesmen, supervisi akademik, peran kepala sekolah dan guru, penggunaan data, pembelajaran berdiferensiasi,

integrasi teknologi dan AI, serta pengembangan kurikulum berbasis konteks sekolah. Literatur pendidikan modern menegaskan pentingnya keselarasan antara tujuan pembelajaran, kegiatan belajar, dan asesmen atau constructive alignment; pentingnya desain mundur atau backward design dalam merancang pembelajaran; serta pentingnya asesmen formatif dan umpan balik dalam peningkatan belajar peserta didik. (Thompson Rivers University)

Kata Kunci: *manajemen kurikulum, pembelajaran, kepala sekolah, guru, asesmen, supervisi akademik, constructive alignment, backward design, pembelajaran berdiferensiasi, Kurikulum Merdeka, mutu pendidikan*.

5.1 Pendahuluan

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan jantung dari manajemen persekolahan. Semua aspek pengelolaan sekolah—kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan guru, pengelolaan peserta didik, budaya sekolah, sarana-prasarana, keuangan, administrasi, data, hubungan masyarakat, dan digitalisasi—pada akhirnya harus bermuara pada satu pertanyaan utama: **apakah peserta didik mengalami pembelajaran yang bermakna dan berkembang sebagai manusia?**

Kurikulum dan pembelajaran tidak dapat dipisahkan. Kurikulum memberi arah tentang apa yang perlu dipelajari peserta didik, kompetensi apa yang hendak dicapai, nilai apa yang hendak dibentuk, dan pengalaman belajar apa yang perlu disediakan. Pembelajaran adalah proses nyata ketika kurikulum itu hidup dalam interaksi antara guru, peserta didik, materi, metode, lingkungan, sumber belajar, asesmen, dan teknologi.

Sering kali kurikulum dipahami secara sempit sebagai dokumen, daftar mata pelajaran, struktur jam, atau kewajiban administratif. Pemahaman seperti ini membuat manajemen kurikulum menjadi formalitas. Sekolah sibuk menyusun dokumen, tetapi belum tentu pembelajaran di kelas berubah. Guru memiliki perangkat ajar, tetapi belum tentu peserta didik mengalami pembelajaran yang menantang, menyenangkan, kontekstual,

dan bermakna. Kepala sekolah memeriksa kelengkapan administrasi pembelajaran, tetapi belum tentu memimpin peningkatan mutu pembelajaran.

Bab ini menegaskan bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran harus dipahami sebagai proses strategis. Sekolah perlu merancang kurikulum operasional, menyusun perencanaan pembelajaran, memastikan pelaksanaan pembelajaran yang efektif, mengembangkan asesmen yang mendidik, melakukan supervisi akademik, menggunakan data hasil belajar, mendukung guru, melibatkan orang tua, serta melakukan perbaikan berkelanjutan.

Dalam konteks Indonesia, pembahasan kurikulum tidak dapat dilepaskan dari regulasi nasional. Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 mengatur kurikulum pada pendidikan anak usia dini, jenjang pendidikan dasar, dan jenjang pendidikan menengah; regulasi ini kemudian diubah oleh Permendikdasmen Nomor 13 Tahun 2025. (Database Peraturan | JDIH BPK) Standar proses terbaru melalui Permendikdasmen Nomor 1 Tahun 2026 mengatur perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian proses pembelajaran. (Database Peraturan | JDIH BPK) Standar isi juga mengalami pembaruan, dengan Permendikbudristek Nomor 8 Tahun 2024 kemudian dicabut dan diganti oleh Permendikdasmen Nomor 12 Tahun 2025. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Namun, regulasi hanya memberikan kerangka. Mutu kurikulum dan pembelajaran sangat ditentukan oleh bagaimana sekolah menerjemahkan kerangka tersebut ke dalam praktik. Di sinilah manajemen sekolah berperan. Kepala sekolah harus memimpin agar kurikulum tidak berhenti sebagai dokumen. Guru harus menghidupkan kurikulum dalam pembelajaran. Peserta didik harus menjadi subjek aktif. Orang tua dan masyarakat perlu menjadi pendukung. Data harus digunakan untuk memperbaiki proses belajar.

5.2 Hakikat Kurikulum dalam Manajemen Persekolahan

Kurikulum dapat dipahami sebagai rencana pendidikan yang memuat tujuan, isi, pengalaman belajar, strategi, asesmen, dan nilai yang diarahkan untuk mengembangkan peserta didik. Kurikulum bukan sekadar daftar mata pelajaran. Kurikulum adalah rancangan pengalaman belajar yang disusun secara sadar agar peserta didik bertumbuh dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, karakter, dan kompetensi hidup.

Dalam pengertian luas, kurikulum mencakup tiga lapisan. Pertama, **kurikulum formal**, yaitu dokumen resmi yang memuat struktur kurikulum, capaian pembelajaran, tujuan pembelajaran, alokasi waktu, mata pelajaran, dan ketentuan pelaksanaan. Kedua, **kurikulum operasional sekolah**, yaitu cara sekolah menerjemahkan kurikulum nasional sesuai karakteristik sekolah, peserta didik, lingkungan, dan visi-misi sekolah. Ketiga, **kurikulum tersembunyi**, yaitu nilai, norma, kebiasaan, dan budaya yang dipelajari peserta didik melalui kehidupan sehari-hari di sekolah.

Kurikulum formal penting karena memberi standar dan arah nasional. Namun, kurikulum operasional sekolah juga sangat penting karena setiap sekolah memiliki konteks yang berbeda. Sekolah di wilayah perkotaan, pedesaan, pesisir, pegunungan, kawasan industri, daerah pertanian, atau daerah kepulauan memiliki karakter sosial dan kebutuhan yang tidak sama. Kurikulum harus cukup fleksibel agar dapat menjawab kebutuhan lokal tanpa kehilangan standar nasional.

Kurikulum tersembunyi bahkan sering kali lebih kuat daripada kurikulum formal. Sekolah dapat mengajarkan kejujuran dalam mata pelajaran, tetapi jika praktik penilaian tidak adil, siswa belajar bahwa kejujuran tidak penting. Sekolah dapat mengajarkan kepedulian, tetapi jika perundungan dibiarkan, siswa belajar bahwa yang kuat boleh menindas yang lemah. Sekolah dapat mengajarkan disiplin, tetapi jika guru dan pimpinan sering terlambat, siswa belajar bahwa aturan hanya berlaku bagi sebagian orang.

Karena itu, manajemen kurikulum harus memperhatikan dokumen, praktik pembelajaran, dan budaya sekolah. Kurikulum tidak hanya ditulis, tetapi dihidupi. Kurikulum yang baik adalah kurikulum yang memiliki arah jelas, relevan, bermakna, kontekstual, fleksibel, inklusif, dan dapat dievaluasi.

5.3 Hakikat Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses interaksi antara peserta didik, guru, sumber belajar, lingkungan, dan pengalaman untuk membangun pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, dan karakter. Pembelajaran bukan sekadar penyampaian informasi dari guru kepada siswa. Pembelajaran adalah proses aktif ketika peserta didik membangun pemahaman, mengajukan pertanyaan, menghubungkan konsep, memecahkan masalah, berdiskusi, mencoba, gagal, memperbaiki, dan merefleksikan pengalaman.

Pembelajaran yang baik harus berpusat pada peserta didik, tetapi bukan berarti guru menjadi pasif. Guru justru memiliki peran sangat penting sebagai perancang pengalaman belajar, fasilitator, pembimbing, pemberi umpan balik, pengelola kelas, pengamat perkembangan siswa, dan teladan nilai. Guru bukan hanya "penyampai materi", melainkan arsitek pembelajaran.

Dalam pembelajaran modern, orientasi utama bukan lagi sekadar "menyelesaikan materi", melainkan memastikan peserta didik benar-benar belajar. Perbedaan ini penting. Guru dapat menyelesaikan seluruh bab dalam buku teks, tetapi siswa belum tentu memahami. Sekolah dapat memenuhi seluruh jadwal pelajaran, tetapi belum tentu kompetensi terbentuk. Oleh karena itu, manajemen pembelajaran harus menekankan kualitas proses dan hasil, bukan sekadar kepatuhan terhadap jadwal.

Pembelajaran efektif membutuhkan keselarasan antara tujuan, materi, metode, asesmen, dan tindak lanjut. Biggs menjelaskan konsep **constructive alignment**, yaitu keselarasan antara hasil belajar yang diharapkan, aktivitas belajar-mengajar, dan tugas asesmen. (Thompson Rivers University) Artinya, bila tujuan pembelajaran menuntut kemampuan berpikir kritis, maka aktivitas belajar dan asesmen juga harus menuntut analisis, argumentasi, dan pemecahan masalah, bukan hanya hafalan. Jika tujuan pembelajaran menuntut keterampilan kolaborasi, maka siswa harus diberi pengalaman bekerja sama dan dinilai melalui proses kolaboratif.

Pembelajaran juga membutuhkan umpan balik. Hattie dan Timperley menegaskan bahwa umpan balik merupakan salah satu pengaruh kuat terhadap pembelajaran, tetapi dampaknya dapat positif atau negatif bergantung pada jenis, waktu, dan cara pemberiannya. (Sage Journals) Umpan balik yang baik membantu siswa memahami tiga hal: ke mana tujuan belajar, sejauh mana posisi mereka sekarang, dan langkah apa yang harus dilakukan berikutnya.

5.4 Tujuan Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran memiliki beberapa tujuan utama.

Pertama, **menjamin ketercapaian tujuan pendidikan**. Kurikulum dan pembelajaran harus diarahkan pada perkembangan peserta didik secara utuh. Sekolah tidak hanya mengejar nilai akademik, tetapi juga karakter, keterampilan berpikir, kreativitas, kolaborasi, komunikasi, literasi digital, kepedulian sosial, dan tanggung jawab.

Kedua, **menyelaraskan tujuan, isi, metode, asesmen, dan tindak lanjut**. Banyak masalah pembelajaran terjadi karena ketidaksesuaian. Tujuan pembelajaran menuntut kemampuan analisis, tetapi metode masih ceramah satu arah dan asesmen hanya pilihan ganda hafalan. Manajemen kurikulum harus memastikan keselarasan tersebut.

Ketiga, **meningkatkan mutu pembelajaran**. Sekolah perlu memastikan pembelajaran berlangsung aktif, bermakna, kontekstual, menantang, inklusif, dan sesuai kebutuhan peserta didik. Guru perlu didukung melalui pelatihan, supervisi, komunitas belajar, sumber belajar, dan data.

Keempat, **menjamin relevansi pendidikan dengan kebutuhan zaman**. Dunia berubah cepat. Peserta didik perlu mengembangkan literasi, numerasi, sains, teknologi, karakter, kreativitas, dan kemampuan adaptasi. Kurikulum sekolah harus mampu menjembatani kebutuhan masa kini dan masa depan.

Kelima, **mendorong keadilan dan inklusi**. Peserta didik memiliki kemampuan, minat, latar belakang, dan kebutuhan yang berbeda.

Manajemen pembelajaran harus memberi ruang bagi diferensiasi, pendampingan, dan layanan yang adil.

Keenam, **membangun budaya perbaikan berkelanjutan**. Kurikulum dan pembelajaran harus dievaluasi. Hasil asesmen, observasi kelas, refleksi guru, dan masukan siswa harus digunakan untuk memperbaiki praktik.

5.5 Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Ruang lingkup manajemen kurikulum dan pembelajaran meliputi seluruh proses dari perencanaan hingga evaluasi dan pengembangan. Secara umum, ruang lingkup tersebut mencakup: penyusunan kurikulum operasional sekolah, perencanaan pembelajaran, pengorganisasian pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, asesmen, supervisi akademik, pengembangan guru, penggunaan sumber belajar, integrasi teknologi, pengelolaan kelas, pengembangan budaya belajar, dan evaluasi kurikulum.

Pertama, penyusunan kurikulum operasional sekolah. Sekolah perlu menerjemahkan kurikulum nasional ke dalam konteks sekolah. Hal ini mencakup visi-misi sekolah, karakteristik peserta didik, kebutuhan lokal, struktur pembelajaran, program penguatan karakter, dan strategi pengembangan kompetensi.

Kedua, perencanaan pembelajaran. Guru perlu merancang tujuan pembelajaran, materi, metode, media, aktivitas siswa, asesmen, dan tindak lanjut. Perencanaan pembelajaran tidak boleh hanya formalitas. Ia harus menjadi panduan nyata untuk menciptakan pengalaman belajar.

Ketiga, pengorganisasian pembelajaran. Sekolah perlu mengatur jadwal, rombongan belajar, pembagian guru, ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, perangkat digital, kegiatan kokurikuler, ekstrakurikuler, dan program penguatan karakter.

Keempat, pelaksanaan pembelajaran. Pembelajaran harus berlangsung sesuai prinsip pedagogis yang baik: aktif, kontekstual, kolaboratif, berdiferensiasi, dan berpusat pada peserta didik.

Kelima, asesmen. Asesmen mencakup diagnostik, formatif, dan sumatif. Asesmen bukan sekadar pemberian nilai, tetapi alat untuk memahami perkembangan siswa dan memperbaiki pembelajaran. Permendikbudristek Nomor 21 Tahun 2022 masih tercatat sebagai regulasi Standar Penilaian Pendidikan yang berlaku pada laman BPK. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Keenam, supervisi akademik. Kepala sekolah dan pengawas perlu mendampingi guru melalui observasi, dialog, refleksi, dan tindak lanjut.

Ketujuh, evaluasi dan pengembangan kurikulum. Sekolah perlu menilai apakah kurikulum dan pembelajaran benar-benar menjawab kebutuhan peserta didik dan tujuan sekolah.

5.6 Siklus Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran dapat dipahami sebagai siklus yang terdiri atas enam tahap: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, supervisi, evaluasi, dan perbaikan.

5.6.1 Perencanaan

Perencanaan adalah tahap menentukan arah pembelajaran. Pada tahap ini, sekolah dan guru menetapkan tujuan, capaian, materi, aktivitas, asesmen, sumber belajar, dan strategi pembelajaran. Perencanaan yang baik dimulai dari pertanyaan: apa yang harus dipahami dan mampu dilakukan siswa setelah pembelajaran? Bagaimana kita mengetahui bahwa siswa telah mencapainya? Pengalaman belajar apa yang perlu dirancang?

Pendekatan **Understanding by Design** atau UbD menekankan desain mundur: perancang pembelajaran memulai dari hasil belajar yang diharapkan, kemudian menentukan bukti asesmen, baru menyusun pengalaman belajar. Dalam artikel ringkasan klinis tentang UbD, kerangka ini dijelaskan sebagai pendekatan backward yang dimulai dari identifikasi capaian belajar, dilanjutkan dengan asesmen, dan diakhiri dengan desain pengalaman belajar aktif. (PMC)

5.6.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian pembelajaran mencakup pembagian tugas guru, penyusunan jadwal, penggunaan ruang, pengelolaan laboratorium, perpustakaan, perangkat digital, dan kegiatan proyek. Pengorganisasian yang baik memastikan sumber daya sekolah mendukung proses belajar, bukan menghambatnya.

5.6.3 Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah proses ketika rencana menjadi praktik. Pada tahap ini, guru memfasilitasi pembelajaran, mengelola kelas, memotivasi siswa, menggunakan metode, memberi tugas, memandu diskusi, dan memberi umpan balik.

5.6.4 Supervisi

Supervisi akademik bertujuan membantu guru meningkatkan pembelajaran. Supervisi bukan mencari kesalahan. Supervisi adalah pembinaan profesional. Kepala sekolah perlu mengamati pembelajaran, mendengar refleksi guru, memberi masukan, dan membantu tindak lanjut.

5.6.5 Evaluasi

Evaluasi dilakukan untuk menilai apakah tujuan pembelajaran tercapai. Evaluasi dapat menggunakan hasil asesmen siswa, observasi kelas, refleksi guru, umpan balik siswa, dan data hasil belajar.

5.6.6 Perbaikan Berkelanjutan

Hasil evaluasi harus digunakan untuk memperbaiki kurikulum dan pembelajaran. Jika siswa belum memahami konsep, guru perlu merancang remedial atau strategi baru. Jika metode kurang efektif, guru perlu bereksperimen. Jika asesmen tidak sesuai tujuan, asesmen perlu diperbaiki.

5.7 Perencanaan Pembelajaran yang Efektif

Perencanaan pembelajaran adalah kegiatan guru dalam merancang proses belajar agar tujuan tercapai. Perencanaan tidak boleh hanya berupa dokumen administratif. Perencanaan harus membantu guru berpikir secara pedagogis.

Perencanaan pembelajaran yang efektif dimulai dari tujuan. Tujuan pembelajaran harus jelas, bermakna, dan dapat diamati. Tujuan yang terlalu umum sulit dievaluasi. Misalnya, "siswa memahami ekosistem" masih terlalu luas. Tujuan yang lebih baik adalah "siswa mampu menjelaskan hubungan antara komponen biotik dan abiotik dalam ekosistem serta memberi contoh dampak perubahan salah satu komponen terhadap keseimbangan lingkungan."

Setelah tujuan ditetapkan, guru menentukan bukti ketercapaian. Apa yang akan dilakukan siswa untuk menunjukkan pemahaman? Apakah melalui penjelasan lisan, tulisan, proyek, eksperimen, produk, diskusi, atau tes? Inilah prinsip backward design.

Selanjutnya guru merancang pengalaman belajar. Pengalaman belajar harus memberi kesempatan kepada siswa untuk berpikir, bertanya, mencoba, berkolaborasi, dan merefleksikan. Guru perlu memilih metode yang sesuai dengan tujuan. Jika tujuan menuntut keterampilan argumentasi, maka diskusi dan debat terarah lebih relevan daripada ceramah semata. Jika tujuan menuntut keterampilan eksperimen, maka siswa perlu melakukan praktik.

Perencanaan juga harus memperhatikan keberagaman siswa. Tidak semua siswa memiliki kemampuan awal yang sama. Guru perlu melakukan asesmen diagnostik untuk mengetahui kesiapan belajar, minat, dan kebutuhan siswa. Dari situ guru dapat menyesuaikan strategi, kelompok, bahan ajar, atau tingkat tantangan.

Perencanaan yang baik juga mengintegrasikan asesmen formatif. Guru tidak menunggu akhir semester untuk mengetahui siswa paham atau tidak. Guru menggunakan pertanyaan, kuis singkat, exit ticket, observasi, diskusi, dan tugas kecil untuk memantau kemajuan.

5.8 Pelaksanaan Pembelajaran yang Bermakna

Pelaksanaan pembelajaran adalah tahap ketika guru menghidupkan kurikulum. Pembelajaran yang bermakna memiliki beberapa karakteristik.

Pertama, **berpusat pada peserta didik**. Siswa bukan penerima pasif. Mereka harus diberi kesempatan bertanya, berdiskusi, mencoba, menyimpulkan, dan mempresentasikan.

Kedua, **aktif dan kolaboratif**. Pembelajaran aktif tidak berarti kelas selalu ramai. Pembelajaran aktif berarti pikiran siswa bekerja. Kolaborasi melatih siswa mendengar, berbagi, berargumentasi, dan bertanggung jawab.

Ketiga, **kontekstual**. Materi perlu dihubungkan dengan kehidupan nyata. Siswa lebih mudah memahami konsep jika melihat relevansinya dengan lingkungan, keluarga, masyarakat, teknologi, dan isu aktual.

Keempat, **menantang tetapi mendukung**. Pembelajaran harus memiliki tingkat tantangan yang mendorong pertumbuhan. Namun, siswa juga perlu dukungan agar tidak frustrasi.

Kelima, **mengembangkan karakter**. Pembelajaran tidak hanya membangun kognisi. Proses belajar juga membentuk disiplin, kejujuran, tanggung jawab, kerja sama, empati, dan rasa ingin tahu.

Keenam, **menggunakan asesmen untuk belajar**. Asesmen tidak hanya dilakukan di akhir. Guru memantau proses belajar dan memberi umpan balik.

Ketujuh, **adaptif terhadap teknologi**. Teknologi dapat memperkaya pembelajaran, tetapi tidak boleh menggantikan relasi pedagogis. Guru perlu menggunakan teknologi sesuai tujuan, bukan sekadar mengikuti tren.

5.9 Asesmen dalam Manajemen Pembelajaran

Asesmen adalah bagian integral dari pembelajaran. Asesmen bukan hanya pemberian nilai, melainkan proses mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang perkembangan belajar siswa untuk membuat keputusan pendidikan. Asesmen yang baik membantu guru mengetahui apa yang sudah dipahami siswa, apa yang belum, dan dukungan apa yang diperlukan.

Ada tiga jenis asesmen yang penting.

Asesmen diagnostik dilakukan sebelum atau pada awal pembelajaran untuk mengetahui kemampuan awal, miskonsepsi, minat, dan kebutuhan siswa. Hasilnya digunakan untuk merancang strategi pembelajaran.

Asesmen formatif dilakukan selama proses pembelajaran. Tujuannya memberi informasi kepada guru dan siswa untuk memperbaiki proses belajar. Black dan Wiliam dalam kajian klasik tentang assessment and classroom learning menunjukkan bahwa penguatan asesmen formatif memiliki bukti yang kuat dalam meningkatkan pembelajaran. (Taylor & Francis Online)

Asesmen sumatif dilakukan pada akhir unit, akhir semester, atau akhir jenjang untuk menilai pencapaian hasil belajar. Asesmen sumatif penting, tetapi tidak boleh menjadi satu-satunya orientasi pembelajaran.

Asesmen yang mendidik harus valid, adil, transparan, dan selaras dengan tujuan. Jika tujuan pembelajaran menuntut kemampuan memecahkan masalah, asesmen harus memberi peluang siswa memecahkan masalah, bukan hanya menghafal definisi. Jika tujuan menuntut keterampilan komunikasi, asesmen dapat berupa presentasi, diskusi, atau karya tulis.

Umpan balik merupakan bagian penting dari asesmen. Hattie dan Timperley menjelaskan bahwa umpan balik efektif membantu menjawab tiga pertanyaan: ke mana saya menuju, bagaimana kemajuan saya, dan apa langkah berikutnya. (Sage Journals) Dengan demikian, umpan balik tidak cukup berupa angka. Umpan balik harus membantu siswa memperbaiki belajar.

5.10 Pembelajaran Berdiferensiasi

Pembelajaran berdiferensiasi adalah pendekatan yang menyesuaikan proses belajar dengan perbedaan kesiapan, minat, profil belajar, dan kebutuhan peserta didik. Prinsip dasarnya adalah setiap siswa berhak memperoleh tantangan dan dukungan yang sesuai. Diferensiasi bukan berarti guru membuat 30 rencana berbeda untuk 30 siswa, tetapi guru menyediakan variasi jalan belajar agar siswa dapat mencapai tujuan yang sama atau setara.

Diferensiasi dapat dilakukan pada beberapa aspek.

Pertama, **diferensiasi konten**, yaitu variasi bahan belajar. Siswa yang membutuhkan dukungan dapat diberi teks lebih sederhana atau bantuan visual, sementara siswa yang lebih siap diberi bacaan lebih kompleks.

Kedua, **diferensiasi proses**, yaitu variasi cara belajar. Ada siswa yang belajar melalui diskusi, eksperimen, simulasi, visualisasi, atau praktik langsung.

Ketiga, **diferensiasi produk**, yaitu variasi cara siswa menunjukkan pemahaman. Siswa dapat membuat esai, poster, presentasi, video, model, proyek, atau laporan.

Keempat, **diferensiasi lingkungan belajar**, yaitu pengaturan suasana, kelompok, waktu, dan dukungan agar siswa dapat belajar optimal.

Tinjauan tentang differentiated instruction menegaskan bahwa pendekatan ini berangkat dari pengakuan terhadap keberagaman siswa dan kebutuhan untuk menggunakan pendekatan yang berbeda dalam pembelajaran. (Taylor & Francis Online) Dalam konteks sekolah Indonesia yang sangat beragam, pembelajaran berdiferensiasi penting untuk mencegah praktik "satu cara untuk semua siswa".

Namun, diferensiasi membutuhkan manajemen yang baik. Guru perlu data awal, strategi sederhana, sumber belajar, dan dukungan kepala sekolah. Jika diferensiasi dipahami terlalu rumit, guru dapat merasa terbebani. Karena itu, sekolah perlu memulai dari langkah kecil: asesmen awal, kelompok fleksibel, pilihan tugas, pertanyaan bertingkat, dan umpan balik individual.

5.11 Pengelolaan Kelas sebagai Bagian dari Manajemen Pembelajaran

Pembelajaran yang baik membutuhkan pengelolaan kelas yang baik. Pengelolaan kelas bukan sekadar menjaga siswa diam. Pengelolaan kelas adalah upaya menciptakan lingkungan belajar yang aman, tertib, partisipatif, dan produktif.

Kelas yang dikelola baik memiliki aturan yang jelas, hubungan guru-siswa yang positif, rutinitas belajar yang teratur, ekspektasi tinggi, dan suasana yang menghargai. Guru perlu membangun keseimbangan antara ketegasan dan kepedulian. Ketegasan diperlukan agar kelas tertib. Kepedulian diperlukan agar siswa merasa dihargai.

Pengelolaan kelas juga berkaitan dengan motivasi. Siswa lebih terlibat jika merasa pembelajaran relevan, mendapat tantangan sesuai kemampuan, memiliki kesempatan berpartisipasi, dan memperoleh umpan balik. Kelas yang hanya berisi ceramah satu arah sering membuat siswa pasif. Kelas yang memberi ruang bertanya, berdiskusi, dan berkarya lebih memungkinkan keterlibatan.

Disiplin positif perlu menjadi bagian dari pengelolaan kelas. Pelanggaran siswa tidak selalu harus dijawab dengan hukuman. Guru perlu memahami penyebab perilaku, membangun kesepakatan kelas, menggunakan konsekuensi logis, dan memberi kesempatan siswa memperbaiki diri. Tujuan disiplin adalah membangun tanggung jawab, bukan sekadar kepatuhan karena takut.

5.12 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran. Kepala sekolah bukan hanya penandatangan dokumen kurikulum, tetapi pemimpin pembelajaran. Ia bertanggung jawab memastikan bahwa kurikulum dirancang, dilaksanakan, dievaluasi, dan dikembangkan secara bermutu.

Peran kepala sekolah mencakup beberapa hal.

Pertama, **menetapkan arah akademik sekolah**. Kepala sekolah perlu memastikan visi sekolah diterjemahkan ke dalam kurikulum dan pembelajaran. Jika sekolah menekankan karakter, literasi, dan teknologi, maka program pembelajaran harus mencerminkan hal tersebut.

Kedua, **mengoordinasikan kurikulum**. Kepala sekolah perlu memastikan ada kesinambungan antarkelas, antarmata pelajaran, dan antarprogram. Guru tidak boleh bekerja sepenuhnya sendiri-sendiri.

Ketiga, **mendukung guru**. Guru membutuhkan pelatihan, waktu kolaborasi, supervisi, sumber belajar, dan apresiasi. Kepala sekolah perlu membangun komunitas belajar guru.

Keempat, **memimpin supervisi akademik**. Supervisi harus membantu guru memperbaiki pembelajaran. Kepala sekolah perlu mengamati kelas, mendengarkan refleksi guru, memberi umpan balik, dan menyusun tindak lanjut.

Kelima, **menggunakan data hasil belajar**. Kepala sekolah perlu mengajak guru membaca data secara bersama. Data digunakan untuk merancang intervensi, bukan untuk menyalahkan.

Keenam, **membangun budaya belajar sekolah**. Kepala sekolah harus menciptakan budaya di mana guru terus belajar, siswa aktif belajar, dan orang tua mendukung belajar.

5.13 Peran Guru sebagai Pengembang Kurikulum

Guru bukan sekadar pelaksana kurikulum. Guru adalah pengembang kurikulum di tingkat kelas. Kurikulum nasional memberi arah, tetapi guru menerjemahkannya menjadi pengalaman belajar nyata. Dalam proses ini, guru membuat keputusan profesional: memilih contoh, merancang aktivitas, menentukan pertanyaan, mengatur kelompok, memberi tugas, menggunakan media, dan menilai hasil.

Guru sebagai pengembang kurikulum perlu memiliki beberapa kemampuan. Pertama, memahami tujuan pembelajaran. Kedua, mengenali karakteristik peserta didik. Ketiga, memilih strategi pembelajaran yang sesuai. Keempat, mengembangkan asesmen yang adil. Kelima, melakukan refleksi dan perbaikan. Keenam, bekerja sama dengan guru lain.

Guru juga perlu memiliki sensitivitas konteks. Materi yang sama dapat diajarkan dengan cara berbeda sesuai lingkungan siswa. Misalnya,

pembelajaran ekosistem di sekolah pesisir dapat menggunakan contoh mangrove, pantai, dan perikanan. Di sekolah perkotaan, guru dapat menggunakan contoh taman kota, sampah, polusi, atau drainase. Konteks membuat pembelajaran lebih bermakna.

Guru yang baik tidak hanya bertanya, "materi apa yang harus saya sampaikan?", tetapi "pengalaman belajar apa yang membuat siswa memahami, peduli, dan mampu menerapkan?"

5.14 Peserta Didik sebagai Subjek Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran harus menempatkan peserta didik sebagai subjek. Siswa bukan wadah kosong yang diisi pengetahuan. Mereka memiliki pengalaman, pengetahuan awal, emosi, minat, bakat, identitas, dan aspirasi. Pembelajaran yang baik menghargai hal tersebut.

Menempatkan siswa sebagai subjek berarti memberi ruang partisipasi. Siswa perlu bertanya, memilih, berdiskusi, mencoba, mempresentasikan, dan merefleksikan. Guru tetap mengarahkan, tetapi siswa aktif membangun pemahaman.

Peserta didik juga perlu dilatih menjadi pembelajar mandiri. Mereka perlu memahami tujuan belajar, memantau kemajuan, menerima umpan balik, memperbaiki pekerjaan, dan menetapkan target. Dengan kata lain, siswa belajar untuk belajar.

Partisipasi siswa juga penting dalam evaluasi pembelajaran. Sekolah dapat mendengarkan suara siswa tentang pengalaman belajar: metode apa yang membantu, kesulitan apa yang dirasakan, lingkungan kelas seperti apa yang membuat mereka nyaman, dan dukungan apa yang mereka butuhkan. Suara siswa bukan berarti semua keinginan siswa harus diikuti, tetapi menjadi data penting bagi perbaikan pembelajaran.

5.15 Peran Orang Tua dan Masyarakat dalam Pembelajaran

Pembelajaran tidak hanya berlangsung di sekolah. Keluarga dan masyarakat memengaruhi kebiasaan belajar, karakter, disiplin, penggunaan teknologi, dan motivasi siswa. Karena itu, manajemen pembelajaran perlu melibatkan orang tua dan masyarakat.

Orang tua dapat mendukung pembelajaran dengan menyediakan waktu belajar, memberi dorongan, membangun kebiasaan membaca, mengawasi penggunaan gawai, berkomunikasi dengan guru, dan menghargai proses belajar anak. Namun, tidak semua orang tua memiliki pengetahuan atau waktu yang sama. Sekolah perlu memberi panduan sederhana agar orang tua dapat mendampingi anak.

Masyarakat juga dapat menjadi sumber belajar. Dunia usaha, puskesmas, perpustakaan, perguruan tinggi, komunitas seni, organisasi keagamaan, tokoh lokal, dan alumni dapat memperkaya pembelajaran. Pembelajaran berbasis masyarakat membuat siswa melihat bahwa pengetahuan tidak hanya ada di buku, tetapi juga dalam kehidupan.

Misalnya, pembelajaran kewirausahaan dapat melibatkan pelaku UMKM lokal. Pembelajaran lingkungan dapat melibatkan komunitas pecinta alam. Pembelajaran kesehatan dapat bekerja sama dengan puskesmas. Pembelajaran sejarah lokal dapat melibatkan tokoh masyarakat. Dengan demikian, kurikulum menjadi hidup.

5.16 Integrasi Teknologi dan AI dalam Kurikulum dan Pembelajaran

Teknologi digital dan AI membuka peluang baru bagi kurikulum dan pembelajaran. Teknologi dapat membantu guru mencari sumber belajar, membuat media, mengelola kelas, melakukan asesmen, memberi umpan balik, dan berkomunikasi dengan orang tua. AI dapat membantu merancang variasi soal, membuat ringkasan materi, menyusun rubrik, memberi ide proyek, atau mendukung pembelajaran mandiri.

Namun, teknologi tidak otomatis meningkatkan pembelajaran. Teknologi hanya berguna jika digunakan sesuai tujuan pedagogis. Proyektor, tablet, platform digital, atau AI tidak akan bermakna jika pembelajaran tetap pasif

dan tidak menantang. Sebaliknya, teknologi sederhana dapat berdampak besar jika dirancang dengan baik.

Integrasi teknologi perlu memperhatikan beberapa prinsip. Pertama, teknologi harus mendukung tujuan pembelajaran. Kedua, teknologi harus memperluas partisipasi siswa. Ketiga, teknologi harus digunakan secara etis. Keempat, teknologi harus memperhatikan kesenjangan akses. Kelima, teknologi tidak boleh menggantikan relasi guru-siswa.

AI secara khusus perlu dikelola dengan hati-hati. Guru perlu mengajarkan etika penggunaan AI: kejujuran akademik, verifikasi informasi, perlindungan data, penghindaran plagiarisme, dan tanggung jawab intelektual. Siswa perlu memahami bahwa AI adalah alat bantu, bukan pengganti berpikir. Sekolah perlu menyusun kebijakan penggunaan AI dalam tugas, asesmen, dan pembelajaran.

5.17 Supervisi Akademik dan Pengembangan Profesional Guru

Supervisi akademik adalah proses pembinaan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi tidak boleh dipahami sebagai inspeksi yang menakutkan. Supervisi harus menjadi dialog profesional antara kepala sekolah, pengawas, dan guru.

Supervisi akademik dapat dilakukan melalui observasi kelas, analisis perangkat ajar, diskusi reflektif, umpan balik, demonstrasi pembelajaran, lesson study, atau coaching. Tujuannya adalah membantu guru melihat kekuatan dan area perbaikan.

Supervisi yang efektif memiliki beberapa ciri. Pertama, berbasis bukti. Umpan balik diberikan berdasarkan observasi, bukan kesan umum. Kedua, dialogis. Guru diberi ruang menjelaskan pertimbangannya. Ketiga, spesifik. Masukan tidak terlalu umum, tetapi jelas. Keempat, berorientasi tindak lanjut. Setelah supervisi, ada langkah perbaikan. Kelima, mendukung. Guru merasa dibantu, bukan dipermalukan.

Pengembangan profesional guru juga harus berkelanjutan. Pelatihan satu kali jarang cukup. Guru perlu komunitas belajar, pendampingan, praktik,

refleksi, dan evaluasi. Sekolah perlu membangun budaya di mana guru merasa wajar untuk terus belajar.

5.18 Evaluasi dan Pengembangan Kurikulum Sekolah

Kurikulum sekolah perlu dievaluasi. Evaluasi kurikulum bertujuan mengetahui apakah kurikulum sesuai kebutuhan peserta didik, sejalan dengan regulasi, mendukung visi sekolah, relevan dengan konteks lokal, dan menghasilkan pembelajaran bermutu.

Evaluasi kurikulum dapat dilakukan melalui beberapa sumber data: hasil belajar siswa, observasi kelas, refleksi guru, survei siswa, masukan orang tua, hasil asesmen, rapor pendidikan, akreditasi, dan studi alumni. Data tersebut membantu sekolah melihat kekuatan dan kelemahan kurikulum.

Pertanyaan evaluasi kurikulum antara lain: apakah tujuan pembelajaran jelas? Apakah materi terlalu padat? Apakah metode sesuai? Apakah asesmen selaras dengan tujuan? Apakah pembelajaran mengembangkan karakter? Apakah siswa terlibat aktif? Apakah guru memiliki dukungan? Apakah kurikulum relevan dengan lingkungan lokal? Apakah teknologi digunakan secara bermakna?

Hasil evaluasi harus ditindaklanjuti. Sekolah dapat merevisi program, memperbaiki jadwal, menyesuaikan proyek, memperkuat literasi, menambah pelatihan guru, atau mengubah strategi asesmen. Evaluasi tanpa tindak lanjut hanya menjadi formalitas.

5.19 Tantangan Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen kurikulum dan pembelajaran menghadapi sejumlah tantangan.

Pertama, **administrasi yang berlebihan**. Guru sering menghabiskan energi untuk dokumen sehingga waktu refleksi pembelajaran berkurang. Administrasi penting, tetapi harus mendukung pembelajaran.

Kedua, **ketidaksesuaian antara tujuan, metode, dan asesmen**. Sekolah sering menetapkan tujuan kompetensi tinggi, tetapi metode dan asesmen masih rendah tingkat berpikirnya.

Ketiga, **kesenjangan kompetensi guru**. Tidak semua guru memiliki kesiapan yang sama dalam pembelajaran aktif, asesmen formatif, teknologi, dan diferensiasi.

Keempat, **keragaman peserta didik**. Siswa memiliki kemampuan awal, minat, gaya belajar, dan dukungan rumah yang berbeda. Guru perlu strategi diferensiasi.

Kelima, **keterbatasan sarana dan sumber belajar**. Tidak semua sekolah memiliki fasilitas memadai. Namun, keterbatasan dapat diatasi dengan kreativitas dan kemitraan.

Keenam, **penggunaan teknologi yang belum pedagogis**. Teknologi sering digunakan sebagai alat presentasi, bukan alat berpikir dan berkolaborasi.

Ketujuh, **budaya belajar yang lemah**. Jika siswa tidak terbiasa membaca, bertanya, dan berpikir kritis, pembelajaran aktif membutuhkan pembiasaan.

Kedelapan, **minimnya evaluasi berbasis data**. Banyak sekolah memiliki data, tetapi belum menggunakannya untuk memperbaiki pembelajaran.

5.20 Studi Kasus Naratif: Penguatan Kurikulum dan Pembelajaran di SMP Cendekia Bahari

SMP Cendekia Bahari adalah sekolah menengah pertama di wilayah pesisir. Sekolah ini memiliki 480 siswa, 32 guru, dan 9 tenaga kependidikan. Sebagian besar orang tua siswa bekerja sebagai nelayan, pedagang kecil, dan pekerja informal. Sekolah memiliki fasilitas sederhana: ruang kelas, perpustakaan kecil, laboratorium IPA terbatas, dan akses internet yang tidak selalu stabil.

Dalam tiga tahun terakhir, sekolah menghadapi masalah rendahnya literasi membaca, menurunnya kehadiran siswa pada musim tertentu, dan

rendahnya keterlibatan siswa dalam pembelajaran. Guru merasa sudah mengajar sesuai kurikulum, tetapi hasil asesmen menunjukkan banyak siswa kesulitan memahami teks, menulis argumentasi, dan menerapkan konsep IPA dalam kehidupan sehari-hari.

Kepala sekolah kemudian mengajak guru melakukan evaluasi kurikulum dan pembelajaran. Mereka tidak memulai dari menyalahkan siswa. Mereka membaca data hasil belajar, melihat catatan kehadiran, mewawancarai beberapa siswa, berdiskusi dengan orang tua, dan mengamati pembelajaran di kelas. Dari proses itu ditemukan bahwa pembelajaran masih terlalu banyak ceramah, teks bacaan kurang kontekstual, asesmen lebih banyak hafalan, dan potensi lingkungan pesisir belum dimanfaatkan sebagai sumber belajar.

Sekolah kemudian menyusun program penguatan kurikulum berbasis konteks lokal. Guru IPA merancang pembelajaran tentang ekosistem pesisir dengan observasi sederhana di lingkungan sekitar. Guru Bahasa Indonesia meminta siswa menulis laporan tentang kehidupan nelayan, perubahan cuaca, dan pengelolaan sampah pantai. Guru IPS mengaitkan materi ekonomi dengan rantai pasok ikan. Guru Matematika menggunakan data hasil tangkapan ikan untuk belajar grafik dan rata-rata. Guru Seni Budaya mengajak siswa mendokumentasikan tradisi lokal.

Pada awalnya guru merasa khawatir karena pendekatan ini membutuhkan persiapan lebih banyak. Kepala sekolah mendukung dengan membentuk komunitas belajar guru. Setiap dua minggu guru berbagi pengalaman, kesulitan, dan hasil karya siswa. Perpustakaan kecil diubah menjadi pusat sumber belajar lokal. Orang tua dan tokoh masyarakat diundang menjadi narasumber.

Asesmen juga diubah. Selain tes tertulis, siswa membuat laporan observasi, poster, presentasi, dan proyek kelompok. Guru memberi rubrik sederhana. Siswa mendapat umpan balik untuk memperbaiki karya. Dalam satu semester, keterlibatan siswa meningkat. Mereka lebih tertarik karena materi terkait kehidupan mereka. Kemampuan membaca dan menulis mulai membaik karena siswa membaca dan menulis tentang hal yang mereka pahami.

Kasus ini menunjukkan bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran bukan hanya mengikuti dokumen nasional, tetapi menerjemahkannya ke dalam konteks sekolah. Kurikulum menjadi hidup ketika guru menghubungkan tujuan pembelajaran dengan pengalaman nyata siswa.

5.21 Model Integratif Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Model integratif manajemen kurikulum dan pembelajaran dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Visi Pendidikan → Tujuan Pembelajaran → Materi dan Pengalaman Belajar → Strategi Pembelajaran → Asesmen → Umpan Balik → Supervisi → Evaluasi → Perbaikan Berkelanjutan.

Visi memberi arah. Tujuan menerjemahkan arah menjadi capaian. Materi dan pengalaman belajar memberi isi. Strategi menentukan cara. Asesmen memberi bukti. Umpan balik memperbaiki proses. Supervisi mendukung guru. Evaluasi membaca hasil. Perbaikan berkelanjutan membuat kurikulum terus relevan.

Model ini menegaskan bahwa pembelajaran tidak boleh dilihat sebagai kegiatan terpisah dari manajemen sekolah. Pembelajaran membutuhkan kepemimpinan, budaya, sarana, data, anggaran, teknologi, dan kemitraan.

5.22 Implikasi Manajerial bagi Sekolah

Bagi kepala sekolah, bab ini menuntut perubahan fokus dari administrasi kurikulum menuju kepemimpinan pembelajaran. Kepala sekolah harus memastikan bahwa kurikulum hidup di kelas, bukan hanya lengkap di dokumen. Ia perlu menyediakan waktu kolaborasi guru, melakukan supervisi akademik, membaca data hasil belajar, dan mendukung inovasi pembelajaran.

Bagi guru, bab ini menegaskan bahwa guru adalah pengembang kurikulum. Guru harus memahami tujuan, mengenali siswa, merancang

pengalaman belajar, menggunakan asesmen formatif, memberi umpan balik, dan terus merefleksikan praktik.

Bagi tenaga kependidikan, manajemen kurikulum dan pembelajaran membutuhkan dukungan administrasi, data, sarana, perpustakaan, laboratorium, dan teknologi. Layanan pendukung yang baik memperkuat pembelajaran.

Bagi orang tua, pembelajaran anak perlu didukung di rumah. Orang tua perlu membangun kebiasaan belajar, mengawasi penggunaan teknologi, dan berkomunikasi dengan sekolah.

Bagi komite dan masyarakat, kurikulum dapat diperkuat melalui kemitraan. Masyarakat menjadi sumber belajar yang memperkaya pengalaman siswa.

5.23 Penutup Bab

Manajemen kurikulum dan pembelajaran merupakan inti dari manajemen persekolahan. Sekolah yang baik bukan hanya sekolah yang memiliki dokumen kurikulum lengkap, tetapi sekolah yang mampu menghidupkan kurikulum dalam pembelajaran bermakna. Kurikulum adalah peta; pembelajaran adalah perjalanan; asesmen adalah cermin; umpan balik adalah kompas perbaikan; supervisi adalah pendampingan; dan evaluasi adalah dasar pembaruan.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran menuntut keselarasan antara tujuan, materi, strategi, asesmen, dan tindak lanjut. Ia menuntut kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, guru sebagai pengembang kurikulum, siswa sebagai subjek aktif, orang tua sebagai mitra, dan masyarakat sebagai sumber belajar.

Dalam era perubahan cepat, kurikulum harus adaptif, tetapi tetap berakar pada nilai pendidikan. Pembelajaran harus memanfaatkan teknologi, tetapi tetap manusiawi. Asesmen harus menggunakan data, tetapi tetap adil dan mendidik. Sekolah harus mengikuti regulasi, tetapi juga kreatif menerjemahkannya sesuai konteks.

Akhirnya, mutu pendidikan sangat ditentukan oleh mutu pembelajaran. Dan mutu pembelajaran sangat ditentukan oleh bagaimana kurikulum dikelola, guru didukung, siswa dihargai, data digunakan, budaya belajar dibangun, dan perbaikan dilakukan terus-menerus. Dengan demikian, manajemen kurikulum dan pembelajaran adalah fondasi utama bagi sekolah yang efektif, inklusif, adaptif, dan berorientasi pada masa depan peserta didik.

Glossarium

Asesmen Diagnostik: Asesmen awal untuk mengetahui kemampuan, kebutuhan, minat, dan kesulitan peserta didik sebelum atau pada awal pembelajaran.

Asesmen Formatif: Asesmen selama proses pembelajaran yang bertujuan memberi informasi untuk memperbaiki belajar dan mengajar.

Asesmen Sumatif: Asesmen pada akhir periode pembelajaran untuk menilai capaian hasil belajar.

Backward Design: Pendekatan perancangan pembelajaran yang dimulai dari hasil belajar yang diharapkan, dilanjutkan dengan penentuan bukti asesmen, lalu perancangan pengalaman belajar.

Constructive Alignment: Keselarasan antara tujuan pembelajaran, aktivitas belajar, dan asesmen.

Diferensiasi Pembelajaran: Penyesuaian konten, proses, produk, atau lingkungan belajar berdasarkan kebutuhan, kesiapan, minat, dan profil peserta didik.

Evaluasi Kurikulum: Proses menilai relevansi, efektivitas, dan dampak kurikulum terhadap pembelajaran dan perkembangan peserta didik.

Kurikulum: Rencana pendidikan yang memuat tujuan, isi, pengalaman belajar, asesmen, dan nilai yang diarahkan untuk mengembangkan peserta didik.

Kurikulum Operasional Sekolah: Terjemahan kurikulum nasional dalam konteks satuan pendidikan sesuai visi, karakteristik siswa, lingkungan, dan kebutuhan sekolah.

Kurikulum Tersembunyi: Nilai dan norma yang dipelajari siswa melalui budaya, relasi, kebiasaan, dan praktik sehari-hari di sekolah.

Manajemen Kurikulum: Proses merancang, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi, mengevaluasi, dan mengembangkan kurikulum.

Manajemen Pembelajaran: Pengelolaan proses belajar agar tujuan pembelajaran tercapai secara efektif, bermakna, dan berpusat pada peserta didik.

Pembelajaran Aktif: Pembelajaran yang melibatkan siswa secara mental, sosial, dan praktis dalam membangun pemahaman.

Pembelajaran Berdiferensiasi: Pembelajaran yang menyediakan variasi strategi dan dukungan sesuai keberagaman peserta didik.

Pembelajaran Kontekstual: Pembelajaran yang menghubungkan materi dengan kehidupan nyata peserta didik.

Pengelolaan Kelas: Upaya menciptakan lingkungan kelas yang aman, tertib, partisipatif, dan produktif.

Perangkat Ajar: Dokumen dan bahan yang digunakan guru untuk merancang dan melaksanakan pembelajaran.

Supervisi Akademik: Pendampingan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Umpan Balik: Informasi yang diberikan kepada peserta didik atau guru untuk memperbaiki proses dan hasil belajar.

Validitas Asesmen: Tingkat ketepatan asesmen dalam mengukur kompetensi yang seharusnya diukur.

Daftar Pustaka

Biggs, J. (1999). What the student does: Teaching for enhanced learning. *Higher Education Research & Development, 18*(1), 57–75. doi: 10.1080/0729436990180105.

Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4th ed.). Open University Press. DOI tidak tersedia.

Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 5*(1), 7–74. doi: 10.1080/0969595980050102.

Bloom, B. S. (1984). The 2 sigma problem: The search for methods of group instruction as effective as one-to-one tutoring. *Educational Researcher, 13*(6), 4–16. doi: 10.3102/0013189X013006004.

Eikeland, I., & Ohna, S. E. (2022). Differentiation in education: A configurative review. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 8*(3), 157–170. doi: 10.1080/20020317.2022.2039351.

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 221–239. doi: 10.1080/15700760500244793.

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge. DOI tidak tersedia.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research, 77*(1), 81–112. doi: 10.3102/003465430298487.

Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 21 Tahun 2022 tentang Standar Penilaian Pendidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 12 Tahun 2025 tentang Standar Isi pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 13 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 1 Tahun 2026 tentang Standar Proses pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Stiggins, R. J. (2002). Assessment crisis: The absence of assessment for learning. *Phi Delta Kappan, 83*(10), 758–765. doi: 10.1177/003172170208301010.

Tomlinson, C. A. (2001). *How to differentiate instruction in mixed-ability classrooms* (2nd ed.). ASCD. DOI tidak tersedia.

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design* (2nd ed.). ASCD. DOI tidak tersedia.

Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: A meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 3087. doi: 10.3389/fpsyg.2019.03087.



BAB 6. MANAJEMEN PESERTA DIDIK DAN PEMBINAAN KARAKTER

Oleh:
Rudy C Tarumingkeng

Mengelola Peserta Didik dengan Hati, Membentuk Karakter untuk Masa Depan



Peserta didik adalah pusat layanan pendidikan. Manajemen peserta didik yang efektif menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, inklusif, dan menumbuhkan potensi terbaik setiap anak. Pembinaan karakter menjadi ruh yang mengarahkan pengetahuan menjadi kebijaksanaan.

HAKIKAT

Manajemen Peserta Didik

Proses perencanaan, penerimaan, pengelompokan, pembinaan, pengembangan potensi, pelayanan, disiplin positif, serta kelulusan dan alumni.

Pembinaan Karakter

Proses berkelanjutan untuk menanamkan nilai-nilai luhur agar peserta didik menjadi pribadi yang beriman, berakhlak mulia, mandiri, gotong royong, kritis, kreatif, dan bertanggung jawab.

> *"Sekolah bukan hanya tempat belajar, tetapi tempat bertumbuhnya manusia seutuhnya."*

TUJUAN

1. Memberikan layanan pendidikan yang adil, inklusif, dan manusiawi.
2. Mengembangkan potensi akademik, bakat, minat, dan keterampilan hidup.
3. Menumbuhkan karakter positif dan budaya sekolah berbasis nilai.
4. Menciptakan lingkungan yang aman, nyaman, sehat, dan mendukung pembelajaran.
5. Membentuk peserta didik yang siap menjadi warga dunia yang beretika dan berkontribusi.

MANAJEMEN PESERTA DIDIK (SIKLUS 6 LANGKAH)

1 PERENCANAAN
- Analisis kebutuhan
- Proyeksi peserta didik
- Penetapan daya tampung
- Strategi promosi sekolah

2 PENERIMAAN
- Seleksi objektif & transparan
- Berbasis regulasi
- Mengutamakan pemerataan dan inklusi

3 PENGELOMPOKAN DAN PENEMPATAN
- Pembagian rombel adil
- Penyesuaian kemampuan, minat, dan kebutuhan khusus

4 PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN
- Layanan bimbingan konseling
- Pengembangan potensi akademik & non-akademik
- Ekstrakurikuler & organisasi siswa

5 PELAYANAN DAN KESEJAHTERAAN
- Layanan akademik
- Layanan psikososial
- Beasiswa & bantuan belajar
- Kesehatan & keamanan

6 KELULUSAN DAN ALUMNI
- Penetapan kelulusan
- Pendampingan transisi
- Menjaga jejaring alumni untuk kemajuan sekolah

PEMBINAAN KARAKTER – NILAI UTAMA

RELIGIUS
Beriman, bertakwa, dan berakhlak mulia dalam sikap dan tindakan sehari-hari.

INTEGRITAS
Jujur, bertanggung jawab, konsisten antara ucapan, pikiran, dan perbuatan.

NASIONALIS
Cinta tanah air, menghargai keberagaman, dan menjunjung persatuan.

GOTONG ROYONG
Peduli, bekerja sama, dan membantu sesama untuk kebaikan bersama.

MANDIRI
Percaya diri, disiplin, dan mampu mengambil keputusan yang tepat.

KREATIF & KRITIS
Berpikir logis, inovatif, terbuka terhadap ide baru, dan mencari solusi.

STRATEGI PEMBINAAN KARAKTER

INTEGRASI DALAM PEMBELAJARAN
Nilai karakter diintegrasikan dalam materi, metode, dan asesmen.

BUDAYA SEKOLAH POSITIF
Menciptakan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, dan menghargai.

KETELADANAN
Guru dan semua warga sekolah menjadi teladan sikap dan perilaku.

PEMBIASAAN DAN RUTINITAS
Doa bersama, salam, piket, disiplin, antri, dan hidup bersih.

KEGIATAN EKSTRA BERMAKNA
Ekstrakurikuler, organisasi siswa, proyek sosial, dan kegiatan kepemimpinan.

KOLABORASI DENGAN KELUARGA & MASYARAKAT
Sinergi orang tua, komite, dan masyarakat dalam pembinaan karakter.

PRINSIP MANAJEMEN PESERTA DIDIK

BERKEADILAN
Adil dalam layanan dan perlakuan.

INKLUSIF
Menghargai keberagaman latar belakang dan kebutuhan.

HUMANIS
Mengutamakan kepentingan terbaik peserta didik.

PROTEKTIF
Menjamin keamanan, keselamatan, dan hak anak.

PARTISIPATIF
Melibatkan peserta didik, orang tua, dan masyarakat.

PERAN KUNCI



KEPALA SEKOLAH
- Pemimpin visioner
- Menentukan kebijakan dan budaya sekolah
- Mendorong kolaborasi dan inovasi



GURU
- Pendidik dan pembimbing
- Teladan karakter
- Menciptakan pembelajaran bermakna



PESERTA DIDIK
- Subjek utama pendidikan
- Aktif belajar, berprestasi, dan berkarakter

KATA KUNCI
Manajemen Peserta Didik • Pembinaan Karakter • Layanan Pendidikan • Disiplin Positif • Budaya Sekolah
Bimbingan Konseling • Inklusi • Keteladanan • Kolaborasi • Pengembangan Potensi

> *"Karakter adalah kompas hidup, pengetahuan adalah peta, dan pendidikan adalah perjalanan."*

Bab 6. Manajemen Peserta Didik dan Pembinaan Karakter ******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen peserta didik dan pembinaan karakter sebagai salah satu inti manajemen persekolahan. Peserta didik merupakan pusat layanan pendidikan; seluruh fungsi sekolah—kurikulum, pembelajaran, kepemimpinan, sarana-prasarana, budaya sekolah, keuangan, administrasi, data, dan kemitraan masyarakat—pada akhirnya harus diarahkan untuk menumbuhkan potensi peserta didik secara utuh. Manajemen peserta didik tidak boleh dipahami secara sempit sebagai urusan administratif seperti penerimaan siswa baru, pengisian data, pengaturan kelas, absensi, pelanggaran tata tertib, atau kelulusan. Lebih dari itu, manajemen peserta didik adalah proses sistematis untuk merencanakan, menerima, mengenali, mengelompokkan, membina, melayani, melindungi, mengembangkan potensi, mendampingi kesejahteraan, serta menyiapkan peserta didik menjadi pribadi yang berpengetahuan, berkarakter, sehat, mandiri, bertanggung jawab, dan mampu hidup bermakna dalam masyarakat.

Pembinaan karakter merupakan bagian integral dari manajemen peserta didik. Karakter tidak cukup dibentuk melalui ceramah moral, slogan, atau mata pelajaran tertentu, tetapi melalui ekosistem sekolah: keteladanan guru dan kepala sekolah, budaya sekolah, disiplin positif, kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler, layanan bimbingan konseling, hubungan dengan orang tua, keterlibatan masyarakat, serta pengalaman nyata peserta didik dalam mengambil keputusan dan bertanggung jawab. Dalam konteks Indonesia, pembinaan karakter berkaitan erat dengan Profil Pelajar Pancasila yang mencakup dimensi beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, berkebinekaan global, gotong royong, mandiri, bernalar kritis, dan kreatif. Portal resmi Cerdas Berkarakter

Kemendikdasmen menjelaskan keenam dimensi tersebut beserta elemen-elemen kuncinya, misalnya akhlak beragama, akhlak pribadi, akhlak kepada manusia, akhlak kepada alam, dan akhlak bernegara pada dimensi pertama. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI)

Bab ini menguraikan hakikat manajemen peserta didik, prinsip layanan yang adil dan inklusif, siklus layanan peserta didik mulai dari perencanaan hingga alumni, pembinaan karakter berbasis nilai, peran kepala sekolah, guru, wali kelas, bimbingan konseling, orang tua, komite sekolah, dan masyarakat, serta strategi mengintegrasikan karakter dalam pembelajaran dan budaya sekolah. Pembahasan juga dikaitkan dengan bukti riset kontemporer mengenai pendidikan karakter, social-emotional learning, restorative practices, school belonging, dan disiplin positif. Meta-analisis Berkowitz dan kolega atas 214 studi pendidikan karakter menunjukkan adanya efek positif signifikan pendidikan karakter, meskipun efeknya bervariasi menurut program dan konteks. (PhilPapers) Sementara itu, ringkasan Learning Policy Institute atas berbagai meta-analisis SEL menunjukkan bahwa program social-emotional learning yang berbasis bukti dapat berdampak positif terhadap kompetensi sosial-emosional, perilaku, keterlibatan akademik, dan prestasi peserta didik. (Learning Policy Institute)

Kata Kunci: *manajemen peserta didik, pembinaan karakter, peserta didik, disiplin positif, bimbingan konseling, Profil Pelajar Pancasila, social-emotional learning, school belonging, restorative practices, budaya sekolah.*

6.1 Pendahuluan

Sekolah pada hakikatnya hadir untuk peserta didik. Gedung sekolah, kurikulum, guru, kepala sekolah, administrasi, sarana-prasarana, anggaran, dan teknologi hanya bermakna apabila semuanya mendukung pertumbuhan peserta didik. Oleh sebab itu, manajemen peserta didik merupakan salah satu bidang paling strategis dalam manajemen persekolahan. Ia menyentuh langsung kehidupan anak dan remaja sebagai

pribadi yang sedang bertumbuh, mencari identitas, membangun kebiasaan, mengembangkan pengetahuan, membentuk karakter, dan mempersiapkan masa depan.

Dalam praktik sekolah, manajemen peserta didik sering kali dipahami sebagai kegiatan administratif: menerima siswa baru, mencatat biodata, membagi kelas, mengatur absensi, mencatat pelanggaran, mengelola ekstrakurikuler, menentukan kenaikan kelas, mengurus kelulusan, dan menyimpan data alumni. Semua kegiatan ini penting. Namun, apabila manajemen peserta didik berhenti pada administrasi, sekolah akan kehilangan dimensi kemanusiaannya. Peserta didik akan tampak sebagai nomor induk, daftar hadir, nilai rapor, atau catatan pelanggaran, bukan sebagai manusia yang unik.

Manajemen peserta didik yang baik memandang siswa sebagai manusia utuh. Ia memiliki kemampuan akademik, emosi, keluarga, budaya, latar belakang ekonomi, minat, bakat, kesulitan, mimpi, dan kebutuhan perkembangan. Ada peserta didik yang cepat memahami pelajaran, ada yang membutuhkan pendampingan. Ada yang tampak aktif, tetapi menyimpan tekanan psikologis. Ada yang berprestasi akademik, tetapi lemah dalam empati. Ada yang sering melanggar aturan karena tidak memahami konsekuensi, tetapi ada pula yang melanggar karena mencari perhatian, mengalami masalah keluarga, atau tidak merasa memiliki tempat di sekolah.

Oleh karena itu, manajemen peserta didik harus menggabungkan tiga dimensi. Pertama, **dimensi administratif**, yaitu pendataan, pengelompokan, absensi, mutasi, kenaikan kelas, kelulusan, dan arsip siswa. Kedua, **dimensi pedagogis**, yaitu pengembangan potensi akademik, bakat, minat, keterampilan belajar, kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler, serta layanan bimbingan. Ketiga, **dimensi moral dan sosial**, yaitu pembinaan karakter, disiplin positif, budaya sekolah, keselamatan, kesejahteraan, perlindungan anak, serta partisipasi siswa dalam kehidupan sekolah.

Pembinaan karakter menjadi sangat penting karena pendidikan tidak hanya bertujuan mencerdaskan pikiran, tetapi juga membentuk manusia yang

berakhlak, bertanggung jawab, peduli, mandiri, kritis, kreatif, dan mampu hidup bersama dalam masyarakat majemuk. Dalam kerangka Profil Pelajar Pancasila, peserta didik Indonesia diharapkan menjadi pelajar sepanjang hayat yang memiliki kompetensi global dan berperilaku sesuai nilai-nilai Pancasila. Dimensi gotong royong, misalnya, menekankan kemampuan melakukan kegiatan bersama secara sukarela agar pekerjaan berjalan lancar, mudah, dan ringan; dimensi mandiri menekankan tanggung jawab peserta didik atas proses dan hasil belajarnya; dimensi bernalar kritis menekankan kemampuan memproses, menganalisis, mengevaluasi, dan menyimpulkan informasi. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI)

Standar Kompetensi Lulusan Indonesia juga diperbarui melalui Permendikdasmen Nomor 10 Tahun 2025 tentang Standar Kompetensi Lulusan pada PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah; peraturan ini mencabut Permendikbudristek Nomor 5 Tahun 2022 dan berlaku sejak 13 Juni 2025. (Database Peraturan | JDIH BPK) Pembaruan ini memperlihatkan bahwa orientasi pendidikan tidak berhenti pada penguasaan materi, tetapi berkaitan dengan profil lulusan yang lebih utuh. Dengan demikian, manajemen peserta didik harus dilihat sebagai bagian dari upaya membentuk lulusan yang bukan hanya pandai, tetapi juga berkarakter dan siap hidup dalam masyarakat.

6.2 Hakikat Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik adalah proses mengelola seluruh layanan dan pengalaman peserta didik sejak sebelum masuk sekolah, selama mengikuti pendidikan, sampai lulus dan menjadi alumni. Proses ini mencakup perencanaan kebutuhan peserta didik, penerimaan, orientasi, pengelompokan, pendataan, pembinaan akademik, pembinaan karakter, layanan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, perlindungan, kesejahteraan, penanganan disiplin, pengembangan bakat, kenaikan kelas, kelulusan, dan hubungan alumni.

Hakikat manajemen peserta didik dapat dijelaskan melalui beberapa pokok pikiran.

Pertama, **manajemen peserta didik adalah layanan perkembangan manusia**. Peserta didik bukan barang produksi dan bukan sekadar objek kebijakan sekolah. Mereka adalah manusia yang bertumbuh. Karena itu, setiap kebijakan kesiswaan harus mempertimbangkan perkembangan kognitif, sosial, emosional, moral, fisik, dan spiritual peserta didik.

Kedua, **manajemen peserta didik adalah proses yang berkelanjutan**. Pembinaan siswa tidak dapat dilakukan sesaat. Karakter, disiplin, motivasi, keterampilan belajar, dan tanggung jawab dibentuk melalui pembiasaan panjang. Sekolah perlu mengelola pengalaman siswa secara konsisten dari hari pertama masuk hingga lulus.

Ketiga, **manajemen peserta didik adalah tanggung jawab kolektif**. Urusan siswa bukan hanya tugas wakil kepala sekolah bidang kesiswaan atau guru bimbingan konseling. Semua guru adalah pendidik karakter. Wali kelas, guru mata pelajaran, guru BK, kepala sekolah, tenaga kependidikan, petugas keamanan, orang tua, dan masyarakat ikut membentuk pengalaman siswa.

Keempat, **manajemen peserta didik harus berbasis data dan empati**. Data diperlukan agar sekolah memahami jumlah siswa, kehadiran, prestasi, pelanggaran, kondisi sosial, kebutuhan khusus, dan risiko tertentu. Namun, data harus dibaca dengan empati. Data pelanggaran, misalnya, tidak boleh hanya menjadi label negatif; ia harus menjadi pintu masuk untuk memahami kebutuhan pembinaan.

Kelima, **manajemen peserta didik harus adil dan inklusif**. Peserta didik berbeda dalam kemampuan, latar belakang, kondisi keluarga, bahasa, budaya, kesehatan, minat, dan kebutuhan belajar. Keadilan bukan berarti memperlakukan semua siswa persis sama, melainkan memberi dukungan sesuai kebutuhan agar setiap anak memiliki kesempatan berkembang.

Dengan demikian, manajemen peserta didik bukan hanya “mengatur siswa”, tetapi **menciptakan ekosistem yang memungkinkan setiap peserta didik bertumbuh secara akademik, sosial, emosional, moral, dan spiritual**.

6.3 Peserta Didik sebagai Pusat Layanan Pendidikan

Manajemen persekolahan yang baik harus berpusat pada peserta didik. Hal ini tidak berarti semua keinginan siswa harus diikuti, tetapi setiap keputusan sekolah harus diuji berdasarkan dampaknya terhadap perkembangan peserta didik. Apakah kebijakan ini membuat siswa belajar lebih baik? Apakah aturan ini mendidik atau hanya menghukum? Apakah program ini memberi ruang bagi semua anak atau hanya menguntungkan kelompok tertentu? Apakah jadwal, fasilitas, komunikasi, dan budaya sekolah membuat siswa merasa aman dan dihargai?

Peserta didik sebagai pusat layanan pendidikan berarti sekolah perlu mengenali siswa secara lebih mendalam. Sekolah perlu mengetahui kondisi akademik siswa, tetapi juga kondisi sosial-emosionalnya. Sekolah perlu mengetahui nilai rapor, tetapi juga kehadiran, minat, bakat, relasi teman sebaya, kondisi keluarga, kebiasaan belajar, penggunaan teknologi, dan kesehatan mental. Tanpa pemahaman yang utuh, layanan sekolah mudah menjadi seragam dan mekanis.

Konsep **school belonging** atau rasa memiliki terhadap sekolah menjadi penting. Rasa memiliki mencerminkan sejauh mana siswa merasa diterima, dihargai, aman, dan menjadi bagian dari komunitas sekolah. Tinjauan sistematis tahun 2024 menyatakan bahwa rasa memiliki terhadap sekolah berperan penting bagi hasil akademik, perilaku, dan psikologis peserta didik, serta perlu dipahami sebagai ukuran penting untuk mempromosikan keadilan pendidikan, terutama bagi peserta didik yang rentan. (PMC)

Dalam praktik, rasa memiliki dapat dibangun melalui hubungan guru-siswa yang hangat, aturan yang adil, ruang partisipasi siswa, kegiatan ekstrakurikuler, budaya anti-perundungan, layanan konseling yang mudah diakses, dan komunikasi sekolah yang menghargai. Peserta didik yang merasa menjadi bagian dari sekolah cenderung lebih mudah menerima pembinaan, lebih terlibat dalam pembelajaran, dan lebih bertanggung jawab terhadap komunitasnya.

Sebaliknya, peserta didik yang merasa terasing, dipermalukan, atau tidak dihargai dapat menunjukkan perilaku menarik diri, agresif, tidak disiplin,

atau kehilangan motivasi. Karena itu, manajemen peserta didik harus melihat perilaku siswa bukan hanya sebagai masalah kepatuhan, tetapi juga sebagai sinyal hubungan antara siswa dan sekolah.

6.4 Tujuan Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik memiliki beberapa tujuan utama.

Pertama, **memberikan layanan pendidikan yang adil, inklusif, aman, dan manusiawi**. Setiap peserta didik berhak memperoleh layanan pendidikan yang menghargai martabatnya. Sekolah harus mencegah diskriminasi, kekerasan, perundungan, pelecehan, dan perlakuan tidak adil.

Kedua, **mengembangkan potensi akademik dan non-akademik**. Peserta didik tidak hanya memiliki kemampuan akademik. Ada bakat seni, olahraga, kepemimpinan, kewirausahaan, teknologi, komunikasi, pelayanan sosial, dan kreativitas. Manajemen peserta didik harus menyediakan ruang bagi pengembangan potensi yang beragam.

Ketiga, **membina karakter dan budaya positif**. Sekolah bertanggung jawab membentuk kebiasaan baik: jujur, disiplin, tanggung jawab, peduli, mandiri, gotong royong, menghargai keberagaman, bernalar kritis, dan kreatif.

Keempat, **menjamin kesejahteraan dan keselamatan peserta didik**. Pendidikan tidak dapat berlangsung baik jika siswa merasa takut, sakit, lapar, tertekan, atau tidak aman. Layanan kesehatan, konseling, perlindungan anak, dan keamanan lingkungan sekolah merupakan bagian dari manajemen peserta didik.

Kelima, **membangun kemandirian dan tanggung jawab belajar**. Peserta didik harus dibantu menjadi subjek aktif yang memahami tujuan belajar, mengatur waktu, mengelola emosi, mengambil keputusan, dan bertanggung jawab atas tindakan.

Keenam, **menyiapkan peserta didik untuk hidup bermasyarakat**. Sekolah bukan hanya mempersiapkan siswa untuk ujian, tetapi juga untuk kehidupan sosial. Mereka perlu belajar bekerja sama, memecahkan konflik,

menghormati perbedaan, berkontribusi, dan menjadi warga yang bertanggung jawab.

6.5 Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik yang baik berlandaskan beberapa prinsip.

6.5.1 Berkeadilan

Setiap siswa harus mendapatkan hak dan kesempatan yang sama untuk berkembang. Namun, keadilan tidak selalu identik dengan perlakuan sama. Siswa yang memiliki kesulitan belajar memerlukan pendampingan lebih. Siswa yang mengalami masalah keluarga memerlukan dukungan emosional. Siswa berbakat memerlukan tantangan tambahan. Keadilan berarti memberi dukungan sesuai kebutuhan.

6.5.2 Inklusif

Sekolah harus menerima keberagaman peserta didik. Inklusi mencakup kemampuan akademik, kebutuhan khusus, gender, latar belakang budaya, bahasa, agama, ekonomi, dan kondisi sosial. Sekolah inklusif tidak hanya membuka pintu, tetapi menyesuaikan layanan agar semua siswa dapat belajar dan merasa diterima.

6.5.3 Humanis

Manajemen peserta didik harus menghormati martabat anak. Siswa yang melakukan kesalahan tetap harus diperlakukan sebagai manusia yang dapat belajar dan berubah. Hukuman yang merendahkan, mempermalukan, atau melukai harus dihindari. Sekolah perlu mengembangkan pendekatan pembinaan yang tegas tetapi manusiawi.

6.5.4 Protektif

Sekolah wajib melindungi peserta didik dari kekerasan, perundungan, pelecehan, diskriminasi, bahaya fisik, dan risiko digital. Perlindungan anak bukan tugas tambahan, tetapi inti layanan pendidikan.

6.5.5 Partisipatif

Peserta didik perlu diberi ruang berpartisipasi dalam kehidupan sekolah. Partisipasi dapat dilakukan melalui organisasi siswa, forum kelas, survei pengalaman belajar, kegiatan proyek, musyawarah kelas, dan keterlibatan dalam program sosial. Partisipasi melatih tanggung jawab dan demokrasi.

6.5.6 Berbasis Data

Keputusan kesiswaan perlu didukung data. Data kehadiran, prestasi, pelanggaran, kesehatan, minat, bakat, dan kebutuhan khusus membantu sekolah memberi layanan yang tepat. Namun, data harus dijaga kerahasiaannya dan digunakan secara etis.

6.5.7 Kolaboratif

Pembinaan siswa membutuhkan kerja sama sekolah, keluarga, dan masyarakat. Masalah siswa jarang bisa diselesaikan satu pihak. Guru, wali kelas, guru BK, kepala sekolah, orang tua, komite, dan lembaga pendukung perlu bekerja bersama.

6.6 Siklus Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik dapat dilihat sebagai siklus yang terdiri atas enam tahap: perencanaan, penerimaan, pengelompokan dan penempatan, pembinaan dan pengembangan, layanan dan kesejahteraan, serta kelulusan dan alumni.

6.6.1 Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan peserta didik dilakukan sebelum tahun ajaran dimulai. Sekolah perlu memperkirakan daya tampung, jumlah rombongan belajar, kebutuhan guru, ruang kelas, fasilitas, layanan pendukung, dan strategi penerimaan. Perencanaan juga mencakup analisis kebutuhan peserta didik: apakah sekolah akan menerima siswa dengan kebutuhan khusus? Bagaimana menyiapkan orientasi? Bagaimana mengidentifikasi siswa berisiko? Bagaimana menyiapkan layanan konseling?

Perencanaan yang baik membantu sekolah menghindari keputusan mendadak. Jika jumlah siswa terlalu banyak tanpa kesiapan ruang dan

guru, pembelajaran terganggu. Jika sekolah menerima siswa dengan kebutuhan khusus tanpa menyiapkan akomodasi, inklusi hanya menjadi slogan. Jika sekolah tidak memiliki sistem data awal, siswa yang membutuhkan bantuan bisa terlambat teridentifikasi.

6.6.2 Penerimaan Peserta Didik

Penerimaan peserta didik harus objektif, transparan, adil, dan sesuai ketentuan. Penerimaan bukan hanya proses seleksi, tetapi awal hubungan antara sekolah dan keluarga. Sekolah perlu memberikan informasi yang jelas tentang visi, program, tata tertib, layanan, biaya, budaya sekolah, dan harapan terhadap orang tua.

Pada tahap ini, sekolah perlu mulai mengenali calon peserta didik. Data awal seperti latar belakang pendidikan, kondisi kesehatan, minat, bakat, kebutuhan khusus, dan informasi keluarga dapat membantu sekolah merancang layanan. Namun, pengumpulan data harus dilakukan secara etis dan tidak diskriminatif.

6.6.3 Orientasi Peserta Didik Baru

Orientasi bukan kegiatan seremonial atau ajang senioritas. Orientasi adalah proses membantu peserta didik baru mengenal lingkungan sekolah, guru, teman, aturan, budaya, layanan, kegiatan, dan harapan belajar. Orientasi yang baik membuat siswa merasa aman dan diterima.

Orientasi harus bebas dari kekerasan, perundungan, dan penghinaan. Kegiatan orientasi seharusnya membangun rasa memiliki, kerja sama, disiplin positif, pengenalan nilai sekolah, dan kebiasaan belajar. Siswa baru perlu tahu ke mana harus meminta bantuan, siapa wali kelasnya, bagaimana layanan BK bekerja, bagaimana tata tertib diterapkan, dan bagaimana sekolah menangani masalah.

6.6.4 Pengelompokan dan Penempatan

Pengelompokan siswa dapat dilakukan berdasarkan rombongan belajar, kelas, minat, kegiatan ekstrakurikuler, kebutuhan pendampingan, atau program khusus. Pengelompokan harus adil dan tidak memberi label

negatif. Sekolah perlu berhati-hati agar pengelompokan tidak menciptakan stigma “kelas pintar” dan “kelas lemah” yang merusak harga diri siswa.

Penempatan siswa juga mencakup pemilihan kegiatan ekstrakurikuler, layanan pembinaan, program remedial, pengayaan, dan konseling. Penempatan yang baik memperhatikan minat, bakat, kesiapan, kebutuhan, dan keseimbangan sosial.

6.6.5 Pembinaan dan Pengembangan

Tahap ini merupakan inti manajemen peserta didik. Pembinaan mencakup akademik, karakter, sosial-emosional, kepemimpinan, bakat, minat, disiplin, dan kesehatan. Pengembangan dilakukan melalui pembelajaran, kegiatan kokurikuler, ekstrakurikuler, organisasi siswa, bimbingan konseling, proyek sosial, lomba, pelayanan masyarakat, dan budaya sekolah.

Pembinaan harus bersifat preventif dan perkembangan, bukan hanya reaktif. Sekolah tidak boleh menunggu siswa bermasalah baru bertindak. Sekolah perlu membangun kebiasaan baik sejak awal: disiplin waktu, budaya membaca, salam dan sopan santun, tanggung jawab tugas, kepedulian, kebersihan, dan kerja sama.

6.6.6 Layanan dan Kesejahteraan Peserta Didik

Layanan peserta didik meliputi bimbingan konseling, kesehatan sekolah, keamanan, bantuan belajar, beasiswa, layanan psikososial, penanganan siswa berisiko, perlindungan dari kekerasan, serta dukungan bagi siswa berkebutuhan khusus. Kesejahteraan siswa menjadi syarat penting pembelajaran.

Social-emotional learning relevan dalam konteks ini. Ringkasan Learning Policy Institute menyatakan bahwa SEL membantu anak mengembangkan hubungan sehat, memperlakukan orang lain dengan martabat, memecahkan masalah, sukses dalam pendidikan dan dunia kerja, serta menjadi warga yang berkontribusi; bukti dari berbagai meta-analisis menunjukkan dampak konsisten terhadap hasil sosial, emosional, perilaku, dan akademik. (Learning Policy Institute)

6.6.7 Kelulusan dan Alumni

Manajemen peserta didik tidak berhenti pada kelulusan. Sekolah perlu menyiapkan transisi siswa ke jenjang berikutnya, dunia kerja, atau masyarakat. Bimbingan karier, informasi studi lanjut, pelatihan keterampilan hidup, dan jejaring alumni penting. Alumni dapat menjadi sumber inspirasi, mentor, narasumber, dan pendukung pengembangan sekolah.

6.7 Pembinaan Karakter: Hakikat dan Urgensi

Pembinaan karakter adalah proses sadar, sistematis, dan berkelanjutan untuk membantu peserta didik memahami nilai, merasakan pentingnya nilai, dan mewujudkan nilai dalam tindakan. Pendidikan karakter tidak hanya mengajarkan "apa yang baik", tetapi membentuk kebiasaan untuk melakukan yang baik.

Karakter mencakup dimensi moral, sosial, emosional, spiritual, dan kewargaan. Peserta didik yang berkarakter bukan hanya mengetahui bahwa kejujuran itu penting, tetapi juga berani jujur ketika ada kesempatan menyontek. Ia bukan hanya tahu bahwa gotong royong itu baik, tetapi mau membantu teman dan bekerja sama. Ia bukan hanya menghafal nilai toleransi, tetapi mampu menghormati perbedaan dalam kehidupan sehari-hari.

Pembinaan karakter mendesak karena peserta didik hidup dalam dunia yang kompleks. Teknologi digital membuka akses informasi luas, tetapi juga menghadirkan risiko hoaks, perundungan daring, konten negatif, kecanduan gawai, dan plagiarisme. Masyarakat yang majemuk membutuhkan kemampuan menghargai perbedaan. Dunia kerja membutuhkan integritas, kolaborasi, adaptasi, dan tanggung jawab. Demokrasi membutuhkan warga yang bernalar kritis dan beretika.

Pendidikan karakter memiliki dukungan riset. Meta-analisis Berkowitz dan kolega atas 214 studi dengan lebih dari 307 ribu peserta menemukan efek positif signifikan dari program pendidikan karakter, meskipun penulis juga mencatat heterogenitas dan kemungkinan bias publikasi. (PhilPapers)

Artinya, pendidikan karakter dapat berdampak, tetapi kualitas desain, implementasi, konteks, dan keberlanjutan program sangat menentukan.

6.8 Nilai-Nilai Utama Pembinaan Karakter

Dalam konteks Indonesia, pembinaan karakter dapat dikaitkan dengan nilai-nilai Pancasila, Profil Pelajar Pancasila, nilai agama, nilai kebudayaan, dan kebutuhan global. Beberapa nilai utama yang perlu dikembangkan di sekolah adalah sebagai berikut.

6.8.1 Religius dan Berakhlak Mulia

Nilai religius bukan hanya praktik ibadah formal, tetapi kesadaran bahwa hidup manusia memiliki dimensi moral dan spiritual. Peserta didik perlu belajar menghormati Tuhan, sesama manusia, alam, bangsa, dan dirinya sendiri. Portal Profil Pelajar Pancasila menjelaskan dimensi beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia dalam hubungan dengan Tuhan, manusia, alam, pribadi, dan negara. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI)

6.8.2 Integritas

Integritas adalah keselarasan antara pikiran, kata, dan tindakan. Di sekolah, integritas tampak dalam kejujuran akademik, tidak menyontek, tidak memanipulasi data, mengakui kesalahan, dan bertanggung jawab atas tugas. Integritas tidak akan tumbuh jika sekolah sendiri tidak adil dalam penilaian atau tidak jujur dalam praktik administrasi.

6.8.3 Gotong Royong

Gotong royong berarti kemampuan bekerja bersama, peduli, dan berbagi. Sekolah dapat menumbuhkan gotong royong melalui kerja kelompok, proyek sosial, piket kelas, kegiatan kebersihan, bakti sosial, dan budaya saling membantu. Dimensi gotong royong dalam Profil Pelajar Pancasila menekankan kolaborasi, kepedulian, dan berbagi. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI)

6.8.4 Mandiri

Kemandirian berarti peserta didik bertanggung jawab atas proses dan hasil belajarnya. Siswa mandiri mampu mengatur waktu, menetapkan target, meminta bantuan saat perlu, dan mengevaluasi diri. Profil Pelajar Pancasila menempatkan regulasi diri sebagai elemen kunci mandiri. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI)

6.8.5 Bernalar Kritis

Bernalar kritis berarti mampu memproses informasi, menganalisis, mengevaluasi, merefleksi, dan mengambil keputusan. Nilai ini penting dalam era banjir informasi. Peserta didik harus mampu membedakan fakta dan opini, memeriksa sumber, serta tidak mudah terpengaruh hoaks.

6.8.6 Kreatif

Kreatif berarti mampu menghasilkan gagasan, karya, atau tindakan yang orisinal, bermakna, bermanfaat, dan berdampak. Profil Pelajar Pancasila menempatkan kreativitas sebagai salah satu dimensi utama. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI) Kreativitas perlu dilatih melalui proyek, seni, eksperimen, pemecahan masalah, dan ruang mencoba.

6.8.7 Nasionalis dan Berkebinekaan Global

Peserta didik perlu mencintai bangsa, menghargai budaya lokal, dan terbuka terhadap dunia. Berkebinekaan global berarti menjaga identitas budaya sekaligus mampu berinteraksi dengan budaya lain secara saling menghargai. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI)

6.9 Strategi Pembinaan Karakter di Sekolah

Pembinaan karakter harus dilakukan melalui berbagai strategi yang saling memperkuat.

6.9.1 Integrasi dalam Pembelajaran

Nilai karakter harus masuk dalam pembelajaran semua mata pelajaran. Guru matematika dapat membina ketelitian dan kejujuran. Guru bahasa dapat membina empati melalui teks sastra. Guru IPA dapat membina kepedulian lingkungan. Guru IPS dapat membina keadilan sosial dan

kebangsaan. Guru seni dapat membina kreativitas dan penghargaan terhadap budaya.

Integrasi karakter bukan berarti setiap pelajaran harus berubah menjadi ceramah moral. Nilai dapat dibangun melalui cara belajar, jenis tugas, pertanyaan reflektif, kerja kelompok, diskusi etis, dan penilaian proses. Misalnya, dalam tugas kelompok, guru menilai bukan hanya produk akhir, tetapi juga kerja sama, tanggung jawab, dan kontribusi.

6.9.2 Keteladanan

Keteladanan adalah strategi paling kuat. Peserta didik lebih mudah meniru perilaku daripada mendengar nasihat. Kepala sekolah dan guru harus menjadi contoh disiplin, kejujuran, kesantunan, kerja sama, dan kepedulian. Sekolah yang ingin membangun budaya tepat waktu harus dimulai dari orang dewasa yang tepat waktu. Sekolah yang ingin membangun kejujuran harus memastikan penilaian dan administrasi jujur.

6.9.3 Pembiasaan dan Rutinitas

Karakter terbentuk melalui kebiasaan. Rutinitas seperti salam, berdoa, membaca, menjaga kebersihan, antre, piket, refleksi harian, dan apresiasi perilaku baik dapat membentuk budaya. Namun, pembiasaan harus diberi makna. Jika rutinitas dilakukan mekanis tanpa pemahaman, ia kehilangan daya karakter.

6.9.4 Budaya Sekolah Positif

Budaya sekolah adalah kurikulum tersembunyi. Lingkungan yang aman, bersih, adil, ramah, dan menghargai akan membentuk karakter. Budaya sekolah positif mencakup anti-perundungan, komunikasi sopan, disiplin yang konsisten, penghargaan terhadap prestasi dan usaha, serta hubungan yang peduli.

6.9.5 Kegiatan Ekstrakurikuler dan Organisasi Siswa

Ekstrakurikuler adalah ruang pembentukan karakter yang sangat kaya. Melalui pramuka, olahraga, seni, organisasi siswa, karya ilmiah, debat, paskibra, pelayanan sosial, dan kewirausahaan, siswa belajar

kepemimpinan, disiplin, kerja sama, keberanian, tanggung jawab, dan ketekunan.

6.9.6 Kolaborasi dengan Orang Tua dan Masyarakat

Karakter tidak dapat dibentuk sekolah sendirian. Jika sekolah menekankan disiplin tetapi rumah membiarkan kebiasaan tidak tertib, pembinaan melemah. Jika sekolah mengajarkan etika digital tetapi orang tua tidak mengawasi gawai, risiko tetap tinggi. Sekolah perlu membangun komunikasi dan edukasi orang tua.

6.9.7 Refleksi dan Dialog Moral

Peserta didik perlu diberi ruang merefleksikan pengalaman. Mengapa kejujuran penting? Apa akibat perundungan? Bagaimana menyelesaikan konflik secara adil? Apa tanggung jawab kita terhadap lingkungan? Dialog moral membantu siswa membangun kesadaran, bukan sekadar patuh.

6.10 Disiplin Positif dan Restorative Practices

Disiplin merupakan bagian penting dari manajemen peserta didik. Namun, disiplin harus dipahami sebagai proses pendidikan, bukan sekadar hukuman. Disiplin positif bertujuan membangun kesadaran, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan diri. Sekolah perlu membedakan antara hukuman yang membuat siswa takut dan pembinaan yang membuat siswa belajar.

Pendekatan hukuman keras atau eksklusi seperti skorsing perlu digunakan sangat hati-hati karena dapat memperburuk keterputusan siswa dari sekolah. Tinjauan sistematis tahun 2024 tentang strategi manajemen disiplin di sekolah menemukan pola bukti bahwa beberapa strategi disipliner seperti skorsing sementara dan teguran verbal berkaitan dengan kesejahteraan mental dan perilaku siswa yang buruk, sementara dampaknya terhadap capaian akademik kurang jelas. (PMC)

Restorative practices menawarkan pendekatan yang menekankan pemulihan relasi, tanggung jawab, dialog, dan perbaikan kerugian. Studi Gregory, Huang, dan Ward-Seidel tahun 2024 meneliti inisiatif restorative

practices melalui uji acak klaster; hasil eksperimental satu tahun belum menunjukkan persepsi iklim sekolah yang lebih positif pada sekolah intervensi dibanding kontrol, tetapi paparan siswa terhadap praktik restoratif berkorelasi dengan persepsi iklim sekolah yang lebih positif, dan penulis menekankan pentingnya fidelitas serta konsistensi implementasi jangka panjang. (Sage Journals)

Ini memberi pelajaran penting: pendekatan disiplin positif dan restoratif tidak cukup hanya dilatih sekali atau ditempel sebagai slogan. Ia membutuhkan budaya, keterampilan guru, konsistensi, prosedur, dukungan kepala sekolah, dan evaluasi.

Dalam praktik sekolah, disiplin positif dapat dilakukan melalui:

1. aturan yang jelas dan disepakati;
2. konsekuensi logis, bukan hukuman mempermalukan;
3. dialog dengan siswa pelanggar;
4. pemulihan relasi antara pihak yang dirugikan;
5. keterlibatan orang tua bila diperlukan;
6. dokumentasi kasus;
7. tindak lanjut pembinaan;
8. penghargaan perilaku positif.

Tujuan akhir disiplin bukan menghasilkan siswa yang patuh karena takut, melainkan siswa yang sadar, bertanggung jawab, dan mampu memperbaiki diri.

6.11 Layanan Bimbingan Konseling dan Dukungan Psikososial

Bimbingan konseling merupakan bagian integral dari manajemen peserta didik. Layanan BK tidak boleh hanya dipersepsikan sebagai tempat “siswa bermasalah”. BK adalah layanan perkembangan yang membantu peserta didik memahami diri, mengembangkan potensi, mengambil keputusan,

mengatasi kesulitan, membangun hubungan sehat, dan merencanakan masa depan.

Layanan BK mencakup bimbingan pribadi, sosial, belajar, dan karier. Bimbingan pribadi membantu siswa mengenal emosi, harga diri, identitas, dan pengendalian diri. Bimbingan sosial membantu siswa berkomunikasi, berteman, mengatasi konflik, dan menghargai perbedaan. Bimbingan belajar membantu siswa mengelola waktu, strategi belajar, motivasi, dan kesulitan akademik. Bimbingan karier membantu siswa mengenal minat, bakat, pilihan studi, dan dunia kerja.

Dukungan psikososial menjadi semakin penting karena peserta didik menghadapi tekanan akademik, sosial, keluarga, digital, dan emosional. Sekolah perlu memiliki sistem deteksi dini. Data absensi, penurunan prestasi, perubahan perilaku, menarik diri dari teman, konflik berulang, atau keluhan fisik berulang dapat menjadi tanda bahwa siswa memerlukan perhatian.

SEL atau social-emotional learning dapat mendukung layanan ini. Program SEL yang baik biasanya sequenced, active, focused, dan explicit; ringkasan Learning Policy Institute menyebut bahwa implementasi yang lebih kuat berkaitan dengan efek yang lebih kuat, dan guru membutuhkan pelatihan serta dukungan berkelanjutan. (Learning Policy Institute)

6.12 Kegiatan Ekstrakurikuler sebagai Wahana Pengembangan Karakter

Kegiatan ekstrakurikuler adalah ruang strategis dalam manajemen peserta didik. Di luar kelas, siswa memperoleh pengalaman kepemimpinan, kerja sama, disiplin, sportivitas, kreativitas, pelayanan sosial, dan tanggung jawab. Banyak karakter tidak cukup dibentuk melalui pelajaran formal, tetapi tumbuh melalui pengalaman nyata.

Pramuka, olahraga, seni, debat, karya ilmiah, jurnalistik, organisasi siswa, paduan suara, teater, kewirausahaan, kegiatan rohani, pecinta alam, dan bakti sosial semuanya dapat menjadi wahana karakter. Namun,

ekstrakurikuler harus dikelola dengan baik. Kegiatan tidak boleh hanya mengejar lomba, tetapi juga proses pembinaan.

Manajemen ekstrakurikuler meliputi perencanaan jenis kegiatan, penunjukan pembina, jadwal, sarana, keselamatan, pembiayaan, evaluasi, dan keterhubungan dengan visi sekolah. Sekolah perlu memastikan semua siswa memiliki kesempatan mengikuti kegiatan sesuai minat dan bakat. Ekstrakurikuler tidak boleh hanya untuk siswa yang sudah berbakat; ia juga harus menjadi ruang eksplorasi.

6.13 Manajemen Data Peserta Didik

Data peserta didik sangat penting untuk layanan yang tepat. Data mencakup identitas, latar belakang keluarga, kehadiran, prestasi, minat, bakat, kegiatan, catatan kesehatan, catatan konseling, pelanggaran, penghargaan, kebutuhan khusus, dan perkembangan belajar.

Namun, data harus dikelola secara etis. Sekolah harus menjaga kerahasiaan data pribadi siswa. Data konseling tidak boleh disebarluaskan. Data pelanggaran tidak boleh menjadi label permanen. Data harus digunakan untuk membantu, bukan menghukum.

Manajemen data yang baik memungkinkan sekolah membuat keputusan berbasis bukti. Misalnya, jika data menunjukkan banyak siswa terlambat dari wilayah tertentu, sekolah dapat berdialog dengan orang tua dan mencari solusi transportasi. Jika data menunjukkan siswa tertentu mengalami penurunan nilai dan sering absen, wali kelas dan BK dapat melakukan intervensi dini. Jika data menunjukkan banyak siswa tidak mengikuti ekstrakurikuler, sekolah dapat meninjau jenis kegiatan.

Dalam era digital, sistem informasi sekolah dapat membantu pengelolaan data. Namun, teknologi tidak boleh menggantikan kepekaan manusia. Data memberi tanda; guru dan kepala sekolah tetap perlu memahami konteks.

6.14 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Peserta Didik

Kepala sekolah memegang peran utama dalam membangun sistem manajemen peserta didik. Perannya meliputi penetapan kebijakan, pengembangan budaya sekolah, pembagian tugas, penyediaan sumber daya, pengawasan layanan, dan penguatan kolaborasi.

Pertama, kepala sekolah harus memastikan bahwa kebijakan kesiswaan sejalan dengan visi pendidikan dan perlindungan anak. Tata tertib sekolah harus jelas, adil, mendidik, dan tidak diskriminatif.

Kedua, kepala sekolah perlu membangun budaya sekolah yang aman dan positif. Budaya anti-perundungan, disiplin positif, kepedulian, kebersihan, dan tanggung jawab harus dipimpin dari atas.

Ketiga, kepala sekolah harus mendukung guru dan wali kelas. Guru membutuhkan panduan, pelatihan, dan koordinasi dalam menangani siswa. Kepala sekolah tidak boleh membiarkan guru menghadapi masalah kesiswaan sendirian.

Keempat, kepala sekolah perlu memperkuat layanan BK dan dukungan psikososial. Guru BK harus ditempatkan sebagai mitra strategis, bukan hanya petugas administrasi kasus.

Kelima, kepala sekolah harus membangun komunikasi dengan orang tua. Banyak masalah siswa lebih mudah ditangani jika sekolah dan keluarga bekerja bersama.

Keenam, kepala sekolah perlu menggunakan data untuk mengambil keputusan kesiswaan. Data kehadiran, pelanggaran, prestasi, dan kesejahteraan siswa harus dianalisis secara berkala.

6.15 Peran Guru, Wali Kelas, dan Tenaga Kependidikan

Guru adalah pembina karakter sehari-hari. Setiap interaksi guru dengan siswa memiliki nilai pendidikan. Cara guru menegur, memberi tugas, memberi nilai, mendengar pendapat, dan menyelesaikan konflik membentuk karakter siswa. Guru mata pelajaran tidak boleh merasa bahwa karakter hanya tugas guru agama, PPKn, atau BK. Semua guru adalah pendidik karakter.

Wali kelas memiliki posisi strategis karena menjadi penghubung antara siswa, guru, orang tua, dan sekolah. Wali kelas perlu mengenal siswa secara lebih personal, memantau kehadiran, prestasi, perilaku, dan kondisi sosial. Wali kelas juga perlu membangun komunikasi rutin dengan orang tua.

Guru BK memberikan layanan profesional dalam bimbingan pribadi, sosial, belajar, dan karier. Guru BK perlu bekerja sama dengan wali kelas dan guru mata pelajaran. Layanan BK harus mudah diakses dan tidak menimbulkan stigma.

Tenaga kependidikan juga berperan. Staf administrasi yang ramah, petugas keamanan yang peduli, petugas kebersihan yang memberi teladan, pustakawan yang mendorong membaca, dan laboran yang membantu praktik semuanya membentuk pengalaman siswa. Seluruh warga sekolah adalah bagian dari ekosistem pendidikan.

6.16 Peran Orang Tua dan Masyarakat

Keluarga adalah lingkungan pendidikan pertama. Nilai, disiplin, kebiasaan belajar, penggunaan teknologi, bahasa, dan emosi anak sangat dipengaruhi rumah. Karena itu, pembinaan karakter tidak akan kuat tanpa kerja sama orang tua.

Sekolah perlu membangun komunikasi proaktif dengan orang tua. Orang tua tidak hanya dipanggil saat anak bermasalah. Sekolah dapat memberi informasi perkembangan anak, panduan belajar di rumah, edukasi penggunaan gawai, forum parenting, dan ruang konsultasi. Komunikasi harus saling menghormati, bukan saling menyalahkan.

Masyarakat juga dapat menjadi mitra. Tokoh agama, tokoh budaya, puskesmas, kepolisian, perguruan tinggi, dunia usaha, alumni, dan komunitas lokal dapat mendukung pembinaan karakter, kesehatan, karier, kewirausahaan, dan kepedulian sosial.

6.17 Tantangan Manajemen Peserta Didik dan Pembinaan Karakter

Ada beberapa tantangan utama.

Pertama, **keragaman peserta didik**. Siswa memiliki latar belakang, kemampuan, dan kebutuhan yang berbeda. Sekolah harus mampu memberi layanan yang adil.

Kedua, **perundungan dan kekerasan**. Sekolah harus memiliki sistem pencegahan, pelaporan, penanganan, dan pemulihan.

Ketiga, **kecanduan gawai dan risiko digital**. Siswa menghadapi hoaks, cyberbullying, konten negatif, game berlebihan, dan plagiarisme. Sekolah perlu literasi digital dan etika AI.

Keempat, **tekanan psikologis**. Siswa dapat menghadapi stres akademik, masalah keluarga, kecemasan sosial, atau kesepian. Layanan psikososial perlu diperkuat.

Kelima, **disiplin yang masih punitif**. Sebagian sekolah masih mengandalkan hukuman yang mempermalukan. Pendekatan ini perlu diganti dengan disiplin positif dan restoratif.

Keenam, **keterlibatan orang tua yang belum optimal**. Sebagian orang tua sibuk, kurang percaya, atau kurang memahami peran mereka dalam pendidikan.

Ketujuh, **keterbatasan data dan koordinasi**. Data siswa sering tersedia tetapi belum digunakan untuk intervensi dini.

Kedelapan, **ketidakkonsistenan budaya sekolah**. Nilai sekolah sering tertulis tetapi tidak dipraktikkan secara konsisten oleh orang dewasa.

6.18 Studi Kasus Naratif: SMP Harapan Bangsa

SMP Harapan Bangsa adalah sekolah dengan 600 siswa. Sekolah ini cukup berprestasi akademik, tetapi menghadapi masalah meningkatnya keterlambatan, konflik antarsiswa, perundungan verbal, dan menurunnya partisipasi siswa dalam kegiatan sekolah. Guru merasa tata tertib sudah jelas, tetapi siswa tetap melanggar. Orang tua mengeluh bahwa sekolah terlalu sering menghukum tanpa menjelaskan pembinaan.

Kepala sekolah kemudian membentuk tim manajemen peserta didik yang terdiri atas wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, guru BK, wali kelas, perwakilan guru mata pelajaran, komite, dan perwakilan siswa. Tim mulai mengumpulkan data: absensi, keterlambatan, catatan pelanggaran, hasil survei rasa aman siswa, dan masukan orang tua.

Data menunjukkan bahwa sebagian besar keterlambatan berasal dari siswa yang tinggal di wilayah tertentu dengan akses transportasi sulit. Data konflik menunjukkan bahwa banyak kasus bermula dari ejekan di media sosial. Survei siswa menunjukkan sebagian siswa merasa tidak nyaman melapor karena takut dianggap lemah. Guru juga mengakui bahwa penanganan pelanggaran belum konsisten.

Sekolah kemudian mengubah pendekatan. Tata tertib tetap dipertahankan, tetapi diperjelas dengan konsekuensi logis dan prosedur pembinaan. Guru diberi pelatihan disiplin positif. Guru BK membuka jam konsultasi. Wali kelas melakukan dialog kelas tentang perundungan dan etika digital. Siswa dilibatkan menjadi duta anti-perundungan. Orang tua diajak dalam forum parenting tentang penggunaan gawai.

Dalam kasus konflik, sekolah mulai menggunakan pendekatan restoratif sederhana. Siswa yang melakukan kesalahan diajak memahami dampak tindakannya, mendengar pihak yang dirugikan, meminta maaf dengan sungguh-sungguh, dan melakukan tindakan perbaikan. Hukuman tidak hilang sepenuhnya, tetapi tidak lagi menjadi satu-satunya alat.

Setelah satu semester, keterlambatan menurun karena sekolah bekerja sama dengan orang tua mencari solusi transportasi. Laporan perundungan meningkat pada awalnya, bukan karena kasus bertambah, tetapi karena siswa mulai percaya untuk melapor. Setelah beberapa bulan, kasus berulang menurun. Guru merasa lebih memiliki cara menangani masalah. Orang tua merasa lebih dilibatkan.

Kasus ini menunjukkan bahwa manajemen peserta didik membutuhkan data, empati, kolaborasi, dan konsistensi. Masalah siswa tidak cukup dijawab dengan hukuman. Sekolah perlu memahami akar masalah dan membangun budaya pembinaan.

6.19 Model Integratif Manajemen Peserta Didik dan Pembinaan Karakter

Model integratif dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Data Peserta Didik → Identifikasi Kebutuhan → Layanan dan Pembinaan → Pengalaman Karakter → Monitoring → Evaluasi → Tindak Lanjut → Perbaikan Budaya Sekolah.

Data membantu sekolah mengenali kondisi siswa. Identifikasi kebutuhan membuat layanan lebih tepat. Layanan dan pembinaan mencakup akademik, sosial, emosional, moral, dan kesehatan. Pengalaman karakter terjadi dalam pembelajaran, budaya sekolah, kegiatan siswa, dan hubungan sosial. Monitoring memastikan program berjalan. Evaluasi membaca hasil. Tindak lanjut memperbaiki layanan. Budaya sekolah berubah melalui konsistensi.

Model ini menegaskan bahwa pembinaan karakter bukan program tunggal, tetapi sistem. Sekolah tidak cukup memiliki slogan karakter. Sekolah harus memiliki pengalaman karakter yang nyata: guru teladan, aturan adil, siswa didengar, konflik dipulihkan, keberagaman dihargai, dan tanggung jawab dilatih.

6.20 Manajemen Peserta Didik dalam Era Digital dan AI

Era digital mengubah kehidupan peserta didik. Siswa belajar, bermain, berkomunikasi, mencari informasi, dan membangun identitas melalui ruang digital. Karena itu, manajemen peserta didik harus mencakup literasi digital dan etika AI.

Sekolah perlu mengajarkan siswa menggunakan teknologi secara cerdas dan bertanggung jawab. Mereka perlu memahami privasi data, jejak digital, etika komunikasi, bahaya cyberbullying, verifikasi informasi, hak cipta, dan penggunaan AI secara jujur. AI dapat membantu belajar, tetapi siswa harus memahami bahwa AI bukan pengganti berpikir.

Sekolah juga perlu mengatur kebijakan penggunaan gawai. Kebijakan harus jelas: kapan gawai boleh digunakan, untuk tujuan apa, bagaimana konsekuensi penyalahgunaan, dan bagaimana guru memanfaatkannya untuk pembelajaran. Larangan total tanpa edukasi sering tidak efektif; kebebasan tanpa aturan juga berbahaya. Yang dibutuhkan adalah regulasi, literasi, dan pembiasaan.

Manajemen peserta didik era digital juga membutuhkan kerja sama orang tua. Banyak perilaku digital terjadi di luar sekolah, tetapi dampaknya masuk ke sekolah. Orang tua perlu memahami risiko digital dan membangun aturan rumah.

6.21 Indikator Keberhasilan Manajemen Peserta Didik dan Pembinaan Karakter

Keberhasilan manajemen peserta didik dapat dilihat dari beberapa indikator.

Pertama, meningkatnya kehadiran dan ketepatan waktu siswa.

Kedua, menurunnya pelanggaran disiplin dan kasus perundungan.

Ketiga, meningkatnya rasa aman dan rasa memiliki terhadap sekolah.

Keempat, meningkatnya partisipasi siswa dalam pembelajaran dan kegiatan sekolah.

Kelima, berkembangnya prestasi akademik dan non-akademik.

Keenam, meningkatnya keterampilan sosial-emosional, seperti empati, regulasi diri, kerja sama, dan tanggung jawab.

Ketujuh, berjalannya layanan BK dan dukungan siswa berisiko.

Kedelapan, meningkatnya keterlibatan orang tua.

Kesembilan, tersedianya data peserta didik yang akurat dan digunakan untuk intervensi.

Kesepuluh, tumbuhnya budaya sekolah yang positif, inklusif, aman, dan berkarakter.

Indikator keberhasilan tidak boleh hanya kuantitatif. Sekolah juga perlu mendengar suara siswa, guru, dan orang tua. Survei iklim sekolah, refleksi kelas, forum siswa, dan wawancara dapat menjadi sumber data kualitatif yang penting.

6.22 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, bab ini menegaskan bahwa manajemen peserta didik harus menjadi agenda strategis, bukan hanya urusan teknis. Kepala sekolah perlu memastikan sistem penerimaan, orientasi, pengelompokan, pembinaan, layanan, disiplin, dan alumni berjalan secara terarah.

Kepala sekolah juga harus memimpin pembinaan karakter melalui keteladanan dan budaya sekolah. Jika kepala sekolah adil, terbuka, dan konsisten, guru dan siswa akan lebih mudah mengikuti. Jika kepala sekolah hanya memerintah tetapi tidak memberi contoh, pembinaan karakter melemah.

Kepala sekolah perlu memperkuat layanan BK, memberi ruang partisipasi siswa, membangun sistem anti-perundungan, mengembangkan disiplin positif, dan menggunakan data siswa untuk intervensi dini. Kepala sekolah juga harus membangun kemitraan dengan orang tua dan masyarakat.

6.23 Implikasi bagi Guru dan Wali Kelas

Guru perlu memahami bahwa setiap mata pelajaran adalah ruang pembinaan karakter. Guru tidak hanya mengajar konten, tetapi juga mengajar cara berpikir, cara berkomunikasi, cara bekerja sama, dan cara bertanggung jawab.

Wali kelas perlu menjadi pendamping perkembangan siswa. Ia harus mengenal siswa, memantau data, berkomunikasi dengan orang tua, dan bekerja sama dengan guru BK. Wali kelas bukan hanya pengurus administrasi kelas, tetapi pembina komunitas kelas.

Guru juga perlu menghindari label negatif. Siswa yang bermasalah bukan "anak nakal" secara permanen. Ia adalah anak yang membutuhkan pembinaan. Bahasa guru memengaruhi identitas siswa. Teguran harus mendidik, bukan merendahkan.

6.24 Implikasi bagi Orang Tua dan Komite Sekolah

Orang tua perlu menjadi mitra aktif. Pendidikan karakter di rumah dan sekolah harus selaras. Orang tua perlu membangun kebiasaan disiplin, komunikasi sehat, etika digital, dan tanggung jawab. Sekolah dapat membantu melalui forum orang tua, panduan, dan komunikasi rutin.

Komite sekolah dapat mendukung pembinaan karakter melalui masukan kebijakan, dukungan program, jejaring masyarakat, dan pengawasan akuntabilitas. Komite juga dapat membantu sekolah membangun kemitraan dengan lembaga lokal.

6.25 Penutup Bab

Manajemen peserta didik dan pembinaan karakter merupakan inti kemanusiaan dari manajemen persekolahan. Sekolah tidak hanya mengelola kurikulum, jadwal, fasilitas, dan anggaran, tetapi mengelola pertumbuhan manusia. Peserta didik adalah pribadi yang sedang berkembang, bukan sekadar angka dalam data sekolah.

Manajemen peserta didik yang baik mencakup perencanaan, penerimaan, orientasi, pengelompokan, pembinaan, layanan kesejahteraan, disiplin positif, pengembangan potensi, kelulusan, dan alumni. Semua proses ini harus dilakukan secara adil, inklusif, humanis, protektif, partisipatif, berbasis data, dan kolaboratif.

Pembinaan karakter harus menjadi bagian dari kehidupan sekolah. Karakter dibentuk melalui pembelajaran, keteladanan, budaya sekolah, disiplin positif, kegiatan ekstrakurikuler, layanan BK, partisipasi siswa, dan kemitraan keluarga. Pendidikan karakter tidak berhasil jika hanya menjadi slogan. Ia berhasil jika nilai hidup dalam tindakan sehari-hari.

Dalam era digital dan perubahan sosial yang cepat, sekolah perlu menyiapkan peserta didik yang bukan hanya cerdas, tetapi juga berakhlak, mandiri, kritis, kreatif, peduli, mampu bekerja sama, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, manajemen peserta didik dan pembinaan karakter bukan sekadar bidang administrasi sekolah, melainkan fondasi bagi pembentukan generasi masa depan yang bermartabat.

Glossarium

Alumni: Lulusan sekolah yang tetap dapat menjadi bagian dari jejaring pendukung pengembangan sekolah.

Bimbingan Konseling: Layanan profesional di sekolah yang membantu peserta didik dalam aspek pribadi, sosial, belajar, dan karier.

Budaya Sekolah: Nilai, norma, kebiasaan, simbol, dan pola perilaku yang hidup dalam kehidupan sehari-hari sekolah.

Cyberbullying: Perundungan yang dilakukan melalui media digital, seperti pesan instan, media sosial, forum daring, atau platform digital lainnya.

Disiplin Positif: Pendekatan pembinaan disiplin yang menekankan kesadaran, tanggung jawab, konsekuensi logis, dan pemulihan, bukan hukuman yang merendahkan.

Ekstrakurikuler: Kegiatan pendidikan di luar jam pelajaran utama yang bertujuan mengembangkan minat, bakat, karakter, kepemimpinan, dan keterampilan sosial peserta didik.

Gotong Royong: Nilai kerja sama, kepedulian, dan berbagi dalam mencapai tujuan bersama.

Inklusi: Prinsip pendidikan yang memastikan semua peserta didik, termasuk yang memiliki kebutuhan beragam, memperoleh akses, dukungan, dan kesempatan berkembang.

Karakter: Kualitas moral, sosial, emosional, dan spiritual yang tampak dalam cara berpikir, bersikap, mengambil keputusan, dan bertindak.

Kesiswaan: Bidang pengelolaan sekolah yang berkaitan dengan layanan, pembinaan, pengembangan, perlindungan, dan administrasi peserta didik.

Manajemen Peserta Didik: Proses merencanakan, menerima, mengelompokkan, membina, melayani, melindungi, mengembangkan, dan mengevaluasi peserta didik selama berada di sekolah.

Pembinaan Karakter: Proses sadar dan berkelanjutan untuk menanamkan nilai-nilai luhur agar peserta didik mampu berpikir, merasa, dan bertindak secara bermoral.

Profil Pelajar Pancasila: Profil ideal pelajar Indonesia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, berkebinekaan global, gotong royong, mandiri, bernalar kritis, dan kreatif.

Restorative Practices: Pendekatan pembinaan yang menekankan pemulihan relasi, tanggung jawab, dialog, dan perbaikan dampak kesalahan.

School Belonging: Rasa memiliki terhadap sekolah, yaitu perasaan bahwa siswa diterima, dihargai, aman, dan menjadi bagian dari komunitas sekolah.

Social-Emotional Learning: Proses pengembangan kemampuan mengenali dan mengelola emosi, membangun empati, menjalin relasi sehat, mengambil keputusan bertanggung jawab, dan mengelola diri.

Wali Kelas: Guru yang diberi tugas mendampingi, membina, dan memantau perkembangan peserta didik dalam satu kelas.

Daftar Pustaka

Berkowitz, M. W., Johnson, K., Bier, M. C., McGrath, R. E., & Brown, M. (2023). A comprehensive meta-analysis of character education programs. *Journal of Moral Education, 52*(2), 119–138. doi: 10.1080/03057240.2022.2060196.

Bradshaw, C. P., Waasdorp, T. E., & Leaf, P. J. (2012). Effects of school-wide positive behavioral interventions and supports on child behavior problems.

Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine, 166(2), 113–119. doi: 10.1001/archpediatrics.2011.755.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development, 82*(1), 405–432. doi: 10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x.

Greenberg, M. T. (2023). *Evidence for social and emotional learning in schools*. Learning Policy Institute. DOI tidak tersedia.

Gregory, A., Huang, F. L., & Ward-Seidel, A. R. (2024). Adolescent exposure to restorative practices and their perceptions of support, structure, and bullying in the school climate. *AERA Open, 10*. doi: 10.1177/23328584241288525.

Ijaz, S., Thorley, C., Porter, C., Fleming, C., Bonell, C., & Ponsford, R. (2024). Disciplinary behaviour management strategies in schools and their impact on student psychosocial and educational outcomes: A systematic review. DOI tidak tersedia.

Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books. DOI tidak tersedia.

Lodi, E., Perrella, L., Lepri, G. L., Scarpa, M. L., & Patrizi, P. (2021). Use of restorative justice and restorative practices at school: A systematic literature review. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 10 Tahun 2025 tentang Standar Kompetensi Lulusan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Štremfel, U., et al. (2024). Addressing the sense of school belonging among all students: A systematic review. DOI tidak tersedia.

Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J. A., & Weissberg, R. P. (2017). Promoting positive youth development through school-based social and emotional learning interventions: A meta-analysis of follow-up effects. *Child Development, 88*(4), 1156–1171. doi: 10.1111/cdev.12864.

Bab 7. Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



★ Guru dan tenaga kependidikan adalah **aset strategis** sekolah ★

1 HAKIKAT MANAJEMEN GURU & TENDIK

- Mengelola guru dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya strategis.
- Menjamin layanan pendidikan yang profesional, efektif, dan manusiawi.
- Membangun budaya kerja, mutu pembelajaran, dan layanan sekolah.

2 TUJUAN UTAMA

- Menempatkan SDM sesuai kompetensi.
- Meningkatkan kinerja dan profesionalisme.
- Memperkuat kolaborasi dan etika kerja.
- Mendukung mutu pembelajaran dan layanan administrasi.

3 FUNGSI MANAJEMEN

1. Perencanaan
2. Rekrutmen & Penempatan
3. Pengembangan
4. Supervisi & Penilaian
5. Motivasi & Kesejahteraan
6. Evaluasi & Perbaikan

4 KOMPONEN SDM SEKOLAH



GURU

- pendidik
- fasilitator
- pembimbing
- penilai
- teladan

TENAGA KEPENDIDIKAN



- administrasi
- pustakawan
- laboran
- operator
- konselor
- teknisi

5. Kepugas layanan sekolah

5 KOMPETENSI GURU

1. Pedagogik
Mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran yang efektif.

2. Profesional
Menguasai materi ajar secara mendalam dan terus mengembangkan keahliannya.

3. Kepribadian
Berintegritas, berkarakter, dan menjadi teladan bagi peserta didik dan lingkungan.

4. Sosial
Mampu berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak.

6 STRATEGI PENGEMBANGAN SDM

1. Pelatihan dan workshop
2. Komunitas belajar guru
3. Coaching dan mentoring
4. Supervisi akademik
5. Pemanfaatan teknologi dan AI
6. Pengembangan karier berkelanjutan

7 INDIKATOR KINERJA

1. Kualitas pembelajaran
2. Disiplin dan tanggung jawab
3. Kolaborasi tim
4. Inovasi dan adaptasi digital
5. Kepuasan layanan sekolah
6. Kontribusi pada budaya sekolah

8 TANTANGAN UTAMA

1. Beban kerja tinggi
2. Perubahan kurikulum
3. Kesenjangan kompetensi digital
4. Motivasi dan kesejahteraan
5. Regenerasi dan distribusi SDM

9 ARAH PENGEMBANGAN

1. Sekolah sebagai organisasi pembelajar
2. Kepemimpinan kepala sekolah yang suportif
3. SDM adaptif, etis, kolaboratif, dan inovatif
4. Fokus pada mutu layanan dan pembentukan karakter siswa

INTI PESAN

Mutu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas guru dan tenaga kependidikan yang dikelola secara profesional, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Bab 7. Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan ******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen guru dan tenaga kependidikan sebagai fondasi strategis bagi mutu sekolah. Dalam manajemen persekolahan, guru dan tenaga kependidikan bukan sekadar pelaksana tugas administratif atau pengajar mata pelajaran, melainkan sumber daya manusia pendidikan yang menentukan kualitas pembelajaran, budaya sekolah, layanan administrasi, keselamatan peserta didik, pengelolaan data, pemanfaatan teknologi, dan kepercayaan masyarakat. Guru memiliki peran sebagai pendidik, fasilitator, pembimbing, pengembang kurikulum, penilai, teladan karakter, serta agen perubahan. Tenaga kependidikan—seperti kepala satuan pendidikan, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, konselor, operator, teknisi, dan petugas layanan sekolah—menjadi pendukung penting agar proses pendidikan berlangsung tertib, aman, efektif, dan manusiawi.

Dalam konteks Indonesia, profesi guru telah ditempatkan sebagai profesi yang menuntut kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, kesehatan jasmani-rohani, serta kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyebut empat kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. (Database Peraturan | JDIH BPK) Perkembangan terbaru juga menunjukkan bahwa standar tenaga kependidikan diperbarui melalui Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025, yang mengatur standar pendidik dan tenaga kependidikan selain pendidik. (Database Peraturan | JDIH BPK) Di sisi pengembangan profesional, Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 menyediakan model kompetensi guru sebagai deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diharapkan dari guru. (Guru Kemendikdasmen)

Bab ini menguraikan hakikat manajemen guru dan tenaga kependidikan, tujuan, prinsip, fungsi, rekrutmen, penempatan, pengembangan profesional, supervisi, penilaian kinerja, motivasi, kesejahteraan, etika kerja, kolaborasi, komunitas belajar guru, pemanfaatan teknologi dan AI, serta tantangan masa depan SDM sekolah. Literatur pendidikan menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru yang efektif memiliki ciri seperti fokus pada konten, pembelajaran aktif, kolaborasi, modeling, coaching, umpan balik, refleksi, dan durasi yang memadai. (Learning Policy Institute) Penelitian juga menunjukkan bahwa kesejahteraan guru berkaitan erat dengan burnout, keterlibatan kerja, komitmen, dan niat bertahan dalam profesi. (Springer Nature)

Kata Kunci: *manajemen guru, tenaga kependidikan, kompetensi guru, pengembangan profesional, supervisi akademik, komunitas belajar guru, kesejahteraan guru, kinerja guru, etika profesi, manajemen SDM sekolah.*

7.1 Pendahuluan

Mutu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang bekerja di dalamnya. Gedung yang baik, kurikulum yang modern, laboratorium yang lengkap, sistem informasi yang canggih, dan anggaran yang memadai tidak akan menghasilkan pendidikan bermutu apabila guru dan tenaga kependidikan tidak dikelola secara profesional. Guru adalah aktor utama pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan merupakan pendukung utama agar layanan sekolah berjalan tertib, aman, akurat, responsif, dan berorientasi pada peserta didik.

Dalam banyak diskusi manajemen persekolahan, perhatian sering kali lebih banyak diberikan kepada kurikulum, fasilitas, atau program sekolah. Padahal, semua itu pada akhirnya dilaksanakan oleh manusia. Kurikulum yang baik membutuhkan guru yang memahami, menafsirkan, dan menghidupkannya di kelas. Sistem data yang baik membutuhkan operator dan tenaga administrasi yang teliti. Perpustakaan yang baik membutuhkan pustakawan yang mampu menghidupkan budaya literasi. Laboratorium

yang baik membutuhkan laboran yang memahami keselamatan dan praktik belajar. Budaya sekolah positif membutuhkan semua warga sekolah yang menjadi teladan.

Karena itu, manajemen guru dan tenaga kependidikan tidak boleh dipahami hanya sebagai urusan administratif kepegawaian, seperti pembagian jadwal, presensi, surat tugas, atau arsip. Manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah proses strategis untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, merekrut, menempatkan, mengembangkan kompetensi, membina kinerja, memberi supervisi, membangun motivasi, menjaga kesejahteraan, menegakkan etika, serta menciptakan budaya kerja kolaboratif yang berorientasi pada mutu pembelajaran dan layanan sekolah.

Guru dalam kerangka hukum Indonesia ditempatkan sebagai tenaga profesional. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 menegaskan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani-rohani, serta kemampuan mewujudkan tujuan pendidikan nasional; kompetensi guru meliputi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. (Database Peraturan | JDIH BPK) Pernyataan ini penting karena menggeser pemahaman guru dari sekadar "orang yang mengajar" menjadi profesi yang membutuhkan pengetahuan, keahlian, etika, tanggung jawab, dan pengembangan berkelanjutan.

Tenaga kependidikan juga memiliki peran penting. Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025 mengatur standar tenaga kependidikan yang terdiri atas standar pendidik dan standar tenaga kependidikan selain pendidik; pendidik mencakup guru, konselor, tutor, instruktur, pendidik PAUD, dan pendidik dengan sebutan lain sesuai kekhususannya, sedangkan tenaga kependidikan selain pendidik mencakup antara lain kepala satuan pendidikan dan pendamping satuan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK) Dengan demikian, sekolah sebagai organisasi pendidikan harus memperlakukan seluruh SDM pendidikan sebagai ekosistem profesional, bukan hanya memusatkan perhatian pada guru mata pelajaran.

7.2 Hakikat Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah proses mengelola sumber daya manusia sekolah agar seluruh fungsi pendidikan berjalan efektif, efisien, profesional, etis, dan berorientasi pada perkembangan peserta didik. Dalam konsep ini, guru dan tenaga kependidikan bukan hanya "tenaga kerja", tetapi **human capital** pendidikan, yaitu aset strategis yang memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai, pengalaman, relasi, dan kapasitas belajar yang menentukan mutu sekolah.

Hakikat manajemen guru dan tenaga kependidikan dapat dilihat dari lima sudut pandang utama.

Pertama, manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah **pengelolaan kompetensi**. Sekolah membutuhkan orang yang tepat dengan kompetensi yang tepat. Guru harus memiliki kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Tenaga kependidikan harus memiliki kompetensi teknis, administratif, layanan, teknologi, komunikasi, dan etika kerja sesuai bidangnya. Perdirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 menjelaskan model kompetensi guru sebagai deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dari kompetensi teknis guru yang dapat menjadi acuan pengembangan dan penilaian. (Guru Kemendikdasmen)

Kedua, manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah **pengelolaan kinerja**. Sekolah perlu memastikan bahwa setiap guru dan tenaga kependidikan menjalankan tugasnya dengan baik. Namun, kinerja tidak boleh hanya diukur dari kehadiran atau kelengkapan administrasi. Kinerja guru harus dilihat dari kualitas perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, asesmen, pembinaan karakter, komunikasi dengan siswa, kolaborasi, dan kontribusi terhadap sekolah. Kinerja tenaga kependidikan harus dilihat dari ketepatan layanan, akurasi data, kedisiplinan, responsivitas, keramahan, dan dukungan terhadap pembelajaran.

Ketiga, manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah **pengelolaan pengembangan profesional**. Pendidikan berubah cepat. Kurikulum berubah, teknologi berkembang, karakter peserta didik berubah, dan tuntutan masyarakat meningkat. Guru dan tenaga kependidikan tidak

dapat hanya mengandalkan kompetensi awal. Mereka harus terus belajar. Laporan Learning Policy Institute tentang pengembangan profesional guru yang efektif menemukan tujuh ciri umum, yaitu fokus pada konten, pembelajaran aktif, kolaborasi, penggunaan model praktik efektif, coaching dan dukungan ahli, umpan balik dan refleksi, serta durasi berkelanjutan. (Learning Policy Institute)

Keempat, manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah **pengelolaan budaya kerja**. Sekolah membutuhkan budaya profesional: disiplin, kolaboratif, terbuka terhadap evaluasi, berorientasi pada peserta didik, jujur, adaptif, dan saling mendukung. Guru yang kompeten tetapi bekerja sendiri-sendiri tidak cukup. Tenaga administrasi yang teliti tetapi tidak komunikatif juga belum cukup. Sekolah membutuhkan budaya kolektif yang mendukung pembelajaran.

Kelima, manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah **pengelolaan kesejahteraan dan martabat profesi**. Guru dan tenaga kependidikan adalah manusia yang memiliki kebutuhan psikologis, sosial, ekonomi, dan profesional. Beban kerja berlebihan, minimnya dukungan, konflik organisasi, tekanan administrasi, dan rendahnya apresiasi dapat melemahkan kinerja. Meta-analisis tahun 2024 tentang kesejahteraan guru menemukan bahwa burnout dan work engagement merupakan korelat kuat dari kesejahteraan guru, sementara kesejahteraan berkaitan dengan komitmen kerja dan niat bertahan dalam profesi. (Springer Nature)

7.3 Guru dan Tenaga Kependidikan sebagai Aset Strategis Sekolah

Sekolah sering menyebut guru sebagai “ujung tombak pendidikan”. Ungkapan ini benar, tetapi perlu diperdalam. Guru bukan hanya ujung tombak, melainkan pusat interaksi pedagogis. Di ruang kelas, guru menerjemahkan kurikulum menjadi pengalaman belajar. Guru menentukan apakah peserta didik hanya menghafal atau berpikir. Guru menentukan apakah siswa merasa aman untuk bertanya atau takut salah. Guru menentukan apakah karakter ditanamkan melalui teladan atau hanya slogan.

Tenaga kependidikan juga merupakan aset strategis. Ketika data siswa salah, keputusan sekolah dapat keliru. Ketika layanan administrasi lambat, orang tua kehilangan kepercayaan. Ketika perpustakaan tidak hidup, budaya literasi melemah. Ketika laboratorium tidak siap, pembelajaran praktik terganggu. Ketika operator sekolah kurang terlatih, sistem pelaporan bermasalah. Ketika petugas keamanan tidak memahami perlindungan anak, keselamatan siswa terancam.

Dengan demikian, manajemen sekolah perlu memperluas pandangan tentang SDM. SDM sekolah tidak hanya guru mata pelajaran. Ada tenaga administrasi, pustakawan, laboran, operator data, teknisi, petugas kebersihan, petugas keamanan, konselor, pembina ekstrakurikuler, dan tenaga pendukung lain. Masing-masing berkontribusi pada mutu sekolah.

Sebagai aset strategis, guru dan tenaga kependidikan perlu dikelola bukan hanya berdasarkan kepatuhan, tetapi berdasarkan pengembangan. Sekolah perlu bertanya: apa kompetensi yang sudah dimiliki? Apa kebutuhan pengembangan? Bagaimana menempatkan orang sesuai kekuatan? Bagaimana menciptakan kerja sama? Bagaimana memberi dukungan? Bagaimana menjaga motivasi? Bagaimana menilai kinerja secara adil? Bagaimana membangun karier?

7.4 Tujuan Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Tujuan utama manajemen guru dan tenaga kependidikan adalah memastikan sekolah memiliki SDM yang kompeten, berkarakter, produktif, sejahtera, kolaboratif, dan mampu mendukung mutu pendidikan.

Pertama, manajemen SDM sekolah bertujuan **menempatkan orang yang tepat pada tugas yang tepat**. Guru perlu ditempatkan sesuai kompetensi bidang, pengalaman, minat, dan kebutuhan sekolah. Tenaga kependidikan juga perlu ditempatkan sesuai keahlian teknis dan kapasitas layanan. Penempatan yang keliru dapat menurunkan kinerja dan motivasi.

Kedua, manajemen SDM bertujuan **meningkatkan profesionalisme**. Guru dan tenaga kependidikan harus terus berkembang melalui pelatihan, komunitas belajar, supervisi, mentoring, coaching, refleksi, dan pengalaman

kerja. Pengembangan profesional bukan kegiatan sesaat, melainkan proses berkelanjutan.

Ketiga, manajemen SDM bertujuan **memperkuat mutu pembelajaran dan layanan sekolah**. Guru yang berkembang akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Tenaga kependidikan yang profesional akan meningkatkan kualitas layanan. Keduanya berdampak pada pengalaman peserta didik dan kepercayaan orang tua.

Keempat, manajemen SDM bertujuan **membangun budaya kerja kolaboratif**. Sekolah bukan kumpulan pekerja individual. Sekolah adalah komunitas profesional. Guru perlu berbagi praktik baik, mendiskusikan data belajar, menyusun intervensi bersama, dan saling mendukung.

Kelima, manajemen SDM bertujuan **menjaga motivasi dan kesejahteraan**. Sekolah perlu memperhatikan beban kerja, apresiasi, dukungan emosional, kejelasan tugas, dan kesempatan berkembang. Kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan bukan sekadar isu pribadi, melainkan faktor organisasi yang memengaruhi mutu sekolah.

Keenam, manajemen SDM bertujuan **menjamin etika dan akuntabilitas kerja**. Guru dan tenaga kependidikan bekerja dalam lembaga moral. Mereka mengelola anak, data, nilai, dana, fasilitas, dan kepercayaan masyarakat. Karena itu, integritas menjadi syarat utama.

7.5 Fungsi Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Manajemen guru dan tenaga kependidikan dapat dipahami melalui enam fungsi utama: perencanaan, rekrutmen dan penempatan, pengembangan, supervisi dan penilaian, motivasi dan kesejahteraan, serta evaluasi dan perbaikan.

7.5.1 Perencanaan SDM Sekolah

Perencanaan SDM adalah proses memperkirakan kebutuhan guru dan tenaga kependidikan berdasarkan visi sekolah, jumlah peserta didik, kurikulum, rombongan belajar, program unggulan, layanan khusus, teknologi, dan pengembangan sekolah. Perencanaan ini menjawab

pertanyaan: berapa guru yang dibutuhkan? Kompetensi apa yang diperlukan? Tenaga administrasi apa yang dibutuhkan? Apakah sekolah membutuhkan pustakawan, laboran, operator data, konselor, atau teknisi tambahan?

Perencanaan SDM yang baik mencegah kekurangan atau kelebihan tenaga. Sekolah yang kekurangan guru akan membebani guru yang ada. Sekolah yang kekurangan tenaga administrasi akan membuat guru terbebani pekerjaan administratif. Sekolah yang tidak memiliki operator data yang kompeten akan mengalami masalah pelaporan. Sekolah yang tidak memiliki pustakawan aktif akan sulit mengembangkan literasi.

Perencanaan SDM juga harus mempertimbangkan masa depan. Sekolah perlu memikirkan regenerasi guru, penguasaan teknologi, kebutuhan konselor, layanan inklusi, dan kompetensi AI. Sekolah tidak boleh hanya merencanakan berdasarkan kebutuhan hari ini, tetapi juga kebutuhan tiga sampai lima tahun ke depan.

7.5.2 Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses mencari calon guru dan tenaga kependidikan yang sesuai kebutuhan sekolah. Seleksi adalah proses memilih yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, integritas, dan kecocokan dengan nilai sekolah. Untuk sekolah negeri, rekrutmen sering terkait kebijakan pemerintah. Untuk sekolah swasta, yayasan dan kepala sekolah memiliki peran lebih langsung dalam seleksi.

Seleksi guru tidak cukup menilai ijazah. Sekolah perlu melihat kemampuan pedagogis, komunikasi, pemahaman peserta didik, etika, motivasi, dan kemampuan beradaptasi. Simulasi mengajar, wawancara berbasis kasus, portofolio, dan referensi dapat membantu. Untuk tenaga kependidikan, seleksi perlu menilai ketelitian, keterampilan teknis, layanan, komunikasi, literasi digital, dan integritas.

Rekrutmen yang baik harus transparan dan bebas diskriminasi. Sekolah harus mencari orang yang tidak hanya mampu bekerja, tetapi juga memiliki komitmen terhadap nilai pendidikan.

7.5.3 Penempatan dan Pembagian Tugas

Penempatan adalah proses menugaskan guru dan tenaga kependidikan sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi. Guru ditempatkan berdasarkan bidang keahlian, pengalaman, kemampuan pedagogis, dan kebutuhan kelas. Tenaga kependidikan ditempatkan berdasarkan keahlian administrasi, perpustakaan, laboratorium, data, teknis, atau layanan.

Pembagian tugas harus adil dan realistis. Ketidakadilan dalam beban kerja dapat menimbulkan konflik dan menurunkan motivasi. Kepala sekolah perlu mempertimbangkan jumlah jam mengajar, tugas tambahan, pembinaan ekstrakurikuler, wali kelas, administrasi, dan kegiatan sekolah. Guru yang terlalu banyak tugas sulit mempersiapkan pembelajaran berkualitas.

Penempatan juga harus dinamis. Guru yang memiliki potensi kepemimpinan dapat diberi tugas koordinator. Guru yang mahir teknologi dapat menjadi mentor digital. Tenaga administrasi yang teliti dapat diberi tanggung jawab data. Penempatan yang tepat dapat mengembangkan potensi SDM.

7.5.4 Pengembangan Profesional

Pengembangan profesional mencakup pelatihan, workshop, komunitas belajar, coaching, mentoring, supervisi, studi lanjut, penelitian tindakan kelas, lesson study, dan refleksi praktik. Tujuannya bukan sekadar menambah sertifikat, tetapi mengubah praktik kerja.

Darling-Hammond, Hyler, dan Gardner mendefinisikan pengembangan profesional efektif sebagai pembelajaran profesional terstruktur yang menghasilkan perubahan praktik guru dan peningkatan hasil belajar siswa. Laporan mereka meninjau 35 studi yang menunjukkan hubungan positif antara pengembangan profesional, praktik mengajar, dan hasil siswa. (ERIC)

Pengembangan profesional guru harus berorientasi pada kebutuhan nyata sekolah. Jika masalah sekolah adalah literasi, pelatihan harus membantu guru semua mata pelajaran mengembangkan strategi literasi. Jika masalahnya asesmen formatif, pelatihan harus diikuti praktik, umpan balik,

dan refleksi. Jika masalahnya teknologi, pelatihan harus langsung diterapkan dalam pembelajaran.

7.5.5 Supervisi dan Penilaian Kinerja

Supervisi bertujuan membina, bukan mencari kesalahan. Supervisi akademik membantu guru memperbaiki pembelajaran. Supervisi manajerial membantu tenaga kependidikan meningkatkan layanan. Penilaian kinerja harus adil, transparan, berbasis bukti, dan berorientasi pengembangan.

Penilaian guru perlu melihat perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, asesmen, pengelolaan kelas, pembinaan karakter, komunikasi, kolaborasi, dan refleksi. Penilaian tenaga kependidikan perlu melihat ketepatan layanan, akurasi data, kedisiplinan, komunikasi, tanggung jawab, dan kontribusi terhadap sekolah.

Penilaian kinerja yang hanya bersifat administratif dapat menimbulkan kepatuhan semu. Penilaian yang baik memberi umpan balik dan rencana pengembangan.

7.5.6 Motivasi, Kesejahteraan, dan Retensi

Motivasi guru dan tenaga kependidikan dipengaruhi oleh banyak faktor: makna pekerjaan, hubungan dengan kepala sekolah, apresiasi, beban kerja, kesejahteraan, kesempatan berkembang, otonomi profesional, dan budaya kerja. Sekolah perlu menciptakan lingkungan yang membuat guru merasa dihargai dan didukung.

Kesejahteraan guru penting bukan hanya secara moral, tetapi juga strategis. Meta-analisis tentang teacher wellbeing menemukan bahwa burnout dan keterlibatan kerja merupakan korelat kuat dari kesejahteraan guru, dan kesejahteraan berkaitan dengan komitmen kerja serta niat bertahan. (Springer Nature) Karena itu, kepala sekolah perlu memperhatikan beban administrasi, konflik, dukungan emosional, dan apresiasi.

7.6 Kompetensi Guru dalam Manajemen Persekolahan

Kompetensi guru merupakan dasar kualitas pembelajaran. Dalam kerangka hukum Indonesia, kompetensi guru meliputi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. (Database Peraturan | JDIH BPK) Keempat kompetensi ini saling berkaitan.

7.6.1 Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru memahami peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan asesmen, dan mengembangkan potensi siswa. Guru pedagogis bukan hanya menguasai materi, tetapi memahami bagaimana siswa belajar. Ia mampu memilih metode, mengelola kelas, memberi umpan balik, dan menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan siswa.

Dalam era pembelajaran berdiferensiasi, kompetensi pedagogik makin penting. Guru harus memahami variasi kesiapan belajar, minat, gaya belajar, kebutuhan khusus, dan kondisi sosial-emosional siswa. Guru juga perlu mengintegrasikan teknologi secara pedagogis.

7.6.2 Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian berkaitan dengan integritas, kedewasaan, stabilitas emosional, keteladanan, tanggung jawab, dan akhlak. Guru adalah figur teladan. Siswa tidak hanya belajar dari apa yang guru katakan, tetapi dari cara guru bersikap. Guru yang jujur, disiplin, adil, dan menghargai siswa akan membentuk budaya kelas yang positif.

Kompetensi kepribadian sangat penting dalam pembinaan karakter. Sekolah tidak dapat menanamkan nilai jika guru tidak menjadi contoh. Keteladanan lebih kuat daripada nasihat.

7.6.3 Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan siswa, sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. Guru yang sosialnya baik mampu membangun hubungan hangat tetapi profesional. Ia mampu bekerja sama, menyelesaikan konflik, mendengar siswa, dan berkomunikasi dengan orang tua.

Dalam sekolah modern, guru tidak dapat bekerja sendiri. Kompetensi sosial diperlukan untuk komunitas belajar guru, kolaborasi lintas mata pelajaran, dan kemitraan sekolah-keluarga.

7.6.4 Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah penguasaan materi, struktur keilmuan, konsep, metode, dan perkembangan bidang yang diajarkan. Guru profesional tidak berhenti pada buku teks. Ia terus memperbarui pengetahuan dan menghubungkan materi dengan kehidupan nyata. Dalam era digital, guru profesional juga perlu memiliki literasi informasi agar mampu memilah sumber yang akurat.

Empat kompetensi ini harus dikembangkan secara terpadu. Guru yang menguasai materi tetapi tidak memiliki pedagogi akan sulit membuat siswa memahami. Guru yang pedagogis tetapi kurang integritas akan lemah sebagai pendidik karakter. Guru yang baik secara pribadi tetapi tidak berkolaborasi akan sulit membangun sekolah sebagai organisasi pembelajar.

7.7 Tenaga Kependidikan: Peran, Kompetensi, dan Kontribusi

Tenaga kependidikan selain guru sering kurang mendapat perhatian, padahal kontribusinya sangat besar. Sekolah yang baik membutuhkan layanan administrasi, data, perpustakaan, laboratorium, teknologi, keamanan, kebersihan, konseling, dan fasilitas yang berjalan baik.

Tenaga administrasi berperan menjaga ketertiban dokumen, surat-menyurat, data siswa, data guru, arsip, keuangan, dan layanan publik. Operator sekolah berperan dalam sistem data digital, pelaporan, dan platform pendidikan. Pustakawan berperan menghidupkan literasi. Laboran membantu praktik pembelajaran sains dan keselamatan laboratorium. Teknisi menjaga perangkat dan infrastruktur. Konselor mendukung perkembangan pribadi, sosial, belajar, dan karier peserta didik. Petugas keamanan dan kebersihan menciptakan lingkungan aman dan nyaman.

Manajemen tenaga kependidikan perlu memperhatikan kompetensi teknis dan kompetensi layanan. Tenaga kependidikan harus mampu bekerja teliti, disiplin, komunikatif, ramah, menjaga kerahasiaan data, dan mendukung tujuan pendidikan. Mereka bukan sekadar "pegawai pendukung", tetapi bagian dari ekosistem pendidikan.

Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025 memperbarui standar tenaga kependidikan dan membedakan pendidik serta tenaga kependidikan selain pendidik, sehingga sekolah perlu mengelola seluruh kategori SDM ini secara sistematis. (Database Peraturan | JDIH BPK) Implikasinya, kepala sekolah perlu menyusun program pengembangan bukan hanya untuk guru, tetapi juga untuk tenaga administrasi, pustakawan, laboran, operator, konselor, dan tenaga layanan lain.

7.8 Rekrutmen dan Penempatan SDM Sekolah

Rekrutmen dan penempatan merupakan tahap awal yang menentukan kualitas organisasi sekolah. Kesalahan merekrut atau menempatkan orang dapat berdampak panjang terhadap mutu pembelajaran, budaya kerja, dan layanan.

Dalam rekrutmen guru, sekolah perlu menilai empat aspek: kualifikasi akademik, kompetensi pedagogik, integritas kepribadian, dan kecocokan nilai dengan sekolah. Sekolah dapat menggunakan seleksi dokumen, wawancara, simulasi mengajar, studi kasus, dan observasi komunikasi. Simulasi mengajar penting karena kemampuan guru tidak hanya terlihat dari ijazah, tetapi dari cara ia menjelaskan, bertanya, merespons siswa, dan mengelola kelas.

Dalam rekrutmen tenaga kependidikan, sekolah perlu menilai ketelitian, keterampilan teknis, literasi digital, kemampuan komunikasi, etika layanan, dan kerahasiaan data. Tenaga administrasi yang teliti tetapi kurang ramah dapat merusak layanan. Operator yang teknisnya baik tetapi tidak menjaga data dapat menimbulkan risiko. Pustakawan yang hanya menjaga buku tanpa mengembangkan literasi belum optimal.

Penempatan harus mempertimbangkan prinsip kesesuaian kompetensi dan kebutuhan sekolah. Guru yang unggul dalam teknologi dapat membantu pelatihan internal. Guru yang kuat dalam pembinaan karakter dapat menjadi wali kelas atau pembina siswa. Tenaga administrasi yang kuat dalam data dapat menangani sistem informasi. Penempatan yang tepat meningkatkan efektivitas dan motivasi.

7.9 Pengembangan Profesional Guru

Pengembangan profesional guru harus menjadi agenda utama sekolah. Pendidikan berubah cepat; guru perlu terus belajar. Namun, banyak pelatihan guru tidak efektif karena bersifat satu kali, terlalu umum, tidak terkait masalah kelas, dan tidak memiliki tindak lanjut. Pengembangan profesional yang baik harus berkelanjutan, berbasis praktik, dan relevan dengan kebutuhan siswa.

Darling-Hammond, Hyler, dan Gardner mengidentifikasi tujuh elemen pengembangan profesional efektif: fokus pada konten, pembelajaran aktif, kolaborasi, model praktik efektif, coaching dan dukungan ahli, umpan balik dan refleksi, serta durasi yang memadai. (Learning Policy Institute) Elemen-elemen ini memberi panduan praktis bagi sekolah.

Pertama, pengembangan profesional harus fokus pada konten dan pedagogi. Guru matematika perlu mendalami cara mengajarkan konsep matematika, bukan hanya teori umum pendidikan. Guru bahasa perlu mendalami literasi, menulis, membaca kritis, dan asesmen bahasa.

Kedua, pengembangan profesional harus aktif. Guru tidak cukup mendengar ceramah. Guru perlu mencoba strategi, membuat perangkat ajar, menganalisis pekerjaan siswa, melakukan simulasi, dan mendapat umpan balik.

Ketiga, pengembangan profesional perlu kolaboratif. Guru belajar lebih baik ketika berdiskusi dengan rekan sejawat, berbagi pengalaman, dan memecahkan masalah bersama.

Keempat, guru membutuhkan model praktik efektif. Mereka perlu melihat contoh pembelajaran, video, lesson demonstration, atau observasi kelas.

Kelima, coaching dan mentoring penting agar perubahan praktik tidak berhenti setelah pelatihan. Guru perlu didampingi saat menerapkan strategi baru.

Keenam, umpan balik dan refleksi membantu guru memperbaiki praktik. Guru perlu bertanya: apa yang berhasil, apa yang belum, mengapa, dan apa langkah berikutnya?

Ketujuh, pengembangan profesional membutuhkan waktu. Perubahan praktik mengajar tidak terjadi dalam satu hari.

7.10 Komunitas Belajar Guru dan Professional Learning Community

Komunitas belajar guru atau professional learning community merupakan strategi penting dalam pengembangan sekolah. Dalam komunitas belajar, guru secara rutin berkumpul untuk membahas pembelajaran, menganalisis data siswa, merancang strategi, berbagi praktik, dan melakukan refleksi.

Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, dan Thomas menjelaskan bahwa komunitas belajar profesional memiliki potensi besar dalam membangun kapasitas perbaikan berkelanjutan karena menghubungkan kapasitas individu guru dengan kapasitas sekolah secara keseluruhan. (ERIC) Dalam konteks sekolah, komunitas belajar guru dapat menjadi ruang perubahan yang lebih kuat daripada pelatihan eksternal yang sesaat.

Komunitas belajar guru yang efektif memiliki beberapa ciri. Pertama, fokus pada pembelajaran siswa. Pertanyaan utama bukan “apa kegiatan guru?”, tetapi “apakah siswa belajar?” Kedua, menggunakan data. Guru membawa hasil asesmen, pekerjaan siswa, catatan kelas, atau observasi. Ketiga, bersifat kolaboratif. Guru tidak saling menghakimi, tetapi saling belajar. Keempat, berorientasi tindakan. Diskusi menghasilkan strategi yang diuji di kelas. Kelima, ada refleksi dan tindak lanjut.

Kepala sekolah berperan menciptakan waktu dan budaya untuk komunitas belajar. Jika jadwal guru terlalu padat, komunitas belajar sulit berjalan. Jika

budaya sekolah menghukum kesalahan, guru enggan terbuka. Jika kepala sekolah hanya menuntut laporan, komunitas belajar menjadi formalitas.

7.11 Supervisi Akademik sebagai Pembinaan Profesional

Supervisi akademik adalah proses pendampingan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi tidak boleh dipahami sebagai inspeksi atau pencarian kesalahan. Supervisi harus menjadi dialog profesional.

Supervisi akademik dapat dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, pertemuan pra-observasi untuk membahas tujuan pembelajaran, strategi, dan fokus observasi. Kedua, observasi kelas berbasis instrumen yang jelas. Ketiga, analisis bukti pembelajaran. Keempat, dialog pasca-observasi. Kelima, rencana tindak lanjut. Keenam, pemantauan perbaikan.

Supervisi yang baik harus spesifik. Umpan balik seperti “pembelajaran kurang menarik” terlalu umum. Umpan balik yang lebih baik adalah “pada 20 menit pertama, hanya lima siswa yang aktif menjawab; guru dapat mencoba pertanyaan berpasangan sebelum diskusi kelas.” Umpan balik yang spesifik membantu guru memperbaiki praktik.

Supervisi juga harus membangun kepercayaan. Guru akan terbuka jika merasa supervisi bertujuan membantu. Jika guru merasa diawasi untuk dihukum, ia cenderung menampilkan kepatuhan semu. Karena itu, kepala sekolah harus membangun budaya supervisi yang aman, profesional, dan berorientasi belajar.

7.12 Penilaian Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui sejauh mana guru dan tenaga kependidikan menjalankan tugasnya. Namun, penilaian kinerja harus dirancang secara adil, transparan, dan berorientasi pengembangan.

Penilaian kinerja guru perlu mencakup beberapa aspek: perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, asesmen, pengelolaan kelas,

penggunaan data, pembinaan karakter, komunikasi dengan siswa dan orang tua, kolaborasi, inovasi, dan refleksi. Penilaian tidak boleh hanya mengandalkan dokumen. Observasi kelas, portofolio, hasil belajar, refleksi guru, dan umpan balik siswa dapat menjadi sumber data.

Penilaian kinerja tenaga kependidikan perlu mencakup kualitas layanan, ketepatan waktu, akurasi data, komunikasi, tanggung jawab, penguasaan teknologi, etika kerja, dan kontribusi terhadap lingkungan sekolah. Tenaga administrasi yang rapi dan responsif sangat membantu guru dan orang tua. Pustakawan yang aktif dapat meningkatkan literasi. Laboran yang kompeten dapat membuat pembelajaran praktik aman dan bermakna.

Penilaian kinerja tidak boleh berhenti pada skor. Hasil penilaian harus menghasilkan rencana pengembangan. Guru yang lemah dalam asesmen formatif perlu pelatihan dan pendampingan. Tenaga administrasi yang lemah dalam sistem digital perlu pelatihan teknis. Penilaian tanpa tindak lanjut hanya menjadi administrasi.

7.13 Motivasi, Apresiasi, dan Kesejahteraan

Motivasi guru dan tenaga kependidikan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Kepala sekolah perlu memahami bahwa manusia bekerja bukan hanya karena gaji, tetapi juga karena makna, penghargaan, hubungan, kesempatan berkembang, dan rasa memiliki.

Apresiasi tidak selalu harus berbentuk materi. Ucapan terima kasih yang tulus, pengakuan dalam rapat, kesempatan memimpin program, dukungan mengikuti pelatihan, dan kepercayaan profesional dapat meningkatkan motivasi. Namun, kesejahteraan material juga penting. Guru dan tenaga kependidikan yang mengalami tekanan ekonomi berat sulit bekerja optimal.

Beban kerja menjadi isu penting. Guru sering menghadapi tuntutan mengajar, administrasi, asesmen, kegiatan sekolah, komunikasi orang tua, dan pengembangan diri. Tenaga kependidikan juga menghadapi tuntutan data, laporan, sistem digital, dan layanan publik. Beban kerja yang tidak seimbang dapat menimbulkan burnout. Penelitian tentang kesejahteraan

guru menunjukkan bahwa burnout dan keterlibatan kerja merupakan faktor yang sangat berkaitan dengan kesejahteraan guru. (Springer Nature)

Kepala sekolah perlu mengelola beban kerja secara adil. Program sekolah perlu dipilih berdasarkan prioritas. Administrasi yang tidak berdampak perlu disederhanakan. Tugas tambahan perlu dibagi proporsional. Guru dan tenaga kependidikan perlu diberi ruang istirahat, refleksi, dan dukungan.

7.14 Etika Profesi dan Integritas SDM Sekolah

Sekolah adalah lembaga moral. Guru dan tenaga kependidikan bekerja dengan anak, nilai, data, kepercayaan, dan masa depan. Karena itu, etika profesi sangat penting.

Etika guru mencakup kejujuran, keadilan, tanggung jawab, penghormatan terhadap martabat peserta didik, menjaga kerahasiaan informasi, menghindari kekerasan, tidak diskriminatif, tidak menyalahgunakan kekuasaan, dan terus meningkatkan kompetensi. Guru tidak boleh mempermalukan siswa, memanipulasi nilai, melakukan kekerasan verbal atau fisik, atau memberi perlakuan tidak adil.

Etika tenaga kependidikan mencakup integritas layanan, kerahasiaan data, ketepatan administrasi, tidak menyalahgunakan dana atau fasilitas, sikap ramah, dan tanggung jawab terhadap tugas. Operator sekolah, misalnya, memegang data penting. Tenaga keuangan mengelola kepercayaan. Pustakawan mengelola sumber belajar. Semua membutuhkan integritas.

Kepala sekolah harus menegakkan etika secara konsisten. Pelanggaran etika tidak boleh ditutupi demi nama baik sekolah. Sebaliknya, penanganan harus adil, transparan, dan sesuai prosedur. Budaya integritas dibangun melalui keteladanan pimpinan dan sistem yang jelas.

7.15 Digitalisasi, AI, dan Transformasi Peran Guru

Digitalisasi dan AI mengubah cara guru dan tenaga kependidikan bekerja. Guru kini dapat menggunakan platform pembelajaran, sumber belajar digital, asesmen online, aplikasi kolaborasi, dan AI untuk membantu merancang pembelajaran. Tenaga kependidikan menggunakan sistem data, aplikasi administrasi, arsip digital, dan komunikasi daring.

Namun, teknologi bukan pengganti guru. Teknologi dapat membantu, tetapi relasi pedagogis tetap inti pendidikan. Guru tidak hanya menyampaikan informasi; guru membimbing, memberi makna, membangun karakter, membaca emosi siswa, dan menciptakan budaya belajar.

AI dapat membantu guru menyusun ide pembelajaran, membuat variasi soal, merancang rubrik, merangkum materi, atau mempersiapkan diferensiasi. Namun, guru harus tetap memverifikasi informasi, menjaga etika, melindungi data siswa, dan mengajarkan literasi AI. Jika AI digunakan tanpa etika, risiko plagiarisme, bias, informasi keliru, dan ketergantungan meningkat.

Tenaga kependidikan juga perlu literasi digital. Operator dan administrasi harus memahami keamanan data. Pustakawan perlu mengembangkan literasi informasi. Laboran dan teknisi perlu memahami perangkat digital. Kepala sekolah harus merancang pengembangan kompetensi digital untuk seluruh SDM, bukan hanya guru TIK.

7.16 Tantangan Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Manajemen guru dan tenaga kependidikan menghadapi berbagai tantangan.

Pertama, **beban kerja tinggi**. Guru menghadapi beban mengajar, administrasi, asesmen, kegiatan sekolah, komunikasi orang tua, dan tuntutan digital. Jika tidak dikelola, beban ini dapat menurunkan kualitas pembelajaran.

Kedua, **perubahan kurikulum dan kebijakan**. Guru perlu memahami perubahan, menerjemahkannya ke kelas, dan menyesuaikan perangkat ajar.

Tanpa pendampingan, perubahan kurikulum mudah menjadi beban dokumen.

Ketiga, **kesenjangan kompetensi digital**. Tidak semua guru dan tenaga kependidikan memiliki kesiapan digital yang sama. Sekolah perlu pelatihan bertahap dan pendampingan sejawat.

Keempat, **kolaborasi yang belum kuat**. Banyak guru masih bekerja sendiri-sendiri. Budaya kolaboratif perlu dibangun melalui komunitas belajar.

Kelima, **motivasi dan kesejahteraan**. Guru dan tenaga kependidikan membutuhkan apresiasi, dukungan, dan keseimbangan kerja.

Keenam, **regenerasi dan distribusi SDM**. Sekolah perlu menyiapkan kader guru, koordinator, dan tenaga kependidikan yang mampu melanjutkan program.

Ketujuh, **etika dan perlindungan anak**. Guru dan tenaga kependidikan harus memiliki pemahaman kuat tentang batas profesional, komunikasi dengan siswa, perlindungan data, dan anti-kekerasan.

Kedelapan, **akuntabilitas layanan**. Orang tua dan masyarakat semakin menuntut layanan yang cepat, jelas, dan transparan. Tenaga kependidikan harus siap menghadapi ekspektasi publik.

7.17 Studi Kasus Naratif: Transformasi SDM di SMP Nusantara Mandiri

SMP Nusantara Mandiri adalah sekolah dengan 780 siswa, 52 guru, dan 15 tenaga kependidikan. Sekolah ini memiliki reputasi cukup baik, tetapi dalam tiga tahun terakhir mengalami beberapa masalah: hasil belajar stagnan, banyak guru merasa lelah dengan administrasi, kerja sama antarguru lemah, tenaga administrasi kewalahan dengan sistem digital, dan orang tua sering mengeluh tentang lambatnya layanan informasi.

Kepala sekolah baru memulai perubahan dengan melakukan pemetaan SDM. Ia tidak langsung menyalahkan guru atau staf. Ia mengumpulkan data beban kerja, jadwal mengajar, kebutuhan pelatihan, hasil supervisi,

keluhan layanan, dan masukan guru. Dari pemetaan itu ditemukan bahwa beberapa guru mengajar terlalu banyak jam dan memegang banyak tugas tambahan. Guru muda mahir teknologi, tetapi belum diberi ruang membantu rekan lain. Tenaga administrasi belum mendapat pelatihan sistem data. Komunitas belajar guru ada, tetapi hanya formalitas.

Kepala sekolah kemudian menyusun program pengembangan SDM selama satu tahun. Program pertama adalah penyederhanaan tugas administratif. Dokumen yang tidak relevan dikurangi. Program kedua adalah pembentukan komunitas belajar guru berbasis mata pelajaran dan isu pembelajaran. Program ketiga adalah mentoring digital, di mana guru muda mendampingi guru lain. Program keempat adalah pelatihan tenaga kependidikan dalam layanan digital dan komunikasi publik. Program kelima adalah supervisi akademik berbasis dialog.

Pada awalnya, beberapa guru skeptis. Mereka menganggap program baru akan menambah beban. Kepala sekolah menjaga konsistensi dengan memastikan setiap kegiatan langsung berkaitan dengan masalah nyata. Komunitas belajar guru tidak membahas teori umum, tetapi menganalisis pekerjaan siswa. Pelatihan digital tidak hanya ceramah, tetapi praktik menggunakan sistem. Supervisi tidak lagi hanya memeriksa dokumen, tetapi membahas pembelajaran di kelas.

Setelah satu tahun, hasil mulai terlihat. Guru lebih sering berbagi strategi pembelajaran. Tenaga administrasi lebih cepat merespons permintaan data. Orang tua merasa layanan lebih jelas. Guru senior mulai meminta bantuan guru muda dalam teknologi, sementara guru muda belajar manajemen kelas dari guru senior. Sekolah belum sempurna, tetapi budaya kerja mulai berubah.

Kasus ini menunjukkan bahwa manajemen guru dan tenaga kependidikan harus berbasis data, dialog, pengembangan, dan distribusi kepemimpinan. Kepala sekolah tidak cukup memberi instruksi; ia perlu menciptakan sistem yang membuat orang berkembang.

7.18 Model Integratif Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Model integratif manajemen guru dan tenaga kependidikan dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Perencanaan SDM → Rekrutmen dan Penempatan → Pengembangan Kompetensi → Supervisi dan Penilaian → Motivasi dan Kesejahteraan → Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan.

Perencanaan memastikan kebutuhan SDM terbaca. Rekrutmen dan penempatan memastikan orang yang tepat berada pada tugas yang tepat. Pengembangan kompetensi membuat guru dan tenaga kependidikan terus belajar. Supervisi dan penilaian memberi umpan balik. Motivasi dan kesejahteraan menjaga energi kerja. Evaluasi membuat sistem diperbaiki.

Siklus ini harus berpusat pada mutu peserta didik. Semua pengembangan SDM harus akhirnya menjawab pertanyaan: apakah pembelajaran menjadi lebih baik? Apakah layanan sekolah menjadi lebih manusiawi? Apakah budaya sekolah menjadi lebih positif? Apakah peserta didik berkembang?

7.19 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah manajer SDM utama di sekolah. Ia perlu memahami bahwa mengelola guru dan tenaga kependidikan bukan hanya membagi tugas, tetapi membangun kapasitas manusia.

Pertama, kepala sekolah perlu melakukan pemetaan kompetensi. Ia perlu mengetahui kekuatan, kelemahan, minat, dan kebutuhan pengembangan setiap guru dan tenaga kependidikan.

Kedua, kepala sekolah perlu membangun budaya kolaboratif. Guru tidak boleh dibiarkan bekerja sendiri-sendiri. Komunitas belajar harus menjadi bagian dari sistem kerja sekolah.

Ketiga, kepala sekolah perlu menjadikan supervisi sebagai pembinaan. Supervisi yang menakutkan harus diganti dengan dialog profesional.

Keempat, kepala sekolah perlu memperhatikan kesejahteraan dan beban kerja. Program sekolah harus realistis dan tidak membebani secara tidak proporsional.

Kelima, kepala sekolah perlu mengembangkan kader. Sekolah harus memiliki guru-guru yang siap menjadi pemimpin program, mentor, dan inovator.

Keenam, kepala sekolah harus menegakkan etika. Integritas SDM sekolah adalah fondasi kepercayaan publik.

7.20 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Bagi guru, bab ini menegaskan bahwa profesi guru menuntut pembelajaran sepanjang hayat. Guru tidak cukup menguasai materi, tetapi harus terus mengembangkan pedagogi, teknologi, asesmen, karakter, komunikasi, dan kolaborasi. Guru juga harus memahami bahwa ia adalah teladan moral.

Bagi tenaga kependidikan, bab ini menegaskan bahwa layanan administratif dan teknis adalah bagian dari mutu sekolah. Tenaga kependidikan perlu terus mengembangkan kompetensi digital, komunikasi, akurasi data, etika layanan, dan orientasi pada peserta didik.

Bagi semua SDM sekolah, profesionalisme berarti bekerja dengan kompetensi, tanggung jawab, integritas, kolaborasi, dan komitmen terhadap perkembangan peserta didik.

7.21 Penutup Bab

Manajemen guru dan tenaga kependidikan merupakan fondasi utama bagi sekolah bermutu. Guru dan tenaga kependidikan bukan sekadar pelaksana tugas, tetapi aset strategis yang menentukan kualitas pembelajaran, layanan, budaya, dan kepercayaan masyarakat. Kurikulum hanya akan hidup jika guru mampu menghidupkannya. Sistem sekolah hanya akan tertib jika tenaga kependidikan bekerja profesional. Budaya sekolah hanya akan positif jika seluruh SDM memberi teladan.

Manajemen guru dan tenaga kependidikan mencakup perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan profesional, supervisi, penilaian

kinerja, motivasi, kesejahteraan, etika, dan evaluasi. Semua fungsi ini harus dijalankan secara sistematis, adil, manusiawi, dan berorientasi pada peserta didik.

Dalam era digital dan AI, guru dan tenaga kependidikan harus terus belajar. Teknologi dapat membantu, tetapi tidak menggantikan nilai manusiawi pendidikan. Guru tetap menjadi pembimbing, penafsir, pemberi makna, dan teladan. Tenaga kependidikan tetap menjadi penjaga layanan, data, ketertiban, dan keselamatan sekolah.

Akhirnya, sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu mengembangkan manusianya. Guru yang tumbuh akan menumbuhkan siswa. Tenaga kependidikan yang profesional akan memperkuat layanan. Kepala sekolah yang bijak akan menciptakan ekosistem kerja yang mendukung pembelajaran. Manajemen SDM sekolah yang baik adalah investasi langsung bagi masa depan peserta didik.

Glossarium

Beban Kerja Guru: Jumlah dan kompleksitas tugas guru, termasuk mengajar, administrasi, asesmen, pembinaan siswa, komunikasi orang tua, dan tugas tambahan sekolah.

Coaching: Pendampingan profesional yang membantu guru atau tenaga kependidikan menemukan solusi dan meningkatkan kinerja melalui dialog reflektif.

Kompetensi Guru: Pengetahuan, keterampilan, dan perilaku profesional guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Kompetensi Pedagogik: Kemampuan guru memahami peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melakukan asesmen, dan mengembangkan potensi siswa.

Kompetensi Kepribadian: Kualitas personal guru yang mencakup integritas, kedewasaan, keteladanan, stabilitas emosi, dan tanggung jawab moral.

Kompetensi Sosial: Kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan siswa, guru lain, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.

Kompetensi Profesional: Penguasaan guru terhadap materi ajar, struktur keilmuan, konsep, metode, dan perkembangan bidang keahliannya.

Komunitas Belajar Guru: Forum profesional guru untuk berdiskusi, menganalisis data pembelajaran, berbagi praktik baik, dan memperbaiki pembelajaran.

Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan: Proses merencanakan, merekrut, menempatkan, mengembangkan, menilai, memotivasi, dan mengevaluasi SDM sekolah untuk mendukung mutu pendidikan.

Mentoring: Pendampingan oleh seseorang yang lebih berpengalaman kepada guru atau tenaga kependidikan yang membutuhkan arahan profesional.

Penilaian Kinerja: Proses menilai pelaksanaan tugas guru atau tenaga kependidikan berdasarkan indikator yang jelas, adil, dan berbasis bukti.

Pengembangan Profesional: Proses peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan, komunitas belajar, supervisi, coaching, mentoring, refleksi, dan praktik.

Professional Learning Community: Komunitas profesional yang berfokus pada pembelajaran siswa, kolaborasi guru, penggunaan data, dan perbaikan berkelanjutan.

Rekrutmen: Proses mencari calon guru atau tenaga kependidikan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Retensi Guru: Kemampuan sekolah mempertahankan guru agar tetap bekerja dan berkembang dalam profesinya.

Supervisi Akademik: Pendampingan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Tenaga Kependidikan: SDM sekolah selain guru yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, seperti kepala satuan pendidikan, tenaga

administrasi, pustakawan, laboran, operator, konselor, teknisi, dan tenaga layanan.

Teacher Burnout: Kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan menurunnya pencapaian personal akibat tekanan kerja berkepanjangan.

Teacher Wellbeing: Kesejahteraan guru yang mencakup dimensi psikologis, sosial, profesional, dan emosional dalam menjalankan tugas.

Daftar Pustaka

Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher, 33*(8), 3–15. doi: 10.3102/0013189X033008003.

Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute. doi: 10.54300/122.311.

Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher, 38*(3), 181–199. doi: 10.3102/0013189X08331140.

Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal, 38*(4), 915–945. doi: 10.3102/00028312038004915.

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge. DOI tidak tersedia.

Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal, 38*(3), 499–534. doi: 10.3102/00028312038003499.

Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan*. DOI tidak tersedia.

Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2015). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal, 52*(3), 475–514. doi: 10.3102/0002831215585562.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education, 27*(6), 1029–1038. doi: 10.1016/j.tate.2011.04.001.

Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change, 7*(4), 221–258. doi: 10.1007/s10833-006-0001-8.

Timperley, H. (2008). *Teacher professional learning and development*. International Academy of Education. DOI tidak tersedia.

Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review, 15*, 17–40. doi: 10.1016/j.edurev.2015.04.002.

Zhou, S., Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). Factors associated with teacher wellbeing: A meta-analysis. *Educational Psychology Review, 36*, Article 63. doi: 10.1007/s10648-024-09886-x.

Bab 8. Budaya Sekolah, Iklim Organisasi, dan Disiplin Positif

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



1 HAKIKAT

- **Budaya sekolah** = nilai, norma, kebiasaan, dan tradisi yang hidup di sekolah.
- **Iklim organisasi** = suasana kerja, relasi, rasa aman, kepercayaan, dan kolaborasi.
- **Disiplin positif** = pembinaan perilaku yang mendidik, bukan menghukum.

2 PILAR UTAMA

1. Nilai & keteladanan
2. Relasi yang saling menghormati
3. Komunikasi terbuka
4. Kolaborasi & partisipasi
5. Konsistensi aturan

3 CIRI BUDAYA SEKOLAH POSITIF

- Aman dan inklusif
- Bersih, tertib, dan ramah
- Berorientasi belajar
- Menghargai keberagaman
- Guru dan siswa saling percaya
- Ada apresiasi dan refleksi

4 IKLIM ORGANISASI YANG SEHAT



5 PRINSIP DISIPLIN POSITIF

- Fokus pada pembinaan
- Konsekuensi logis, bukan hukuman merendahkan
- Restoratif: memperbaiki relasi
- Dialog, empati, dan tanggung jawab
- Pembiasaan perilaku baik

6 STRATEGI IMPLEMENTASI

1. Rumuskan nilai bersama
2. Jadikan guru/ kepala sekolah teladan
3. Bangun aturan yang adil dan jelas
4. Kembangkan budaya apresiasi
5. Cegah perundungan
6. Libatkan orang tua dan komite
7. Gunakan konseling dan mediasi
8. Evaluasi secara berkala

7 DAMPAK YANG DIHARAPKAN

Siswa lebih disiplin dan percaya diri → Guru lebih kolaboratif → Konflik menurun → Pembelajaran lebih kondusif → Kinerja sekolah meningkat → Reputasi sekolah menguat

> "Sekolah yang maju dibangun oleh budaya positif, iklim organisasi yang sehat, dan disiplin yang mendidik."

Pengantar Manajemen Persekolahan

Bab 8. Budaya Sekolah, Iklim Organisasi, dan Disiplin Positif ******

Abstrak

Bab ini membahas budaya sekolah, iklim organisasi, dan disiplin positif sebagai dimensi penting dalam manajemen persekolahan. Sekolah tidak hanya merupakan tempat berlangsungnya pembelajaran formal, tetapi juga ruang sosial tempat nilai, norma, kebiasaan, relasi, kepercayaan, dan karakter peserta didik dibentuk setiap hari. Budaya sekolah mencerminkan nilai-nilai yang hidup dalam praktik keseharian warga sekolah, sedangkan iklim organisasi menggambarkan suasana psikologis dan sosial yang dirasakan oleh kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Disiplin positif merupakan pendekatan pembinaan perilaku yang menekankan tanggung jawab, kesadaran, konsekuensi logis, pemulihan relasi, dan penghormatan terhadap martabat peserta didik.

Dalam konteks pendidikan modern, budaya sekolah dan iklim organisasi tidak dapat dipandang sebagai unsur tambahan, melainkan sebagai fondasi yang menentukan kualitas pembelajaran, kesejahteraan peserta didik, motivasi guru, keterlibatan orang tua, dan reputasi sekolah. Meta-analisis terbaru menunjukkan bahwa iklim sekolah dan iklim kelas merupakan korelat signifikan bagi prestasi akademik, sehingga penguatan iklim sekolah menjadi agenda penting bagi praktisi dan pembuat kebijakan pendidikan. (Sage Journals) Di Indonesia, pentingnya budaya aman dan bebas kekerasan diperkuat oleh Permendikbudristek Nomor 46 Tahun 2023 tentang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Lingkungan Satuan Pendidikan, yang mencakup pencegahan dan penanganan kekerasan fisik, psikis, perundungan, kekerasan seksual, diskriminasi, intoleransi, kebijakan yang mengandung kekerasan, serta kekerasan melalui teknologi informasi dan komunikasi. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Bab ini menguraikan hakikat budaya sekolah, iklim organisasi, disiplin positif, pilar budaya sekolah sehat, prinsip disiplin yang mendidik, pendekatan restoratif, strategi anti-perundungan, peran kepala sekolah dan guru, keterlibatan peserta didik, orang tua, komite sekolah, serta masyarakat. Pembahasan juga dikaitkan dengan Profil Pelajar Pancasila yang menekankan dimensi beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, berkebinekaan global, gotong royong, mandiri, bernalar kritis, dan kreatif. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI) Dengan demikian, bab ini menegaskan bahwa sekolah yang maju bukan hanya sekolah yang tertib secara administratif, tetapi sekolah yang memiliki budaya positif, iklim organisasi sehat, dan disiplin yang membentuk manusia.

Kata Kunci: *budaya sekolah, iklim organisasi, disiplin positif, disiplin restoratif, perundungan, kepercayaan, relasi sekolah, Profil Pelajar Pancasila, school climate, school belonging.*

8.1 Pendahuluan

Sekolah adalah ruang pembentukan manusia. Di dalam sekolah, peserta didik tidak hanya mempelajari matematika, bahasa, ilmu pengetahuan alam, ilmu sosial, agama, seni, atau teknologi. Mereka juga belajar tentang cara bersikap, cara berbicara, cara menghargai orang lain, cara menyelesaikan konflik, cara menaati aturan, cara bertanggung jawab, dan cara hidup bersama dalam komunitas. Semua pelajaran yang tidak selalu tertulis dalam kurikulum ini sangat dipengaruhi oleh budaya sekolah dan iklim organisasi.

Budaya sekolah adalah "cara hidup" sekolah. Ia tampak dalam kebiasaan harian, cara guru menyapa siswa, cara kepala sekolah memimpin rapat, cara siswa memperlakukan teman, cara sekolah menangani pelanggaran, cara warga sekolah menjaga kebersihan, cara penghargaan diberikan, dan cara konflik diselesaikan. Budaya sekolah bukan hanya slogan di dinding, melainkan nilai yang dihidupi.

Iklim organisasi adalah suasana psikologis yang dirasakan warga sekolah. Sekolah dapat memiliki bangunan megah, tetapi iklimnya dingin, penuh ketakutan, tidak saling percaya, dan birokratis. Sebaliknya, sekolah sederhana dapat memiliki iklim yang hangat, aman, kolaboratif, dan mendorong belajar. Iklim sekolah menjawab pertanyaan: bagaimana rasanya hidup, belajar, dan bekerja di sekolah ini?

Disiplin positif adalah cara sekolah membentuk perilaku peserta didik secara mendidik. Disiplin tidak boleh disamakan dengan hukuman. Hukuman sering hanya membuat anak takut, malu, atau marah, tetapi belum tentu membangun kesadaran. Disiplin positif berusaha menumbuhkan tanggung jawab dari dalam diri peserta didik. Ia tetap tegas, tetapi tidak merendahkan. Ia memberi konsekuensi, tetapi juga memberi kesempatan memperbaiki diri. Ia menegakkan aturan, tetapi tetap menghormati martabat manusia.

Bab ini penting karena banyak sekolah terlalu fokus pada struktur formal: kurikulum, jadwal, sarana, administrasi, dan nilai akademik. Padahal, pembelajaran yang bermutu sulit tumbuh dalam budaya sekolah yang negatif. Guru sulit berinovasi dalam iklim organisasi yang penuh ketakutan. Peserta didik sulit belajar jika merasa tidak aman. Orang tua sulit percaya jika komunikasi sekolah tertutup. Dengan demikian, budaya sekolah dan iklim organisasi merupakan fondasi tersembunyi yang menentukan mutu sekolah.

8.2 Hakikat Budaya Sekolah

Budaya sekolah adalah sistem nilai, norma, keyakinan, simbol, tradisi, kebiasaan, dan praktik sosial yang hidup dalam komunitas sekolah. Budaya sekolah menjawab pertanyaan: apa yang dianggap penting di sekolah ini? Apa yang dihargai? Apa yang dianggap wajar? Apa yang tidak dapat diterima? Bagaimana warga sekolah memperlakukan satu sama lain?

Budaya sekolah dapat bersifat positif atau negatif. Budaya positif tampak dalam kejujuran, disiplin, kerja sama, saling menghormati, penghargaan terhadap keberagaman, semangat belajar, kepedulian, dan tanggung

jawab. Budaya negatif tampak dalam keterlambatan yang dianggap biasa, perundungan yang dibiarkan, guru yang bekerja sendiri-sendiri, komunikasi yang penuh gosip, ketidakadilan, dan kebiasaan menyalahkan.

Budaya sekolah memiliki beberapa lapisan. Pertama, lapisan yang terlihat, seperti seragam, tata tertib, upacara, slogan, simbol, ruang kelas, poster nilai, dan kegiatan rutin. Kedua, lapisan kebiasaan, seperti cara rapat berlangsung, cara guru memberi umpan balik, cara siswa antre, cara warga sekolah menjaga kebersihan, dan cara konflik diselesaikan. Ketiga, lapisan nilai terdalam, yaitu keyakinan yang menggerakkan perilaku: apakah sekolah percaya bahwa setiap anak dapat berkembang? Apakah guru dipandang sebagai pembelajar? Apakah kesalahan dipandang sebagai aib atau kesempatan belajar?

Budaya sekolah sering kali lebih kuat daripada aturan tertulis. Sekolah dapat memiliki tata tertib anti-perundungan, tetapi jika budaya informal membiarkan ejekan, aturan itu tidak efektif. Sekolah dapat memiliki visi "berkarakter", tetapi jika guru tidak memberi teladan, visi itu kehilangan makna. Sekolah dapat menulis "disiplin" di gerbang, tetapi jika orang dewasa sering terlambat, siswa belajar bahwa disiplin hanya slogan.

Budaya sekolah terbentuk melalui tindakan berulang. Kebiasaan kecil yang dilakukan setiap hari akan menjadi norma. Norma yang dipertahankan akan menjadi budaya. Karena itu, membangun budaya sekolah bukan pekerjaan sekali jadi, tetapi proses panjang yang memerlukan keteladanan, konsistensi, komunikasi, penghargaan, dan evaluasi.

8.3 Hakikat Iklim Organisasi Sekolah

Iklim organisasi sekolah adalah persepsi bersama warga sekolah mengenai suasana, kualitas relasi, keamanan, dukungan, keadilan, keterbukaan, dan pola kerja di sekolah. Jika budaya sekolah adalah "nilai dan kebiasaan yang hidup", iklim sekolah adalah "suasana yang dirasakan".

Iklim organisasi mencakup beberapa dimensi. Pertama, **keamanan fisik dan psikologis**. Peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan perlu merasa aman dari kekerasan, perundungan, pelecehan, penghinaan, ancaman, dan

diskriminasi. Kedua, **relasi sosial**. Apakah guru dan siswa saling menghargai? Apakah guru bekerja sama? Apakah kepala sekolah mendengar suara guru? Ketiga, **keadilan dan konsistensi aturan**. Apakah aturan berlaku sama? Apakah konsekuensi jelas dan mendidik? Keempat, **dukungan pembelajaran**. Apakah sekolah mendorong siswa belajar dan guru berkembang? Kelima, **partisipasi dan keterlibatan**. Apakah siswa, guru, dan orang tua memiliki ruang memberi suara?

Literatur iklim sekolah menempatkan iklim sebagai konsep multidimensi yang berkaitan dengan norma, nilai, relasi sosial, proses belajar-mengajar, keselamatan, dan lingkungan sekolah. Cohen, McCabe, Michelli, dan Pickeral menekankan bahwa school climate mencerminkan kualitas dan karakter kehidupan sekolah, termasuk norma, tujuan, nilai, hubungan interpersonal, praktik pengajaran, dan struktur organisasi. Dalam studi Gregory dan koleganya, school climate juga dibahas melalui dimensi dukungan dan struktur: sekolah yang baik perlu hangat, menerima, dan menghormati otonomi siswa, tetapi sekaligus memiliki harapan perilaku yang jelas, adil, dan konsisten. (Sage Journals)

Iklim sekolah berpengaruh terhadap pembelajaran. Peserta didik yang merasa aman dan dihargai lebih mudah berkonsentrasi, berpartisipasi, dan mengambil risiko intelektual. Guru yang merasa dipercaya lebih mudah berinovasi. Tenaga kependidikan yang merasa dihargai lebih mudah memberikan layanan baik. Orang tua yang merasa didengar lebih mudah menjadi mitra.

Meta-analisis Erdem tahun 2024 menunjukkan bahwa iklim sekolah dan iklim kelas merupakan korelat signifikan bagi prestasi akademik. Temuan ini memperkuat argumen bahwa iklim sekolah bukan aspek lunak yang dapat diabaikan, melainkan variabel penting dalam mutu pendidikan. (Sage Journals)

8.4 Perbedaan Budaya Sekolah dan Iklim Organisasi

Budaya sekolah dan iklim organisasi sering digunakan secara bergantian, tetapi keduanya memiliki penekanan berbeda. Budaya sekolah lebih dalam

dan lebih stabil. Ia berkaitan dengan nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang telah mengakar. Iklim organisasi lebih berkaitan dengan persepsi dan suasana yang dirasakan pada suatu periode tertentu.

Sebagai contoh, sebuah sekolah memiliki budaya disiplin yang kuat. Guru datang tepat waktu, siswa terbiasa antre, jadwal dihormati, dan tata tertib diterapkan konsisten. Budaya ini akan menciptakan iklim tertib dan aman. Namun, jika kepala sekolah baru memimpin dengan cara otoriter dan tidak komunikatif, iklim organisasi dapat berubah menjadi tegang, walaupun budaya disiplin masih ada.

Sebaliknya, sebuah sekolah mungkin memiliki iklim yang hangat karena guru-gurunya ramah, tetapi belum memiliki budaya mutu yang kuat. Guru dan siswa merasa nyaman, tetapi pembelajaran belum menantang. Dalam kasus ini, sekolah perlu memperkuat budaya belajar, standar akademik, dan refleksi.

Budaya dan iklim saling memengaruhi. Budaya positif cenderung melahirkan iklim sehat. Iklim sehat memperkuat budaya positif. Namun, budaya negatif juga dapat menciptakan iklim buruk. Iklim buruk yang dibiarkan lama akan mengeras menjadi budaya negatif. Karena itu, kepala sekolah harus memperhatikan keduanya: nilai yang hidup dan suasana yang dirasakan.

8.5 Ciri-Ciri Budaya Sekolah Positif

Budaya sekolah positif memiliki ciri-ciri yang dapat diamati dalam kehidupan sehari-hari.

Pertama, **aman dan inklusif**. Peserta didik merasa diterima, terlindungi, dan tidak takut menjadi diri sendiri. Sekolah menghargai perbedaan kemampuan, latar belakang sosial, budaya, agama, bahasa, dan karakter peserta didik.

Kedua, **berorientasi pada pembelajaran**. Semua warga sekolah percaya bahwa belajar adalah inti sekolah. Guru terus belajar, siswa aktif belajar,

dan kepala sekolah memimpin pembelajaran. Kesalahan tidak dipermalukan, tetapi dijadikan kesempatan memperbaiki.

Ketiga, **memiliki nilai dan keteladanan**. Nilai sekolah tidak hanya tertulis, tetapi dipraktikkan oleh orang dewasa. Guru dan kepala sekolah menjadi model kejujuran, disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian.

Keempat, **relasi saling percaya**. Kepercayaan antara kepala sekolah, guru, siswa, orang tua, dan tenaga kependidikan menjadi modal sosial utama. Tschannen-Moran dan Hoy menempatkan trust sebagai unsur penting dalam relasi sekolah, mencakup dimensi kompetensi, keterbukaan, kejujuran, kepedulian, dan reliabilitas.

Kelima, **komunikasi terbuka**. Warga sekolah dapat menyampaikan pendapat dan masalah melalui saluran yang sehat. Informasi penting tidak disembunyikan, dan kritik tidak dianggap sebagai ancaman.

Keenam, **aturan jelas dan konsisten**. Budaya positif bukan budaya bebas tanpa batas. Justru sekolah yang positif memiliki aturan yang jelas, adil, dan mendidik.

Ketujuh, **apresiasi dan refleksi**. Sekolah menghargai usaha baik dan prestasi, tetapi juga berani mengevaluasi kelemahan. Penghargaan tidak hanya diberikan kepada pemenang lomba, tetapi juga kepada siswa yang menunjukkan perkembangan karakter.

Kedelapan, **kolaborasi**. Guru tidak bekerja sendiri-sendiri. Siswa belajar bekerja sama. Orang tua dilibatkan sebagai mitra. Komite sekolah dan masyarakat diposisikan sebagai bagian dari ekosistem pendidikan.

8.6 Iklim Organisasi yang Sehat

Iklim organisasi sekolah yang sehat dapat dikenali dari suasana kerja dan belajar yang mendukung pertumbuhan. Ada beberapa indikator.

Pertama, **kepemimpinan suportif**. Kepala sekolah memberi arah, tetapi juga mendengar. Ia tegas, tetapi tidak merendahkan. Ia mengontrol mutu,

tetapi juga memberi dukungan. Ia menegakkan aturan, tetapi memberi teladan.

Kedua, **hubungan guru-siswa yang positif**. Siswa merasa bahwa guru peduli, adil, dan dapat dipercaya. Guru tidak hanya mengajar materi, tetapi mengenal peserta didik sebagai manusia.

Ketiga, **kerja tim guru**. Guru saling berbagi strategi, membahas masalah siswa, dan merancang perbaikan pembelajaran. Mereka tidak saling menjatuhkan.

Keempat, **keadilan dan transparansi**. Kebijakan sekolah dijelaskan secara terbuka. Pembagian tugas, penilaian, penghargaan, dan konsekuensi dilakukan secara adil.

Kelima, **rasa memiliki terhadap sekolah**. Siswa, guru, dan tenaga kependidikan merasa menjadi bagian dari komunitas. Rasa memiliki ini sangat penting. Tinjauan sistematis tahun 2024 tentang school belonging menunjukkan bahwa rasa memiliki terhadap sekolah berperan penting bagi hasil akademik, perilaku, dan psikologis siswa serta perlu dipandang sebagai ukuran penting untuk mempromosikan keadilan pendidikan. (PMC)

Keenam, **komitmen terhadap kesejahteraan**. Sekolah memperhatikan kesehatan fisik, psikologis, sosial, dan emosional warga sekolah. Sekolah tidak hanya mengejar nilai akademik, tetapi juga kesejahteraan manusia.

Ketujuh, **mekanisme penanganan konflik**. Konflik tidak disembunyikan atau dibiarkan, tetapi dikelola secara adil, dialogis, dan mendidik.

8.7 Disiplin Positif: Dari Menghukum ke Mendidik

Disiplin positif adalah pendekatan pembinaan perilaku yang bertujuan menumbuhkan kesadaran, tanggung jawab, regulasi diri, dan kemampuan memperbaiki kesalahan. Dalam disiplin positif, aturan tetap penting. Ketegasan tetap dibutuhkan. Namun, tujuan utamanya bukan membuat siswa takut, melainkan membantu siswa belajar mengelola dirinya.

Pendekatan disiplin tradisional sering berpusat pada hukuman. Siswa yang melanggar diberi sanksi agar jera. Dalam beberapa kasus, konsekuensi memang diperlukan. Namun, hukuman yang merendahkan, mempermalukan, atau tidak terkait dengan pelanggaran sering tidak mendidik. Siswa mungkin patuh sementara, tetapi tidak selalu memahami nilai di balik aturan. Bahkan, hukuman yang keras dapat menimbulkan kemarahan, keterasingan, atau perlawanan tersembunyi.

Disiplin positif memiliki beberapa prinsip. Pertama, **aturan harus jelas**. Siswa perlu memahami apa yang diharapkan. Kedua, **konsekuensi harus logis**. Konsekuensi berkaitan dengan tindakan, bukan balas dendam. Ketiga, **martabat siswa harus dijaga**. Teguran sebaiknya tidak mempermalukan di depan umum. Keempat, **siswa diberi kesempatan memperbaiki**. Kesalahan menjadi momen belajar. Kelima, **hubungan tetap dipelihara**. Guru menolak perilaku yang salah, tetapi tidak menolak pribadi siswa.

Disiplin positif juga menuntut konsistensi orang dewasa. Jika guru berbeda-beda dalam menerapkan aturan, siswa bingung dan merasa tidak adil. Jika kepala sekolah tidak mendukung guru, aturan kelas melemah. Jika orang tua tidak memahami kebijakan disiplin sekolah, konflik dapat muncul. Karena itu, disiplin positif harus menjadi sistem sekolah, bukan hanya gaya pribadi guru tertentu.

8.8 Disiplin Restoratif dan Pemulihan Relasi

Disiplin restoratif atau restorative discipline merupakan pendekatan yang menekankan pemulihan relasi, tanggung jawab, dialog, dan perbaikan kerugian akibat pelanggaran. Dalam pendekatan ini, pertanyaan utamanya bukan hanya “aturan apa yang dilanggar dan hukuman apa yang diberikan?”, tetapi “siapa yang dirugikan, apa dampaknya, tanggung jawab apa yang harus diambil, dan bagaimana relasi dapat dipulihkan?”

Restorative practices di sekolah dapat berupa dialog restoratif, pertanyaan restoratif, konferensi, lingkaran komunitas, mediasi konflik, dan kesepakatan perbaikan. Pendekatan ini tidak berarti sekolah menjadi

permisif. Justru disiplin restoratif menuntut siswa menghadapi dampak tindakannya secara lebih bertanggung jawab. Ia tidak cukup menerima hukuman, tetapi harus memahami kerugian yang ditimbulkan dan berpartisipasi dalam pemulihan.

Riset tentang restorative practices menunjukkan hasil yang kompleks. Gregory, Huang, dan Ward-Seidel melakukan uji acak klaster dengan 2.248 siswa dari kelas 5 sampai 12 di 18 sekolah. Setelah satu tahun implementasi, analisis eksperimental belum menunjukkan persepsi iklim sekolah yang lebih positif pada sekolah intervensi dibanding kontrol, tetapi paparan siswa terhadap praktik restoratif berkorelasi dengan persepsi iklim sekolah yang lebih positif; penulis menekankan pentingnya fidelitas implementasi dan konsistensi selama beberapa tahun. (Sage Journals)

Temuan ini memberi pelajaran penting bagi sekolah: disiplin restoratif bukan program instan. Pelatihan satu kali tidak cukup. Guru perlu memahami filosofi, menguasai keterampilan dialog, mempraktikkannya konsisten, dan mendapat dukungan kepala sekolah. Sekolah juga perlu mengevaluasi apakah siswa benar-benar mengalami praktik restoratif, bukan hanya sekolah mengklaim telah menerapkannya.

8.9 Perundungan, Kekerasan, dan Budaya Sekolah Aman

Budaya sekolah positif tidak dapat tumbuh jika kekerasan dan perundungan dibiarkan. Perundungan bukan sekadar “kenakalan anak”. Perundungan adalah pola perilaku yang merendahkan, menyakiti, mengintimidasi, atau mengecualikan seseorang, biasanya dengan ketidakseimbangan kekuatan. Bentuknya dapat berupa fisik, verbal, sosial, dan digital.

Permendikbudristek Nomor 46 Tahun 2023 menegaskan bahwa kekerasan di lingkungan satuan pendidikan mencakup kekerasan fisik, psikis, perundungan, kekerasan seksual, diskriminasi, intoleransi, kebijakan yang mengandung kekerasan, dan bentuk kekerasan lainnya, baik secara fisik, verbal, nonverbal, maupun melalui teknologi informasi dan komunikasi. Regulasi ini juga mengatur pembentukan TPPK oleh satuan pendidikan dan

tahapan penanganan laporan, mulai dari penerimaan laporan sampai pemulihan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Sekolah aman membutuhkan sistem. Pertama, pencegahan melalui edukasi, budaya saling menghormati, pengawasan lingkungan, dan literasi digital. Kedua, mekanisme pelaporan yang mudah dan aman. Siswa harus tahu ke mana melapor dan tidak takut dibalas. Ketiga, penanganan yang adil. Korban dilindungi, pelaku dibina, dan fakta diperiksa. Keempat, pemulihan. Korban memerlukan dukungan psikologis dan sosial; pelaku perlu pembinaan tanggung jawab; komunitas perlu dipulihkan.

Iklim sekolah yang positif berkaitan dengan lebih rendahnya pengalaman perundungan. Studi Acosta dan kolega menunjukkan bahwa siswa dalam iklim sekolah positif melaporkan lebih sedikit perilaku perundungan fisik, emosional, dan siber. (PMC) Ini menunjukkan bahwa anti-perundungan tidak cukup dilakukan melalui poster atau hukuman, tetapi perlu membangun iklim relasional yang sehat.

8.10 Pilar Utama Budaya Sekolah Sehat

Budaya sekolah sehat dapat dibangun melalui lima pilar utama.

8.10.1 Nilai dan Keteladanan

Nilai harus dinyatakan dan dipraktikkan. Sekolah perlu merumuskan nilai bersama, misalnya integritas, disiplin, hormat, tanggung jawab, gotong royong, dan kepedulian. Namun, nilai itu harus diwujudkan oleh orang dewasa. Guru yang adil mengajarkan keadilan. Kepala sekolah yang mendengar mengajarkan penghargaan. Tenaga kependidikan yang ramah mengajarkan pelayanan.

8.10.2 Relasi yang Saling Menghormati

Budaya sekolah sehat dibangun melalui relasi. Guru tidak merendahkan siswa. Siswa menghargai guru dan teman. Kepala sekolah menghormati guru dan tenaga kependidikan. Orang tua dihargai sebagai mitra. Relasi yang saling menghormati membuat aturan lebih mudah diterima.

8.10.3 Komunikasi Terbuka

Komunikasi terbuka mencegah salah paham dan gosip. Sekolah perlu memiliki saluran komunikasi resmi, mekanisme konsultasi, forum siswa, forum guru, dan ruang dialog orang tua. Kritik perlu diterima sebagai data, bukan ancaman.

8.10.4 Kolaborasi dan Partisipasi

Budaya sehat tidak dibangun oleh satu orang. Guru, siswa, orang tua, komite, dan masyarakat perlu terlibat. Partisipasi menciptakan rasa memiliki. Siswa yang dilibatkan dalam membuat kesepakatan kelas lebih mudah menaati aturan. Guru yang dilibatkan dalam kebijakan sekolah lebih mudah berkomitmen.

8.10.5 Konsistensi Aturan

Aturan sekolah harus jelas, adil, konsisten, dan mendidik. Ketidakkonsistenan merusak kepercayaan. Jika satu siswa dihukum dan siswa lain dibiarkan untuk pelanggaran sama, budaya keadilan runtuh. Konsistensi tidak berarti kaku; sekolah tetap perlu mempertimbangkan konteks dan kebutuhan pembinaan.

8.11 Peran Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya dan Iklim

Kepala sekolah adalah arsitek budaya sekolah. Ia membentuk budaya melalui visi, kebijakan, keteladanan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan cara menangani masalah. Kepala sekolah tidak mungkin membangun budaya positif jika ia sendiri tidak menjadi teladan nilai.

Ada beberapa peran kepala sekolah.

Pertama, **merumuskan nilai bersama**. Kepala sekolah perlu memimpin dialog tentang nilai yang ingin dihidupi sekolah. Nilai tidak boleh hanya dipilih oleh pimpinan, tetapi dipahami oleh warga sekolah.

Kedua, **menjadi teladan**. Kepala sekolah yang tepat waktu, jujur, adil, dan terbuka memberi pesan kuat. Keteladanan lebih efektif daripada instruksi.

Ketiga, **membangun sistem**. Nilai perlu didukung oleh tata tertib, prosedur, penghargaan, mekanisme pelaporan, supervisi, dan evaluasi.

Keempat, **mengelola konflik**. Kepala sekolah harus menyelesaikan konflik dengan adil dan bermartabat. Konflik yang dibiarkan akan merusak iklim.

Kelima, **mendukung guru**. Guru tidak dapat membangun disiplin positif sendirian. Kepala sekolah harus memberi pelatihan, panduan, dan dukungan ketika guru menghadapi kasus siswa.

Keenam, **menggunakan data iklim sekolah**. Survei rasa aman, catatan pelanggaran, laporan perundungan, kehadiran, keterlambatan, dan masukan orang tua dapat menjadi dasar perbaikan.

Ketujuh, **membangun kemitraan**. Budaya sekolah harus didukung keluarga dan masyarakat. Kepala sekolah perlu melibatkan orang tua, komite, dan lembaga pendukung.

Standar pengelolaan satuan pendidikan di Indonesia menempatkan pengelolaan sebagai proses yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan. Ini berarti pembentukan budaya sekolah dan disiplin positif juga perlu direncanakan, dilaksanakan, dan diawasi secara sistematis, bukan dibiarkan berjalan alami. (Database Peraturan | JDIH BPK)

8.12 Peran Guru dalam Budaya Sekolah dan Disiplin Positif

Guru adalah pembentuk budaya di ruang kelas. Setiap hari, guru menciptakan pengalaman yang membentuk persepsi siswa tentang sekolah. Cara guru menyapa, mendengar, bertanya, menegur, menilai, dan memberi umpan balik akan membentuk iklim kelas.

Guru memiliki beberapa peran penting.

Pertama, **membangun kesepakatan kelas**. Aturan kelas sebaiknya tidak hanya dibacakan, tetapi didiskusikan. Siswa perlu memahami alasan aturan. Kesepakatan kelas membuat siswa merasa memiliki tanggung jawab bersama.

Kedua, **menegakkan aturan secara konsisten**. Guru perlu tegas, tetapi tidak kasar. Ketegasan memberi rasa aman. Ketidaktegasan membuat kelas kacau. Kekasaran merusak relasi.

Ketiga, **memberi umpan balik perilaku**. Siswa perlu tahu perilaku mana yang baik dan mana yang perlu diperbaiki. Umpan balik harus spesifik dan mendidik.

Keempat, **menghindari label negatif**. Siswa yang melakukan kesalahan bukan "anak nakal" secara permanen. Guru perlu memisahkan pribadi siswa dari perilakunya. Perilaku dapat diperbaiki.

Kelima, **menggunakan pendekatan restoratif**. Ketika terjadi konflik, guru dapat memfasilitasi dialog: apa yang terjadi, siapa yang terdampak, apa yang dirasakan, apa yang perlu diperbaiki, dan komitmen apa yang dibuat.

Keenam, **mengintegrasikan karakter dalam pembelajaran**. Karakter tidak hanya diajarkan dalam mata pelajaran tertentu. Semua guru dapat menanamkan tanggung jawab, kerja sama, kejujuran, dan rasa hormat melalui proses pembelajaran.

8.13 Peran Peserta Didik dalam Budaya Sekolah

Peserta didik bukan hanya objek pembinaan, tetapi subjek budaya sekolah. Mereka ikut membentuk norma teman sebaya, bahasa pergaulan, budaya kelas, kegiatan OSIS, ekstrakurikuler, dan suasana sekolah. Jika siswa dilibatkan secara positif, mereka dapat menjadi agen budaya baik. Jika tidak dilibatkan, mereka dapat membentuk budaya informal yang bertentangan dengan nilai sekolah.

Sekolah perlu memberi ruang partisipasi siswa. Misalnya, siswa dapat dilibatkan dalam forum suara siswa, duta anti-perundungan, tim kebersihan, peer counselor, mentor sebaya, OSIS, pramuka, kegiatan sosial, dan proyek budaya sekolah. Partisipasi bukan hanya melatih kepemimpinan, tetapi juga membangun rasa memiliki.

Siswa juga perlu belajar bertanggung jawab atas komunitasnya. Mereka perlu memahami bahwa budaya sekolah bukan hanya tanggung jawab

guru. Menjaga kebersihan, menghormati teman, mencegah perundungan, menyelesaikan konflik, dan mendukung teman yang kesulitan adalah bagian dari tanggung jawab bersama.

Dimensi Profil Pelajar Pancasila dapat menjadi kerangka pembinaan partisipasi siswa. Nilai gotong royong, mandiri, bernalar kritis, kreatif, berkebinekaan global, serta beriman dan berakhlak mulia dapat dihidupkan dalam kegiatan siswa, bukan hanya dikenalkan sebagai konsep. (Cerdas Berkarakter Kemendikdasmen RI)

8.14 Peran Orang Tua dan Komite Sekolah

Budaya sekolah tidak dapat dipisahkan dari budaya rumah dan masyarakat. Jika sekolah mengajarkan disiplin, tetapi rumah tidak mendukung, pembinaan menjadi lemah. Jika sekolah melarang perundungan, tetapi orang tua menormalisasi ejekan, siswa mendapat pesan ganda. Oleh karena itu, orang tua harus menjadi mitra.

Sekolah perlu membangun komunikasi yang jelas dengan orang tua tentang nilai, aturan, disiplin positif, penggunaan gawai, anti-perundungan, dan konsekuensi pelanggaran. Orang tua tidak hanya dipanggil saat anak bermasalah. Mereka perlu dilibatkan sejak awal melalui forum parenting, komunikasi wali kelas, panduan etika digital, dan pertemuan tematik.

Komite sekolah dapat membantu membangun budaya sekolah melalui dukungan kebijakan, komunikasi dengan orang tua, mediasi, dan jejaring masyarakat. Komite juga dapat membantu sekolah membangun budaya aman dengan mendukung program anti-kekerasan, kegiatan karakter, dan kerja sama dengan lembaga terkait.

Kemitraan sekolah-keluarga harus didasarkan pada saling menghormati. Sekolah tidak boleh memandang orang tua sebagai sumber masalah. Orang tua juga tidak boleh memandang sekolah sebagai pihak yang harus menyelesaikan semua persoalan anak. Pendidikan karakter adalah tanggung jawab bersama.

8.15 Budaya Sekolah dalam Era Digital dan AI

Era digital mengubah budaya sekolah. Interaksi siswa tidak hanya terjadi di ruang kelas dan halaman sekolah, tetapi juga di grup percakapan, media sosial, platform pembelajaran, dan ruang digital lain. Konflik yang terjadi di luar sekolah dapat masuk ke sekolah melalui media digital. Perundungan dapat berlangsung secara siber. Informasi dapat menyebar cepat. AI dapat membantu belajar, tetapi juga dapat digunakan untuk plagiarisme.

Karena itu, budaya sekolah harus mencakup budaya digital. Sekolah perlu membangun norma penggunaan teknologi: sopan santun digital, perlindungan data pribadi, etika komunikasi, verifikasi informasi, penghormatan hak cipta, anti-cyberbullying, dan penggunaan AI secara jujur. Disiplin positif juga perlu diterapkan dalam ruang digital. Siswa yang melakukan pelanggaran digital perlu dibina untuk memahami dampak tindakannya dan memperbaiki kerugian.

Permendikbudristek Nomor 46 Tahun 2023 secara eksplisit memasukkan kekerasan melalui teknologi informasi dan komunikasi sebagai bagian dari kekerasan di lingkungan satuan pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK) Ini berarti sekolah tidak dapat mengatakan bahwa cyberbullying bukan urusan sekolah hanya karena terjadi di luar jam belajar. Bila dampaknya masuk ke kehidupan sekolah dan melibatkan warga sekolah, sekolah perlu memiliki mekanisme pencegahan dan penanganan.

Budaya digital yang sehat memerlukan keterlibatan orang tua. Sekolah dapat mengadakan edukasi tentang penggunaan gawai, privasi, jejak digital, AI, dan komunikasi keluarga. Guru juga perlu menjadi teladan dalam komunikasi digital: tidak menyebarkan data siswa sembarangan, tidak mempermalukan siswa di grup, dan tidak menggunakan bahasa merendahkan.

8.16 Strategi Implementasi Budaya Sekolah Positif

Membangun budaya sekolah positif membutuhkan strategi sistematis. Berikut beberapa langkah utama.

Pertama, **rumuskan nilai bersama**. Sekolah perlu menyepakati nilai inti, misalnya integritas, hormat, disiplin, gotong royong, peduli, dan berprestasi. Nilai harus dirumuskan secara singkat, dipahami, dan diterjemahkan ke perilaku konkret.

Kedua, **jadikan kepala sekolah dan guru sebagai teladan**. Tidak ada budaya positif tanpa keteladanan orang dewasa. Guru dan kepala sekolah harus menjadi contoh dalam disiplin, komunikasi, kejujuran, dan tanggung jawab.

Ketiga, **bangun aturan yang adil dan jelas**. Tata tertib harus mudah dipahami. Konsekuensi harus logis dan mendidik. Aturan harus berlaku konsisten.

Keempat, **kembangkan budaya apresiasi**. Sekolah perlu menghargai perilaku baik, usaha, perkembangan, kepedulian, dan kerja sama. Apresiasi memperkuat norma positif.

Kelima, **cegah dan tangani perundungan**. Sekolah perlu edukasi, mekanisme pelaporan, perlindungan korban, pembinaan pelaku, dan pemulihan komunitas.

Keenam, **gunakan konseling dan mediasi**. Tidak semua masalah perilaku selesai dengan hukuman. Konseling, mediasi, dan dialog restoratif membantu siswa memahami diri dan relasi.

Ketujuh, **libatkan orang tua dan komite**. Budaya sekolah akan lebih kuat jika didukung keluarga dan masyarakat.

Kedelapan, **evaluasi secara berkala**. Sekolah perlu mengukur iklim melalui survei siswa, guru, orang tua, data pelanggaran, absensi, keterlambatan, kasus perundungan, dan refleksi warga sekolah.

8.17 Indikator Budaya Sekolah dan Iklim Organisasi yang Baik

Budaya sekolah dan iklim organisasi dapat dievaluasi melalui beberapa indikator.

Pertama, siswa merasa aman secara fisik dan psikologis.

Kedua, guru dan siswa saling menghargai.

Ketiga, kasus perundungan dan kekerasan menurun.

Keempat, aturan sekolah dipahami dan diterapkan konsisten.

Kelima, siswa memiliki rasa memiliki terhadap sekolah.

Keenam, guru merasa didukung oleh kepala sekolah.

Ketujuh, komunikasi antara sekolah dan orang tua berjalan terbuka.

Kedelapan, konflik diselesaikan secara adil dan mendidik.

Kesembilan, budaya apresiasi dan refleksi hidup.

Kesepuluh, pembelajaran menjadi lebih kondusif.

Kesebelas, disiplin siswa meningkat bukan karena takut, tetapi karena kesadaran.

Keduabelas, reputasi sekolah di mata masyarakat menguat.

Indikator-indikator ini sebaiknya tidak hanya diukur melalui data administratif. Sekolah perlu mendengar suara siswa. Survei iklim sekolah, wawancara, forum siswa, catatan guru BK, dan refleksi wali kelas dapat memberi gambaran lebih utuh.

8.18 Tantangan dalam Membangun Budaya Sekolah Positif

Membangun budaya sekolah positif tidak mudah. Ada beberapa tantangan utama.

Pertama, **budaya lama yang mengakar**. Sekolah mungkin sudah terbiasa dengan disiplin berbasis hukuman, komunikasi satu arah, atau budaya takut. Mengubah kebiasaan lama membutuhkan waktu.

Kedua, **ketidakkonsistenan orang dewasa**. Jika guru dan kepala sekolah tidak sepakat atau tidak konsisten, siswa menerima pesan yang membingungkan.

Ketiga, **beban kerja guru**. Guru yang lelah dan terbebani administrasi dapat kesulitan membangun relasi positif.

Keempat, **minimnya keterampilan restoratif**. Disiplin positif memerlukan keterampilan komunikasi, mediasi, konseling dasar, dan pengelolaan konflik. Tidak semua guru langsung siap.

Kelima, **resistensi orang tua**. Sebagian orang tua mungkin menganggap disiplin positif terlalu lunak karena terbiasa dengan hukuman keras. Sekolah perlu menjelaskan bahwa disiplin positif tetap tegas, tetapi lebih mendidik.

Keenam, **pengaruh media digital**. Konflik dan perundungan dapat terjadi di luar kontrol langsung sekolah, tetapi berdampak ke sekolah.

Ketujuh, **kurangnya data**. Sekolah sering tidak memiliki data iklim, rasa aman, perundungan, dan relasi. Tanpa data, perbaikan sulit diarahkan.

Kedelapan, **program yang tidak berkelanjutan**. Banyak sekolah mengadakan kampanye karakter atau anti-perundungan sesaat, tetapi tidak menjadi kebiasaan.

Tantangan ini menunjukkan bahwa budaya sekolah positif membutuhkan kepemimpinan, sistem, komitmen, dan evaluasi jangka panjang.

8.19 Studi Kasus Naratif: Transformasi Budaya di SMP Damai Cendekia

SMP Damai Cendekia adalah sekolah dengan 620 siswa, 40 guru, dan 12 tenaga kependidikan. Sekolah ini memiliki prestasi akademik cukup baik, tetapi dalam beberapa tahun terakhir menghadapi masalah: siswa sering terlambat, guru mengeluh kelas sulit diatur, perundungan verbal meningkat, dan orang tua merasa sekolah terlalu sering menghukum tanpa pembinaan.

Kepala sekolah baru menyadari bahwa masalahnya bukan hanya kedisiplinan siswa, melainkan budaya sekolah. Ia membentuk tim budaya sekolah yang terdiri atas wakil kepala sekolah, guru BK, wali kelas, perwakilan guru, perwakilan siswa, komite, dan orang tua. Tim mengumpulkan data: catatan keterlambatan, kasus perundungan, hasil survei rasa aman, absensi guru, dan masukan orang tua.

Hasilnya mengejutkan. Banyak siswa tidak merasa aman melapor karena takut dianggap pengadu. Guru berbeda-beda dalam menegakkan aturan. Sebagian siswa merasa hukuman tidak adil. Orang tua merasa informasi datang terlambat. Guru merasa tidak mendapat panduan yang sama dalam menangani konflik.

Sekolah kemudian mengambil langkah bertahap. Pertama, sekolah merumuskan lima nilai inti: hormat, jujur, disiplin, peduli, dan bertanggung jawab. Kedua, seluruh guru mengikuti pelatihan disiplin positif dan komunikasi restoratif. Ketiga, tata tertib sekolah direvisi agar lebih jelas, adil, dan berbasis konsekuensi logis. Keempat, sekolah membentuk kanal pelaporan aman untuk perundungan. Kelima, setiap kelas membuat kesepakatan kelas. Keenam, wali kelas mengadakan refleksi mingguan singkat tentang budaya kelas.

Pada awalnya, tidak semua berjalan lancar. Sebagian guru merasa pendekatan baru terlalu rumit. Sebagian siswa menguji batas aturan. Beberapa orang tua meminta sekolah memberi hukuman keras. Kepala sekolah kemudian mengadakan forum penjelasan kepada orang tua: disiplin positif bukan berarti tanpa konsekuensi, tetapi konsekuensi harus mendidik dan memulihkan tanggung jawab.

Setelah satu semester, keterlambatan mulai menurun. Kasus perundungan verbal tidak langsung hilang, tetapi pelaporan meningkat karena siswa mulai percaya sistem. Guru mulai menggunakan bahasa teguran yang lebih mendidik. Siswa yang melakukan pelanggaran diminta melakukan refleksi dan tindakan perbaikan, bukan hanya menerima hukuman. Misalnya, siswa yang merusak fasilitas diminta membantu memperbaiki atau membersihkan, menulis refleksi, dan berdialog dengan pihak yang terdampak.

Setelah satu tahun, iklim sekolah berubah. Guru lebih kompak. Siswa lebih berani berbicara. Orang tua lebih memahami pendekatan sekolah. Pembelajaran menjadi lebih kondusif. Sekolah belum sempurna, tetapi mulai memiliki budaya baru: tegas tanpa merendahkan, peduli tanpa permisif, dan disiplin tanpa kekerasan.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa transformasi budaya sekolah membutuhkan data, dialog, pelatihan, konsistensi, keterlibatan orang tua, dan kepemimpinan kepala sekolah. Budaya positif tidak lahir dari poster, tetapi dari praktik harian.

8.20 Model Integratif Budaya Sekolah, Iklim Organisasi, dan Disiplin Positif

Model integratif dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Nilai Bersama → Keteladanan Orang Dewasa → Aturan Adil → Relasi Saling Menghormati → Disiplin Positif → Rasa Aman dan Memiliki → Pembelajaran Kondusif → Evaluasi Iklim Sekolah → Perbaikan Budaya.

Nilai bersama menjadi dasar. Keteladanan membuat nilai dipercaya. Aturan adil memberi struktur. Relasi menghormati memberi dukungan. Disiplin positif membina perilaku. Rasa aman dan memiliki membuat siswa terlibat. Pembelajaran menjadi kondusif. Evaluasi memberi data. Perbaikan budaya membuat sekolah terus berkembang.

Model ini menegaskan bahwa budaya, iklim, dan disiplin bukan tiga hal terpisah. Ketiganya membentuk ekosistem. Budaya memberi nilai. Iklim memberi suasana. Disiplin memberi struktur perilaku. Jika ketiganya selaras, sekolah menjadi tempat yang aman, bermakna, dan transformatif.

8.21 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, bab ini memiliki beberapa implikasi.

Pertama, kepala sekolah harus memimpin budaya, bukan hanya administrasi. Budaya sekolah perlu direncanakan, dipraktikkan, dan dievaluasi.

Kedua, kepala sekolah harus menjadi teladan nilai. Integritas pimpinan adalah dasar kepercayaan.

Ketiga, kepala sekolah perlu membangun sistem disiplin positif yang jelas. Tata tertib harus mendidik dan konsisten.

Keempat, kepala sekolah harus memastikan sekolah aman dari kekerasan dan perundungan. Pembentukan mekanisme pencegahan dan penanganan kekerasan menjadi kebutuhan penting sesuai regulasi. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Kelima, kepala sekolah perlu menggunakan data iklim sekolah. Survei rasa aman, data perundungan, catatan disiplin, dan masukan siswa harus menjadi dasar kebijakan.

Keenam, kepala sekolah harus melibatkan guru, siswa, orang tua, dan komite. Budaya tidak dapat dibangun sendirian.

Ketujuh, kepala sekolah harus sabar dan konsisten. Perubahan budaya membutuhkan waktu.

8.22 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Bagi guru, budaya sekolah dimulai di kelas. Guru perlu menjadi teladan, membangun relasi baik, menegakkan aturan konsisten, menggunakan disiplin positif, dan menghindari tindakan yang merendahkan siswa. Guru juga perlu memahami bahwa perilaku siswa sering merupakan pesan tentang kebutuhan yang belum terpenuhi.

Bagi tenaga kependidikan, budaya sekolah tampak dalam layanan. Staf administrasi yang ramah, petugas keamanan yang peduli, pustakawan yang mendorong literasi, dan petugas kebersihan yang memberi teladan ikut membentuk iklim sekolah. Semua warga sekolah adalah pendidik dalam arti luas.

Guru dan tenaga kependidikan juga perlu bekerja sama. Kasus siswa tidak boleh ditangani secara terpisah. Wali kelas, guru BK, guru mata pelajaran, tenaga administrasi, dan kepala sekolah perlu berbagi informasi secara etis dan mencari solusi bersama.

8.23 Implikasi bagi Peserta Didik, Orang Tua, dan Komite

Peserta didik perlu dipandang sebagai mitra pembentukan budaya. Mereka harus diberi ruang menyampaikan suara, memimpin kegiatan positif, menjadi duta anti-perundungan, dan ikut menjaga komunitas sekolah.

Orang tua perlu memahami nilai dan aturan sekolah. Sekolah perlu menjelaskan disiplin positif agar orang tua tidak salah mengira bahwa pendekatan ini berarti memanjakan anak. Orang tua perlu mendukung pembiasaan di rumah, terutama dalam disiplin waktu, etika digital, komunikasi sopan, dan tanggung jawab.

Komite sekolah dapat membantu membangun dukungan sosial. Komite dapat menjadi jembatan antara sekolah dan orang tua, memberi masukan kebijakan, mendukung program budaya aman, dan membantu memperkuat akuntabilitas.

8.24 Penutup Bab

Budaya sekolah, iklim organisasi, dan disiplin positif adalah fondasi penting bagi sekolah bermutu. Sekolah yang baik bukan hanya sekolah yang memiliki nilai akademik tinggi, tetapi sekolah yang aman, manusiawi, adil, kolaboratif, dan membentuk karakter. Budaya sekolah mengajarkan nilai melalui kebiasaan. Iklim organisasi menentukan suasana belajar dan kerja. Disiplin positif membentuk perilaku melalui kesadaran dan tanggung jawab.

Budaya positif tidak lahir dari slogan, tetapi dari keteladanan dan konsistensi. Iklim sehat tidak lahir dari bangunan megah, tetapi dari relasi yang saling percaya. Disiplin mendidik tidak lahir dari hukuman keras, tetapi dari aturan jelas, konsekuensi logis, dialog, dan pemulihan relasi.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, pembentukan budaya sekolah harus sejalan dengan Profil Pelajar Pancasila dan regulasi pencegahan serta penanganan kekerasan di satuan pendidikan. Sekolah harus menjadi tempat yang aman, nyaman, inklusif, dan bermartabat. Ia harus menjadi ruang tempat peserta didik belajar bukan hanya menjadi pintar, tetapi juga menjadi manusia yang berakhlak, peduli, mandiri, kritis, kreatif, dan mampu hidup bersama.

Akhirnya, sekolah yang maju adalah sekolah yang budayanya mendidik, iklimnya menyehatkan, dan disiplinnya membangun manusia.

Glossarium

Apresiasi Sekolah: Pengakuan atau penghargaan terhadap perilaku, usaha, prestasi, dan kontribusi positif warga sekolah.

Budaya Sekolah: Nilai, norma, kebiasaan, simbol, tradisi, dan pola perilaku yang hidup dalam komunitas sekolah.

Cyberbullying: Perundungan yang dilakukan melalui media digital, seperti pesan instan, media sosial, platform belajar, atau ruang daring lainnya.

Disiplin Positif: Pendekatan pembinaan perilaku yang menekankan kesadaran, tanggung jawab, konsekuensi logis, dan penghormatan terhadap martabat peserta didik.

Disiplin Restoratif: Pendekatan disiplin yang menekankan pemulihan relasi, dialog, tanggung jawab, dan perbaikan kerugian akibat pelanggaran.

Iklim Organisasi Sekolah: Suasana psikologis dan sosial yang dirasakan warga sekolah, mencakup keamanan, dukungan, relasi, keadilan, keterbukaan, dan partisipasi.

Kepercayaan Sekolah: Keyakinan antarwarga sekolah bahwa pihak lain memiliki integritas, kompetensi, kepedulian, keterbukaan, dan dapat diandalkan.

Konsekuensi Logis: Dampak atau tindakan pembinaan yang berkaitan langsung dengan perilaku siswa dan bertujuan memperbaiki tanggung jawab.

Perundungan: Perilaku agresif berulang yang merendahkan, menyakiti, mengintimidasi, atau mengecualikan pihak lain dengan ketidakseimbangan kekuatan.

Restorative Practices: Praktik pembinaan relasi yang menekankan dialog, pemulihan, pengakuan dampak, dan perbaikan harmoni komunitas.

Rasa Aman Psikologis: Kondisi ketika warga sekolah merasa bebas bertanya, menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan meminta bantuan tanpa takut dipermalukan.

School Belonging: Rasa memiliki terhadap sekolah, yaitu perasaan bahwa seseorang diterima, dihargai, dan menjadi bagian dari komunitas sekolah.

Tata Tertib Sekolah: Aturan formal yang mengatur perilaku warga sekolah agar kehidupan sekolah berlangsung tertib, aman, dan mendidik.

TPPK: Tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di satuan pendidikan.

Budaya Digital Sekolah: Norma, etika, dan kebiasaan warga sekolah dalam menggunakan teknologi digital secara aman, bertanggung jawab, dan bermartabat.

Daftar Pustaka

Acosta, J., Chinman, M., Ebener, P., Malone, P. S., Phillips, A., & Wilks, A. (2019). Evaluation of a whole-school change intervention: Findings from a two-year cluster-randomized trial of the restorative practices intervention. *Journal of Youth and Adolescence, 48*(5), 876–890. doi: 10.1007/s10964-019-01013-2.

Acosta, J., Chinman, M., Ebener, P., Malone, P. S., Phillips, A., & Wilks, A. (2018). Understanding the relationship between perceived school climate and bullying: A mediator analysis. *Journal of School Violence, 18*(2), 200–215. doi: 10.1080/15388220.2018.1453820.

Bonell, C., Allen, E., Warren, E., McGowan, J., Bevilacqua, L., Jamal, F., Legood, R., Wiggins, M., Opondo, C., Mathiot, A., Sturgess, J., Fletcher, A., Sadique, Z., Elbourne, D., Christie, D., Bond, L., Scott, S., & Viner, R. M. (2018). Effects of the Learning Together intervention on bullying and aggression in English secondary schools: A cluster randomised controlled trial. *The Lancet, 392*, 2452–2464. doi: 10.1016/S0140-6736(18)31782-3.

Bradshaw, C. P., Waasdorp, T. E., & Leaf, P. J. (2012). Effects of school-wide positive behavioral interventions and supports on child behavior problems. *Pediatrics, 130*(5), e1136–e1145. doi: 10.1542/peds.2012-0243.

Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers College Record, 111*(1), 180–213. doi: 10.1177/016146810911100108.

Cornell, D., & Huang, F. (2016). Authoritative school climate and high school student risk behavior: A cross-sectional multi-level analysis of student self-reports. *Journal of Youth and Adolescence, 45*, 2246–2259. doi: 10.1007/s10964-016-0424-3.

Demirtaş-Zorbaz, S., & Hoard, P. R. (2021). Does school climate that includes students' views deliver academic achievement? A meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement, 32*(4), 543–563. doi: 10.1080/09243453.2021.1920432.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development, 82*(1), 405–432. doi: 10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x.

Erdem, C. (2024). The relationship between school and classroom climate and academic achievement: A meta-analysis. *School Psychology International*. doi: 10.1177/01430343231202923.

Gregory, A., Huang, F. L., & Ward-Seidel, A. R. (2024). Adolescent exposure to restorative practices and their perceptions of support, structure, and bullying in the school climate. *AERA Open, 10*. doi: 10.1177/23328584241288525.

Grant, A. A., Mac Iver, D. J., & Mac Iver, M. A. (2022). The impact of restorative practices with Diplomas Now on school climate and teachers' turnover intentions: Evidence from a cluster multi-site randomized control trial. *Journal of Research on Educational Effectiveness, 15*(3), 445–474. doi: 10.1080/19345747.2021.2018745.

Huang, F., Gregory, A., & Ward-Seidel, A. R. (2023). The impact of restorative practices on the use of out-of-school suspensions: Results from a cluster randomized controlled trial. *Prevention Science, 24*, 409–428. doi: 10.1007/s11121-023-01507-3.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 46 Tahun 2023 tentang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Lingkungan Satuan Pendidikan*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J. A., & Weissberg, R. P. (2017). Promoting positive youth development through school-based social and emotional learning interventions: A meta-analysis of follow-up effects. *Child Development, 88*(4), 1156–1171. doi: 10.1111/cdev.12864.

Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration, 39*(4), 308–331. doi: 10.1108/EUM0000000005493.

Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration, 36*(4), 334–352. doi: 10.1108/09578239810211518.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly, 21*(1), 1–19. doi: 10.2307/2391875.

Bab 9. Manajemen Sarana, Prasarana, dan Lingkungan Belajar

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 HAKIKAT

Pengelolaan sarana, prasarana, dan lingkungan belajar bertujuan menjamin proses pendidikan berlangsung aman, efektif, efisien, nyaman, sehat, dan mendukung mutu pembelajaran.



2 RUANG LINGKUP

Sarana
meja, kursi, buku, alat tulis, media pembelajaran, komputer, laboratorium

Prasarana
gedung sekolah, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, toilet, lapangan, jaringan listrik dan internet

Lingkungan Belajar
kelas, halaman, perpustakaan, ruang digital, suasana psikologis, kebersihan, keamanan, kenyamanan

3 FUNGSI MANAJEMEN

1. Perencanaan
2. Pengadaan
3. Inventarisasi
4. Pemeliharaan
5. Pemanfaatan
6. Evaluasi

Siklus ini memastikan fasilitas sekolah selalu siap pakai dan berdaya guna.

4 PRINSIP PENGELOLAAN

- Efektivitas
- Efisiensi
- Keamanan
- Akuntabilitas
- Keberlanjutan
- Keadilan akses

Setiap peserta didik berhak memperoleh fasilitas belajar yang layak.

5 LINGKUNGAN BELAJAR YANG BERKUALITAS



- Aman
- Bersih dan sehat
- Nyaman
- Inklusif
- Ramah teknologi
- Mendukung kolaborasi dan kreativitas

6 PERAN KEPALA SEKOLAH DAN WARGA SEKOLAH

Kepala Sekolah
merencanakan, mengoordinasikan, mengawasi

Guru
memanfaatkan fasilitas secara optimal

Tenaga Kependidikan
mengelola administrasi, inventaris, dan pemeliharaan

Peserta Didik & Orang Tua
menjaga, menggunakan, dan mendukung lingkungan belajar positif

7 TANTANGAN UTAMA

- Keterbatasan anggaran
- Fasilitas tidak merata
- Pemeliharaan lemah
- Kerusakan akibat penggunaan
- Adaptasi teknologi yang belum optimal



8 STRATEGI PENGUATAN

1. Audit kebutuhan fasilitas
2. Prioritas anggaran berbasis pembelajaran
3. Pemeliharaan berkala
4. Digitalisasi sarana dan inventaris
5. Kemitraan dengan masyarakat dan dunia usaha

9 OUTCOME YANG DIHARAPKAN

Sarana dan prasarana yang terkelola baik akan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat karakter disiplin, serta mendukung prestasi peserta didik.

"Fasilitas yang baik bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk membentuk proses belajar yang bermutu."

Bab 9. Manajemen Sarana, Prasarana, dan Lingkungan Belajar ******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen sarana, prasarana, dan lingkungan belajar sebagai salah satu dimensi penting dalam manajemen persekolahan. Sarana dan prasarana bukan sekadar benda fisik yang dimiliki sekolah, seperti ruang kelas, meja, kursi, papan tulis, laboratorium, perpustakaan, komputer, sanitasi, halaman, atau jaringan internet. Lebih dari itu, sarana dan prasarana merupakan instrumen strategis untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, inklusif, nyaman, produktif, dan mendukung perkembangan peserta didik secara utuh. Manajemen sarana-prasarana mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, pengamanan, evaluasi, penghapusan, digitalisasi aset, serta pengembangan fasilitas sesuai perubahan kurikulum, teknologi, kebutuhan peserta didik, dan tuntutan keberlanjutan.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, sarana-prasarana pendidikan diatur melalui standar nasional. Permendikbudristek Nomor 22 Tahun 2023 mengatur Standar Sarana dan Prasarana pada PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, sebagai tindak lanjut dari ketentuan standar nasional pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK) Standar pengelolaan satuan pendidikan juga menegaskan bahwa pengelolaan pendidikan mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan, sehingga pengelolaan fasilitas sekolah harus dipahami sebagai bagian dari tata kelola mutu, bukan hanya administrasi barang. (Barrett Firearms)

Secara akademik, berbagai riset menunjukkan bahwa kualitas fasilitas dan lingkungan belajar berhubungan dengan iklim sekolah, keterlibatan belajar, kesehatan, keselamatan, dan capaian peserta didik. Uline dan Tschannen-Moran menemukan bahwa kualitas fasilitas sekolah berkaitan dengan iklim

sekolah dan prestasi siswa, dengan iklim sekolah berperan sebagai mediator penting antara kualitas fasilitas dan hasil belajar. (ERIC) Laporan Bank Dunia mengenai infrastruktur sekolah juga menekankan bahwa perbaikan ruang pendidikan berpotensi menghasilkan lingkungan yang lebih aman, sehat, hemat energi, dan mendukung hasil belajar. (World Bank) Dengan demikian, bab ini menempatkan manajemen sarana-prasarana sebagai strategi pengembangan sekolah yang berorientasi pada mutu pembelajaran, keselamatan, inklusi, kesehatan, teknologi, keberlanjutan, dan keadilan akses.

Kata Kunci:

sarana sekolah, prasarana sekolah, lingkungan belajar, manajemen fasilitas, inventarisasi, pemeliharaan, keselamatan sekolah, sekolah inklusif, WASH, digitalisasi aset, green school.

9.1 Pendahuluan

Sekolah adalah ruang belajar, tetapi ruang belajar tidak terbatas pada ruang kelas. Sekolah adalah ekosistem fisik, sosial, psikologis, digital, dan ekologis tempat peserta didik mengalami proses pendidikan. Di dalamnya terdapat ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, lapangan, halaman, toilet, ruang guru, ruang administrasi, ruang kepala sekolah, kantin, ruang bimbingan konseling, tempat ibadah, jaringan listrik, jaringan internet, perangkat teknologi, papan informasi, taman, dan berbagai fasilitas pendukung lainnya. Semua unsur ini membentuk lingkungan belajar.

Manajemen sarana, prasarana, dan lingkungan belajar sering kali dianggap sebagai urusan teknis: mencatat barang, membeli meja, memperbaiki atap, membuat daftar inventaris, menjaga gedung, atau melaporkan aset. Kegiatan-kegiatan tersebut memang penting, tetapi pemahaman semacam itu belum cukup. Fasilitas sekolah bukan sekadar benda mati. Fasilitas sekolah berbicara tentang cara sekolah menghargai proses belajar, martabat peserta didik, keselamatan warga sekolah, dan masa depan pendidikan.

Ruang kelas yang panas, gelap, bising, terlalu padat, dan rusak akan memengaruhi konsentrasi belajar. Toilet yang tidak bersih dapat merusak kesehatan dan martabat siswa. Laboratorium yang tidak aman dapat membahayakan pembelajaran praktik. Perpustakaan yang tidak hidup membuat budaya literasi melemah. Fasilitas digital yang tidak dikelola dapat menimbulkan kesenjangan akses dan risiko data. Sebaliknya, ruang belajar yang bersih, terang, aman, tertata, fleksibel, dan ramah peserta didik dapat memperkuat motivasi belajar, disiplin, kolaborasi, dan rasa memiliki terhadap sekolah.

Manajemen sarana-prasarana juga berkaitan dengan keadilan pendidikan. Peserta didik berhak memperoleh lingkungan belajar yang layak. Ketimpangan fasilitas antar sekolah dapat memperlebar ketimpangan mutu. Anak-anak yang belajar di sekolah dengan ruang kelas rusak, sanitasi buruk, dan akses digital terbatas menghadapi hambatan yang lebih besar. Karena itu, pengelolaan sarana dan prasarana bukan hanya urusan teknis, tetapi juga urusan etika dan keadilan sosial.

Dalam konteks regulasi Indonesia, Permendikbudristek Nomor 22 Tahun 2023 secara khusus mengatur Standar Sarana dan Prasarana pada PAUD, jenjang pendidikan dasar, dan jenjang pendidikan menengah. (Database Peraturan | JDIH BPK) Regulasi ini memperlihatkan bahwa fasilitas pendidikan merupakan bagian dari standar nasional yang harus dipenuhi satuan pendidikan. Selain itu, standar pengelolaan satuan pendidikan menempatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan sebagai bagian dari pengelolaan sekolah, sehingga pengelolaan fasilitas harus dirancang, dilaksanakan, diawasi, dan dievaluasi secara sistematis. (Barrett Firearms)

Bab ini membahas manajemen sarana, prasarana, dan lingkungan belajar secara komprehensif: hakikat, ruang lingkup, prinsip, fungsi, perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, keselamatan, inklusi, digitalisasi, keberlanjutan, tantangan, studi kasus, dan implikasi manajerial.

9.2 Hakikat Manajemen Sarana, Prasarana, dan Lingkungan Belajar

Manajemen sarana, prasarana, dan lingkungan belajar adalah proses mengelola seluruh fasilitas fisik, digital, dan ekologis sekolah agar proses pendidikan berlangsung aman, efektif, efisien, nyaman, inklusif, sehat, dan bermutu. Manajemen ini mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, pemanfaatan, pemeliharaan, inventarisasi, pengawasan, evaluasi, dan pengembangan fasilitas.

Dalam pengertian umum, **sarana** adalah alat atau perlengkapan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan, seperti meja, kursi, buku, alat tulis, papan tulis, komputer, proyektor, alat laboratorium, media pembelajaran, alat olahraga, dan perangkat pembelajaran digital. **Prasarana** adalah fasilitas dasar yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, seperti gedung sekolah, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, kantor, toilet, halaman, pagar, jaringan listrik, air bersih, drainase, internet, tempat ibadah, dan akses jalan. **Lingkungan belajar** adalah keseluruhan kondisi fisik, sosial, psikologis, digital, dan ekologis yang memengaruhi pengalaman belajar peserta didik.

Hakikat manajemen sarana-prasarana dapat dipahami dalam beberapa dimensi.

Pertama, **dimensi pedagogis**. Fasilitas sekolah harus mendukung proses pembelajaran. Meja-kursi bukan sekadar furnitur, tetapi memengaruhi pola interaksi belajar. Ruang kelas fleksibel memungkinkan diskusi, kerja kelompok, presentasi, dan pembelajaran aktif. Laboratorium memungkinkan eksperimen. Perpustakaan mendukung literasi. Teknologi mendukung akses informasi dan kreativitas.

Kedua, **dimensi keselamatan dan kesehatan**. Lingkungan belajar harus aman dari bahaya fisik, bencana, sanitasi buruk, instalasi listrik berisiko, struktur bangunan rapuh, dan kecelakaan. UNESCO memiliki panduan untuk menilai fasilitas pembelajaran dalam konteks pengurangan risiko bencana dan adaptasi perubahan iklim, yang menunjukkan bahwa fasilitas pendidikan perlu dipahami dalam kerangka keselamatan dan ketahanan. (UNESCO Documents)

Ketiga, **dimensi inklusi dan keadilan akses**. Fasilitas harus dapat diakses oleh semua peserta didik, termasuk peserta didik penyandang disabilitas. UNESCO menegaskan bahwa target SDG 4.a berkaitan dengan pembangunan dan peningkatan fasilitas pendidikan yang sensitif terhadap disabilitas serta menyediakan lingkungan belajar inklusif bagi semua. (UNESCO Documents)

Keempat, **dimensi sosial dan psikologis**. Lingkungan fisik memengaruhi suasana batin. Ruang yang bersih, terang, aman, dan tertata dapat memberi rasa dihargai. Sebaliknya, ruang rusak dan kotor dapat memberi pesan bahwa belajar tidak penting. Uline dan Tschannen-Moran menunjukkan bahwa kualitas fasilitas berkaitan dengan iklim sekolah dan prestasi siswa. (ERIC)

Kelima, **dimensi keberlanjutan**. Sekolah perlu mengelola fasilitas dengan memperhatikan efisiensi energi, pengurangan sampah, ruang hijau, konservasi air, sanitasi, dan ketahanan terhadap perubahan iklim. Lingkungan sekolah dapat menjadi laboratorium hidup untuk pendidikan ekologis.

Dengan demikian, manajemen sarana-prasarana bukan sekadar manajemen barang, tetapi manajemen pengalaman belajar.

9.3 Ruang Lingkup Sarana, Prasarana, dan Lingkungan Belajar

Ruang lingkup manajemen sarana-prasarana sekolah sangat luas. Ia mencakup fasilitas akademik, fasilitas administratif, fasilitas layanan siswa, fasilitas kesehatan, fasilitas keamanan, fasilitas digital, fasilitas sosial, dan fasilitas lingkungan.

9.3.1 Sarana Pembelajaran

Sarana pembelajaran mencakup semua alat yang digunakan secara langsung untuk mendukung kegiatan belajar-mengajar. Contohnya adalah buku teks, buku bacaan, alat tulis, papan tulis, LCD proyektor, komputer, tablet, bahan praktik, alat peraga, alat laboratorium, peta, model, alat olahraga, alat musik, dan media pembelajaran digital.

Sarana pembelajaran harus sesuai dengan kurikulum dan kebutuhan peserta didik. Jika sekolah menekankan literasi, maka buku bacaan, pojok baca, perpustakaan, dan sumber digital perlu tersedia. Jika sekolah menekankan sains, laboratorium dan alat praktik harus layak. Jika sekolah menekankan pembelajaran berbasis proyek, sarana kolaborasi, alat karya, dan ruang presentasi perlu disiapkan.

9.3.2 Prasarana Akademik

Prasarana akademik mencakup ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, ruang komputer, ruang seni, ruang praktik, ruang multimedia, dan fasilitas pembelajaran lain. Ruang kelas harus aman, cukup luas, memiliki ventilasi, pencahayaan, kebersihan, dan fleksibilitas tata letak. Perpustakaan tidak boleh hanya menjadi tempat menyimpan buku, tetapi pusat literasi. Laboratorium harus aman dan mendukung eksperimen.

9.3.3 Prasarana Administrasi dan Manajemen

Sekolah membutuhkan ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang tata usaha, ruang arsip, ruang rapat, ruang tamu, dan sistem informasi. Fasilitas administratif yang baik membantu sekolah mengelola data, komunikasi, surat-menyurat, keuangan, inventaris, dan layanan orang tua. Ruang guru yang nyaman juga mendukung kolaborasi profesional.

9.3.4 Fasilitas Layanan Peserta Didik

Fasilitas layanan peserta didik mencakup ruang bimbingan konseling, UKS, kantin sehat, tempat ibadah, ruang organisasi siswa, ruang ekstrakurikuler, fasilitas olahraga, dan area istirahat. Fasilitas ini mendukung kesejahteraan, karakter, kesehatan, minat, bakat, dan kehidupan sosial peserta didik.

9.3.5 Fasilitas Sanitasi dan Kesehatan

Air bersih, toilet layak, tempat cuci tangan, drainase, tempat sampah, kantin sehat, dan ruang UKS adalah bagian penting dari lingkungan belajar. WHO menegaskan bahwa air minum aman, sanitasi, dan higiene merupakan prasyarat kesehatan dan kesejahteraan, serta berkontribusi pada kehadiran sekolah dan martabat manusia. (World Health Organization) UNICEF juga menempatkan akses air bersih, sanitasi, dan

praktik higiene sebagai unsur penting untuk menjaga anak dari penyakit menular. (UNICEF)

9.3.6 Fasilitas Keamanan dan Keselamatan

Fasilitas keamanan mencakup pagar, pintu gerbang, sistem pengawasan, jalur evakuasi, alat pemadam api ringan, rambu keselamatan, struktur bangunan aman, instalasi listrik aman, serta prosedur menghadapi bencana. Sekolah juga perlu memperhatikan keamanan psikologis: bebas kekerasan, bebas perundungan, dan memiliki ruang layanan pengaduan.

9.3.7 Fasilitas Digital

Fasilitas digital mencakup perangkat komputer, jaringan internet, server, sistem informasi sekolah, platform pembelajaran, perangkat presentasi, jaringan Wi-Fi, perangkat keamanan data, dan teknologi pendukung pembelajaran. Di era AI, fasilitas digital tidak hanya soal perangkat, tetapi juga tata kelola data, literasi digital, etika penggunaan teknologi, dan keamanan siber.

9.3.8 Lingkungan Ekologis Sekolah

Lingkungan ekologis mencakup taman, ruang hijau, pohon peneduh, kebun sekolah, pengelolaan sampah, drainase, kualitas udara, pencahayaan alami, efisiensi energi, dan konservasi air. Lingkungan ekologis yang baik mendukung kesehatan, kenyamanan, pembelajaran kontekstual, dan karakter peduli lingkungan.

9.4 Tujuan Manajemen Sarana-Prasarana dan Lingkungan Belajar

Manajemen sarana-prasarana memiliki beberapa tujuan utama.

Pertama, **menjamin tersedianya fasilitas yang mendukung pembelajaran bermutu**. Fasilitas harus membantu guru mengajar dan siswa belajar. Sarana-prasarana tidak boleh hanya dimiliki, tetapi harus dimanfaatkan secara optimal.

Kedua, **menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, nyaman, dan inklusif**. Sekolah harus melindungi peserta didik dari risiko fisik, kesehatan, psikologis, dan digital.

Ketiga, **menjamin efisiensi penggunaan sumber daya**. Anggaran sekolah terbatas. Karena itu, pengadaan fasilitas harus berdasarkan kebutuhan, prioritas, dan manfaat pembelajaran, bukan sekadar keinginan atau gengsi.

Keempat, **meningkatkan akuntabilitas pengelolaan aset**. Sekolah harus mencatat, merawat, memanfaatkan, dan mempertanggungjawabkan aset secara transparan.

Kelima, **mendukung budaya sekolah positif**. Lingkungan fisik yang bersih, tertata, dan indah membentuk budaya disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian.

Keenam, **mendorong keberlanjutan lingkungan**. Sekolah dapat menjadi contoh pengelolaan energi, air, sampah, dan ruang hijau.

Ketujuh, **mengurangi ketimpangan akses belajar**. Fasilitas yang dikelola baik membantu memastikan semua peserta didik, termasuk yang memiliki kebutuhan khusus, memperoleh kesempatan belajar yang layak.

9.5 Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sarana-Prasarana Sekolah

Manajemen sarana-prasarana perlu berlandaskan prinsip-prinsip berikut.

9.5.1 Efektivitas

Fasilitas harus efektif mendukung tujuan pendidikan. Sekolah tidak perlu membeli alat mahal jika tidak mendukung pembelajaran. Sebaliknya, fasilitas sederhana dapat sangat efektif bila sesuai kebutuhan. Efektivitas berarti setiap fasilitas memiliki fungsi pedagogis yang jelas.

9.5.2 Efisiensi

Efisiensi berarti sumber daya digunakan secara hemat dan tepat. Pengadaan harus mempertimbangkan harga, kualitas, kebutuhan, daya tahan, biaya pemeliharaan, dan manfaat jangka panjang. Efisiensi bukan

berarti memilih yang paling murah, melainkan memilih yang paling bernilai.

9.5.3 Akuntabilitas

Setiap aset sekolah harus tercatat, dapat dilacak, digunakan sesuai fungsi, dan dipertanggungjawabkan. Inventarisasi yang baik mencegah kehilangan, penyalahgunaan, pemborosan, dan duplikasi pengadaan.

9.5.4 Keamanan dan Keselamatan

Fasilitas harus aman digunakan. Bangunan, listrik, laboratorium, tangga, toilet, pagar, alat olahraga, dan perangkat digital harus dikelola dengan standar keselamatan. Sekolah harus memiliki prosedur menghadapi kebakaran, gempa, banjir, dan keadaan darurat.

9.5.5 Keadilan Akses

Semua peserta didik berhak memanfaatkan fasilitas belajar. Sekolah tidak boleh hanya menyediakan fasilitas bagi kelompok tertentu. Aksesibilitas bagi peserta didik berkebutuhan khusus harus diperhatikan.

9.5.6 Keberlanjutan

Pengelolaan fasilitas harus mempertimbangkan dampak lingkungan. Sekolah perlu mengurangi pemborosan energi, menjaga air, mengelola sampah, dan menciptakan ruang hijau.

9.5.7 Fleksibilitas

Fasilitas sekolah harus mampu menyesuaikan perubahan pembelajaran. Ruang kelas sebaiknya tidak kaku. Pembelajaran abad ke-21 membutuhkan ruang diskusi, kolaborasi, proyek, dan presentasi.

9.5.8 Partisipasi

Warga sekolah perlu dilibatkan dalam menjaga fasilitas. Peserta didik dapat dilibatkan melalui piket, program kebersihan, bank sampah, atau duta lingkungan. Guru memberi teladan pemanfaatan fasilitas. Orang tua dan komite dapat mendukung pengadaan dan pengawasan.

9.6 Fungsi Manajemen Sarana-Prasarana

Manajemen sarana-prasarana dapat dipahami melalui enam fungsi utama: perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, dan evaluasi.

9.6.1 Perencanaan Kebutuhan

Perencanaan adalah tahap menentukan fasilitas apa yang dibutuhkan sekolah, mengapa dibutuhkan, berapa jumlahnya, bagaimana prioritasnya, berapa biayanya, siapa pengguna utamanya, dan bagaimana pemeliharaannya. Perencanaan harus berbasis data: jumlah siswa, rombongan belajar, kurikulum, kondisi bangunan, hasil audit fasilitas, kebutuhan inklusi, kebutuhan teknologi, dan prioritas pembelajaran.

Perencanaan yang buruk dapat menghasilkan pengadaan yang tidak berguna. Misalnya, sekolah membeli banyak perangkat digital tetapi tidak memiliki jaringan internet dan pelatihan guru. Sekolah membangun laboratorium tetapi tidak memiliki laboran atau bahan praktik. Sekolah membeli buku tetapi perpustakaan tidak dikelola. Karena itu, perencanaan harus integratif.

9.6.2 Pengadaan

Pengadaan adalah proses memperoleh fasilitas melalui pembelian, bantuan, hibah, kerja sama, produksi sendiri, atau dukungan masyarakat. Pengadaan harus transparan, sesuai kebutuhan, sesuai regulasi, dan mengutamakan kualitas. Pengadaan harus memperhatikan biaya awal dan biaya pemeliharaan.

Sekolah perlu menghindari pengadaan berbasis gengsi. Fasilitas yang tampak modern belum tentu berdampak pada pembelajaran. Pengadaan harus menjawab kebutuhan nyata. Jika masalah utama adalah literasi, pengadaan buku dan penguatan perpustakaan mungkin lebih penting daripada membeli perangkat yang jarang digunakan.

9.6.3 Inventarisasi

Inventarisasi adalah pencatatan semua barang dan aset sekolah. Inventarisasi mencakup kode barang, jumlah, kondisi, lokasi, pengguna,

tahun pengadaan, sumber dana, nilai, dan status pemanfaatan. Inventarisasi yang baik membantu sekolah mengetahui apa yang dimiliki, apa yang rusak, apa yang perlu diganti, dan apa yang belum dimanfaatkan.

Digitalisasi inventaris dapat membantu transparansi dan efisiensi. Sekolah dapat menggunakan aplikasi sederhana untuk mencatat aset, jadwal pemeliharaan, dan status penggunaan. Namun, digitalisasi harus disertai kedisiplinan data.

9.6.4 Pemanfaatan

Fasilitas yang baik adalah fasilitas yang digunakan secara optimal. Banyak sekolah memiliki laboratorium, perpustakaan, komputer, atau alat peraga, tetapi jarang dipakai. Ini menunjukkan bahwa masalah bukan hanya ketersediaan, tetapi pemanfaatan.

Pemanfaatan fasilitas harus dikaitkan dengan kurikulum. Guru perlu didorong menggunakan laboratorium, perpustakaan, media pembelajaran, ruang terbuka, dan teknologi. Jadwal pemakaian fasilitas perlu jelas. Jika satu fasilitas digunakan banyak kelas, sekolah harus mengatur agar akses adil.

9.6.5 Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah upaya menjaga fasilitas agar tetap layak, aman, dan berfungsi. Pemeliharaan dapat bersifat rutin, preventif, korektif, dan darurat. Pemeliharaan rutin mencakup kebersihan, pengecekan alat, dan perawatan kecil. Pemeliharaan preventif mencegah kerusakan lebih besar. Pemeliharaan korektif memperbaiki kerusakan. Pemeliharaan darurat dilakukan saat terjadi kerusakan mendadak atau bencana.

Banyak sekolah lebih mudah membeli daripada merawat. Akibatnya fasilitas cepat rusak. Manajemen yang baik harus mengalokasikan anggaran pemeliharaan, bukan hanya anggaran pengadaan.

9.6.6 Evaluasi dan Penghapusan

Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah fasilitas masih layak, aman, digunakan, dan relevan. Barang yang rusak berat, tidak ekonomis diperbaiki, atau sudah tidak relevan perlu dihapus sesuai prosedur.

Penghapusan aset penting agar inventaris tetap akurat dan ruang sekolah tidak penuh barang rusak.

Evaluasi juga harus melihat dampak fasilitas terhadap pembelajaran. Apakah perpustakaan meningkatkan minat baca? Apakah laboratorium digunakan? Apakah teknologi meningkatkan keterlibatan belajar? Apakah toilet bersih mendukung kesehatan siswa? Pertanyaan seperti ini membuat manajemen fasilitas berorientasi mutu.

9.7 Lingkungan Belajar yang Berkualitas

Lingkungan belajar berkualitas adalah lingkungan yang mendukung proses belajar secara fisik, sosial, emosional, digital, dan ekologis. Kualitas lingkungan belajar tidak hanya dilihat dari kemewahan fasilitas, tetapi dari sejauh mana lingkungan itu membantu peserta didik belajar, merasa aman, berkolaborasi, berpikir, berkreasi, dan berkembang.

9.7.1 Aman

Keamanan adalah syarat pertama. Peserta didik tidak dapat belajar optimal jika merasa terancam. Keamanan mencakup struktur bangunan, instalasi listrik, kebakaran, bencana, kekerasan, perundungan, keamanan digital, dan keselamatan perjalanan di lingkungan sekolah.

9.7.2 Sehat dan Bersih

Kebersihan ruang kelas, toilet, kantin, halaman, dan fasilitas umum sangat penting. Sekolah yang kotor bukan hanya mengganggu kenyamanan, tetapi juga kesehatan dan karakter. Kebersihan mengajarkan disiplin, tanggung jawab, dan kepedulian. WHO dan UNICEF menegaskan pentingnya air bersih, sanitasi, dan higiene bagi kesehatan, martabat, dan kehadiran sekolah. (World Health Organization)

9.7.3 Nyaman

Kenyamanan mencakup pencahayaan, ventilasi, suhu, kebisingan, tata letak, ergonomi, dan estetika. Ruang yang terlalu panas, gelap, sempit, atau bising dapat mengganggu konsentrasi.

9.7.4 Inklusif

Lingkungan belajar harus ramah bagi semua peserta didik. Akses kursi roda, jalur aman, toilet aksesibel, signage yang jelas, pencahayaan baik, dan pengaturan ruang yang fleksibel merupakan bagian dari inklusi. UNESCO menekankan pentingnya fasilitas pendidikan yang sensitif terhadap disabilitas dan lingkungan belajar inklusif. (UNESCO Documents)

9.7.5 Ramah Teknologi

Lingkungan belajar modern membutuhkan dukungan teknologi. Namun, ramah teknologi bukan berarti semua harus digital. Artinya, sekolah memiliki fasilitas teknologi yang sesuai kebutuhan, aman, dapat diakses, dan digunakan secara pedagogis.

9.7.6 Mendukung Kolaborasi dan Kreativitas

Ruang belajar sebaiknya memungkinkan diskusi, kerja kelompok, proyek, presentasi, eksperimen, dan refleksi. Tata ruang kelas yang fleksibel dapat mendukung pembelajaran aktif.

9.7.7 Mendukung Identitas dan Rasa Memiliki

Lingkungan sekolah yang menampilkan karya siswa, nilai sekolah, budaya lokal, dan ruang partisipasi dapat memperkuat rasa memiliki. Siswa akan lebih menjaga fasilitas jika merasa fasilitas itu milik bersama.

9.8 Hubungan Fasilitas, Iklim Sekolah, dan Prestasi Belajar

Fasilitas sekolah tidak bekerja secara langsung seperti mesin yang otomatis menghasilkan prestasi. Fasilitas memengaruhi pembelajaran melalui banyak jalur: kenyamanan, kesehatan, kehadiran, motivasi, iklim sekolah, kualitas interaksi, dan peluang belajar. Oleh karena itu, fasilitas harus dipahami sebagai bagian dari ekosistem mutu.

Uline dan Tschannen-Moran dalam artikel “The walls speak” menemukan bahwa kualitas fasilitas sekolah berhubungan dengan iklim sekolah dan prestasi siswa; penelitian mereka juga menunjukkan bahwa iklim sekolah memediasi hubungan antara fasilitas dan prestasi. (ERIC) Artinya, fasilitas

yang baik dapat membantu menciptakan iklim positif, dan iklim positif mendukung pembelajaran.

Laporan Bank Dunia tentang dampak infrastruktur sekolah terhadap pembelajaran juga menekankan bahwa perbaikan ruang pendidikan dapat memberi manfaat besar, termasuk penghematan energi, lingkungan yang lebih aman dan sehat, serta hasil belajar yang lebih baik. (World Bank) Namun, fasilitas bukan satu-satunya faktor. Guru, kurikulum, kepemimpinan, budaya, dan dukungan keluarga tetap sangat penting. Sekolah dengan fasilitas sederhana dapat berhasil jika dikelola kreatif; sekolah dengan fasilitas lengkap dapat gagal jika tidak dimanfaatkan.

Riset tentang desain kelas juga menunjukkan bahwa aspek fisik seperti pencahayaan, kualitas udara, suhu, fleksibilitas ruang, kompleksitas visual, dan rasa kepemilikan dapat memengaruhi kemajuan belajar. Dalam studi "Clever Classrooms", Barrett dan kolega melaporkan bahwa karakteristik desain kelas dapat menjelaskan variasi kemajuan belajar siswa dalam sampel sekolah dasar yang diteliti. Temuan ini sering digunakan untuk menegaskan pentingnya desain ruang belajar yang memperhatikan manusia, bukan sekadar estetika.

9.9 Perencanaan Sarana-Prasarana Berbasis Kebutuhan Sekolah

Perencanaan fasilitas harus dimulai dari kebutuhan pendidikan, bukan dari daftar barang. Sekolah perlu bertanya: pembelajaran seperti apa yang ingin kita kembangkan? Masalah apa yang ingin diselesaikan? Fasilitas apa yang paling mendukung tujuan tersebut?

Jika sekolah ingin memperkuat literasi, maka prioritas fasilitas dapat berupa perpustakaan, pojok baca, koleksi buku, ruang baca nyaman, sistem peminjaman, dan pelatihan pustakawan. Jika sekolah ingin memperkuat sains, prioritasnya laboratorium, alat praktik, bahan eksperimen, keselamatan laboratorium, dan pelatihan guru. Jika sekolah ingin memperkuat digitalisasi, prioritasnya internet stabil, perangkat yang cukup, keamanan data, pelatihan guru, dan kebijakan penggunaan teknologi.

Perencanaan perlu menggunakan audit fasilitas. Audit mencakup kondisi ruang kelas, sanitasi, listrik, air, atap, lantai, meja-kursi, laboratorium, perpustakaan, perangkat digital, aksesibilitas, keamanan, dan lingkungan hijau. Audit juga harus melihat pemanfaatan. Fasilitas yang baik tetapi tidak digunakan perlu dianalisis penyebabnya: apakah guru belum terlatih, jadwal tidak jelas, alat tidak lengkap, atau fasilitas terkunci?

Perencanaan juga perlu melibatkan pemangku kepentingan. Guru mengetahui kebutuhan pembelajaran. Siswa mengetahui kenyamanan belajar. Tenaga kependidikan mengetahui kondisi aset. Orang tua dan komite dapat memberi masukan dan dukungan. Kepala sekolah memimpin prioritas.

Perencanaan harus menghasilkan dokumen yang jelas: daftar kebutuhan, prioritas, estimasi biaya, sumber dana, jadwal, penanggung jawab, indikator, dan rencana pemeliharaan.

9.10 Pengadaan Sarana-Prasarana yang Transparan dan Efektif

Pengadaan fasilitas harus dilakukan secara transparan, akuntabel, dan berorientasi pembelajaran. Sekolah perlu memastikan bahwa setiap pengadaan memiliki dasar kebutuhan, analisis manfaat, spesifikasi teknis, sumber dana, dan mekanisme pertanggungjawaban.

Pengadaan yang baik memperhatikan beberapa pertanyaan. Apakah fasilitas ini benar-benar dibutuhkan? Siapa yang akan menggunakan? Apakah guru siap memanfaatkan? Apakah ada biaya pemeliharaan? Apakah fasilitas aman? Apakah fasilitas dapat diakses semua siswa? Apakah ada alternatif yang lebih murah tetapi efektif? Apakah fasilitas sesuai standar?

Pengadaan juga perlu memperhatikan kualitas. Barang murah tetapi cepat rusak dapat lebih mahal dalam jangka panjang. Sebaliknya, barang mahal tetapi jarang digunakan juga pemborosan. Prinsipnya adalah **value for learning**, yaitu nilai manfaat bagi pembelajaran.

Dalam konteks sekolah, pengadaan tidak selalu berarti membeli. Sekolah dapat memperoleh fasilitas melalui kerja sama dengan masyarakat, alumni, dunia usaha, perguruan tinggi, pemerintah daerah, atau program CSR. Namun, kerja sama harus tetap menjaga integritas dan kepentingan pendidikan.

9.11 Inventarisasi dan Digitalisasi Aset Sekolah

Inventarisasi adalah fondasi pengelolaan aset. Tanpa inventaris yang baik, sekolah tidak tahu apa yang dimiliki, di mana barang berada, siapa pengguna, bagaimana kondisinya, dan kapan harus diganti. Inventarisasi yang lemah menyebabkan kehilangan, pemborosan, pengadaan ganda, dan konflik tanggung jawab.

Inventaris yang baik mencakup: nomor kode, nama barang, jumlah, spesifikasi, sumber dana, tahun pengadaan, lokasi, pengguna, kondisi, nilai perkiraan, dan riwayat pemeliharaan. Barang yang dipindah harus dicatat. Barang rusak harus dilaporkan. Barang hilang harus ditelusuri. Barang yang tidak digunakan perlu dievaluasi.

Digitalisasi inventaris dapat meningkatkan efisiensi. Sekolah dapat menggunakan spreadsheet, aplikasi inventaris, QR code, atau sistem informasi aset. Digitalisasi membantu pencarian data, laporan, dan jadwal pemeliharaan. Namun, digitalisasi hanya berguna jika data diperbarui. Aplikasi tanpa budaya data hanya menjadi beban baru.

Inventarisasi juga mendidik warga sekolah tentang tanggung jawab. Setiap ruang dapat memiliki daftar aset. Guru dan siswa dapat diberi tanggung jawab menjaga fasilitas. Kelas yang merawat fasilitas dengan baik dapat diapresiasi.

9.12 Pemanfaatan Fasilitas untuk Pembelajaran Bermakna

Fasilitas sekolah harus digunakan untuk memperkaya pengalaman belajar. Banyak sekolah memiliki fasilitas, tetapi tidak dimanfaatkan optimal. Laboratorium terkunci, perpustakaan sepi, komputer hanya dipakai saat

ujian, alat peraga tersimpan di lemari, halaman tidak digunakan untuk pembelajaran, dan taman hanya menjadi hiasan. Ini menunjukkan bahwa manajemen pemanfaatan belum berjalan.

Pemanfaatan fasilitas perlu diintegrasikan dalam kurikulum. Guru harus merancang pembelajaran yang memanfaatkan fasilitas. Kepala sekolah perlu mendorong guru menggunakan perpustakaan, laboratorium, ruang terbuka, teknologi, dan lingkungan sekitar. Jadwal penggunaan fasilitas perlu jelas agar tidak terjadi perebutan atau fasilitas menganggur.

Contohnya, taman sekolah dapat digunakan untuk pembelajaran biologi, seni, bahasa, matematika, dan karakter peduli lingkungan. Kantin dapat menjadi laboratorium pembelajaran ekonomi, kesehatan, dan kewirausahaan. Perpustakaan dapat menjadi pusat literasi lintas mata pelajaran. Lapangan dapat mendukung olahraga, fisika gerak, kegiatan sosial, dan kepemimpinan.

Pemanfaatan fasilitas juga perlu evaluasi. Berapa kali laboratorium digunakan? Berapa buku dipinjam? Apakah ruang komputer digunakan untuk pembelajaran kreatif atau hanya administrasi? Apakah fasilitas olahraga digunakan semua siswa atau hanya kelompok tertentu? Data pemanfaatan membantu sekolah memperbaiki strategi.

9.13 Pemeliharaan dan Budaya Merawat Fasilitas

Pemeliharaan fasilitas sering menjadi kelemahan sekolah. Sekolah lebih bersemangat membangun dan membeli, tetapi kurang merawat. Akibatnya, fasilitas cepat rusak. Pemeliharaan harus menjadi budaya, bukan kegiatan darurat ketika kerusakan sudah parah.

Pemeliharaan dapat dibagi menjadi beberapa jenis. **Pemeliharaan rutin** dilakukan setiap hari atau minggu, seperti membersihkan ruang, mengecek toilet, merapikan perpustakaan, memeriksa kunci, dan menjaga halaman. **Pemeliharaan preventif** dilakukan untuk mencegah kerusakan, seperti mengecek instalasi listrik, membersihkan saluran air, memeriksa atap sebelum musim hujan, dan servis komputer. **Pemeliharaan korektif**

memperbaiki kerusakan yang sudah terjadi. **Pemeliharaan darurat** dilakukan ketika ada kerusakan mendadak yang membahayakan.

Budaya merawat fasilitas harus melibatkan semua warga sekolah. Peserta didik perlu diajarkan bahwa fasilitas sekolah adalah milik bersama. Guru memberi teladan menjaga ruang kelas. Tenaga kependidikan mengelola pemeliharaan teknis. Kepala sekolah menyediakan anggaran dan sistem pelaporan. Orang tua dan komite dapat mendukung program perawatan.

Piket kelas, lomba kebersihan, program adiwiyata, bank sampah, dan papan laporan kerusakan dapat menjadi bagian dari budaya merawat. Namun, yang terpenting adalah konsistensi. Jika siswa melihat orang dewasa membiarkan kerusakan dan sampah, pesan karakter menjadi lemah.

9.14 Keselamatan, Kesehatan, dan Manajemen Risiko Sekolah

Sekolah harus menjadi tempat yang aman. Manajemen risiko sarana-prasarana mencakup identifikasi bahaya, penilaian risiko, pencegahan, kesiapsiagaan, respons, dan pemulihan. Risiko dapat berupa bangunan rusak, instalasi listrik berbahaya, laboratorium tidak aman, lantai licin, toilet tidak higienis, kebakaran, gempa, banjir, pohon tumbang, konflik sosial, atau bahaya digital.

UNESCO menyediakan panduan penilaian fasilitas pembelajaran dalam konteks pengurangan risiko bencana dan adaptasi perubahan iklim. (UNESCO Documents) Di Indonesia, program Satuan Pendidikan Aman Bencana juga menekankan pentingnya fasilitas pembelajaran aman sebagai salah satu pilar, termasuk memastikan lingkungan pendidikan aman dari bencana dan tidak menimbulkan bahaya bagi peserta didik. (SPAB)

Manajemen risiko sekolah perlu mencakup:

1. audit keamanan bangunan;
2. pengecekan listrik dan instalasi;
3. jalur evakuasi;

4. rambu keselamatan;
5. alat pemadam api;
6. simulasi bencana;
7. prosedur laboratorium;
8. pengawasan toilet dan area rawan;
9. perlindungan data digital;
10. sistem pelaporan kerusakan dan bahaya.

Keselamatan bukan hanya tanggung jawab petugas keamanan. Guru, siswa, tenaga kependidikan, orang tua, dan kepala sekolah perlu memahami prosedur. Sekolah harus membangun budaya “lapor sebelum celaka”. Kerusakan kecil harus segera dilaporkan.

9.15 Sanitasi, Air Bersih, dan Kesehatan Lingkungan Sekolah

Sanitasi sekolah adalah bagian penting dari manajemen lingkungan belajar. Toilet yang bersih, air bersih, tempat cuci tangan, tempat sampah, drainase, dan kantin sehat memengaruhi kesehatan, kehadiran, kenyamanan, dan martabat peserta didik.

WHO menegaskan bahwa WASH—air, sanitasi, dan higiene—penting bagi kesehatan dan kesejahteraan, serta berkontribusi pada kehadiran sekolah dan martabat manusia. (World Health Organization) UNICEF juga bekerja dalam penyediaan akses air bersih, sanitasi yang andal, dan praktik higiene untuk menjaga anak dari penyakit menular. (UNICEF) Dalam konteks Indonesia, UNICEF Indonesia juga memiliki publikasi WASH Acts yang menyoroti upaya akses universal terhadap air aman, sanitasi, dan higiene. (UNICEF)

Manajemen sanitasi sekolah harus memperhatikan kecukupan jumlah toilet, pemisahan toilet laki-laki dan perempuan, kebersihan, air mengalir, sabun, tempat sampah, penerangan, ventilasi, aksesibilitas, dan keamanan. Toilet yang buruk dapat membuat siswa menahan buang air, mengganggu kesehatan, atau merasa tidak nyaman di sekolah.

Kantin sehat juga bagian dari lingkungan belajar. Kantin harus bersih, menyediakan makanan sehat, menghindari jajanan berbahaya, dan menjadi ruang pembelajaran tentang gizi. Sekolah dapat melibatkan UKS, puskesmas, orang tua, dan komite dalam pengawasan kantin.

9.16 Lingkungan Belajar Inklusif dan Aksesibilitas

Sekolah inklusif membutuhkan fasilitas yang ramah semua peserta didik. Inklusi bukan hanya menerima siswa berkebutuhan khusus, tetapi menyesuaikan lingkungan agar mereka dapat belajar dan berpartisipasi.

Fasilitas inklusif dapat mencakup jalur landai, pegangan tangan, toilet aksesibel, ruang kelas yang mudah diakses, pencahayaan baik, akustik yang mendukung, tempat duduk fleksibel, signage visual, ruang tenang, dan perangkat bantu. Sekolah juga perlu memperhatikan siswa dengan gangguan penglihatan, pendengaran, mobilitas, autisme, kesulitan belajar, dan kebutuhan psikososial.

UNESCO menegaskan pentingnya fasilitas pendidikan yang sensitif terhadap disabilitas dan lingkungan belajar inklusif sebagai bagian dari target SDG 4.a. (UNESCO Documents) Prinsip universal design membantu sekolah merancang fasilitas yang dapat digunakan sebanyak mungkin orang tanpa perlu adaptasi besar.

Aksesibilitas juga mencakup akses digital. Jika pembelajaran menggunakan platform daring, sekolah harus memperhatikan siswa yang tidak memiliki perangkat, internet, atau keterampilan digital. Inklusi digital menjadi bagian dari keadilan pendidikan.

9.17 Lingkungan Belajar Digital dan Infrastruktur Teknologi

Digitalisasi sekolah menjadikan fasilitas teknologi sebagai bagian penting dari lingkungan belajar. Namun, teknologi harus dikelola secara strategis. Sekolah tidak cukup memiliki komputer atau internet; sekolah harus memastikan teknologi digunakan untuk pembelajaran bermakna, administrasi efisien, komunikasi sehat, dan data aman.

Infrastruktur digital mencakup perangkat keras, perangkat lunak, jaringan internet, platform pembelajaran, sistem informasi sekolah, keamanan data, perangkat presentasi, dan dukungan teknis. Infrastruktur digital juga membutuhkan manusia: guru yang literat digital, operator yang kompeten, teknisi yang responsif, dan kepala sekolah yang memahami tata kelola teknologi.

Manajemen fasilitas digital perlu menjawab beberapa pertanyaan. Apakah perangkat cukup? Apakah akses adil? Apakah jaringan stabil? Apakah data siswa aman? Apakah guru dilatih? Apakah siswa diajarkan etika digital? Apakah AI digunakan secara bertanggung jawab? Apakah teknologi memperkuat pembelajaran atau hanya menambah beban?

AI dapat membantu pembelajaran dan administrasi, tetapi membutuhkan kebijakan sekolah. Sekolah perlu mengatur penggunaan AI dalam tugas, asesmen, pembuatan materi, dan perlindungan data. Teknologi harus menjadi alat pedagogis, bukan pengganti relasi manusia.

9.18 Green School dan Keberlanjutan Lingkungan Belajar

Sekolah masa depan harus memperhatikan keberlanjutan. Lingkungan belajar tidak hanya harus nyaman hari ini, tetapi juga bertanggung jawab terhadap masa depan. Konsep green school menempatkan sekolah sebagai ruang pembelajaran ekologis: hemat energi, hemat air, mengelola sampah, memiliki ruang hijau, menggunakan bahan ramah lingkungan, dan menanamkan karakter peduli lingkungan.

Keberlanjutan dapat diterapkan melalui langkah sederhana: memilah sampah, bank sampah, kompos, kebun sekolah, penghematan listrik, penggunaan cahaya alami, penanaman pohon, pemanenan air hujan bila memungkinkan, kampanye botol minum ulang, dan pembelajaran berbasis lingkungan. Lingkungan sekolah menjadi laboratorium hidup bagi siswa.

Green school bukan hanya proyek lingkungan, tetapi bagian dari pembentukan karakter. Siswa belajar bahwa menjaga fasilitas dan alam adalah tanggung jawab bersama. Guru dapat mengintegrasikan tema

lingkungan dalam IPA, IPS, Bahasa Indonesia, Seni, PPKn, dan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila.

9.19 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Sarana-Prasarana

Kepala sekolah memiliki peran utama dalam manajemen sarana-prasarana. Ia bukan teknisi semua fasilitas, tetapi pemimpin yang memastikan fasilitas mendukung visi pendidikan.

Pertama, kepala sekolah memimpin perencanaan berbasis data. Ia perlu memastikan audit fasilitas dilakukan, kebutuhan diprioritaskan, dan rencana dikaitkan dengan pembelajaran.

Kedua, kepala sekolah memastikan pengadaan transparan dan akuntabel. Fasilitas harus dibeli atau diperoleh sesuai kebutuhan dan prosedur.

Ketiga, kepala sekolah mengatur pemanfaatan. Ia mendorong guru menggunakan laboratorium, perpustakaan, teknologi, dan lingkungan sekolah secara optimal.

Keempat, kepala sekolah membangun sistem pemeliharaan. Ia perlu menyediakan anggaran, jadwal pengecekan, dan mekanisme pelaporan kerusakan.

Kelima, kepala sekolah menjaga keselamatan. Ia memastikan jalur evakuasi, instalasi listrik, bangunan, sanitasi, dan prosedur risiko diperhatikan.

Keenam, kepala sekolah membangun budaya merawat. Ia melibatkan siswa, guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan komite.

Ketujuh, kepala sekolah mengembangkan kemitraan. Banyak kebutuhan fasilitas dapat didukung melalui kerja sama dengan masyarakat, alumni, dunia usaha, pemerintah daerah, dan perguruan tinggi.

9.20 Peran Guru, Tenaga Kependidikan, Peserta Didik, dan Orang Tua

Manajemen sarana-prasarana bukan hanya tugas kepala sekolah dan bendahara. Semua warga sekolah memiliki peran.

Guru bertanggung jawab memanfaatkan fasilitas untuk pembelajaran. Guru juga perlu menjaga alat, melaporkan kerusakan, mengatur penggunaan ruang, dan mendidik siswa merawat fasilitas. Guru yang kreatif dapat menggunakan fasilitas sederhana menjadi pengalaman belajar bermakna.

Tenaga kependidikan berperan dalam inventarisasi, administrasi aset, pemeliharaan, pengaturan jadwal, perpustakaan, laboratorium, sistem digital, kebersihan, dan keamanan. Mereka adalah pengelola teknis yang sangat menentukan kelancaran.

Peserta didik berperan menjaga kebersihan, merawat kelas, menggunakan fasilitas dengan tanggung jawab, melaporkan kerusakan, dan tidak merusak aset. Keterlibatan siswa menumbuhkan karakter disiplin dan kepedulian.

Orang tua dan komite dapat mendukung melalui masukan kebutuhan, pengawasan, bantuan sumber daya, jejaring kemitraan, dan edukasi anak agar menjaga fasilitas. Dukungan orang tua perlu dikelola secara transparan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman.

9.21 Tantangan Manajemen Sarana-Prasarana Sekolah

Manajemen fasilitas sekolah menghadapi banyak tantangan.

Pertama, **keterbatasan anggaran**. Banyak sekolah memiliki kebutuhan besar tetapi dana terbatas. Sekolah harus mampu memilih prioritas.

Kedua, **ketimpangan fasilitas**. Fasilitas antar sekolah tidak selalu merata. Hal ini dapat memengaruhi keadilan akses pendidikan.

Ketiga, **pemeliharaan lemah**. Sekolah sering membangun atau membeli, tetapi kurang merawat. Akibatnya fasilitas cepat rusak.

Keempat, **inventaris tidak akurat**. Data aset yang tidak rapi menyebabkan pemborosan, kehilangan, dan kesulitan perencanaan.

Kelima, **fasilitas tidak dimanfaatkan**. Laboratorium, perpustakaan, atau teknologi sering tersedia tetapi jarang digunakan karena guru belum siap, jadwal tidak jelas, atau budaya pembelajaran belum mendukung.

Keenam, **risiko keselamatan**. Bangunan tua, listrik tidak aman, toilet rusak, atau jalur evakuasi tidak jelas dapat membahayakan warga sekolah.

Ketujuh, **adaptasi teknologi**. Sekolah perlu teknologi, tetapi juga menghadapi keterbatasan perangkat, internet, pelatihan, dan keamanan data.

Kedelapan, **perubahan iklim dan bencana**. Banjir, panas ekstrem, gempa, dan kerusakan lingkungan perlu masuk dalam perencanaan fasilitas.

Kesembilan, **kebutuhan inklusi**. Banyak sekolah belum ramah bagi peserta didik dengan kebutuhan khusus.

Kesepuluh, **budaya merusak atau tidak peduli**. Fasilitas cepat rusak jika warga sekolah tidak memiliki rasa tanggung jawab.

9.22 Strategi Penguatan Manajemen Sarana-Prasarana

Ada beberapa strategi yang dapat diterapkan sekolah.

Pertama, **melakukan audit fasilitas secara berkala**. Audit mencakup kondisi, keamanan, pemanfaatan, dan kebutuhan.

Kedua, **menyusun prioritas berdasarkan pembelajaran**. Fasilitas yang paling berdampak pada pembelajaran dan keselamatan harus didahulukan.

Ketiga, **mengembangkan sistem inventaris digital**. Digitalisasi membantu transparansi dan perencanaan.

Keempat, **mengalokasikan anggaran pemeliharaan**. Pemeliharaan harus menjadi bagian tetap anggaran.

Kelima, **membangun budaya merawat**. Siswa, guru, dan tenaga kependidikan dilibatkan dalam menjaga fasilitas.

Keenam, **mengoptimalkan fasilitas yang ada**. Sebelum membeli baru, sekolah perlu memaksimalkan pemanfaatan aset.

Ketujuh, **mengembangkan kemitraan**. Alumni, orang tua, pemerintah daerah, perguruan tinggi, dunia usaha, dan komunitas dapat membantu.

Kedelapan, **memastikan aksesibilitas dan inklusi**. Pengembangan fasilitas harus mempertimbangkan peserta didik berkebutuhan khusus.

Kesembilan, **mengintegrasikan teknologi secara pedagogis**. Teknologi harus mendukung tujuan pembelajaran.

Kesepuluh, **mengembangkan green school**. Sekolah perlu mengintegrasikan keberlanjutan dalam fasilitas dan budaya.

9.23 Studi Kasus Naratif: Revitalisasi Lingkungan Belajar di SMP Tunas Mandiri

SMP Tunas Mandiri adalah sekolah menengah pertama di pinggiran kota. Sekolah ini memiliki 540 siswa, 34 guru, dan 10 tenaga kependidikan. Secara umum, sekolah memiliki gedung yang cukup, tetapi banyak fasilitas tidak terawat. Perpustakaan sepi, laboratorium IPA jarang digunakan, beberapa ruang kelas panas, toilet kurang bersih, komputer sering rusak, dan halaman sekolah kurang tertata. Guru mengeluh fasilitas kurang mendukung, sementara kepala sekolah merasa dana terbatas.

Kepala sekolah baru tidak langsung membeli banyak barang. Ia memulai dengan audit fasilitas. Tim audit terdiri atas wakil kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, petugas kebersihan, komite, dan perwakilan siswa. Mereka memeriksa ruang kelas, meja-kursi, ventilasi, listrik, toilet, perpustakaan, laboratorium, komputer, halaman, dan keamanan.

Hasil audit menunjukkan bahwa sebagian masalah bukan karena fasilitas tidak ada, tetapi karena tidak dikelola. Laboratorium memiliki alat, tetapi tidak ada jadwal penggunaan. Perpustakaan memiliki buku, tetapi koleksinya tidak tertata dan tidak ada program literasi. Komputer rusak ringan tetapi tidak pernah diperbaiki. Toilet kotor karena jadwal kebersihan tidak jelas dan siswa tidak merasa bertanggung jawab. Ruang kelas panas karena ventilasi tertutup lemari dan pohon peneduh kurang.

Sekolah kemudian menyusun prioritas satu tahun. Prioritas pertama adalah sanitasi dan kebersihan karena menyangkut kesehatan dan martabat siswa. Prioritas kedua adalah perpustakaan dan literasi. Prioritas ketiga adalah pemanfaatan laboratorium. Prioritas keempat adalah inventaris digital. Prioritas kelima adalah penghijauan halaman.

Dengan dana terbatas, sekolah melakukan langkah bertahap. Toilet diperbaiki sederhana, jadwal kebersihan dibuat, dan siswa dilibatkan dalam kampanye “toilet bersih milik bersama”. Perpustakaan ditata ulang oleh guru bahasa, pustakawan, dan siswa. Setiap kelas memiliki jadwal kunjungan perpustakaan. Laboratorium dibuat jadwal pemakaian dan guru IPA didampingi menyusun praktikum sederhana. Komputer diperbaiki bertahap dengan bantuan alumni. Halaman ditanami pohon bersama komite dan orang tua.

Setelah satu semester, perubahan mulai terlihat. Perpustakaan lebih ramai. Siswa mulai meminjam buku. Praktikum IPA meningkat. Toilet lebih bersih. Ruang kelas menjadi lebih nyaman karena ventilasi dibuka dan tata letak diperbaiki. Guru merasa lebih terdorong menggunakan fasilitas. Siswa mulai merasa memiliki sekolah.

Kasus ini menunjukkan bahwa revitalisasi fasilitas tidak selalu dimulai dari proyek besar. Perubahan dapat dimulai dari audit, prioritas, pemeliharaan, pemanfaatan, dan partisipasi. Fasilitas yang sederhana tetapi dikelola baik dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih bermakna.

9.24 Model Integratif Manajemen Sarana-Prasarana dan Lingkungan Belajar

Model integratif manajemen sarana-prasarana dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Audit Kebutuhan → Perencanaan Prioritas → Pengadaan Transparan → Inventarisasi Digital → Pemanfaatan Pedagogis → Pemeliharaan Preventif → Evaluasi Dampak → Perbaikan Berkelanjutan.

Audit kebutuhan memberi dasar data. Perencanaan prioritas menghubungkan fasilitas dengan tujuan pembelajaran. Pengadaan transparan menjaga akuntabilitas. Inventarisasi digital membuat aset terpantau. Pemanfaatan pedagogis memastikan fasilitas digunakan. Pemeliharaan preventif menjaga kelayakan. Evaluasi dampak melihat manfaat fasilitas. Perbaikan berkelanjutan membuat lingkungan belajar terus berkembang.

Model ini harus berpusat pada peserta didik. Pertanyaan utama bukan "berapa banyak fasilitas sekolah?", tetapi "apakah fasilitas ini membuat peserta didik belajar lebih baik, merasa aman, sehat, dihargai, dan berkembang?"

9.25 Manajemen Sarana-Prasarana dalam Perspektif Etika dan Keadilan

Fasilitas sekolah mengandung pesan moral. Sekolah yang membiarkan toilet kotor, ruang kelas rusak, atau fasilitas tidak aman sebenarnya sedang mengirim pesan bahwa kenyamanan dan martabat peserta didik tidak penting. Sebaliknya, sekolah yang merawat fasilitas sederhana dengan baik mengajarkan tanggung jawab, kepedulian, dan rasa hormat.

Keadilan fasilitas juga penting. Tidak boleh ada kelompok siswa yang selalu mendapat fasilitas terbaik sementara kelompok lain terabaikan. Peserta didik berkebutuhan khusus tidak boleh hanya "diterima" tanpa akses yang layak. Anak perempuan harus memiliki fasilitas sanitasi yang aman dan bermartabat. Siswa dari keluarga kurang mampu harus tetap memiliki akses terhadap sumber belajar digital bila sekolah menuntut pembelajaran digital.

Manajemen fasilitas juga harus bebas dari penyimpangan. Pengadaan yang tidak transparan, barang tidak sesuai spesifikasi, atau penggunaan dana yang tidak jelas merusak kepercayaan dan bertentangan dengan nilai pendidikan. Sekolah mengajarkan integritas bukan hanya melalui pelajaran, tetapi juga melalui cara mengelola aset.

9.26 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, manajemen sarana-prasarana menuntut kepemimpinan strategis. Kepala sekolah harus melihat fasilitas sebagai bagian dari mutu pembelajaran, bukan hanya administrasi aset. Ia perlu memimpin audit, menetapkan prioritas, mengalokasikan anggaran, membangun sistem pemeliharaan, memastikan keamanan, dan melibatkan warga sekolah.

Kepala sekolah juga perlu menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah mengabaikan fasilitas dengan alasan pendidikan yang penting adalah guru. Ini keliru karena guru membutuhkan lingkungan yang mendukung. Ekstrem kedua adalah mengejar fasilitas mewah tanpa memperhatikan pemanfaatan. Ini juga keliru karena fasilitas tanpa pedagogi tidak menghasilkan mutu.

Kepala sekolah harus memastikan bahwa setiap rupiah yang digunakan untuk fasilitas memiliki nilai pembelajaran. Ia perlu bertanya: apakah ini meningkatkan keamanan? Apakah ini meningkatkan kenyamanan? Apakah ini mendukung kurikulum? Apakah ini digunakan guru dan siswa? Apakah ini adil? Apakah ini berkelanjutan?

9.27 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru perlu memandang fasilitas sebagai sumber belajar. Guru tidak boleh hanya mengeluh fasilitas kurang, tetapi juga kreatif memanfaatkan yang ada. Ruang kelas, halaman, perpustakaan, laboratorium, lingkungan sekitar, dan teknologi dapat menjadi media pembelajaran. Guru juga perlu membiasakan siswa merawat fasilitas.

Tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam administrasi aset, pemeliharaan, keamanan, kebersihan, perpustakaan, laboratorium, dan sistem digital. Mereka perlu kompetensi teknis, ketelitian, komunikasi, dan orientasi layanan. Kepala sekolah harus memberi pelatihan dan penghargaan kepada tenaga kependidikan karena kontribusi mereka sangat menentukan.

9.28 Implikasi bagi Peserta Didik, Orang Tua, dan Komite

Peserta didik harus dilibatkan sebagai penjaga lingkungan belajar. Mereka perlu belajar bahwa fasilitas sekolah adalah milik bersama. Kegiatan piket, proyek lingkungan, bank sampah, taman kelas, dan pelaporan kerusakan dapat membangun tanggung jawab.

Orang tua dan komite dapat menjadi mitra strategis. Mereka dapat memberi masukan tentang kebutuhan fasilitas, mendukung program, membantu pengawasan, dan membangun kemitraan. Namun, setiap dukungan harus dikelola transparan agar tidak menimbulkan ketidakpercayaan.

Komite juga dapat membantu sekolah mengembangkan jaringan dengan alumni, dunia usaha, pemerintah daerah, atau komunitas lokal. Kemitraan dapat memperkuat fasilitas tanpa membebani sekolah secara berlebihan.

9.29 Penutup Bab

Manajemen sarana, prasarana, dan lingkungan belajar merupakan bagian fundamental dari manajemen persekolahan. Fasilitas sekolah bukan sekadar benda fisik, tetapi bagian dari ekosistem pendidikan. Ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, toilet, halaman, teknologi, dan lingkungan hijau membentuk pengalaman belajar peserta didik. Fasilitas yang baik memperkuat pembelajaran, kesehatan, keamanan, kenyamanan, inklusi, dan budaya sekolah.

Manajemen sarana-prasarana mencakup perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan. Semua fungsi ini harus dilakukan secara efektif, efisien, akuntabel, aman, adil, inklusif, dan berkelanjutan. Sekolah yang baik bukan hanya sekolah yang memiliki fasilitas lengkap, tetapi sekolah yang mampu memanfaatkan dan merawat fasilitas untuk kepentingan peserta didik.

Lingkungan belajar masa depan harus aman dari risiko, sehat secara sanitasi, ramah terhadap disabilitas, adaptif terhadap teknologi,

mendukung pembelajaran aktif, dan peduli lingkungan. Dalam konteks perubahan iklim, digitalisasi, dan tuntutan keadilan pendidikan, manajemen sarana-prasarana menjadi semakin strategis.

Akhirnya, fasilitas yang baik bukan tujuan akhir, melainkan sarana untuk membentuk proses belajar yang bermutu. Sekolah yang merawat fasilitas sesungguhnya sedang merawat martabat pendidikan. Sekolah yang membangun lingkungan belajar yang aman dan inklusif sesungguhnya sedang membangun masa depan peserta didik.

Glossarium

Aksesibilitas: Kemudahan bagi semua peserta didik, termasuk penyandang disabilitas, untuk menggunakan fasilitas sekolah secara aman dan bermartabat.

Audit Fasilitas: Proses memeriksa kondisi, ketersediaan, keamanan, pemanfaatan, dan kebutuhan sarana-prasarana sekolah.

Digitalisasi Aset: Pengelolaan inventaris sekolah menggunakan sistem digital agar data aset lebih akurat, mudah dipantau, dan transparan.

Fasilitas Digital: Perangkat dan sistem teknologi seperti komputer, internet, platform pembelajaran, sistem informasi sekolah, dan perangkat keamanan data.

Green School: Sekolah yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan lingkungan melalui hemat energi, pengelolaan sampah, ruang hijau, konservasi air, dan pendidikan ekologis.

Inventarisasi: Pencatatan sistematis semua aset sekolah, termasuk jumlah, lokasi, kondisi, sumber dana, dan penggunaannya.

Lingkungan Belajar: Keseluruhan kondisi fisik, sosial, psikologis, digital, dan ekologis yang memengaruhi pengalaman belajar peserta didik.

Manajemen Fasilitas Sekolah: Proses mengelola sarana, prasarana, dan lingkungan belajar agar mendukung pembelajaran, keselamatan, kesehatan, dan mutu sekolah.

Pemeliharaan Preventif: Perawatan yang dilakukan untuk mencegah kerusakan fasilitas sebelum kerusakan besar terjadi.

Pengadaan: Proses memperoleh fasilitas sekolah melalui pembelian, hibah, bantuan, kerja sama, atau produksi sendiri.

Prasarana Sekolah: Fasilitas dasar yang mendukung pendidikan, seperti gedung, ruang kelas, toilet, halaman, listrik, air, internet, perpustakaan, dan laboratorium.

Sarana Sekolah: Alat langsung yang digunakan dalam pembelajaran, seperti buku, meja, kursi, komputer, alat peraga, dan alat laboratorium.

Sanitasi Sekolah: Sistem kebersihan, toilet, air bersih, drainase, tempat cuci tangan, dan pengelolaan limbah di sekolah.

Satuan Pendidikan Aman Bencana: Pendekatan untuk memastikan sekolah memiliki fasilitas, prosedur, dan budaya kesiapsiagaan terhadap risiko bencana.

Universal Design: Prinsip desain yang memungkinkan fasilitas digunakan oleh sebanyak mungkin orang, termasuk penyandang disabilitas, tanpa perlu adaptasi besar.

WASH: Water, Sanitation, and Hygiene; air bersih, sanitasi, dan higiene yang mendukung kesehatan dan martabat warga sekolah.

Daftar Pustaka

Barrett, P., Zhang, Y., Davies, F., & Barrett, L. (2015). Clever classrooms: Summary report of the HEAD project. University of Salford. DOI tidak tersedia untuk laporan.

Barrett, P., Davies, F., Zhang, Y., & Barrett, L. (2015). The impact of classroom design on pupils' learning: Final results of a holistic, multi-level analysis. *Building and Environment, 89*, 118–133. doi: 10.1016/j.buildenv.2015.02.013.

Bowers, A. J., & Urick, A. (2011). Does high school facility quality affect student achievement? A two-level hierarchical linear model. *Journal of Education Finance, 37*(1), 72–94. DOI tidak tersedia.

Earthman, G. I. (2004). *Prioritization of 31 criteria for school building adequacy*. American Civil Liberties Union Foundation of Maryland. DOI tidak tersedia.

Green, T. L. (2015). Leading for urban school reform and community development. *Educational Administration Quarterly, 51*(5), 679–711. doi: 10.1177/0013161X15577694.

Kumar, R., O'Malley, P. M., & Johnston, L. D. (2008). Association between physical environment of secondary schools and student problem behavior: A national study, 2000–2003. *Environment and Behavior, 40*(4), 455–486. doi: 10.1177/0013916506293987.

Lippman, P. C. (2010). *Can the physical environment have an impact on the learning environment?* OECD Centre for Effective Learning Environments. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 22 Tahun 2023 tentang Standar Sarana dan Prasarana pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Schneider, M. (2002). *Do school facilities affect academic outcomes?* National Clearinghouse for Educational Facilities. DOI tidak tersedia.

UNESCO. (2019). *Guidelines for assessing learning facilities in the context of disaster risk reduction and climate change adaptation*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNESCO. (2020). *School accessibility and universal design in school infrastructure*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNICEF. (2025). *WASH Acts – 2025 edition*. UNICEF Indonesia. DOI tidak tersedia.

Uline, C., & Tschannen-Moran, M. (2008). The walls speak: The interplay of quality facilities, school climate, and student achievement. *Journal of Educational Administration, 46*(1), 55–73. doi: 10.1108/09578230810849817.

World Bank. (2019). *The impact of school infrastructure on learning: A synthesis of the evidence*. World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1378-8.

World Health Organization. (2024). *Water, sanitation and hygiene (WASH)*. WHO. DOI tidak tersedia.

Bab 10. Manajemen Keuangan Sekolah dan Akuntabilitas Publik

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 HAKIKAT

Manajemen keuangan sekolah mengatur perencanaan, penggunaan, pengawasan, dan pelaporan dana untuk mendukung mutu pendidikan.



2 TUJUAN UTAMA

- Efisiensi anggaran
- Transparansi
- Akuntabilitas
- Keberlanjutan program
- Pemerataan layanan pendidikan

3 SUMBER DANA SEKOLAH

- BOS/BOP
- Pemerintah daerah
- Yayasan
- Partisipasi masyarakat
- Kerja sama
- Sumber sah lainnya

4 SIKLUS PENGELOLAAN

1. Perencanaan Anggaran
2. Penganggaran
3. Pelaksanaan
4. Pencatatan
5. Monitoring
6. Evaluasi
7. Pelaporan
8. Tindak Lanjut

5 PRINSIP KUNCI

- Transparansi
- Akuntabilitas
- Efisiensi
- Efektivitas
- Keadilan
- Kepatuhan
- Partisipasi

6 AKUNTABILITAS PUBLIK

- Laporan keuangan terbuka dan mudah diakses
- Audit dan pengendalian internal
- Pelibatan komite sekolah dalam pengawasan
- Pengawasan masyarakat dan pemangku kepentingan
- Integritas dan etika pengelola dana

7 PERAN KEPALA SEKOLAH



- Pemimpin tata kelola keuangan sekolah
- Pengambil keputusan terkait anggaran
- Pengawas penggunaan dana secara efektif
- Penjamin kepatuhan terhadap regullasi

8 PERAN BENDAHARA & TIM

- Pencatatan keuangan yang akurat
- Bukti transaksi yang sah
- Pelaporan tepat waktu
- Rekonsiliasi dan verifikasi
- Arsip dan dokumentasi
- Koordinasi administrasi



9 RISIKO DAN TANTANGAN

- Salah alokasi dana
- Ketidaktertiban administrasi
- Kurang transparan dan tertutup
- Kapasitas SDM terbatas
- Penyimpangan/penyalahgunaan dana
- Keterlambatan pelaporan keuangan

10 STRATEGI PERBAIKAN

- Digitalisasi administrasi keuangan
- Penyusunan dan penerapan SOP keuangan
- Pelatihan dan pengembangan SDM
- Audit berkala dan pengendalian internal
- Partisipasi aktif pemangku kepentingan
- Budaya integritas dan anti korupsi

11 DAMPAK POSITIF

- Kepercayaan publik meningkat
- Program sekolah berkelanjutan
- Layanan pendidikan lebih merata
- Pembelajaran lebih bermutu

Keuangan sekolah yang dikelola secara transparan dan akuntabel memperkuat kepercayaan publik serta mutu pendidikan.

Bab 10. Manajemen Keuangan Sekolah dan Akuntabilitas Publik ******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen keuangan sekolah sebagai unsur strategis dalam tata kelola pendidikan yang bermutu, transparan, efisien, efektif, berkeadilan, dan akuntabel kepada publik. Keuangan sekolah bukan sekadar urusan pembukuan, pembayaran, pembelian barang, atau penyusunan laporan, melainkan proses pengelolaan sumber daya finansial untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Dana sekolah harus direncanakan, dianggarkan, digunakan, dicatat, diawasi, dilaporkan, dievaluasi, dan dipertanggungjawabkan secara tertib agar setiap rupiah benar-benar memberi nilai tambah bagi pembelajaran, layanan peserta didik, pengembangan guru, sarana-prasarana, budaya sekolah, dan peningkatan mutu.

Dalam konteks Indonesia, manajemen keuangan sekolah memiliki posisi penting karena sekolah mengelola berbagai sumber dana, seperti dana bantuan operasional satuan pendidikan, dukungan pemerintah daerah, kontribusi yayasan untuk sekolah swasta, bantuan masyarakat yang sah, hibah, kerja sama, serta sumber lain yang sesuai ketentuan. Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan untuk tahun berjalan telah diperbarui melalui Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026, yang mengatur pengelolaan dana BOSP, penerima dana, besaran alokasi, penyaluran, penggunaan, dan pengelolaan dana. (Database Peraturan | JDIH BPK) Standar pengelolaan satuan pendidikan juga menegaskan bahwa pengelolaan sekolah meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan; prinsip ini menjadi dasar bahwa pengelolaan keuangan sekolah harus menyatu dengan siklus manajemen sekolah. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Bab ini menguraikan hakikat manajemen keuangan sekolah, sumber dana, prinsip-prinsip tata kelola keuangan, siklus penganggaran, RKAS/RAPBS, pelaksanaan anggaran, pencatatan, pengendalian internal, pelaporan, audit, partisipasi komite sekolah, transparansi, risiko penyimpangan, digitalisasi administrasi keuangan, serta strategi membangun akuntabilitas publik. Pembahasan juga dikaitkan dengan literatur empiris mengenai hubungan antara sumber daya pendidikan dan hasil belajar. Kajian Hanushek menunjukkan bahwa hubungan antara besaran sumber daya dan prestasi siswa tidak selalu kuat atau konsisten jika tidak disertai kualitas tata kelola dan efektivitas penggunaan dana. (Sage Journals) Sebaliknya, studi reformasi pembiayaan sekolah di Amerika Serikat menunjukkan bahwa peningkatan belanja sekolah akibat reformasi pendanaan dapat meningkatkan capaian siswa, terutama di distrik miskin, bila dana tambahan diarahkan secara bermakna. (Jesse Rothstein) Dengan demikian, isu utama bukan hanya "berapa besar dana sekolah", tetapi "bagaimana dana dikelola, digunakan, diawasi, dan dipertanggungjawabkan untuk meningkatkan mutu pendidikan".

Kata Kunci: *manajemen keuangan sekolah, akuntabilitas publik, transparansi, BOSP, RKAS, penganggaran sekolah, pengendalian internal, audit sekolah, komite sekolah, tata kelola pendidikan*.

10.1 Pendahuluan

Sekolah tidak dapat menjalankan fungsi pendidikan tanpa dukungan keuangan yang memadai. Kurikulum memerlukan biaya. Guru memerlukan dukungan pengembangan profesional. Peserta didik membutuhkan layanan pembelajaran, kegiatan pembinaan karakter, kesehatan, keselamatan, dan pengembangan minat-bakat. Sarana-prasarana perlu dibeli, dirawat, diperbaiki, dan dikembangkan. Teknologi pendidikan memerlukan perangkat, jaringan, pelatihan, dan keamanan data. Bahkan budaya sekolah yang baik pun sering membutuhkan pembiayaan, misalnya

untuk kegiatan literasi, ekstrakurikuler, konseling, kebersihan, penguatan karakter, dan kemitraan masyarakat.

Namun, uang bukan tujuan pendidikan. Uang adalah alat. Manajemen keuangan sekolah yang baik harus memastikan bahwa sumber daya finansial digunakan untuk mendukung tujuan pendidikan, bukan sekadar memenuhi prosedur administratif. Sekolah yang memiliki dana besar tetapi tidak memiliki tata kelola yang baik dapat mengalami pemborosan, duplikasi program, fasilitas tidak terpakai, laporan tidak tertib, bahkan penyimpangan. Sebaliknya, sekolah dengan dana terbatas tetapi dikelola secara strategis dapat tetap menghasilkan pembelajaran bermutu melalui prioritas yang jelas, partisipasi warga sekolah, pemeliharaan aset, kerja sama masyarakat, dan budaya integritas.

Manajemen keuangan sekolah adalah bagian dari akuntabilitas publik. Sekolah mengelola kepercayaan. Orang tua mempercayakan anaknya. Pemerintah menyalurkan dana publik. Masyarakat berharap sekolah memberi layanan pendidikan bermutu. Yayasan, komite, dan mitra sering memberikan dukungan. Karena itu, sekolah harus dapat menjelaskan dari mana dana berasal, untuk apa digunakan, siapa yang bertanggung jawab, bagaimana pencatatan dilakukan, bagaimana pengawasan dijalankan, dan apa dampaknya bagi mutu pendidikan.

Dalam konteks Indonesia, dana operasional satuan pendidikan menjadi salah satu sumber penting bagi sekolah. Regulasi tentang petunjuk teknis pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan mengalami pembaruan dari waktu ke waktu; Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2025 menggantikan ketentuan sebelumnya, dan untuk tahun 2026 telah terbit Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana BOSP. (Database Peraturan | JDIH BPK) Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah, bendahara, komite, dan seluruh tim manajemen sekolah harus selalu memperhatikan regulasi terbaru agar pengelolaan dana tidak hanya efektif, tetapi juga patuh hukum.

Bab ini menempatkan manajemen keuangan sekolah sebagai tata kelola strategis. Ia bukan hanya pekerjaan bendahara. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua, yayasan, dan pemerintah

memiliki peran masing-masing. Bendahara mencatat dan menyusun laporan, tetapi kepala sekolah menetapkan prioritas dan bertanggung jawab atas tata kelola. Guru mengajukan kebutuhan pembelajaran secara rasional. Komite memberi pertimbangan dan pengawasan. Orang tua dan masyarakat berhak memperoleh informasi yang wajar. Pemerintah menyediakan regulasi dan pengawasan.

Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah adalah bagian dari budaya integritas. Sekolah yang mengajarkan kejujuran harus jujur dalam keuangan. Sekolah yang mengajarkan tanggung jawab harus bertanggung jawab dalam anggaran. Sekolah yang mengajarkan keadilan harus adil dalam alokasi dana. Sekolah yang mengajarkan transparansi harus terbuka dalam laporan. Manajemen keuangan bukan hanya soal angka, tetapi soal karakter organisasi.

10.2 Hakikat Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan sekolah adalah proses merencanakan, memperoleh, mengalokasikan, menggunakan, mencatat, mengawasi, melaporkan, dan mengevaluasi dana sekolah untuk mendukung tujuan pendidikan secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berkeadilan.

Ada beberapa unsur penting dalam pengertian tersebut.

Pertama, **manajemen keuangan adalah proses perencanaan**. Dana tidak boleh digunakan hanya berdasarkan kebutuhan mendadak. Sekolah harus menyusun rencana kegiatan dan anggaran berdasarkan visi, misi, prioritas strategis, kebutuhan peserta didik, kondisi sarana, pengembangan guru, dan standar layanan pendidikan. Rencana keuangan yang baik membantu sekolah menghindari pemborosan.

Kedua, **manajemen keuangan adalah proses alokasi sumber daya**. Dana sekolah selalu terbatas. Karena itu, sekolah harus memilih prioritas. Tidak semua keinginan dapat dibiayai. Pertanyaan penting bukan hanya “apa yang ingin dibeli?”, tetapi “apa yang paling berdampak terhadap pembelajaran dan perkembangan peserta didik?”

Ketiga, **manajemen keuangan adalah proses pengendalian**. Setiap penggunaan dana perlu bukti, prosedur, otorisasi, pencatatan, dan pemeriksaan. Pengendalian internal mencegah kesalahan, pemborosan, dan penyalahgunaan.

Keempat, **manajemen keuangan adalah proses pelaporan dan pertanggungjawaban**. Sekolah harus dapat mempertanggungjawabkan dana kepada pihak pemberi dana, pemerintah, yayasan, komite, orang tua, dan masyarakat sesuai ketentuan. Akuntabilitas tidak hanya berarti laporan selesai, tetapi laporan dapat dipercaya.

Kelima, **manajemen keuangan adalah proses evaluasi dampak**. Dana sekolah harus dievaluasi bukan hanya dari sisi kesesuaian administrasi, tetapi juga dari sisi manfaat. Apakah pengeluaran tersebut meningkatkan literasi? Apakah pelatihan guru berdampak pada pembelajaran? Apakah perbaikan fasilitas meningkatkan kenyamanan belajar? Apakah kegiatan ekstrakurikuler membentuk karakter?

Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah tidak boleh dipahami semata-mata sebagai administrasi kas. Ia adalah tata kelola sumber daya untuk menghasilkan nilai pendidikan.

10.3 Keuangan Sekolah sebagai Instrumen Mutu Pendidikan

Dana sekolah memiliki hubungan erat dengan mutu pendidikan, tetapi hubungan itu tidak otomatis. Sekolah yang mengeluarkan banyak biaya belum tentu bermutu jika penggunaan dana tidak strategis. Sebaliknya, keterbatasan dana dapat menjadi hambatan serius jika sekolah tidak mampu memenuhi kebutuhan dasar pembelajaran. Oleh karena itu, isu penting dalam manajemen keuangan sekolah adalah **efektivitas penggunaan dana**.

Literatur ekonomi pendidikan sejak lama memperdebatkan apakah uang "berpengaruh" terhadap hasil belajar. Hanushek dalam kajian klasiknya menemukan bahwa hubungan antara sumber daya sekolah dan prestasi siswa tidak selalu kuat atau konsisten, terutama setelah mempertimbangkan variasi latar belakang keluarga. (Sage Journals)

Temuan ini sering ditafsirkan bahwa tambahan dana saja tidak cukup. Namun, studi lain menunjukkan bahwa dana dapat berdampak positif jika diarahkan secara tepat, terutama bagi sekolah atau daerah yang sebelumnya kekurangan sumber daya. Studi Lafortune, Rothstein, dan Schanzenbach mengenai reformasi pembiayaan sekolah menemukan bahwa peningkatan pengeluaran akibat reformasi pendanaan sekolah meningkatkan capaian siswa, dengan dampak besar di distrik miskin. (Jesse Rothstein)

Bagi sekolah, pelajaran praktisnya adalah jelas: uang penting, tetapi tata kelola lebih penting. Dana harus digunakan untuk aktivitas yang paling dekat dengan mutu pembelajaran, seperti peningkatan kualitas guru, bahan ajar, asesmen, literasi, sarana pembelajaran, keselamatan, kesehatan, teknologi yang tepat guna, dan layanan peserta didik. Dana juga harus mengurangi hambatan belajar, misalnya melalui subsidi bagi siswa rentan, fasilitas sanitasi, layanan konseling, atau perbaikan ruang kelas.

Keuangan sekolah harus menjadi instrumen mutu. Anggaran adalah ekspresi prioritas. Jika sekolah menyatakan literasi sebagai prioritas tetapi anggaran tidak mendukung perpustakaan, buku bacaan, pelatihan guru, dan program membaca, maka visi literasi hanya menjadi slogan. Jika sekolah menyatakan digitalisasi sebagai prioritas tetapi tidak menganggarkan pelatihan guru, keamanan data, dan pemeliharaan perangkat, maka digitalisasi mudah menjadi proyek alat. Jika sekolah menyatakan pembinaan karakter sebagai prioritas tetapi tidak menganggarkan kegiatan kesiswaan, konseling, disiplin positif, dan kemitraan orang tua, maka karakter hanya menjadi ceramah.

Dengan kata lain, anggaran sekolah adalah “dokumen moral”. Ia memperlihatkan apa yang benar-benar dianggap penting oleh sekolah.

10.4 Sumber Dana Sekolah

Sumber dana sekolah dapat berbeda menurut status sekolah, jenjang pendidikan, daerah, kebijakan pemerintah, dukungan yayasan, dan

partisipasi masyarakat. Secara umum, sumber dana sekolah dapat dikelompokkan sebagai berikut.

10.4.1 Dana Pemerintah Pusat

Dana dari pemerintah pusat dapat berbentuk Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan atau program bantuan lain. Dana BOSP menjadi instrumen penting untuk mendukung biaya operasional satuan pendidikan. Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026 mengatur aspek pengelolaan, penerima, alokasi, penyaluran, penggunaan, dan pengelolaan dana BOSP. (Database Peraturan | JDIH BPK) Sekolah wajib mengikuti petunjuk teknis yang berlaku, karena penggunaan dana publik harus sesuai ketentuan.

10.4.2 Dana Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah dapat memberikan dukungan melalui APBD, bantuan operasional daerah, pembangunan sarana, insentif, program peningkatan mutu, atau dukungan kegiatan tertentu. Dana daerah harus dikelola sesuai regulasi pemerintah daerah dan ketentuan akuntabilitas publik.

10.4.3 Dana Yayasan atau Penyelenggara Sekolah Swasta

Sekolah swasta biasanya memperoleh dukungan dari yayasan atau badan penyelenggara. Dana ini dapat digunakan untuk gaji, sarana, pengembangan program, subsidi siswa, operasional, dan investasi jangka panjang. Sekolah swasta tetap harus menjaga transparansi internal dan pertanggungjawaban kepada yayasan, orang tua, dan pemangku kepentingan.

10.4.4 Partisipasi Orang Tua dan Masyarakat yang Sah

Partisipasi masyarakat dapat berbentuk dukungan sukarela, bantuan kegiatan, hibah, barang, jasa, atau kerja sama. Namun, partisipasi ini harus sesuai peraturan, tidak diskriminatif, tidak memberatkan, tidak memaksa, dan dikelola transparan. Prinsipnya, partisipasi masyarakat harus memperkuat mutu pendidikan, bukan menjadi sumber ketidakadilan.

10.4.5 Hibah, CSR, Alumni, dan Kemitraan

Sekolah dapat memperoleh dukungan dari alumni, dunia usaha, lembaga sosial, perguruan tinggi, atau program CSR. Dukungan semacam ini dapat memperkuat fasilitas, beasiswa, program literasi, digitalisasi, kewirausahaan, atau kegiatan karakter. Namun, kerja sama harus dijaga agar tidak mengganggu independensi pendidikan dan tidak menimbulkan konflik kepentingan.

10.4.6 Pendapatan Lain yang Sah

Beberapa sekolah memiliki unit produktif, kantin, koperasi, penyewaan fasilitas, atau kegiatan lain yang menghasilkan dana. Semua pendapatan harus dicatat, digunakan sesuai ketentuan, dan dipertanggungjawabkan. Tidak boleh ada "dana bayangan" yang dikelola di luar sistem.

10.5 Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan sekolah harus berlandaskan prinsip tata kelola yang baik.

10.5.1 Transparansi

Transparansi berarti informasi keuangan yang relevan tersedia, jelas, mudah dipahami, dan dapat diakses oleh pihak yang berhak. Transparansi tidak berarti semua rincian pribadi dibuka tanpa batas, tetapi informasi mengenai sumber dana, rencana penggunaan, realisasi, dan laporan pertanggungjawaban harus disampaikan secara wajar.

Transparansi membangun kepercayaan. Studi-studi tentang pengelolaan dana sekolah di Indonesia menempatkan transparansi dan akuntabilitas sebagai faktor penting dalam meningkatkan kepercayaan dan efektivitas penggunaan dana. (Jele)

10.5.2 Akuntabilitas

Akuntabilitas berarti setiap penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara administratif, hukum, moral, dan substantif. Akuntabilitas administratif bertanya: apakah dokumen lengkap? Akuntabilitas hukum bertanya: apakah sesuai peraturan? Akuntabilitas

moral bertanya: apakah jujur dan adil? Akuntabilitas substantif bertanya: apakah dana berdampak pada mutu pendidikan?

10.5.3 Efisiensi

Efisiensi berarti dana digunakan secara hemat, tepat, dan tidak boros. Efisiensi bukan berarti selalu memilih biaya paling murah. Barang murah tetapi cepat rusak dapat lebih mahal dalam jangka panjang. Efisiensi berarti memperoleh manfaat terbaik dari sumber daya yang terbatas.

10.5.4 Efektivitas

Efektivitas berarti pengeluaran benar-benar mendukung tujuan pendidikan. Jika sekolah mengeluarkan dana untuk pelatihan guru, maka harus ada perubahan praktik pembelajaran. Jika dana digunakan untuk membeli buku, maka buku harus dibaca dan dimanfaatkan. Jika dana digunakan untuk teknologi, maka teknologi harus mendukung pembelajaran.

10.5.5 Keadilan

Keadilan berarti alokasi dana memperhatikan kebutuhan semua peserta didik, termasuk siswa rentan, siswa berkebutuhan khusus, dan kelompok yang kurang mendapat akses. Anggaran sekolah tidak boleh hanya melayani program yang tampak bergengsi, tetapi mengabaikan kebutuhan dasar seperti sanitasi, keamanan, atau bantuan belajar.

10.5.6 Kepatuhan

Sekolah harus mematuhi regulasi keuangan, pajak, pengadaan, pelaporan, dan penggunaan dana. Kepatuhan bukan sekadar menghindari sanksi, tetapi bagian dari integritas kelembagaan.

10.5.7 Partisipasi

Perencanaan dan pengawasan keuangan sekolah perlu melibatkan pemangku kepentingan sesuai peran. Guru memberi masukan kebutuhan pembelajaran. Komite memberi pertimbangan dan pengawasan. Orang tua berhak memperoleh informasi yang wajar. Partisipasi mencegah keputusan tertutup dan memperkuat rasa memiliki.

10.6 Siklus Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan sekolah dapat dipahami sebagai siklus yang terdiri atas delapan tahap: perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pencatatan, monitoring, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut.

10.6.1 Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan dimulai dari analisis kebutuhan sekolah. Sekolah harus membaca visi, misi, program prioritas, jumlah peserta didik, kondisi guru, kondisi sarana, hasil evaluasi diri, rapor pendidikan, kebutuhan kurikulum, kegiatan kesiswaan, dan kewajiban operasional. Dari analisis ini, sekolah menentukan program yang perlu dibiayai.

Perencanaan harus berbasis data. Misalnya, jika data menunjukkan rendahnya literasi, sekolah perlu mengalokasikan dana untuk buku, pelatihan guru, kegiatan membaca, dan evaluasi literasi. Jika data menunjukkan toilet tidak layak, sanitasi harus menjadi prioritas. Jika guru belum siap menggunakan teknologi, anggaran pelatihan lebih penting daripada membeli perangkat tambahan.

10.6.2 Penganggaran

Penganggaran adalah proses menerjemahkan rencana menjadi angka. Di sekolah, dokumen seperti RKAS atau RAPBS menjadi instrumen utama. Anggaran harus memuat program, kegiatan, komponen biaya, sumber dana, jadwal, penanggung jawab, dan indikator. Anggaran yang baik tidak hanya rinci, tetapi juga logis.

Penganggaran perlu memperhatikan prioritas. Sekolah sering memiliki banyak keinginan, tetapi dana terbatas. Karena itu, kepala sekolah harus mampu membedakan antara kebutuhan mendesak, kebutuhan strategis, dan keinginan tambahan.

10.6.3 Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran adalah penggunaan dana sesuai rencana. Pada tahap ini, sekolah melakukan pengeluaran, pengadaan, pembayaran, honorarium sesuai ketentuan, pembiayaan kegiatan, dan transaksi lain.

Pelaksanaan harus didukung prosedur otorisasi, bukti transaksi, dan pemisahan fungsi agar tidak terjadi penyimpangan.

Pelaksanaan anggaran tidak boleh kaku secara buta. Jika ada perubahan kebutuhan, sekolah dapat melakukan revisi sesuai prosedur. Namun, perubahan tidak boleh dilakukan sembarangan atau tanpa dokumentasi.

10.6.4 Pencatatan dan Pembukuan

Setiap transaksi harus dicatat. Bukti pembayaran, kuitansi, nota, faktur, kontrak, berita acara, daftar hadir, foto kegiatan, dan dokumen pendukung harus tersimpan rapi. Pencatatan yang baik menjadi dasar laporan dan audit.

Pembukuan harus dilakukan tepat waktu. Penundaan pencatatan meningkatkan risiko lupa, kehilangan bukti, kesalahan, atau manipulasi. Bendahara perlu memiliki sistem yang rapi dan didukung kepala sekolah.

10.6.5 Monitoring

Monitoring dilakukan selama anggaran berjalan. Kepala sekolah, bendahara, tim keuangan, dan komite dapat memantau apakah dana digunakan sesuai rencana, apakah kegiatan berjalan, apakah realisasi sesuai jadwal, dan apakah ada hambatan.

Monitoring membantu sekolah melakukan koreksi dini. Jika belanja buku terlambat, program literasi terganggu. Jika pembayaran pemeliharaan tertunda, kerusakan bisa bertambah. Jika realisasi terlalu cepat tanpa hasil, perlu diperiksa.

10.6.6 Evaluasi

Evaluasi menilai apakah penggunaan dana efektif dan efisien. Evaluasi tidak hanya memeriksa bukti transaksi, tetapi juga dampak. Pertanyaannya: apakah program menghasilkan perubahan? Apakah biaya sebanding dengan manfaat? Apakah ada alternatif lebih baik? Apakah dana digunakan adil?

10.6.7 Pelaporan

Laporan keuangan sekolah harus disusun sesuai ketentuan dan disampaikan kepada pihak yang berwenang. Pelaporan juga perlu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan secara wajar. Laporan yang baik jelas, jujur, tepat waktu, dan didukung bukti.

10.6.8 Tindak Lanjut

Hasil evaluasi dan laporan harus ditindaklanjuti. Jika ditemukan kelemahan pencatatan, sistem pembukuan diperbaiki. Jika program tidak berdampak, anggaran berikutnya disesuaikan. Jika ada temuan audit, sekolah harus menyelesaikan sesuai prosedur. Tindak lanjut membuat manajemen keuangan menjadi proses belajar organisasi.

10.7 RKAS/RAPBS sebagai Instrumen Strategis

RKAS atau RAPBS bukan sekadar dokumen anggaran. Ia adalah instrumen strategis yang menghubungkan visi sekolah dengan tindakan nyata. Melalui RKAS, sekolah menunjukkan prioritasnya. Dokumen ini menjadi pedoman penggunaan dana, dasar pengawasan, dan alat akuntabilitas.

RKAS yang baik memiliki beberapa ciri. Pertama, disusun berdasarkan evaluasi diri sekolah dan data kebutuhan. Kedua, selaras dengan visi, misi, dan rencana pengembangan sekolah. Ketiga, memuat program prioritas yang jelas. Keempat, menyebut sumber dana. Kelima, realistis dengan kemampuan sekolah. Keenam, melibatkan pihak relevan. Ketujuh, memiliki indikator keberhasilan. Kedelapan, dapat dievaluasi.

Masalah yang sering muncul adalah RKAS disusun hanya untuk memenuhi kewajiban administrasi. Jika demikian, RKAS tidak menjadi alat manajemen. Dokumen selesai, tetapi pelaksanaan tidak mengacu pada rencana. Atau sebaliknya, kegiatan berjalan, tetapi tidak sesuai anggaran. Praktik seperti ini melemahkan akuntabilitas.

RKAS harus menjadi dokumen hidup. Kepala sekolah perlu menggunakan RKAS dalam rapat program, monitoring, laporan, dan evaluasi. Guru perlu memahami hubungan antara usulan kegiatan dan anggaran. Komite perlu

mengetahui dasar prioritas. Bendahara perlu menggunakan RKAS sebagai pedoman transaksi.

10.8 Pengendalian Internal Keuangan Sekolah

Pengendalian internal adalah sistem kebijakan dan prosedur untuk memastikan pengelolaan keuangan berjalan benar, aman, efisien, dan sesuai ketentuan. Pengendalian internal bertujuan mencegah kesalahan, penyimpangan, pemborosan, dan konflik kepentingan.

Ada beberapa unsur pengendalian internal.

Pertama, **pemisahan fungsi**. Orang yang merencanakan, menyetujui, membayar, mencatat, dan memeriksa sebaiknya tidak seluruhnya orang yang sama. Dalam sekolah kecil, pemisahan sempurna mungkin sulit, tetapi prinsip saling memeriksa tetap perlu.

Kedua, **otorisasi transaksi**. Setiap pengeluaran harus mendapat persetujuan sesuai kewenangan. Tidak boleh ada pengeluaran tanpa dasar program dan bukti.

Ketiga, **bukti transaksi sah**. Semua pengeluaran harus memiliki dokumen pendukung. Bukti harus asli, jelas, dan sesuai nilai transaksi.

Keempat, **rekonsiliasi berkala**. Bendahara perlu mencocokkan saldo kas, bank, buku pembantu, dan bukti transaksi. Rekonsiliasi mencegah perbedaan yang tidak terdeteksi.

Kelima, **pengamanan kas dan dokumen**. Dana tunai perlu dibatasi dan disimpan aman. Dokumen keuangan harus diarsipkan.

Keenam, **audit internal atau pemeriksaan berkala**. Kepala sekolah, komite, yayasan, atau tim pengawas dapat melakukan pemeriksaan sesuai kewenangan.

Ketujuh, **transparansi informasi**. Ringkasan penggunaan dana dapat diumumkan kepada warga sekolah sesuai ketentuan agar publik memahami alokasi dana.

Pengendalian internal bukan tanda tidak percaya kepada bendahara. Justru pengendalian melindungi bendahara, kepala sekolah, dan sekolah dari risiko kesalahan dan tuduhan.

10.9 Akuntabilitas Publik dalam Keuangan Sekolah

Akuntabilitas publik berarti sekolah bertanggung jawab kepada masyarakat atas sumber daya yang dikelolanya. Dalam konteks keuangan, akuntabilitas publik mencakup keterbukaan sumber dana, kejelasan rencana, penggunaan sesuai tujuan, bukti transaksi, laporan tepat waktu, pengawasan, dan penjelasan dampak.

Akuntabilitas publik memiliki beberapa dimensi.

Pertama, **akuntabilitas vertikal**. Sekolah bertanggung jawab kepada pemerintah, dinas pendidikan, yayasan, atau lembaga pemberi dana sesuai struktur kewenangan.

Kedua, **akuntabilitas horizontal**. Sekolah bertanggung jawab kepada komite, orang tua, masyarakat, guru, dan peserta didik sebagai pemangku kepentingan.

Ketiga, **akuntabilitas administratif**. Sekolah harus memiliki dokumen lengkap dan sesuai prosedur.

Keempat, **akuntabilitas finansial**. Penggunaan dana harus sesuai alokasi, tidak boros, dan tidak menyimpang.

Kelima, **akuntabilitas program**. Dana harus mendukung program yang direncanakan.

Keenam, **akuntabilitas hasil**. Sekolah perlu menunjukkan bahwa penggunaan dana memberi manfaat bagi mutu pendidikan.

Akuntabilitas publik penting karena sekolah mengelola kepercayaan. Ketika laporan keuangan tertutup, masyarakat mudah curiga. Ketika penggunaan dana tidak jelas, kepercayaan menurun. Ketika sekolah terbuka dan dapat menjelaskan, dukungan publik meningkat.

Namun, akuntabilitas tidak boleh berubah menjadi beban administratif berlebihan. Laporan harus bermakna, sederhana, dan sesuai kebutuhan. Akuntabilitas yang baik bukan banyaknya dokumen, tetapi kejelasan tanggung jawab dan kejujuran informasi.

10.10 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Keuangan

Kepala sekolah adalah penanggung jawab utama tata kelola keuangan sekolah. Meskipun bendahara mengelola pencatatan teknis, kepala sekolah tetap bertanggung jawab atas arah, prioritas, kepatuhan, pengawasan, dan integritas pengelolaan dana.

Peran kepala sekolah mencakup beberapa hal.

Pertama, **pemimpin perencanaan anggaran**. Kepala sekolah harus memastikan anggaran disusun berdasarkan kebutuhan pendidikan, bukan berdasarkan kebiasaan atau tekanan sesaat.

Kedua, **penjaga prioritas mutu**. Kepala sekolah harus menghubungkan anggaran dengan pembelajaran, peserta didik, guru, sarana, karakter, dan pengembangan sekolah.

Ketiga, **pengambil keputusan keuangan**. Setiap keputusan pengeluaran harus mempertimbangkan manfaat, risiko, kepatuhan, dan keadilan.

Keempat, **pengawas pelaksanaan anggaran**. Kepala sekolah harus memantau realisasi dan mencegah penyimpangan.

Kelima, **pembangun budaya integritas**. Kepala sekolah harus memberi teladan kejujuran, tidak menggunakan dana sekolah untuk kepentingan pribadi, dan tidak membiarkan praktik abu-abu.

Keenam, **komunikator publik**. Kepala sekolah harus mampu menjelaskan kebijakan keuangan kepada guru, komite, orang tua, yayasan, dan pemerintah.

Ketujuh, **pengembang kapasitas tim keuangan**. Bendahara dan staf administrasi perlu pelatihan, dukungan, dan sistem yang memadai.

Kepala sekolah yang baik tidak menyerahkan seluruh urusan keuangan kepada bendahara tanpa pengawasan. Namun, ia juga tidak boleh mengintervensi bendahara untuk melakukan hal yang tidak sesuai prosedur. Hubungan kepala sekolah dan bendahara harus profesional, transparan, dan saling menguatkan.

10.11 Peran Bendahara dan Tim Keuangan Sekolah

Bendahara sekolah memiliki peran teknis yang sangat penting. Ia mencatat penerimaan dan pengeluaran, menyiapkan bukti transaksi, menyusun laporan, melakukan rekonsiliasi, menyimpan dokumen, dan memastikan transaksi sesuai ketentuan. Bendahara perlu teliti, jujur, disiplin, memahami regulasi, mampu menggunakan sistem digital, dan berkomunikasi dengan baik.

Tim keuangan sekolah dapat mencakup kepala sekolah, bendahara, tenaga administrasi, operator, wakil kepala sekolah, dan unsur lain sesuai kebutuhan. Dalam sekolah swasta, yayasan juga memiliki peran penting. Tim ini harus bekerja dengan pembagian tugas yang jelas.

Bendahara sering menghadapi beban berat: transaksi banyak, regulasi berubah, aplikasi pelaporan, bukti fisik, pajak, koordinasi dengan guru, serta tekanan waktu. Karena itu, sekolah perlu memberi dukungan. Bendahara harus mendapat pelatihan, perangkat kerja, waktu administrasi, dan perlindungan dari tekanan yang tidak sesuai prosedur.

Bendahara bukan “kasir pribadi sekolah”. Bendahara adalah penjaga integritas transaksi. Jika bendahara menolak pengeluaran tanpa bukti atau tidak sesuai rencana, itu bukan sikap menghambat, tetapi bagian dari akuntabilitas.

10.12 Peran Komite Sekolah, Orang Tua, dan Masyarakat

Komite sekolah berperan penting dalam akuntabilitas keuangan. Komite dapat memberi pertimbangan dalam penyusunan rencana, mendukung program, membantu pengawasan, dan menjadi jembatan komunikasi

dengan orang tua. Namun, komite tidak boleh menjadi alat formalitas atau sekadar pemberi stempel. Komite harus memahami program sekolah, sumber dana, prioritas, dan laporan secara wajar.

Orang tua memiliki hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang pengelolaan dana sekolah, terutama jika ada partisipasi masyarakat. Informasi harus disampaikan dengan cara yang mudah dipahami. Tidak semua orang tua memahami format laporan keuangan teknis. Karena itu, sekolah dapat menyediakan ringkasan penggunaan dana, infografik anggaran, laporan kegiatan, atau forum penjelasan.

Masyarakat juga berperan dalam menjaga kepercayaan. Sekolah yang transparan akan lebih mudah memperoleh dukungan masyarakat. Alumni, dunia usaha, dan mitra lokal akan lebih percaya jika sekolah memiliki reputasi pengelolaan dana yang baik.

Namun, partisipasi publik harus diatur. Tidak semua pihak boleh mengakses seluruh detail data. Data pribadi siswa, honor individu, atau informasi sensitif harus dilindungi. Transparansi harus seimbang dengan perlindungan data dan etika.

10.13 Digitalisasi Manajemen Keuangan Sekolah

Digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, transparansi, dan akuntabilitas keuangan sekolah. Penggunaan aplikasi anggaran, pembukuan digital, sistem pembayaran non-tunai, e-invoice, arsip digital, dashboard realisasi, dan laporan elektronik dapat membantu sekolah mengurangi kesalahan manual.

Digitalisasi memiliki beberapa manfaat. Pertama, pencatatan lebih cepat. Kedua, bukti transaksi lebih mudah disimpan. Ketiga, laporan dapat dibuat lebih sistematis. Keempat, pengawasan lebih mudah. Kelima, transparansi meningkat. Keenam, risiko kehilangan dokumen menurun.

Namun, digitalisasi juga membawa risiko. Pertama, kesenjangan kompetensi. Bendahara dan staf perlu pelatihan. Kedua, keamanan data. Informasi keuangan dan data siswa harus dilindungi. Ketiga,

ketergantungan sistem. Jika aplikasi bermasalah, laporan bisa terganggu. Keempat, data salah. Sistem digital tidak menjamin benar jika input salah. Kelima, formalitas digital. Sekolah bisa tampak modern tetapi substansi pengelolaan tetap lemah.

Digitalisasi keuangan harus disertai budaya integritas. Aplikasi tidak menggantikan kejujuran. Sistem digital hanya alat; manusia tetap menentukan kualitas tata kelola.

10.14 Risiko dan Tantangan Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan sekolah menghadapi berbagai risiko.

Pertama, **salah alokasi dana**. Dana digunakan untuk kegiatan yang kurang prioritas, sementara kebutuhan penting terabaikan. Misalnya, sekolah mengeluarkan dana besar untuk seremoni, tetapi perpustakaan dan sanitasi kurang diperhatikan.

Kedua, **ketidaktertiban administrasi**. Bukti transaksi hilang, pencatatan terlambat, laporan tidak lengkap, dan arsip tidak rapi. Ini dapat menimbulkan masalah audit.

Ketiga, **kurang transparan**. Informasi keuangan hanya diketahui sebagian kecil orang. Hal ini menimbulkan kecurigaan.

Keempat, **kapasitas SDM terbatas**. Kepala sekolah, bendahara, atau komite belum memahami regulasi, akuntansi dasar, aplikasi, atau pengendalian internal.

Kelima, **penyalahgunaan dana**. Dana sekolah digunakan untuk kepentingan pribadi, mark-up, transaksi fiktif, atau pengeluaran tidak sah. Ini bukan hanya pelanggaran administrasi, tetapi pelanggaran moral.

Keenam, **keterlambatan laporan**. Laporan yang terlambat dapat menghambat pencairan dana berikutnya dan merusak kepercayaan.

Ketujuh, **konflik kepentingan**. Pengadaan barang atau jasa dilakukan dengan pihak yang memiliki hubungan pribadi tanpa transparansi.

Kedelapan, **ketergantungan pada satu sumber dana**. Jika sekolah hanya bergantung pada satu sumber, program mudah terganggu ketika pencairan terlambat.

Kesembilan, **perubahan regulasi**. Aturan keuangan berubah dari waktu ke waktu. Sekolah harus mengikuti perkembangan.

Kesepuluh, **tekanan sosial dan politik**. Sekolah dapat mengalami tekanan dari pihak tertentu untuk menggunakan dana tidak sesuai prioritas.

Menghadapi risiko ini, sekolah memerlukan sistem, bukan hanya niat baik. Integritas pribadi penting, tetapi harus didukung prosedur yang kuat.

10.15 Strategi Membangun Transparansi Keuangan Sekolah

Transparansi harus dirancang. Berikut strategi yang dapat dilakukan sekolah.

Pertama, **menyusun rencana anggaran secara partisipatif**. Guru, tenaga kependidikan, dan komite perlu memberi masukan sesuai peran. Partisipasi membuat anggaran lebih realistis dan mengurangi kecurigaan.

Kedua, **menyediakan ringkasan anggaran yang mudah dipahami**. Tidak semua pihak perlu membaca dokumen teknis. Ringkasan sumber dana, program utama, dan realisasi dapat disampaikan melalui papan informasi, rapat komite, atau media resmi sekolah.

Ketiga, **membuat laporan berkala**. Laporan tidak harus menunggu akhir tahun. Sekolah dapat memberi informasi triwulan atau semester.

Keempat, **menggunakan sistem digital**. Aplikasi pembukuan dan arsip digital dapat membantu keterbukaan dan akurasi.

Kelima, **menjelaskan dampak anggaran**. Transparansi bukan hanya angka. Sekolah perlu menjelaskan bahwa dana buku menghasilkan program literasi, dana pelatihan menghasilkan pembelajaran lebih baik, dan dana sanitasi menghasilkan lingkungan sehat.

Keenam, **membuka ruang pertanyaan**. Orang tua dan komite perlu memiliki saluran bertanya secara wajar.

Ketujuh, **melindungi informasi sensitif**. Transparansi harus etis. Data pribadi dan informasi tertentu tetap harus dijaga.

10.16 Strategi Membangun Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik lebih luas daripada transparansi. Transparansi menyediakan informasi; akuntabilitas menjamin tanggung jawab atas informasi tersebut.

Strategi akuntabilitas meliputi:

1. menyusun SOP keuangan sekolah;
2. menetapkan pembagian tugas yang jelas;
3. memastikan semua transaksi memiliki bukti;
4. melakukan rekonsiliasi berkala;
5. melakukan pemeriksaan internal;
6. melibatkan komite dalam pengawasan;
7. menyusun laporan sesuai ketentuan;
8. menindaklanjuti temuan audit;
9. mengevaluasi dampak program;
10. membangun budaya integritas.

Akuntabilitas harus dilihat sebagai pelindung sekolah. Sekolah yang akuntabel lebih aman dari tuduhan, lebih dipercaya publik, dan lebih mudah memperoleh dukungan.

10.17 Manajemen Keuangan dan Pengendalian Korupsi di Sekolah

Sekolah adalah lembaga pendidikan yang seharusnya menjadi teladan integritas. Namun, risiko penyimpangan tetap ada, terutama bila dana dikelola tertutup, bukti lemah, pengawasan rendah, dan budaya permisif.

Karena itu, manajemen keuangan sekolah juga harus dipahami sebagai pendidikan anti-korupsi.

Pengendalian korupsi di sekolah dapat dilakukan melalui beberapa langkah. Pertama, transparansi anggaran. Kedua, pemisahan fungsi. Ketiga, bukti transaksi lengkap. Keempat, pengadaan sesuai prosedur. Kelima, audit dan pengawasan. Keenam, perlindungan pelapor. Ketujuh, keteladanan kepala sekolah. Kedelapan, pendidikan integritas bagi siswa.

Sekolah yang mengelola dana secara jujur sedang mengajarkan integritas kepada peserta didik. Sebaliknya, sekolah yang memanipulasi keuangan sedang mengirim pesan buruk, meskipun dalam kurikulum mengajarkan kejujuran. Inilah sebabnya manajemen keuangan adalah bagian dari pendidikan karakter.

10.18 Penganggaran Berbasis Mutu dan Keadilan

Penganggaran sekolah harus berbasis mutu dan keadilan. Berbasis mutu berarti dana diarahkan pada peningkatan pembelajaran, layanan siswa, kompetensi guru, fasilitas dasar, dan program strategis. Berbasis keadilan berarti dana memperhatikan kebutuhan siswa yang berbeda.

Contoh penganggaran berbasis mutu adalah alokasi untuk pelatihan guru berbasis masalah pembelajaran, buku bacaan bermutu, laboratorium yang digunakan, asesmen diagnostik, program remedial, dan supervisi akademik. Contoh penganggaran berbasis keadilan adalah dukungan bagi siswa miskin, akses bagi siswa disabilitas, sanitasi layak untuk semua, bantuan transportasi dalam situasi tertentu, atau perangkat bersama bagi siswa yang tidak memiliki gawai.

Sekolah perlu menghindari anggaran yang hanya berorientasi citra. Pengeluaran untuk spanduk, seremoni, atau kegiatan seremonial boleh saja jika relevan, tetapi tidak boleh mengalahkan kebutuhan pembelajaran dan kesejahteraan siswa.

10.19 Studi Kasus Naratif: Reformasi Keuangan di SMP Integritas Mandiri

SMP Integritas Mandiri adalah sekolah dengan 650 siswa, 42 guru, dan 12 tenaga kependidikan. Sekolah menerima dana BOSP, bantuan pemerintah daerah, dukungan komite, dan beberapa hibah alumni. Selama bertahun-tahun, sekolah tidak mengalami kasus hukum, tetapi pengelolaan keuangan dianggap tertutup. Guru sering tidak tahu mengapa usulan pembelajaran ditolak. Orang tua hanya menerima informasi umum. Bendahara merasa bekerja sendirian. Komite lebih banyak hadir saat tanda tangan dokumen.

Ketika kepala sekolah baru mulai bertugas, ia menemukan beberapa masalah. RKAS disusun oleh sedikit orang. Bukti transaksi ada, tetapi arsip tidak rapi. Realisasi anggaran tidak dibahas secara rutin. Pengadaan dilakukan sesuai kebutuhan, tetapi tidak selalu terdokumentasi dengan baik. Program literasi tidak mendapat anggaran cukup, sementara kegiatan seremonial cukup besar. Guru kurang memahami hubungan antara program dan anggaran.

Kepala sekolah tidak langsung menuduh ada penyimpangan. Ia memulai dengan audit internal sederhana. Tim kecil dibentuk: kepala sekolah, bendahara, wakil kepala sekolah, perwakilan guru, tenaga administrasi, dan komite. Mereka meninjau RKAS, realisasi, bukti transaksi, arsip, dan dampak program. Hasilnya menunjukkan bahwa masalah utama adalah sistem, bukan semata-mata orang.

Sekolah kemudian melakukan reformasi. Pertama, penyusunan RKAS dilakukan berbasis data. Setiap bidang mengajukan program dengan alasan, target, indikator, dan anggaran. Kedua, prioritas sekolah ditetapkan: literasi, sanitasi, pengembangan guru, dan digitalisasi administrasi. Ketiga, sekolah membuat SOP pengeluaran: setiap transaksi harus memiliki dasar program, persetujuan, bukti, dan pencatatan. Keempat, laporan realisasi dibuat per triwulan. Kelima, komite tidak hanya menandatangani, tetapi ikut membahas prioritas. Keenam, ringkasan anggaran dipublikasikan kepada warga sekolah. Ketujuh, bendahara mendapat pelatihan aplikasi keuangan dan arsip digital.

Pada awalnya, sebagian guru merasa proses baru lebih rumit. Namun, setelah beberapa bulan, mereka melihat manfaatnya. Usulan kegiatan menjadi lebih jelas. Program yang tidak berdampak dikurangi. Dana literasi meningkat. Toilet diperbaiki. Guru mendapat pelatihan asesmen formatif. Orang tua mulai memahami penggunaan dana. Komite lebih aktif memberi masukan.

Setelah satu tahun, sekolah belum sempurna, tetapi kepercayaan meningkat. Bendahara tidak lagi merasa sendirian. Guru memahami bahwa anggaran bukan sekadar "uang sekolah", melainkan alat untuk mewujudkan prioritas pendidikan. Orang tua melihat bahwa sekolah lebih terbuka. Kepala sekolah menyadari bahwa reformasi keuangan bukan hanya memperbaiki angka, tetapi membangun budaya integritas.

10.20 Model Integratif Manajemen Keuangan Sekolah

Model integratif manajemen keuangan sekolah dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Visi dan Prioritas Sekolah → Analisis Kebutuhan → RKAS/RAPBS → Pelaksanaan Anggaran → Pencatatan dan Bukti → Monitoring → Evaluasi Dampak → Pelaporan Publik → Tindak Lanjut dan Perbaikan.

Visi memberi arah. Analisis kebutuhan memberi dasar data. RKAS menerjemahkan prioritas ke dalam angka. Pelaksanaan anggaran menggerakkan program. Pencatatan menjaga bukti. Monitoring mencegah penyimpangan. Evaluasi dampak menilai manfaat. Pelaporan publik membangun kepercayaan. Tindak lanjut memperbaiki sistem.

Model ini menegaskan bahwa keuangan sekolah harus berpusat pada mutu pendidikan. Pertanyaan akhirnya bukan hanya "apakah uang sudah habis sesuai rencana?", tetapi "apakah penggunaan uang membantu peserta didik belajar lebih baik, guru mengajar lebih baik, sekolah lebih aman, layanan lebih adil, dan masyarakat lebih percaya?"

10.21 Manajemen Keuangan dalam Era Digital dan AI

Era digital memberi peluang besar bagi manajemen keuangan sekolah. Sistem informasi dapat membantu penyusunan anggaran, realisasi, pencatatan transaksi, arsip bukti, pelaporan, dashboard monitoring, dan analisis pengeluaran. AI bahkan dapat membantu memeriksa pola pengeluaran, membuat ringkasan laporan, mendeteksi anomali, atau membantu penyusunan narasi evaluasi.

Namun, penggunaan teknologi dan AI dalam keuangan sekolah harus hati-hati. Pertama, data keuangan harus aman. Kedua, akses sistem harus dibatasi sesuai kewenangan. Ketiga, penggunaan AI tidak boleh menggantikan verifikasi manusia. Keempat, data yang dimasukkan ke sistem AI harus memperhatikan kerahasiaan. Kelima, sekolah harus memahami bahwa AI dapat salah dan perlu diperiksa.

Digitalisasi bukan hanya soal aplikasi, tetapi perubahan budaya kerja. Jika budaya keuangan masih tertutup, aplikasi tidak akan otomatis membuat sekolah transparan. Jika input data tidak disiplin, laporan digital tetap salah. Jika pengendalian internal lemah, teknologi hanya mempercepat kesalahan. Karena itu, digitalisasi harus disertai SOP, pelatihan, etika, dan pengawasan.

10.22 Indikator Keberhasilan Manajemen Keuangan Sekolah

Keberhasilan manajemen keuangan sekolah dapat dilihat dari beberapa indikator.

Pertama, RKAS/RAPBS disusun berbasis data dan prioritas pendidikan.

Kedua, penggunaan dana sesuai rencana dan regulasi.

Ketiga, semua transaksi memiliki bukti sah dan tersimpan rapi.

Keempat, laporan keuangan disusun tepat waktu.

Kelima, komite sekolah terlibat secara bermakna dalam pertimbangan dan pengawasan.

Keenam, ringkasan informasi keuangan tersedia bagi pemangku kepentingan secara wajar.

Ketujuh, audit atau pemeriksaan tidak menemukan penyimpangan material.

Kedelapan, dana digunakan untuk program yang berdampak pada mutu pembelajaran dan layanan siswa.

Kesembilan, pengendalian internal berjalan.

Kesepuluh, sekolah memiliki budaya integritas dan anti-penyalahgunaan dana.

Kesebelas, bendahara dan tim keuangan memiliki kapasitas memadai.

Keduabelas, masyarakat dan orang tua memiliki kepercayaan terhadap sekolah.

10.23 Tantangan Etis dalam Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan sekolah sering menghadapi dilema etis. Misalnya, sekolah ingin mengadakan kegiatan bergengsi, tetapi dana terbatas dan toilet perlu diperbaiki. Mana yang dipilih? Sekolah ingin membeli perangkat digital, tetapi sebagian guru belum siap menggunakannya. Apakah pembelian tetap dilakukan? Orang tua mampu ingin menyumbang fasilitas kelas tertentu, tetapi kelas lain tertinggal. Apakah diterima? Vendor menawarkan harga murah tetapi kualitas rendah. Apakah dipilih?

Dilema etis harus diselesaikan dengan nilai pendidikan: kepentingan peserta didik, keadilan, keselamatan, mutu pembelajaran, transparansi, dan keberlanjutan. Kepala sekolah harus mampu mengatakan tidak pada pengeluaran yang tidak sesuai prioritas, meskipun populer. Ia juga harus mampu menjelaskan keputusan kepada publik.

Etika keuangan sekolah tidak hanya berkaitan dengan “tidak mencuri”. Etika juga berkaitan dengan prioritas. Menghabiskan dana besar untuk kegiatan kurang penting sementara kebutuhan dasar siswa diabaikan adalah masalah etis. Menunda perbaikan fasilitas berbahaya juga masalah etis. Tidak memberi informasi kepada orang tua juga masalah etis.

10.24 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, manajemen keuangan menuntut kepemimpinan strategis, teknis, dan moral. Kepala sekolah harus memahami regulasi, tetapi juga memahami tujuan pendidikan. Ia harus dapat membaca laporan, tetapi juga membaca dampak program. Ia harus menjaga kepatuhan, tetapi juga mendorong inovasi.

Kepala sekolah perlu membangun sistem, bukan bergantung pada kepercayaan personal. Sistem mencakup SOP, pembagian tugas, pengendalian internal, pelaporan, audit, digitalisasi, dan keterlibatan komite. Kepala sekolah juga perlu mengembangkan kapasitas bendahara dan staf administrasi.

Kepala sekolah harus menjadikan anggaran sebagai alat kepemimpinan. Melalui anggaran, ia menunjukkan prioritas. Melalui laporan, ia membangun kepercayaan. Melalui evaluasi, ia memperbaiki sekolah. Melalui integritas, ia mendidik karakter warga sekolah.

10.25 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru perlu memahami bahwa keuangan sekolah bukan hanya urusan kepala sekolah dan bendahara. Guru berperan mengusulkan kebutuhan pembelajaran secara rasional, menggunakan fasilitas secara bertanggung jawab, melaksanakan program sesuai anggaran, dan menyusun laporan kegiatan. Guru harus menghindari usulan yang tidak terkait tujuan pembelajaran.

Tenaga kependidikan berperan dalam administrasi, arsip, inventaris, bukti transaksi, data, dan layanan. Ketelitian tenaga administrasi sangat menentukan akuntabilitas. Operator sekolah perlu membantu sistem digital. Bendahara perlu bekerja sama dengan staf agar dokumen tertib.

Semua warga sekolah harus memahami bahwa dana sekolah adalah amanah. Menggunakan fasilitas dengan boros, merusak barang, membuat kegiatan tanpa laporan, atau meminta pengeluaran tanpa bukti adalah bagian dari budaya yang harus diperbaiki.

10.26 Implikasi bagi Komite, Orang Tua, dan Masyarakat

Komite sekolah perlu menjalankan peran pertimbangan dan pengawasan secara bermakna. Komite sebaiknya memahami RKAS, bertanya tentang prioritas, memantau laporan, dan membantu komunikasi dengan orang tua. Komite tidak boleh menjadi formalitas.

Orang tua perlu memperoleh informasi yang wajar tentang keuangan sekolah, terutama terkait partisipasi masyarakat. Sekolah perlu menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Banyak konflik muncul bukan karena dana disalahgunakan, tetapi karena komunikasi tidak jelas.

Masyarakat dapat mendukung sekolah melalui hibah, kemitraan, atau pengawasan sosial. Namun, dukungan masyarakat harus transparan. Setiap bantuan harus dicatat dan digunakan sesuai tujuan.

10.27 Penutup Bab

Manajemen keuangan sekolah dan akuntabilitas publik merupakan fondasi penting bagi tata kelola sekolah bermutu. Keuangan sekolah bukan sekadar catatan angka, tetapi alat untuk mewujudkan visi pendidikan. Dana sekolah harus digunakan untuk memperkuat pembelajaran, layanan peserta didik, pengembangan guru, sarana-prasarana, budaya sekolah, keselamatan, inklusi, dan keberlanjutan program.

Manajemen keuangan sekolah mencakup perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pencatatan, monitoring, evaluasi, pelaporan, dan tindak lanjut. Setiap tahap harus dijalankan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, keadilan, kepatuhan, dan partisipasi. Kepala sekolah adalah penanggung jawab utama, bendahara adalah pengelola teknis, guru dan tenaga kependidikan adalah pelaksana program, komite adalah mitra pengawasan, dan orang tua serta masyarakat adalah pemangku kepentingan.

Akuntabilitas publik tidak boleh dipahami sebagai beban, tetapi sebagai cara membangun kepercayaan. Sekolah yang terbuka dan bertanggung

jawab akan lebih mudah memperoleh dukungan. Sekolah yang mengelola dana secara jujur sedang mendidik integritas. Sekolah yang mengalokasikan anggaran secara adil sedang mendidik keadilan. Sekolah yang mengevaluasi dampak anggaran sedang belajar menjadi organisasi yang bermutu.

Akhirnya, pertanyaan utama dalam manajemen keuangan sekolah bukan hanya "apakah laporan sudah selesai?", tetapi "apakah dana yang dikelola benar-benar membantu peserta didik bertumbuh?" Jika jawabannya ya, maka keuangan sekolah telah menjadi instrumen pendidikan yang sejati.

Glossarium

Akuntabilitas Publik: Kewajiban sekolah untuk mempertanggungjawabkan sumber, penggunaan, pelaporan, dan dampak dana kepada pihak yang berwenang dan masyarakat sesuai ketentuan.

Anggaran Sekolah: Rencana keuangan yang memuat sumber dana, program, kegiatan, alokasi biaya, jadwal, dan penanggung jawab.

Audit Sekolah: Pemeriksaan terhadap pengelolaan keuangan, bukti transaksi, kepatuhan, dan efektivitas penggunaan dana sekolah.

Bendahara Sekolah: Petugas yang bertanggung jawab atas pencatatan, pengelolaan transaksi, penyimpanan dokumen, dan penyusunan laporan keuangan sekolah.

BOSP: Bantuan Operasional Satuan Pendidikan, yaitu dana bantuan operasional untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan sesuai ketentuan yang berlaku.

Efektivitas Keuangan: Tingkat keberhasilan penggunaan dana dalam mencapai tujuan pendidikan.

Efisiensi Keuangan: Penggunaan dana secara hemat, tepat, dan bernilai guna tanpa pemborosan.

Evaluasi Anggaran: Proses menilai realisasi, kepatuhan, efisiensi, efektivitas, dan dampak penggunaan dana.

Konflik Kepentingan: Situasi ketika keputusan keuangan dipengaruhi kepentingan pribadi, keluarga, kelompok, atau pihak tertentu sehingga mengganggu objektivitas.

Laporan Keuangan Sekolah: Dokumen pertanggungjawaban yang memuat penerimaan, pengeluaran, saldo, bukti transaksi, dan informasi keuangan lain sesuai ketentuan.

Monitoring Keuangan: Pemantauan pelaksanaan anggaran selama periode berjalan untuk memastikan kesesuaian dengan rencana dan aturan.

Penganggaran Berbasis Mutu: Penyusunan anggaran yang mengutamakan kegiatan berdampak pada pembelajaran, layanan peserta didik, dan peningkatan mutu sekolah.

Pengendalian Internal: Sistem kebijakan dan prosedur untuk mencegah kesalahan, pemborosan, penyalahgunaan dana, dan pelanggaran keuangan.

RKAS/RAPBS: Dokumen rencana kegiatan dan anggaran sekolah yang menjadi pedoman penggunaan dana dalam periode tertentu.

SOP Keuangan: Prosedur operasional standar yang mengatur langkah, kewenangan, bukti, dan tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan sekolah.

Transparansi: Keterbukaan informasi keuangan yang relevan, jelas, dan dapat diakses secara wajar oleh pihak yang berhak.

Value for Learning: Prinsip bahwa setiap penggunaan dana harus memberi nilai tambah bagi proses dan hasil belajar peserta didik.

Daftar Pustaka

Banjarnahor, L., et al. (2023). Monitoring and evaluation of school finances to increase transparency and accountability. *International Journal of Education*. DOI tidak tersedia.

Belfield, C. R., & Levin, H. M. (2007). *The price we pay: Economic and social consequences of inadequate education*. Brookings Institution Press. DOI tidak tersedia.

Gusnardi, Riadi, R. M., & Hendripides. (2021). School financial management based on accountability and transparency. *International Journal of Early Childhood Special Education, 13*(2), 538–550. doi: 10.9756/INT-JECSE/V13I2.211091.

Hanushek, E. A. (1997). Assessing the effects of school resources on student achievement: An update. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 19*(2), 141–164. doi: 10.3102/01623737019002141.

Hanushek, E. A. (2006). School resources. In E. A. Hanushek & F. Welch (Eds.), *Handbook of the Economics of Education* (Vol. 2, pp. 865–908). Elsevier. doi: 10.1016/S1574-0692(06)02014-9.

Hedges, L. V., Laine, R. D., & Greenwald, R. (1994). Does money matter? A meta-analysis of studies of the effects of differential school inputs on student outcomes. *Educational Researcher, 23*(3), 5–14. doi: 10.3102/0013189X023003005.

Jackson, C. K., Johnson, R. C., & Persico, C. (2016). The effects of school spending on educational and economic outcomes: Evidence from school finance reforms. *The Quarterly Journal of Economics, 131*(1), 157–218. doi: 10.1093/qje/qjv036.

Lafortune, J., Rothstein, J., & Schanzenbach, D. W. (2018). School finance reform and the distribution of student achievement. *American Economic Journal: Applied Economics, 10*(2), 1–26. doi: 10.1257/app.20160567.

Odden, A. R., & Picus, L. O. (2014). *School finance: A policy perspective* (5th ed.). McGraw-Hill. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 8 Tahun 2025 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 8 Tahun 2026 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan*. DOI tidak tersedia.

Rizka, A. F., Ahmad, M., & Rochimah, H. (2025). An overview of financial management in public schools: Accountability and transparency in BOS fund management. *Journal of Educational Leadership and Evaluation*. DOI tidak tersedia.

Rohman, A., et al. (2024). Transparency and accountability of school funds. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen*. DOI tidak tersedia.

World Bank. (2003). *Public expenditure tracking surveys: Lessons from Uganda, Tanzania, Ghana and Honduras*. World Bank. DOI tidak tersedia.

Bab 11. Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 HAKIKAT



Manajemen administrasi, data, dan sistem informasi sekolah adalah proses mengelola dokumen, layanan administrasi, data pendidikan, dan informasi sekolah agar operasional tertib, cepat, akurat, aman, dan mendukung keputusan.

2 RUANG LINGKUP ADMINISTRASI

- Administrasi akademik
- Kesiswaan
- Kepegawaian
- Keuangan
- Sarana-prasarana
- Surat-menyurat & arsip
- Layanan orang tua & masyarakat

3 SIKLUS DATA SEKOLAH

Pengumpulan data → Verifikasi → Penyimpanan → Pengolahan → Analisis → Pelaporan → Pemanfaatan untuk keputusan

4 FUNGSI SISTEM INFORMASI SEKOLAH

- Integrasi data
- Efisiensi layanan
- Monitoring
- Pelaporan
- Transparansi
- Dukungan keputusan
- Komunikasi sekolah–orang tua

5 PRINSIP PENGELOLAAN DATA

1. Akurasi
2. Ketepatan Waktu
3. Konsistensi
4. Kelengkapan
5. Kerahasiaan
6. Keamanan
7. Aksesibilitas
8. Akuntabilitas

6 MANFAAT STRATEGIS

Kepala Sekolah	→	Keputusan lebih cepat
Guru	→	Administrasi lebih tertib
Tenaga Kependidikan	→	Layanan lebih responsif
Siswa	→	Evaluasi berbasis data
Orang Tua	→	Mutu sekolah meningkat

7 TANTANGAN & SOLUSI

TANTANGAN	SOLUSI
Data ganda / tidak valid	SOP baku dan standar data yang jelas
SDM belum siap	Pelatihan berkelanjutan dan pendampingan
Keamanan data	Kontrol akses, enkripsi, dan kebijakan keamanan
Infrastruktur lemah	Digitalisasi bertahap & peningkatan infrastruktur
Budaya manual	Backup data rutin & audit data berkala

PESAN KUNCI

Sekolah yang tertib administrasi, kuat dalam data, dan cerdas memanfaatkan sistem informasi akan lebih akuntabel, responsif, dan efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Tertib • Akurat • Terintegrasi • Aman • Berbasis Keputusan

Bab 11. Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah ******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen administrasi, data, dan sistem informasi sekolah sebagai fondasi penting bagi tata kelola persekolahan modern. Sekolah tidak hanya mengelola proses pembelajaran, peserta didik, guru, sarana, dan keuangan, tetapi juga mengelola dokumen, data, informasi, arsip, komunikasi, pelaporan, serta sistem digital yang menopang pengambilan keputusan. Dalam konteks pendidikan masa kini, administrasi sekolah tidak boleh dipahami sebagai pekerjaan klerikal semata, seperti mengisi formulir, menyimpan berkas, membuat surat, atau menyusun laporan. Administrasi sekolah merupakan sistem layanan yang memastikan sekolah berjalan tertib, akurat, transparan, efisien, responsif, dan akuntabel.

Data menjadi sumber daya strategis sekolah. Data peserta didik, guru dan tenaga kependidikan, kurikulum, kehadiran, hasil belajar, keuangan, sarana-prasarana, kegiatan kesiswaan, bimbingan konseling, kesehatan, alumni, serta relasi dengan orang tua dapat digunakan untuk memahami kondisi sekolah dan merancang perbaikan. Namun, data hanya bernilai apabila akurat, mutakhir, lengkap, konsisten, aman, mudah diakses oleh pihak berwenang, serta digunakan secara etis. Di Indonesia, tata kelola data pendidikan terhubung dengan Dapodik sebagai Data Pokok Pendidikan di lingkungan Kemendikdasmen, Data Referensi Pendidikan, serta kebijakan Satu Data Pendidikan yang bertujuan menghasilkan informasi yang akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, diakses, dan dibagipakaikan. (Dapo Kemendikdasmen)

Sistem informasi sekolah menjadi instrumen penting untuk mengintegrasikan administrasi, data, komunikasi, pelaporan, dan pengambilan keputusan. Sistem informasi yang baik membantu kepala sekolah mengambil keputusan berbasis bukti, guru memahami

perkembangan peserta didik, tenaga kependidikan mengelola layanan secara tertib, orang tua memperoleh informasi secara transparan, dan pemerintah memperoleh data untuk kebijakan pendidikan. Namun, digitalisasi juga membawa tantangan, seperti kualitas data rendah, duplikasi input, keamanan data pribadi, kesiapan SDM, infrastruktur terbatas, budaya kerja manual, dan risiko ketergantungan pada aplikasi. Karena itu, manajemen administrasi, data, dan sistem informasi sekolah harus berlandaskan prinsip ketertiban, akurasi, integrasi, keamanan, akuntabilitas, efisiensi, etika, dan kebermanfaatan bagi mutu pendidikan.

Kata Kunci: *administrasi sekolah, data pendidikan, sistem informasi sekolah, Dapodik, EMIS, tata kelola data, pengambilan keputusan berbasis data, arsip sekolah, keamanan data, akuntabilitas pendidikan*.

11.1 Pendahuluan

Sekolah modern tidak dapat dikelola hanya dengan intuisi, kebiasaan, dan komunikasi lisan. Sekolah adalah organisasi pendidikan yang kompleks. Di dalamnya terdapat peserta didik dengan latar belakang beragam, guru dan tenaga kependidikan dengan tugas profesional, kurikulum yang harus diterjemahkan ke dalam pembelajaran, keuangan yang harus dipertanggungjawabkan, sarana-prasarana yang harus dirawat, kegiatan kesiswaan yang perlu dibina, relasi orang tua yang perlu dikelola, serta tuntutan pelaporan kepada pemerintah dan masyarakat. Semua itu membutuhkan administrasi yang tertib, data yang akurat, dan sistem informasi yang andal.

Administrasi sekolah sering dipandang sebagai pekerjaan belakang layar. Ia tidak selalu terlihat seperti proses mengajar di kelas atau kegiatan siswa di lapangan. Namun, tanpa administrasi yang baik, sekolah mudah mengalami kekacauan. Data siswa salah. Jadwal tidak sinkron. Surat terlambat. Arsip hilang. Laporan tidak tepat waktu. Pembayaran tidak tercatat. Inventaris tidak jelas. Informasi kepada orang tua simpang siur. Guru kesulitan memperoleh data. Kepala sekolah mengambil keputusan

berdasarkan dugaan. Dalam situasi demikian, mutu pendidikan akan terganggu.

Pada masa lalu, administrasi sekolah banyak bertumpu pada buku besar, map arsip, formulir kertas, papan pengumuman, dan komunikasi tatap muka. Sistem seperti itu masih dapat berjalan pada sekolah kecil dengan kompleksitas rendah. Namun, perkembangan pendidikan, teknologi, regulasi, dan tuntutan akuntabilitas membuat sekolah perlu membangun sistem administrasi dan informasi yang lebih modern. Digitalisasi bukan sekadar mengikuti tren, melainkan respons terhadap kebutuhan efisiensi, akurasi, transparansi, integrasi, dan kecepatan layanan.

Di Indonesia, sekolah juga menjadi bagian dari ekosistem data pendidikan nasional. Dapodik berperan sebagai Data Pokok Pendidikan di lingkungan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah; portal Dapodik memuat rekapitulasi data nasional tentang satuan pendidikan, peserta didik, guru, tenaga kependidikan, dan komponen terkait. (Dapo Kemendikdasmen) Data Referensi Pendidikan dikelola agar data pendidikan terintegrasi dan menjadi acuan sinkronisasi. (Data Referensi Kemendikdasmen) Portal Data Kemendikdasmen juga menjelaskan Satu Data Pendidikan sebagai kebijakan tata kelola data untuk menghasilkan informasi yang akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, diakses, dan dibagipakaikan. (Portal Data Kemendikdasmen)

Bab ini membahas manajemen administrasi, data, dan sistem informasi sekolah sebagai satu kesatuan. Administrasi memberi ketertiban proses. Data memberi bukti. Informasi memberi makna. Sistem informasi menghubungkan data dan keputusan. Jika dikelola baik, ketiganya akan meningkatkan mutu sekolah. Jika dikelola buruk, ketiganya akan menjadi beban administratif yang menghabiskan waktu tetapi tidak menghasilkan perbaikan.

11.2 Hakikat Manajemen Administrasi Sekolah

Manajemen administrasi sekolah adalah proses mengatur, mencatat, mengarsipkan, mengolah, mengomunikasikan, dan menggunakan informasi administratif untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan secara tertib, efektif, efisien, dan akuntabel. Administrasi sekolah mencakup seluruh aktivitas pendukung yang memungkinkan proses pendidikan berjalan lancar: administrasi akademik, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana, surat-menyurat, arsip, hubungan masyarakat, dan pelaporan.

Administrasi tidak identik dengan birokrasi yang kaku. Administrasi yang sehat justru membantu sekolah bekerja lebih manusiawi karena mengurangi kebingungan, memperjelas tanggung jawab, mempercepat layanan, dan menyediakan data yang diperlukan. Sebaliknya, administrasi yang buruk dapat membuat sekolah tampak sibuk tetapi tidak produktif. Guru menghabiskan waktu mengisi dokumen berulang. Tenaga kependidikan kewalahan mencari arsip. Kepala sekolah menerima laporan terlambat. Orang tua tidak mendapat informasi jelas. Peserta didik dirugikan karena layanan lambat.

Hakikat administrasi sekolah dapat dijelaskan melalui empat dimensi.

Pertama, **administrasi sebagai layanan**. Administrasi sekolah harus memudahkan warga sekolah. Layanan administrasi yang baik membuat guru dapat fokus pada pembelajaran, siswa memperoleh haknya, orang tua mendapat informasi yang jelas, dan kepala sekolah memiliki dasar keputusan.

Kedua, **administrasi sebagai dokumentasi**. Sekolah adalah lembaga publik atau lembaga sosial yang membutuhkan jejak keputusan. Dokumen seperti surat keputusan, daftar hadir, data siswa, rapor, arsip keuangan, inventaris, notulen rapat, dan laporan kegiatan bukan sekadar kertas, tetapi bukti tanggung jawab.

Ketiga, **administrasi sebagai sistem informasi**. Administrasi menghasilkan data. Data yang dikumpulkan, diolah, dan dianalisis akan menjadi informasi. Informasi yang baik membantu sekolah memahami masalah, menetapkan prioritas, dan mengevaluasi program.

Keempat, **administrasi sebagai akuntabilitas**. Sekolah harus mampu menjelaskan apa yang dilakukan, mengapa dilakukan, siapa yang bertanggung jawab, bagaimana sumber daya digunakan, dan apa hasilnya. Standar pengelolaan satuan pendidikan di Indonesia menempatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan sebagai bagian dari pengelolaan sekolah, sehingga administrasi menjadi instrumen penting dalam siklus tata kelola tersebut. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Dengan demikian, administrasi sekolah bukan pekerjaan pinggiran. Ia adalah tulang punggung tata kelola sekolah.

11.3 Ruang Lingkup Administrasi Sekolah

Administrasi sekolah memiliki ruang lingkup luas. Setiap bidang administrasi berperan dalam mendukung proses pendidikan.

11.3.1 Administrasi Akademik

Administrasi akademik mencakup kalender pendidikan, jadwal pelajaran, pembagian tugas mengajar, perangkat pembelajaran, daftar hadir siswa, daftar nilai, rapor, ujian, asesmen, kenaikan kelas, kelulusan, mutasi siswa, dan dokumen kurikulum. Administrasi akademik yang tertib membantu sekolah memantau pelaksanaan kurikulum dan perkembangan hasil belajar.

Administrasi akademik tidak boleh berhenti sebagai arsip. Data nilai, kehadiran, hasil asesmen, dan catatan pembelajaran harus digunakan untuk memperbaiki proses belajar. Misalnya, bila data menunjukkan banyak siswa lemah dalam literasi, sekolah dapat merancang program literasi lintas mata pelajaran. Bila data menunjukkan absensi tinggi pada kelas tertentu, wali kelas dan guru BK dapat melakukan intervensi.

11.3.2 Administrasi Kesiswaan

Administrasi kesiswaan mencakup data identitas peserta didik, penerimaan murid baru, rombongan belajar, absensi, prestasi, pelanggaran, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, kesehatan, beasiswa, mutasi, alumni, dan komunikasi dengan orang tua. Data kesiswaan sangat sensitif karena

menyangkut anak. Oleh karena itu, data harus dikelola secara akurat, aman, dan etis.

Administrasi kesiswaan yang baik memungkinkan sekolah mengenali peserta didik sebagai pribadi. Sekolah dapat mengetahui siapa yang sering absen, siapa yang membutuhkan bantuan ekonomi, siapa yang berprestasi, siapa yang berisiko mengalami masalah sosial-emosional, dan siapa yang membutuhkan dukungan khusus.

11.3.3 Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian mencakup data guru dan tenaga kependidikan, kualifikasi, riwayat pendidikan, sertifikasi, beban kerja, jadwal mengajar, penilaian kinerja, kehadiran, pengembangan profesional, surat tugas, cuti, mutasi, dan dokumen kepegawaian lain. Data ini diperlukan untuk manajemen SDM sekolah.

Administrasi kepegawaian tidak hanya penting untuk kepatuhan, tetapi juga untuk pengembangan guru. Kepala sekolah dapat membaca kebutuhan pelatihan, distribusi beban kerja, regenerasi kepemimpinan, dan kompetensi digital guru.

11.3.4 Administrasi Keuangan

Administrasi keuangan mencakup penerimaan dana, pengeluaran, RKAS/RAPBS, bukti transaksi, laporan realisasi, pajak, pengadaan, dan pertanggungjawaban. Administrasi keuangan harus transparan dan akuntabel. Pengelolaan dana BOSP, misalnya, mengikuti petunjuk teknis yang diperbarui dari waktu ke waktu, termasuk Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026 untuk pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

11.3.5 Administrasi Sarana-Prasarana

Administrasi sarana-prasarana mencakup inventarisasi aset, kondisi barang, lokasi barang, pemeliharaan, penggunaan ruang, penghapusan aset, pengadaan, dan laporan fasilitas. Data sarana-prasarana membantu sekolah merencanakan kebutuhan, mencegah pemborosan, dan menjaga keselamatan warga sekolah.

11.3.6 Administrasi Surat-Menyurat dan Arsip

Sekolah menghasilkan banyak dokumen: surat masuk, surat keluar, surat keputusan, undangan, notulen, berita acara, laporan, perjanjian kerja sama, arsip peserta didik, arsip guru, dan dokumen legal. Pengelolaan arsip harus tertib agar dokumen mudah ditemukan, aman, dan tidak hilang.

11.3.7 Administrasi Hubungan Sekolah dengan Orang Tua dan Masyarakat

Sekolah perlu mengelola komunikasi dengan orang tua, komite, alumni, masyarakat, dunia usaha, perguruan tinggi, dan pemerintah. Administrasi hubungan masyarakat mencakup data kontak, undangan, notulen rapat, dokumentasi kegiatan, laporan kerja sama, dan media komunikasi resmi.

11.4 Hakikat Data Pendidikan di Sekolah

Data pendidikan adalah fakta, angka, catatan, dokumen, atau rekaman yang menggambarkan kondisi pendidikan. Data dapat berupa nama siswa, usia, alamat, NISN, kelas, kehadiran, nilai, prestasi, catatan konseling, data guru, data sarana, data keuangan, data kegiatan, hasil survei, dan data alumni. Data adalah bahan mentah. Setelah diolah, dianalisis, dan diberi konteks, data menjadi informasi. Setelah informasi digunakan untuk memahami masalah dan mengambil tindakan, ia menjadi dasar keputusan.

Sekolah sering memiliki banyak data, tetapi tidak selalu memiliki informasi. Data hadir siswa mungkin tersedia, tetapi tidak dianalisis untuk mendeteksi risiko putus sekolah. Nilai siswa tersedia, tetapi tidak digunakan untuk memperbaiki pembelajaran. Data sarana tersedia, tetapi tidak digunakan untuk merencanakan pemeliharaan. Data keuangan tersedia, tetapi tidak dikaitkan dengan dampak program. Dalam kondisi demikian, data hanya menjadi beban administrasi.

Manajemen data sekolah bertujuan mengubah data menjadi pengetahuan organisasi. Mandinach menekankan bahwa penggunaan data dalam pendidikan harus membantu praktik, bukan sekadar menjadi tuntutan akuntabilitas; data-driven decision making membutuhkan kemampuan

mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan menggunakan data secara bermakna. (Taylor & Francis Online) Schildkamp dan kolega juga menunjukkan bahwa penggunaan data di sekolah dapat didorong atau dihambat oleh karakteristik organisasi, karakteristik data, karakteristik pengguna, dan kolaborasi. (Taylor & Francis Online)

Data pendidikan memiliki beberapa sifat penting.

Pertama, **data harus akurat**. Data salah menghasilkan keputusan salah. Jika data jumlah siswa keliru, alokasi bantuan dapat salah. Jika data nilai salah, intervensi pembelajaran keliru. Jika data sarana salah, pengadaan dapat tidak tepat.

Kedua, **data harus mutakhir**. Data lama tidak selalu menggambarkan kondisi sekarang. Siswa pindah, guru berubah, fasilitas rusak, dan kebutuhan sekolah berkembang.

Ketiga, **data harus lengkap**. Data yang tidak lengkap membuat analisis timpang. Misalnya, data nilai tanpa data kehadiran belum cukup memahami masalah belajar.

Keempat, **data harus konsisten**. Nama, nomor induk, kelas, kode sekolah, dan data lain harus konsisten antar dokumen dan sistem.

Kelima, **data harus aman**. Data siswa dan guru mengandung informasi pribadi yang harus dilindungi. UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi mengatur asas, jenis data pribadi, hak subjek data, pemrosesan data pribadi, kewajiban pengendali dan prosesor data pribadi, transfer data, sanksi administratif, larangan, serta ketentuan pidana terkait pelindungan data pribadi. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Keenam, **data harus digunakan**. Data yang hanya dikumpulkan tetapi tidak digunakan tidak memberi nilai. Tujuan akhir data adalah membantu pendidikan menjadi lebih baik.

11.5 Jenis-Jenis Data Sekolah

Data sekolah dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori utama.

11.5.1 Data Identitas dan Demografi Peserta Didik

Data ini meliputi nama, NISN, tempat tanggal lahir, jenis kelamin, alamat, agama, data orang tua/wali, pekerjaan orang tua, kondisi sosial-ekonomi, kebutuhan khusus, dan riwayat pendidikan. Data ini penting untuk layanan administrasi, komunikasi, bantuan pendidikan, dan pelaporan.

Namun, data identitas merupakan data pribadi. Sekolah harus membatasi akses dan mencegah penyalahgunaan. Data tidak boleh disebarkan di grup publik tanpa alasan sah.

11.5.2 Data Akademik

Data akademik meliputi nilai, hasil asesmen, capaian pembelajaran, rapor, portofolio, remedial, pengayaan, kenaikan kelas, kelulusan, dan hasil ujian. Data akademik penting untuk memahami perkembangan belajar dan efektivitas pembelajaran.

Data akademik sebaiknya dianalisis secara individual, kelas, mata pelajaran, dan sekolah. Analisis ini membantu guru dan kepala sekolah melihat pola: kompetensi mana yang lemah, kelas mana yang membutuhkan dukungan, siswa mana yang berisiko, dan strategi mana yang efektif.

11.5.3 Data Kehadiran dan Disiplin

Data kehadiran mencakup hadir, sakit, izin, alpa, terlambat, dan pulang cepat. Data disiplin mencakup pelanggaran, pembinaan, konsekuensi, mediasi, penghargaan perilaku baik, dan kasus khusus. Data ini berguna untuk deteksi dini. Siswa yang sering absen atau terlambat mungkin menghadapi masalah transportasi, keluarga, kesehatan, motivasi, atau perundungan.

11.5.4 Data Guru dan Tenaga Kependidikan

Data ini mencakup identitas, kualifikasi, sertifikasi, kompetensi, jadwal, beban kerja, kehadiran, kinerja, pelatihan, pengembangan profesional, dan tugas tambahan. Data ini membantu perencanaan SDM, pembagian tugas, pelatihan, dan evaluasi kinerja.

11.5.5 Data Sarana-Prasarana

Data ini mencakup ruang kelas, fasilitas pembelajaran, laboratorium, perpustakaan, komputer, jaringan, toilet, alat olahraga, inventaris, kondisi barang, pemeliharaan, dan kebutuhan pengadaan. Data sarana-prasarana harus terhubung dengan perencanaan anggaran.

11.5.6 Data Keuangan

Data ini mencakup sumber dana, alokasi, realisasi, bukti transaksi, RKAS/RAPBS, laporan pertanggungjawaban, dan audit. Data keuangan harus akurat dan transparan sesuai ketentuan.

11.5.7 Data Kegiatan dan Prestasi

Data ini mencakup ekstrakurikuler, lomba, karya siswa, proyek, pengabdian masyarakat, kegiatan karakter, kegiatan literasi, kegiatan keagamaan, dan prestasi non-akademik. Data ini penting agar sekolah tidak hanya melihat siswa dari nilai akademik.

11.5.8 Data Kesehatan, Konseling, dan Kesejahteraan

Data ini mencakup layanan UKS, catatan kesehatan, konseling, kebutuhan dukungan psikososial, kasus perundungan, dan perlindungan anak. Data ini sangat sensitif dan harus dijaga kerahasiaannya.

11.5.9 Data Alumni

Data alumni mencakup kelanjutan studi, pekerjaan, prestasi, keterlibatan alumni, dan umpan balik terhadap sekolah. Data alumni membantu sekolah mengevaluasi outcome pendidikan jangka panjang.

11.6 Siklus Manajemen Data Sekolah

Manajemen data sekolah dapat dipahami sebagai siklus: pengumpulan, verifikasi, penyimpanan, pengolahan, analisis, pelaporan, pemanfaatan, dan perbaikan.

11.6.1 Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dari formulir, aplikasi, asesmen, presensi, observasi, survei, dokumen, sistem digital, dan komunikasi dengan orang tua.

Pengumpulan data harus memiliki tujuan jelas. Sekolah tidak perlu mengumpulkan data yang tidak digunakan atau tidak relevan.

11.6.2 Verifikasi Data

Verifikasi memastikan data benar. Nama, NISN, NIK, alamat, kelas, nilai, dan data lain perlu diperiksa. Kesalahan kecil dapat berdampak besar. Misalnya, kesalahan NISN dapat mengganggu proses administrasi siswa. Kesalahan data guru dapat memengaruhi penugasan. Kesalahan data sarana dapat memengaruhi perencanaan bantuan.

11.6.3 Penyimpanan Data

Data perlu disimpan secara aman, rapi, dan mudah ditemukan. Penyimpanan dapat berbentuk fisik dan digital. Arsip fisik perlu dilindungi dari kerusakan, banjir, kebakaran, dan kehilangan. Arsip digital perlu dilindungi dengan kata sandi, kontrol akses, backup, dan keamanan perangkat.

11.6.4 Pengolahan Data

Pengolahan data mengubah data mentah menjadi informasi. Contohnya, data kehadiran harian diolah menjadi tingkat absensi bulanan. Nilai siswa diolah menjadi peta kompetensi. Data pelanggaran diolah menjadi tren kasus. Data inventaris diolah menjadi daftar prioritas pemeliharaan.

11.6.5 Analisis Data

Analisis menjawab pertanyaan “apa maknanya?” Jika absensi meningkat, mengapa? Jika nilai turun, kompetensi mana yang bermasalah? Jika penggunaan perpustakaan rendah, apa penyebabnya? Analisis memerlukan dialog profesional. Data tidak berbicara sendiri; manusia harus menafsirkannya secara bijak.

11.6.6 Pelaporan Data

Pelaporan menyajikan informasi kepada pihak yang membutuhkan. Laporan bisa untuk kepala sekolah, guru, komite, orang tua, dinas pendidikan, yayasan, atau pemerintah pusat. Laporan harus jelas, relevan, dan sesuai kewenangan penerima.

11.6.7 Pemanfaatan Data untuk Keputusan

Data harus digunakan untuk tindakan. Misalnya, data nilai digunakan untuk remedial, data kehadiran untuk kunjungan rumah, data guru untuk pelatihan, data sarana untuk anggaran, dan data keuangan untuk evaluasi program.

11.6.8 Perbaikan Mutu Data

Sekolah perlu mengevaluasi kualitas data. Apakah data akurat? Apakah input terlambat? Apakah ada data ganda? Apakah sistem sulit digunakan? Apakah guru memahami manfaat data? Perbaikan mutu data adalah proses berkelanjutan.

11.7 Sistem Informasi Sekolah

Sistem informasi sekolah adalah sistem yang mengintegrasikan manusia, prosedur, data, perangkat teknologi, dan aplikasi untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, menyajikan, dan menggunakan informasi dalam pengelolaan sekolah. Sistem informasi sekolah dapat berbentuk sederhana, seperti spreadsheet dan folder digital, atau kompleks, seperti platform manajemen sekolah terpadu.

Sistem informasi sekolah idealnya menghubungkan berbagai bidang: akademik, kesiswaan, kepegawaian, keuangan, sarana-prasarana, perpustakaan, bimbingan konseling, komunikasi orang tua, dan pelaporan. Tujuannya bukan sekadar digitalisasi dokumen, tetapi integrasi informasi.

Sistem informasi sekolah memiliki beberapa fungsi utama.

Pertama, **integrasi data**. Data tidak tersebar dalam banyak file yang tidak sinkron. Data siswa, kelas, nilai, absensi, dan komunikasi dapat saling terhubung.

Kedua, **efisiensi layanan**. Pencarian data lebih cepat, laporan lebih mudah, dan pekerjaan berulang dapat dikurangi.

Ketiga, **monitoring**. Kepala sekolah dapat melihat perkembangan kehadiran, nilai, kegiatan, keuangan, sarana, dan layanan.

Keempat, **dukungan keputusan**. Data yang terolah membantu kepala sekolah dan guru mengambil keputusan berbasis bukti.

Kelima, **transparansi**. Informasi yang relevan dapat disampaikan kepada orang tua dan pemangku kepentingan secara jelas.

Keenam, **komunikasi**. Sistem informasi dapat menghubungkan sekolah dengan orang tua melalui pengumuman, laporan perkembangan, jadwal, dan informasi kegiatan.

Forrester menekankan bahwa meskipun sistem informasi manajemen sekolah memiliki manfaat, budaya pengambilan keputusan berbasis data tidak otomatis terwujud; masalah kualitas data dan hambatan penggunaan dapat mencegah sekolah memanfaatkan potensi sistem informasi secara penuh. (arXiv) Ini berarti sekolah tidak boleh menganggap aplikasi sebagai solusi tunggal. Sistem informasi memerlukan tata kelola, budaya data, pelatihan, kepemimpinan, dan etika.

11.8 Dapodik, Data Referensi, EMIS, dan Ekosistem Data Pendidikan Nasional

Sekolah di Indonesia tidak bekerja dalam ruang data yang terpisah. Sekolah menjadi bagian dari ekosistem data pendidikan nasional.

Dapodik merupakan Data Pokok Pendidikan yang dikelola di lingkungan Kemendikdasmen dan memuat rekapitulasi data satuan pendidikan, peserta didik, guru, tenaga kependidikan, serta komponen pendidikan lain. (Dapo Kemendikdasmen) Data Referensi Pendidikan dikelola untuk mendukung integrasi data pendidikan dan menjadi acuan sinkronisasi. (Data Referensi Kemendikdasmen) Portal Data Kemendikdasmen menempatkan Satu Data Pendidikan sebagai kebijakan tata kelola data yang bertujuan menghasilkan informasi akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, diakses, dan dibagipakaikan. (Portal Data Kemendikdasmen)

Untuk satuan pendidikan di bawah Kementerian Agama, EMIS atau Education Management Information System menjadi sistem pendataan

pendidikan keagamaan. Kementerian Agama menyatakan bahwa EMIS 4.0 diharapkan menciptakan sistem pendidikan keagamaan yang lebih transparan, akuntabel, dan berkualitas. (Kementerian Agama)

Bagi sekolah, sistem nasional ini membawa beberapa implikasi.

Pertama, sekolah harus menjaga kualitas input data. Kesalahan data di tingkat sekolah dapat berdampak pada kebijakan, bantuan, tunjangan, pelaporan, dan layanan peserta didik.

Kedua, operator sekolah memiliki peran strategis. Operator bukan sekadar pengisi aplikasi, tetapi penjaga kualitas data sekolah.

Ketiga, kepala sekolah harus memahami data nasional sebagai dasar kebijakan. Data sekolah tidak boleh diserahkan sepenuhnya kepada operator tanpa pengawasan.

Keempat, guru dan wali kelas harus membantu validasi data, terutama data siswa, kelas, kehadiran, dan prestasi.

Kelima, data nasional harus kembali dimanfaatkan sekolah. Sekolah sebaiknya tidak hanya mengirim data ke pusat, tetapi juga menggunakan data untuk evaluasi internal.

Ekosistem data pendidikan nasional akan kuat jika data dari sekolah akurat. Sebaliknya, kebijakan nasional dapat lemah jika data sekolah tidak valid.

11.9 Prinsip-Prinsip Tata Kelola Data Sekolah

Tata kelola data sekolah adalah seperangkat prinsip, aturan, peran, dan prosedur untuk memastikan data dikelola secara baik. Ada beberapa prinsip penting.

11.9.1 Akurasi

Data harus benar. Sekolah perlu menetapkan mekanisme validasi. Misalnya, data siswa diverifikasi saat penerimaan, awal semester, dan saat ada perubahan.

11.9.2 Ketepatan Waktu

Data harus diperbarui tepat waktu. Data terlambat dapat membuat keputusan terlambat. Data kehadiran harian, misalnya, harus segera masuk agar wali kelas dapat mendeteksi masalah.

11.9.3 Kelengkapan

Data harus mencakup unsur yang diperlukan. Data siswa tanpa kontak orang tua menyulitkan komunikasi. Data nilai tanpa keterangan remedial menyulitkan tindak lanjut. Data inventaris tanpa kondisi barang menyulitkan pemeliharaan.

11.9.4 Konsistensi

Format dan istilah harus seragam. Nama siswa, kode kelas, mata pelajaran, nomor induk, dan data lain harus konsisten antar sistem.

11.9.5 Integrasi

Data tidak boleh terpecah dalam sistem yang tidak saling berhubungan. Integrasi mencegah input berulang dan perbedaan data.

11.9.6 Keamanan

Data harus dilindungi dari akses tidak sah, kehilangan, kebocoran, manipulasi, dan penyalahgunaan. UU Pelindungan Data Pribadi menegaskan kewajiban pemrosesan data pribadi dan perlindungan hak subjek data. (Database Peraturan | JDIH BPK)

11.9.7 Aksesibilitas Terkendali

Data perlu tersedia bagi pihak yang berwenang. Guru perlu data akademik siswa, tetapi tidak semua guru perlu mengakses data sensitif konseling. Orang tua perlu informasi anaknya, tetapi tidak boleh mengakses data anak lain.

11.9.8 Akuntabilitas

Harus jelas siapa menginput, siapa memverifikasi, siapa mengakses, siapa mengubah, dan siapa bertanggung jawab atas data.

11.9.9 Etika

Data harus digunakan untuk kebaikan peserta didik dan sekolah. Data tidak boleh digunakan untuk mempermalukan, mendiskriminasi, melabeli, atau menyebarkan informasi pribadi.

11.10 Keamanan Data dan Pelindungan Data Pribadi

Sekolah mengelola banyak data pribadi: nama, alamat, nomor identitas, tanggal lahir, data orang tua, nilai, kesehatan, catatan konseling, kondisi sosial-ekonomi, foto, dan komunikasi digital. Data ini harus dilindungi. Kebocoran data siswa dapat menimbulkan risiko serius, seperti penyalahgunaan identitas, perundungan, diskriminasi, atau eksploitasi.

UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi menjadi kerangka penting bagi sekolah. UU tersebut mengatur asas, jenis data pribadi, hak subjek data pribadi, pemrosesan data pribadi, kewajiban pengendali dan prosesor data pribadi, transfer data, sanksi administratif, larangan, serta ketentuan pidana terkait data pribadi. (Database Peraturan | JDIH BPK) Meskipun implementasi teknis di sekolah memerlukan penyesuaian, prinsip dasarnya jelas: data pribadi bukan milik bebas sekolah; data pribadi harus diproses secara sah, terbatas, aman, dan bertanggung jawab.

Sekolah perlu menerapkan langkah-langkah berikut.

Pertama, membatasi akses data berdasarkan peran. Tidak semua orang boleh melihat semua data.

Kedua, menggunakan kata sandi kuat dan tidak berbagi akun.

Ketiga, melakukan backup data rutin.

Keempat, menghindari penyebaran data siswa di grup publik.

Kelima, meminta persetujuan atau dasar yang sah untuk penggunaan foto dan publikasi siswa.

Keenam, menjaga kerahasiaan data konseling dan kesehatan.

Ketujuh, melatih guru dan tenaga kependidikan tentang etika data.

Kedelapan, membuat prosedur bila terjadi kehilangan atau kebocoran data.

Kesembilan, memilih aplikasi dengan memperhatikan keamanan dan kebijakan privasi.

Kesepuluh, menghapus atau mengarsipkan data sesuai masa retensi dan ketentuan.

Keamanan data bukan hanya urusan teknisi. Guru yang memotret rapor dan mengirim ke grup tanpa kontrol juga dapat menimbulkan risiko. Wali kelas yang menyebarkan daftar siswa bermasalah secara terbuka dapat melanggar etika. Operator yang berbagi akun dengan banyak orang melemahkan keamanan. Kepala sekolah harus membangun budaya pelindungan data.

11.11 Administrasi Digital dan Transformasi Layanan Sekolah

Administrasi digital adalah penggunaan teknologi untuk meningkatkan ketertiban, kecepatan, akurasi, dan transparansi layanan administrasi sekolah. Administrasi digital dapat mencakup e-arsip, presensi digital, rapor digital, sistem informasi akademik, perpustakaan digital, inventaris digital, sistem keuangan, portal orang tua, dan dashboard kepala sekolah.

Transformasi layanan sekolah melalui administrasi digital memiliki beberapa manfaat.

Pertama, **mengurangi pekerjaan berulang**. Data yang sudah diinput dapat digunakan untuk berbagai laporan.

Kedua, **mempercepat layanan**. Surat keterangan, data siswa, nilai, jadwal, dan laporan dapat diakses lebih cepat.

Ketiga, **meningkatkan akurasi**. Sistem dapat mengurangi kesalahan manual jika dirancang baik.

Keempat, **memudahkan monitoring**. Kepala sekolah dapat melihat data secara berkala.

Kelima, **meningkatkan transparansi**. Orang tua dapat memperoleh informasi perkembangan anak secara lebih mudah.

Namun, administrasi digital juga memiliki tantangan.

Pertama, **SDM belum siap**. Guru dan tenaga kependidikan perlu pelatihan.

Kedua, **infrastruktur belum merata**. Internet, perangkat, dan listrik dapat menjadi hambatan.

Ketiga, **duplikasi sistem**. Sekolah sering harus mengisi banyak aplikasi yang tidak terintegrasi.

Keempat, **beban administratif digital**. Digitalisasi dapat menjadi beban baru jika hanya memindahkan formulir kertas ke layar tanpa menyederhanakan proses.

Kelima, **keamanan data**. Sistem digital meningkatkan risiko kebocoran jika tidak dikelola.

Transformasi digital yang baik bukan sekadar "menggunakan aplikasi". Transformasi digital harus menyederhanakan proses, meningkatkan layanan, dan mendukung keputusan. Jika aplikasi justru membuat guru semakin sibuk tanpa manfaat jelas, maka digitalisasi kehilangan arah.

11.12 Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Pengambilan keputusan berbasis data adalah proses menggunakan data yang relevan, akurat, dan teranalisis untuk menetapkan kebijakan, program, atau tindakan sekolah. Pendekatan ini tidak berarti keputusan sepenuhnya ditentukan angka. Data harus dipadukan dengan pengalaman, konteks, nilai pendidikan, dan pertimbangan profesional.

Mandinach menjelaskan bahwa penggunaan data dalam pendidikan membutuhkan proses mengubah data menjadi informasi, informasi menjadi pengetahuan, dan pengetahuan menjadi keputusan yang memengaruhi praktik. (ResearchGate) RAND juga menunjukkan bahwa sekolah dan distrik menggunakan berbagai jenis data, khususnya data hasil belajar, untuk memperbaiki keputusan pendidikan, tetapi efektivitasnya bergantung pada dukungan, kapasitas, dan penggunaan yang tepat. (RAND Corporation)

Contoh keputusan berbasis data di sekolah:

1. Data absensi menunjukkan siswa kelas VIII banyak absen pada hari Senin. Sekolah melakukan analisis bersama wali kelas dan orang tua. Ditemukan sebagian siswa membantu keluarga pada akhir pekan dan kelelahan. Sekolah membuat pendekatan komunikasi keluarga dan dukungan belajar.
2. Data nilai menunjukkan banyak siswa gagal pada soal berbasis teks panjang. Guru menyimpulkan masalah bukan hanya matematika, tetapi literasi. Sekolah mengembangkan strategi membaca soal lintas mata pelajaran.
3. Data perpustakaan menunjukkan peminjaman buku rendah. Sekolah tidak langsung membeli buku baru, tetapi meninjau tata ruang, jam layanan, koleksi, dan program literasi.
4. Data keterlambatan guru menunjukkan masalah bukan kedisiplinan pribadi semata, tetapi jadwal mengajar lintas lokasi yang terlalu padat. Kepala sekolah menata ulang jadwal.
5. Data keluhan orang tua menunjukkan komunikasi sekolah reaktif. Sekolah membuat kanal informasi resmi dan laporan perkembangan berkala.

Pengambilan keputusan berbasis data membutuhkan budaya. Guru tidak boleh takut data digunakan untuk menyalahkan. Kepala sekolah harus menggunakan data untuk belajar, bukan mempermalukan. Data harus menjadi alat refleksi bersama.

Schildkamp dan kolega menekankan bahwa data sering tidak digunakan secara efektif di sekolah, dan faktor pendorong atau penghambat mencakup organisasi, kualitas data, karakteristik pengguna, dan kolaborasi. (Taylor & Francis Online) Karena itu, kepala sekolah harus membangun tim data, pelatihan data literacy, dan ruang dialog berbasis data.

11.13 Data Literacy bagi Kepala Sekolah, Guru, dan Tenaga Kependidikan

Data literacy adalah kemampuan memahami, mengumpulkan, memeriksa, menganalisis, menafsirkan, mengomunikasikan, dan menggunakan data secara etis untuk keputusan pendidikan. Data literacy bukan hanya kemampuan teknis menggunakan spreadsheet. Ia mencakup cara berpikir kritis terhadap data.

Kepala sekolah membutuhkan data literacy untuk membaca kondisi sekolah secara sistemik. Ia perlu memahami tren nilai, kehadiran, pelanggaran, kebutuhan guru, realisasi anggaran, dan kondisi sarana. Tanpa data literacy, kepala sekolah mudah mengambil keputusan berdasarkan kesan.

Guru membutuhkan data literacy untuk memperbaiki pembelajaran. Guru perlu membaca hasil asesmen, pekerjaan siswa, kehadiran, partisipasi kelas, dan umpan balik siswa. Guru yang melek data dapat menyesuaikan metode, memberikan remedial, dan merancang pengayaan.

Tenaga kependidikan membutuhkan data literacy untuk menjaga kualitas administrasi. Operator harus memahami validasi data. Staf administrasi harus memahami arsip dan format data. Bendahara harus memahami data keuangan. Pustakawan harus membaca data peminjaman buku. Laboran harus mencatat penggunaan alat.

Mandinach dan Gummer menekankan pentingnya data literacy sebagai kemampuan sistemik yang harus dibangun dalam pendidikan, bukan sekadar keterampilan individual. Dalam praktik sekolah, pelatihan data literacy dapat dimulai dari hal sederhana: membaca grafik kehadiran, memetakan nilai, mengecek data ganda, membuat dashboard kelas, atau menganalisis survei siswa.

11.14 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi

Kepala sekolah adalah pemimpin tata kelola administrasi dan data. Ia tidak harus menjadi operator teknis, tetapi harus memahami nilai strategis administrasi dan data.

Peran kepala sekolah mencakup beberapa hal.

Pertama, **menetapkan budaya tertib administrasi**. Kepala sekolah harus memastikan dokumen, arsip, data, dan laporan dikelola baik. Ketertiban administrasi dimulai dari keteladanan pimpinan.

Kedua, **membangun tata kelola data**. Kepala sekolah perlu menetapkan siapa menginput data, siapa memverifikasi, siapa mengakses, siapa bertanggung jawab, dan bagaimana data digunakan.

Ketiga, **menggunakan data untuk keputusan**. Kepala sekolah harus menjadikan data sebagai bahan rapat, evaluasi program, supervisi, dan perencanaan.

Keempat, **melindungi data pribadi**. Kepala sekolah harus memastikan sekolah memiliki kebijakan keamanan data, kontrol akses, dan etika publikasi.

Kelima, **mengembangkan kapasitas SDM**. Guru, tenaga administrasi, operator, dan bendahara memerlukan pelatihan digital dan data.

Keenam, **memastikan sistem informasi mendukung pembelajaran**. Aplikasi sekolah harus memudahkan guru dan siswa, bukan hanya memenuhi laporan.

Ketujuh, **mengelola komunikasi informasi**. Kepala sekolah harus menjaga agar informasi resmi sekolah jelas, konsisten, dan tidak simpang siur.

Kedelapan, **menghubungkan data sekolah dengan pengembangan mutu**. Data bukan tujuan akhir. Data harus mengarah pada perbaikan pembelajaran, layanan siswa, dan akuntabilitas.

11.15 Peran Tenaga Administrasi dan Operator Sekolah

Tenaga administrasi dan operator sekolah memiliki peran strategis. Mereka sering bekerja di balik layar, tetapi kualitas pekerjaan mereka menentukan kelancaran sekolah. Operator sekolah, khususnya, menjadi penjaga gerbang data digital sekolah dalam sistem nasional seperti Dapodik.

Peran tenaga administrasi meliputi pengelolaan surat, arsip, data siswa, data guru, keuangan, inventaris, layanan orang tua, dan pelaporan. Peran operator meliputi input, sinkronisasi, validasi, pembaruan, dan pelaporan data pada sistem digital. Kesalahan input data dapat berdampak pada bantuan, tunjangan, laporan, dan layanan siswa.

Karena itu, sekolah harus memperlakukan tenaga administrasi dan operator sebagai tenaga profesional. Mereka membutuhkan pelatihan, perangkat kerja, akses internet, SOP, dukungan kepala sekolah, dan penghargaan. Tidak adil jika operator dituntut menghasilkan data sempurna tetapi tidak diberi waktu, perangkat, atau pelatihan.

Operator juga tidak boleh bekerja sendiri. Wali kelas harus memverifikasi data siswa. Guru harus memverifikasi data pembelajaran. Kepala sekolah harus memeriksa ringkasan data. Bendahara harus memastikan data keuangan selaras. Data berkualitas adalah tanggung jawab kolektif.

11.16 Peran Guru dan Wali Kelas dalam Administrasi dan Data

Guru sering merasa administrasi sebagai beban. Pandangan ini dapat dipahami bila administrasi terlalu banyak, tidak relevan, dan berulang. Namun, administrasi yang bermakna merupakan bagian dari profesionalisme guru. Guru perlu mencatat kehadiran, nilai, perkembangan siswa, asesmen, rencana pembelajaran, dan tindak lanjut.

Wali kelas memiliki peran penting dalam validasi data kesiswaan. Ia mengenal siswa lebih dekat, mengetahui perubahan alamat, kondisi keluarga, kehadiran, masalah perilaku, dan komunikasi orang tua. Wali kelas menjadi penghubung antara data formal dan realitas siswa.

Guru juga harus menggunakan data. Data nilai bukan hanya untuk rapor, tetapi untuk memahami kompetensi siswa. Data kehadiran bukan hanya untuk rekap, tetapi untuk mendeteksi risiko. Data tugas bukan hanya untuk skor, tetapi untuk melihat pola miskonsepsi. Data komunikasi orang tua bukan hanya arsip, tetapi bahan kemitraan.

Agar guru tidak terbebani, sekolah harus menyederhanakan administrasi. Prinsipnya: satu data untuk banyak keperluan, satu kali input untuk banyak laporan, dan setiap administrasi harus memiliki manfaat pendidikan.

11.17 Sistem Informasi dan Komunikasi dengan Orang Tua

Orang tua membutuhkan informasi tentang perkembangan anak. Sistem informasi sekolah dapat membantu komunikasi antara sekolah dan orang tua melalui jadwal, absensi, nilai, pengumuman, kegiatan, pembayaran, rapor, konsultasi, dan pesan resmi.

Namun, komunikasi digital perlu diatur. Grup pesan instan sering menjadi sumber kesalahpahaman bila tidak ada etika. Sekolah perlu menetapkan kanal resmi, jam komunikasi, jenis informasi yang disampaikan, pihak yang berwenang, dan tata cara merespons keluhan.

Sistem informasi orang tua harus memperhatikan tiga prinsip.

Pertama, **jelas**. Informasi harus mudah dipahami.

Kedua, **tepat waktu**. Orang tua perlu memperoleh informasi sebelum masalah membesar.

Ketiga, **bermartabat**. Informasi tentang anak tidak boleh mempermalukan siswa atau keluarga.

Misalnya, nilai rendah atau pelanggaran tidak sebaiknya diumumkan di grup kelas. Komunikasi masalah individual harus dilakukan secara pribadi. Data anak adalah data pribadi dan harus dilindungi.

Sistem informasi orang tua yang baik dapat memperkuat kepercayaan. Orang tua tidak merasa sekolah tertutup. Sekolah juga tidak selalu berkomunikasi hanya saat ada masalah.

11.18 Administrasi, Data, dan Akuntabilitas Publik

Administrasi dan data menjadi dasar akuntabilitas publik. Sekolah harus dapat menunjukkan bahwa program direncanakan, dilaksanakan, diawasi, dan dievaluasi. Dokumen, data, dan laporan menjadi bukti tanggung jawab.

Akuntabilitas publik bukan berarti sekolah membuka semua data secara bebas. Akuntabilitas berarti sekolah menyediakan informasi yang relevan kepada pihak yang berhak. Misalnya, orang tua berhak mengetahui program sekolah, anggaran secara wajar, kebijakan, kegiatan, dan perkembangan anaknya. Pemerintah berhak memperoleh data sesuai regulasi. Komite berhak memberi pertimbangan dan pengawasan. Masyarakat berhak memperoleh informasi publik yang sesuai ketentuan.

Administrasi yang tertib membuat akuntabilitas lebih mudah. Bila arsip rapi, sekolah dapat menjawab pertanyaan. Bila data akurat, laporan dapat dipercaya. Bila sistem informasi terintegrasi, pengawasan lebih mudah. Bila data aman, kepercayaan meningkat.

Akuntabilitas juga terkait dengan kualitas keputusan. Sekolah yang mengambil keputusan berdasarkan data dapat menjelaskan alasan kebijakannya. Misalnya, sekolah mengalokasikan dana untuk sanitasi karena data menunjukkan toilet tidak layak. Sekolah menambah pelatihan guru karena data asesmen menunjukkan masalah pembelajaran. Sekolah memperkuat BK karena data menunjukkan peningkatan kasus sosial-emosional. Keputusan seperti ini lebih mudah diterima publik.

11.19 Tantangan Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah

Ada beberapa tantangan utama.

Pertama, **budaya administrasi formalitas**. Banyak dokumen dibuat hanya untuk memenuhi kewajiban, bukan untuk digunakan. Ini membuat administrasi menjadi beban, bukan alat mutu.

Kedua, **data tidak akurat**. Kesalahan input, data ganda, data lama, atau data tidak lengkap dapat merusak keputusan.

Ketiga, **duplikasi aplikasi dan laporan**. Sekolah sering harus mengisi data yang sama di banyak platform. Ini melelahkan dan meningkatkan risiko inkonsistensi.

Keempat, **SDM belum siap**. Guru, tenaga administrasi, dan operator tidak selalu memiliki keterampilan digital dan data literacy yang memadai.

Kelima, **infrastruktur terbatas**. Internet lemah, perangkat kurang, listrik tidak stabil, atau sistem sering bermasalah dapat menghambat digitalisasi.

Keenam, **keamanan data lemah**. Akun dipakai bersama, kata sandi sederhana, data dikirim sembarangan, backup tidak ada, dan aplikasi tidak aman.

Ketujuh, **data tidak digunakan untuk keputusan**. Sekolah mengumpulkan banyak data tetapi rapat masih berdasarkan opini.

Kedelapan, **resistensi terhadap perubahan**. Digitalisasi dapat ditolak bila dianggap menambah beban atau mengancam kebiasaan lama.

Kesembilan, **kurangnya integrasi antara administrasi dan pembelajaran**. Data administratif sering tidak dikaitkan dengan peningkatan mutu pembelajaran.

Kesepuluh, **etika data belum kuat**. Data siswa kadang digunakan untuk memberi label, mempermalukan, atau membandingkan secara tidak sehat.

Tantangan ini menunjukkan bahwa manajemen administrasi, data, dan sistem informasi bukan hanya persoalan teknologi. Ia adalah persoalan kepemimpinan, budaya, kapasitas, dan etika.

11.20 Strategi Penguatan Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah

Ada beberapa strategi yang dapat diterapkan.

11.20.1 Menyusun SOP Administrasi dan Data

Sekolah perlu memiliki SOP untuk surat-menyurat, arsip, data siswa, data guru, nilai, absensi, keuangan, inventaris, publikasi data, akses sistem, dan backup. SOP membuat pekerjaan tidak bergantung pada ingatan individu.

11.20.2 Membangun Standar Data Sekolah

Sekolah perlu menetapkan format data yang seragam: nama, nomor induk, kelas, kode mata pelajaran, format nilai, format tanggal, dan kategori laporan. Standar data mengurangi inkonsistensi.

11.20.3 Melakukan Validasi Berkala

Data harus diperiksa secara berkala. Validasi data siswa dapat dilakukan awal semester. Validasi data guru dilakukan saat ada perubahan tugas. Validasi inventaris dilakukan berkala. Validasi nilai dilakukan sebelum rapor.

11.20.4 Mengembangkan Data Team

Sekolah dapat membentuk tim data yang terdiri atas kepala sekolah, operator, wakil kepala sekolah, guru, wali kelas, guru BK, bendahara, dan tenaga administrasi. Tim ini membantu membaca data dan menyusun rekomendasi.

11.20.5 Melatih Data Literacy

Guru dan tenaga kependidikan perlu dilatih membaca data sederhana: grafik, tren, persentase, perbandingan, dan interpretasi. Pelatihan harus praktis, bukan teoritis semata.

11.20.6 Menyederhanakan Administrasi

Sekolah perlu menghapus administrasi yang tidak bermanfaat, menggabungkan formulir, menggunakan template, dan menghindari input berulang. Administrasi harus mendukung pembelajaran.

11.20.7 Memilih Sistem Informasi yang Sesuai

Aplikasi harus dipilih berdasarkan kebutuhan, kemudahan penggunaan, keamanan, biaya, integrasi, dan dukungan teknis. Jangan membeli sistem hanya karena tampak modern.

11.20.8 Menjaga Keamanan Data

Sekolah perlu menerapkan kontrol akses, kata sandi kuat, backup, pelatihan etika data, dan prosedur bila terjadi insiden.

11.20.9 Membuat Dashboard Sekolah

Dashboard sederhana dapat menampilkan data penting: kehadiran, nilai, pelanggaran, keuangan, sarana, kegiatan, dan layanan siswa. Dashboard membantu kepala sekolah memonitor kondisi.

11.20.10 Menghubungkan Data dengan Tindakan

Setiap rapat data harus menghasilkan tindakan. Jika tidak ada tindak lanjut, analisis data menjadi formalitas.

11.21 Administrasi dan Sistem Informasi dalam Era AI

Kecerdasan buatan dapat membantu administrasi sekolah. AI dapat digunakan untuk menyusun draft surat, merangkum laporan, membuat analisis awal data, menyiapkan dashboard, mengelompokkan umpan balik orang tua, membuat template dokumen, dan membantu pencarian arsip digital. Namun, penggunaan AI dalam administrasi sekolah harus hati-hati.

Pertama, AI tidak boleh diberi data pribadi siswa tanpa perlindungan dan dasar yang jelas. Kedua, hasil AI harus diverifikasi karena dapat keliru. Ketiga, AI tidak boleh menggantikan pertimbangan manusia dalam keputusan sensitif, seperti konseling, disiplin, promosi kelas, atau penilaian karakter. Keempat, sekolah perlu membuat kebijakan penggunaan AI oleh guru dan tenaga kependidikan. Kelima, data yang diunggah ke platform eksternal harus dipertimbangkan dari sisi keamanan.

AI dapat menjadi asisten administrasi, tetapi bukan pengambil keputusan moral. Sekolah tetap harus menjaga nilai, empati, konteks, dan tanggung jawab manusia.

11.22 Studi Kasus Naratif: Transformasi Data di SMP Cerdas Mandiri

SMP Cerdas Mandiri adalah sekolah dengan 720 siswa, 46 guru, dan 14 tenaga kependidikan. Sekolah ini memiliki banyak program, tetapi kepala

sekolah sering merasa sulit mengambil keputusan cepat. Data kehadiran ada di wali kelas. Nilai ada di guru mata pelajaran. Data pelanggaran ada di guru BK. Data sarana ada di bagian administrasi. Data keuangan ada di bendahara. Data orang tua tersimpan dalam berbagai file. Ketika dibutuhkan, data sering tidak sama.

Masalah mulai terasa ketika sekolah ingin memperbaiki literasi. Kepala sekolah meminta data nilai Bahasa Indonesia, hasil asesmen membaca, peminjaman buku, dan kehadiran siswa. Ternyata data tidak terintegrasi. Perpustakaan tidak memiliki rekap digital. Guru memiliki format nilai berbeda. Absensi belum dianalisis. Orang tua tidak mendapat laporan berkala. Sekolah menyadari bahwa masalahnya bukan hanya literasi siswa, tetapi juga tata kelola data.

Kepala sekolah kemudian membentuk tim administrasi dan data. Tim ini terdiri atas operator, wakil kepala sekolah, guru Bahasa Indonesia, pustakawan, guru BK, wali kelas, dan tenaga administrasi. Langkah pertama adalah menyusun standar data: format nama siswa, kode kelas, format nilai, format absensi, dan format laporan. Langkah kedua adalah validasi data siswa. Langkah ketiga adalah membuat dashboard sederhana menggunakan spreadsheet bersama yang aman. Langkah keempat adalah menyusun SOP akses data.

Dalam tiga bulan pertama, banyak kendala. Beberapa guru merasa input data menambah beban. Operator merasa menjadi pusat semua pekerjaan. Ada kekhawatiran data disalahgunakan. Kepala sekolah kemudian memperjelas bahwa data digunakan untuk membantu, bukan menghukum. Guru diberi pelatihan singkat. Setiap wali kelas bertanggung jawab memverifikasi data kelas. Operator tidak lagi bekerja sendiri.

Setelah satu semester, sekolah mulai melihat manfaat. Data absensi menunjukkan siswa dengan kemampuan literasi rendah juga memiliki kehadiran tidak stabil. Data perpustakaan menunjukkan buku fiksi ringan lebih banyak menarik minat awal siswa. Data nilai menunjukkan kelemahan terbesar bukan pada membaca teks pendek, tetapi memahami instruksi panjang. Sekolah kemudian merancang program literasi lebih tepat:

membaca 15 menit, latihan memahami instruksi, buku pilihan siswa, dan komunikasi orang tua bagi siswa dengan absensi rendah.

Setahun kemudian, administrasi sekolah menjadi lebih tertib. Surat-menyurat mulai diarsipkan digital. Data siswa lebih valid. Laporan kepada orang tua lebih cepat. Guru mulai menggunakan data dalam rapat. Kepala sekolah memiliki dashboard sederhana untuk memantau kehadiran, nilai, disiplin, dan kegiatan. Transformasi ini tidak dimulai dari aplikasi mahal, tetapi dari perubahan budaya: satu data, satu standar, satu tujuan, dan satu komitmen untuk menggunakan data bagi pembelajaran.

Kasus ini menunjukkan bahwa sistem informasi sekolah bukan sekadar teknologi. Ia membutuhkan kepemimpinan, SOP, data literacy, pembagian peran, keamanan data, dan budaya kolaboratif.

11.23 Model Integratif Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah

Model integratif dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Administrasi Tertib → Data Akurat → Sistem Terintegrasi → Informasi Bermakna → Keputusan Berbasis Bukti → Tindakan Perbaikan → Evaluasi → Perbaikan Data dan Sistem.

Administrasi tertib menghasilkan data yang dapat dipercaya. Data akurat memungkinkan integrasi sistem. Sistem terintegrasi menghasilkan informasi bermakna. Informasi bermakna membantu keputusan. Keputusan harus diikuti tindakan. Tindakan dievaluasi. Evaluasi memperbaiki data dan sistem. Siklus ini membuat sekolah menjadi organisasi pembelajar.

Model ini harus berpusat pada peserta didik. Pertanyaan utama bukan “apakah data sudah diinput?”, tetapi “apakah data membantu peserta didik belajar lebih baik, guru bekerja lebih efektif, orang tua lebih terinformasi, dan sekolah lebih akuntabel?”

11.24 Indikator Keberhasilan Manajemen Administrasi, Data, dan Sistem Informasi Sekolah

Keberhasilan dapat dilihat dari beberapa indikator.

Pertama, dokumen sekolah tersimpan rapi dan mudah ditemukan.

Kedua, data siswa, guru, sarana, keuangan, dan pembelajaran akurat serta mutakhir.

Ketiga, sekolah memiliki SOP administrasi dan data.

Keempat, tidak ada banyak versi data yang saling bertentangan.

Kelima, laporan sekolah tepat waktu dan dapat dipertanggungjawabkan.

Keenam, guru menggunakan data untuk memperbaiki pembelajaran.

Ketujuh, kepala sekolah menggunakan dashboard atau laporan data untuk keputusan.

Kedelapan, orang tua memperoleh informasi yang relevan dan tepat waktu.

Kesembilan, sistem informasi mengurangi beban administratif, bukan menambah kebingungan.

Kesepuluh, data pribadi terlindungi.

Kesebelas, operator dan tenaga administrasi mendapat dukungan memadai.

Keduabelas, data sekolah digunakan untuk perencanaan, monitoring, evaluasi, dan akuntabilitas publik.

11.25 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, bab ini menegaskan bahwa administrasi, data, dan sistem informasi adalah instrumen kepemimpinan. Kepala sekolah harus mengubah administrasi dari beban menjadi alat mutu. Ia harus membangun budaya data yang sehat: data digunakan untuk memahami, bukan menyalahkan; data dilindungi, bukan disebarkan sembarangan; data dianalisis, bukan hanya dikumpulkan.

Kepala sekolah perlu memimpin digitalisasi secara bertahap. Jangan memulai dari aplikasi mahal, tetapi dari proses yang jelas. Apa data utama sekolah? Siapa pemilik data? Bagaimana validasi? Siapa mengakses? Bagaimana backup? Apa keputusan yang akan dibantu data? Pertanyaan seperti ini lebih penting daripada memilih platform.

Kepala sekolah juga perlu memperhatikan kesejahteraan operator dan tenaga administrasi. Banyak sekolah bergantung pada operator tetapi kurang memberi dukungan. Padahal kualitas data nasional sering dimulai dari kerja operator sekolah.

11.26 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru perlu memandang data sebagai bagian dari profesionalisme pembelajaran. Data nilai, kehadiran, tugas, partisipasi, dan umpan balik siswa membantu guru memahami kelas. Guru tidak boleh hanya menginput data untuk laporan, tetapi menggunakan data untuk memperbaiki strategi.

Tenaga kependidikan perlu memperkuat keterampilan administrasi digital, arsip, layanan data, keamanan informasi, dan komunikasi. Administrasi sekolah yang baik membutuhkan tenaga kependidikan yang kompeten dan dihargai.

Operator sekolah perlu diperlakukan sebagai bagian dari tim manajemen data. Ia membutuhkan pelatihan, perangkat, dukungan, dan koordinasi. Operator tidak boleh menjadi satu-satunya orang yang bertanggung jawab atas validitas semua data.

11.27 Implikasi bagi Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Orang tua membutuhkan informasi yang jelas, tepat waktu, dan bermartabat. Sistem informasi sekolah dapat memperkuat kemitraan apabila digunakan secara etis. Orang tua dapat memperoleh informasi tentang jadwal, kehadiran, perkembangan belajar, kegiatan, dan kebijakan sekolah.

Komite sekolah dapat membantu mengawasi transparansi administrasi dan akuntabilitas sekolah. Komite juga dapat mendukung pengembangan infrastruktur digital dan literasi data.

Masyarakat memperoleh manfaat dari sekolah yang datanya akurat. Data pendidikan yang baik membantu pemerintah dan publik memahami kebutuhan pendidikan. Namun, keterbukaan informasi harus tetap menjaga data pribadi peserta didik.

11.28 Penutup Bab

Manajemen administrasi, data, dan sistem informasi sekolah merupakan fondasi penting bagi sekolah modern. Administrasi yang tertib membuat proses sekolah berjalan lancar. Data yang akurat memberi dasar pemahaman. Sistem informasi yang terintegrasi membantu sekolah bekerja lebih efisien dan mengambil keputusan lebih tepat.

Namun, administrasi, data, dan teknologi bukan tujuan akhir. Tujuan akhirnya adalah mutu pendidikan. Sekolah yang memiliki banyak aplikasi belum tentu bermutu jika data tidak akurat dan tidak digunakan. Sekolah yang memiliki banyak laporan belum tentu akuntabel jika laporan tidak jujur. Sekolah yang memiliki data besar belum tentu bijak jika data tidak dibaca dengan empati dan etika.

Dalam konteks Indonesia, sekolah menjadi bagian dari ekosistem data nasional melalui Dapodik, Data Referensi Pendidikan, Satu Data Pendidikan, dan sistem lain seperti EMIS bagi pendidikan keagamaan. Hal ini menuntut sekolah menjaga kualitas data sejak sumbernya. Data yang baik di tingkat sekolah akan mendukung kebijakan pendidikan yang lebih baik.

Akhirnya, sekolah yang kuat dalam administrasi, cerdas dalam data, dan bijak dalam sistem informasi akan lebih mampu menjadi organisasi pembelajar. Ia tidak hanya sibuk mengumpulkan dokumen, tetapi menggunakan informasi untuk memperbaiki pembelajaran, melayani peserta didik, mendukung guru, membangun kepercayaan orang tua, dan meningkatkan akuntabilitas publik.

Glossarium

Administrasi Akademik: Pengelolaan dokumen dan data terkait kurikulum, jadwal, pembelajaran, asesmen, nilai, rapor, kenaikan kelas, dan kelulusan.

Administrasi Kesiswaan: Pengelolaan data dan layanan peserta didik, seperti identitas, absensi, prestasi, disiplin, bimbingan konseling, ekstrakurikuler, dan alumni.

Administrasi Sekolah: Proses pencatatan, pengelolaan dokumen, arsip, data, layanan, dan informasi untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan.

Arsip Digital: Dokumen sekolah yang disimpan dalam bentuk elektronik dengan sistem penamaan, penyimpanan, backup, dan akses yang teratur.

Backup Data: Proses membuat salinan cadangan data untuk mencegah kehilangan akibat kerusakan, kesalahan, atau serangan digital.

Dashboard Sekolah: Tampilan ringkas data penting sekolah, seperti kehadiran, nilai, keuangan, sarana, disiplin, dan kegiatan, untuk membantu monitoring dan keputusan.

Data Literacy: Kemampuan memahami, menganalisis, menafsirkan, mengomunikasikan, dan menggunakan data secara etis untuk pengambilan keputusan.

Data Pokok Pendidikan atau Dapodik: Sistem data pokok pendidikan di lingkungan Kemendikdasmen yang memuat data satuan pendidikan, peserta didik, guru, tenaga kependidikan, dan unsur pendidikan lain.

Data Pribadi: Data tentang seseorang yang dapat mengidentifikasi orang tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Data Referensi Pendidikan: Data acuan untuk sinkronisasi dan integrasi data pendidikan.

EMIS: Education Management Information System, sistem pendataan pendidikan di lingkungan Kementerian Agama.

Informasi: Data yang telah diolah, diberi konteks, dan memiliki makna untuk mendukung pemahaman atau keputusan.

Keamanan Data: Upaya melindungi data dari akses tidak sah, kehilangan, kerusakan, kebocoran, manipulasi, dan penyalahgunaan.

Manajemen Data Sekolah: Proses mengumpulkan, memverifikasi, menyimpan, mengolah, menganalisis, melaporkan, dan menggunakan data sekolah.

Operator Sekolah: Tenaga yang bertugas mengelola input, validasi, sinkronisasi, dan pelaporan data sekolah pada sistem digital.

Pelindungan Data Pribadi: Upaya melindungi data pribadi dalam proses pengumpulan, penyimpanan, pengolahan, penggunaan, dan penyebaran.

Satu Data Pendidikan: Kebijakan tata kelola data pendidikan agar data akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, diakses, dan dibagipakaikan.

Sistem Informasi Sekolah: Sistem yang mengintegrasikan manusia, prosedur, data, aplikasi, dan teknologi untuk mendukung administrasi, layanan, pelaporan, dan keputusan sekolah.

SOP Administrasi: Prosedur operasional standar yang mengatur alur kerja administrasi sekolah.

Validasi Data: Proses memeriksa kebenaran, kelengkapan, konsistensi, dan kemutakhiran data.

Daftar Pustaka

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems, 19*(4), 9–30. doi: 10.1080/07421222.2003.11045748.

Forrester, V. V. (2019). *School management information systems: Challenges to educational decision-making in the big data era*. arXiv. DOI tidak tersedia.

Hamilton, L., Halverson, R., Jackson, S., Mandinach, E., Supovitz, J., & Wayman, J. (2009). *Using student achievement data to support instructional decision making*. Institute of Education Sciences. DOI tidak tersedia.

Ifenthaler, D., & Yau, J. Y.-K. (2020). Utilising learning analytics to support study success in higher education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development, 68*, 1961–1990. doi: 10.1007/s11423-020-09788-z.

Mandinach, E. B. (2012). A perfect time for data use: Using data-driven decision making to inform practice. *Educational Psychologist, 47*(2), 71–85. doi: 10.1080/00461520.2012.667064.

Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2013). A systemic view of implementing data literacy in educator preparation. *Educational Researcher, 42*(1), 30–37. doi: 10.3102/0013189X12459803.

Marsh, J. A., Pane, J. F., & Hamilton, L. S. (2006). *Making sense of data-driven decision making in education*. RAND Corporation. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 8 Tahun 2026 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan*. DOI tidak tersedia.

Schildkamp, K., & Ehren, M. C. M. (2013). From “intuition”- to “data”-based decision making in Dutch secondary schools? *Journal of Educational Administration, 51*(2), 209–228. doi: 10.1108/09578231311304778.

Schildkamp, K., Poortman, C. L., Luyten, H., & Ebbeler, J. (2017). Factors promoting and hindering data-based decision making in schools. *School Effectiveness and School Improvement, 28*(2), 242–258. doi: 10.1080/09243453.2016.1256901.

Schildkamp, K., Lai, M. K., & Earl, L. (Eds.). (2013). *Data-based decision making in education: Challenges and opportunities*. Springer. DOI tidak tersedia.

Visscher, A. J. (1996). Information technology in educational management as an emerging discipline. *International Journal of Educational Research, 25*(4), 291–296. DOI tidak tersedia.

Wayman, J. C., & Jimerson, J. B. (2014). Teacher needs for data-related professional learning. *Studies in Educational Evaluation, 42*, 25–34. doi: 10.1016/j.stueduc.2013.11.001.

Bab 12. Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1 HAKIKAT KEMITRAAN PENDIDIKAN

- Sekolah tidak bekerja sendiri.
- Pendidikan efektif memerlukan kolaborasi sekolah, keluarga, komite, dan masyarakat.
- Kemitraan memperkuat mutu layanan, karakter, dan keberhasilan belajar.

2 PERAN SEKOLAH

- Menyediakan layanan pendidikan bermutu.
- Membangun komunikasi terbuka dan transparan.
- Mengundang partisipasi orang tua dan masyarakat.
- Menjaga akuntabilitas program dan keuangan.

3 PERAN ORANG TUA

- Mendukung belajar di rumah.
- Memantau perkembangan akademik dan karakter anak.
- Berkomunikasi aktif dengan wali kelas/guru.
- Berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

4 PERAN KOMITE SEKOLAH

- Memberi pertimbangan kebijakan sekolah.
- Mendukung program dan pengembangan sekolah.
- Menjadi jembatan antara sekolah dan masyarakat.
- Menguatkan akuntabilitas dan transparansi.

5 PERAN MASYARAKAT

- Menjadi mitra dalam pembinaan karakter dan budaya positif.
- Mendukung kegiatan sosial, literasi, kewirausahaan, dan lingkungan.
- Membuka jejaring dengan dunia usaha, alumni, dan lembaga lain.
- Menumbuhkan rasa memiliki terhadap sekolah.

6 PRINSIP HUBUNGAN YANG EFEKTIF

- Saling percaya.
- Saling menghormati.
- Komunikasi dua arah.
- Partisipatif dan inklusif.
- Transparan dan akuntabel.
- Berorientasi pada kepentingan peserta didik.

7 BENTUK IMPLEMENTASI

- Pertemuan orang tua dan guru.
- Forum komite sekolah.
- Program parenting education.
- Kegiatan gotong royong dan bakti sosial.
- Kolaborasi ekstrakurikuler dan proyek sekolah.
- Pelibatan masyarakat dalam program literasi, kesehatan, dan lingkungan.

11 DIAGRAM KOLABORASI



8 MANFAAT UTAMA

- Meningkatkan prestasi dan disiplin siswa.
- Memperkuat pendidikan karakter.
- Meningkatkan kepercayaan publik.
- Memperluas dukungan sumber daya sekolah.
- Menciptakan ekosistem belajar yang sehat.

9 TANTANGAN

- Komunikasi yang lemah.
- Partisipasi yang belum merata.
- Perbedaan harapan antar pihak.
- Keterbatasan waktu dan sumber daya.
- Kurangnya transparansi.

10 STRATEGI PENGUATAN

- Bangun forum dialog rutin.
- Gunakan media komunikasi yang jelas.
- Libatkan orang tua secara bermakna.
- Kembangkan program kolaboratif berbasis kebutuhan.
- Perkuat budaya pelayanan dan kepercayaan.



KESIMPULAN Kemitraan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat adalah fondasi penting bagi sekolah yang efektif, akuntabel, inklusif, dan berorientasi pada keberhasilan peserta didik.

PESAN KUNCI | Kolaborasi yang kuat antara sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat akan melahirkan generasi yang berkarakter, berprestasi, dan siap menghadapi masa depan.

Bab 12. Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat ******

Abstrak

Bab ini membahas hubungan sekolah, orang tua, komite sekolah, dan masyarakat sebagai fondasi penting dalam manajemen persekolahan. Sekolah tidak dapat bekerja sendirian dalam mendidik peserta didik. Pendidikan anak merupakan hasil interaksi antara sekolah, keluarga, lingkungan sosial, komunitas lokal, kebijakan publik, budaya, teknologi, dan dunia kehidupan sehari-hari. Karena itu, sekolah yang efektif bukan hanya sekolah yang memiliki guru, kurikulum, sarana, dan administrasi yang baik, tetapi juga sekolah yang mampu membangun kemitraan yang sehat, partisipatif, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan terbaik peserta didik.

Hubungan sekolah dengan orang tua, komite, dan masyarakat memiliki makna strategis. Orang tua adalah pendidik pertama dan utama dalam kehidupan anak. Komite sekolah berperan sebagai lembaga mandiri yang memberi pertimbangan, dukungan, dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan. Masyarakat menjadi lingkungan sosial tempat peserta didik belajar nilai, budaya, kepedulian, kerja sama, kewargaan, dan tanggung jawab. Regulasi Indonesia masih mencatat Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah sebagai peraturan yang berlaku; regulasi tersebut menempatkan komite dalam kerangka revitalisasi peran berbasis gotong royong dan dukungan terhadap mutu layanan pendidikan. (Peraturan.gov) Standar pengelolaan satuan pendidikan juga menegaskan bahwa pengelolaan sekolah mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan, sehingga hubungan sekolah dengan pemangku kepentingan harus dilihat sebagai bagian dari tata kelola sekolah, bukan sekadar kegiatan seremonial. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Secara akademik, berbagai meta-analisis menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua berkaitan positif dengan prestasi akademik peserta didik. Hill dan Tyson menemukan bahwa keterlibatan orang tua pada jenjang sekolah menengah berhubungan positif dengan prestasi, terutama dalam bentuk *academic socialization*, yaitu komunikasi orang tua tentang harapan pendidikan, nilai belajar, rencana masa depan, dan strategi akademik; menariknya, bantuan langsung orang tua dalam pekerjaan rumah tidak selalu berkorelasi positif. (PMC) Epstein mengembangkan kerangka kemitraan sekolah–keluarga–masyarakat dalam enam bentuk utama: pengasuhan, komunikasi, relawan, pembelajaran di rumah, pengambilan keputusan, dan kolaborasi dengan masyarakat. (Najboljša Spletna Igralnica) Dengan demikian, kemitraan pendidikan harus dirancang secara sistematis agar tidak berhenti pada rapat orang tua, penggalangan dana, atau kegiatan seremonial, tetapi benar-benar memperkuat pembelajaran, karakter, kesejahteraan, dan masa depan peserta didik.

Kata Kunci: *hubungan sekolah dan orang tua, komite sekolah, masyarakat, kemitraan pendidikan, partisipasi publik, komunikasi sekolah, akuntabilitas, modal sosial, parental involvement, school-community partnership*.

12.1 Pendahuluan

Sekolah sering dipandang sebagai pusat pendidikan formal. Di sekolah, peserta didik belajar membaca, menulis, berhitung, sains, bahasa, sejarah, seni, teknologi, agama, kewargaan, dan berbagai kompetensi lain. Namun, pendidikan anak tidak pernah hanya terjadi di sekolah. Anak juga belajar di rumah, di lingkungan sekitar, di tempat ibadah, di komunitas bermain, di ruang digital, di media sosial, dan dalam interaksi sehari-hari dengan masyarakat. Karena itu, kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh apa yang terjadi di ruang kelas, tetapi juga oleh kualitas hubungan antara sekolah, keluarga, komite sekolah, dan masyarakat.

Dalam manajemen persekolahan, hubungan sekolah dengan orang tua, komite, dan masyarakat merupakan salah satu bidang yang sangat penting.

Sekolah yang tertutup akan sulit memahami kebutuhan peserta didik secara utuh. Sekolah yang tidak berkomunikasi dengan orang tua akan kesulitan membangun dukungan belajar di rumah. Sekolah yang memandang komite hanya sebagai formalitas akan kehilangan mitra strategis. Sekolah yang terpisah dari masyarakat akan kehilangan sumber belajar, dukungan sosial, dan legitimasi publik.

Sebaliknya, sekolah yang mampu membangun kemitraan sehat akan memperoleh banyak manfaat. Orang tua lebih memahami perkembangan anak. Guru memperoleh informasi tentang kondisi siswa di rumah. Komite membantu memberi pertimbangan dan dukungan. Masyarakat dapat menjadi sumber belajar dan jejaring kegiatan. Alumni dapat menjadi inspirasi. Dunia usaha dan perguruan tinggi dapat menjadi mitra. Pemerintah daerah dapat lebih memahami kebutuhan sekolah. Dengan demikian, sekolah menjadi bagian dari ekosistem pendidikan yang lebih luas.

Hubungan sekolah dengan orang tua, komite, dan masyarakat tidak boleh dipahami secara sempit sebagai hubungan administratif. Dalam banyak praktik, hubungan itu sering muncul hanya dalam bentuk rapat penerimaan rapor, undangan kegiatan, penggalangan dana, pemberitahuan pelanggaran siswa, atau rapat komite. Pola seperti ini membuat hubungan sekolah dan orang tua menjadi reaktif. Orang tua dihubungi ketika ada masalah. Komite diundang ketika ada kebutuhan tertentu. Masyarakat dilibatkan hanya saat acara seremonial. Padahal, kemitraan pendidikan seharusnya bersifat proaktif, berkelanjutan, dialogis, dan berbasis kepentingan peserta didik.

Bab ini membahas hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat sebagai proses manajerial dan sosial. Proses manajerial berarti hubungan tersebut perlu direncanakan, dilaksanakan, dimonitor, dievaluasi, dan diperbaiki. Proses sosial berarti hubungan tersebut harus dibangun di atas kepercayaan, komunikasi, saling menghormati, tanggung jawab, partisipasi, dan akuntabilitas.

12.2 Hakikat Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat adalah proses kerja sama antara satuan pendidikan dengan keluarga dan lingkungan sosialnya untuk mendukung perkembangan peserta didik. Hubungan ini mencakup komunikasi, partisipasi, pengambilan keputusan, dukungan pembelajaran, pembinaan karakter, pengawasan, kemitraan program, perlindungan anak, dan penguatan akuntabilitas publik.

Hakikat hubungan ini dapat dipahami melalui beberapa gagasan utama.

Pertama, **pendidikan adalah tanggung jawab bersama**. Sekolah memiliki tanggung jawab formal dalam menyelenggarakan pendidikan, tetapi orang tua memiliki tanggung jawab mendasar dalam pengasuhan, nilai, kebiasaan, dan dukungan belajar. Masyarakat menyediakan konteks sosial tempat anak hidup. Komite sekolah menjadi jembatan antara sekolah dan masyarakat.

Kedua, **peserta didik hidup dalam banyak lingkungan**. Anak tidak hanya dipengaruhi guru, tetapi juga keluarga, teman sebaya, media, budaya lokal, ekonomi keluarga, praktik keagamaan, dan ruang digital. Bronfenbrenner dalam teori ekologi perkembangan manusia menunjukkan bahwa perkembangan anak dipengaruhi oleh sistem lingkungan yang saling berhubungan, mulai dari keluarga dan sekolah sampai struktur sosial yang lebih luas. Karena itu, sekolah perlu memahami peserta didik dalam konteks ekologi kehidupannya.

Ketiga, **kemitraan membutuhkan kepercayaan**. Sekolah dan orang tua sering memiliki perspektif berbeda. Guru melihat anak di kelas, orang tua melihat anak di rumah. Jika tidak ada kepercayaan, perbedaan perspektif mudah berubah menjadi saling menyalahkan. Bryk dan Schneider menekankan bahwa *relational trust* merupakan sumber penting bagi perbaikan sekolah; kualitas hubungan sosial dalam komunitas sekolah berhubungan erat dengan kemampuan sekolah melakukan perubahan. (ASCD)

Keempat, **partisipasi harus bermakna**. Orang tua dan komite tidak cukup diundang untuk mendengar informasi. Mereka perlu diberi ruang untuk

memahami, memberi masukan, mendukung, dan mengawasi sesuai peran. Namun, partisipasi juga harus tertib. Tidak semua keputusan teknis sekolah dapat ditentukan oleh orang tua. Batas peran perlu jelas agar kemitraan tidak berubah menjadi intervensi yang mengganggu profesionalisme guru.

Kelima, **hubungan sekolah dan masyarakat harus berorientasi pada peserta didik**. Semua kerja sama harus diuji dengan pertanyaan: apakah ini membantu peserta didik belajar lebih baik, tumbuh lebih sehat, berkarakter lebih kuat, dan siap menghadapi masa depan?

12.3 Landasan Regulatif dan Kelembagaan

Dalam konteks Indonesia, hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat memiliki dasar kelembagaan yang kuat. Komite sekolah merupakan salah satu instrumen penting dalam menjembatani satuan pendidikan dengan masyarakat. Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah masih tercatat berstatus berlaku pada portal peraturan nasional. (Peraturan.gov) Peraturan tersebut diterbitkan dalam semangat revitalisasi tugas komite sekolah berdasarkan prinsip gotong royong untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan. (Luk Staff UGM)

Komite sekolah tidak boleh dipahami hanya sebagai lembaga penggalang dana. Ia berperan dalam memberi pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan mediasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Dukungan dapat berbentuk gagasan, tenaga, jejaring, sarana, atau sumber daya lain yang sah. Namun, semua bentuk dukungan harus dikelola dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, tidak memaksa, tidak diskriminatif, dan tidak bertentangan dengan peraturan.

Standar pengelolaan satuan pendidikan juga memberi kerangka penting. Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 mengatur bahwa standar pengelolaan pendidikan meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Database Peraturan | JDIH BPK) Jika hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat ditempatkan dalam standar pengelolaan, maka hubungan tersebut harus

dikelola secara sistematis: direncanakan dalam program sekolah, dilaksanakan melalui mekanisme yang jelas, diawasi, dievaluasi, dan diperbaiki.

Implikasinya, kepala sekolah tidak cukup berkata bahwa "hubungan dengan orang tua penting". Sekolah perlu memiliki program komunikasi orang tua, forum komite, mekanisme aspirasi, prosedur penanganan keluhan, kebijakan publikasi informasi, strategi pelibatan masyarakat, dan evaluasi kepuasan pemangku kepentingan. Semua itu menjadi bagian dari tata kelola sekolah.

12.4 Orang Tua sebagai Mitra Pendidikan

Orang tua adalah pendidik pertama dalam kehidupan anak. Sebelum anak masuk sekolah, keluarga telah membentuk bahasa, kebiasaan, nilai, emosi, rasa aman, disiplin, kepercayaan diri, dan pandangan awal tentang belajar. Ketika anak memasuki sekolah, pengaruh keluarga tidak berhenti. Kebiasaan belajar di rumah, dukungan emosional, komunikasi orang tua, harapan pendidikan, penggunaan teknologi, kesehatan, gizi, dan relasi keluarga tetap memengaruhi keberhasilan belajar.

Keterlibatan orang tua bukan hanya hadir dalam rapat sekolah. Keterlibatan orang tua dapat berbentuk menyediakan lingkungan belajar di rumah, membaca bersama anak, memantau kehadiran, berdialog tentang cita-cita, mendukung disiplin, berkomunikasi dengan wali kelas, menghargai guru, mengawasi penggunaan gawai, mengikuti forum sekolah, mendukung kegiatan karakter, dan membantu anak mengelola emosi.

Meta-analisis Hill dan Tyson menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua pada jenjang sekolah menengah berhubungan positif dengan prestasi akademik, terutama ketika keterlibatan itu berupa *academic socialization*, yaitu harapan pendidikan, nilai belajar, strategi akademik, dan diskusi masa depan. Bantuan langsung dalam pekerjaan rumah tidak selalu menunjukkan hubungan positif karena pada usia remaja bantuan yang terlalu mengontrol dapat mengurangi kemandirian. (PMC) Temuan ini penting bagi sekolah: orang tua tidak selalu harus menjadi "guru kedua"

yang mengerjakan atau mengontrol PR, tetapi perlu menjadi pendamping yang membangun harapan, motivasi, disiplin, dan strategi belajar.

Fan dan Chen dalam meta-analisis lebih awal juga menemukan bahwa keterlibatan orang tua berkaitan dengan prestasi akademik siswa, walaupun ukuran efek berbeda menurut jenis keterlibatan dan cara pengukuran. Jeynes dalam meta-analisis tentang siswa sekolah menengah perkotaan juga menemukan pengaruh positif keterlibatan orang tua terhadap hasil pendidikan. (ERIC) Dengan demikian, keterlibatan keluarga perlu dirancang sebagai strategi peningkatan mutu, bukan sekadar kewajiban moral.

Namun, sekolah harus memahami bahwa kemampuan orang tua untuk terlibat tidak sama. Ada orang tua yang bekerja sepanjang hari. Ada yang memiliki keterbatasan pendidikan. Ada yang kurang percaya diri berinteraksi dengan sekolah. Ada yang pernah memiliki pengalaman buruk dengan sekolah. Ada yang tidak memiliki akses digital stabil. Ada yang menghadapi tekanan ekonomi. Karena itu, pelibatan orang tua harus inklusif dan fleksibel.

12.5 Komite Sekolah sebagai Jembatan Partisipasi Publik

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan. Komite berada di posisi strategis karena dapat menjadi jembatan antara sekolah, orang tua, masyarakat, pemerintah daerah, dunia usaha, alumni, dan berbagai mitra.

Dalam praktik yang sehat, komite sekolah menjalankan beberapa fungsi.

Pertama, **memberi pertimbangan**. Komite dapat memberi masukan terhadap rencana pengembangan sekolah, program prioritas, kebijakan pelayanan, penggunaan sumber daya, dan kemitraan. Pertimbangan komite membantu sekolah melihat perspektif masyarakat.

Kedua, **memberi dukungan**. Dukungan dapat berupa gagasan, tenaga, jejaring, advokasi, bantuan sumber daya yang sah, dukungan kegiatan,

narasumber, atau kemitraan. Dukungan ini harus bersifat gotong royong dan tidak memaksa.

Ketiga, **melakukan pengawasan**. Komite dapat membantu memastikan program sekolah berjalan transparan dan akuntabel. Pengawasan bukan untuk mencurigai sekolah, tetapi untuk menjaga kepercayaan publik.

Keempat, **menjadi mediator**. Ketika terjadi kesalahpahaman antara sekolah dan orang tua, komite dapat membantu menjembatani komunikasi. Namun, mediasi harus tetap menghormati otoritas profesional sekolah dan regulasi.

Kelima, **mendorong jejaring masyarakat**. Komite dapat menghubungkan sekolah dengan alumni, dunia usaha, perguruan tinggi, puskesmas, lembaga kebudayaan, organisasi keagamaan, dan komunitas sosial.

Komite yang kuat bukan komite yang mengambil alih peran kepala sekolah. Komite juga bukan komite yang hanya menyetujui semua keputusan sekolah tanpa memahami substansinya. Komite yang baik adalah mitra kritis-konstruktif: mendukung, bertanya, memberi masukan, mengawasi, dan membantu sekolah berkembang.

12.6 Masyarakat sebagai Ekosistem Belajar

Masyarakat adalah lingkungan tempat peserta didik hidup dan belajar. Di masyarakat, peserta didik belajar bahasa, budaya, pekerjaan, nilai sosial, ekonomi, agama, kewargaan, kepedulian lingkungan, dan interaksi sosial. Oleh karena itu, sekolah perlu melihat masyarakat sebagai sumber belajar, bukan hanya sebagai pihak luar.

Masyarakat dapat mendukung sekolah melalui banyak cara. Puskesmas dapat membantu pendidikan kesehatan, gizi, reproduksi sehat, dan kesehatan mental. Kepolisian dapat membantu edukasi keselamatan lalu lintas, anti-narkoba, dan keamanan. Perguruan tinggi dapat mendukung literasi sains, riset kecil, dan pelatihan guru. Dunia usaha dapat mendukung kewirausahaan, magang, literasi keuangan, dan pengenalan dunia kerja. Tokoh budaya dapat memperkuat identitas lokal. Organisasi keagamaan

dapat mendukung pembinaan nilai. Komunitas lingkungan dapat mendukung program hijau. Alumni dapat menjadi mentor dan inspirasi karier.

Kemitraan sekolah-masyarakat juga dapat memperkaya pembelajaran kontekstual. Pelajaran ekonomi dapat dikaitkan dengan UMKM lokal. Pelajaran biologi dapat dikaitkan dengan lingkungan sekitar. Pelajaran sejarah dapat dikaitkan dengan sejarah lokal. Pelajaran kewargaan dapat dikaitkan dengan pelayanan masyarakat. Dengan cara ini, pembelajaran menjadi hidup dan relevan.

Hands dalam studi tentang kemitraan sekolah dan masyarakat pada sekolah menengah menekankan bahwa sekolah berkolaborasi dengan masyarakat karena berbagai alasan, termasuk kebutuhan sumber daya, dukungan siswa, dan pembangunan modal sosial. (Taylor & Francis Online) Kerja sama ini menunjukkan bahwa sekolah bukan pulau terpisah, melainkan simpul dalam jaringan sosial yang dapat memperkuat pendidikan.

12.7 Kerangka Epstein: Enam Bentuk Kemitraan Sekolah–Keluarga–Masyarakat

Joyce Epstein mengembangkan kerangka terkenal mengenai enam bentuk keterlibatan keluarga dan masyarakat dalam pendidikan: *parenting*, *communicating*, *volunteering*, *learning at home*, *decision-making*, dan *collaborating with the community*. Kerangka ini banyak digunakan untuk merancang program kemitraan sekolah–keluarga–masyarakat. (Najboljša Spletna Igralnica)

12.7.1 Parenting atau Pengasuhan

Sekolah membantu keluarga memahami perkembangan anak, kebutuhan belajar, kesehatan, karakter, penggunaan teknologi, dan cara mendukung anak di rumah. Program parenting education, seminar orang tua, panduan belajar rumah, edukasi gawai, dan konsultasi keluarga termasuk dalam bentuk ini.

12.7.2 Communicating atau Komunikasi

Sekolah membangun komunikasi dua arah dengan orang tua. Komunikasi bukan hanya surat edaran, tetapi dialog. Komunikasi dapat dilakukan melalui pertemuan orang tua, wali kelas, rapor perkembangan, aplikasi sekolah, telepon, kunjungan rumah, atau forum digital yang tertib.

12.7.3 Volunteering atau Kerelawanan

Orang tua dan masyarakat dapat membantu kegiatan sekolah sebagai relawan, misalnya mendampingi kegiatan literasi, menjadi narasumber profesi, membantu kegiatan lingkungan, mendukung lomba, atau terlibat dalam kegiatan sosial. Kerelawanan harus dikelola agar aman, relevan, dan tidak mengganggu proses belajar.

12.7.4 Learning at Home atau Pembelajaran di Rumah

Sekolah membantu orang tua memahami cara mendukung belajar anak di rumah. Ini bukan berarti orang tua mengerjakan tugas anak, tetapi menciptakan rutinitas belajar, memberi motivasi, berdialog tentang bacaan, memantau penggunaan gawai, dan membantu anak mengelola waktu.

12.7.5 Decision-Making atau Pengambilan Keputusan

Orang tua dan komite dapat dilibatkan dalam keputusan tertentu melalui forum sekolah, komite, survei, atau konsultasi publik. Pelibatan ini harus sesuai peran dan tidak mengganggu profesionalisme guru.

12.7.6 Collaborating with the Community atau Kolaborasi dengan Masyarakat

Sekolah bekerja sama dengan lembaga masyarakat, dunia usaha, perguruan tinggi, pemerintah, alumni, dan komunitas lokal untuk memperkaya pembelajaran dan layanan peserta didik.

Kerangka Epstein penting karena membantu sekolah melihat bahwa pelibatan orang tua tidak hanya berupa rapat atau penggalangan dana. Kemitraan harus mencakup dukungan pengasuhan, komunikasi, kegiatan, pembelajaran di rumah, partisipasi keputusan, dan kolaborasi masyarakat.

12.8 Prinsip-Prinsip Hubungan yang Efektif

Hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat perlu dibangun atas beberapa prinsip.

12.8.1 Saling Percaya

Kepercayaan adalah fondasi. Sekolah perlu percaya bahwa orang tua ingin anaknya berkembang. Orang tua perlu percaya bahwa guru bekerja demi kepentingan peserta didik. Komite perlu percaya bahwa sekolah terbuka terhadap masukan. Kepercayaan tidak muncul dari slogan, tetapi dari pengalaman konsisten: informasi jelas, janji ditepati, masalah ditangani, dan semua pihak dihormati.

12.8.2 Saling Menghormati

Sekolah memiliki keahlian profesional. Orang tua memiliki pengetahuan tentang anak di rumah. Komite memahami aspirasi masyarakat. Masyarakat memiliki sumber daya dan nilai lokal. Hubungan akan sehat bila semua pihak saling menghormati peran masing-masing.

12.8.3 Komunikasi Dua Arah

Komunikasi bukan hanya sekolah memberi instruksi kepada orang tua. Komunikasi harus membuka ruang mendengar. Orang tua perlu menyampaikan kondisi anak. Guru perlu menjelaskan perkembangan siswa. Komite perlu memberi masukan. Sekolah perlu merespons keluhan secara bermartabat.

12.8.4 Partisipatif

Partisipasi berarti pemangku kepentingan diberi ruang terlibat sesuai peran. Partisipasi dapat berupa hadir dalam forum, mengisi survei, menjadi relawan, mendukung program, memberi masukan, atau mengawasi.

12.8.5 Inklusif

Sekolah harus melibatkan berbagai kelompok orang tua, bukan hanya orang tua yang vokal, berpendidikan tinggi, atau memiliki kemampuan ekonomi. Sekolah perlu memperhatikan orang tua yang bekerja panjang,

orang tua tunggal, keluarga kurang mampu, keluarga dengan keterbatasan digital, dan orang tua dari latar budaya berbeda.

12.8.6 Transparan dan Akuntabel

Informasi program, kebijakan, kegiatan, dan penggunaan sumber daya harus disampaikan secara wajar. Transparansi memperkuat kepercayaan. Akuntabilitas memastikan bahwa dukungan masyarakat digunakan sesuai tujuan.

12.8.7 Berorientasi pada Peserta Didik

Semua hubungan harus kembali pada kepentingan peserta didik. Jika hubungan sekolah dan orang tua berubah menjadi arena konflik ego, peserta didik akan dirugikan. Jika komite hanya menjadi alat kepentingan kelompok, peserta didik kehilangan manfaat. Jika masyarakat hanya dimanfaatkan untuk citra sekolah, kemitraan menjadi dangkal.

12.9 Komunikasi Sekolah dan Orang Tua

Komunikasi adalah jantung kemitraan. Banyak konflik sekolah dan orang tua bukan karena niat buruk, tetapi karena komunikasi yang terlambat, tidak lengkap, tidak empatik, atau tidak jelas. Sekolah perlu memiliki sistem komunikasi yang tertib.

Komunikasi sekolah dan orang tua dapat dibedakan menjadi beberapa jenis.

Pertama, **komunikasi informatif**, seperti jadwal, kegiatan, kalender akademik, tata tertib, pengumuman, dan kebijakan.

Kedua, **komunikasi perkembangan**, seperti laporan nilai, kehadiran, perilaku, minat, bakat, dan perkembangan karakter.

Ketiga, **komunikasi konsultatif**, seperti diskusi guru dan orang tua tentang kesulitan belajar, masalah perilaku, kesehatan, atau kondisi keluarga.

Keempat, **komunikasi partisipatif**, seperti survei orang tua, forum komite, rapat kelas, dan dialog pengembangan sekolah.

Kelima, **komunikasi krisis**, seperti pemberitahuan kecelakaan, konflik, perundungan, bencana, atau keadaan darurat.

Komunikasi yang baik harus tepat waktu, jelas, sopan, empatik, tidak mempermalukan, dan terdokumentasi. Sekolah perlu menghindari penyampaian masalah individu siswa di grup publik. Data dan masalah anak harus dibicarakan secara pribadi. Komunikasi digital harus memiliki etika: jam komunikasi wajar, bahasa sopan, informasi resmi jelas, dan tidak menyebarkan data pribadi.

Kepala sekolah perlu menetapkan kanal komunikasi resmi. Jika terlalu banyak kanal, informasi simpang siur. Jika tidak ada kanal jelas, orang tua mencari informasi dari gosip. Sekolah dapat menggunakan surat resmi, aplikasi sekolah, laman web, papan informasi, grup kelas dengan aturan, atau pertemuan tatap muka.

12.10 Partisipasi Orang Tua dalam Pembelajaran di Rumah

Pembelajaran di rumah sangat menentukan keberhasilan sekolah. Namun, sekolah perlu memberi panduan agar orang tua memahami bentuk dukungan yang tepat. Tidak semua orang tua mampu menjelaskan materi pelajaran. Tidak semua orang tua memiliki waktu panjang. Karena itu, sekolah perlu menekankan dukungan yang realistis.

Bentuk dukungan orang tua di rumah antara lain:

1. menyediakan waktu dan tempat belajar yang cukup;
2. memastikan anak hadir tepat waktu;
3. membangun rutinitas membaca;
4. berdialog tentang pengalaman sekolah;
5. memantau penggunaan gawai;
6. memberi dorongan dan harapan positif;
7. membantu anak mengatur waktu;
8. menghubungi wali kelas bila ada kesulitan;

9. menghargai usaha anak, bukan hanya nilai;
10. membangun kebiasaan tidur, makan, dan kesehatan yang mendukung belajar.

Temuan Hill dan Tyson tentang kuatnya *academic socialization* memberi arah penting: orang tua sangat berperan dalam membangun harapan, nilai pendidikan, diskusi masa depan, dan strategi belajar. (PMC) Jadi, sekolah perlu mengedukasi orang tua agar tidak hanya bertanya "berapa nilaimu?", tetapi juga "apa yang kamu pelajari?", "apa yang sulit?", "apa rencanamu memperbaikinya?", "bagaimana saya bisa mendukungmu?"

12.11 Kemitraan dalam Pembinaan Karakter

Pembinaan karakter tidak dapat dilakukan sekolah sendirian. Anak menerima pesan nilai dari banyak sumber. Jika sekolah mengajarkan kejujuran tetapi rumah membiarkan kecurangan, anak menerima pesan ganda. Jika sekolah menanamkan disiplin tetapi keluarga tidak mendukung rutinitas, pembinaan melemah. Jika sekolah melarang perundungan tetapi lingkungan digital anak penuh ujaran kasar, nilai sekolah terganggu.

Karena itu, sekolah, orang tua, dan masyarakat perlu membangun konsistensi nilai. Nilai yang perlu diselaraskan antara lain kejujuran, tanggung jawab, disiplin, hormat, kepedulian, kerja sama, sopan santun, toleransi, kemandirian, etika digital, dan kepedulian lingkungan.

Kemitraan karakter dapat dilakukan melalui:

1. forum parenting tentang karakter dan disiplin positif;
2. kesepakatan sekolah-orang tua tentang penggunaan gawai;
3. kegiatan gotong royong sekolah dan masyarakat;
4. program bakti sosial;
5. pelibatan tokoh masyarakat sebagai narasumber nilai;
6. kerja sama dengan rumah ibadah atau komunitas moral;
7. kampanye anti-perundungan;

8. proyek lingkungan;
9. apresiasi karakter siswa;
10. komunikasi rutin wali kelas tentang perkembangan karakter.

Komite sekolah dapat menjadi mitra penting dalam pembinaan karakter karena komite memiliki kedekatan dengan orang tua dan masyarakat. Komite dapat membantu menjelaskan bahwa disiplin positif bukan berarti sekolah menjadi lemah, melainkan menegakkan aturan secara mendidik.

12.12 Kemitraan dalam Perlindungan Anak dan Sekolah Aman

Hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat juga penting dalam perlindungan anak. Sekolah harus menjadi ruang aman dari kekerasan, perundungan, pelecehan, diskriminasi, dan risiko digital. Namun, banyak risiko anak tidak hanya terjadi di sekolah. Perundungan dapat terjadi di media sosial. Kekerasan dapat terjadi di rumah atau lingkungan. Masalah kesehatan mental dapat dipengaruhi tekanan sosial. Karena itu, perlindungan anak membutuhkan kemitraan.

Sekolah perlu membangun sistem pelaporan yang aman dan komunikasi yang jelas kepada orang tua. Orang tua perlu mengetahui tanda-tanda anak mengalami perundungan, kecemasan, tekanan, atau kekerasan. Masyarakat perlu terlibat menjaga lingkungan sekitar sekolah. Puskesmas, psikolog, pekerja sosial, kepolisian, dan lembaga perlindungan anak dapat menjadi mitra.

Kemitraan perlindungan anak harus memperhatikan kerahasiaan dan martabat. Kasus anak tidak boleh diumbar. Komite dan masyarakat dapat mendukung sistem, tetapi penanganan kasus individual harus dilakukan oleh pihak yang berwenang dan kompeten.

12.13 Akuntabilitas Sekolah kepada Orang Tua dan Masyarakat

Sekolah mengelola kepercayaan publik. Karena itu, sekolah harus akuntabel. Akuntabilitas kepada orang tua dan masyarakat mencakup

informasi tentang program, hasil belajar, keamanan, budaya sekolah, penggunaan sumber daya, kebijakan, dan tindak lanjut masalah.

Akuntabilitas bukan berarti sekolah harus membuka semua informasi tanpa batas. Data pribadi peserta didik harus dilindungi. Namun, informasi umum tentang program sekolah, rencana kegiatan, penggunaan dukungan masyarakat, standar layanan, dan hasil evaluasi dapat disampaikan secara wajar.

Akuntabilitas yang baik memiliki beberapa ciri. Pertama, informasi diberikan tepat waktu. Kedua, informasi mudah dipahami. Ketiga, sekolah berani menjelaskan alasan kebijakan. Keempat, sekolah membuka ruang pertanyaan. Kelima, sekolah menindaklanjuti masukan. Keenam, laporan tidak hanya berisi keberhasilan, tetapi juga area perbaikan.

Komite sekolah dapat membantu akuntabilitas. Komite dapat menanyakan apakah program sesuai kebutuhan, apakah dana digunakan tepat, apakah orang tua mendapat informasi, dan apakah sekolah menindaklanjuti keluhan. Namun, komite juga harus akuntabel. Jika komite menggalang dukungan, penggunaan dukungan tersebut harus jelas dan transparan.

12.14 Tantangan Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Membangun hubungan kemitraan tidak selalu mudah. Ada beberapa tantangan utama.

Pertama, **komunikasi yang lemah**. Informasi sekolah sering terlambat, tidak jelas, atau terlalu satu arah. Orang tua merasa hanya dipanggil saat ada masalah.

Kedua, **perbedaan harapan**. Sekolah mengutamakan proses pendidikan, sementara sebagian orang tua hanya menuntut nilai tinggi. Ada orang tua yang menginginkan disiplin keras, sementara sekolah menerapkan disiplin positif. Ada juga orang tua yang ingin terlalu banyak campur tangan dalam keputusan pedagogis.

Ketiga, **partisipasi tidak merata**. Orang tua yang aktif sering orang tua yang memiliki waktu, pendidikan, atau akses lebih baik. Orang tua rentan justru kurang terdengar.

Keempat, **komite sekolah formalistis**. Komite kadang hanya hadir untuk tanda tangan atau kegiatan tertentu, bukan sebagai mitra substantif.

Kelima, **hubungan berbasis dana**. Jika komite dan orang tua hanya dilibatkan ketika sekolah membutuhkan dana, kepercayaan dapat menurun.

Keenam, **kurangnya transparansi**. Informasi program dan penggunaan dukungan masyarakat tidak jelas, sehingga muncul kecurigaan.

Ketujuh, **konflik digital**. Grup pesan instan orang tua dapat mempercepat informasi, tetapi juga mempercepat kesalahpahaman dan keluhan emosional.

Kedelapan, **keterbatasan kapasitas sekolah**. Guru dan wali kelas tidak selalu terlatih berkomunikasi dengan orang tua secara efektif.

Kesembilan, **perbedaan budaya dan sosial-ekonomi**. Sekolah perlu peka terhadap keberagaman keluarga.

Kesepuluh, **kurangnya evaluasi kemitraan**. Banyak sekolah tidak pernah mengevaluasi apakah hubungan dengan orang tua dan masyarakat berjalan baik.

Tantangan ini menunjukkan bahwa kemitraan perlu dikelola secara profesional. Niat baik saja tidak cukup.

12.15 Strategi Penguatan Hubungan Sekolah dan Orang Tua

Sekolah dapat memperkuat hubungan dengan orang tua melalui beberapa strategi.

Pertama, **membangun komunikasi sejak awal tahun**. Orang tua perlu memahami visi sekolah, aturan, kurikulum, pola komunikasi, layanan BK, kegiatan, dan harapan peran orang tua.

Kedua, **membuat kanal komunikasi resmi**. Sekolah perlu menetapkan saluran resmi agar informasi tidak simpang siur.

Ketiga, **mengembangkan komunikasi dua arah**. Sekolah tidak hanya memberi pengumuman, tetapi juga mendengar masukan orang tua.

Keempat, **melakukan laporan perkembangan berkala**. Orang tua perlu mengetahui perkembangan anak sebelum masalah menjadi besar.

Kelima, **mengadakan parenting education**. Topik dapat mencakup pendampingan belajar, disiplin positif, literasi digital, kesehatan mental, gizi, karakter, dan pilihan karier.

Keenam, **memberi fleksibilitas waktu partisipasi**. Tidak semua orang tua dapat hadir pada jam sekolah. Sekolah dapat menyediakan pilihan tatap muka, daring, rekaman, atau ringkasan.

Ketujuh, **menghindari komunikasi yang mempermalukan**. Masalah individual siswa harus dibahas secara pribadi.

Kedelapan, **melibatkan orang tua dalam kegiatan bermakna**. Orang tua dapat menjadi narasumber profesi, pendukung literasi, mentor proyek, atau relawan kegiatan.

Kesembilan, **mendukung orang tua yang rentan**. Sekolah perlu menjangkau keluarga yang sulit hadir, bukan hanya menunggu mereka datang.

Kesepuluh, **mengevaluasi kepuasan dan kebutuhan orang tua**. Survei sederhana dapat membantu sekolah memperbaiki layanan.

12.16 Strategi Penguatan Komite Sekolah

Komite sekolah perlu diperkuat agar tidak menjadi lembaga formalitas. Beberapa strategi penting adalah sebagai berikut.

Pertama, **memperjelas peran komite**. Komite bukan pengganti kepala sekolah, bukan bendahara bayangan, dan bukan sekadar panitia dana. Komite adalah mitra pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan mediasi.

Kedua, **memilih anggota yang representatif dan berintegritas**. Anggota komite sebaiknya mewakili orang tua, tokoh masyarakat, pemerhati pendidikan, dan unsur yang relevan, dengan komitmen terhadap kepentingan peserta didik.

Ketiga, **menyusun agenda kerja komite**. Komite perlu memiliki program tahunan yang selaras dengan rencana sekolah.

Keempat, **mengembangkan kapasitas anggota komite**. Anggota komite perlu memahami kebijakan pendidikan, akuntabilitas, etika penggalangan dukungan, perlindungan anak, dan komunikasi publik.

Kelima, **membangun transparansi**. Setiap dukungan masyarakat yang dikelola melalui komite harus dilaporkan secara jelas.

Keenam, **membuat forum dialog rutin**. Komite dapat menjadi ruang aspirasi orang tua dan masyarakat.

Ketujuh, **menjaga independensi konstruktif**. Komite harus mendukung sekolah, tetapi juga berani memberi masukan kritis.

Kedelapan, **menghindari konflik kepentingan**. Komite tidak boleh menggunakan posisinya untuk keuntungan pribadi atau kelompok.

12.17 Strategi Kemitraan dengan Masyarakat

Kemitraan dengan masyarakat perlu dirancang berdasarkan kebutuhan pendidikan. Sekolah tidak perlu bekerja sama dengan semua pihak secara acak. Kemitraan harus relevan dengan visi sekolah.

Strategi yang dapat dilakukan antara lain:

1. memetakan potensi masyarakat sekitar;
2. mengidentifikasi kebutuhan sekolah;
3. memilih mitra yang relevan;
4. menyusun tujuan kerja sama;
5. membuat kesepakatan tertulis bila diperlukan;

6. memastikan perlindungan anak;
7. melibatkan guru dalam desain kegiatan;
8. mengevaluasi hasil kerja sama;
9. menjaga keberlanjutan relasi;
10. memberi apresiasi kepada mitra.

Contoh kemitraan: sekolah bekerja sama dengan puskesmas untuk edukasi kesehatan, dengan perguruan tinggi untuk literasi sains, dengan UMKM untuk kewirausahaan, dengan komunitas seni untuk budaya lokal, dengan alumni untuk mentoring karier, dengan lembaga lingkungan untuk proyek hijau, dan dengan perpustakaan daerah untuk literasi.

Kemitraan yang baik harus menghindari eksploitasi. Peserta didik tidak boleh menjadi objek promosi pihak luar. Sekolah harus menjaga nilai pendidikan dan keselamatan anak.

12.18 Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Era Digital

Era digital mengubah hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat. Informasi kini bergerak cepat melalui pesan instan, media sosial, aplikasi sekolah, dan laman web. Digitalisasi memberi peluang untuk komunikasi cepat, dokumentasi kegiatan, laporan perkembangan, dan pembelajaran daring. Namun, digitalisasi juga membawa risiko: salah paham, hoaks, penyebaran data pribadi, komentar emosional, dan konflik publik.

Sekolah perlu membangun tata kelola komunikasi digital. Beberapa prinsip penting:

1. gunakan kanal resmi;
2. tetapkan admin dan penanggung jawab;
3. batasi penyebaran data pribadi;
4. gunakan bahasa sopan;

5. hindari membahas masalah pribadi siswa di grup;
6. tetapkan jam komunikasi;
7. tanggapi keluhan dengan prosedur;
8. verifikasi informasi sebelum menyebarkan;
9. gunakan media sosial untuk edukasi, bukan sekadar pencitraan;
10. ajarkan etika digital kepada siswa dan orang tua.

AI juga mulai memengaruhi hubungan sekolah dan keluarga. Sekolah dapat menggunakan AI untuk menyusun ringkasan informasi, menganalisis survei orang tua, membuat materi parenting, atau membantu komunikasi. Namun, sekolah harus menjaga privasi data. Informasi pribadi siswa tidak boleh dimasukkan ke platform AI tanpa pertimbangan keamanan dan dasar yang sah.

12.19 Studi Kasus Naratif: Revitalisasi Kemitraan di SMP Harapan Cendekia

SMP Harapan Cendekia adalah sekolah dengan 680 siswa. Secara akademik, sekolah ini cukup stabil, tetapi dalam beberapa tahun terakhir muncul keluhan. Orang tua merasa sekolah kurang komunikatif. Guru merasa orang tua hanya datang ketika protes nilai. Komite sekolah jarang aktif selain saat rapat tahunan. Masyarakat sekitar kurang mengenal program sekolah. Beberapa konflik kecil di grup orang tua berkembang menjadi isu besar karena informasi tidak jelas.

Kepala sekolah baru menyadari bahwa masalahnya bukan hanya komunikasi, tetapi lemahnya kemitraan. Ia membentuk tim hubungan sekolah dan masyarakat yang terdiri atas wakil kepala sekolah, wali kelas, guru BK, perwakilan guru, komite, perwakilan orang tua, dan alumni.

Langkah pertama adalah melakukan survei orang tua. Hasilnya menunjukkan bahwa orang tua ingin informasi lebih rutin tentang perkembangan anak, bukan hanya nilai akhir. Mereka juga ingin memahami cara mendampingi anak belajar di rumah dan mengelola

penggunaan gawai. Guru, di sisi lain, merasa kewalahan menjawab pesan orang tua tanpa aturan jam komunikasi.

Langkah kedua adalah memperjelas kanal komunikasi. Sekolah menetapkan bahwa informasi resmi disampaikan melalui aplikasi sekolah dan surat digital. Grup kelas tetap ada, tetapi hanya untuk koordinasi umum. Masalah individual dibahas melalui wali kelas secara pribadi.

Langkah ketiga adalah mengaktifkan kembali komite sekolah. Komite tidak lagi hanya membahas dana, tetapi memiliki tiga agenda: mendukung literasi, memperkuat parenting education, dan membangun jejaring masyarakat. Komite membantu menghadirkan narasumber dari puskesmas, alumni, dan perguruan tinggi.

Langkah keempat adalah membuat program "Orang Tua sebagai Mitra Belajar". Sekolah mengadakan sesi singkat setiap bulan: mendampingi anak membaca, strategi belajar remaja, disiplin positif, etika digital, dan perencanaan karier. Materi disediakan ringkas agar orang tua yang tidak hadir tetap dapat membaca.

Langkah kelima adalah mengembangkan kemitraan masyarakat. Sekolah bekerja sama dengan perpustakaan daerah untuk kartu anggota siswa, puskesmas untuk edukasi kesehatan, UMKM lokal untuk proyek kewirausahaan, dan alumni untuk mentoring karier.

Setelah satu tahun, perubahan terasa. Keluhan di grup orang tua menurun karena informasi lebih jelas. Guru merasa lebih terlindungi karena ada etika komunikasi. Komite lebih dihargai karena perannya substantif. Orang tua mulai melihat sekolah sebagai mitra, bukan hanya pemberi nilai. Siswa mendapat pengalaman belajar lebih kontekstual dari masyarakat. Sekolah belum sempurna, tetapi kepercayaan mulai tumbuh.

Kasus ini menunjukkan bahwa hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat perlu dikelola secara sadar. Kemitraan tidak lahir otomatis. Ia membutuhkan data, komunikasi, aturan, kepercayaan, dan program yang bermakna.

12.20 Model Integratif Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Model integratif hubungan sekolah dengan orang tua, komite, dan masyarakat dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Kepercayaan → Komunikasi → Partisipasi → Kolaborasi Program → Akuntabilitas → Evaluasi → Penguatan Kepercayaan.

Kepercayaan menjadi titik awal. Komunikasi memperjelas harapan. Partisipasi membuat pemangku kepentingan terlibat. Kolaborasi menghasilkan program nyata. Akuntabilitas menjaga transparansi. Evaluasi membaca dampak. Hasil evaluasi memperkuat kepercayaan.

Model ini harus berpusat pada peserta didik. Di tengah model terdapat peserta didik sebagai pusat perhatian. Sekolah, keluarga, komite, dan masyarakat mengelilingi peserta didik sebagai lingkaran dukungan. Jika satu unsur lemah, dukungan menjadi timpang. Jika semua unsur bekerja sama, peserta didik memperoleh ekosistem belajar yang lebih kuat.

12.21 Indikator Keberhasilan Kemitraan Sekolah

Keberhasilan hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat dapat dilihat dari beberapa indikator.

Pertama, komunikasi sekolah dan orang tua berjalan jelas, teratur, dan dua arah.

Kedua, orang tua memahami visi, aturan, program, dan harapan sekolah.

Ketiga, orang tua terlibat dalam pendampingan belajar dan karakter anak di rumah.

Keempat, komite sekolah aktif memberi pertimbangan, dukungan, dan pengawasan.

Kelima, dukungan masyarakat dikelola transparan dan akuntabel.

Keenam, sekolah memiliki mitra masyarakat yang relevan dengan pembelajaran.

Ketujuh, keluhan orang tua ditangani melalui prosedur yang jelas.

Kedelapan, guru merasa didukung, bukan diserang, oleh komunikasi orang tua.

Kesembilan, siswa memperoleh manfaat nyata dari kemitraan, misalnya kegiatan literasi, kesehatan, karakter, lingkungan, karier, atau kewirausahaan.

Kesepuluh, tingkat kepercayaan publik terhadap sekolah meningkat.

Kesebelas, kemitraan tidak hanya melibatkan orang tua tertentu, tetapi juga menjangkau kelompok yang kurang terdengar.

Keduabelas, kemitraan dievaluasi secara berkala dan diperbaiki.

12.22 Risiko dan Batasan Kemitraan

Kemitraan perlu batas. Tanpa batas, hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat dapat menjadi kacau. Ada beberapa risiko.

Pertama, **intervensi berlebihan**. Orang tua atau komite dapat masuk terlalu jauh ke wilayah profesional guru, seperti menekan nilai atau mengatur metode pembelajaran tanpa dasar pedagogis.

Kedua, **komersialisasi sekolah**. Kerja sama dengan dunia usaha dapat berubah menjadi promosi yang tidak sesuai nilai pendidikan.

Ketiga, **ketimpangan pengaruh**. Orang tua yang kuat secara ekonomi atau sosial dapat lebih didengar daripada orang tua rentan.

Keempat, **konflik kepentingan**. Komite atau mitra dapat menggunakan sekolah untuk kepentingan pribadi, politik, bisnis, atau kelompok.

Kelima, **pelanggaran privasi**. Informasi siswa dapat tersebar dalam forum orang tua atau media sosial.

Keenam, **ketergantungan dana masyarakat**. Sekolah dapat terlalu fokus mencari dukungan dana dan melupakan substansi pendidikan.

Ketujuh, **hubungan formalitas**. Kemitraan hanya ada dalam dokumen atau foto kegiatan, tetapi tidak berdampak pada peserta didik.

Karena itu, sekolah perlu memiliki kode etik kemitraan. Semua kerja sama harus transparan, tidak memaksa, tidak diskriminatif, aman bagi anak, relevan dengan pendidikan, dan akuntabel.

12.23 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki peran sentral dalam membangun hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat. Kepala sekolah harus menjadi komunikator publik, pembangun kepercayaan, mediator, fasilitator partisipasi, dan penjaga akuntabilitas.

Pertama, kepala sekolah perlu menyusun strategi komunikasi sekolah. Informasi resmi harus jelas, konsisten, dan tepat waktu.

Kedua, kepala sekolah perlu memperkuat komite sekolah sebagai mitra substantif. Komite perlu diberi ruang memahami program dan memberi masukan.

Ketiga, kepala sekolah perlu membangun budaya keterbukaan. Sekolah yang terbuka lebih dipercaya.

Keempat, kepala sekolah perlu melatih guru dan wali kelas berkomunikasi dengan orang tua. Komunikasi guru-orang tua tidak boleh dibiarkan tanpa panduan.

Kelima, kepala sekolah perlu memetakan potensi masyarakat. Sekolah harus mengetahui siapa mitra lokal yang dapat mendukung literasi, kesehatan, karakter, lingkungan, teknologi, dan karier.

Keenam, kepala sekolah perlu menjaga batas profesional. Partisipasi orang tua penting, tetapi keputusan pedagogis tetap harus didasarkan pada keahlian guru dan kebijakan sekolah.

Ketujuh, kepala sekolah perlu mengevaluasi kemitraan. Apakah hubungan dengan orang tua membaik? Apakah komite aktif? Apakah masyarakat memberi manfaat? Apakah siswa merasakan dampaknya?

12.24 Implikasi bagi Guru dan Wali Kelas

Guru dan wali kelas berada di garis depan hubungan sekolah dan keluarga. Wali kelas sering menjadi orang pertama yang dihubungi orang tua. Karena itu, wali kelas perlu memiliki kemampuan komunikasi, empati, dokumentasi, dan penyelesaian masalah.

Guru perlu memahami bahwa orang tua bukan lawan. Orang tua dapat menjadi mitra penting dalam memahami peserta didik. Namun, guru juga perlu menjaga profesionalisme. Jika orang tua meminta hal yang tidak sesuai prinsip pendidikan, guru harus menjelaskan dengan sopan dan merujuk pada kebijakan sekolah.

Wali kelas perlu membangun komunikasi proaktif. Jangan menunggu siswa bermasalah. Wali kelas dapat memberi kabar perkembangan positif, informasi kegiatan, dan catatan pembelajaran. Komunikasi positif membuat orang tua tidak selalu mengasosiasikan pesan sekolah dengan masalah.

Guru juga perlu membantu orang tua memahami cara mendukung belajar. Misalnya, guru dapat memberi panduan ringkas tentang cara mendampingi membaca, cara menanyakan pelajaran, cara memantau tugas tanpa mengerjakan tugas, dan cara memberi dukungan emosional.

12.25 Implikasi bagi Orang Tua dan Komite Sekolah

Orang tua perlu memahami bahwa pendidikan anak adalah kerja bersama. Orang tua tidak dapat menyerahkan seluruh pendidikan kepada sekolah. Rumah tetap menjadi tempat penting bagi pembiasaan karakter, disiplin, literasi, kesehatan, dan penggunaan teknologi.

Orang tua juga perlu membangun komunikasi sehat dengan guru. Kritik boleh disampaikan, tetapi dengan data, sopan santun, dan jalur yang tepat. Orang tua perlu menghindari menyebarkan keluhan di ruang publik sebelum memberi kesempatan sekolah menjelaskan.

Komite sekolah perlu menjadi mitra yang dewasa. Komite bukan sekadar alat penggalangan dana, bukan juga oposisi sekolah. Komite adalah mitra yang membantu sekolah menjaga mutu, dukungan, dan akuntabilitas. Komite perlu bekerja dengan integritas, transparansi, dan orientasi pada peserta didik.

12.26 Implikasi bagi Masyarakat dan Pemerintah Daerah

Masyarakat perlu melihat sekolah sebagai aset bersama. Sekolah bukan hanya milik kepala sekolah atau guru, tetapi milik komunitas. Lingkungan sekitar sekolah ikut menentukan keamanan, budaya, dan kesempatan belajar. Masyarakat dapat mendukung dengan menjaga lingkungan aman, menyediakan sumber belajar, memberi kesempatan kunjungan, menjadi narasumber, dan mendukung kegiatan positif.

Pemerintah daerah juga memiliki peran penting dalam menciptakan ekosistem pendidikan. Dinas pendidikan, puskesmas, perpustakaan daerah, dinas lingkungan, dinas sosial, dunia usaha lokal, dan perangkat wilayah dapat bekerja sama mendukung sekolah. Pendidikan tidak hanya urusan satu dinas, tetapi urusan pembangunan manusia.

12.27 Penutup Bab

Hubungan sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat merupakan fondasi penting bagi manajemen persekolahan. Sekolah tidak dapat mendidik peserta didik secara optimal bila bekerja sendirian. Keluarga membentuk kebiasaan dan nilai dasar. Komite menjembatani partisipasi publik. Masyarakat menyediakan konteks, sumber belajar, dan modal sosial. Sekolah menjadi pusat koordinasi pendidikan formal.

Kemitraan yang baik harus dibangun atas kepercayaan, komunikasi dua arah, saling menghormati, partisipasi, inklusi, transparansi, akuntabilitas, dan orientasi pada kepentingan peserta didik. Orang tua tidak cukup hadir saat rapat. Komite tidak cukup menjadi lembaga formal. Masyarakat tidak

cukup dilibatkan saat acara seremonial. Semuanya perlu menjadi bagian dari ekosistem belajar.

Riset menunjukkan bahwa keterlibatan orang tua dapat berkaitan positif dengan prestasi peserta didik, terutama ketika keterlibatan itu membangun harapan, nilai pendidikan, strategi belajar, dan komunikasi masa depan. Kerangka Epstein juga menegaskan bahwa kemitraan perlu mencakup pengasuhan, komunikasi, kerelawanan, pembelajaran di rumah, pengambilan keputusan, dan kolaborasi masyarakat. (PMC)

Akhirnya, sekolah yang kuat adalah sekolah yang mampu membangun jejaring kepercayaan. Ketika sekolah, orang tua, komite, dan masyarakat bergerak bersama, peserta didik memperoleh lingkungan belajar yang lebih kaya, aman, manusiawi, dan bermakna. Pendidikan tidak lagi menjadi pekerjaan satu lembaga, tetapi gerakan bersama untuk membentuk generasi yang cerdas, berkarakter, dan bertanggung jawab.

Glossarium

Academic Socialization: Bentuk keterlibatan orang tua yang menekankan komunikasi tentang harapan pendidikan, nilai belajar, strategi akademik, pilihan masa depan, dan pentingnya sekolah.

Akuntabilitas Publik: Kewajiban sekolah dan komite untuk mempertanggungjawabkan program, dukungan, penggunaan sumber daya, dan hasil kepada pemangku kepentingan secara wajar.

Alumni: Lulusan sekolah yang dapat menjadi mitra, mentor, narasumber, atau pendukung pengembangan sekolah.

Komite Sekolah: Lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Kemitraan Pendidikan: Kerja sama antara sekolah, keluarga, komite, masyarakat, dan pihak lain untuk mendukung perkembangan peserta didik.

Komunikasi Dua Arah: Komunikasi yang tidak hanya menyampaikan informasi dari sekolah, tetapi juga mendengar masukan, pertanyaan, dan kebutuhan orang tua atau masyarakat.

Modal Sosial: Jaringan relasi, kepercayaan, norma, dan kerja sama yang mendukung tindakan kolektif dalam komunitas pendidikan.

Orang Tua sebagai Mitra: Pandangan bahwa orang tua bukan sekadar penerima informasi, tetapi partner aktif dalam mendukung pembelajaran dan karakter anak.

Parenting Education: Program pendidikan bagi orang tua untuk meningkatkan kemampuan mendampingi anak dalam belajar, karakter, kesehatan, emosi, dan penggunaan teknologi.

Partisipasi Publik: Keterlibatan orang tua, komite, masyarakat, dan pemangku kepentingan dalam mendukung, memberi masukan, dan mengawasi pendidikan.

Relational Trust: Kepercayaan yang terbentuk melalui hubungan sosial yang konsisten, jujur, peduli, kompeten, dan dapat diandalkan.

School-Community Partnership: Kemitraan antara sekolah dan masyarakat untuk memperkaya pembelajaran, layanan peserta didik, sumber daya, dan pengembangan sekolah.

Transparansi: Keterbukaan informasi yang relevan, jelas, dan dapat diakses secara wajar oleh pihak yang berhak.

Volunteering: Keterlibatan sukarela orang tua atau masyarakat dalam mendukung kegiatan sekolah tanpa paksaan.

Daftar Pustaka

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Harvard University Press. DOI tidak tersedia.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation. DOI tidak tersedia.

Castro, M., Expósito-Casas, E., López-Martín, E., Lizasoain, L., Navarro-Asencio, E., & Gaviria, J. L. (2015). Parental involvement on student academic achievement: A meta-analysis. *Educational Research Review, 14*, 33–46. doi: 10.1016/j.edurev.2015.01.002.

Epstein, J. L. (1992). School and family partnerships. In M. Alkin (Ed.), *Encyclopedia of educational research* (6th ed., pp. 1139–1151). Macmillan. DOI tidak tersedia.

Epstein, J. L. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Westview Press. DOI tidak tersedia.

Epstein, J. L., Sanders, M. G., Sheldon, S. B., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., Van Voorhis, F. L., Martin, C. S., Thomas, B. G., Greenfeld, M. D., Hutchins, D. J., & Williams, K. J. (2019). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin. DOI tidak tersedia.

Fan, X., & Chen, M. (2001). Parental involvement and students' academic achievement: A meta-analysis. *Educational Psychology Review, 13*(1), 1–22. doi: 10.1023/A:1009048817385.

Hands, C. M. (2010). Why collaborate? The differing reasons for secondary school educators' establishment of school-community partnerships. *School Effectiveness and School Improvement, 21*(2), 189–207. doi: 10.1080/09243450903553993.

Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2002). *A new wave of evidence: The impact of school, family, and community connections on student achievement*. Southwest Educational Development Laboratory. DOI tidak tersedia.

Hill, N. E., & Tyson, D. F. (2009). Parental involvement in middle school: A meta-analytic assessment of strategies that promote achievement. *Developmental Psychology, 45*(3), 740–763. doi: 10.1037/a0015362.

Hoover-Dempsey, K. V., & Sandler, H. M. (1997). Why do parents become involved in their children's education? *Review of Educational Research, 67*(1), 3–42. doi: 10.3102/00346543067001003.

Hornby, G., & Lafaele, R. (2011). Barriers to parental involvement in education: An explanatory model. *Educational Review, 63*(1), 37–52. doi: 10.1080/00131911.2010.488049.

Jeynes, W. H. (2007). The relationship between parental involvement and urban secondary school student academic achievement: A meta-analysis. *Urban Education, 42*(1), 82–110. doi: 10.1177/0042085906293818.

Mapp, K. L., & Kuttner, P. J. (2013). *Partners in education: A dual capacity-building framework for family-school partnerships*. SEDL. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Sheldon, S. B. (2003). Linking school-family-community partnerships in urban elementary schools to student achievement on state tests. *The Urban Review, 35*(2), 149–165. doi: 10.1023/A:1023713829693.

Wilder, S. (2014). Effects of parental involvement on academic achievement: A meta-synthesis. *Educational Review, 66*(3), 377–397. doi: 10.1080/00131911.2013.780009.

BAB 13
MANAJEMEN MUTU, SUPERVISI, EVALUASI, DAN AKREDITASI SEKOLAH

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



1 Hakikat

- Mutu sekolah = kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh
- Berorientasi pada pembelajaran, karakter, layanan, dan hasil belajar
- Mutu dibangun melalui perbaikan berkelanjutan

2 Pilar Utama

- Manajemen Mutu
- Supervisi
- Evaluasi
- Akreditasi

3 Siklus Mutu

1. Pemetaan Mutu
2. Perencanaan
3. Pelaksanaan
4. Monitoring & Evaluasi
5. Tindak Lanjut
6. Budaya Mutu

4 Supervisi Sekolah

Supervisi Akademik: fokus pada pembelajaran, asesmen, dan pengelolaan kelas

Supervisi Manajerial: fokus pada administrasi, tata kelola, sarana, keuangan, dan layanan

Tujuan: pembinaan profesional, bukan mencari kesalahan

5 Evaluasi Sekolah

- Evaluasi diri sekolah berbasis data
- Menggunakan hasil belajar, iklim sekolah, dan kinerja program
- Menjadi dasar refleksi dan perbaikan
- Didukung Rapor Pendidikan dan data internal sekolah

6 Akreditasi

- Penilaian kelayakan dan mutu layanan pendidikan
- Bentuk akuntabilitas publik
- Menilai kondisi nyata, bukan hanya dokumen
- Hasil akreditasi menjadi dasar peningkatan mutu

7 Indikator Sekolah Bermutu

- Kepemimpinan efektif
- Guru profesional
- Iklim belajar aman dan inklusif
- Hasil belajar peserta didik
- Tata kelola akuntabel
- Perbaikan berkelanjutan

8 Pesan Kunci

> "Sekolah bermutu tidak dibangun menjelang akreditasi, tetapi melalui budaya mutu yang hidup setiap hari."

REFLEKTIF • AKUNTABEL • KOLABORATIF • BERKELANJUTAN

MUTU SEKOLAH ADALAH PROSES, BUKAN SEKADAR PREDIKAT

Bab 13. Manajemen Mutu, Supervisi, Evaluasi, dan Akreditasi Sekolah ******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen mutu sekolah sebagai sistem terpadu yang menghubungkan visi pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja guru, supervisi akademik, evaluasi berbasis data, dan akreditasi sebagai instrumen penjaminan mutu eksternal. Sekolah bermutu tidak hanya ditandai oleh kelengkapan dokumen, nilai ujian, atau status akreditasi, tetapi oleh kemampuannya membangun proses pembelajaran yang aman, inklusif, relevan, reflektif, dan terus membaik. Dalam konteks Indonesia, manajemen mutu sekolah perlu ditempatkan dalam kerangka Standar Nasional Pendidikan, Rapor Pendidikan, perencanaan berbasis data, supervisi pembelajaran, evaluasi diri sekolah, dan akreditasi oleh BAN-PDM. PP Nomor 57 Tahun 2021 mengatur Standar Nasional Pendidikan sebagai acuan sistem pendidikan, termasuk evaluasi hasil belajar, evaluasi sistem pendidikan, akreditasi, dan sertifikasi; PP Nomor 4 Tahun 2022 kemudian mengubah sebagian ketentuan PP tersebut untuk menyelaraskan standardisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Secara konseptual, bab ini menegaskan bahwa mutu pendidikan harus dipahami sebagai kesesuaian antara tujuan pendidikan, kebutuhan peserta didik, proses pembelajaran, hasil belajar, keadilan layanan, dan keberlanjutan perbaikan. Supervisi ditempatkan bukan sebagai inspeksi mencari kesalahan, melainkan sebagai pendampingan profesional untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Evaluasi dipahami sebagai proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data bagi perbaikan keputusan. Akreditasi diposisikan sebagai mekanisme penjaminan mutu eksternal yang idealnya mendorong refleksi, validasi, dan peningkatan berkelanjutan, bukan sekadar kegiatan administratif menjelang visitasi. BAN-PDM, berdasarkan Permendikbudristek Nomor 38 Tahun 2023, merupakan badan mandiri dan profesional yang melaksanakan

akreditasi satuan PAUD, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan program kesetaraan. (Badan Akreditasi Nasional PDM)

Kata kunci utama bab ini adalah budaya mutu, supervisi akademik, evaluasi diri sekolah, akreditasi, Rapor Pendidikan, Standar Nasional Pendidikan, kepemimpinan pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan. Bab ini menyajikan kerangka konseptual, model implementasi, contoh kasus sekolah, risiko implementasi, serta rekomendasi strategis agar mutu sekolah tidak berhenti pada kepatuhan formal, tetapi tumbuh menjadi budaya organisasi pendidikan.

Kata Kunci

Manajemen mutu sekolah; supervisi akademik; evaluasi sekolah; akreditasi sekolah; BAN-PDM; Standar Nasional Pendidikan; Rapor Pendidikan; budaya mutu; perencanaan berbasis data; kepemimpinan pembelajaran; evaluasi diri sekolah; penjaminan mutu internal; penjaminan mutu eksternal.

---

1. Pendahuluan: Mutu Sekolah sebagai Tanggung Jawab Manajerial dan Moral

Sekolah adalah organisasi pendidikan yang memiliki tugas jauh lebih kompleks daripada sekadar menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar. Sekolah harus mengelola manusia, pengetahuan, nilai, waktu, ruang, teknologi, sumber daya, budaya, harapan orang tua, tuntutan pemerintah, kebutuhan peserta didik, dan dinamika masyarakat. Karena itu, manajemen mutu sekolah tidak dapat dipahami hanya sebagai pengelolaan dokumen atau pemenuhan indikator administratif. Mutu sekolah adalah kualitas keseluruhan proses pendidikan yang dialami peserta didik dari hari ke hari: bagaimana mereka merasa aman, dihargai, ditantang berpikir, dibimbing bertumbuh, dan diberi kesempatan menjadi pribadi yang berkarakter, cakap, kreatif, dan bertanggung jawab.

Dalam perspektif manajemen persekolahan, mutu sekolah adalah hasil interaksi antara kepemimpinan, kurikulum, proses pembelajaran, kompetensi guru, budaya kerja, sarana-prasarana, tata kelola, evaluasi,

partisipasi masyarakat, dan sistem akuntabilitas. Standar Nasional Pendidikan Indonesia merumuskan delapan standar untuk PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah, yaitu standar kompetensi lulusan, isi, proses, penilaian pendidikan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, serta pembiayaan. (Pusat Standar & Kebijakan Pendidikan) Delapan standar ini memberikan kerangka minimal, tetapi mutu sejati muncul ketika standar tersebut dihidupi sebagai praktik kerja sehari-hari.

Bab ini berangkat dari satu tesis utama: **sekolah bermutu adalah sekolah yang mampu belajar dari dirinya sendiri**. Sekolah seperti ini tidak menunggu pemeriksaan eksternal untuk memperbaiki diri. Ia memiliki budaya refleksi, data yang digunakan secara etis, supervisi yang membangun, evaluasi yang jujur, dan kepemimpinan yang menjadikan mutu pembelajaran sebagai pusat keputusan. Akreditasi tetap penting, tetapi akreditasi seharusnya menjadi puncak dari proses penjaminan mutu yang berjalan terus-menerus, bukan kegiatan mendadak yang hanya intensif menjelang penilaian eksternal.

Dalam konteks Indonesia mutakhir, pembahasan mutu sekolah perlu dikaitkan dengan transformasi kebijakan pendidikan, terutama Standar Nasional Pendidikan, Rapor Pendidikan, Perencanaan Berbasis Data, Kurikulum Merdeka, supervisi pembelajaran, serta sistem akreditasi BAN-PDM. Rapor Pendidikan diposisikan sebagai platform yang membantu satuan pendidikan memulai langkah pembenahan sesuai kebutuhan peningkatan kualitas pembelajaran siswa. (Rapor Pendidikan) Pusmendik juga menjelaskan bahwa Rapor Pendidikan berfungsi sebagai referensi utama untuk analisis, perencanaan, dan tindak lanjut peningkatan kualitas pendidikan. (Pusmendik)

---

2. Konsep Dasar Manajemen Mutu Sekolah

Manajemen mutu sekolah adalah proses sistematis untuk merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, mengevaluasi, dan memperbaiki seluruh aspek layanan pendidikan agar sekolah mampu mencapai tujuan

pendidikan secara efektif, adil, dan berkelanjutan. Dalam bahasa manajemen, mutu sering dikaitkan dengan kesesuaian terhadap standar, kepuasan pengguna layanan, keandalan proses, efisiensi sumber daya, dan kemampuan melakukan perbaikan berkelanjutan. Dalam pendidikan, pengertian ini perlu diperluas karena "pelanggan" sekolah bukan hanya peserta didik dan orang tua, melainkan juga masyarakat, negara, dunia kerja, perguruan tinggi, dan masa depan peradaban.

Mutu sekolah setidaknya memiliki lima dimensi. Pertama, **mutu input**, yaitu kualitas peserta didik, guru, tenaga kependidikan, sarana, pembiayaan, dan lingkungan belajar. Kedua, **mutu proses**, yaitu mutu pembelajaran, interaksi pedagogis, kepemimpinan kelas, iklim sekolah, bimbingan, layanan administrasi, dan manajemen kegiatan. Ketiga, **mutu output**, yaitu capaian akademik, karakter, literasi, numerasi, keterampilan sosial, kreativitas, dan kesiapan peserta didik melanjutkan studi atau memasuki kehidupan sosial. Keempat, **mutu outcome**, yaitu kontribusi lulusan dalam kehidupan keluarga, masyarakat, dunia kerja, dan bangsa. Kelima, **mutu dampak**, yaitu sejauh mana sekolah membentuk manusia yang beriman, beretika, demokratis, adaptif, ekologis, dan berorientasi pada kemaslahatan.

Dalam sekolah, mutu bukan sekadar angka. Nilai rapor, skor asesmen, atau peringkat akreditasi adalah indikator, bukan hakikat mutu itu sendiri. Hakikat mutu ada pada proses pembelajaran yang membuat peserta didik tumbuh. Karena itu, manajemen mutu sekolah harus menolak reduksi pendidikan menjadi sekadar angka-angka administratif. Data penting, tetapi data harus dibaca dengan hikmat pedagogis. Evaluasi penting, tetapi evaluasi harus menghasilkan pembelajaran organisasi. Akreditasi penting, tetapi akreditasi harus mendorong perubahan nyata dalam praktik sekolah.

Prinsip ini sejalan dengan pandangan internasional bahwa evaluasi sekolah seharusnya digunakan untuk dua tujuan yang saling melengkapi: peningkatan mutu dan akuntabilitas. OECD menegaskan bahwa evaluasi sekolah perlu terutama diarahkan untuk memperbaiki pengajaran dan pembelajaran, bukan sekadar menghasilkan label kinerja. (OECD) Dengan demikian, manajemen mutu sekolah harus menghindari jebakan

"kepatuhan administratif" dan bergerak menuju "pembelajaran institusional".

---

3. Budaya Mutu: Dari Kepatuhan Menuju Pembelajaran Organisasi

Budaya mutu adalah nilai, kebiasaan, pola pikir, dan praktik kolektif yang membuat seluruh warga sekolah terbiasa bertanya: "Apakah yang kita lakukan benar-benar meningkatkan pembelajaran peserta didik?" Budaya mutu tidak lahir dari spanduk, slogan, atau dokumen visi-misi yang ditempel di dinding. Budaya mutu lahir dari kebiasaan kerja yang konsisten: guru menyiapkan pembelajaran dengan baik, kepala sekolah hadir sebagai pemimpin pembelajaran, data digunakan untuk refleksi, masalah dibicarakan terbuka, dan keberhasilan peserta didik menjadi pusat perhatian.

Dalam budaya mutu, kesalahan tidak semata-mata dipandang sebagai kegagalan personal, melainkan sebagai informasi untuk memperbaiki sistem. Jika banyak peserta didik lemah dalam literasi, sekolah tidak langsung menyalahkan siswa. Sekolah bertanya: apakah bahan bacaan cukup? Apakah strategi membaca sudah tepat? Apakah guru semua mata pelajaran ikut mengembangkan literasi? Apakah perpustakaan hidup? Apakah orang tua dilibatkan? Apakah asesmen formatif digunakan untuk mendeteksi kesulitan sejak awal?

Budaya mutu juga menuntut kepemimpinan yang rendah hati secara intelektual. Kepala sekolah yang membangun mutu bukanlah pemimpin yang selalu merasa benar, melainkan pemimpin yang membuka ruang dialog, membangun kepercayaan, menggerakkan guru, dan menghubungkan data dengan tindakan. Riset tentang kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang berhubungan kuat dengan hasil belajar mencakup penetapan tujuan, penggunaan sumber daya strategis, koordinasi dan evaluasi pembelajaran, partisipasi dalam pengembangan profesional guru, serta penciptaan lingkungan belajar yang tertib dan mendukung. (Sage Journals)

Dalam praktik sehari-hari, budaya mutu dapat terlihat dari hal-hal sederhana. Rapat guru tidak hanya membahas administrasi, tetapi juga membahas kemajuan belajar siswa. Supervisi kelas tidak menjadi peristiwa menakutkan, tetapi kesempatan dialog profesional. Hasil asesmen tidak hanya dimasukkan ke sistem, tetapi dianalisis untuk menentukan tindak lanjut. Kegiatan ekstrakurikuler tidak sekadar agenda, tetapi bagian dari pembentukan karakter. Komite sekolah tidak hanya diminta dukungan dana, tetapi diajak memahami prioritas mutu.

Budaya mutu yang sehat memiliki tiga ciri penting: **jujur terhadap realitas**, **berani memperbaiki proses**, dan **konsisten menindaklanjuti temuan**. Banyak sekolah memiliki data, tetapi tidak semua memiliki keberanian membaca data secara jujur. Banyak sekolah memiliki program, tetapi tidak semua mengevaluasi dampaknya. Banyak sekolah mendapat rekomendasi akreditasi, tetapi tidak semua menjadikannya agenda perubahan. Karena itu, inti manajemen mutu bukan pada banyaknya dokumen, melainkan pada kedalaman refleksi dan keberanian tindakan.

---

4. Kerangka Standar Nasional Pendidikan sebagai Basis Mutu

Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai kerangka minimal yang menjamin bahwa layanan pendidikan di seluruh Indonesia memiliki dasar mutu yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks manajemen persekolahan, standar bukan hanya alat kontrol negara, melainkan juga peta jalan bagi sekolah untuk membangun sistem yang tertib, adil, dan berorientasi pada peserta didik. PP Nomor 57 Tahun 2021 mengatur ruang lingkup Standar Nasional Pendidikan, pengembangan dan pelaporan standar, kurikulum, evaluasi hasil belajar, evaluasi sistem pendidikan, akreditasi, dan sertifikasi. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Delapan standar pendidikan dasar dan menengah dapat dibaca sebagai sistem yang saling terhubung. Standar kompetensi lulusan menjawab pertanyaan “manusia seperti apa yang ingin dibentuk?” Standar isi menjawab “materi dan pengalaman belajar apa yang perlu diberikan?” Standar proses menjawab “bagaimana pembelajaran dilakukan?” Standar

penilaian menjawab “bagaimana kemajuan belajar diketahui dan digunakan?” Standar pendidik dan tenaga kependidikan menjawab “siapa yang melayani peserta didik?” Standar sarana-prasarana menjawab “lingkungan fisik dan digital apa yang mendukung belajar?” Standar pengelolaan menjawab “bagaimana sekolah direncanakan, dijalankan, dan diawasi?” Standar pembiayaan menjawab “bagaimana sumber daya dialokasikan secara efektif dan adil?”

Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 mengatur Standar Pengelolaan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Database Peraturan | JDIH BPK) Standar ini penting karena mutu tidak mungkin tumbuh dalam organisasi yang pengelolaannya lemah. Sekolah yang tidak memiliki perencanaan baik akan bergerak reaktif. Sekolah yang pelaksanaannya tidak terkoordinasi akan boros energi. Sekolah yang pengawasannya lemah akan kesulitan belajar dari pengalaman.

Permendikbudristek Nomor 21 Tahun 2022 mengatur Standar Penilaian Pendidikan sebagai kriteria minimal mengenai mekanisme penilaian hasil belajar peserta didik. (Database Peraturan | JDIH BPK) Hal ini penting karena penilaian merupakan jantung dari manajemen mutu pembelajaran. Tanpa penilaian yang sahih, guru tidak mengetahui kebutuhan belajar siswa. Tanpa umpan balik yang bermakna, siswa tidak mengetahui bagaimana memperbaiki diri. Tanpa analisis hasil belajar, sekolah tidak mengetahui apakah programnya berhasil.

Dengan demikian, Standar Nasional Pendidikan bukan kumpulan kewajiban administratif yang terpisah-pisah. Standar harus dibaca sebagai ekosistem mutu. Ketika sekolah memperbaiki standar proses, ia juga harus memperbaiki penilaian, kompetensi guru, sarana belajar, dan pengelolaan. Ketika sekolah meningkatkan literasi siswa, ia tidak cukup menambah jam membaca, tetapi juga harus memperbaiki strategi mengajar, bahan bacaan, budaya literasi, asesmen formatif, supervisi, dan keterlibatan orang tua.

---

5. Supervisi Sekolah: Dari Inspeksi Menuju Pendampingan Profesional

Supervisi sekolah adalah proses bantuan profesional untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, kinerja guru, dan efektivitas manajemen sekolah. Dalam tradisi lama, supervisi sering dipersepsikan sebagai inspeksi: kepala sekolah atau pengawas datang ke kelas, membawa instrumen, mengamati guru, memberi nilai, lalu menyampaikan kekurangan. Model ini tidak sepenuhnya salah jika digunakan untuk menjamin standar minimum, tetapi menjadi problematik jika supervisi berhenti pada penghakiman.

UNESCO-IIEP menjelaskan bahwa layanan supervisi sekolah terdapat hampir di semua negara dan memainkan peran dalam sistem pemantauan mutu dengan memonitor kualitas sekolah serta mendukung perbaikannya. Namun, layanan supervisi juga sering dikritik ketika gagal berdampak positif pada kualitas mengajar dan belajar. (IIEP) Pernyataan ini sangat relevan bagi sekolah Indonesia: supervisi harus berubah dari ritual administratif menjadi proses pembelajaran profesional.

Supervisi akademik yang baik memiliki beberapa prinsip. Pertama, **berorientasi pada pembelajaran siswa**, bukan semata pada penampilan guru. Kedua, **berbasis bukti**, yaitu menggunakan observasi kelas, hasil belajar, karya siswa, catatan refleksi, dan data asesmen. Ketiga, **dialogis**, karena guru bukan objek pemeriksaan, tetapi mitra profesional. Keempat, **formatif**, karena tujuannya memperbaiki praktik, bukan menghukum. Kelima, **berkelanjutan**, karena perubahan pembelajaran memerlukan siklus yang terus-menerus.

Dalam praktik, supervisi dapat dilakukan melalui beberapa bentuk. **Supervisi klinis** dilakukan melalui tahap pra-observasi, observasi, analisis, dan konferensi pasca-observasi. **Supervisi kolegial** dilakukan melalui lesson study, peer observation, komunitas belajar guru, dan diskusi praktik baik. **Supervisi berbasis data** menghubungkan hasil asesmen siswa dengan praktik pengajaran. **Supervisi manajerial** melihat tata kelola program sekolah, administrasi pembelajaran, penggunaan sumber daya, dan pelaksanaan kebijakan. **Supervisi digital** menggunakan rekaman pembelajaran, Learning Management System, analitik kehadiran, atau portofolio digital untuk memperkaya bukti.

Kunci supervisi adalah kepercayaan. Guru tidak akan membuka praktiknya secara jujur jika supervisi dipersepsikan sebagai ancaman. Sebaliknya, guru akan belajar jika kepala sekolah menciptakan suasana aman untuk berdialog. Kepala sekolah dapat memulai dengan pertanyaan: "Apa tujuan pembelajaran hari ini?" "Bagian mana yang menurut Bapak/Ibu berhasil?" "Siswa mana yang tampak belum memahami?" "Bukti apa yang kita miliki?" "Strategi apa yang dapat dicoba minggu depan?" Pertanyaan seperti ini mengubah supervisi menjadi percakapan profesional.

Supervisi juga harus dikaitkan dengan pengembangan profesional guru. Temuan supervisi tidak boleh berhenti pada catatan kekurangan individual. Jika beberapa guru mengalami kesulitan dalam pembelajaran diferensiasi, maka sekolah perlu merancang pelatihan internal, mentoring, observasi sejawat, atau lokakarya. Jika banyak guru belum mampu menyusun asesmen formatif, maka sekolah perlu membangun komunitas belajar tentang rubrik, umpan balik, dan analisis miskonsepsi siswa. Timperley dan koleganya menekankan bahwa pembelajaran profesional guru efektif ketika dikaitkan dengan kebutuhan belajar peserta didik dan siklus inkuiri guru. (The Hub)

---

6. Evaluasi Sekolah: Makna, Fungsi, dan Ruang Lingkup

Evaluasi sekolah adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, menafsirkan, dan menggunakan informasi tentang kinerja sekolah guna mengambil keputusan perbaikan. Evaluasi berbeda dari penilaian biasa karena evaluasi selalu mengandung pertanyaan nilai: seberapa baik program berjalan? Apakah tujuan tercapai? Apa dampaknya? Apakah sumber daya digunakan secara tepat? Apa yang perlu diperbaiki?

Dalam manajemen mutu, evaluasi memiliki empat fungsi. Pertama, **fungsi diagnostik**, yaitu menemukan masalah dan akar penyebabnya. Kedua, **fungsi formatif**, yaitu memberi umpan balik selama proses berjalan agar perbaikan dapat dilakukan. Ketiga, **fungsi sumatif**, yaitu menilai hasil akhir program atau periode tertentu. Keempat, **fungsi akuntabilitas**, yaitu

mempertanggungjawabkan kinerja sekolah kepada peserta didik, orang tua, pemerintah, masyarakat, dan lembaga akreditasi.

Evaluasi sekolah mencakup evaluasi pembelajaran, evaluasi kurikulum, evaluasi kinerja guru, evaluasi program, evaluasi layanan peserta didik, evaluasi sarana-prasarana, evaluasi iklim sekolah, evaluasi kepemimpinan, evaluasi keuangan, serta evaluasi kemitraan. Dalam sistem yang matang, evaluasi tidak dilakukan secara terpisah-pisah, tetapi saling terhubung. Misalnya, hasil literasi rendah tidak hanya dibaca sebagai masalah siswa, tetapi dikaitkan dengan kurikulum, strategi mengajar, budaya baca, koleksi perpustakaan, pelatihan guru, alokasi waktu, dan dukungan keluarga.

OECD menekankan bahwa sistem evaluasi dan asesmen yang baik mencakup berbagai teknik: asesmen siswa, penilaian guru, evaluasi sekolah, penilaian pemimpin sekolah, dan evaluasi sistem pendidikan; tantangannya adalah membuat semuanya bekerja secara sinergis untuk meningkatkan hasil belajar. (OECD) Sekolah yang bermutu tidak boleh memperlakukan berbagai evaluasi ini sebagai beban yang terpisah, tetapi sebagai ekosistem informasi untuk perbaikan.

Evaluasi sekolah harus menghindari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah **evaluasi kosmetik**, yaitu evaluasi yang hanya menghasilkan laporan indah tetapi tidak jujur terhadap masalah. Ekstrem kedua adalah **evaluasi menghukum**, yaitu evaluasi yang hanya mencari kekurangan tanpa membantu perbaikan. Evaluasi yang sehat harus jujur sekaligus membangun. Ia menyatakan masalah dengan jelas, tetapi juga membuka jalan tindakan.

---

7. Evaluasi Pembelajaran dan Asesmen Formatif

Mutu sekolah pada akhirnya diuji di ruang kelas. Karena itu, evaluasi pembelajaran menjadi komponen inti manajemen mutu. Guru harus mengetahui apakah peserta didik benar-benar memahami, bukan hanya hadir. Guru harus mampu membedakan antara siswa yang belum belajar karena kurang usaha, belum memahami karena strategi mengajar tidak

sesuai, atau mengalami hambatan sosial-emosional. Evaluasi pembelajaran membantu guru membaca realitas tersebut.

Asesmen formatif sangat penting karena memberikan informasi selama proses pembelajaran masih berlangsung. Black dan Wiliam dalam artikel klasiknya menunjukkan bahwa penguatan asesmen formatif memiliki bukti kuat dalam meningkatkan pembelajaran kelas. (Taylor & Francis Online) Dalam praktik sekolah, asesmen formatif dapat berupa pertanyaan lisan, kuis singkat, exit ticket, diskusi kelompok, peta konsep, portofolio, jurnal refleksi, rubrik, observasi kinerja, atau analisis hasil pekerjaan siswa.

Asesmen formatif tidak sama dengan memperbanyak tes. Intinya bukan frekuensi ujian, melainkan kualitas umpan balik. Umpan balik yang baik menjawab tiga pertanyaan: tujuan belajar apa yang hendak dicapai? Posisi siswa sekarang di mana? Langkah apa yang perlu dilakukan untuk maju? Jika guru hanya memberi angka tanpa komentar, siswa mungkin tahu dirinya salah tetapi tidak tahu cara memperbaiki. Jika guru memberi komentar terlalu umum, misalnya “belajar lagi”, siswa tetap tidak memiliki arah. Umpan balik bermutu harus spesifik, dapat ditindaklanjuti, dan memotivasi.

Dalam konteks sekolah, hasil asesmen formatif perlu menjadi bahan supervisi dan komunitas belajar guru. Misalnya, guru matematika menemukan banyak siswa kelas VIII keliru memahami konsep persamaan linear. Temuan ini tidak cukup dicatat sebagai nilai rendah. Guru dapat membawa contoh jawaban siswa ke forum MGMP sekolah, mendiskusikan miskonsepsi, merancang ulang pembelajaran, mencoba strategi visual, lalu melakukan asesmen ulang. Inilah contoh bagaimana evaluasi pembelajaran menjadi bagian dari manajemen mutu.

Evaluasi pembelajaran juga harus adil dan inklusif. Sekolah perlu memastikan bahwa penilaian tidak bias terhadap latar belakang bahasa, ekonomi, gender, disabilitas, atau akses teknologi. Peserta didik dengan kebutuhan khusus memerlukan penyesuaian yang tetap menjaga standar belajar tetapi memberikan akses yang setara. Mutu sekolah tidak hanya tampak dari siswa terbaik, tetapi dari cara sekolah mendampingi siswa yang paling rentan.

8. Evaluasi Diri Sekolah sebagai Jantung Penjaminan Mutu Internal

Evaluasi diri sekolah adalah proses refleksi sistematis oleh warga sekolah terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, tantangan, capaian, dan prioritas perbaikan. Evaluasi diri berbeda dari audit eksternal karena dilakukan oleh sekolah sendiri. Namun, evaluasi diri yang baik tetap harus berbasis data, jujur, partisipatif, dan terarah.

Evaluasi diri sekolah menjawab beberapa pertanyaan inti. Apakah visi sekolah masih relevan? Apakah pembelajaran sudah berpihak pada peserta didik? Apakah semua siswa mengalami kemajuan? Apakah guru mendapatkan dukungan profesional? Apakah iklim sekolah aman dan inklusif? Apakah program sekolah berdampak? Apakah sumber daya digunakan sesuai prioritas? Apakah orang tua dan masyarakat dilibatkan secara bermakna?

Kajian tentang school self-evaluation menunjukkan bahwa evaluasi diri dapat menjadi sarana penting untuk refleksi praktik dan identifikasi area tindakan bagi peningkatan pembelajaran siswa dan pembelajaran profesional guru. (edt.org) Namun, evaluasi diri hanya bermanfaat jika tidak menjadi formalitas. Banyak sekolah mengisi instrumen evaluasi diri karena diwajibkan, tetapi tidak menggunakan hasilnya untuk menyusun program. Dalam budaya mutu, evaluasi diri harus menjadi jembatan antara data dan rencana aksi.

Model sederhana evaluasi diri dapat mengikuti siklus lima langkah. Pertama, **mengumpulkan data** dari Rapor Pendidikan, hasil asesmen, observasi kelas, kehadiran, catatan disiplin, survei iklim sekolah, umpan balik orang tua, dan dokumen program. Kedua, **menganalisis masalah** dengan mencari pola, kesenjangan, dan akar penyebab. Ketiga, **menetapkan prioritas**, karena sekolah tidak mungkin memperbaiki semuanya sekaligus. Keempat, **merancang intervensi**, yaitu program yang spesifik, realistis, terukur, dan didukung sumber daya. Kelima, **memantau dampak**, yaitu melihat apakah intervensi menghasilkan perubahan.

Evaluasi diri juga harus partisipatif. Kepala sekolah tidak boleh menyusun evaluasi sendiri di ruang kantor. Guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, komite sekolah, dan bila relevan mitra masyarakat perlu dilibatkan. Partisipasi memperkaya data, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat komitmen terhadap tindak lanjut. Namun, partisipasi harus dikelola agar tidak berubah menjadi forum keluhan tanpa solusi. Pemimpin sekolah perlu memfasilitasi dialog berbasis bukti.

---

9. Rapor Pendidikan dan Perencanaan Berbasis Data

Rapor Pendidikan menjadi instrumen penting dalam ekosistem mutu sekolah Indonesia karena menyediakan data untuk membaca kondisi satuan pendidikan. Rapor Pendidikan disebut sebagai platform yang menyediakan data laporan hasil evaluasi sistem pendidikan dan penyempurnaan rapor mutu sebelumnya. (ditsd.kemendikdasmen.go.id) Platform ini membantu sekolah bergerak dari perencanaan berbasis kebiasaan menuju perencanaan berbasis bukti.

Perencanaan berbasis data idealnya tidak dimaknai sebagai pekerjaan teknis mengunduh dokumen, mengisi tabel, lalu menyusun kegiatan. Esensinya adalah berpikir manajerial: data digunakan untuk mengidentifikasi masalah, refleksi digunakan untuk mencari akar penyebab, dan rencana digunakan untuk melakukan pembenahan. Dalam banyak panduan dan praktik, pendekatan ini dikenal dengan pola Identifikasi, Refleksi, dan Benahi. Penelitian mengenai pemanfaatan Rapor Pendidikan juga menunjukkan penggunaan tahapan Identifikasi, Refleksi, dan Benahi dalam perencanaan sekolah berbasis data. (Jurnal P4I)

Contoh sederhana: Rapor Pendidikan menunjukkan capaian numerasi sekolah berada di bawah rata-rata kabupaten. Langkah pertama bukan langsung membeli buku latihan atau menambah les. Sekolah perlu mengidentifikasi domain numerasi mana yang lemah, kelas mana yang paling membutuhkan dukungan, dan kelompok siswa mana yang tertinggal. Kemudian sekolah merefleksikan akar masalah: apakah guru belum menggunakan strategi kontekstual? Apakah pembelajaran terlalu

prosedural? Apakah siswa lemah membaca soal? Apakah waktu latihan kurang? Apakah asesmen tidak memberi umpan balik? Setelah itu sekolah merancang tindakan: pelatihan guru, lesson study numerasi, penggunaan masalah kontekstual, klinik belajar, pelibatan orang tua, dan pemantauan berkala.

Rapor Pendidikan juga mendorong transparansi. Namun, transparansi harus dikelola secara bijaksana. Data sekolah tidak boleh digunakan untuk mempermalukan guru, membandingkan siswa secara tidak adil, atau membangun kompetisi sempit antar sekolah. Data harus digunakan untuk pembelajaran organisasi. Kepala sekolah perlu membangun etika data: data harus akurat, relevan, aman, kontekstual, dan digunakan untuk perbaikan.

Dalam konteks mutu, data memiliki tiga tingkatan. **Data deskriptif** menjawab "apa yang terjadi?" Misalnya, nilai literasi menurun. **Data diagnostik** menjawab "mengapa terjadi?" Misalnya, siswa kesulitan memahami teks informasi karena jarang dilatih membaca kritis. **Data preskriptif** menjawab "apa yang harus dilakukan?" Misalnya, guru semua mata pelajaran memasukkan aktivitas membaca kritis mingguan. Sekolah bermutu tidak berhenti pada data deskriptif.

---

10. Akreditasi Sekolah: Makna, Tujuan, dan Posisi Strategis

Akreditasi sekolah adalah proses penilaian kelayakan dan mutu satuan pendidikan berdasarkan kriteria tertentu yang dilakukan oleh lembaga independen. Dalam konteks Indonesia, akreditasi PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan oleh BAN-PDM. BAN-PDM menyatakan dirinya sebagai badan yang melaksanakan akreditasi terhadap satuan PAUDDIKDASMEN secara mandiri dan profesional. (Badan Akreditasi Nasional PDM) Permendikbudristek Nomor 38 Tahun 2023 mengatur akreditasi pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Akreditasi memiliki beberapa tujuan. Pertama, memberikan jaminan kepada masyarakat bahwa sekolah memenuhi standar mutu tertentu. Kedua,

memberikan peta mutu bagi pemerintah dan pemangku kepentingan. Ketiga, mendorong sekolah melakukan evaluasi diri dan perbaikan. Keempat, memberikan dasar bagi pembinaan, bantuan, dan kebijakan peningkatan mutu. Kelima, memperkuat akuntabilitas publik pendidikan.

Namun, akreditasi dapat menjadi pisau bermata dua. Jika dipahami secara benar, akreditasi mendorong budaya mutu. Jika dipahami secara sempit, akreditasi berubah menjadi ritual dokumentasi. Sekolah sibuk mengumpulkan bukti, mempercantik ruangan, menyiapkan presentasi, tetapi tidak memperbaiki pembelajaran. Karena itu, bab ini menempatkan akreditasi sebagai bagian dari siklus mutu, bukan tujuan akhir.

Riset internasional tentang akreditasi K-12 menunjukkan bahwa persepsi pendidik terhadap akreditasi dapat beragam. Ada yang melihat akreditasi membantu pengakuan, peningkatan pendaftaran, infrastruktur, keselamatan, dan sumber belajar; tetapi kajian tersebut juga menekankan kompleksitas dan perlunya menyelaraskan praktik akreditasi dengan tujuan sejati peningkatan sekolah. (Sage Journals) Artinya, akreditasi harus dilihat secara kritis: ia berguna bila mendorong perubahan nyata, tetapi terbatas bila berhenti pada kepatuhan simbolik.

Dalam perkembangan terbaru, BAN-PDM menyediakan panduan akreditasi sekolah/madrasah yang mencakup instrumen penilaian, prosedur akreditasi, dan pemanfaatan hasilnya untuk membantu satuan pendidikan memahami standar nasional serta meningkatkan mutu secara berkelanjutan. (Badan Akreditasi Nasional PDM) BAN-PDM juga menginformasikan penyempurnaan instrumen akreditasi 2024 versi 2025, termasuk uji keterbacaan instrumen untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah serta satuan pendidikan kerja sama. (Badan Akreditasi Nasional PDM)

---

11. Akreditasi sebagai Penjaminan Mutu Eksternal

Penjaminan mutu sekolah dapat dibedakan menjadi penjaminan mutu internal dan eksternal. **Penjaminan mutu internal** dilakukan oleh sekolah sendiri melalui perencanaan, pelaksanaan, supervisi, evaluasi diri, refleksi,

dan tindak lanjut. **Penjaminan mutu eksternal** dilakukan oleh pihak luar, seperti lembaga akreditasi, pemerintah daerah, pengawas, atau lembaga evaluasi. Keduanya tidak boleh dipertentangkan. Penjaminan mutu internal memberi kedalaman, sedangkan penjaminan mutu eksternal memberi validasi, perspektif luar, dan akuntabilitas publik.

Akreditasi idealnya bekerja seperti cermin. Ia membantu sekolah melihat dirinya secara lebih objektif. Namun cermin hanya berguna jika sekolah mau melihat wajahnya dengan jujur. Jika sekolah hanya berusaha menampilkan wajah terbaik sesaat, akreditasi kehilangan daya transformatif. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menanamkan prinsip bahwa persiapan akreditasi terbaik adalah praktik mutu sehari-hari.

Penjaminan mutu eksternal yang baik harus memenuhi beberapa prinsip. Pertama, **valid**, yaitu mengukur hal-hal yang benar-benar mencerminkan mutu pendidikan. Kedua, **adil**, yaitu memperhitungkan konteks sekolah tanpa menurunkan standar. Ketiga, **transparan**, yaitu kriteria dan prosedurnya jelas. Keempat, **formatif**, yaitu hasilnya membantu perbaikan. Kelima, **proporsional**, yaitu tidak menimbulkan beban administratif berlebihan. Keenam, **berbasis bukti**, yaitu memadukan dokumen, observasi, wawancara, data hasil belajar, dan praktik nyata.

Dalam kerangka ini, asesor akreditasi tidak boleh hanya menjadi pemeriksa dokumen, tetapi pembaca sistem mutu sekolah. Ia perlu melihat apakah dokumen benar-benar hidup dalam praktik. Misalnya, sekolah memiliki dokumen visi “membangun karakter dan literasi”, tetapi apakah kegiatan kelas menunjukkan literasi aktif? Apakah perpustakaan digunakan? Apakah guru memberi tugas membaca kritis? Apakah siswa mampu menulis argumentasi? Apakah kegiatan karakter tampak dalam budaya antre, kebersihan, anti-perundungan, dan tanggung jawab?

Akreditasi juga harus menghindari bias terhadap sekolah yang mampu membuat dokumen rapi tetapi belum tentu memiliki pembelajaran kuat. Sekolah kecil di daerah terpencil mungkin memiliki dokumen sederhana, tetapi praktik pembelajarannya hangat, inklusif, dan berdampak. Sebaliknya, sekolah besar mungkin memiliki dokumen lengkap, tetapi

budaya belajarnya lemah. Karena itu, akreditasi yang bermutu harus membaca konteks, proses, bukti, dan dampak.

---

12. Hubungan Supervisi, Evaluasi, dan Akreditasi

Supervisi, evaluasi, dan akreditasi sering diperlakukan sebagai tiga kegiatan terpisah. Padahal ketiganya membentuk satu siklus mutu. Supervisi membantu guru dan sekolah memperbaiki proses. Evaluasi mengukur dan menafsirkan hasil proses. Akreditasi memvalidasi mutu secara eksternal dan memberikan rekomendasi perbaikan. Jika ketiganya terintegrasi, sekolah memiliki sistem pembelajaran organisasi yang kuat.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Supervisi menghasilkan data kualitatif tentang praktik pembelajaran: bagaimana guru membuka pelajaran, mengelola kelas, bertanya, memberi umpan balik, menggunakan media, dan melibatkan siswa. Evaluasi menghasilkan data kuantitatif dan kualitatif tentang hasil: capaian literasi, numerasi, karakter, kehadiran, kepuasan, iklim sekolah, dan keberhasilan program. Akreditasi menilai apakah sistem sekolah memenuhi standar dan memiliki budaya perbaikan.

Contoh integrasi: hasil Rapor Pendidikan menunjukkan literasi rendah. Kepala sekolah melakukan supervisi akademik untuk melihat praktik membaca di kelas. Guru berdiskusi dalam komunitas belajar, menyusun strategi membaca lintas mata pelajaran, dan melakukan asesmen formatif. Setelah tiga bulan, sekolah mengevaluasi perubahan melalui karya siswa, hasil asesmen, dan observasi. Data tersebut kemudian menjadi bukti hidup dalam akreditasi bahwa sekolah tidak hanya mengetahui masalah, tetapi melakukan siklus perbaikan.

Dengan model seperti ini, akreditasi tidak lagi menjadi kegiatan “menyiapkan bukti”, karena bukti sudah lahir dari proses mutu harian. Dokumen akreditasi bukan dibuat untuk asesor, melainkan merupakan jejak dari praktik kerja yang memang berjalan. Inilah pergeseran penting dari “document-based accreditation” menuju “evidence-based quality improvement”.

13. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Mutu

Kepala sekolah adalah aktor kunci dalam manajemen mutu. Guru memang pelaksana utama pembelajaran, tetapi kepala sekolah membangun sistem yang memungkinkan guru bekerja baik. Kepala sekolah menentukan arah, membangun budaya, mengelola sumber daya, memimpin supervisi, menggunakan data, menghubungkan sekolah dengan orang tua, dan memastikan tindak lanjut evaluasi.

Kepemimpinan mutu berbeda dari kepemimpinan administratif biasa. Kepala sekolah administratif sibuk memastikan jadwal, surat, laporan, dan kegiatan berjalan. Kepala sekolah mutu juga melakukan itu, tetapi lebih jauh ia bertanya: apakah semua kegiatan berdampak pada pembelajaran? Apakah guru berkembang? Apakah siswa aman? Apakah data digunakan? Apakah program prioritas berjalan? Apakah sekolah semakin inklusif?

Riset kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh penting terhadap hasil siswa. Robinson, Lloyd, dan Rowe membandingkan dampak kepemimpinan transformasional dan instruksional, serta mengidentifikasi dimensi kepemimpinan yang berhubungan dengan hasil akademik dan non-akademik siswa. (ERIC) Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak cukup menjadi manajer fasilitas atau administrator dokumen; ia harus menjadi pemimpin pembelajaran.

Kepala sekolah bermutu melakukan beberapa praktik inti. Pertama, menetapkan fokus mutu yang jelas, misalnya literasi, numerasi, karakter, keamanan sekolah, atau pembelajaran diferensiasi. Kedua, membangun tim mutu sekolah yang bekerja sistematis. Ketiga, memimpin analisis data dan tidak menyerahkan semuanya kepada operator. Keempat, menjadwalkan supervisi akademik secara rutin. Kelima, memastikan pengembangan profesional guru sesuai kebutuhan nyata. Keenam, mengalokasikan anggaran sesuai prioritas mutu. Ketujuh, mengomunikasikan perkembangan mutu kepada warga sekolah dan orang tua.

Kepala sekolah juga harus melindungi guru dari beban administratif yang tidak relevan. Mutu tidak akan meningkat jika energi guru habis untuk dokumen yang tidak digunakan. Kepala sekolah perlu menyederhanakan sistem, mengintegrasikan laporan, dan memastikan bahwa administrasi mendukung pembelajaran, bukan menggantikannya. Dalam era digital, ini berarti menggunakan teknologi untuk efisiensi, bukan menambah beban input data.

---

14. Guru sebagai Pelaku Utama Mutu Pembelajaran

Manajemen mutu sekolah pada akhirnya sangat bergantung pada kualitas guru. Guru adalah pihak yang paling dekat dengan peserta didik. Kurikulum yang baik dapat gagal jika guru tidak memahami cara menghidupkannya. Sarana yang lengkap dapat tidak berdampak jika guru tidak mengintegrasikannya. Data yang canggih dapat tidak berguna jika guru tidak menggunakannya untuk memperbaiki pembelajaran.

Guru bermutu bukan hanya guru yang menguasai materi, tetapi guru yang mampu merancang pembelajaran, memahami peserta didik, menggunakan asesmen, memberi umpan balik, membangun relasi, mengelola kelas, menggunakan teknologi secara pedagogis, dan merefleksikan praktiknya. Guru bermutu juga bersedia belajar bersama rekan sejawat. Dalam sekolah bermutu, guru tidak bekerja sebagai individu terisolasi, tetapi sebagai komunitas profesional.

Pengembangan guru harus berbasis kebutuhan nyata. Pelatihan yang terlalu umum sering tidak berdampak karena tidak menyentuh masalah kelas. Jika masalah utama sekolah adalah rendahnya keterampilan menulis siswa, maka pengembangan guru harus berfokus pada strategi menulis, rubrik, umpan balik, dan contoh karya siswa. Jika masalahnya adalah rendahnya partisipasi siswa, maka pelatihan perlu membahas pedagogi aktif, pertanyaan tingkat tinggi, dan diferensiasi.

Timperley dan koleganya menekankan pentingnya siklus inkuiri guru: guru melihat kebutuhan belajar siswa, mengidentifikasi pengetahuan atau keterampilan yang perlu ia kuasai, belajar strategi baru, menerapkannya,

lalu mengevaluasi dampaknya terhadap siswa. (The Hub) Model ini sangat sejalan dengan manajemen mutu karena memulai perbaikan dari kebutuhan peserta didik, bukan dari agenda pelatihan yang bersifat umum.

Dalam konteks supervisi, guru perlu diposisikan sebagai mitra. Kepala sekolah perlu menghindari bahasa yang merendahkan. Observasi kelas harus diikuti dialog yang membantu guru memahami praktiknya. Misalnya, daripada mengatakan "Bapak/Ibu kurang mengaktifkan siswa," supervisor dapat bertanya, "Pada bagian mana siswa paling aktif? Pada bagian mana mereka mulai pasif? Strategi apa yang dapat membuat lebih banyak siswa berbicara?" Dialog seperti ini lebih produktif.

---

15. Komite Sekolah, Orang Tua, dan Masyarakat dalam Mutu Sekolah

Mutu sekolah tidak hanya dibangun oleh kepala sekolah dan guru. Orang tua, komite sekolah, alumni, dunia usaha, lembaga keagamaan, perguruan tinggi, puskesmas, perpustakaan daerah, dan masyarakat sekitar memiliki peran penting. Sekolah adalah organisasi terbuka yang hidup dalam ekosistem sosial. Karena itu, manajemen mutu harus membangun kemitraan yang sehat.

Peran orang tua tidak boleh direduksi menjadi dukungan biaya. Orang tua adalah mitra pendidikan karakter, disiplin, literasi rumah, kebiasaan belajar, kesehatan, dan dukungan emosional. Sekolah dapat mengembangkan program parenting, komunikasi perkembangan siswa, kelas orang tua, forum literasi keluarga, atau kolaborasi proyek. Namun, keterlibatan orang tua harus inklusif. Sekolah tidak boleh hanya melibatkan orang tua yang berpendidikan tinggi atau memiliki kemampuan ekonomi.

Komite sekolah dapat membantu sekolah membaca kebutuhan masyarakat, mengawasi akuntabilitas, mendukung sumber daya, dan memperkuat jejaring. Namun, komite sekolah juga harus memahami prioritas mutu. Misalnya, ketika sekolah menghadapi masalah literasi, komite dapat membantu mengembangkan pojok baca, menghubungkan sekolah dengan donatur buku, atau mengadakan gerakan membaca

keluarga. Ketika sekolah menghadapi masalah kesehatan, komite dapat bekerja sama dengan puskesmas.

Kemitraan dengan masyarakat juga penting dalam pembelajaran kontekstual. Sekolah dapat mengundang praktisi lokal, melakukan proyek lingkungan, kunjungan industri, pembelajaran berbasis masalah desa/kota, atau kolaborasi seni-budaya. Dengan demikian, mutu sekolah tidak hanya diukur dari hasil akademik, tetapi dari relevansi pendidikan dengan kehidupan nyata.

---

16. Teknologi Digital dan Sistem Informasi Mutu Sekolah

Teknologi digital dapat memperkuat manajemen mutu sekolah jika digunakan secara bijaksana. Sistem informasi sekolah dapat membantu mengelola data kehadiran, nilai, perilaku, keuangan, sarana, komunikasi orang tua, supervisi, dan program. Platform Rapor Pendidikan memberi sekolah data makro untuk perencanaan. Learning Management System memberi data proses belajar. Formulir digital dapat mengumpulkan survei iklim sekolah. Dashboard internal dapat memantau program prioritas.

Namun, digitalisasi bukan jaminan mutu. Sekolah dapat memiliki banyak aplikasi tetapi tetap lemah dalam refleksi. Data digital dapat menjadi beban jika tidak disederhanakan. Guru dapat mengalami kelelahan administratif jika harus mengisi banyak sistem yang tidak saling terhubung. Karena itu, prinsip teknologi dalam manajemen mutu adalah: **mempermudah keputusan, mengurangi beban, mempercepat umpan balik, dan meningkatkan pembelajaran**.

Sekolah perlu membangun tata kelola data. Siapa yang mengumpulkan data? Data apa yang penting? Seberapa sering dianalisis? Siapa yang boleh mengakses? Bagaimana privasi siswa dijaga? Bagaimana data digunakan dalam rapat guru? Bagaimana data dihubungkan dengan RKT dan anggaran? Tanpa tata kelola, data mudah tercecer, salah tafsir, atau digunakan secara tidak etis.

Di era AI, sekolah juga dapat mulai menggunakan analitik sederhana untuk membaca pola belajar. Namun, penggunaan AI harus hati-hati. AI dapat

membantu menganalisis tren nilai, menyusun ringkasan survei, atau memberi rekomendasi intervensi awal, tetapi keputusan pedagogis tetap harus berada pada manusia. Guru memahami konteks emosional, sosial, dan budaya peserta didik yang tidak selalu tampak dalam data.

---

17. Model Implementasi Manajemen Mutu Sekolah

Untuk menerapkan manajemen mutu secara praktis, sekolah dapat menggunakan model siklus tujuh langkah berikut.

Langkah pertama: menetapkan fokus mutu tahunan. Sekolah tidak perlu memiliki terlalu banyak prioritas. Berdasarkan Rapor Pendidikan, evaluasi diri, aspirasi orang tua, dan visi sekolah, kepala sekolah bersama tim dapat memilih dua atau tiga prioritas utama. Misalnya: peningkatan literasi, penguatan disiplin positif, dan peningkatan kualitas asesmen formatif.

Langkah kedua: membentuk tim mutu. Tim mutu tidak hanya berisi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, tetapi juga guru inti, tenaga kependidikan, perwakilan komite, dan bila tepat perwakilan siswa. Tim bertugas mengoordinasikan data, program, supervisi, evaluasi, dan tindak lanjut.

Langkah ketiga: menganalisis data dan akar masalah. Sekolah mengumpulkan data dari Rapor Pendidikan, asesmen internal, observasi, survei, kehadiran, catatan perilaku, dan umpan balik. Analisis harus mencari akar masalah, bukan gejala. Teknik sederhana seperti “5 Why”, diagram sebab-akibat, atau matriks prioritas dapat digunakan.

Langkah keempat: menyusun rencana perbaikan. Rencana harus spesifik: kegiatan apa, untuk masalah apa, siapa pelaksana, kapan dilakukan, sumber daya apa, indikator keberhasilan apa, dan bagaimana dipantau. Rencana harus masuk ke RKT dan anggaran agar tidak berhenti sebagai wacana.

Langkah kelima: melaksanakan supervisi dan pendampingan. Program mutu harus didukung supervisi. Jika prioritasnya literasi, maka supervisi

kelas melihat praktik membaca, diskusi teks, penggunaan kosakata, dan penulisan. Jika prioritasnya disiplin positif, supervisi melihat interaksi guru-siswa dan iklim kelas.

Langkah keenam: mengevaluasi dampak. Setelah program berjalan, sekolah mengevaluasi apakah ada perubahan. Evaluasi tidak hanya bertanya apakah kegiatan terlaksana, tetapi apakah hasilnya membaik. Banyak sekolah keliru menganggap program berhasil karena kegiatan selesai, padahal mutu diukur dari dampak.

Langkah ketujuh: melembagakan praktik baik. Jika suatu strategi berhasil, sekolah perlu menjadikannya kebijakan atau kebiasaan. Misalnya, jika diskusi karya siswa terbukti meningkatkan kualitas menulis, maka kegiatan itu dijadwalkan rutin dalam komunitas belajar guru. Jika sistem komunikasi orang tua menurunkan ketidakhadiran, maka sistem itu distandarkan.

Model ini dapat dijalankan dalam siklus tahunan, semesteran, atau triwulanan. Yang penting, sekolah tidak berhenti pada perencanaan. Mutu lahir dari pelaksanaan yang konsisten dan evaluasi yang jujur.

---

18. Contoh Kasus Naratif: Sekolah Harapan Bangsa

Bayangkan sebuah SMP bernama Sekolah Harapan Bangsa. Sekolah ini memiliki guru-guru yang cukup berpengalaman, tetapi hasil Rapor Pendidikan menunjukkan literasi siswa menurun dua tahun berturut-turut. Akreditasi sebelumnya baik, tetapi kepala sekolah baru merasa bahwa status akreditasi tidak cukup menjelaskan kondisi nyata. Ia mengundang guru untuk membaca data bersama.

Pada awalnya, sebagian guru defensif. Mereka mengatakan siswa sekarang kurang membaca, orang tua kurang mendukung, dan gawai membuat anak sulit fokus. Kepala sekolah tidak menolak pandangan itu, tetapi mengajak guru melihat data lebih rinci. Ternyata kelemahan terbesar ada pada kemampuan memahami teks informasi dan menyimpulkan argumen. Hasil observasi kelas menunjukkan bahwa sebagian besar pembelajaran

masih berpusat pada ceramah dan latihan soal pendek. Siswa jarang diminta membaca teks panjang, berdiskusi, atau menulis tanggapan.

Sekolah kemudian menetapkan literasi sebagai prioritas mutu. Tim mutu dibentuk. Program pertama bukan lomba membaca, tetapi perubahan praktik kelas. Semua guru, termasuk guru IPA, IPS, PPKn, dan Seni Budaya, diminta memasukkan aktivitas membaca bermakna minimal sekali seminggu. Guru bahasa Indonesia membantu menyusun strategi membaca: prediksi isi teks, menemukan gagasan utama, menandai kosakata sulit, menyusun pertanyaan, dan menulis ringkasan.

Kepala sekolah melakukan supervisi akademik dengan fokus literasi. Ia tidak menilai guru secara umum, tetapi mengamati bagaimana siswa berinteraksi dengan teks. Setelah observasi, ia berdialog dengan guru. Beberapa guru mengaku belum terbiasa mengajar membaca di luar mata pelajaran bahasa. Maka sekolah mengadakan komunitas belajar guru. Mereka membawa contoh teks, mencoba strategi, dan membahas hasil pekerjaan siswa.

Setelah tiga bulan, sekolah mengevaluasi. Hasil kuis membaca belum meningkat besar, tetapi karya ringkasan siswa mulai lebih baik. Guru juga melaporkan bahwa siswa lebih aktif bertanya. Setelah enam bulan, asesmen internal menunjukkan peningkatan pada kemampuan menemukan informasi eksplisit dan menyimpulkan sederhana. Sekolah belum puas, tetapi mulai melihat arah perubahan.

Ketika persiapan akreditasi tiba, sekolah tidak panik. Dokumen yang dikumpulkan bukan dokumen yang dibuat mendadak, tetapi bukti dari proses nyata: analisis Rapor Pendidikan, notulen refleksi guru, instrumen supervisi, contoh karya siswa, rencana tindak lanjut, foto kegiatan membaca, hasil asesmen, dan evaluasi program. Saat asesor bertanya tentang mutu pembelajaran, kepala sekolah dan guru dapat menjelaskan prosesnya secara otentik. Inilah contoh akreditasi sebagai validasi budaya mutu, bukan sebagai panggung kosmetik.

---

19. Risiko dan Tantangan Implementasi

Manajemen mutu sekolah menghadapi banyak tantangan. Pertama, **beban administratif**. Sekolah sering terjebak memenuhi berbagai laporan, aplikasi, dan dokumen. Jika tidak dikelola, administrasi dapat menghabiskan energi yang seharusnya digunakan untuk pembelajaran. Solusinya adalah integrasi dokumen, penggunaan data yang sama untuk berbagai kebutuhan, dan fokus pada bukti yang benar-benar bermakna.

Kedua, **budaya takut dievaluasi**. Guru atau tenaga kependidikan dapat merasa evaluasi sebagai ancaman. Ini biasanya terjadi karena pengalaman masa lalu menunjukkan bahwa evaluasi digunakan untuk menyalahkan. Kepala sekolah perlu membangun budaya aman, menjelaskan tujuan formatif, dan memberi contoh bahwa data digunakan untuk memperbaiki sistem.

Ketiga, **data tidak akurat atau tidak digunakan**. Sekolah mungkin memiliki data, tetapi data tidak dibaca. Atau data dibaca, tetapi tidak ditindaklanjuti. Ini disebut "data rich, information poor". Sekolah perlu memiliki forum analisis data rutin dan menghubungkannya dengan keputusan program.

Keempat, **akreditasi sebagai formalitas**. Ini risiko besar. Sekolah dapat memobilisasi energi besar menjelang visitasi, tetapi setelah itu kembali ke kebiasaan lama. Solusinya adalah menjadikan instrumen akreditasi sebagai alat refleksi tahunan, bukan hanya persiapan sesaat.

Kelima, **ketimpangan sumber daya**. Tidak semua sekolah memiliki guru cukup, sarana lengkap, internet stabil, atau dukungan orang tua. Penjaminan mutu harus peka konteks. Standar tetap penting, tetapi strategi pencapaiannya perlu adaptif. Sekolah kecil dapat membangun mutu melalui kolaborasi antarsekolah, komunitas guru, pemanfaatan sumber daya lokal, dan prioritas yang realistis.

Keenam, **kepemimpinan yang lemah**. Tanpa kepala sekolah yang memimpin mutu, supervisi menjadi formalitas, evaluasi menjadi laporan, dan akreditasi menjadi ritual. Pengembangan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran menjadi sangat penting.

---

20. Indikator Sekolah Bermutu

Sekolah bermutu dapat dikenali dari beberapa indikator. Pertama, memiliki visi yang jelas dan diterjemahkan ke dalam program nyata. Kedua, pembelajaran berlangsung aktif, bermakna, dan berpusat pada peserta didik. Ketiga, guru bekerja sebagai komunitas profesional. Keempat, kepala sekolah memimpin pembelajaran, bukan hanya administrasi. Kelima, data digunakan untuk perbaikan. Keenam, supervisi berjalan rutin dan membangun. Ketujuh, evaluasi diri dilakukan jujur. Kedelapan, akreditasi dipersiapkan melalui praktik harian. Kesembilan, lingkungan sekolah aman, inklusif, dan berkarakter. Kesepuluh, orang tua dan masyarakat dilibatkan.

Indikator ini perlu dibaca secara sistemik. Sekolah tidak bisa disebut bermutu hanya karena memiliki nilai akademik tinggi jika iklimnya penuh tekanan, perundungan, atau diskriminasi. Sekolah juga tidak cukup disebut bermutu hanya karena suasananya menyenangkan jika pembelajaran tidak menantang dan hasil belajar rendah. Mutu sejati menggabungkan keunggulan akademik, karakter, kesejahteraan, keadilan, dan relevansi.

Dalam perspektif manajemen, indikator mutu harus memiliki ukuran proses dan hasil. Misalnya, prioritas literasi dapat memiliki indikator proses seperti jumlah sesi membaca bermakna, jumlah guru yang menerapkan strategi literasi, dan frekuensi diskusi karya siswa. Indikator hasilnya dapat berupa peningkatan skor asesmen membaca, kualitas ringkasan, atau kemampuan argumentasi siswa. Dengan demikian, sekolah tidak hanya mengukur kegiatan, tetapi dampak.

---

21. Strategi Membangun Budaya Akreditasi Berkelanjutan

Budaya akreditasi berkelanjutan berarti sekolah selalu siap dinilai karena memang menjalankan mutu setiap hari. Strateginya dapat dimulai dari penyelarasan antara RKT, supervisi, evaluasi diri, Rapor Pendidikan, dan instrumen akreditasi. Sekolah perlu memastikan bahwa semua program utama memiliki bukti pelaksanaan dan evaluasi. Bukti tidak harus selalu berupa dokumen tebal; bisa berupa karya siswa, data perkembangan, foto kegiatan, catatan refleksi, rekaman supervisi, atau testimoni.

Sekolah juga dapat membuat kalender mutu tahunan. Misalnya, bulan pertama analisis Rapor Pendidikan, bulan kedua penyusunan program, bulan ketiga supervisi siklus pertama, bulan keempat evaluasi program prioritas, bulan kelima refleksi guru, dan seterusnya. Dengan kalender seperti ini, mutu menjadi ritme kerja, bukan proyek insidental.

Tim akreditasi sebaiknya tidak dibentuk hanya menjelang akreditasi. Lebih baik sekolah memiliki tim mutu yang sekaligus menjaga kesiapan akreditasi. Tim ini mengelola bukti, memantau tindak lanjut rekomendasi, dan memastikan program berjalan. Namun, tanggung jawab mutu tidak boleh hanya dibebankan kepada tim. Semua warga sekolah harus memahami perannya.

Sekolah juga perlu menindaklanjuti hasil akreditasi. Banyak sekolah menerima sertifikat dan rekomendasi, tetapi tidak menjadikan rekomendasi sebagai agenda perbaikan. Kepala sekolah perlu membawa hasil akreditasi ke rapat kerja, menyusun prioritas tindak lanjut, mengalokasikan sumber daya, dan memantau kemajuan.

---

22. Akreditasi dan Etika Mutu

Akreditasi memiliki dimensi etis. Sekolah harus jujur dalam menyajikan data dan bukti. Manipulasi dokumen, rekayasa kegiatan, atau persiapan artifisial yang tidak mencerminkan kondisi nyata merupakan pelanggaran etika mutu. Mutu pendidikan menyangkut hak anak; karena itu, ketidakjujuran dalam mutu bukan sekadar pelanggaran administratif, tetapi pengkhianatan terhadap hak peserta didik memperoleh pendidikan yang baik.

Etika mutu menuntut integritas. Jika sekolah belum baik pada aspek tertentu, lebih terhormat mengakuinya dan menunjukkan rencana perbaikan daripada menutupinya. Akreditasi yang sehat seharusnya menghargai kejujuran reflektif. Sekolah yang menyadari kelemahan dan memiliki rencana perbaikan sering lebih menjanjikan daripada sekolah yang tampak sempurna tetapi tidak memiliki budaya belajar.

Etika mutu juga mencakup keadilan. Sekolah harus memastikan bahwa upaya peningkatan mutu tidak hanya menguntungkan siswa berprestasi tinggi. Siswa miskin, siswa dengan disabilitas, siswa dari keluarga kurang mendukung, siswa yang mengalami kesulitan belajar, dan siswa yang rentan secara sosial harus mendapat perhatian. Mutu sekolah diuji oleh cara sekolah memperlakukan mereka yang paling membutuhkan bantuan.

---

23. Rekomendasi Praktis bagi Kepala Sekolah

Pertama, jadikan mutu pembelajaran sebagai agenda utama rapat sekolah. Kurangi rapat yang hanya administratif. Setiap rapat perlu memiliki ruang membahas data belajar siswa, praktik kelas, dan tindak lanjut.

Kedua, bangun sistem supervisi akademik yang dialogis. Gunakan instrumen sederhana tetapi bermakna. Fokuskan observasi pada prioritas mutu sekolah. Jangan melakukan supervisi hanya untuk memenuhi kewajiban.

Ketiga, gunakan Rapor Pendidikan sebagai titik awal refleksi, bukan sebagai label. Data harus dibaca bersama guru, dicari akar masalahnya, dan diubah menjadi program konkret.

Keempat, integrasikan evaluasi diri sekolah dengan RKT dan anggaran. Evaluasi yang tidak memengaruhi anggaran sering tidak berdampak. Jika prioritas sekolah adalah literasi, maka anggaran, pelatihan, supervisi, dan kegiatan harus mendukung literasi.

Kelima, bentuk komunitas belajar guru. Mutu tidak bisa dibangun melalui pelatihan sesaat. Guru perlu ruang rutin untuk berbagi praktik, menganalisis karya siswa, mencoba strategi, dan merefleksikan hasil.

Keenam, persiapkan akreditasi melalui praktik harian. Jangan menunggu jadwal visitasi. Jadikan instrumen akreditasi sebagai cermin tahunan.

Ketujuh, komunikasikan mutu kepada orang tua. Orang tua perlu memahami prioritas sekolah, bukan hanya menerima informasi kegiatan. Komunikasi yang baik membangun dukungan.

Kedelapan, rawat integritas. Jangan membangun mutu palsu. Sekolah yang jujur terhadap kelemahan lebih mampu bertumbuh.

---

24. Kesimpulan

Manajemen mutu, supervisi, evaluasi, dan akreditasi sekolah merupakan empat unsur yang saling terhubung dalam tata kelola pendidikan. Manajemen mutu memberi kerangka berpikir dan sistem kerja. Supervisi membantu memperbaiki praktik pembelajaran. Evaluasi menyediakan bukti untuk pengambilan keputusan. Akreditasi memberikan validasi eksternal dan dorongan akuntabilitas. Keempatnya harus diarahkan pada tujuan utama: meningkatkan pengalaman belajar dan pertumbuhan peserta didik.

Sekolah bermutu bukan sekolah yang sempurna tanpa masalah. Sekolah bermutu adalah sekolah yang memiliki kemampuan mengenali masalah, membicarakannya secara jujur, menggunakan data, memperbaiki proses, mendampingi guru, melibatkan warga sekolah, dan belajar secara berkelanjutan. Mutu bukan hasil kerja sesaat, melainkan budaya. Mutu bukan milik kepala sekolah saja, melainkan tanggung jawab kolektif.

Dalam konteks Indonesia, Standar Nasional Pendidikan, Rapor Pendidikan, Perencanaan Berbasis Data, supervisi akademik, evaluasi diri sekolah, dan akreditasi BAN-PDM perlu diintegrasikan menjadi satu ekosistem mutu. Jika integrasi ini berhasil, akreditasi tidak lagi menjadi beban administratif, tetapi menjadi bagian dari perjalanan sekolah menuju pembelajaran yang lebih baik, lebih adil, lebih manusiawi, dan lebih relevan dengan masa depan.

Glossarium

Akreditasi Sekolah
Proses penilaian kelayakan dan mutu satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang ditetapkan, dilakukan oleh lembaga akreditasi eksternal.

Asesmen Formatif
Penilaian selama proses pembelajaran yang bertujuan memberi umpan balik untuk memperbaiki pembelajaran dan membantu peserta didik maju.

Budaya Mutu
Nilai, kebiasaan, dan praktik kolektif yang membuat warga sekolah terus memperbaiki layanan pendidikan berdasarkan data, refleksi, dan komitmen terhadap peserta didik.

Evaluasi Diri Sekolah
Proses refleksi internal sekolah untuk menilai kekuatan, kelemahan, capaian, masalah, dan prioritas perbaikan.

Evaluasi Sekolah
Proses sistematis untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi tentang kinerja sekolah guna pengambilan keputusan.

Kepemimpinan Pembelajaran
Kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan kualitas pengajaran, pembelajaran, dan hasil belajar peserta didik.

Komunitas Belajar Guru
Forum profesional guru untuk berbagi praktik, menganalisis pembelajaran, menyusun strategi, dan melakukan refleksi bersama.

Manajemen Mutu Sekolah
Proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi, dan perbaikan layanan pendidikan agar sekolah mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan.

Penjaminan Mutu Eksternal
Proses validasi mutu oleh pihak luar, seperti lembaga akreditasi atau otoritas pendidikan.

Penjaminan Mutu Internal
Sistem yang dijalankan sekolah sendiri untuk menjaga dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

Perencanaan Berbasis Data
Perencanaan program sekolah berdasarkan data objektif, analisis masalah, refleksi akar penyebab, dan prioritas pembenahan.

Rapor Pendidikan
Platform data pendidikan yang digunakan satuan pendidikan dan pemerintah daerah sebagai dasar analisis, perencanaan, dan tindak lanjut peningkatan mutu.

Standar Nasional Pendidikan
Kriteria minimal sistem pendidikan di Indonesia yang menjadi acuan penyelenggaraan pendidikan.

Supervisi Akademik
Pendampingan profesional kepada guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Supervisi Klinis
Model supervisi yang mencakup pra-observasi, observasi kelas, analisis, dan dialog pasca-observasi.

Umpan Balik
Informasi yang diberikan kepada peserta didik atau guru tentang capaian saat ini dan langkah perbaikan selanjutnya.

Daftar Pustaka

Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice, 5*(1), 7–74. https://doi.org/10.1080/0969595980050102

BAN-PDM. (2025). *Panduan akreditasi untuk sekolah/madrasah*. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah.

BAN-PDM. (2025). *Penyempurnaan instrumen akreditasi 2024 versi 2025*. Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah.

European Commission. (2018). *Quality assurance for school development: Guiding principles for policy development on quality assurance in school education*. European Union.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 21 Tahun 2022 tentang Standar Penilaian Pendidikan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 38 Tahun 2023 tentang Akreditasi Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah*.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*.

Mba, C. O., & Ugwulashi, C. S. (2019). Quality assurance: Managing education for school improvement. *Advances in Social Sciences Research Journal, 6*(8), 389–394. https://doi.org/10.14738/assrj.68.6924

OECD. (2013). *Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment*. OECD Publishing.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly, 44*(5), 635–674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

Schildkamp, K., Visscher, A., & Luyten, H. (2009). The effects of the use of a school self-evaluation instrument. *School Effectiveness and School Improvement, 20*(1), 69–88. https://doi.org/10.1080/09243450802605506

Shal, T., Ghamrawi, N., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Does accreditation lead to school improvement? Perceptions of educators in K-12 settings. *SAGE Open, 14*(3). https://doi.org/10.1177/21582440241281222

Timperley, H., Wilson, A., Barrar, H., & Fung, I. (2007). *Teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration*. New Zealand Ministry of Education.

UNESCO-IIEP. (2012). *Supervision: A key component of a quality monitoring system*. International Institute for Educational Planning, UNESCO.

Volkwein, J. F., Lattuca, L. R., Harper, B. J., & Domingo, R. J. (2007). Measuring the impact of professional accreditation on student experiences and learning outcomes. *Research in Higher Education, 48*, 251–282. https://doi.org/10.1007/s11162-006-9039-y

Bab 14. Digitalisasi, AI, dan Inovasi dalam Manajemen Persekolahan

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Transformasi tata kelola sekolah menuju sistem yang cerdas, efisien, adaptif, dan berpusat pada peserta didik.



1 MENGAPA PENTING?

- Digitalisasi mempercepat layanan administrasi dan komunikasi sekolah.
- AI membantu analisis data, personalisasi pembelajaran, dan pengambilan keputusan.
- Inovasi mendorong budaya adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.
- Sekolah perlu siap menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan abad ke-21.

2 PILAR TRANSFORMASI SEKOLAH

1. Infrastruktur Digital
2. Data dan Sistem Informasi
3. SDM dan Literasi Digital
4. AI untuk Layanan dan Pembelajaran
5. Budaya Inovasi dan Tata Kelola

3 AREA IMPLEMENTASI

- **Administrasi Sekolah** — e-arsip, dashboard, presensi digital.
- **Pembelajaran** — LMS, konten adaptif, asesmen berbasis data.
- **Manajemen Guru** — pelatihan, kolaborasi, supervisi digital.
- **Komunikasi** — portal orang tua, notifikasi, layanan terpadu.
- **Keuangan & Sarpras** — pencatatan digital, monitoring aset.
- **Keputusan Strategis** — analitik data, rapor pendidikan, early warning system.

4 PERAN AI DI SEKOLAH

- Analisis tren kehadiran dan hasil belajar.
- Otomasi administrasi rutin.
- Rekomendasi intervensi bagi siswa berisiko.
- Asisten penyusunan materi, laporan, dan evaluasi.
- Dukungan personalisasi pembelajaran.

5 MANFAAT UTAMA

- Efisiensi kerja
- Keputusan berbasis data
- Transparansi dan akuntabilitas
- Layanan lebih cepat dan responsif
- Penguatan mutu pembelajaran

6 RISIKO DAN ETIKA

- Privasi dan keamanan data
- Bias algoritma
- Ketergantungan berlebihan pada teknologi
- Kesenjangan akses digital
- Pentingnya verifikasi manusia dan etika penggunaan AI

7 ROADMAP IMPLEMENTASI

1. Diagnosa kesiapan digital sekolah
2. Penguatan infrastruktur dan data
3. Pelatihan guru dan tenaga kependidikan
4. Integrasi AI dan inovasi bertahap
5. Evaluasi, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan

8 PESAN KUNCI

Sekolah masa depan bukan sekadar sekolah yang memakai teknologi, tetapi sekolah yang mampu menggunakan digitalisasi dan AI secara etis untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan.



Bab 14. Digitalisasi, AI, dan Inovasi dalam Manajemen Persekolahan ******

Abstrak

Bab ini membahas digitalisasi, kecerdasan buatan atau artificial intelligence, dan inovasi dalam manajemen persekolahan sebagai salah satu agenda strategis sekolah modern. Digitalisasi sekolah tidak sekadar berarti penggunaan komputer, internet, aplikasi administrasi, rapor digital, atau platform pembelajaran daring. Digitalisasi adalah transformasi cara sekolah merencanakan, mengelola, melayani, mengambil keputusan, berkomunikasi, mengevaluasi, dan memperbaiki mutu pendidikan dengan dukungan teknologi digital. Dalam konteks tersebut, AI menjadi salah satu pendorong perubahan baru karena mampu membantu analisis data, personalisasi pembelajaran, otomasi tugas rutin, rekomendasi intervensi, penyusunan materi, asesmen, pengelolaan layanan, dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Namun, digitalisasi dan AI bukan tujuan akhir pendidikan. Tujuan akhirnya tetap manusia: peserta didik yang bertumbuh secara utuh, guru yang makin profesional, kepala sekolah yang makin visioner, orang tua yang makin terhubung, dan sekolah yang makin akuntabel. Karena itu, transformasi digital dalam manajemen persekolahan harus bersifat **human-centered**, etis, inklusif, aman, dan berorientasi pada mutu pembelajaran. UNESCO menegaskan bahwa panduan generative AI dalam pendidikan bertujuan membantu negara merancang tindakan segera, kebijakan jangka panjang, dan pengembangan kapasitas manusia agar teknologi generatif digunakan dalam kerangka visi yang berpusat pada manusia. (UNESCO)

Dalam konteks Indonesia, digitalisasi sekolah berhubungan dengan ekosistem data dan layanan pendidikan seperti Dapodik, Rapor Pendidikan, dan Rumah Pendidikan. Dapodik berfungsi sebagai Data Pokok Pendidikan,

Rapor Pendidikan menampilkan kondisi satuan pendidikan berdasarkan hasil asesmen dan survei nasional, sedangkan Rumah Pendidikan dikembangkan sebagai ruang kolaborasi bagi siswa, guru, orang tua, hingga pemerintah daerah. (Dapo Kemendikdasmen) Bab ini menguraikan hakikat digitalisasi sekolah, peran AI dalam manajemen persekolahan, peluang inovasi, tata kelola data, keamanan data pribadi, kesiapan guru dan tenaga kependidikan, risiko etis, kesenjangan akses, roadmap implementasi, serta model integratif transformasi digital sekolah.

Kata Kunci: *digitalisasi sekolah, artificial intelligence, manajemen persekolahan, sistem informasi sekolah, data pendidikan, Rapor Pendidikan, Dapodik, Rumah Pendidikan, inovasi pendidikan, etika AI, perlindungan data pribadi, transformasi digital*.

14.1 Pendahuluan

Sekolah masa kini hidup dalam dunia yang berubah cepat. Perubahan teknologi digital, kecerdasan buatan, data besar, media sosial, pembelajaran daring, aplikasi administrasi, sistem informasi, dan platform komunikasi telah mengubah cara manusia belajar, bekerja, berkomunikasi, dan mengambil keputusan. Sekolah tidak dapat menghindar dari perubahan ini. Pertanyaannya bukan lagi apakah sekolah akan menggunakan teknologi atau tidak, melainkan bagaimana sekolah menggunakan teknologi secara bijak, adil, etis, dan bermakna bagi pendidikan.

Digitalisasi dalam manajemen persekolahan harus dipahami sebagai transformasi sistem, bukan sekadar pengadaan perangkat. Banyak sekolah memiliki komputer, proyektor, jaringan internet, aplikasi nilai, grup komunikasi, atau platform pembelajaran, tetapi belum tentu mengalami transformasi digital. Transformasi digital terjadi ketika teknologi mengubah cara sekolah bekerja: data menjadi dasar keputusan, layanan menjadi lebih cepat, komunikasi menjadi lebih terbuka, pembelajaran menjadi lebih

adaptif, administrasi menjadi lebih efisien, dan evaluasi mutu menjadi lebih sistematis.

AI mempercepat perubahan tersebut. Bila digitalisasi memungkinkan sekolah menyimpan dan mengelola data secara lebih baik, AI memungkinkan data itu dianalisis, ditafsirkan, dan digunakan untuk rekomendasi tindakan. AI dapat membantu guru menyusun variasi soal, menganalisis kesalahan siswa, membuat bahan belajar, memberi umpan balik awal, dan merancang pembelajaran berdiferensiasi. AI dapat membantu kepala sekolah membaca tren kehadiran, mendeteksi risiko siswa putus sekolah, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan guru, dan menyusun prioritas perbaikan. AI juga dapat membantu tenaga administrasi menyusun surat, meringkas laporan, menata arsip, dan menjawab pertanyaan rutin.

Namun, AI juga membawa risiko. AI dapat menghasilkan informasi salah, bias, tidak transparan, dan tidak selalu sesuai konteks lokal. AI dapat memperkuat ketimpangan jika hanya sekolah tertentu yang memiliki akses. AI dapat melemahkan integritas akademik jika digunakan untuk menyalin tugas tanpa berpikir. AI dapat mengancam privasi jika data siswa diunggah tanpa perlindungan. Karena itu, sekolah harus mengelola AI sebagai teknologi yang kuat, tetapi tetap membutuhkan kendali manusia.

OECD menempatkan AI yang dapat dipercaya sebagai AI yang menghormati hak asasi manusia dan nilai demokratis; prinsip AI OECD diadopsi pada 2019 dan diperbarui pada 2024 untuk merespons perkembangan AI generatif dan AI tujuan umum. (OECD) Dalam konteks pendidikan, prinsip ini berarti sekolah tidak boleh sekadar mengejar efisiensi teknologi, tetapi harus memastikan AI digunakan untuk memuliakan peserta didik, bukan mengobjektifikasi mereka sebagai angka.

14.2 Hakikat Digitalisasi dalam Manajemen Persekolahan

Digitalisasi sekolah adalah proses mengubah, mengintegrasikan, dan mengoptimalkan tata kelola sekolah dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan. Digitalisasi bukan

hanya memindahkan dokumen kertas menjadi dokumen elektronik. Digitalisasi yang sejati mengubah alur kerja, memperjelas data, mempercepat komunikasi, memperkuat akuntabilitas, dan mendukung pengambilan keputusan.

Dalam manajemen persekolahan, digitalisasi mencakup banyak bidang. Pada bidang administrasi, digitalisasi dapat berupa e-arsip, surat elektronik, presensi digital, sistem informasi akademik, rapor digital, inventaris digital, dan dashboard sekolah. Pada bidang pembelajaran, digitalisasi dapat berupa Learning Management System, bahan ajar digital, asesmen daring, video pembelajaran, simulasi, kelas hibrida, dan sumber belajar terbuka. Pada bidang keuangan, digitalisasi dapat berupa pencatatan transaksi, laporan realisasi anggaran, pembayaran non-tunai, dan arsip bukti digital. Pada bidang kesiswaan, digitalisasi dapat membantu pendataan siswa, kehadiran, prestasi, layanan konseling, kegiatan ekstrakurikuler, dan komunikasi orang tua.

Di Indonesia, ekosistem digital pendidikan makin tampak melalui berbagai platform nasional. Dapodik menjadi basis data pokok pendidikan; Rapor Pendidikan menampilkan hasil asesmen dan survei nasional untuk menggambarkan kondisi satuan pendidikan; dan Rumah Pendidikan dikembangkan sebagai ruang kolaborasi pendidikan bagi berbagai pemangku kepentingan. (Dapo Kemendikdasmen) Dengan demikian, sekolah tidak lagi berdiri sendiri sebagai unit administratif lokal, tetapi menjadi bagian dari ekosistem data pendidikan nasional.

Hakikat digitalisasi sekolah dapat dirumuskan dalam lima gagasan utama. Pertama, digitalisasi adalah **integrasi data**. Data peserta didik, guru, pembelajaran, sarana, keuangan, dan mutu harus saling terhubung agar sekolah tidak bekerja dengan data yang terpecah. Kedua, digitalisasi adalah **efisiensi layanan**. Teknologi harus mengurangi kerja berulang dan mempercepat layanan, bukan menambah beban administratif. Ketiga, digitalisasi adalah **transparansi dan akuntabilitas**. Data dan laporan yang tertata memudahkan pertanggungjawaban. Keempat, digitalisasi adalah **pengambilan keputusan berbasis bukti**. Kepala sekolah dan guru perlu menggunakan data, bukan hanya intuisi. Kelima, digitalisasi adalah **inovasi**

pembelajaran dan tata kelola. Teknologi harus membuka cara baru untuk belajar, melayani, dan memimpin.

14.3 Hakikat AI dalam Pendidikan dan Persekolahan

Artificial intelligence adalah teknologi yang memungkinkan sistem komputer melakukan tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, seperti mengenali pola, memproses bahasa, membuat prediksi, memberi rekomendasi, menghasilkan teks, menganalisis gambar, atau mengambil keputusan terbatas berdasarkan data. Dalam pendidikan, AI dapat digunakan dalam sistem tutor cerdas, pembelajaran adaptif, analitik pembelajaran, asesmen otomatis, chatbot layanan, rekomendasi materi, pengolahan data sekolah, dan generative AI.

Penelitian tentang AI dalam pendidikan telah berkembang pesat. Tinjauan sistematis Zawacki-Richter dan kolega menunjukkan bahwa riset AI dalam pendidikan tinggi banyak didominasi oleh bidang komputer dan STEM, serta menimbulkan pertanyaan penting tentang posisi pendidik dalam pengembangan AI pendidikan. (Springer) Walaupun studi tersebut berfokus pada pendidikan tinggi, pelajarannya relevan bagi sekolah: AI tidak boleh dikembangkan hanya dari sudut teknologi; pendidik, peserta didik, kepala sekolah, orang tua, dan konteks pedagogis harus dilibatkan.

AI dalam sekolah dapat dipahami dalam tiga tingkat. Pertama, **AI sebagai alat bantu administrasi**. AI membantu menyusun surat, merangkum laporan, mengelompokkan data, membaca tren, dan menjawab pertanyaan rutin. Kedua, **AI sebagai alat bantu pembelajaran**. AI membantu guru menyusun bahan ajar, membuat variasi soal, memberi umpan balik awal, dan menyediakan latihan adaptif. Ketiga, **AI sebagai alat bantu manajemen strategis**. AI membantu kepala sekolah menganalisis data kehadiran, nilai, keterlibatan siswa, penggunaan fasilitas, kebutuhan guru, dan indikator mutu.

Namun, AI bukan pengganti guru. AI dapat membantu memproses informasi, tetapi guru memahami konteks manusia. AI dapat menghasilkan materi, tetapi guru memberi makna. AI dapat memberi rekomendasi, tetapi

kepala sekolah mempertimbangkan nilai, etika, budaya, dan kebijakan. AI dapat membaca pola, tetapi manusia memahami cerita di balik pola.

Oleh karena itu, konsep yang lebih tepat bukan "AI menggantikan manusia", melainkan **kecerdasan hibrida** atau kerja sama manusia-AI. Dalam sekolah, AI sebaiknya memperkuat kapasitas guru, bukan melemahkan profesionalisme guru. AI membantu guru menghemat waktu, tetapi keputusan pedagogis tetap berada pada guru. AI membantu kepala sekolah membaca data, tetapi keputusan manajerial tetap harus mempertimbangkan martabat peserta didik.

14.4 Mengapa Digitalisasi dan AI Penting bagi Manajemen Persekolahan

Digitalisasi dan AI penting karena sekolah menghadapi kompleksitas yang semakin besar. Jumlah data meningkat. Tuntutan akuntabilitas meningkat. Kebutuhan pembelajaran makin beragam. Orang tua mengharapkan komunikasi cepat. Pemerintah membutuhkan data valid. Guru membutuhkan dukungan dalam pembelajaran berdiferensiasi. Peserta didik hidup di dunia digital. Semua ini menuntut sekolah bekerja lebih cerdas.

Pertama, digitalisasi meningkatkan **efisiensi administrasi**. Banyak pekerjaan rutin seperti rekap kehadiran, penyusunan jadwal, arsip surat, rekap nilai, laporan sarana, dan komunikasi pengumuman dapat dilakukan lebih cepat. Efisiensi ini penting agar guru dan tenaga kependidikan tidak habis waktunya untuk pekerjaan administratif yang berulang.

Kedua, digitalisasi memperkuat **data-driven school management**. Rapor Pendidikan menyediakan data evaluasi sistem pendidikan dan menjadi acuan evaluasi internal serta eksternal untuk penjaminan mutu berkelanjutan. (Pusat Standar & Kebijakan Pendidikan) Dengan data seperti ini, sekolah dapat menyusun prioritas berdasarkan masalah nyata, bukan sekadar asumsi.

Ketiga, AI dapat membantu **personalisasi pembelajaran**. Peserta didik tidak memiliki kecepatan dan gaya belajar yang sama. AI dapat membantu menyediakan latihan bertingkat, rekomendasi materi, atau umpan balik

awal sesuai kebutuhan. Namun, personalisasi harus diawasi guru agar tidak berubah menjadi pembelajaran individualistis yang mengabaikan interaksi sosial.

Keempat, AI dapat membantu **early warning system**. Data kehadiran, nilai, keterlambatan, catatan perilaku, dan partisipasi dapat dianalisis untuk mengenali siswa yang berisiko mengalami kesulitan. Namun, sistem peringatan dini tidak boleh memberi label negatif. Ia harus menjadi alat dukungan, bukan alat stigmatisasi.

Kelima, digitalisasi memperkuat **komunikasi sekolah dengan orang tua**. Platform resmi dapat menyampaikan jadwal, pengumuman, perkembangan belajar, dan informasi layanan. Namun, komunikasi digital perlu etika agar tidak menjadi sumber konflik atau pelanggaran privasi.

Keenam, digitalisasi mendorong **inovasi organisasi**. Sekolah dapat mengembangkan kelas hibrida, perpustakaan digital, forum orang tua daring, dashboard mutu, sistem pengaduan aman, dan komunitas belajar guru berbasis platform. Rumah Pendidikan, misalnya, dikembangkan sebagai ruang kolaborasi bagi siswa, guru, orang tua, hingga pemerintah daerah. (Rumah Pendidikan)

14.5 Ruang Lingkup Digitalisasi Manajemen Persekolahan

Digitalisasi manajemen persekolahan memiliki ruang lingkup luas. Setidaknya terdapat delapan area utama.

Pertama, **digitalisasi administrasi sekolah**. Area ini mencakup e-arsip, surat digital, presensi, data siswa, data guru, jadwal, mutasi, laporan, dan layanan administrasi. Tujuannya adalah ketertiban, kecepatan, dan akurasi.

Kedua, **digitalisasi data dan sistem informasi**. Sekolah perlu memiliki sistem data yang terintegrasi. Data akademik, kesiswaan, keuangan, sarana, SDM, dan mutu harus dapat dibaca dalam satu kerangka. Dapodik dan Rapor Pendidikan memberi contoh penting bahwa data pendidikan harus menjadi dasar perencanaan dan evaluasi. (Dapo Kemendikdasmen)

Ketiga, **digitalisasi pembelajaran**. Guru dapat menggunakan platform pembelajaran, video, simulasi, kuis daring, forum diskusi, bahan ajar interaktif, dan portofolio digital. Penelitian Tamim dan kolega menunjukkan bahwa teknologi dapat berdampak positif pada pembelajaran, tetapi dampaknya bergantung pada desain, konteks, dan cara teknologi digunakan.

Keempat, **digitalisasi asesmen**. Sekolah dapat menggunakan asesmen daring, bank soal, analisis butir, umpan balik otomatis, rubrik digital, dan portofolio. AI dapat membantu membuat variasi soal dan menganalisis pola kesalahan, tetapi validitas asesmen tetap harus dijaga.

Kelima, **digitalisasi manajemen guru dan tenaga kependidikan**. Sekolah dapat mengelola data beban kerja, pelatihan, supervisi, komunitas belajar, presensi, kinerja, dan kebutuhan pengembangan profesional.

Keenam, **digitalisasi layanan peserta didik**. Sekolah dapat memantau kehadiran, prestasi, layanan BK, kegiatan ekstrakurikuler, kesehatan, beasiswa, dan risiko siswa. Namun, data layanan siswa sering sensitif dan harus dilindungi.

Ketujuh, **digitalisasi keuangan dan sarana**. Sistem digital dapat membantu RKAS, bukti transaksi, laporan realisasi, inventaris, pemeliharaan aset, dan monitoring penggunaan fasilitas.

Kedelapan, **digitalisasi komunikasi dan kemitraan**. Sekolah dapat membangun portal orang tua, sistem pengumuman, survei kepuasan, forum komite, dan komunikasi masyarakat. Komunikasi digital harus tetap bermartabat, terarah, dan etis.

14.6 AI dalam Administrasi Sekolah

Administrasi sekolah sering menyita banyak waktu. Guru dan tenaga kependidikan mengisi data, membuat laporan, menyusun surat, merekap nilai, mengatur jadwal, mengarsipkan dokumen, dan menjawab pertanyaan rutin. AI dapat membantu mengurangi beban ini jika digunakan secara tepat.

AI dapat membantu menyusun draft surat undangan, notulen rapat, ringkasan kegiatan, laporan program, format SOP, pesan komunikasi orang tua, dan rangkuman kebijakan. AI juga dapat membantu mengelompokkan data, menemukan pola, membuat visualisasi awal, atau menyusun ringkasan hasil survei. Dalam konteks administrasi, AI berperan sebagai asisten kerja.

Namun, penggunaan AI dalam administrasi harus tetap melalui verifikasi manusia. Surat resmi sekolah tidak boleh langsung dikirim tanpa diperiksa. Laporan yang disusun AI perlu dicek fakta, bahasa, dan kesesuaiannya dengan data sekolah. AI dapat membantu merapikan narasi, tetapi tidak boleh mengarang realitas.

AI juga harus digunakan dengan memperhatikan data pribadi. Sekolah tidak boleh sembarangan memasukkan data nama siswa, alamat, nilai, catatan konseling, atau informasi keluarga ke platform AI eksternal tanpa dasar keamanan yang jelas. UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi mengatur asas, jenis data pribadi, hak subjek data, pemrosesan data, kewajiban pengendali dan prosesor data pribadi, transfer data, sanksi administratif, larangan, dan ketentuan pidana terkait data pribadi. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Dengan demikian, AI administrasi harus mengikuti prinsip: **bantu pekerjaan, jangan bocorkan data; percepat layanan, jangan hilangkan verifikasi; sederhanakan proses, jangan ciptakan ketergantungan**.

14.7 AI dalam Pembelajaran dan Kurikulum

AI dapat memperkaya pembelajaran, tetapi harus dikelola secara pedagogis. Guru dapat menggunakan AI untuk merancang pertanyaan pemantik, membuat variasi bahan bacaan, menyusun contoh soal bertingkat, membuat rubrik penilaian, merancang proyek, dan memberi ide pembelajaran kontekstual. AI juga dapat membantu menyediakan bahan diferensiasi bagi siswa dengan tingkat kesiapan berbeda.

Dalam pembelajaran, AI dapat berfungsi sebagai tutor, asisten latihan, pemberi umpan balik awal, penerjemah, pembuat ringkasan, pembantu

eksplorasi ide, dan alat simulasi. Generative AI dapat membantu siswa menyusun kerangka tulisan, memeriksa bahasa, mengembangkan ide, dan belajar melalui dialog. UNESCO menyatakan bahwa panduan generative AI dalam pendidikan dibuat untuk mendukung perencanaan regulasi, kebijakan, dan pengembangan kapasitas manusia agar penggunaan AI generatif tetap berpusat pada manusia. (UNESCO)

Namun, AI dalam pembelajaran memiliki risiko besar. Pertama, siswa dapat menyerahkan proses berpikir kepada AI. Kedua, jawaban AI dapat keliru. Ketiga, AI dapat menghasilkan bias. Keempat, tugas sekolah dapat kehilangan validitas jika guru tidak mendesain ulang asesmen. Kelima, siswa yang memiliki akses lebih baik terhadap AI dapat memperoleh keuntungan tidak adil.

Karena itu, guru perlu mengajarkan **AI literacy**. Siswa harus memahami bahwa AI adalah alat bantu, bukan sumber kebenaran mutlak. Mereka perlu belajar memeriksa informasi, membandingkan sumber, menilai bias, menyunting hasil AI, dan menyatakan penggunaan AI secara jujur. Guru juga perlu membedakan tugas yang melarang AI, tugas yang mengizinkan AI terbatas, dan tugas yang justru melatih penggunaan AI kritis.

Dalam konteks kurikulum, AI perlu masuk bukan hanya sebagai alat, tetapi sebagai objek literasi. Peserta didik perlu memahami apa itu AI, bagaimana AI bekerja secara sederhana, apa manfaatnya, apa risikonya, bagaimana etika penggunaannya, dan bagaimana AI memengaruhi profesi masa depan.

14.8 AI untuk Asesmen dan Umpan Balik

Asesmen merupakan salah satu area yang paling terdampak AI. AI dapat membantu membuat variasi soal, menganalisis jawaban siswa, memberi umpan balik awal, menyusun rubrik, mendeteksi pola kesalahan, dan mengelompokkan hasil belajar. Dalam skala sekolah, AI dapat membantu membaca tren capaian kelas, mata pelajaran, atau kompetensi tertentu.

Namun, asesmen dengan AI harus sangat hati-hati. Asesmen bukan hanya soal memberi skor. Asesmen adalah proses memahami perkembangan

peserta didik. AI dapat membantu menganalisis, tetapi guru tetap harus menafsirkan. AI dapat memberi umpan balik otomatis, tetapi guru perlu memastikan umpan balik itu tepat, mendidik, dan sesuai konteks.

Tantangan terbesar adalah validitas. Jika siswa menggunakan AI untuk mengerjakan tugas tanpa berpikir, maka tugas tidak lagi mengukur kemampuan siswa. Karena itu, sekolah perlu mendesain ulang asesmen. Tugas yang hanya meminta ringkasan umum mudah dikerjakan AI. Tugas yang lebih bermakna perlu meminta refleksi personal, proses kerja, argumentasi lisan, proyek kontekstual, observasi, produk nyata, atau portofolio bertahap.

Sekolah juga perlu memiliki kebijakan penggunaan AI dalam asesmen. Misalnya, untuk tugas tertentu AI dilarang; untuk tugas lain AI boleh digunakan sebagai alat brainstorming; untuk tugas lanjutan siswa wajib menjelaskan bagaimana AI digunakan; dan untuk proyek tertentu siswa diminta membandingkan hasil AI dengan sumber lain. Prinsipnya adalah transparansi, kejujuran akademik, dan kemampuan berpikir mandiri.

14.9 AI untuk Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik membutuhkan data yang kaya: kehadiran, nilai, perilaku, kesehatan, kegiatan, minat, bakat, prestasi, dan layanan bimbingan. AI dapat membantu membaca pola dalam data tersebut. Misalnya, siswa yang sering absen, nilainya turun, dan mulai menarik diri dari kegiatan dapat dikenali sebagai siswa yang membutuhkan perhatian.

AI dapat mendukung sistem peringatan dini. Sistem ini dapat membantu wali kelas, guru BK, dan kepala sekolah melakukan intervensi lebih cepat. Namun, peringatan dini tidak boleh menjadi alat memberi label. Data harus dibaca dengan empati. Siswa yang sering terlambat belum tentu malas; bisa jadi ia menghadapi masalah transportasi atau keluarga. Siswa yang nilainya turun belum tentu tidak mampu; bisa jadi ia mengalami tekanan psikologis.

AI juga dapat membantu memetakan minat dan bakat siswa dari data kegiatan, portofolio, dan pilihan ekstrakurikuler. Namun, rekomendasi AI

tidak boleh mengunci masa depan siswa. Anak adalah manusia yang berkembang, bukan kategori tetap.

Dalam manajemen peserta didik, prinsip pentingnya adalah: **AI boleh membantu mengenali pola, tetapi manusia harus memahami cerita; AI boleh memberi sinyal risiko, tetapi guru dan konselor harus memberi pendampingan; AI boleh membantu personalisasi, tetapi sekolah harus menjaga martabat siswa**.

14.10 AI untuk Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah membutuhkan informasi yang cepat, akurat, dan bermakna. AI dapat membantu kepala sekolah dalam membaca data sekolah, menyusun prioritas, membuat skenario, merancang program, dan memonitor capaian. Misalnya, AI dapat membantu merangkum Rapor Pendidikan, membandingkan indikator antar tahun, mengelompokkan masukan orang tua, atau membuat visualisasi data kehadiran.

Rapor Pendidikan sendiri menyediakan data hasil asesmen dan survei nasional yang dapat menjadi acuan evaluasi internal dan eksternal satuan pendidikan. (Pusat Standar & Kebijakan Pendidikan) Kepala sekolah yang memiliki literasi data dapat menggunakan informasi tersebut untuk menyusun perencanaan berbasis data. AI dapat membantu mempercepat analisis awal, tetapi kepala sekolah harus tetap melakukan refleksi bersama guru.

AI juga dapat membantu kepala sekolah memetakan beban kerja guru, kebutuhan pelatihan, pemanfaatan sarana, laporan keuangan, dan risiko layanan. Namun, keputusan kepala sekolah tidak boleh diserahkan kepada mesin. Kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan moral. Kepala sekolah harus mempertimbangkan konteks sekolah, keadilan, kebutuhan peserta didik, kemampuan guru, dan nilai pendidikan.

Dalam kepemimpinan sekolah, AI sebaiknya digunakan untuk memperluas kemampuan berpikir kepala sekolah, bukan menggantikan kebijaksanaan. AI dapat menjawab “apa pola datanya?”, tetapi kepala sekolah harus menjawab “apa maknanya bagi anak-anak kita?”

14.11 AI untuk Manajemen Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru dan tenaga kependidikan adalah pusat transformasi digital. AI dapat membantu pengembangan profesional guru melalui rekomendasi materi pelatihan, analisis kebutuhan kompetensi, refleksi pembelajaran, dan penyusunan perangkat ajar. AI juga dapat membantu guru membuat variasi contoh, menyusun asesmen formatif, dan merancang pembelajaran berdiferensiasi.

Namun, guru tidak boleh hanya menjadi pengguna pasif teknologi. Guru harus menjadi desainer pedagogis. Kerangka TPACK menekankan pentingnya integrasi pengetahuan teknologi, pedagogi, dan konten. Artinya, penggunaan teknologi oleh guru harus selalu dihubungkan dengan tujuan pembelajaran dan karakteristik materi. Teknologi yang canggih tetapi tidak sesuai pedagogi dapat membuat pembelajaran dangkal.

Untuk tenaga kependidikan, AI dapat membantu layanan administrasi, pengarsipan, komunikasi, keuangan, inventaris, dan analisis data. Operator sekolah dapat terbantu dalam validasi data, tetapi tetap memerlukan ketelitian dan pemahaman sistem. Bendahara dapat terbantu dalam menyusun ringkasan laporan, tetapi tetap harus mematuhi aturan keuangan. Pustakawan dapat menggunakan AI untuk rekomendasi bacaan, tetapi tetap perlu membangun budaya literasi.

Transformasi digital memerlukan pelatihan berkelanjutan. Pelatihan tidak cukup satu kali. Guru dan tenaga kependidikan membutuhkan komunitas belajar digital, coaching, panduan etika, praktik langsung, dan ruang refleksi.

14.12 Data sebagai Fondasi Digitalisasi dan AI

AI membutuhkan data. Tanpa data yang baik, AI akan menghasilkan rekomendasi yang buruk. Prinsip ini dikenal dengan ungkapan “garbage in, garbage out”: data salah menghasilkan kesimpulan salah. Karena itu,

digitalisasi sekolah harus dimulai dari tata kelola data, bukan dari pembelian aplikasi.

Data sekolah mencakup data siswa, guru, nilai, kehadiran, kegiatan, sarana, keuangan, konseling, kesehatan, alumni, dan mutu. Data harus akurat, mutakhir, lengkap, konsisten, aman, dan digunakan. Dapodik menunjukkan pentingnya data pokok pendidikan pada level nasional; Rapor Pendidikan menunjukkan bagaimana data hasil asesmen dan survei dapat menjadi cermin mutu satuan pendidikan. (Dapo Kemendikdasmen)

Sekolah perlu memiliki standar data internal. Nama siswa harus konsisten. Kelas harus jelas. Nilai harus memiliki format. Absensi harus diperbarui. Data sensitif harus dibatasi aksesnya. Arsip digital harus memiliki struktur. Backup harus dilakukan. Jika data dasar belum rapi, AI hanya akan mempercepat kekacauan.

Tata kelola data juga perlu menjawab pertanyaan etis. Data apa yang boleh dikumpulkan? Untuk tujuan apa? Siapa yang boleh mengakses? Berapa lama disimpan? Bagaimana jika terjadi kesalahan? Bagaimana orang tua mendapat informasi? Bagaimana data siswa dilindungi? Pertanyaan ini menjadi sangat penting karena sekolah mengelola data anak.

UU Pelindungan Data Pribadi memberi kerangka hukum bahwa data pribadi harus diproses dengan tanggung jawab, hak subjek data harus dihormati, dan pengendali data memiliki kewajiban dalam pemrosesan data pribadi. (Database Peraturan | JDIH BPK) Dalam sekolah, prinsip ini harus diterjemahkan menjadi kebijakan praktis: kontrol akses, izin publikasi foto, perlindungan catatan konseling, password kuat, dan larangan menyebarkan data siswa sembarangan.

14.13 Inovasi dalam Manajemen Persekolahan

Inovasi dalam manajemen persekolahan adalah pembaruan ide, proses, layanan, atau sistem yang memberi nilai tambah bagi mutu pendidikan. Inovasi bukan sekadar sesuatu yang baru. Sesuatu disebut inovatif jika menjawab masalah nyata, dapat diterapkan, memberi manfaat, dan dapat dipelajari.

Dalam konteks digitalisasi dan AI, inovasi sekolah dapat berbentuk dashboard kepala sekolah, sistem peringatan dini siswa berisiko, rapor perkembangan berbasis narasi, perpustakaan digital, chatbot layanan orang tua, sistem pelaporan kekerasan yang aman, pembelajaran hibrida, asesmen formatif digital, komunitas belajar guru daring, atau manajemen sarana berbasis QR code.

Namun, inovasi tidak harus selalu mahal. Inovasi dapat dimulai dari perubahan kecil: menggunakan spreadsheet bersama untuk memantau kehadiran, membuat template laporan otomatis, membangun kanal komunikasi resmi, menyusun bank soal bersama, membuat folder e-arsip, atau menggunakan AI untuk merancang pertanyaan reflektif guru.

Inovasi sekolah harus memenuhi lima syarat. Pertama, **berbasis masalah nyata**. Jangan berinovasi hanya karena tren. Kedua, **berorientasi pada peserta didik**. Inovasi harus berdampak pada belajar dan kesejahteraan siswa. Ketiga, **sesuai kapasitas sekolah**. Jangan memaksakan teknologi yang tidak dapat dirawat. Keempat, **inklusif**. Inovasi tidak boleh memperlebar kesenjangan. Kelima, **dievaluasi**. Inovasi harus diuji dampaknya.

Dalam manajemen perubahan, inovasi sering gagal bukan karena teknologinya buruk, tetapi karena budaya organisasi belum siap. Guru tidak dilibatkan, pelatihan minim, tujuan tidak jelas, data tidak rapi, atau aplikasi tidak sesuai kebutuhan. Karena itu, inovasi harus dikelola sebagai proses sosial, bukan hanya proyek teknologi.

14.14 Infrastruktur Digital Sekolah

Infrastruktur digital adalah prasyarat transformasi, tetapi bukan satu-satunya faktor. Infrastruktur mencakup perangkat keras, jaringan internet, listrik, server atau cloud, sistem informasi, perangkat keamanan, aplikasi, dan dukungan teknis. Tanpa infrastruktur yang memadai, digitalisasi sulit berjalan.

Namun, sekolah harus berhati-hati agar tidak terjebak pada “fetisisme perangkat”. Memiliki banyak perangkat tidak sama dengan transformasi

digital. Komputer yang terkunci di laboratorium dan jarang digunakan tidak meningkatkan mutu. Internet yang ada tetapi tidak mendukung pembelajaran juga tidak cukup. Aplikasi yang dibeli tetapi tidak dipakai menjadi pemborosan.

Infrastruktur digital perlu dirancang dengan prinsip kebutuhan. Sekolah perlu melakukan audit: perangkat apa yang dimiliki, bagaimana kondisinya, siapa pengguna, apa kebutuhan pembelajaran, apa kebutuhan administrasi, seberapa kuat internet, apa risiko keamanan, dan siapa yang merawat. Dari audit itu, sekolah menyusun prioritas.

Rumah Pendidikan dikembangkan untuk menjadi pusat ruang kolaborasi bagi siswa, guru, orang tua, hingga pemerintah daerah, dan menu seperti Sumber Belajar serta Bank Soal disebut tersedia untuk guru dan murid pada tahun ajaran 2025/2026. (Rumah Pendidikan) Bagi sekolah, platform nasional seperti ini dapat menjadi bagian dari strategi infrastruktur digital karena mengurangi kebutuhan membangun semua sistem sendiri.

Namun, infrastruktur nasional tetap harus diimbangi dengan kesiapan lokal. Guru harus tahu cara menggunakan. Siswa harus memiliki akses. Orang tua perlu memahami. Sekolah harus memiliki jadwal, aturan, dan dukungan teknis.

14.15 Kesenjangan Digital dan Inklusi

Digitalisasi dapat memperkuat mutu, tetapi juga dapat memperlebar kesenjangan. Sekolah dengan internet cepat, perangkat lengkap, guru terlatih, dan orang tua melek digital akan bergerak lebih cepat. Sekolah yang infrastrukturnya terbatas akan tertinggal. Siswa yang memiliki perangkat pribadi akan lebih mudah belajar daring dibanding siswa yang tidak memiliki gawai. Orang tua yang akrab dengan aplikasi akan lebih mudah mengikuti informasi dibanding orang tua yang literasi digitalnya rendah.

Karena itu, transformasi digital harus inklusif. Sekolah perlu memetakan akses siswa: siapa yang memiliki perangkat, siapa yang tidak; siapa yang memiliki internet stabil, siapa yang tidak; siapa yang membutuhkan

bantuan; siapa yang memerlukan akses fasilitas sekolah. Pembelajaran digital tidak boleh mengasumsikan semua siswa memiliki kondisi yang sama.

Inklusi digital juga mencakup peserta didik berkebutuhan khusus. Teknologi dapat membantu aksesibilitas melalui teks ke suara, suara ke teks, pembaca layar, subtitle, materi visual, dan alat bantu komunikasi. Namun, aksesibilitas harus dirancang sejak awal, bukan dipikirkan setelah sistem berjalan.

Kesenjangan digital juga terjadi pada guru. Ada guru yang cepat belajar teknologi, ada yang membutuhkan pendampingan. Sekolah perlu membangun budaya saling mendukung. Guru muda dapat membantu guru senior dalam teknologi; guru senior dapat membantu guru muda dalam pedagogi dan manajemen kelas.

Dengan demikian, digitalisasi sekolah harus berlandaskan keadilan: teknologi harus memperluas kesempatan, bukan memperlebar jurang.

14.16 Etika AI dalam Sekolah

Etika AI dalam sekolah sangat penting karena pendidikan berhubungan dengan manusia yang sedang bertumbuh. Peserta didik bukan objek eksperimen teknologi. Mereka memiliki martabat, hak privasi, hak belajar, hak berkembang, dan hak dilindungi dari diskriminasi.

Etika AI sekolah mencakup beberapa prinsip utama. Pertama, **human-centered**. AI harus membantu manusia, bukan menggantikan peran moral guru. Kedua, **keamanan dan privasi data**. Data siswa harus dilindungi. Ketiga, **keadilan dan non-diskriminasi**. AI tidak boleh memperkuat bias terhadap kelompok tertentu. Keempat, **transparansi**. Pengguna harus tahu kapan AI digunakan dan untuk tujuan apa. Kelima, **akuntabilitas**. Harus jelas siapa bertanggung jawab atas keputusan yang dibantu AI. Keenam, **validitas pedagogis**. AI harus mendukung tujuan belajar. Ketujuh, **kontrol manusia**. Keputusan penting tentang siswa tetap harus melibatkan manusia.

UNESCO menekankan pentingnya kapasitas manusia dan visi human-centered dalam penggunaan generative AI di pendidikan. (UNESCO) OECD juga menegaskan prinsip AI yang inovatif dan dapat dipercaya serta menghormati hak asasi manusia dan nilai demokratis. (OECD) Bagi sekolah, ini berarti AI harus digunakan dengan tata kelola, bukan sekadar dibiarkan tumbuh liar.

Sekolah perlu membuat kebijakan etika AI. Kebijakan itu dapat memuat: penggunaan AI oleh guru, penggunaan AI oleh siswa, perlindungan data, aturan tugas, kewajiban verifikasi, larangan plagiarisme, izin publikasi, penggunaan platform, dan prosedur jika terjadi pelanggaran. Kebijakan harus sederhana, mudah dipahami, dan direvisi seiring perkembangan teknologi.

14.17 Risiko Digitalisasi dan AI

Digitalisasi dan AI membawa banyak manfaat, tetapi juga risiko. Risiko pertama adalah **ketergantungan teknologi**. Guru dan siswa dapat terlalu bergantung pada aplikasi sehingga melemahkan kemampuan berpikir, membaca, menulis, dan berdialog. AI dapat membuat pekerjaan cepat, tetapi pendidikan tidak boleh kehilangan proses.

Risiko kedua adalah **informasi salah**. Generative AI dapat menghasilkan jawaban yang tampak meyakinkan tetapi keliru. Jika guru atau siswa tidak memverifikasi, kesalahan dapat menyebar. Karena itu, literasi informasi dan verifikasi sumber menjadi penting.

Risiko ketiga adalah **bias algoritmik**. AI belajar dari data. Jika data mengandung bias, hasil AI dapat bias. Misalnya, rekomendasi belajar dapat tidak adil jika sistem hanya membaca nilai tanpa memahami konteks sosial.

Risiko keempat adalah **privasi dan keamanan data**. Data siswa dapat bocor, disalahgunakan, atau diakses pihak tidak berwenang. Hal ini sangat serius karena menyangkut anak.

Risiko kelima adalah **integritas akademik**. Siswa dapat menggunakan AI untuk menulis tugas tanpa proses berpikir. Guru perlu mengubah desain tugas agar mendorong refleksi, proses, dan kejujuran.

Risiko keenam adalah **kesenjangan akses**. Sekolah dan siswa yang kurang akses digital tertinggal.

Risiko ketujuh adalah **dehumanisasi pendidikan**. Jika sekolah terlalu fokus pada data dan otomatisasi, relasi manusia dapat melemah. Pendidikan bukan hanya optimasi angka; pendidikan adalah pembentukan manusia.

Risiko kedelapan adalah **komersialisasi pendidikan**. Sekolah dapat tergoda membeli aplikasi mahal tanpa evaluasi manfaat. Vendor teknologi dapat memengaruhi keputusan sekolah. Kepala sekolah harus menjaga independensi dan value for learning.

14.18 Kesiapan Sekolah untuk Transformasi Digital

Sebelum menerapkan digitalisasi dan AI, sekolah perlu menilai kesiapan. Kesiapan digital bukan hanya ketersediaan komputer. Kesiapan mencakup visi, kepemimpinan, infrastruktur, data, SDM, budaya, keamanan, anggaran, dan regulasi internal.

Pertama, **kesiapan visi**. Apakah sekolah tahu mengapa digitalisasi dilakukan? Jika tujuannya tidak jelas, teknologi menjadi proyek simbolik.

Kedua, **kesiapan kepemimpinan**. Kepala sekolah harus memahami transformasi digital sebagai agenda manajemen perubahan. Ia tidak harus menjadi ahli teknis, tetapi harus mampu memimpin arah, prioritas, dan budaya.

Ketiga, **kesiapan infrastruktur**. Perangkat, internet, listrik, aplikasi, dan dukungan teknis harus dipetakan.

Keempat, **kesiapan data**. Data harus rapi sebelum AI digunakan.

Kelima, **kesiapan SDM**. Guru, tenaga kependidikan, operator, bendahara, wali kelas, dan komite perlu literasi digital.

Keenam, **kesiapan budaya**. Sekolah perlu budaya belajar, kolaborasi, dan tidak takut mencoba.

Ketujuh, **kesiapan keamanan**. Data pribadi harus dilindungi.

Kedelapan, **kesiapan anggaran**. Digitalisasi membutuhkan biaya awal dan biaya pemeliharaan.

Kesembilan, **kesiapan kebijakan**. Sekolah perlu SOP penggunaan perangkat, akses data, AI, komunikasi digital, dan perlindungan data.

Transformasi digital yang baik dimulai dengan diagnosis, bukan pembelian. Sekolah perlu bertanya: masalah apa yang ingin kita selesaikan? Data apa yang dibutuhkan? Siapa pengguna? Apa risiko? Bagaimana mengevaluasi dampak?

14.19 Roadmap Implementasi Digitalisasi dan AI di Sekolah

Transformasi digital sekolah dapat dilakukan bertahap melalui roadmap berikut.

Tahap 1: Diagnosis Kesiapan Digital

Sekolah melakukan audit infrastruktur, data, kompetensi guru, kebutuhan siswa, layanan administrasi, keamanan data, dan budaya organisasi. Hasil diagnosis menjadi dasar prioritas.

Tahap 2: Penataan Data Dasar

Sekolah merapikan data siswa, guru, kelas, nilai, absensi, sarana, keuangan, dan arsip. Tanpa data dasar yang rapi, digitalisasi akan bermasalah.

Tahap 3: Digitalisasi Administrasi Prioritas

Mulailah dari proses yang paling sering digunakan dan paling berdampak, misalnya absensi, surat, arsip, nilai, inventaris, atau komunikasi orang tua. Jangan langsung mengubah semua sistem.

Tahap 4: Pelatihan Guru dan Tenaga Kependidikan

Pelatihan harus praktis. Guru belajar membuat bahan ajar digital, asesmen formatif, penggunaan AI secara etis, dan verifikasi informasi. Tenaga kependidikan belajar arsip digital, data, keamanan, dan sistem informasi.

Tahap 5: Integrasi Pembelajaran Digital

Guru mulai menggunakan platform pembelajaran, sumber belajar digital, bank soal, forum diskusi, portofolio, atau media interaktif. Fokus tetap pada tujuan pembelajaran, bukan penggunaan teknologi semata.

Tahap 6: Penerapan AI Terbatas dan Terkendali

Sekolah dapat memulai penggunaan AI untuk tugas yang risikonya rendah: menyusun draft materi, ringkasan rapat, ide soal, analisis data sederhana, atau chatbot informasi umum. Data pribadi tidak dimasukkan sembarangan.

Tahap 7: Pengembangan Dashboard dan Analitik

Sekolah membuat dashboard sederhana untuk kehadiran, nilai, kegiatan, sarana, dan indikator mutu. AI dapat membantu analisis awal, tetapi keputusan tetap manusia.

Tahap 8: Kebijakan Etika dan Perlindungan Data

Sekolah menyusun kebijakan penggunaan AI, privasi data, akses sistem, komunikasi digital, dan integritas akademik. Kebijakan disosialisasikan kepada guru, siswa, orang tua, dan komite.

Tahap 9: Evaluasi Dampak

Sekolah mengevaluasi apakah digitalisasi mengurangi beban, meningkatkan layanan, memperbaiki pembelajaran, mempercepat komunikasi, dan menjaga keadilan akses.

Tahap 10: Perbaikan Berkelanjutan

Roadmap tidak berhenti. Sekolah terus memperbaiki sistem, menambah kapasitas, memperbarui kebijakan, dan menyesuaikan perkembangan teknologi.

14.20 Studi Kasus Naratif: Transformasi Digital di SMP Cakrawala Nusantara

SMP Cakrawala Nusantara adalah sekolah menengah pertama dengan 640 peserta didik, 42 guru, dan 13 tenaga kependidikan. Sekolah memiliki beberapa perangkat komputer, jaringan internet sedang, dan beberapa guru muda yang terbiasa menggunakan teknologi. Namun, manajemen sekolah masih banyak manual. Absensi dicatat di buku, nilai tersebar dalam file pribadi guru, arsip surat sering sulit ditemukan, laporan kegiatan terlambat, dan komunikasi orang tua berlangsung melalui banyak grup pesan yang tidak terkendali.

Kepala sekolah baru menyadari bahwa sekolah tidak membutuhkan aplikasi mahal terlebih dahulu. Yang dibutuhkan adalah tata kelola digital sederhana dan rapi. Ia membentuk tim transformasi digital yang terdiri atas operator, guru TIK, wali kelas, bendahara, guru BK, pustakawan, dan perwakilan komite.

Langkah pertama adalah audit. Tim menemukan bahwa masalah utama adalah data yang tersebar. Data siswa ada di operator, data absensi di wali kelas, data nilai di guru mata pelajaran, data sarana di tata usaha, dan data kegiatan di wakil kepala sekolah. Tidak ada satu sistem ringkasan yang dapat dibaca kepala sekolah.

Langkah kedua adalah penataan data dasar. Sekolah membuat format standar nama, kelas, mata pelajaran, absensi, nilai, dan inventaris. Data siswa diverifikasi bersama wali kelas. Arsip digital dibuat dengan struktur folder yang jelas. Akun akses dibatasi.

Langkah ketiga adalah digitalisasi absensi dan nilai. Guru mulai menggunakan format bersama. Kepala sekolah dapat melihat tren absensi mingguan. Dari data itu, sekolah menemukan beberapa siswa yang sering absen pada hari tertentu. Wali kelas dan guru BK melakukan komunikasi dengan orang tua. Ternyata sebagian siswa membantu keluarga berdagang pagi hari. Sekolah menyusun pendekatan pembinaan dan dukungan belajar.

Langkah keempat adalah penggunaan AI secara terbatas. Guru tidak langsung meminta siswa memakai AI. Guru terlebih dahulu belajar menggunakan AI untuk membuat variasi pertanyaan, menyusun rubrik, dan merancang contoh pembelajaran kontekstual. Kepala sekolah menggunakan AI untuk membantu meringkas hasil survei orang tua, tetapi tidak memasukkan data pribadi siswa. Bendahara menggunakan AI hanya untuk membantu merapikan narasi laporan, bukan untuk menghitung transaksi resmi.

Langkah kelima adalah kebijakan etika. Sekolah menyusun aturan sederhana: siswa boleh menggunakan AI untuk mencari ide pada tugas tertentu jika disebutkan; AI dilarang untuk menyalin jawaban penuh; data pribadi tidak boleh dimasukkan ke AI publik; guru wajib memverifikasi materi AI; dan keputusan siswa tidak boleh dibuat otomatis oleh AI.

Setelah satu tahun, perubahan terlihat. Administrasi lebih tertib. Guru lebih mudah memantau nilai. Wali kelas lebih cepat mengetahui siswa berisiko. Orang tua mendapat informasi melalui kanal resmi. Guru mulai berdiskusi tentang tugas yang tidak mudah disalin AI. Perpustakaan membuat rekomendasi bacaan digital. Kepala sekolah memiliki dashboard sederhana.

Namun, sekolah juga menemukan tantangan. Beberapa guru merasa teknologi masih membebani. Internet kadang tidak stabil. Sebagian orang tua belum terbiasa membaca informasi digital. Beberapa siswa mencoba menggunakan AI untuk menyalin tugas. Sekolah tidak menganggap tantangan ini sebagai kegagalan. Sebaliknya, sekolah memperbaiki pelatihan, menyediakan sesi orang tua, dan menyesuaikan desain tugas.

Kasus ini menunjukkan bahwa transformasi digital sekolah tidak harus dimulai dengan proyek besar. Ia dapat dimulai dari data yang rapi, proses sederhana, kebijakan etis, pelatihan bertahap, dan komitmen bahwa teknologi harus melayani pendidikan.

14.21 Model Integratif Digitalisasi, AI, dan Inovasi Sekolah

Model integratif digitalisasi, AI, dan inovasi dalam manajemen persekolahan dapat digambarkan sebagai siklus berikut:

Visi Pendidikan → Tata Kelola Data → Infrastruktur Digital → Literasi SDM → Integrasi Layanan → AI Terkendali → Inovasi Pembelajaran dan Manajemen → Evaluasi Dampak → Perbaikan Berkelanjutan.

Visi pendidikan menjadi titik awal. Tanpa visi, teknologi kehilangan arah. Tata kelola data menjadi fondasi. Infrastruktur digital menjadi sarana. Literasi SDM memastikan manusia mampu menggunakan teknologi. Integrasi layanan membuat sistem sekolah lebih efisien. AI terkendali memperkuat analisis dan dukungan. Inovasi pembelajaran dan manajemen memberi nilai tambah. Evaluasi dampak memastikan teknologi tidak hanya digunakan, tetapi bermanfaat. Perbaikan berkelanjutan membuat sekolah adaptif.

Model ini harus berpusat pada peserta didik. Di tengah seluruh proses terdapat pertanyaan: apakah digitalisasi dan AI membuat peserta didik belajar lebih baik, merasa lebih aman, memperoleh layanan lebih adil, dan berkembang sebagai manusia? Jika jawabannya tidak, maka teknologi perlu ditinjau ulang.

14.22 Indikator Keberhasilan Transformasi Digital Sekolah

Keberhasilan digitalisasi dan AI dalam manajemen persekolahan dapat dilihat melalui beberapa indikator.

Pertama, sekolah memiliki visi dan roadmap digital yang jelas.

Kedua, data sekolah akurat, mutakhir, dan digunakan untuk keputusan.

Ketiga, administrasi menjadi lebih efisien dan tidak berulang.

Keempat, guru menggunakan teknologi untuk memperkuat pembelajaran, bukan sekadar presentasi.

Kelima, peserta didik memperoleh pembelajaran yang lebih variatif, adaptif, dan bermakna.

Keenam, orang tua memperoleh informasi melalui kanal resmi yang jelas dan bermartabat.

Ketujuh, kepala sekolah memiliki dashboard atau sistem monitoring untuk membaca kondisi sekolah.

Kedelapan, AI digunakan secara terbatas, terverifikasi, dan etis.

Kesembilan, data pribadi siswa terlindungi.

Kesepuluh, kesenjangan akses digital dipetakan dan diatasi.

Kesebelas, kebijakan penggunaan AI dan teknologi dipahami guru, siswa, dan orang tua.

Keduabelas, inovasi dievaluasi berdasarkan dampaknya terhadap mutu, bukan berdasarkan kecanggihan alat.

Ketigabelas, guru dan tenaga kependidikan memiliki komunitas belajar digital.

Keempatbelas, sistem digital mengurangi beban kerja, bukan menambah kebingungan.

Kelimabelas, sekolah mampu memperbaiki sistem secara berkelanjutan.

14.23 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, digitalisasi dan AI menuntut kepemimpinan baru. Kepala sekolah harus menjadi **digital learning leader** dan **data-informed leader**. Ia tidak harus menguasai semua aspek teknis, tetapi harus mampu memimpin arah perubahan.

Kepala sekolah perlu memastikan bahwa digitalisasi tidak sekadar menjadi proyek alat. Ia harus menghubungkan teknologi dengan visi sekolah, mutu pembelajaran, layanan siswa, akuntabilitas, dan budaya inovasi. Kepala sekolah juga perlu memastikan bahwa penggunaan AI tidak melanggar privasi, tidak memperkuat bias, dan tidak mengurangi peran guru.

Kepala sekolah harus membangun tim. Transformasi digital tidak dapat dikerjakan sendiri oleh operator atau guru TIK. Tim perlu melibatkan guru, tenaga administrasi, bendahara, pustakawan, guru BK, wali kelas, komite,

dan perwakilan orang tua. Kepala sekolah juga perlu menyediakan pelatihan, waktu kolaborasi, dan ruang eksperimen.

Kepala sekolah harus memimpin dengan prinsip kehati-hatian progresif: berani mencoba, tetapi tidak gegabah; terbuka terhadap inovasi, tetapi tetap etis; menggunakan AI, tetapi menjaga kendali manusia; memanfaatkan data, tetapi tidak melupakan empati.

14.24 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Bagi guru, AI dan digitalisasi menuntut transformasi peran. Guru bukan lagi satu-satunya sumber informasi, tetapi tetap menjadi pembimbing utama pembelajaran. Guru perlu mengajarkan siswa cara bertanya, berpikir kritis, mengevaluasi informasi, menggunakan AI secara etis, dan menghasilkan karya yang otentik.

Guru perlu mengembangkan literasi digital dan AI. Literasi ini bukan hanya kemampuan menggunakan aplikasi, tetapi kemampuan memilih teknologi yang tepat, memahami risiko, memverifikasi informasi, melindungi data, dan mendesain pembelajaran yang bermakna. Guru juga perlu mendesain asesmen yang lebih autentik agar siswa tidak hanya menyalin dari AI.

Bagi tenaga kependidikan, digitalisasi menuntut kompetensi administrasi digital, keamanan data, arsip elektronik, sistem informasi, komunikasi digital, dan layanan berbasis data. Tenaga administrasi, operator, pustakawan, laboran, bendahara, dan staf layanan perlu dilibatkan dalam pelatihan digital. Mereka bukan pelengkap, tetapi pilar transformasi sekolah.

14.25 Implikasi bagi Peserta Didik, Orang Tua, dan Komite

Peserta didik perlu dibekali literasi AI. Mereka harus memahami bahwa AI dapat membantu belajar, tetapi tidak boleh menggantikan kejujuran, usaha, dan berpikir mandiri. Sekolah perlu mengajarkan cara menggunakan AI untuk brainstorming, mencari sudut pandang, memeriksa bahasa, dan belajar mandiri, sekaligus mengajarkan batasan, verifikasi, dan etika.

Orang tua perlu memahami perubahan ini. Banyak orang tua mungkin khawatir anak menyalahgunakan AI atau terlalu banyak menggunakan gawai. Sekolah perlu mengedukasi orang tua tentang penggunaan teknologi yang sehat, pengawasan gawai, etika digital, dan cara mendampingi anak.

Komite sekolah dapat membantu pengawasan dan dukungan. Komite dapat memberi masukan tentang kebijakan digital, membantu akses perangkat bagi siswa rentan, mendukung pelatihan orang tua, dan memastikan transparansi penggunaan anggaran digital. Namun, komite juga perlu memahami bahwa keputusan pedagogis tetap harus menghormati profesionalisme guru.

14.26 Penutup Bab

Digitalisasi, AI, dan inovasi merupakan bagian penting dari masa depan manajemen persekolahan. Sekolah yang menolak teknologi sepenuhnya berisiko tertinggal. Namun, sekolah yang menerima teknologi tanpa etika juga berisiko kehilangan arah pendidikan. Karena itu, jalan terbaik adalah transformasi digital yang bijak, manusiawi, inklusif, dan berbasis nilai.

Digitalisasi membantu sekolah bekerja lebih tertib, cepat, transparan, dan berbasis data. AI membantu sekolah menganalisis informasi, mempersonalisasi pembelajaran, mengotomasi tugas rutin, dan merancang intervensi. Inovasi membantu sekolah menemukan cara baru untuk melayani peserta didik. Namun, semua itu harus dikendalikan oleh visi pendidikan.

Sekolah masa depan bukan sekolah yang paling banyak memiliki perangkat, tetapi sekolah yang paling bijak menggunakan teknologi untuk memuliakan manusia. Bukan sekolah yang menyerahkan keputusan kepada algoritma, tetapi sekolah yang menggunakan algoritma untuk memperkaya kebijaksanaan manusia. Bukan sekolah yang mengubah siswa menjadi data, tetapi sekolah yang menggunakan data untuk memahami siswa sebagai manusia.

Akhirnya, digitalisasi dan AI harus membawa sekolah pada tujuan yang lebih luhur: pembelajaran yang lebih bermakna, layanan yang lebih adil, guru yang lebih kuat, kepala sekolah yang lebih reflektif, orang tua yang lebih terhubung, dan peserta didik yang lebih siap hidup di dunia yang terus berubah.

Glossarium

AI Literacy: Kemampuan memahami cara kerja, manfaat, risiko, keterbatasan, dan etika penggunaan kecerdasan buatan.

Analitik Pembelajaran: Pengumpulan dan analisis data belajar untuk memahami serta meningkatkan proses dan hasil pembelajaran.

Artificial Intelligence: Teknologi yang memungkinkan sistem komputer melakukan tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, seperti mengenali pola, memproses bahasa, membuat prediksi, dan memberi rekomendasi.

Bias Algoritmik: Ketidakadilan atau kecenderungan sistem AI yang muncul karena data, desain, atau penggunaan model yang tidak netral.

Chatbot Pendidikan: Program berbasis AI atau aturan tertentu yang dapat menjawab pertanyaan atau memberi layanan informasi dalam konteks pendidikan.

Dashboard Sekolah: Tampilan ringkas data penting sekolah seperti kehadiran, nilai, sarana, keuangan, dan indikator mutu untuk mendukung monitoring dan keputusan.

Dapodik: Data Pokok Pendidikan yang menjadi basis data pendidikan pada ekosistem pendidikan nasional Indonesia.

Digitalisasi Sekolah: Transformasi proses administrasi, pembelajaran, layanan, komunikasi, dan manajemen sekolah dengan dukungan teknologi digital.

Early Warning System: Sistem peringatan dini yang membantu sekolah mengenali peserta didik atau proses yang membutuhkan intervensi cepat.

Generative AI: AI yang mampu menghasilkan teks, gambar, audio, kode, atau konten baru berdasarkan pola data yang dipelajari.

Human-Centered AI: Pendekatan penggunaan AI yang menempatkan martabat, kebutuhan, keselamatan, hak, dan kendali manusia sebagai pusat.

Inovasi Sekolah: Pembaruan ide, proses, layanan, atau sistem sekolah yang memberi nilai tambah bagi mutu pendidikan.

Learning Management System: Platform digital untuk mengelola pembelajaran, materi, tugas, diskusi, asesmen, dan komunikasi belajar.

Personalisasi Pembelajaran: Penyesuaian pengalaman belajar berdasarkan kebutuhan, kemampuan, minat, atau perkembangan peserta didik.

Privasi Data: Hak dan praktik perlindungan informasi pribadi agar tidak diakses, digunakan, atau disebarkan tanpa dasar yang sah.

Rapor Pendidikan: Platform yang menampilkan kondisi satuan pendidikan berdasarkan data asesmen dan survei nasional.

Rumah Pendidikan: Platform layanan digital pendidikan yang dikembangkan sebagai ruang kolaborasi bagi ekosistem pendidikan.

Sistem Informasi Sekolah: Sistem yang mengintegrasikan data, prosedur, aplikasi, dan manusia untuk mendukung administrasi, pembelajaran, layanan, dan keputusan sekolah.

Transformasi Digital: Perubahan menyeluruh dalam cara organisasi bekerja dengan memanfaatkan teknologi digital, data, dan inovasi.

Verifikasi Manusia: Pemeriksaan dan penilaian oleh manusia terhadap hasil AI sebelum digunakan dalam keputusan atau publikasi.

Daftar Pustaka

Baker, R. S., & Inventado, P. S. (2014). Educational data mining and learning analytics. In J. A. Larusson & B. White (Eds.), *Learning analytics: From*

research to practice (pp. 61–75). Springer. doi: 10.1007/978-1-4614-3305-7_4.

Chen, X., Xie, H., Zou, D., & Hwang, G.-J. (2020). Application and theory gaps during the rise of artificial intelligence in education. *Review of Educational Research, 90*(4), 522–588. doi: 10.3102/0034654319866137.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. doi: 10.2307/249008.

Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign. DOI tidak tersedia.

Ifenthaler, D., & Yau, J. Y.-K. (2020). Utilising learning analytics to support study success in higher education: A systematic review. *Educational Technology Research and Development, 68*, 1961–1990. doi: 10.1007/s11423-020-09788-z.

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2026). *Dapodik: Data Pokok Pendidikan*. DOI tidak tersedia.

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2026). *Rapor Pendidikan*. DOI tidak tersedia.

Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2026). *Rumah Pendidikan*. DOI tidak tersedia.

Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2016). *Intelligence unleashed: An argument for AI in education*. Pearson. DOI tidak tersedia.

Mandinach, E. B. (2012). A perfect time for data use: Using data-driven decision making to inform practice. *Educational Psychologist, 47*(2), 71–85. doi: 10.1080/00461520.2012.667064.

Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record, 108*(6), 1017–1054. doi: 10.1111/j.1467-9620.2006.00684.x.

OECD. (2024). *OECD AI principles*. OECD. DOI tidak tersedia.

Popenici, S. A. D., & Kerr, S. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 12*, Article 22. doi: 10.1186/s41039-017-0062-8.

Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 1 Tahun 2026 tentang Standar Proses pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Selwyn, N. (2019). *Should robots replace teachers? AI and the future of education*. Polity Press. DOI tidak tersedia.

Siemens, G. (2013). Learning analytics: The emergence of a discipline. *American Behavioral Scientist, 57*(10), 1380–1400. doi: 10.1177/0002764213498851.

Tamim, R. M., Bernard, R. M., Borokhovski, E., Abrami, P. C., & Schmid, R. F. (2011). What forty years of research says about the impact of technology on learning: A second-order meta-analysis and validation study. *Review of Educational Research, 81*(1), 4–28. doi: 10.3102/0034654310393361.

UNESCO. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478. doi: 10.2307/30036540.

Williamson, B., & Eynon, R. (2020). Historical threads, missing links, and future directions in AI in education. *Learning, Media and Technology, 45*(3), 223–235. doi: 10.1080/17439884.2020.1798995.

Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education: Where are the educators? *International Journal of Educational*

Technology in Higher Education, 16, Article 39. doi: 10.1186/s41239-019-0171-0.

Bab 15. Etika, Inklusi, Keberlanjutan, dan Masa Depan

Pengantar Manajemen Persekolahan

Oleh: Rudy C Tarumingkeng



1. ETIKA DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

- Integritas, kejujuran, dan tanggung jawab
- Transparansi dan akuntabilitas
- Perlindungan hak peserta didik
- Etika digital dan penggunaan AI



2. INKLUSI DAN KEADILAN PENDIDIKAN

- Akses yang setara bagi semua peserta didik
- Menghargai keberagaman budaya, agama, gender, dan kemanapuan
- Layanan bagi peserta didik berkebutuhan khusus
- Lingkungan belajar aman, ramah, dan anti-diskriminasi



3. KEBERLANJUTAN SEKOLAH

- Sekolah hijau dan peduli lingkungan
- Efisiensi energi, air, dan pengelolaan sampah
- Pendidikan untuk pembangunan berkelanjutan
- Kemitraan dengan masyarakat dan generasi masa depan



4. MASA DEPAN PERSEKOLAHAN

- Digitalisasi, AI, dan data-*driven decision making*
- Pembelajaran fleksibel dan personalisasi belajar
- Kepemimpinan adaptif dan kolaboratif
- Sekolah sebagai organisasi pembelajar



5. KOMPETENSI KUNCI MASA DEPAN

Berpikir kritis | Kreativitas | Kolaborasi | Komunikasi | Literasi digital | Karakter | Empati | Ketahanan

PESAN UTAMA

Sekolah masa depan harus etis, inklusif, berkelanjutan, adaptif, dan berpusat pada manusia.

Teknologi dan inovasi harus memperkuat mutu pendidikan, bukan menggantikan nilai-nilai kemanusiaan.

Etika • Inklusi • Keberlanjutan • Masa Depan

Bab 15. Etika, Inklusi, Keberlanjutan, dan Masa Depan ******

Abstrak

Bab ini membahas etika, inklusi, keberlanjutan, dan masa depan manajemen persekolahan sebagai sintesis akhir dari seluruh pembahasan buku *Pengantar Manajemen Persekolahan*. Sekolah masa depan tidak cukup hanya dikelola secara administratif, efisien, dan berbasis teknologi. Sekolah harus dikelola sebagai institusi moral, sosial, ekologis, dan transformasional yang bertanggung jawab terhadap perkembangan peserta didik, keadilan pendidikan, keberlanjutan lingkungan, dan masa depan masyarakat. Etika memberi arah nilai bagi seluruh keputusan sekolah. Inklusi memastikan bahwa setiap peserta didik, tanpa diskriminasi, memperoleh kesempatan belajar yang bermartabat. Keberlanjutan menghubungkan sekolah dengan tanggung jawab ekologis, sosial, ekonomi, dan antargenerasi. Masa depan menuntut sekolah menjadi organisasi pembelajar yang adaptif terhadap digitalisasi, AI, perubahan iklim, disrupsi pekerjaan, pluralitas sosial, dan dinamika global.

Dalam konteks Indonesia, isu etika sekolah makin penting karena sekolah mengelola data pribadi peserta didik, keputusan akademik, dana publik, relasi kuasa guru-siswa, serta risiko kekerasan dan diskriminasi. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi mengatur asas, jenis data pribadi, hak subjek data, pemrosesan data, kewajiban pengendali dan prosesor data, transfer data, sanksi administratif, larangan, dan ketentuan pidana terkait data pribadi. (Database Peraturan | JDIH BPK) Dalam aspek sekolah aman, Permendikbudristek Nomor 46 Tahun 2023 telah dicabut dan digantikan oleh Permendikdasmen Nomor 6 Tahun 2026 tentang Budaya Sekolah Aman dan Nyaman, yang mulai berlaku pada 9 Januari 2026. (Database Peraturan | JDIH BPK) Pada aspek inklusi, Permendikbudristek Nomor 48 Tahun 2023 mengatur akomodasi

yang layak bagi peserta didik penyandang disabilitas serta pembentukan Unit Layanan Disabilitas. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Bab ini juga menempatkan sekolah sebagai bagian dari agenda global. UNESCO menekankan bahwa pendidikan perlu diarahkan untuk membangun masa depan yang damai, adil, dan berkelanjutan melalui kontrak sosial baru pendidikan. (UNESCO) UNESCO melalui kerangka Education for Sustainable Development 2030 dan Greening Education Partnership mendorong pendidikan perubahan iklim dan penghijauan seluruh aspek pembelajaran. (UNESCO) Sementara itu, OECD menegaskan bahwa prinsip AI yang diperbarui pada 2024 menempatkan AI sebagai teknologi yang harus inovatif, dapat dipercaya, menghormati hak asasi manusia, dan nilai-nilai demokratis. (OECD) Dengan demikian, bab ini menyimpulkan bahwa sekolah masa depan harus menjadi lembaga yang etis, inklusif, berkelanjutan, adaptif, digital, humanis, dan berpusat pada manusia.

Kata Kunci: *etika sekolah, inklusi pendidikan, keberlanjutan, masa depan sekolah, pendidikan berkelanjutan, sekolah aman, data pribadi, AI pendidikan, keadilan pendidikan, transformasi sekolah*.

15.1 Pendahuluan

Bab ini merupakan bab penutup substantif dari buku *Pengantar Manajemen Persekolahan*. Setelah membahas hakikat manajemen persekolahan, sekolah sebagai sistem sosial, kepemimpinan kepala sekolah, perencanaan strategis, kurikulum, peserta didik, guru, budaya sekolah, sarana-prasarana, keuangan, administrasi data, hubungan sekolah-masyarakat, mutu-akreditasi, serta digitalisasi dan AI, kini pembahasan diarahkan pada pertanyaan paling mendasar: **sekolah seperti apa yang harus kita bangun untuk masa depan?**

Pertanyaan ini tidak dapat dijawab hanya dengan bahasa administrasi. Sekolah tidak cukup hanya tertib dokumen, akreditasi baik, perangkat digital lengkap, atau laporan keuangan rapi. Semua itu penting, tetapi

belum cukup. Sekolah adalah lembaga pembentukan manusia. Karena itu, sekolah harus dikelola dengan etika, keadilan, kepedulian, tanggung jawab sosial, keberlanjutan ekologis, dan visi masa depan.

Manajemen persekolahan pada abad ke-21 menghadapi tantangan yang jauh lebih kompleks dibanding masa sebelumnya. Peserta didik hidup di tengah arus informasi digital, media sosial, AI generatif, perubahan iklim, ketidakpastian ekonomi, pluralitas budaya, risiko kekerasan, tekanan psikologis, dan perubahan dunia kerja. Guru tidak lagi hanya menjadi penyampai materi, tetapi fasilitator pembelajaran, pembina karakter, penjaga etika digital, pendamping sosial-emosional, dan inovator pedagogis. Kepala sekolah tidak lagi hanya menjadi administrator, tetapi pemimpin moral, pemimpin pembelajaran, pemimpin data, pemimpin perubahan, dan pemimpin komunitas.

Dalam situasi seperti ini, empat kata kunci menjadi sangat penting: **etika, inklusi, keberlanjutan, dan masa depan**. Etika memberi dasar moral bagi keputusan sekolah. Inklusi memastikan tidak ada peserta didik yang ditinggalkan. Keberlanjutan menuntut sekolah bertanggung jawab terhadap lingkungan dan generasi mendatang. Masa depan menuntut sekolah adaptif terhadap perubahan dan tetap berpusat pada manusia.

UNICEF menjelaskan bahwa pendidikan inklusif adalah cara paling efektif untuk memberi semua anak kesempatan yang adil untuk bersekolah, belajar, dan mengembangkan keterampilan yang mereka perlukan untuk berkembang; inklusi berarti semua anak belajar di kelas dan sekolah yang sama, termasuk kelompok yang selama ini tersisih. (UNICEF) Prinsip ini sangat relevan bagi sekolah Indonesia yang beragam secara sosial, ekonomi, budaya, agama, bahasa, kemampuan, dan kebutuhan belajar.

Bab ini tidak hanya membahas masa depan sebagai ramalan, tetapi sebagai tanggung jawab manajerial. Masa depan sekolah tidak terjadi begitu saja; ia dibentuk oleh keputusan hari ini. Apakah sekolah mengelola data peserta didik secara etis? Apakah sekolah ramah terhadap anak berkebutuhan khusus? Apakah sekolah membangun budaya anti-kekerasan? Apakah sekolah mengajarkan keberlanjutan melalui praktik nyata? Apakah sekolah menggunakan AI secara bertanggung jawab?

Apakah sekolah mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang kritis, kreatif, empatik, dan tangguh? Semua pertanyaan ini menentukan arah sekolah masa depan.

15.2 Etika sebagai Fondasi Manajemen Persekolahan

Etika dalam manajemen persekolahan adalah prinsip moral yang mengarahkan keputusan, tindakan, kebijakan, relasi, dan tata kelola sekolah. Etika menjawab pertanyaan: apa yang benar, adil, bermartabat, dan bertanggung jawab dalam kehidupan sekolah? Tanpa etika, manajemen sekolah dapat menjadi sekadar teknik mengatur orang, uang, data, fasilitas, dan program. Dengan etika, manajemen sekolah menjadi proses memuliakan manusia.

Etika sekolah hadir dalam banyak keputusan sehari-hari. Ketika kepala sekolah membagi beban kerja guru, ada pertanyaan etika tentang keadilan. Ketika guru memberi nilai, ada pertanyaan etika tentang kejujuran dan objektivitas. Ketika sekolah mengelola dana, ada pertanyaan etika tentang transparansi. Ketika sekolah mempublikasikan foto siswa, ada pertanyaan etika tentang privasi. Ketika siswa melakukan kesalahan, ada pertanyaan etika tentang disiplin yang mendidik. Ketika sekolah menerima peserta didik berbeda kemampuan, ada pertanyaan etika tentang inklusi. Ketika sekolah menggunakan AI, ada pertanyaan etika tentang bias, data pribadi, dan tanggung jawab manusia.

Etika sekolah dapat dilihat dalam lima dimensi utama.

Pertama, **etika keadilan**. Sekolah harus memperlakukan warga sekolah secara adil. Keadilan tidak selalu berarti semua orang diperlakukan sama, tetapi setiap orang memperoleh dukungan sesuai kebutuhan. Peserta didik yang memiliki kesulitan belajar perlu pendampingan. Guru yang membutuhkan pengembangan perlu didukung. Siswa berkebutuhan khusus perlu akomodasi yang layak. Permendikbudristek Nomor 48 Tahun 2023 menegaskan bahwa akomodasi yang layak bagi peserta didik penyandang disabilitas dapat mencakup dukungan anggaran, sarana-

prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, serta kurikulum. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Kedua, **etika kepedulian**. Sekolah bukan hanya organisasi formal, tetapi komunitas manusia. Kepala sekolah dan guru perlu peduli terhadap keadaan peserta didik, terutama mereka yang rentan: anak miskin, anak dengan disabilitas, anak korban kekerasan, anak yang mengalami tekanan mental, anak yang mengalami perundungan, dan anak yang merasa tidak memiliki tempat di sekolah.

Ketiga, **etika integritas**. Sekolah mengajarkan kejujuran. Karena itu, pengelolaan nilai, dana, data, laporan, absensi, akreditasi, dan dokumen harus jujur. Sekolah tidak boleh mengajarkan integritas kepada siswa sambil memanipulasi laporan.

Keempat, **etika tanggung jawab**. Setiap keputusan sekolah memiliki akibat. Keputusan membeli perangkat digital tanpa pelatihan guru dapat menjadi pemborosan. Keputusan membiarkan kekerasan verbal dapat merusak iklim belajar. Keputusan menyebarkan data siswa dapat melanggar hak anak. Etika menuntut sekolah memikirkan konsekuensi.

Kelima, **etika martabat manusia**. Peserta didik bukan angka, bukan objek data, bukan target akreditasi, dan bukan bahan promosi sekolah. Mereka adalah manusia yang sedang bertumbuh. Etika sekolah harus menjaga martabat mereka dalam pembelajaran, disiplin, dokumentasi, publikasi, dan penggunaan teknologi.

Etika bukan mata pelajaran tambahan. Etika adalah cara sekolah bernapas. Ia terlihat dalam rapat, kelas, kantin, halaman, ruang guru, laporan, media sosial sekolah, dan hubungan dengan masyarakat.

15.3 Etika Digital, AI, dan Pelindungan Data

Masa depan sekolah tidak dapat dipisahkan dari data dan teknologi. Sekolah mengelola data identitas, nilai, kehadiran, kesehatan, catatan konseling, kondisi keluarga, foto, video, rekaman kegiatan, dan komunikasi

digital. Semua data ini memiliki nilai administratif dan pedagogis, tetapi juga mengandung risiko. Data pribadi anak harus dilindungi.

UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi menjadi dasar penting bagi sekolah karena mengatur jenis data pribadi, hak subjek data, pemrosesan data, kewajiban pengendali dan prosesor data pribadi, transfer data, larangan, sanksi administratif, dan ketentuan pidana. (Database Peraturan | JDIH BPK) Dalam konteks sekolah, prinsip ini berarti data peserta didik tidak boleh dikumpulkan, disimpan, dibagikan, atau dipublikasikan secara sembarangan.

Etika digital sekolah mencakup beberapa prinsip.

Pertama, **minimisasi data**. Sekolah hanya mengumpulkan data yang memang diperlukan. Tidak semua informasi tentang siswa perlu dikumpulkan.

Kedua, **tujuan yang jelas**. Data dikumpulkan untuk layanan pendidikan, perlindungan anak, administrasi, pelaporan, atau kebutuhan sah lainnya. Data tidak boleh digunakan untuk kepentingan yang tidak relevan.

Ketiga, **akses terbatas**. Tidak semua guru dan staf boleh mengakses semua data. Data kesehatan, konseling, dan kondisi keluarga perlu perlindungan lebih ketat.

Keempat, **keamanan sistem**. Kata sandi, backup, pengaturan akses, penyimpanan cloud, dan perangkat sekolah perlu dikelola dengan aman.

Kelima, **publikasi bermartabat**. Foto dan video siswa harus dipublikasikan dengan hati-hati. Anak tidak boleh dijadikan objek promosi berlebihan.

Keenam, **transparansi kepada orang tua**. Orang tua perlu mengetahui bagaimana data anak digunakan dan dilindungi.

Ketujuh, **kontrol manusia dalam AI**. AI dapat membantu administrasi dan pembelajaran, tetapi keputusan penting tentang peserta didik tidak boleh diserahkan sepenuhnya kepada algoritma.

OECD menegaskan bahwa prinsip AI yang diperbarui pada 2024 mendorong AI yang inovatif dan dapat dipercaya, menghormati hak asasi

manusia dan nilai demokratis. (OECD) Dalam sekolah, prinsip ini harus diterjemahkan menjadi kebijakan konkret: AI tidak boleh digunakan untuk memberi label permanen kepada siswa, mengambil keputusan disiplin otomatis, atau memproses data sensitif tanpa perlindungan.

AI juga harus dipahami sebagai alat yang dapat salah. AI dapat menghasilkan informasi keliru, bias, atau tidak sesuai konteks lokal. Karena itu, sekolah perlu mengajarkan **literasi AI**: cara menggunakan AI secara kritis, memeriksa sumber, menyebutkan penggunaan AI, menjaga kejujuran akademik, dan memahami batas teknologi.

15.4 Inklusi sebagai Keadilan Pendidikan

Inklusi adalah prinsip bahwa setiap peserta didik berhak memperoleh pendidikan yang bermutu, aman, bermartabat, dan sesuai kebutuhannya. Inklusi bukan hanya soal menerima peserta didik penyandang disabilitas. Inklusi mencakup semua bentuk keberagaman: kemampuan akademik, kondisi fisik, neurodiversitas, bahasa, budaya, agama, gender, latar belakang ekonomi, kondisi keluarga, lokasi geografis, kesehatan, dan pengalaman hidup.

UNICEF menekankan bahwa pendidikan inklusif berarti semua anak berada di kelas dan sekolah yang sama, dengan kesempatan belajar nyata bagi kelompok yang secara tradisional tersisih, termasuk anak penyandang disabilitas dan penutur bahasa minoritas. (UNICEF) UNICEF juga menempatkan SDG 4 sebagai komitmen untuk memastikan pendidikan berkualitas yang inklusif dan setara serta kesempatan belajar sepanjang hayat bagi semua. (UNICEF DATA)

Inklusi dalam manajemen sekolah memiliki beberapa implikasi.

Pertama, **akses fisik**. Sekolah perlu memastikan bangunan, ruang kelas, toilet, jalur, tangga, papan informasi, dan fasilitas belajar dapat digunakan oleh peserta didik dengan kebutuhan beragam. UNESCO membahas aksesibilitas sekolah dan desain universal sebagai bagian dari infrastruktur pendidikan inklusif. (UNESCO Digital Library)

Kedua, **akses kurikulum**. Peserta didik tidak cukup hadir secara fisik; mereka harus dapat mengakses pembelajaran. Guru perlu melakukan diferensiasi, menyediakan bahan ajar alternatif, memberi waktu tambahan, menggunakan media beragam, atau menyesuaikan asesmen bila diperlukan.

Ketiga, **akses sosial**. Anak yang berbeda tidak boleh dikucilkan. Sekolah harus membangun budaya penerimaan, anti-perundungan, dan penghargaan terhadap keberagaman.

Keempat, **akses psikologis**. Peserta didik perlu merasa aman bertanya, mencoba, gagal, dan meminta bantuan.

Kelima, **akses digital**. Jika sekolah menggunakan platform digital, sekolah harus memastikan peserta didik yang tidak memiliki perangkat atau internet tetap dapat belajar.

Inklusi juga menuntut perubahan paradigma. Sekolah inklusif tidak bertanya, "Apakah anak ini cocok dengan sekolah kita?" Sekolah inklusif bertanya, "Apa yang harus sekolah lakukan agar anak ini dapat belajar dan berkembang?" Perubahan pertanyaan ini mengubah seluruh manajemen sekolah.

Permendikbudristek Nomor 48 Tahun 2023 memberi landasan bahwa akomodasi yang layak bagi peserta didik penyandang disabilitas mencakup dukungan pada anggaran, sarana-prasarana, pendidik-tenaga kependidikan, dan kurikulum. (Database Peraturan | JDIH BPK) Ini berarti inklusi bukan sekadar niat baik, tetapi memerlukan sistem, sumber daya, pelatihan, dan evaluasi.

15.5 Budaya Sekolah Aman, Nyaman, dan Anti-Diskriminasi

Sekolah inklusif harus aman. Anak tidak dapat belajar dengan baik bila takut diejek, dipukul, direndahkan, dikucilkan, dilecehkan, atau dipermalukan. Sekolah aman bukan hanya aman dari bahaya fisik, tetapi juga aman secara psikologis, sosial, digital, dan moral.

Regulasi Indonesia terbaru menempatkan isu sekolah aman dalam kerangka **Budaya Sekolah Aman dan Nyaman** melalui Permendikdasmen Nomor 6 Tahun 2026, yang mencabut Permendikbudristek Nomor 46 Tahun 2023 dan berlaku sejak 9 Januari 2026. (Database Peraturan | JDIH BPK) Perubahan ini penting karena menunjukkan bahwa pencegahan kekerasan tidak cukup dipahami sebagai prosedur penanganan kasus, tetapi sebagai budaya sekolah.

Budaya sekolah aman dan nyaman menuntut beberapa hal.

Pertama, **pencegahan**. Sekolah perlu mengajarkan empati, komunikasi, toleransi, disiplin positif, literasi digital, dan penyelesaian konflik.

Kedua, **mekanisme pelaporan**. Peserta didik harus tahu ke mana melapor dan merasa aman melapor.

Ketiga, **perlindungan korban**. Anak yang mengalami kekerasan perlu didampingi dan tidak boleh disalahkan.

Keempat, **pembinaan pelaku**. Pelaku kekerasan perlu bertanggung jawab dan dibina, bukan hanya dihukum tanpa pemulihan.

Kelima, **pemulihan komunitas**. Kekerasan merusak relasi. Sekolah perlu memulihkan rasa aman kelas dan komunitas.

Keenam, **partisipasi orang tua**. Orang tua perlu memahami tanda-tanda kekerasan, cyberbullying, tekanan mental, dan cara mendukung anak.

Ketujuh, **pengelolaan data kasus**. Data kekerasan bersifat sensitif dan harus dilindungi.

Budaya anti-diskriminasi juga perlu dibangun. Anak tidak boleh diperlakukan berbeda secara merendahkan karena kondisi ekonomi, kemampuan belajar, agama, etnis, bahasa, disabilitas, atau latar keluarga. Inklusi tanpa budaya anti-diskriminasi hanya menjadi formalitas.

15.6 Keberlanjutan sebagai Tanggung Jawab Sekolah

Keberlanjutan dalam manajemen persekolahan berarti sekolah mengelola pendidikan dengan memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan saat

ini dan masa depan. Keberlanjutan tidak hanya berarti lingkungan hijau, tetapi mencakup dimensi ekologis, sosial, ekonomi, budaya, dan antargenerasi.

UNESCO melalui program Education for Sustainable Development 2030 menghasilkan pengetahuan, panduan kebijakan, dukungan teknis, dan proyek untuk mendorong pendidikan pembangunan berkelanjutan; dalam kerangka ini, UNESCO juga menjadi sekretariat Greening Education Partnership yang bertujuan memperkuat kapasitas negara untuk menyediakan pendidikan perubahan iklim berkualitas dan menghijaukan seluruh aspek pembelajaran. (UNESCO) UNESCO juga menerbitkan *Green School Quality Standard* yang menekankan pengurangan risiko iklim, kesiapsiagaan darurat, praktik sekolah berkelanjutan seperti penggunaan energi dan air, pengelolaan sampah, pengadaan, serta keterlibatan peserta didik dalam memantau kemajuan sekolah. (UNESCO)

Dalam konteks sekolah, keberlanjutan dapat diterapkan melalui empat area.

Pertama, **kurikulum berkelanjutan**. Isu perubahan iklim, lingkungan, konsumsi bertanggung jawab, air, energi, pangan, sampah, biodiversitas, dan keadilan sosial perlu masuk dalam pembelajaran. UNESCO menyatakan bahwa panduan greening curriculum 2024 bertujuan membantu negara mengintegrasikan perubahan iklim sebagai komponen kurikulum utama pada 2030 dan menanamkan pendidikan perubahan iklim berkualitas secara konsisten lintas mata pelajaran. (UNESCO ASP Danmark)

Kedua, **lingkungan sekolah berkelanjutan**. Sekolah dapat mengembangkan pengelolaan sampah, kebun sekolah, pohon peneduh, hemat listrik, hemat air, kantin sehat, kompos, bank sampah, dan audit energi sederhana.

Ketiga, **budaya hidup berkelanjutan**. Peserta didik perlu belajar membawa botol minum ulang, memilah sampah, menghemat listrik, tidak membuang makanan, merawat tanaman, dan memahami dampak konsumsi.

Keempat, **kemitraan masyarakat**. Sekolah dapat bekerja sama dengan dinas lingkungan, komunitas hijau, puskesmas, UMKM lokal, alumni, dan orang tua untuk kegiatan keberlanjutan.

Keberlanjutan harus menjadi pengalaman nyata. Jika sekolah mengajarkan lingkungan tetapi membiarkan sampah berserakan, pesan pendidikan menjadi kontradiktif. Jika sekolah mengajarkan hemat energi tetapi lampu menyala tanpa perlu, karakter ekologis melemah. Pendidikan berkelanjutan harus terlihat dalam praktik harian sekolah.

15.7 Sekolah sebagai Organisasi Pembelajar Masa Depan

Masa depan tidak dapat dihadapi dengan sekolah yang statis. Sekolah masa depan harus menjadi **organisasi pembelajar**, yaitu organisasi yang terus membaca perubahan, merefleksikan praktik, memperbaiki sistem, dan mengembangkan kapasitas manusianya.

UNESCO dalam program Futures of Education mengajak dunia memikirkan bagaimana pengetahuan, pembelajaran, dan pendidikan dapat membentuk masa depan yang lebih adil, setara, dan berkelanjutan bagi umat manusia dan planet. (UNESCO) Laporan *Reimagining Our Futures Together* juga mengajak pemerintah, lembaga, organisasi, dan warga dunia membangun kontrak sosial baru pendidikan untuk masa depan yang damai, adil, dan berkelanjutan. (UNESCO)

Sekolah sebagai organisasi pembelajar memiliki beberapa ciri.

Pertama, **berpikir sistemik**. Sekolah memahami bahwa masalah tidak berdiri sendiri. Rendahnya literasi mungkin terkait pembelajaran, perpustakaan, kebiasaan membaca di rumah, bahasa, asesmen, dan budaya sekolah.

Kedua, **menggunakan data secara etis**. Data membantu memahami, bukan menyalahkan.

Ketiga, **mendorong kolaborasi guru**. Guru tidak bekerja sendiri-sendiri, tetapi belajar bersama.

Keempat, **mendengar suara peserta didik**. Anak bukan objek kebijakan, tetapi subjek pengalaman pendidikan.

Kelima, **membangun kemitraan**. Orang tua, komite, alumni, masyarakat, dunia usaha, dan perguruan tinggi menjadi mitra belajar.

Keenam, **adaptif terhadap teknologi**. Sekolah menggunakan teknologi secara bijak dan tidak membiarkan teknologi mengendalikan tujuan pendidikan.

Ketujuh, **berani bereksperimen**. Inovasi diuji, dievaluasi, dan diperbaiki.

Kedelapan, **menjaga nilai kemanusiaan**. Walaupun berubah, sekolah tetap berpusat pada martabat manusia.

Organisasi pembelajar tidak takut pada evaluasi. Evaluasi dianggap sebagai cermin. Supervisi dianggap sebagai pendampingan. Akreditasi dianggap sebagai validasi eksternal. Data dianggap sebagai bahan refleksi. Kesalahan dianggap sebagai peluang belajar.

15.8 Kompetensi Masa Depan Peserta Didik

Sekolah masa depan harus menyiapkan peserta didik menghadapi dunia yang tidak pasti. Banyak pekerjaan berubah. Teknologi berkembang cepat. Informasi melimpah. Krisis iklim meningkat. Kehidupan sosial makin kompleks. Karena itu, peserta didik tidak cukup dibekali hafalan. Mereka membutuhkan kompetensi masa depan.

Kompetensi tersebut mencakup:

Pertama, berpikir kritis. Peserta didik harus mampu menilai informasi, membedakan fakta dan opini, memeriksa sumber, mengenali bias, dan mengambil keputusan berdasarkan alasan.

Kedua, kreativitas. Mereka perlu mampu menghasilkan ide baru, menyelesaikan masalah, menciptakan karya, dan berimajinasi.

Ketiga, kolaborasi. Masa depan membutuhkan kemampuan bekerja dengan orang berbeda latar belakang, disiplin, budaya, dan perspektif.

Keempat, komunikasi. Peserta didik perlu mampu menyampaikan gagasan secara lisan, tertulis, visual, digital, dan dialogis.

Kelima, literasi digital dan AI. Mereka harus mampu menggunakan teknologi secara produktif, aman, etis, dan kritis.

Keenam, karakter. Kejujuran, tanggung jawab, empati, disiplin, integritas, dan kepedulian menjadi semakin penting dalam dunia yang penuh godaan instan.

Ketujuh, ketahanan diri. Peserta didik perlu mampu menghadapi tekanan, kegagalan, perubahan, dan ketidakpastian.

Kedelapan, literasi ekologis. Mereka perlu memahami hubungan manusia dengan alam dan bertanggung jawab terhadap keberlanjutan.

Kesembilan, kewargaan global dan lokal. Peserta didik perlu mencintai budaya lokal, menghargai kebinekaan, dan mampu berinteraksi dalam dunia global.

Permendikdasmen Nomor 10 Tahun 2025 mengatur lingkup Standar Kompetensi Lulusan pada PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. (Database Peraturan | JDIH BPK) Dalam konteks masa depan, standar kompetensi lulusan perlu diterjemahkan sekolah menjadi pengalaman belajar nyata: proyek, diskusi, praktik, kolaborasi, refleksi, pembelajaran kontekstual, dan pembinaan karakter.

15.9 Kepemimpinan Etis dan Transformatif Kepala Sekolah

Kepala sekolah masa depan harus menjadi pemimpin etis dan transformatif. Pemimpin etis memimpin berdasarkan nilai. Pemimpin transformatif menggerakkan perubahan. Keduanya tidak dapat dipisahkan. Perubahan tanpa etika dapat menjadi manipulatif. Etika tanpa keberanian berubah dapat menjadi pasif.

Kepemimpinan etis terlihat dalam kejujuran, keadilan, transparansi, akuntabilitas, perlindungan anak, penghormatan terhadap guru, dan keberanian mengambil keputusan sulit. Kepala sekolah etis tidak

menggunakan dana sekolah untuk kepentingan pribadi, tidak memanipulasi data, tidak menutupi kekerasan demi citra, tidak membiarkan diskriminasi, dan tidak menjadikan akreditasi sebagai rekayasa dokumen.

Kepemimpinan transformatif terlihat dalam kemampuan membaca perubahan, membangun visi, menggerakkan guru, menggunakan data, memimpin digitalisasi, membangun kemitraan, dan menciptakan budaya belajar. Kepala sekolah transformatif tidak hanya menjaga rutinitas, tetapi menggerakkan sekolah menuju masa depan.

Dalam konteks etika, inklusi, keberlanjutan, dan masa depan, kepala sekolah perlu menjalankan beberapa peran.

Pertama, **penjaga nilai**. Ia memastikan seluruh kebijakan sekolah sesuai martabat manusia.

Kedua, **pembangun budaya aman**. Ia memastikan sekolah bebas dari kekerasan dan diskriminasi.

Ketiga, **pemimpin inklusi**. Ia memastikan peserta didik berbeda kebutuhan memperoleh layanan.

Keempat, **pemimpin keberlanjutan**. Ia menjadikan sekolah sebagai ruang belajar ekologis.

Kelima, **pemimpin digital**. Ia menggunakan teknologi dengan etika.

Keenam, **penghubung komunitas**. Ia membangun kemitraan dengan orang tua dan masyarakat.

Ketujuh, **pemimpin pembelajaran**. Ia memastikan seluruh inovasi berdampak pada belajar.

Kepala sekolah masa depan bukan hanya manajer gedung, jadwal, dan laporan. Ia adalah arsitek ekosistem pendidikan.

15.10 Guru sebagai Pendidik Etis, Inklusif, dan Inovatif

Guru masa depan bukan hanya pengajar mata pelajaran. Guru adalah pembimbing manusia. Dalam dunia digital dan AI, informasi tersedia melimpah, tetapi kebijaksanaan tidak otomatis muncul. Guru membantu peserta didik memahami makna, nilai, konteks, dan tanggung jawab.

Guru etis mengajar dengan kejujuran, adil memberi nilai, tidak mempermalukan siswa, menjaga kerahasiaan, menghormati keberagaman, dan menjadi teladan. Guru inklusif memahami bahwa siswa berbeda. Ia tidak menyamakan semua anak secara kaku. Ia menyesuaikan strategi pembelajaran, memberi dukungan, dan membangun kelas yang aman. Guru inovatif berani mencoba metode baru, menggunakan teknologi secara tepat, dan terus belajar.

Dalam praktik kelas, guru dapat menerapkan etika, inklusi, dan keberlanjutan melalui cara berikut. Ia memilih contoh pembelajaran yang menghargai keberagaman. Ia menghindari bahasa yang merendahkan. Ia memberi tugas proyek lingkungan. Ia menggunakan AI sebagai alat refleksi, bukan jalan pintas. Ia memberi ruang siswa berbicara. Ia mengajarkan literasi media. Ia menilai proses, bukan hanya produk. Ia memberi kesempatan kedua bagi siswa yang gagal.

Guru juga perlu menjadi pembelajar sepanjang hayat. Masa depan pendidikan berubah cepat. Guru perlu terus memperbarui pedagogi, teknologi, etika digital, pembelajaran sosial-emosional, pendidikan inklusif, dan pendidikan keberlanjutan.

15.11 Tata Kelola Sekolah Berbasis Etika, Inklusi, dan Keberlanjutan

Tata kelola sekolah masa depan perlu mengintegrasikan etika, inklusi, dan keberlanjutan dalam seluruh fungsi manajemen.

Dalam **perencanaan strategis**, sekolah harus memasukkan tujuan inklusi, keamanan, digitalisasi etis, dan keberlanjutan. Rencana sekolah tidak boleh hanya berisi target akademik.

Dalam **manajemen kurikulum**, sekolah harus memastikan pembelajaran mengembangkan karakter, literasi digital, keberlanjutan, dan kesadaran sosial.

Dalam **manajemen peserta didik**, sekolah harus melindungi anak, mendukung kesejahteraan psikososial, dan memberi ruang partisipasi.

Dalam **manajemen guru**, sekolah harus memberi pelatihan inklusi, etika AI, pedagogi berkelanjutan, dan disiplin positif.

Dalam **manajemen sarana**, sekolah harus memperhatikan aksesibilitas, sanitasi, keselamatan, efisiensi energi, dan ruang hijau.

Dalam **manajemen keuangan**, sekolah harus mengalokasikan dana secara adil, transparan, dan berdampak pada mutu.

Dalam **manajemen data**, sekolah harus menjaga privasi dan menggunakan data untuk dukungan, bukan stigmatisasi.

Dalam **hubungan masyarakat**, sekolah harus membangun kemitraan untuk keberlanjutan, perlindungan anak, dan pembelajaran kontekstual.

Dengan demikian, etika, inklusi, dan keberlanjutan bukan bab tambahan, tetapi lensa untuk melihat seluruh manajemen sekolah.

15.12 Sekolah Masa Depan dan AI: Humanisasi, Bukan Dehumanisasi

AI akan semakin hadir dalam pendidikan. Sekolah dapat menggunakan AI untuk administrasi, pembelajaran, asesmen, analitik, layanan orang tua, dan perencanaan. Namun, pertanyaan paling penting adalah: apakah AI membuat sekolah lebih manusiawi atau justru lebih mekanis?

AI dapat membuat sekolah lebih manusiawi jika digunakan untuk mengurangi beban administratif guru, mendeteksi siswa yang perlu bantuan, memperkaya pembelajaran, membantu guru menyiapkan materi, dan mempercepat layanan. AI dapat membuat sekolah lebih dehumanis jika digunakan untuk mengawasi secara berlebihan, memberi label siswa, menggantikan dialog guru-siswa, menyebarkan data pribadi, atau mengejar efisiensi tanpa empati.

Karena itu, prinsip **human-in-the-loop** sangat penting. Manusia harus tetap berada dalam proses pengambilan keputusan. Guru memutuskan strategi pembelajaran. Konselor memahami konteks siswa. Kepala sekolah mempertimbangkan nilai dan keadilan. Orang tua diajak berdialog. Siswa diberi hak suara.

AI tidak memiliki kasih sayang, tanggung jawab moral, pengalaman pedagogis, atau pemahaman budaya seperti manusia. AI dapat membantu berpikir, tetapi tidak menggantikan nurani. Sekolah masa depan harus mampu menggunakan AI tanpa kehilangan kemanusiaan.

15.13 Keberlanjutan Sosial: Kesejahteraan, Keadilan, dan Solidaritas

Keberlanjutan tidak hanya ekologis, tetapi juga sosial. Sekolah yang berkelanjutan adalah sekolah yang menjaga kesejahteraan peserta didik, guru, dan komunitas. Sekolah tidak boleh mengejar prestasi akademik dengan mengorbankan kesehatan mental. Sekolah tidak boleh mengejar reputasi dengan menyingkirkan anak yang dianggap sulit. Sekolah tidak boleh mengejar digitalisasi dengan membebani guru secara berlebihan.

Keberlanjutan sosial mencakup keadilan akses, budaya aman, kesejahteraan psikologis, hubungan saling percaya, partisipasi siswa, dan solidaritas sosial. Anak dari keluarga kurang mampu harus tetap mendapat kesempatan. Anak yang mengalami kesulitan belajar harus dibantu. Guru yang mengalami burnout perlu didukung. Tenaga kependidikan perlu dihargai. Orang tua perlu dilibatkan secara bermartabat.

Sekolah juga perlu mengembangkan solidaritas. Peserta didik perlu belajar bahwa kehidupan bukan kompetisi semata. Mereka perlu belajar gotong royong, membantu teman, peduli lingkungan, dan bekerja untuk kebaikan bersama. UNESCO melalui laporan kontrak sosial baru pendidikan menekankan pendidikan sebagai usaha publik dan kebaikan bersama. (Educate Me)

Dengan demikian, sekolah masa depan tidak boleh hanya menghasilkan individu kompetitif, tetapi manusia yang mampu hidup bersama dan merawat kehidupan.

15.14 Keberlanjutan Ekologis: Sekolah sebagai Laboratorium Kehidupan

Sekolah memiliki peluang besar menjadi laboratorium keberlanjutan. Peserta didik tidak hanya belajar tentang lingkungan dari buku, tetapi mengalami praktik ekologis setiap hari.

Sekolah dapat memulai dari hal sederhana: memilah sampah, mengurangi plastik sekali pakai, membuat kompos, menanam pohon, membuat kebun sekolah, menghemat listrik, menghemat air, memperbaiki sanitasi, menggunakan pencahayaan alami, dan melakukan audit sampah. Program semacam ini tidak memerlukan biaya besar, tetapi memerlukan konsistensi.

Pengalaman ekologis harus dihubungkan dengan pembelajaran. Matematika dapat menghitung penggunaan air. IPA dapat mempelajari kompos dan biodiversitas. IPS dapat membahas dampak ekonomi perubahan iklim. Bahasa dapat menulis esai lingkungan. Seni dapat membuat kampanye visual. PPKn dapat membahas tanggung jawab warga. Kewirausahaan dapat mengolah produk daur ulang.

Green School Quality Standard UNESCO menekankan pendekatan seluruh sekolah, termasuk kesiapsiagaan bencana, praktik penggunaan energi dan air, pengelolaan sampah, pengadaan, dan keterlibatan peserta didik dalam memantau kemajuan sekolah. (UNESCO) Ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan sekadar kegiatan ekstrakurikuler, tetapi tata kelola sekolah.

15.15 Masa Depan Kurikulum dan Pembelajaran

Kurikulum masa depan perlu lebih fleksibel, kontekstual, interdisipliner, dan berorientasi pada kompetensi. Dunia nyata tidak terpecah dalam mata pelajaran. Masalah perubahan iklim, kesehatan, teknologi, kemiskinan, pangan, energi, dan etika AI membutuhkan pendekatan lintas disiplin. Sekolah perlu memberi ruang bagi proyek, riset kecil, diskusi kasus, pemecahan masalah, dan pembelajaran berbasis komunitas.

UNESCO Greening Curriculum Guidance 2024 menekankan pentingnya pendidikan perubahan iklim dan keberlanjutan dalam kurikulum lintas usia dan lintas mata pelajaran. (UNESCO) Ini dapat diterjemahkan sekolah dalam projek lingkungan, pembelajaran berbasis masalah lokal, dan integrasi keberlanjutan dalam mata pelajaran.

Pembelajaran masa depan juga perlu memperkuat dimensi sosial-emosional. Anak perlu belajar mengenali emosi, mengelola konflik, berempati, mengambil keputusan bertanggung jawab, dan membangun relasi sehat. Dalam dunia yang dipenuhi teknologi, kemampuan manusiawi ini makin penting.

Asesmen masa depan juga harus berubah. Jika AI dapat menjawab soal hafalan, maka sekolah perlu menilai proses berpikir, argumentasi, refleksi, karya, proyek, kolaborasi, dan penerapan. Asesmen bukan hanya mengukur jawaban, tetapi membantu belajar.

15.16 Studi Kasus Naratif: Sekolah Bina Masa Depan

Sekolah Bina Masa Depan adalah sebuah sekolah menengah pertama di wilayah perkotaan yang sedang berkembang. Sekolah ini memiliki 720 peserta didik dengan latar belakang sosial-ekonomi beragam. Sebagian siswa memiliki akses digital baik, sebagian lain bergantung pada fasilitas sekolah. Ada beberapa siswa penyandang disabilitas ringan, beberapa siswa dengan kesulitan belajar, dan sejumlah siswa yang menghadapi tekanan keluarga.

Kepala sekolah baru menyadari bahwa sekolah tidak cukup hanya mengejar akreditasi tinggi. Ia ingin membangun sekolah yang etis, inklusif, berkelanjutan, dan siap masa depan. Ia memulai dengan dialog bersama guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, dan perwakilan siswa. Dari dialog itu muncul empat masalah utama: data siswa belum terlindungi dengan baik, beberapa siswa berkebutuhan khusus belum mendapat dukungan memadai, sekolah masih boros energi dan menghasilkan banyak sampah, serta penggunaan AI oleh siswa belum memiliki aturan.

Sekolah kemudian menyusun program tiga tahun. Tahun pertama fokus pada **etika dan keamanan**. Sekolah membuat kebijakan pelindungan data, membatasi akses data sensitif, melatih guru tentang etika digital, dan membentuk kanal pelaporan aman. Guru diminta tidak lagi membagikan nilai atau masalah siswa di grup publik. Sekolah juga merevisi tata tertib agar disiplin lebih positif dan restoratif.

Tahun kedua fokus pada **inklusi**. Sekolah memetakan kebutuhan siswa, menata ruang kelas lebih ramah, menyediakan waktu konsultasi, melatih guru tentang diferensiasi, dan bekerja sama dengan psikolog serta puskesmas. Komite membantu mengadvokasi dukungan fasilitas sederhana, seperti jalur akses dan toilet yang lebih layak. Guru mulai membuat variasi tugas agar siswa dengan kemampuan berbeda tetap dapat menunjukkan capaian.

Tahun ketiga fokus pada **keberlanjutan dan masa depan**. Sekolah membuat program "Sekolah Hijau Berbasis Data". Siswa mengukur sampah harian, penggunaan air, dan listrik. Data itu dipakai dalam pelajaran matematika, IPA, IPS, bahasa, dan seni. Sekolah membuat kebun kecil, kompos, dan bank sampah. Guru juga mulai mengajarkan literasi AI. Siswa boleh menggunakan AI dalam tugas tertentu, tetapi harus menuliskan bagaimana AI digunakan, memverifikasi informasi, dan menambahkan refleksi pribadi.

Setelah tiga tahun, perubahan terlihat. Sekolah belum sempurna, tetapi budayanya berubah. Guru lebih berhati-hati menjaga data siswa. Siswa berkebutuhan khusus lebih diterima. Program lingkungan bukan lagi kegiatan seremonial, tetapi masuk dalam pembelajaran. Orang tua lebih percaya karena komunikasi lebih jelas. Siswa mulai memahami bahwa teknologi harus digunakan dengan tanggung jawab.

Kasus ini menunjukkan bahwa etika, inklusi, keberlanjutan, dan masa depan dapat dijadikan agenda manajemen sekolah yang konkret. Perubahan tidak harus dimulai dari proyek besar, tetapi dari komitmen nilai, data, dialog, pelatihan, dan tindakan konsisten.

15.17 Model Integratif Sekolah Masa Depan

Model integratif sekolah masa depan dapat digambarkan sebagai berikut:

Etika → Inklusi → Keberlanjutan → Inovasi → Masa Depan Berpusat pada Manusia.

Etika menjadi fondasi. Tanpa etika, inklusi dapat menjadi slogan, keberlanjutan dapat menjadi citra, dan inovasi dapat menjadi proyek teknologi tanpa nilai.

Inklusi memastikan seluruh peserta didik mendapat tempat. Tanpa inklusi, sekolah masa depan hanya melayani kelompok yang sudah kuat.

Keberlanjutan memastikan sekolah tidak hanya berpikir hari ini, tetapi juga masa depan bumi dan generasi berikutnya.

Inovasi memastikan sekolah adaptif terhadap perubahan, digitalisasi, AI, dan kebutuhan baru.

Masa depan berpusat pada manusia memastikan seluruh perubahan tidak kehilangan tujuan utama pendidikan: membentuk manusia yang bermartabat, berpengetahuan, berkarakter, kreatif, peduli, dan bertanggung jawab.

Model ini dapat diterjemahkan ke dalam siklus manajemen:

Identifikasi Nilai → Pemetaan Kebutuhan → Perencanaan Inklusif → Implementasi Etis → Evaluasi Dampak → Perbaikan Berkelanjutan → Pembelajaran Organisasi.

15.18 Indikator Sekolah Etis, Inklusif, Berkelanjutan, dan Siap Masa Depan

Sekolah yang bergerak ke masa depan dapat dievaluasi melalui beberapa indikator.

Pertama, sekolah memiliki kode etik yang dipahami dan dipraktikkan.

Kedua, data pribadi peserta didik dilindungi.

Ketiga, sekolah memiliki mekanisme pencegahan dan penanganan kekerasan.

Keempat, peserta didik berbeda kemampuan memperoleh akomodasi yang layak.

Kelima, guru menerapkan pembelajaran diferensiatif dan inklusif.

Keenam, lingkungan sekolah aman, ramah, dan anti-diskriminasi.

Ketujuh, sekolah mengintegrasikan keberlanjutan dalam kurikulum dan praktik harian.

Kedelapan, sekolah mengelola sampah, air, energi, dan ruang hijau secara bertanggung jawab.

Kesembilan, siswa terlibat dalam proyek sosial dan ekologis.

Kesepuluh, sekolah memiliki kebijakan penggunaan AI dan teknologi digital.

Kesebelas, guru dan tenaga kependidikan memiliki literasi digital dan etika AI.

Keduabelas, sekolah menggunakan data untuk mendukung siswa, bukan memberi label.

Ketigabelas, orang tua dan masyarakat menjadi mitra dalam inklusi dan keberlanjutan.

Keempatbelas, keputusan sekolah transparan dan akuntabel.

Kelimabelas, sekolah memiliki budaya belajar dan perbaikan berkelanjutan.

15.19 Tantangan Menuju Sekolah Masa Depan

Perjalanan menuju sekolah etis, inklusif, berkelanjutan, dan siap masa depan tidak mudah. Ada beberapa tantangan besar.

Pertama, **budaya lama**. Sekolah mungkin terbiasa dengan disiplin punitif, administrasi formalitas, atau pembelajaran seragam.

Kedua, **keterbatasan sumber daya**. Inklusi dan digitalisasi membutuhkan pelatihan, fasilitas, dan waktu.

Ketiga, **kesenjangan digital**. Tidak semua siswa dan guru memiliki akses teknologi yang sama.

Keempat, **resistensi perubahan**. Guru, orang tua, atau masyarakat dapat merasa cemas terhadap pendekatan baru.

Kelima, **risiko etika AI**. Teknologi berkembang lebih cepat daripada kebijakan sekolah.

Keenam, **greenwashing**. Sekolah dapat mengklaim hijau hanya melalui simbol, tanpa perubahan nyata.

Ketujuh, **ketimpangan sosial**. Sekolah harus menghadapi perbedaan ekonomi, budaya, dan akses keluarga.

Kedelapan, **beban guru**. Transformasi tidak boleh menambah beban tanpa dukungan.

Kesembilan, **kurangnya data**. Sekolah sulit memperbaiki masalah jika data tidak rapi.

Kesepuluh, **inkonsistensi kebijakan**. Perubahan regulasi dan program dapat membingungkan sekolah.

Menghadapi tantangan ini, sekolah memerlukan kepemimpinan yang sabar, kolaboratif, dan berbasis nilai. Perubahan masa depan tidak dapat dilakukan secara instan.

15.20 Strategi Transformasi Sekolah Masa Depan

Ada beberapa strategi praktis yang dapat dilakukan sekolah.

Pertama, **rumuskan nilai inti sekolah**. Nilai seperti integritas, inklusi, keberlanjutan, gotong royong, dan pembelajaran sepanjang hayat perlu menjadi dasar kebijakan.

Kedua, **lakukan audit etika dan inklusi**. Sekolah menilai apakah ada praktik diskriminatif, data tidak aman, fasilitas tidak aksesibel, atau kebijakan tidak adil.

Ketiga, **susun kebijakan AI dan data pribadi**. Kebijakan harus sederhana, jelas, dan dipahami guru-siswa-orang tua.

Keempat, **bangun sekolah aman dan nyaman**. Terapkan pencegahan kekerasan, pelaporan aman, disiplin positif, dan pemulihan.

Kelima, **kembangkan pelatihan guru**. Guru perlu pelatihan inklusi, etika digital, AI literacy, pembelajaran sosial-emosional, dan keberlanjutan.

Keenam, **integrasikan keberlanjutan dalam kurikulum**. Jangan hanya membuat kegiatan lingkungan tahunan; masukkan ke pembelajaran lintas mata pelajaran.

Ketujuh, **libatkan peserta didik**. Siswa dapat menjadi duta anti-perundungan, duta digital, tim hijau, mentor sebaya, dan peneliti kecil.

Kedelapan, **perkuat kemitraan**. Komite, orang tua, alumni, puskesmas, komunitas lingkungan, perguruan tinggi, dan dunia usaha dapat mendukung.

Kesembilan, **gunakan data secara manusiawi**. Data membantu mengenali kebutuhan siswa, tetapi keputusan tetap mempertimbangkan konteks.

Kesepuluh, **evaluasi dampak**. Setiap inovasi harus dievaluasi: apakah berdampak pada siswa, guru, lingkungan, dan budaya sekolah?

15.21 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah perlu menjadikan etika, inklusi, keberlanjutan, dan masa depan sebagai kerangka utama pengambilan keputusan. Ia perlu bertanya dalam setiap kebijakan: apakah ini adil? Apakah ini melindungi anak? Apakah ini menghormati keberagaman? Apakah ini berkelanjutan? Apakah ini mempersiapkan masa depan? Apakah teknologi yang digunakan tetap berpusat pada manusia?

Kepala sekolah juga perlu mengubah cara memimpin. Kepemimpinan masa depan bukan hanya memberi perintah, tetapi membangun kapasitas. Ia perlu memberi ruang belajar bagi guru, membangun tim, melibatkan siswa, mendengar orang tua, dan menggandeng masyarakat. Ia juga harus berani menolak praktik yang tidak etis meskipun praktis, populer, atau menguntungkan jangka pendek.

Dalam era AI, kepala sekolah harus menjadi penjaga kebijaksanaan. Ia tidak harus menjadi programmer, tetapi harus memahami risiko dan manfaat teknologi. Ia harus memastikan AI digunakan untuk mendukung pendidikan, bukan mengendalikan manusia.

15.22 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru perlu mengintegrasikan nilai etika, inklusi, dan keberlanjutan dalam pembelajaran harian. Guru perlu menjaga bahasa, memperhatikan siswa yang tertinggal, menggunakan teknologi secara bertanggung jawab, mengajarkan literasi kritis, dan memberi ruang bagi keberagaman.

Tenaga kependidikan juga memiliki peran besar. Staf administrasi menjaga data pribadi. Bendahara menjaga akuntabilitas. Operator menjaga kualitas data. Pustakawan mendukung literasi masa depan. Laboran menjaga keselamatan. Petugas kebersihan dan keamanan ikut membentuk budaya sekolah. Semua warga sekolah adalah bagian dari pendidikan etis.

Guru dan tenaga kependidikan perlu didukung, bukan hanya dituntut. Transformasi masa depan membutuhkan pelatihan, waktu, kolaborasi, apresiasi, dan kesejahteraan.

15.23 Implikasi bagi Peserta Didik, Orang Tua, dan Masyarakat

Peserta didik perlu dilihat sebagai subjek masa depan. Mereka tidak boleh hanya menerima aturan; mereka perlu dilibatkan dalam membangun budaya sekolah. Siswa dapat berpartisipasi dalam proyek lingkungan, forum suara siswa, kampanye anti-perundungan, kode etik digital, dan evaluasi pembelajaran.

Orang tua perlu menjadi mitra. Mereka perlu memahami etika digital, penggunaan AI, inklusi, keberlanjutan, dan pembinaan karakter. Orang tua juga perlu mendukung kebiasaan di rumah: membaca, disiplin, hemat energi, penggunaan gawai sehat, dan komunikasi empatik.

Masyarakat perlu melihat sekolah sebagai pusat pembelajaran komunitas. Sekolah dapat menjadi simpul perubahan sosial: tempat warga belajar tentang lingkungan, kesehatan, teknologi, budaya, dan karakter. Dalam konsep pendidikan sebagai kebaikan bersama, masyarakat tidak hanya menuntut sekolah, tetapi juga mendukung sekolah.

15.24 Penutup Bab

Etika, inklusi, keberlanjutan, dan masa depan merupakan empat pilar penting manajemen persekolahan modern. Etika menjaga agar sekolah tetap berada pada jalan moral. Inklusi memastikan setiap anak memperoleh kesempatan belajar yang bermartabat. Keberlanjutan menghubungkan sekolah dengan tanggung jawab terhadap bumi dan generasi mendatang. Masa depan menuntut sekolah adaptif terhadap perubahan tanpa kehilangan kemanusiaannya.

Bab ini menegaskan bahwa sekolah masa depan bukan hanya sekolah digital, bukan hanya sekolah berakreditasi tinggi, dan bukan hanya sekolah dengan fasilitas lengkap. Sekolah masa depan adalah sekolah yang **etis dalam keputusan, inklusif dalam layanan, berkelanjutan dalam praktik, inovatif dalam pembelajaran, dan humanis dalam penggunaan teknologi**.

Digitalisasi dan AI akan menjadi bagian penting masa depan pendidikan. Namun, teknologi harus tunduk pada nilai. Data harus digunakan untuk memahami peserta didik, bukan memberi label. AI harus membantu guru, bukan menggantikan nurani. Inovasi harus memperkuat keadilan, bukan memperlebar kesenjangan. Keberlanjutan harus menjadi praktik harian, bukan slogan hijau.

Akhirnya, manajemen persekolahan yang baik adalah manajemen yang membentuk manusia dan masa depan. Sekolah adalah tempat anak belajar

menjadi manusia yang cerdas, berkarakter, peduli, kreatif, kritis, tangguh, dan bertanggung jawab. Jika sekolah mampu membangun etika, inklusi, keberlanjutan, dan visi masa depan, maka sekolah tidak hanya mengelola pendidikan, tetapi ikut membangun peradaban.

Glossarium

AI Literacy: Kemampuan memahami manfaat, batas, risiko, dan etika penggunaan kecerdasan buatan dalam belajar dan bekerja.

Akomodasi yang Layak: Penyesuaian dan dukungan yang diperlukan agar peserta didik penyandang disabilitas dapat mengakses pendidikan secara bermartabat.

Budaya Sekolah Aman dan Nyaman: Budaya sekolah yang mencegah kekerasan, diskriminasi, perundungan, dan menciptakan rasa aman fisik serta psikologis.

Data Pribadi: Data tentang seseorang yang dapat mengidentifikasi orang tersebut secara langsung atau tidak langsung.

Digitalisasi Sekolah: Transformasi proses administrasi, pembelajaran, layanan, komunikasi, dan manajemen sekolah melalui teknologi digital.

Etika Sekolah: Prinsip moral yang mengarahkan keputusan, kebijakan, relasi, dan tindakan dalam kehidupan sekolah.

Green School: Sekolah yang mengintegrasikan praktik keberlanjutan dalam kurikulum, lingkungan fisik, tata kelola, budaya, dan kemitraan.

Human-Centered AI: Pendekatan penggunaan AI yang menempatkan martabat, hak, keselamatan, dan kendali manusia sebagai pusat.

Inklusi Pendidikan: Prinsip bahwa semua peserta didik memperoleh kesempatan belajar yang adil, aman, bermutu, dan sesuai kebutuhan.

Keadilan Pendidikan: Upaya memastikan setiap peserta didik memperoleh dukungan sesuai kebutuhan agar dapat berkembang secara optimal.

Keberlanjutan: Prinsip pengelolaan yang memperhatikan keseimbangan kebutuhan masa kini dan masa depan, termasuk lingkungan, sosial, ekonomi, dan antargenerasi.

Literasi Ekologis: Kemampuan memahami hubungan manusia dan alam serta bertindak bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Organisasi Pembelajar: Organisasi yang terus belajar dari data, pengalaman, refleksi, dan perubahan untuk memperbaiki diri.

Pelindungan Data Pribadi: Upaya hukum, teknis, dan etis untuk menjaga data pribadi dari penyalahgunaan, kebocoran, atau akses tidak sah.

Restoratif: Pendekatan penyelesaian masalah yang menekankan tanggung jawab, dialog, pemulihan relasi, dan perbaikan kerugian.

Sekolah Masa Depan: Sekolah yang adaptif, etis, inklusif, berkelanjutan, digital, humanis, dan berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat.

Universal Design: Prinsip desain fasilitas, kurikulum, dan layanan yang dapat diakses sebanyak mungkin peserta didik dengan kebutuhan beragam.

Daftar Pustaka

Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 6*(1), 7–16. doi: 10.1080/20020317.2020.1729587.

Biesta, G. (2015). What is education for? On good education, teacher judgement, and educational professionalism. *European Journal of Education, 50*(1), 75–87. doi: 10.1111/ejed.12109.

Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (3rd ed.). Centre for Studies on Inclusive Education. DOI tidak tersedia.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Harvard University Press. DOI tidak tersedia.

Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation. DOI tidak tersedia.

Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Coeckelbergh, M., López de Prado, M., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2023). Connecting the dots in trustworthy artificial intelligence: From AI principles, ethics, and key requirements to responsible AI systems and regulation. *Information Fusion, 99*, 101896. doi: 10.1016/j.inffus.2023.101896.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development, 82*(1), 405–432. doi: 10.1111/j.1467-8624.2010.01564.x.

Giannini, S. (2025). Reimagining the futures of education. *Prospects*. doi: 10.1007/s11125-025-09740-0.

Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education* (2nd ed.). University of California Press. DOI tidak tersedia.

OECD. (2024). *OECD AI principles*. OECD. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2020 tentang Akomodasi yang Layak untuk Peserta Didik Penyandang Disabilitas*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 48 Tahun 2023 tentang Akomodasi yang Layak untuk Peserta Didik Penyandang Disabilitas pada Satuan Pendidikan Anak Usia Dini Formal, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Tinggi*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 10 Tahun 2025 tentang Standar Kompetensi Lulusan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 6 Tahun 2026 tentang Budaya Sekolah Aman dan Nyaman*. DOI tidak tersedia.

Sharma, P. K. (2025). Galvanizing Education for Sustainable Development practice through the Greening Education Partnership: Steering green schools towards 2030 and beyond. *Journal of Education for Sustainable Development, 19*(2). doi: 10.1177/09734082251355099.

Sterling, S. (2010). Transformative learning and sustainability: Sketching the conceptual ground. *Learning and Teaching in Higher Education, 5*, 17–33. DOI tidak tersedia.

Taylor, R. D., Oberle, E., Durlak, J. A., & Weissberg, R. P. (2017). Promoting positive youth development through school-based social and emotional learning interventions: A meta-analysis of follow-up effects. *Child Development, 88*(4), 1156–1171. doi: 10.1111/cdev.12864.

Tilbury, D. (2011). *Education for sustainable development: An expert review of processes and learning*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNESCO. (2020). *School accessibility and universal design in school infrastructure*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNESCO. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNESCO. (2024). *Greening curriculum guidance: Teaching and learning for climate action*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNESCO. (2024). *Green school quality standard: Greening every learning environment*. UNESCO. DOI tidak tersedia.

UNICEF. (2026). *Inclusive education*. UNICEF. DOI tidak tersedia.

Wals, A. E. J. (2014). Sustainability in higher education in the context of the UN DESD: A review of learning and institutionalization processes. *Journal of Cleaner Production, 62*, 8–15. doi: 10.1016/j.jclepro.2013.06.007.

Kata Refleksi sebagai Penutup

Final Remarks untuk Buku "Pengantar Manajemen Persekolahan"

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

Manajemen Persekolahan sebagai Seni Mengelola Manusia, Nilai, dan Masa Depan

Buku *Pengantar Manajemen Persekolahan* ini pada akhirnya mengajak kita melihat sekolah bukan semata-mata sebagai bangunan, lembaga administratif, tempat kurikulum dijalankan, atau institusi formal tempat peserta didik memperoleh nilai rapor dan ijazah. Sekolah adalah ruang pembentukan manusia. Di dalamnya, anak-anak dan remaja belajar mengenal pengetahuan, membangun karakter, mengembangkan relasi sosial, memahami kehidupan, mengalami kegagalan, merayakan keberhasilan, dan perlahan-lahan menemukan arah masa depannya.

Karena itu, manajemen persekolahan bukan sekadar pekerjaan mengatur jadwal, menyusun anggaran, mengelola sarana-prasarana, membagi tugas guru, membuat laporan, atau memenuhi standar akreditasi. Semua fungsi itu memang penting, tetapi hanya menjadi bermakna apabila ditempatkan dalam tujuan yang lebih luhur: menghadirkan sekolah sebagai ekosistem pembelajaran yang manusiawi, bermutu, inklusif, aman, adaptif, dan berorientasi pada masa depan peserta didik.

Manajemen sekolah adalah seni mengelola manusia, nilai, proses, sumber daya, dan harapan. Ia menuntut ketelitian administratif, tetapi juga

kebijaksanaan moral. Ia membutuhkan data, tetapi juga empati. Ia memerlukan teknologi, tetapi tidak boleh kehilangan sentuhan manusia. Ia membutuhkan standar mutu, tetapi tidak boleh terjebak pada formalisme. Ia menuntut disiplin, tetapi harus tetap menghormati martabat anak. Ia memerlukan kepemimpinan kuat, tetapi bukan kepemimpinan otoriter; yang diperlukan adalah kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan etis, dan kepemimpinan transformatif.

Sekolah sebagai Organisasi Pendidikan dan Komunitas Kehidupan

Dari bab pertama hingga bab terakhir, benang merah yang terus tampak adalah bahwa sekolah merupakan organisasi pendidikan sekaligus sistem sosial. Sebagai organisasi pendidikan, sekolah membutuhkan visi, struktur, kurikulum, sumber daya manusia, sarana, dana, data, sistem informasi, evaluasi, dan tata kelola. Namun sebagai sistem sosial, sekolah juga hidup dari relasi, budaya, kepercayaan, komunikasi, nilai, kebiasaan, dan rasa memiliki.

Sekolah yang dikelola hanya sebagai organisasi administratif akan tampak tertib di permukaan, tetapi dapat kehilangan jiwa. Sebaliknya, sekolah yang hanya mengandalkan semangat kekeluargaan tanpa tata kelola yang kuat dapat terjebak dalam ketidakteraturan. Maka, manajemen persekolahan harus menyatukan dua sisi tersebut: ketertiban sistem dan kehangatan komunitas.

Sekolah yang baik adalah sekolah yang memiliki arah strategis, tetapi juga memiliki hati. Ia memiliki dokumen perencanaan, tetapi tidak melupakan anak yang sedang kesulitan belajar. Ia memiliki sistem penilaian, tetapi tidak menyempitkan anak menjadi angka. Ia memiliki tata tertib, tetapi tidak menghukum tanpa mendidik. Ia memiliki akreditasi, tetapi tidak memanipulasi bukti. Ia menggunakan teknologi, tetapi tetap menempatkan guru sebagai figur pedagogis dan moral.

Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Poros Transformasi

Salah satu pesan kuat dari buku ini adalah bahwa kepala sekolah memegang peran sentral dalam membangun mutu dan arah sekolah. Kepala sekolah bukan hanya pejabat struktural, melainkan pemimpin pembelajaran, penggerak budaya, penjaga etika, pengelola perubahan, pembaca data, penghubung masyarakat, dan arsitek masa depan sekolah.

Kepala sekolah yang efektif tidak cukup hanya rajin hadir di kantor dan menandatangani dokumen. Ia harus mampu membaca tanda-tanda perubahan, mendengar suara guru, memahami kebutuhan peserta didik, membangun komunikasi dengan orang tua, menjaga kepercayaan komite, menggunakan data untuk keputusan, dan memastikan setiap program sekolah memiliki dampak nyata terhadap pembelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah juga menentukan apakah sekolah menjadi organisasi yang belajar atau organisasi yang hanya menjalankan rutinitas. Di tangan pemimpin yang visioner, supervisi menjadi pembinaan, evaluasi menjadi refleksi, data menjadi dasar keputusan, akreditasi menjadi alat perbaikan, dan teknologi menjadi sarana pemberdayaan. Namun, di tangan pemimpin yang sempit, semua itu dapat berubah menjadi beban administratif, formalitas, atau sekadar alat kontrol.

Karena itu, kepala sekolah masa depan harus memiliki keberanian moral. Ia harus berani menolak praktik tidak etis, berani mengakui kelemahan sekolah, berani memperbaiki budaya lama, berani membangun inovasi, dan berani menempatkan kepentingan peserta didik di atas kepentingan citra institusi.

Guru dan Tenaga Kependidikan sebagai Jantung Sekolah

Buku ini juga menegaskan bahwa mutu sekolah sangat ditentukan oleh manusia yang bekerja di dalamnya. Guru adalah jantung pembelajaran. Tenaga kependidikan adalah sistem pendukung yang memastikan layanan sekolah berjalan tertib, aman, akurat, dan responsif. Sekolah tidak akan menjadi bermutu hanya karena memiliki gedung megah atau teknologi canggih apabila guru dan tenaga kependidikannya tidak tumbuh sebagai insan profesional.

Guru masa kini dan masa depan tidak cukup hanya menguasai materi pelajaran. Guru perlu memiliki kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, profesional, digital, etis, dan reflektif. Guru perlu mampu membangun relasi yang aman dengan peserta didik, menggunakan asesmen untuk membantu belajar, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, memahami keberagaman, memanfaatkan teknologi secara bijak, dan menjadi teladan karakter.

Tenaga kependidikan pun tidak boleh dipandang sebagai pelengkap. Operator data, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, bendahara, staf layanan, petugas keamanan, dan petugas kebersihan semuanya berkontribusi terhadap mutu sekolah. Mereka menjaga data, layanan, fasilitas, keamanan, kenyamanan, dan keteraturan. Dalam pengertian luas, semua warga sekolah adalah pendidik karena setiap tindakan mereka memberi pesan nilai kepada peserta didik.

Sekolah yang baik adalah sekolah yang mengembangkan manusianya. Guru yang terus belajar akan menumbuhkan peserta didik yang belajar. Tenaga kependidikan yang profesional akan memperkuat kepercayaan publik. Kepala sekolah yang menghargai manusia akan menciptakan budaya kerja yang sehat. Dengan demikian, investasi terbesar sekolah bukan hanya pada bangunan dan perangkat, melainkan pada manusia.

Budaya Sekolah sebagai Kurikulum Tersembunyi

Salah satu aspek paling menentukan dalam kehidupan sekolah adalah budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan kurikulum tersembunyi yang setiap hari mengajarkan nilai kepada peserta didik. Anak-anak belajar bukan hanya dari apa yang tertulis di buku, tetapi dari bagaimana orang dewasa bersikap, bagaimana aturan ditegakkan, bagaimana konflik diselesaikan, bagaimana perbedaan dihargai, dan bagaimana kesalahan diperlakukan.

Jika sekolah ingin membangun karakter jujur, maka sekolah harus jujur dalam data, nilai, keuangan, dan laporan. Jika sekolah ingin membangun kedisiplinan, maka guru dan kepala sekolah harus memberi teladan disiplin.

Jika sekolah ingin membangun budaya hormat, maka peserta didik tidak boleh direndahkan. Jika sekolah ingin membangun kepedulian lingkungan, maka sekolah harus merawat kebersihan dan keberlanjutan dalam praktik nyata.

Budaya sekolah tidak dapat dibangun hanya dengan spanduk, slogan, atau seremoni. Budaya sekolah dibangun melalui kebiasaan kecil yang konsisten: menyapa dengan hormat, mendengar siswa, menjaga kebersihan, datang tepat waktu, memberi umpan balik, menyelesaikan konflik secara adil, memberi apresiasi, dan berani memperbaiki kesalahan. Budaya sekolah adalah akumulasi dari tindakan harian.

Karena itu, manajemen budaya sekolah harus menjadi bagian utama manajemen persekolahan. Tanpa budaya positif, kurikulum terbaik pun sulit hidup. Tanpa iklim aman, peserta didik sulit berkembang. Tanpa kepercayaan, guru sulit berinovasi. Tanpa disiplin positif, tata tertib mudah berubah menjadi ketakutan atau perlawanan tersembunyi.

Mutu, Supervisi, Evaluasi, dan Akreditasi sebagai Jalan Perbaikan

Mutu sekolah tidak boleh dipahami secara sempit sebagai predikat akreditasi atau angka capaian akademik. Mutu sekolah adalah kualitas pengalaman belajar yang diterima peserta didik. Mutu tampak dalam pembelajaran yang bermakna, guru yang reflektif, lingkungan yang aman, administrasi yang tertib, sarana yang mendukung, keuangan yang akuntabel, data yang valid, dan hubungan masyarakat yang sehat.

Supervisi, evaluasi, dan akreditasi seharusnya menjadi jalan perbaikan, bukan sekadar mekanisme kontrol. Supervisi seharusnya membantu guru bertumbuh. Evaluasi seharusnya membantu sekolah membaca diri. Akreditasi seharusnya membantu sekolah memperoleh cermin eksternal dan memperkuat akuntabilitas publik. Ketiganya harus menjadi siklus mutu berkelanjutan.

Namun, selalu ada risiko bahwa mutu berubah menjadi formalisme. Sekolah dapat sibuk menyiapkan dokumen, tetapi tidak memperbaiki praktik. Sekolah dapat memperoleh akreditasi baik, tetapi budaya refleksi

tidak hidup. Sekolah dapat memiliki laporan lengkap, tetapi data tidak digunakan untuk membantu peserta didik. Di sinilah pentingnya integritas. Mutu sejati menuntut keberanian untuk melihat kenyataan secara jujur.

Sekolah yang bermutu bukan sekolah yang tidak memiliki masalah. Sekolah bermutu adalah sekolah yang mampu mengenali masalah, membicarakannya secara dewasa, menggunakan data, mencari solusi, melaksanakan perbaikan, dan belajar dari hasilnya. Dengan demikian, mutu bukan keadaan final, melainkan perjalanan.

Digitalisasi dan AI: Sarana, Bukan Tujuan

Bab tentang digitalisasi, AI, dan inovasi mengingatkan bahwa teknologi telah menjadi bagian tak terpisahkan dari masa depan sekolah. Namun, teknologi bukan tujuan akhir pendidikan. Sekolah tidak menjadi maju hanya karena memiliki aplikasi, komputer, internet, dashboard, atau platform AI. Sekolah menjadi maju apabila teknologi digunakan untuk memperkuat pembelajaran, mempercepat layanan, meningkatkan akuntabilitas, mengurangi beban administratif, memperluas akses, dan mendukung keputusan berbasis data.

AI dapat membantu guru menyusun materi, membuat variasi soal, menganalisis data belajar, dan memberi inspirasi pembelajaran. AI dapat membantu kepala sekolah membaca pola kehadiran, melihat risiko siswa, menyusun rencana, dan meringkas laporan. AI dapat membantu tenaga administrasi menyederhanakan pekerjaan rutin. Tetapi AI tidak memiliki nurani, empati, tanggung jawab moral, atau pemahaman mendalam tentang konteks anak.

Karena itu, sekolah harus mengembangkan pendekatan **human-centered AI**. Teknologi harus berada di bawah kendali nilai kemanusiaan. Data siswa harus dilindungi. Keputusan penting tentang peserta didik harus tetap melibatkan guru, konselor, kepala sekolah, dan orang tua. AI tidak boleh digunakan untuk memberi label permanen kepada anak. AI tidak boleh menggantikan relasi pedagogis. AI tidak boleh menjadi alasan untuk mengabaikan keadilan dan inklusi.

Teknologi yang baik adalah teknologi yang membuat sekolah lebih manusiawi. Jika teknologi membuat guru lebih punya waktu untuk mendampingi siswa, maka teknologi itu berguna. Jika teknologi membuat data lebih mudah digunakan untuk membantu anak, maka teknologi itu bermakna. Jika teknologi membuat orang tua lebih terhubung dengan sekolah, maka teknologi itu memperkuat komunitas. Tetapi jika teknologi menambah beban, memperluas kesenjangan, melanggar privasi, atau mengurangi proses berpikir, maka teknologi harus ditinjau kembali.

Inklusi dan Keberlanjutan sebagai Wajah Keadilan Masa Depan

Sekolah masa depan harus inklusif. Inklusi berarti setiap peserta didik memiliki tempat yang bermartabat di sekolah. Anak dengan kemampuan akademik tinggi, anak yang lambat belajar, anak penyandang disabilitas, anak dari keluarga mampu, anak dari keluarga miskin, anak yang percaya diri, anak yang pemalu, anak yang berasal dari latar budaya berbeda, semuanya berhak mengalami sekolah sebagai ruang yang aman dan mendukung.

Inklusi bukan sekadar menerima anak masuk sekolah. Inklusi berarti menyesuaikan sistem agar anak dapat belajar. Ini menuntut kurikulum yang fleksibel, guru yang peka, sarana yang aksesibel, asesmen yang adil, budaya anti-diskriminasi, dan komunikasi dengan orang tua. Sekolah inklusif tidak bertanya, “Apakah anak ini cocok dengan sistem kita?” Sekolah inklusif bertanya, “Bagaimana sistem kita harus berubah agar anak ini dapat bertumbuh?”

Sekolah masa depan juga harus berkelanjutan. Keberlanjutan tidak hanya berarti menanam pohon atau memilah sampah, meskipun keduanya penting. Keberlanjutan berarti sekolah menanamkan tanggung jawab terhadap bumi, masyarakat, dan generasi mendatang. Sekolah perlu mengajarkan bahwa manusia tidak hidup terpisah dari alam, bahwa konsumsi memiliki dampak, bahwa perubahan iklim adalah kenyataan, dan bahwa generasi muda perlu menjadi penjaga kehidupan.

Keberlanjutan harus hidup dalam kurikulum, budaya sekolah, sarana-prasarana, kegiatan siswa, kantin, penggunaan energi, pengelolaan sampah, dan kemitraan masyarakat. Sekolah dapat menjadi laboratorium hidup tempat peserta didik belajar merawat lingkungan secara konkret.

Hubungan Sekolah, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat sebagai Modal Sosial

Pendidikan anak tidak mungkin berhasil jika sekolah berjalan sendiri. Orang tua adalah pendidik pertama. Komite sekolah adalah jembatan partisipasi publik. Masyarakat adalah ruang sosial tempat peserta didik hidup. Alumni, dunia usaha, perguruan tinggi, puskesmas, komunitas lokal, dan pemerintah daerah semuanya dapat menjadi bagian dari ekosistem pendidikan.

Hubungan sekolah dengan orang tua tidak boleh hanya terjadi ketika ada masalah. Sekolah perlu membangun komunikasi yang proaktif, dialogis, dan bermartabat. Orang tua perlu memahami cara mendukung belajar anak di rumah, bukan dengan menggantikan tugas guru, tetapi dengan membangun kebiasaan, harapan, kedisiplinan, dan dukungan emosional.

Komite sekolah juga perlu diposisikan secara sehat. Komite bukan sekadar penggalang dana, bukan pula pengambil alih kewenangan kepala sekolah. Komite adalah mitra pertimbangan, dukungan, pengawasan, dan mediasi. Komite yang baik membantu sekolah membangun kepercayaan publik.

Masyarakat menyediakan konteks nyata bagi pembelajaran. Sekolah yang membuka diri kepada masyarakat akan memiliki lebih banyak sumber belajar. Peserta didik dapat belajar dari lingkungan, budaya lokal, profesi, UMKM, layanan kesehatan, kegiatan sosial, dan masalah nyata di sekitar mereka. Sekolah yang kuat adalah sekolah yang menjadi simpul komunitas.

Sekolah sebagai Tempat Harapan

Pada akhirnya, sekolah adalah tempat harapan. Orang tua mengirim anak ke sekolah dengan harapan bahwa anaknya akan menjadi lebih baik. Guru

datang ke sekolah dengan harapan bahwa pekerjaannya bermakna. Kepala sekolah memimpin dengan harapan bahwa perubahan mungkin dilakukan. Peserta didik datang ke sekolah dengan harapan, meskipun kadang tidak selalu mereka ungkapkan, bahwa ada orang dewasa yang percaya pada masa depan mereka.

Manajemen persekolahan yang baik harus menjaga harapan ini. Jangan sampai sekolah menjadi tempat yang mematahkan semangat anak. Jangan sampai sekolah menjadi ruang ketakutan. Jangan sampai sekolah menjadi mesin administrasi tanpa jiwa. Jangan sampai sekolah hanya mengejar angka, peringkat, dan citra, tetapi melupakan wajah anak-anak yang membutuhkan bimbingan.

Sekolah harus menjadi tempat di mana peserta didik merasa dilihat, didengar, dihargai, dan ditantang untuk bertumbuh. Sekolah harus menjadi tempat di mana guru merasa dihormati sebagai profesional. Sekolah harus menjadi tempat di mana tenaga kependidikan merasa pekerjaannya bermakna. Sekolah harus menjadi tempat di mana orang tua merasa dipercaya sebagai mitra. Sekolah harus menjadi tempat di mana masyarakat melihat masa depan dibangun.

Bab 16. Manajemen Risiko, Krisis, dan Resiliensi Sekolah

Oleh: Rudy C Tarumingkeng

1. MENGAPA BAB INI PENTING?

- Sekolah menghadapi risiko fisik, sosial, digital, psikologis, dan reputasi.
- Krisis dapat mengganggu keselamatan, pembelajaran, dan kepercayaan publik.
- Resiliensi sekolah menentukan kemampuan bertahan, pulih, dan tumbuh.

2. JENIS RISIKO SEKOLAH

Risiko fisik	Risiko sosial	Risiko psikologis	Risiko digital	Risiko keuangan	Risiko reputasi
banjir, kebakaran, gempa, kecelakaan.	perundungan, kekerasan, konflik.	stres, burnout, krisis kesehatan mental.	kebocoran data, cyberbullying, gangguan sistem.	salah kelola, pemborosan, ketidakpastian dana.	isu viral, misinformasi, hilangnya kepercayaan.

3. SIKLUS MANAJEMEN RISIKO & KRISIS



Pendekatan proaktif lebih efektif daripada respons yang terlambat.

4. KOMPONEN KESIAPSIAGAAN SEKOLAH

- Peta risiko sekolah
- SOP darurat dan jalur evakuasi
- Tim siaga dan pembagian peran
- Simulasi bencana berkala
- Sistem komunikasi krisis
- Cadangan data dan dokumen penting
- Jejaring dengan puskesmas, BPBD, polisi, dan orang tua

5. MANAJEMEN KRISIS YANG EFEKTIF

1. **CEPAT** tanggap dalam menit pertama.
2. **JELAS** informasi akurat dan tidak simpang siur.
3. **EMPATIK** lindungi korban dan keluarga.
4. **TERKOORDINASI** satu komando, banyak kolaborasi.

6. SEKOLAH YANG RESILIEN

Kepemimpinan adaptif | Budaya aman dan saling percaya | Data dan komunikasi yang andal | Dukungan psikososial | Pembelajaran berkelanjutan setelah krisis

7. PERAN PARA PIHAK

Kepala sekolah	Guru	Orang tua/ komite	Masyarakat/ lembaga
memimpin keputusan dan koordinasi.	menjaga kelas aman dan mendukung peserta didik.	mitra komunikasi dan dukungan pemulihan.	jejaring bantuan dan sumber daya.

8. INDIKATOR SEKOLAH TANGGUH

- Memiliki peta risiko dan SOP
- Rutin melakukan simulasi
- Memiliki kanal pelaporan aman
- Menjaga data dan dokumentasi
- Mampu melanjutkan pembelajaran saat gangguan
- Cepat pulih setelah krisis



Sekolah tangguh bukan hanya sekolah yang berjalan baik saat normal, tetapi sekolah yang siap menghadapi krisis, melindungi warganya, dan bangkit lebih kuat.

Manajemen Risiko • Krisis • Resiliensi Sekolah

Rujukan mutakhir yang menjadi landasan utama bab ini mencakup SPAB dalam Permendikbud No. 33 Tahun 2019, Budaya Sekolah Aman dan Nyaman dalam Permendikdasmen No. 6 Tahun 2026, UU No. 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi, Sendai Framework 2015–2030, dan Comprehensive School Safety Framework 2022–2030. (Database Peraturan | JDIH BPK)

Bab 16. Manajemen Risiko, Krisis, dan Resiliensi Sekolah ******

Abstrak

Bab ini membahas manajemen risiko, krisis, dan resiliensi sekolah sebagai dimensi penting dalam manajemen persekolahan modern. Setelah sekolah membangun tata kelola, kurikulum, kepemimpinan, budaya, sarana-prasarana, keuangan, administrasi, data, mutu, digitalisasi, etika, inklusi, dan keberlanjutan, masih terdapat satu pertanyaan strategis yang harus dijawab: bagaimana sekolah menghadapi gangguan, ancaman, krisis, dan ketidakpastian? Sekolah tidak hanya harus efektif dalam keadaan normal, tetapi juga harus siap menghadapi keadaan tidak normal seperti bencana alam, kebakaran, banjir, gempa, wabah penyakit, kekerasan, perundungan, konflik sosial, krisis kesehatan mental, kebocoran data, serangan siber, kecelakaan peserta didik, krisis reputasi, dan gangguan keberlanjutan pembelajaran.

Manajemen risiko sekolah adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, memantau, dan mengomunikasikan risiko yang dapat mengganggu keselamatan, pembelajaran, layanan, kepercayaan publik, dan keberlanjutan operasional sekolah. Manajemen krisis adalah kemampuan sekolah merespons keadaan darurat secara cepat, jelas, empatik, terkoordinasi, dan bertanggung jawab. Resiliensi sekolah adalah kemampuan sekolah untuk bertahan, beradaptasi, pulih, belajar, dan menjadi lebih kuat setelah mengalami gangguan. Dalam konteks global,

Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030 menekankan empat prioritas: memahami risiko bencana, memperkuat tata kelola risiko, berinvestasi dalam pengurangan risiko untuk resiliensi, serta meningkatkan kesiapsiagaan untuk respons efektif dan pemulihan yang lebih baik. Dalam konteks pendidikan, Comprehensive School Safety Framework 2022–2030 menempatkan keselamatan sekolah sebagai pendekatan semua-bahaya dan semua-risiko untuk melindungi anak, pendidikan, dan keberlanjutan layanan.

Dalam konteks Indonesia, Program Satuan Pendidikan Aman Bencana atau SPAB telah diatur melalui Permendikbud Nomor 33 Tahun 2019 sebagai upaya pencegahan dan penanggulangan dampak bencana pada satuan pendidikan. Selain itu, Permendikdasmen Nomor 6 Tahun 2026 tentang Budaya Sekolah Aman dan Nyaman menegaskan pentingnya pemenuhan kebutuhan spiritual, pelindungan fisik, kesejahteraan psikologis, keamanan sosiokultural, serta keadaban dan keamanan digital. Risiko digital juga menjadi penting karena sekolah mengelola data pribadi peserta didik; UU Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi memberi dasar hukum bagi perlindungan data dalam pemrosesan, penyimpanan, penggunaan, dan penyebaran informasi pribadi. Bab ini menegaskan bahwa sekolah tangguh bukan sekolah yang bebas risiko, melainkan sekolah yang mampu mengenali risiko, mencegah krisis, merespons gangguan, melindungi warga sekolah, memulihkan layanan, dan belajar dari setiap kejadian.

Kata Kunci: *manajemen risiko sekolah, manajemen krisis, resiliensi sekolah, sekolah aman, SPAB, kesiapsiagaan bencana, keamanan digital, perlindungan data pribadi, kesehatan mental, komunikasi krisis, keberlanjutan pembelajaran*.

16.1 Pendahuluan

Sekolah sering dibayangkan sebagai tempat yang aman, tertib, dan penuh harapan. Di sekolah, peserta didik belajar, bermain, berinteraksi,

membangun karakter, mengenal ilmu pengetahuan, dan mempersiapkan masa depan. Namun, sekolah tidak hidup dalam ruang yang steril dari risiko. Sekolah berada di tengah masyarakat, lingkungan alam, sistem teknologi, dinamika sosial, kebijakan publik, dan kondisi psikologis manusia yang kompleks. Karena itu, sekolah selalu berhadapan dengan kemungkinan gangguan.

Gangguan terhadap sekolah dapat muncul dalam berbagai bentuk. Bencana alam seperti banjir, gempa, tanah longsor, angin kencang, kebakaran, atau erupsi gunung api dapat merusak fasilitas sekolah dan menghentikan pembelajaran. Krisis kesehatan seperti wabah penyakit dapat memaksa sekolah mengubah pola belajar. Kekerasan, perundungan, konflik siswa, pelecehan, atau ancaman keamanan dapat merusak rasa aman. Gangguan digital seperti kebocoran data, cyberbullying, peretasan akun, atau penyalahgunaan media sosial dapat mengganggu reputasi dan keselamatan psikologis. Krisis keuangan, konflik orang tua, isu viral, kesalahan komunikasi publik, atau kecelakaan di lingkungan sekolah dapat menurunkan kepercayaan masyarakat.

Oleh karena itu, sekolah masa kini tidak cukup hanya dikelola untuk keadaan normal. Sekolah harus dikelola juga untuk menghadapi keadaan tidak normal. Dalam bahasa manajemen, sekolah harus memiliki kapasitas **risk management**, **crisis management**, dan **resilience management**. Ketiganya saling terkait, tetapi tidak sama. Manajemen risiko berfokus pada pengenalan dan pengendalian potensi ancaman sebelum terjadi. Manajemen krisis berfokus pada respons ketika gangguan terjadi. Resiliensi berfokus pada kemampuan bertahan, pulih, belajar, dan menjadi lebih kuat setelah gangguan.

Bab ini menjadi pelengkap penting dari seluruh buku *Pengantar Manajemen Persekolahan*. Bab-bab sebelumnya telah membahas tata kelola sekolah dalam keadaan relatif normal: kepemimpinan, kurikulum, peserta didik, guru, budaya, sarana, keuangan, data, sistem informasi, hubungan masyarakat, mutu, digitalisasi, etika, inklusi, dan keberlanjutan. Bab ini menambahkan pertanyaan krusial: bagaimana seluruh unsur itu bekerja ketika sekolah menghadapi krisis?

Sekolah yang tangguh bukan sekolah yang tidak pernah mengalami masalah. Sekolah tangguh adalah sekolah yang memiliki budaya aman, sistem pencegahan, kesiapsiagaan, komunikasi yang baik, tim respons, jejaring bantuan, data penting yang terlindungi, dan kemampuan pemulihan. Sekolah tangguh tidak panik ketika krisis muncul karena telah memiliki prosedur. Sekolah tangguh tidak menyembunyikan masalah, tetapi mengelolanya secara etis. Sekolah tangguh tidak menyalahkan korban, tetapi melindungi. Sekolah tangguh tidak berhenti pada respons darurat, tetapi melakukan evaluasi dan pembelajaran.

Dalam konteks Indonesia, urgensi bab ini sangat jelas. Indonesia merupakan negara yang rentan bencana alam. Banyak sekolah berada di wilayah rawan banjir, gempa, longsor, kebakaran, erupsi, atau cuaca ekstrem. Selain itu, sekolah juga menghadapi risiko sosial dan digital yang semakin kompleks. Perundungan tidak hanya terjadi di halaman sekolah, tetapi juga di ruang digital. Data siswa tidak hanya tersimpan di lemari arsip, tetapi juga dalam aplikasi. Reputasi sekolah tidak hanya dibentuk oleh rapat komite, tetapi juga oleh media sosial. Karena itu, manajemen risiko sekolah harus menjadi bagian integral dari manajemen persekolahan.

16.2 Hakikat Risiko dalam Manajemen Persekolahan

Risiko adalah kemungkinan terjadinya peristiwa atau kondisi yang dapat berdampak negatif terhadap tujuan sekolah. Dalam konteks sekolah, risiko dapat mengganggu keselamatan warga sekolah, mutu pembelajaran, kesejahteraan peserta didik, kepercayaan publik, keberlanjutan operasional, stabilitas keuangan, keamanan data, dan reputasi lembaga.

Risiko tidak selalu berarti bencana besar. Risiko dapat berupa hal kecil yang diabaikan, lalu berkembang menjadi krisis. Misalnya, kabel listrik yang rusak tampak sebagai masalah kecil, tetapi dapat menyebabkan kebakaran. Perundungan verbal yang dianggap bercanda dapat berkembang menjadi trauma psikologis. Data siswa yang dikirim sembarangan melalui grup pesan dapat menjadi pelanggaran privasi. Keluhan orang tua yang tidak ditanggapi dapat menjadi konflik publik. Absensi siswa yang meningkat

dapat menjadi tanda awal risiko putus sekolah. Dengan demikian, manajemen risiko menuntut kepekaan terhadap tanda-tanda awal.

Risiko memiliki dua dimensi utama: **kemungkinan terjadi** dan **dampak jika terjadi**. Risiko yang jarang terjadi tetapi berdampak besar tetap harus diperhatikan, seperti gempa atau kebakaran. Risiko yang sering terjadi tetapi dampaknya sedang juga perlu dikelola, seperti keterlambatan siswa, konflik antar siswa, atau gangguan sistem digital. Sekolah perlu membuat peta risiko agar tidak hanya merespons berdasarkan kepanikan.

Manajemen risiko sekolah berbeda dari sikap pesimis. Manajemen risiko bukan berarti sekolah selalu curiga atau takut. Sebaliknya, manajemen risiko adalah bentuk tanggung jawab. Sekolah yang peduli keselamatan akan memeriksa jalur evakuasi. Sekolah yang peduli data akan membatasi akses informasi pribadi. Sekolah yang peduli kesehatan mental akan memiliki mekanisme rujukan. Sekolah yang peduli reputasi akan membangun komunikasi publik yang jelas.

Dalam manajemen persekolahan, risiko perlu ditempatkan dalam kerangka tujuan pendidikan. Risiko bukan hanya kerusakan fisik atau kerugian material. Risiko terbesar sekolah adalah kegagalan melindungi dan mengembangkan peserta didik. Bila anak tidak merasa aman, pembelajaran terganggu. Bila guru burnout, mutu menurun. Bila data bocor, kepercayaan hilang. Bila sekolah tidak siap bencana, keselamatan terancam. Bila krisis tidak dikelola, trauma dapat berkepanjangan.

Oleh karena itu, risiko harus dilihat sebagai bagian dari tata kelola sekolah. Setiap bidang manajemen memiliki risiko: kurikulum memiliki risiko ketidaksesuaian pembelajaran; kesiswaan memiliki risiko kekerasan dan putus sekolah; SDM memiliki risiko kekurangan guru dan burnout; sarana memiliki risiko kecelakaan; keuangan memiliki risiko penyalahgunaan; data memiliki risiko kebocoran; hubungan masyarakat memiliki risiko konflik; digitalisasi memiliki risiko keamanan siber; dan akreditasi memiliki risiko formalisme.

16.3 Jenis-Jenis Risiko Sekolah

Risiko sekolah dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok utama.

16.3.1 Risiko Fisik dan Keselamatan

Risiko fisik mencakup ancaman terhadap keselamatan tubuh warga sekolah. Contohnya adalah kebakaran, gempa, banjir, longsor, pohon tumbang, bangunan retak, instalasi listrik rusak, tangga licin, pagar roboh, kecelakaan laboratorium, kecelakaan olahraga, keracunan makanan, kecelakaan lalu lintas saat kegiatan luar sekolah, atau cedera saat praktik.

Risiko fisik sering kali dapat dicegah melalui inspeksi rutin, perawatan sarana, standar keselamatan, jalur evakuasi, pelatihan, dan supervisi kegiatan. Sekolah harus memiliki prosedur keselamatan untuk laboratorium, olahraga, perjalanan studi, penggunaan listrik, kantin, dan kegiatan luar ruang.

16.3.2 Risiko Bencana Alam

Bencana alam merupakan risiko besar bagi banyak sekolah di Indonesia. Banjir, gempa bumi, erupsi gunung api, tanah longsor, tsunami, angin puting beliung, kekeringan, dan cuaca ekstrem dapat mengganggu pembelajaran serta merusak sarana sekolah. Risiko ini memerlukan pendekatan kesiapsiagaan, mitigasi, simulasi, peta risiko, jalur evakuasi, titik kumpul, cadangan dokumen, serta rencana pembelajaran darurat.

Program Satuan Pendidikan Aman Bencana menekankan bahwa sekolah perlu memiliki kapasitas pencegahan, kesiapsiagaan, respons, dan pemulihan. Pendidikan kebencanaan bukan hanya kegiatan tambahan, tetapi bagian dari budaya keselamatan.

16.3.3 Risiko Sosial dan Kekerasan

Risiko sosial mencakup konflik antar siswa, perundungan, kekerasan verbal, kekerasan fisik, pelecehan, diskriminasi, geng siswa, tawuran, kekerasan berbasis gender, intoleransi, atau konflik orang tua-sekolah. Risiko ini merusak rasa aman dan dapat berdampak panjang pada kesehatan mental.

Sekolah perlu membangun budaya aman dan nyaman. Pencegahan lebih penting daripada respons. Pendidikan karakter, disiplin positif, konseling,

komunikasi orang tua, kanal pelaporan aman, dan pembinaan restoratif harus menjadi bagian dari sistem sekolah.

16.3.4 Risiko Psikologis dan Kesehatan Mental

Risiko psikologis mencakup stres, kecemasan, depresi, trauma, kesepian, tekanan akademik, burnout guru, krisis identitas remaja, perilaku menyakiti diri, dan risiko bunuh diri. Sekolah sering menjadi tempat pertama yang melihat tanda-tanda perubahan perilaku peserta didik. Karena itu, guru dan wali kelas perlu memiliki kepekaan, tetapi tidak boleh menggantikan peran profesional kesehatan mental.

Sekolah harus memiliki mekanisme deteksi dini, dukungan awal, rujukan, komunikasi orang tua, dan kerja sama dengan psikolog, puskesmas, atau layanan profesional. Kesehatan mental tidak boleh distigmatisasi. Sekolah yang tangguh adalah sekolah yang berani membicarakan kesejahteraan psikologis secara sehat.

16.3.5 Risiko Digital dan Keamanan Data

Digitalisasi membawa risiko baru. Data peserta didik dapat bocor. Akun sekolah dapat diretas. Grup orang tua dapat menyebarkan informasi sensitif. Siswa dapat menjadi korban cyberbullying. Guru dapat tidak sengaja memasukkan data pribadi ke platform yang tidak aman. Foto siswa dapat disebarkan tanpa izin. Sistem informasi dapat terganggu saat dibutuhkan.

Risiko digital perlu dikelola melalui kebijakan akses data, kata sandi kuat, pelatihan literasi digital, backup, verifikasi informasi, etika komunikasi digital, dan perlindungan data pribadi. Sekolah harus memahami bahwa keamanan digital kini menjadi bagian dari keselamatan sekolah.

16.3.6 Risiko Keuangan dan Akuntabilitas

Risiko keuangan mencakup penyalahgunaan dana, kesalahan pencatatan, bukti transaksi tidak lengkap, pengadaan tidak transparan, konflik terkait iuran, keterlambatan laporan, dan ketidaksesuaian penggunaan dana dengan prioritas sekolah. Risiko keuangan dapat merusak kepercayaan publik.

Manajemen keuangan harus transparan, akuntabel, terdokumentasi, dan diawasi. Komite sekolah dapat berperan memberi masukan dan pengawasan sesuai kewenangan. Risiko keuangan juga dapat dicegah dengan pemisahan tugas, audit internal, dokumentasi, dan penggunaan sistem digital yang aman.

16.3.7 Risiko Reputasi

Reputasi sekolah dapat terganggu oleh krisis yang tidak dikelola dengan baik. Isu viral, keluhan orang tua, kasus kekerasan, kesalahan komunikasi, kecelakaan siswa, atau dugaan penyalahgunaan dana dapat cepat menyebar melalui media sosial. Dalam era digital, reputasi sekolah dapat berubah dalam hitungan jam.

Namun, manajemen reputasi tidak boleh berarti menutup-nutupi masalah. Reputasi sejati dibangun dari integritas. Sekolah harus merespons krisis dengan jujur, empatik, cepat, dan bertanggung jawab. Menyangkal tanpa data atau menyalahkan pihak lain justru dapat memperburuk keadaan.

16.3.8 Risiko Hukum dan Kepatuhan

Sekolah harus mematuhi regulasi pendidikan, perlindungan anak, perlindungan data pribadi, keselamatan kerja, pengelolaan keuangan, standar sarana, dan akreditasi. Ketidaktahuan terhadap regulasi bukan alasan. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa kebijakan sekolah tidak bertentangan dengan hukum.

16.3.9 Risiko Operasional dan Keberlanjutan Pembelajaran

Risiko operasional mencakup gangguan listrik, internet, sistem informasi, kekurangan guru, kerusakan ruang kelas, keterlambatan distribusi bahan ajar, atau gangguan transportasi. Risiko ini mungkin tidak dramatis, tetapi dapat menghambat pembelajaran. Sekolah perlu memiliki rencana cadangan.

16.4 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Sekolah

Manajemen risiko sekolah harus berpegang pada beberapa prinsip.

16.4.1 Proaktif, Bukan Reaktif

Sekolah tidak boleh menunggu krisis terjadi. Risiko harus diidentifikasi sejak awal. Jalur evakuasi diperiksa sebelum kebakaran. Data dicadangkan sebelum sistem rusak. Guru dilatih sebelum kasus krisis muncul. Komunikasi orang tua dibangun sebelum konflik terjadi.

16.4.2 Berbasis Data dan Bukti

Risiko perlu dipetakan berdasarkan data. Data absensi, catatan pelanggaran, kondisi sarana, lokasi sekolah, riwayat bencana, laporan kesehatan, survei iklim sekolah, dan hasil supervisi dapat menjadi bahan analisis. Tanpa data, sekolah hanya mengandalkan perasaan.

16.4.3 Berorientasi pada Perlindungan Peserta Didik

Manajemen risiko sekolah harus menempatkan keselamatan dan martabat peserta didik sebagai prioritas utama. Ketika terjadi krisis, pertanyaan pertama bukan "bagaimana citra sekolah?", tetapi "bagaimana melindungi anak?"

16.4.4 Partisipatif

Risiko sekolah tidak dapat dikelola kepala sekolah sendiri. Guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, komite, masyarakat, puskesmas, BPBD, kepolisian, dan pemerintah daerah perlu dilibatkan sesuai peran.

16.4.5 Transparan dan Akuntabel

Sekolah harus memiliki prosedur jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Ketika terjadi krisis, informasi harus diberikan secara akurat dan tidak menyesatkan. Transparansi yang bijak membangun kepercayaan.

16.4.6 Kontekstual

Risiko setiap sekolah berbeda. Sekolah di daerah rawan banjir berbeda dengan sekolah di daerah rawan gempa. Sekolah besar berbeda dengan sekolah kecil. Sekolah urban berbeda dengan sekolah rural. Karena itu, peta risiko harus sesuai konteks.

16.4.7 Berkelanjutan

Manajemen risiko bukan kegiatan sekali setahun. Risiko berubah. Infrastruktur menua. Teknologi berkembang. Siswa berganti. Lingkungan berubah. Karena itu, peta risiko, SOP, dan latihan harus diperbarui secara berkala.

16.5 Siklus Manajemen Risiko Sekolah

Manajemen risiko dapat dilakukan melalui siklus berikut:

Identifikasi Risiko → Analisis Risiko → Prioritas Risiko → Pencegahan dan Mitigasi → Kesiapsiagaan → Respons Krisis → Pemulihan → Evaluasi dan Perbaikan.

16.5.1 Identifikasi Risiko

Sekolah mengenali semua potensi ancaman. Identifikasi dapat dilakukan melalui inspeksi fasilitas, diskusi guru, survei siswa, masukan orang tua, data kejadian, peta bencana, audit digital, dan evaluasi program.

Pertanyaan penting: risiko apa yang mungkin terjadi? Siapa yang terdampak? Di mana titik rawannya? Kapan risiko paling mungkin muncul? Apa tanda awalnya?

16.5.2 Analisis Risiko

Setelah risiko dikenali, sekolah menilai kemungkinan dan dampaknya. Risiko dengan dampak besar dan kemungkinan tinggi menjadi prioritas. Misalnya, jika sekolah berada di wilayah banjir tahunan, maka banjir harus menjadi prioritas. Jika banyak kasus cyberbullying, maka keamanan digital harus menjadi prioritas.

16.5.3 Prioritas Risiko

Tidak semua risiko dapat ditangani sekaligus. Sekolah perlu memilih prioritas berdasarkan urgensi, dampak pada keselamatan, dampak pada pembelajaran, dan kapasitas sekolah.

16.5.4 Pencegahan dan Mitigasi

Pencegahan bertujuan menghindari risiko terjadi. Mitigasi bertujuan mengurangi dampak jika risiko terjadi. Contohnya, perbaikan instalasi listrik mencegah kebakaran; jalur evakuasi mengurangi korban bila kebakaran terjadi.

16.5.5 Kesiapsiagaan

Kesiapsiagaan mencakup SOP, tim siaga, simulasi, komunikasi darurat, daftar kontak penting, titik kumpul, perlengkapan pertolongan pertama, backup data, dan rencana pembelajaran darurat.

16.5.6 Respons Krisis

Respons krisis adalah tindakan cepat ketika krisis terjadi. Respons harus melindungi warga sekolah, mengendalikan keadaan, menyampaikan informasi, menghubungi pihak terkait, dan mencatat kejadian.

16.5.7 Pemulihan

Setelah krisis, sekolah perlu memulihkan layanan pembelajaran, kondisi psikologis, sarana, administrasi, data, dan kepercayaan publik. Pemulihan tidak hanya fisik, tetapi juga sosial-emosional.

16.5.8 Evaluasi dan Perbaikan

Setiap krisis harus menjadi bahan belajar. Apa yang berjalan baik? Apa yang terlambat? SOP mana yang tidak efektif? Siapa yang membutuhkan pelatihan? Bagaimana mencegah kejadian berulang?

16.6 Manajemen Krisis Sekolah

Krisis adalah keadaan mendadak atau serius yang mengganggu keselamatan, stabilitas, reputasi, atau keberlanjutan layanan sekolah. Krisis dapat muncul dari bencana alam, kecelakaan, kekerasan, konflik, isu viral, kebocoran data, atau ancaman keamanan.

Manajemen krisis sekolah membutuhkan tindakan yang cepat dan terkoordinasi. Ada empat kata kunci: **cepat, jelas, empatik, dan terkoordinasi**.

16.6.1 Cepat

Dalam krisis, menit pertama sangat penting. Sekolah harus segera memastikan keselamatan warga sekolah. Kepala sekolah atau tim krisis harus cepat mengaktifkan SOP, mengamankan lokasi, menghubungi bantuan, dan memberi instruksi.

16.6.2 Jelas

Informasi dalam krisis harus jelas. Ketidakjelasan menimbulkan rumor. Sekolah perlu menyampaikan informasi dasar: apa yang terjadi, apa yang sedang dilakukan, siapa yang harus dihubungi, dan apa instruksi bagi siswa, guru, dan orang tua.

16.6.3 Empatik

Krisis menyangkut manusia. Bahasa sekolah harus menunjukkan kepedulian, terutama kepada korban dan keluarga. Sekolah tidak boleh defensif secara berlebihan. Pernyataan publik harus hati-hati, tidak menyalahkan korban, dan tidak membuka data pribadi.

16.6.4 Terkoordinasi

Krisis tidak dapat ditangani sendiri. Sekolah perlu berkoordinasi dengan puskesmas, BPBD, kepolisian, dinas pendidikan, orang tua, komite, psikolog, atau pihak lain sesuai jenis krisis.

Manajemen krisis membutuhkan struktur. Sekolah sebaiknya memiliki **Tim Manajemen Krisis** dengan pembagian peran: koordinator, keamanan, pertolongan pertama, komunikasi, pendataan, logistik, dukungan psikososial, dan dokumentasi. Setiap orang harus tahu tugasnya sebelum krisis terjadi.

16.7 Satuan Pendidikan Aman Bencana

Satuan Pendidikan Aman Bencana adalah pendekatan penting untuk melindungi warga sekolah dari risiko bencana. SPAB tidak hanya berarti memasang poster evakuasi. SPAB adalah sistem yang mencakup

pendidikan kebencanaan, kesiapsiagaan, sarana aman, rencana darurat, latihan, dan pemulihan.

Sekolah perlu memahami tiga fase bencana.

Pertama, **pra-bencana**. Fase ini mencakup pemetaan risiko, edukasi kebencanaan, pemeriksaan bangunan, penyusunan SOP, simulasi, dan koordinasi dengan pihak terkait.

Kedua, **saat bencana**. Fase ini mencakup evakuasi, pertolongan pertama, komunikasi darurat, pendataan warga sekolah, dan perlindungan kelompok rentan.

Ketiga, **pasca-bencana**. Fase ini mencakup pemulihan pembelajaran, perbaikan fasilitas, dukungan psikososial, pendataan kerusakan, komunikasi dengan orang tua, dan evaluasi.

SPAB perlu menjadi budaya. Peserta didik harus tahu jalur evakuasi. Guru harus tahu peran saat darurat. Tenaga kependidikan harus tahu lokasi dokumen penting. Kepala sekolah harus tahu kontak BPBD, puskesmas, pemadam kebakaran, dan dinas pendidikan. Komite dan orang tua harus memahami prosedur komunikasi.

Sekolah juga perlu memperhatikan peserta didik berkebutuhan khusus dalam rencana evakuasi. Jalur evakuasi harus dapat digunakan oleh semua. Simulasi harus memperhitungkan siswa yang menggunakan kursi roda, memiliki gangguan pendengaran, kesulitan penglihatan, atau kecemasan tinggi. Sekolah aman adalah sekolah yang tidak meninggalkan siapa pun.

16.8 Sekolah Aman dan Nyaman: Risiko Kekerasan dan Diskriminasi

Risiko sekolah tidak hanya datang dari alam, tetapi juga dari relasi manusia. Kekerasan, perundungan, pelecehan, diskriminasi, dan konflik dapat membuat sekolah tidak aman. Anak yang takut datang ke sekolah tidak akan belajar dengan baik. Guru yang merasa tidak aman juga sulit mengajar dengan tenang.

Budaya sekolah aman dan nyaman harus dibangun melalui pencegahan, pelaporan, penanganan, dan pemulihan. Pencegahan dilakukan dengan pendidikan karakter, disiplin positif, pembelajaran sosial-emosional, pengawasan area rawan, dan komunikasi orang tua. Pelaporan dilakukan melalui kanal aman yang mudah diakses siswa. Penanganan harus melindungi korban, memeriksa fakta, menjaga kerahasiaan, dan melibatkan pihak kompeten. Pemulihan harus memperbaiki relasi dan rasa aman komunitas.

Perundungan perlu mendapat perhatian khusus. Perundungan dapat berbentuk fisik, verbal, sosial, dan digital. Perundungan digital atau cyberbullying dapat berlangsung di luar jam sekolah, tetapi dampaknya masuk ke sekolah. Karena itu, sekolah tidak boleh berkata bahwa masalah digital sepenuhnya urusan rumah. Sekolah perlu mengajarkan etika digital dan membangun kerja sama dengan orang tua.

Sekolah juga perlu menghindari budaya menyalahkan korban. Anak yang melapor harus didengar. Guru perlu dilatih mengenali tanda-tanda perundungan, seperti perubahan perilaku, penurunan nilai, menarik diri, sering sakit, atau enggan datang ke sekolah. Setiap laporan harus ditangani dengan serius.

16.9 Risiko Kesehatan Mental dan Dukungan Psikososial

Kesehatan mental peserta didik merupakan isu penting dalam sekolah modern. Tekanan akademik, konflik keluarga, perundungan, media sosial, kesepian, ketidakpastian masa depan, dan perubahan perkembangan remaja dapat memengaruhi kondisi psikologis anak.

Sekolah bukan rumah sakit, tetapi sekolah memiliki peran penting dalam deteksi dini dan dukungan awal. Guru dan wali kelas sering melihat perubahan perilaku siswa: siswa yang biasanya aktif menjadi diam, siswa yang rajin menjadi sering absen, siswa yang ceria menjadi mudah marah, atau siswa yang nilainya turun drastis. Tanda-tanda ini perlu diperhatikan.

Dukungan psikososial sekolah mencakup beberapa hal. Pertama, membangun iklim kelas yang aman. Kedua, menyediakan guru BK atau

konselor yang mudah diakses. Ketiga, memberi ruang curhat yang tidak menghakimi. Keempat, melibatkan orang tua secara bijak. Kelima, memiliki jejaring rujukan ke psikolog, puskesmas, atau layanan profesional. Keenam, memberi dukungan pascakrisis kepada siswa dan guru.

Dalam krisis, dukungan psikososial tidak boleh dilupakan. Setelah bencana, kecelakaan, kekerasan, atau kematian warga sekolah, siswa dan guru dapat mengalami trauma. Sekolah perlu memberi ruang pemulihan, bukan langsung menuntut semua kembali normal. Pemulihan psikologis membutuhkan waktu.

Guru juga perlu dilindungi dari burnout. Guru yang terus ditekan administrasi, konflik, tuntutan orang tua, dan perubahan kebijakan dapat mengalami kelelahan emosional. Sekolah tangguh memperhatikan kesejahteraan guru karena guru yang sehat secara psikologis lebih mampu mendampingi siswa.

16.10 Risiko Digital, Kebocoran Data, dan Cyber Crisis

Digitalisasi sekolah membawa manfaat besar, tetapi juga risiko. Data siswa, guru, nilai, absensi, kesehatan, foto, dan catatan komunikasi kini dapat tersimpan dalam sistem digital. Bila tidak dikelola dengan baik, data dapat bocor, hilang, atau disalahgunakan.

Risiko digital sekolah mencakup:

1. akun guru atau operator diretas;
2. data siswa tersebar di grup publik;
3. foto siswa digunakan tanpa izin;
4. sistem informasi sekolah rusak atau tidak dapat diakses;
5. perangkat sekolah terinfeksi malware;
6. siswa mengalami cyberbullying;
7. guru atau siswa tertipu tautan phishing;
8. data sensitif dimasukkan ke aplikasi AI tanpa perlindungan;

9. arsip digital hilang karena tidak ada backup;
10. informasi palsu tentang sekolah menyebar cepat.

Sekolah perlu menyusun kebijakan keamanan digital. Pertama, akun harus menggunakan kata sandi kuat. Kedua, akses data dibatasi berdasarkan peran. Ketiga, data sensitif tidak boleh dibagikan melalui kanal tidak aman. Keempat, backup data dilakukan berkala. Kelima, guru dan tenaga kependidikan dilatih mengenali phishing. Keenam, penggunaan foto dan video siswa harus sesuai persetujuan dan etika. Ketujuh, ada prosedur jika terjadi kebocoran data.

Manajemen krisis digital harus cepat. Jika data bocor, sekolah harus mengamankan sistem, menghentikan penyebaran lebih lanjut, mengidentifikasi data yang terdampak, memberi informasi kepada pihak terkait secara bertanggung jawab, dan memperbaiki sistem. Menutupi kebocoran data dapat memperburuk risiko hukum dan kepercayaan.

16.11 Komunikasi Krisis dengan Orang Tua dan Masyarakat

Komunikasi adalah salah satu unsur paling menentukan dalam krisis. Banyak krisis menjadi lebih buruk bukan karena kejadian awal, tetapi karena komunikasi yang lambat, defensif, tidak jelas, atau tidak empatik.

Sekolah perlu memiliki prinsip komunikasi krisis.

Pertama, **satu pintu informasi**. Sekolah harus menentukan juru bicara resmi. Guru, staf, atau siswa tidak boleh menyebarkan informasi yang belum diverifikasi.

Kedua, **cepat tetapi akurat**. Informasi awal tidak harus lengkap, tetapi harus benar. Sekolah dapat menyampaikan bahwa kejadian sedang ditangani dan informasi lanjutan akan diberikan.

Ketiga, **empatik**. Bahasa yang digunakan harus menunjukkan kepedulian kepada korban dan keluarga. Hindari bahasa dingin atau menyalahkan.

Keempat, **melindungi privasi**. Nama korban, kondisi kesehatan, catatan konseling, atau informasi keluarga tidak boleh diumbar.

Kelima, **menghindari spekulasi**. Sekolah tidak boleh menyampaikan dugaan tanpa verifikasi.

Keenam, **memberi instruksi jelas**. Orang tua perlu tahu apa yang harus dilakukan: menjemput anak, menunggu informasi, menghubungi nomor tertentu, atau mengikuti prosedur.

Ketujuh, **mendokumentasikan komunikasi**. Pernyataan resmi, pesan kepada orang tua, dan kronologi harus terdokumentasi.

Komunikasi krisis harus disiapkan sebelum krisis. Sekolah perlu memiliki daftar kontak orang tua, kanal komunikasi resmi, template pesan darurat, dan prosedur penyampaian informasi. Pada era media sosial, diam terlalu lama dapat menimbulkan rumor. Namun berbicara terlalu cepat tanpa data juga berbahaya. Keseimbangan antara kecepatan dan akurasi sangat penting.

16.12 Business Continuity Plan untuk Sekolah

Business Continuity Plan atau rencana keberlanjutan operasional dalam konteks sekolah dapat disebut **Rencana Keberlanjutan Layanan Pendidikan**. Tujuannya adalah memastikan pembelajaran dan layanan penting tetap berjalan meskipun terjadi gangguan.

Rencana keberlanjutan sekolah perlu menjawab beberapa pertanyaan:

1. Jika ruang kelas rusak, di mana pembelajaran berlangsung?
2. Jika guru utama tidak hadir lama, siapa pengganti?
3. Jika internet sekolah mati, bagaimana komunikasi berjalan?
4. Jika data digital hilang, di mana cadangannya?
5. Jika terjadi banjir, kapan sekolah ditutup dan dibuka kembali?
6. Jika terjadi wabah, bagaimana pembelajaran jarak jauh disiapkan?
7. Jika terjadi konflik sosial, bagaimana melindungi siswa?
8. Jika terjadi kebocoran data, siapa yang menangani?

9. Jika terjadi krisis reputasi, siapa juru bicara?
10. Jika siswa membutuhkan dukungan psikologis, siapa jejaring rujukan?

Rencana keberlanjutan harus mencakup layanan prioritas: keselamatan, komunikasi, pembelajaran, data, keuangan, sarana, dan dukungan psikososial. Sekolah perlu menentukan dokumen penting yang harus dicadangkan, seperti data siswa, data guru, dokumen keuangan, ijazah, arsip legal, dan data kontak darurat.

Pembelajaran darurat perlu dirancang realistis. Tidak semua siswa memiliki perangkat dan internet. Jika pembelajaran daring diperlukan, sekolah harus memetakan akses. Jika daring tidak memungkinkan, sekolah dapat menggunakan modul cetak, jadwal terbatas, kelompok kecil, radio komunitas, atau kerja sama dengan masyarakat. Rencana keberlanjutan harus inklusif.

16.13 Resiliensi Sekolah

Resiliensi sekolah adalah kemampuan sekolah untuk bertahan menghadapi tekanan, beradaptasi terhadap perubahan, pulih dari krisis, dan berkembang menjadi lebih kuat. Resiliensi bukan kekebalan terhadap masalah. Resiliensi adalah kemampuan bangkit.

Resiliensi sekolah memiliki beberapa komponen.

16.13.1 Kepemimpinan Adaptif

Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan dalam ketidakpastian. Dalam krisis, informasi sering tidak lengkap. Pemimpin adaptif mampu mendengar masukan, membaca situasi, menetapkan prioritas, dan menjaga ketenangan.

16.13.2 Budaya Saling Percaya

Sekolah yang memiliki kepercayaan akan lebih mudah menghadapi krisis. Guru percaya kepada kepala sekolah. Orang tua percaya kepada sekolah.

Siswa percaya kepada guru. Tanpa kepercayaan, krisis cepat berubah menjadi saling menyalahkan.

16.13.3 Komunikasi yang Andal

Resiliensi membutuhkan arus informasi yang jelas. Sekolah harus memiliki sistem komunikasi internal dan eksternal.

16.13.4 Jejaring Dukungan

Sekolah tangguh tidak berdiri sendiri. Ia memiliki jejaring dengan puskesmas, BPBD, dinas pendidikan, kepolisian, komite, alumni, psikolog, rumah ibadah, dan komunitas lokal.

16.13.5 Kapasitas Belajar Organisasi

Setelah krisis, sekolah perlu belajar. Kesalahan dianalisis. SOP diperbaiki. Latihan diperbarui. Data digunakan. Pengalaman menjadi pengetahuan.

16.13.6 Dukungan Psikososial

Resiliensi bukan hanya fisik, tetapi emosional. Warga sekolah perlu merasa didukung setelah krisis.

16.13.7 Fleksibilitas Pembelajaran

Sekolah tangguh mampu mengubah cara belajar ketika kondisi berubah. Pembelajaran dapat dilakukan di ruang berbeda, waktu berbeda, media berbeda, atau moda berbeda.

16.14 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Risiko dan Krisis

Kepala sekolah adalah pemimpin utama dalam manajemen risiko dan krisis. Ia bertanggung jawab memastikan sekolah memiliki sistem pencegahan, kesiapsiagaan, respons, dan pemulihan.

Peran kepala sekolah mencakup:

1. membangun budaya keselamatan;
2. membentuk tim manajemen risiko dan krisis;
3. memastikan peta risiko sekolah tersedia;

4. menyusun SOP darurat;
5. melaksanakan simulasi berkala;
6. menjaga keamanan data;
7. membangun jejaring dengan pihak luar;
8. memimpin komunikasi krisis;
9. memastikan korban dilindungi;
10. mengevaluasi setiap kejadian;
11. memasukkan risiko ke dalam perencanaan sekolah;
12. menjaga integritas dan transparansi.

Kepala sekolah tidak boleh menganggap risiko sebagai urusan teknis semata. Risiko menyangkut kepemimpinan. Saat krisis, warga sekolah melihat kepala sekolah. Apakah ia tenang? Apakah ia peduli? Apakah ia jujur? Apakah ia mengambil tanggung jawab? Respons kepala sekolah dapat memperkuat atau meruntuhkan kepercayaan.

16.15 Peran Guru, Wali Kelas, dan Guru BK

Guru berada di garis depan. Mereka paling dekat dengan peserta didik. Dalam manajemen risiko, guru memiliki peran penting.

Guru perlu mengenali risiko kelas: konflik siswa, perundungan, perubahan perilaku, absensi, kelelahan, ketidakamanan ruang kelas, atau penggunaan gawai yang bermasalah. Guru harus tahu prosedur melapor dan merespons. Guru tidak boleh menyelesaikan semua masalah sendiri jika masalah membutuhkan dukungan lebih lanjut.

Wali kelas memiliki peran khusus sebagai penghubung siswa, orang tua, guru mata pelajaran, dan sekolah. Wali kelas perlu memantau kehadiran, perilaku, dan perkembangan siswa. Ia sering menjadi detektor awal risiko.

Guru BK atau konselor memiliki peran penting dalam dukungan psikososial, pencegahan perundungan, konseling, rujukan, dan pemulihan

pascakrisis. Namun, guru BK tidak boleh bekerja sendiri. Dukungan psikososial adalah tanggung jawab sekolah secara kolektif.

Guru juga berperan dalam pendidikan risiko. Guru dapat mengintegrasikan literasi kebencanaan, keselamatan digital, kesehatan mental, dan keberlanjutan ke dalam pembelajaran. Peserta didik perlu belajar bukan hanya apa itu risiko, tetapi bagaimana bertindak bijak saat menghadapi risiko.

16.16 Peran Tenaga Kependidikan, Operator, dan Petugas Layanan

Tenaga kependidikan sering kali menjadi penjaga sistem operasional sekolah. Dalam krisis, peran mereka sangat penting. Tenaga administrasi menjaga data kontak, arsip, surat, dan dokumen penting. Operator menjaga sistem informasi dan backup data. Bendahara menjaga akses data keuangan dan kebutuhan darurat. Pustakawan, laboran, petugas keamanan, petugas kebersihan, dan penjaga sekolah memiliki peran dalam keselamatan fasilitas.

Petugas keamanan dapat menjadi orang pertama yang mengetahui ancaman fisik. Petugas kebersihan dapat melihat kerusakan fasilitas, genangan air, atau bahaya sanitasi. Laboran menjaga keselamatan bahan dan alat. Operator menjaga data agar tidak hilang. Semua peran ini harus masuk dalam SOP.

Sekolah tangguh menghargai tenaga kependidikan sebagai bagian dari sistem keselamatan, bukan hanya pelaksana administratif.

16.17 Peran Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Orang tua dan komite memiliki peran penting dalam manajemen risiko sekolah. Orang tua perlu memahami prosedur darurat, kanal komunikasi resmi, titik penjemputan, kebijakan penggunaan gawai, dan cara mendukung anak setelah krisis. Komite dapat membantu pengawasan, dukungan sumber daya, komunikasi masyarakat, dan jejaring bantuan.

Masyarakat sekitar sekolah juga merupakan bagian dari ekosistem resiliensi. Saat bencana, masyarakat dapat membantu evakuasi, logistik, transportasi, atau tempat sementara. Puskesmas dapat mendukung kesehatan. BPBD dapat membantu kesiapsiagaan bencana. Kepolisian dapat membantu keamanan. Pemadam kebakaran dapat memberi edukasi. Alumni dapat membantu sumber daya.

Kemitraan harus dibangun sebelum krisis. Saat krisis terjadi, membangun jejaring dari nol akan terlambat. Sekolah perlu memiliki daftar kontak dan hubungan kerja yang sudah dikenal.

16.18 Studi Kasus Naratif: SMP Tangguh Mandiri Menghadapi Banjir dan Krisis Data

SMP Tangguh Mandiri adalah sekolah dengan 580 peserta didik. Sekolah ini berada di wilayah yang beberapa tahun terakhir sering mengalami banjir. Selain risiko banjir, sekolah juga mulai menggunakan sistem digital untuk absensi dan nilai. Kepala sekolah menyadari bahwa sekolah menghadapi dua jenis risiko sekaligus: risiko fisik dan risiko digital.

Pada awal tahun, sekolah membentuk Tim Risiko dan Resiliensi. Tim ini terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru BK, operator, bendahara, petugas keamanan, perwakilan guru, komite, dan perwakilan orang tua. Tim memulai dengan membuat peta risiko. Mereka menemukan beberapa titik rawan: selokan belakang sekolah sering tersumbat, ruang arsip berada di lantai dasar, instalasi listrik dekat area lembap, data digital belum dicadangkan, dan belum ada SOP komunikasi darurat.

Langkah pertama adalah mitigasi fisik. Sekolah membersihkan drainase, memindahkan dokumen penting ke tempat lebih tinggi, menandai jalur evakuasi, menyiapkan titik kumpul, dan mengadakan simulasi banjir. Guru menjelaskan kepada siswa apa yang harus dilakukan jika banjir terjadi saat jam sekolah.

Langkah kedua adalah mitigasi digital. Operator membuat jadwal backup data mingguan. Akses data siswa dibatasi. Guru diberi pelatihan singkat

agar tidak membagikan data sensitif melalui grup pesan. Sekolah membuat kanal informasi resmi untuk orang tua.

Pada bulan Februari, hujan deras menyebabkan banjir masuk ke halaman sekolah. Karena sekolah sudah memiliki SOP, guru segera mengarahkan siswa ke titik aman. Petugas keamanan menutup aliran listrik di area tertentu. Wali kelas mendata siswa. Kepala sekolah mengirim pesan resmi kepada orang tua melalui kanal resmi. Komite membantu mengatur penjemputan agar tidak terjadi kepanikan. Tidak ada korban. Pembelajaran dihentikan sementara, tetapi sekolah dapat melanjutkan kegiatan melalui modul belajar yang sudah disiapkan.

Beberapa hari setelah banjir, muncul risiko kedua. Beredar tangkapan layar daftar nilai siswa di grup orang tua. Setelah ditelusuri, salah satu guru tidak sengaja mengirim file ke grup yang salah. Kepala sekolah tidak menutupi. Ia segera meminta file dihapus, menghubungi orang tua, meminta maaf secara resmi, dan mengadakan pelatihan ulang tentang perlindungan data. Sekolah memperketat akses file dan membuat prosedur berbagi dokumen.

Setelah dua kejadian itu, sekolah melakukan evaluasi. Mereka menemukan bahwa simulasi banjir sangat membantu, tetapi komunikasi penjemputan masih perlu diperbaiki. Mereka juga menyadari bahwa risiko digital tidak kalah penting. Dari evaluasi tersebut, sekolah memperbarui SOP, memperkuat backup data, dan membuat program literasi digital untuk guru, siswa, dan orang tua.

SMP Tangguh Mandiri belum menjadi sekolah sempurna. Namun, sekolah itu menunjukkan resiliensi: mampu mengenali risiko, merespons krisis, melindungi warga sekolah, mengakui kesalahan, memperbaiki sistem, dan belajar.

16.19 Model Integratif Manajemen Risiko, Krisis, dan Resiliensi Sekolah

Model integratif bab ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Peta Risiko → Pencegahan → Kesiapsiagaan → Respons Krisis → Pemulihan → Evaluasi → Resiliensi Berkelanjutan.

Peta risiko membantu sekolah melihat ancaman. Pencegahan mengurangi kemungkinan kejadian. Kesiapsiagaan membuat sekolah siap bertindak. Respons krisis melindungi warga sekolah ketika gangguan terjadi. Pemulihan mengembalikan layanan dan kesejahteraan. Evaluasi mengubah pengalaman menjadi pembelajaran. Resiliensi berkelanjutan membuat sekolah semakin tangguh.

Model ini harus berpusat pada peserta didik. Pertanyaan utama bukan hanya "apakah sekolah memiliki SOP?", tetapi "apakah SOP itu benar-benar melindungi anak?" Bukan hanya "apakah simulasi dilakukan?", tetapi "apakah semua siswa tahu dan mampu mengikuti prosedur?" Bukan hanya "apakah data dicadangkan?", tetapi "apakah data anak terlindungi?"

16.20 Indikator Sekolah Tangguh

Sekolah yang tangguh dapat dilihat dari beberapa indikator.

Pertama, memiliki peta risiko sekolah yang diperbarui.

Kedua, memiliki SOP darurat untuk berbagai skenario.

Ketiga, memiliki Tim Manajemen Risiko dan Krisis.

Keempat, melakukan simulasi bencana dan evakuasi secara berkala.

Kelima, memiliki jalur evakuasi, titik kumpul, dan perlengkapan pertolongan pertama.

Keenam, memiliki sistem komunikasi krisis dengan orang tua.

Ketujuh, memiliki backup data dan kebijakan perlindungan data pribadi.

Kedelapan, memiliki kanal pelaporan aman untuk kekerasan, perundungan, dan risiko psikologis.

Kesembilan, memiliki jejaring dengan puskesmas, BPBD, kepolisian, dinas pendidikan, dan komite.

Kesepuluh, memiliki rencana keberlanjutan pembelajaran saat gangguan.

Kesebelas, melibatkan peserta didik dalam budaya keselamatan.

Keduabelas, memperhatikan siswa berkebutuhan khusus dalam semua prosedur darurat.

Ketigabelas, mengevaluasi setiap kejadian dan simulasi.

Keempatbelas, menggunakan hasil evaluasi untuk memperbaiki sistem.

Kelimabelas, membangun budaya saling percaya dan peduli.

16.21 Tantangan Manajemen Risiko Sekolah

Ada beberapa tantangan dalam membangun sekolah tangguh.

Pertama, **risiko dianggap tidak penting sampai krisis terjadi**. Banyak sekolah baru bergerak setelah mengalami masalah.

Kedua, **SOP hanya menjadi dokumen**. SOP disimpan, tetapi warga sekolah tidak memahami.

Ketiga, **simulasi jarang dilakukan**. Tanpa latihan, prosedur sulit dijalankan saat krisis.

Keempat, **komunikasi krisis belum siap**. Sekolah tidak memiliki kanal resmi, sehingga rumor mudah menyebar.

Kelima, **data tidak terlindungi**. Digitalisasi dilakukan tanpa keamanan.

Keenam, **kesehatan mental distigmatisasi**. Siswa takut meminta bantuan.

Ketujuh, **jejaring eksternal lemah**. Sekolah tidak memiliki hubungan kerja dengan lembaga pendukung.

Kedelapan, **kepala sekolah terlalu fokus pada rutinitas administratif**. Risiko tidak masuk perencanaan.

Kesembilan, **keterbatasan anggaran**. Sekolah merasa keselamatan membutuhkan biaya besar, padahal banyak langkah pencegahan dapat dimulai dari kebiasaan dan prosedur.

Kesepuluh, **budaya menyembunyikan masalah**. Sekolah takut reputasi rusak, sehingga masalah tidak ditangani terbuka.

Tantangan-tantangan ini dapat diatasi jika sekolah menempatkan keselamatan sebagai bagian dari mutu. Sekolah bermutu adalah sekolah yang aman.

16.22 Strategi Penguatan Manajemen Risiko dan Resiliensi Sekolah

Beberapa strategi praktis dapat dilakukan.

Pertama, **masukkan risiko dalam perencanaan sekolah**. Rencana kerja sekolah harus mencakup keselamatan, keamanan digital, perlindungan anak, dan kesiapsiagaan bencana.

Kedua, **buat peta risiko partisipatif**. Libatkan guru, siswa, tenaga kependidikan, orang tua, dan komite untuk mengenali risiko.

Ketiga, **susun SOP sederhana dan operasional**. SOP harus mudah dipahami, bukan dokumen rumit.

Keempat, **latih warga sekolah**. Simulasi harus dilakukan berkala dan dievaluasi.

Kelima, **bangun kanal komunikasi resmi**. Orang tua harus tahu dari mana informasi resmi berasal.

Keenam, **perkuat keamanan data**. Backup, kontrol akses, password, dan etika berbagi data harus menjadi kebiasaan.

Ketujuh, **bangun sistem dukungan psikososial**. Guru BK, wali kelas, dan jejaring rujukan perlu disiapkan.

Kedelapan, **bangun kemitraan eksternal**. Puskesmas, BPBD, kepolisian, pemadam kebakaran, komite, dan alumni dapat menjadi mitra.

Kesembilan, **siapkan rencana pembelajaran darurat**. Sekolah harus tahu bagaimana pembelajaran tetap berjalan saat gangguan.

Kesepuluh, **evaluasi dan dokumentasikan pembelajaran krisis**. Setiap kejadian menjadi sumber perbaikan.

16.23 Implikasi Manajerial bagi Kepala Sekolah

Bagi kepala sekolah, bab ini menegaskan bahwa keselamatan dan resiliensi adalah bagian dari kepemimpinan strategis. Kepala sekolah tidak boleh hanya mengelola sekolah untuk keadaan normal. Ia harus menyiapkan sekolah menghadapi gangguan.

Kepala sekolah perlu mengubah pertanyaan manajerial. Tidak cukup bertanya: apakah jadwal berjalan? Apakah rapor selesai? Apakah laporan lengkap? Ia juga harus bertanya: apakah sekolah aman? Apakah data terlindungi? Apakah siswa tahu jalur evakuasi? Apakah guru tahu prosedur krisis? Apakah orang tua tahu kanal resmi? Apakah pembelajaran tetap berjalan jika terjadi gangguan?

Kepala sekolah juga harus membangun budaya jujur. Risiko tidak boleh ditutupi. Semakin dini risiko dikenali, semakin mudah dicegah. Kepala sekolah perlu membangun lingkungan di mana guru, siswa, dan staf berani melaporkan bahaya tanpa takut disalahkan.

16.24 Implikasi bagi Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru perlu memahami bahwa keselamatan adalah bagian dari tugas pendidikan. Guru bukan hanya mengajar materi, tetapi juga menjaga rasa aman, mengenali risiko, dan mendidik siswa agar tangguh. Guru perlu mengetahui SOP darurat, jalur evakuasi, prosedur pelaporan kekerasan, dan etika digital.

Tenaga kependidikan perlu memahami peran masing-masing dalam krisis. Operator menjaga data. Staf administrasi menjaga kontak dan dokumen. Petugas keamanan menjaga akses. Petugas kebersihan mengenali bahaya fisik. Bendahara menjaga dukungan logistik. Semua warga sekolah memiliki peran.

16.25 Implikasi bagi Peserta Didik, Orang Tua, Komite, dan Masyarakat

Peserta didik perlu dilatih menjadi subjek keselamatan, bukan hanya objek perlindungan. Mereka perlu tahu apa yang harus dilakukan saat darurat, bagaimana melapor, bagaimana membantu teman, bagaimana menjaga keamanan digital, dan bagaimana membangun budaya anti-kekerasan.

Orang tua perlu memahami prosedur sekolah. Dalam krisis, kepanikan orang tua dapat memperburuk situasi jika tidak ada komunikasi jelas. Komite dapat membantu memperkuat dukungan sumber daya dan jejaring. Masyarakat sekitar dapat menjadi bagian dari sistem pertolongan.

Manajemen risiko sekolah adalah kerja bersama. Sekolah tangguh lahir dari komunitas yang tangguh.

16.26 Penutup Bab

Manajemen risiko, krisis, dan resiliensi sekolah merupakan bagian penting dari manajemen persekolahan modern. Sekolah tidak cukup hanya tertib, bermutu, digital, inklusif, dan berkelanjutan dalam keadaan normal. Sekolah juga harus siap menghadapi gangguan. Sekolah harus mampu melindungi warga sekolah, menjaga keberlanjutan pembelajaran, mengelola komunikasi, memulihkan kondisi, dan belajar dari krisis.

Risiko tidak dapat dihapus sepenuhnya. Namun, risiko dapat dikenali, dicegah, dikurangi, dan dikelola. Krisis tidak selalu dapat dihindari. Namun, respons krisis dapat disiapkan. Gangguan dapat terjadi. Namun, sekolah dapat menjadi lebih kuat setelahnya.

Sekolah tangguh bukan sekolah yang tidak pernah jatuh. Sekolah tangguh adalah sekolah yang mampu bangkit dengan lebih bijak. Ia memiliki pemimpin yang tenang, guru yang peduli, tenaga kependidikan yang siap, peserta didik yang terlatih, orang tua yang memahami prosedur, komite yang mendukung, masyarakat yang terhubung, data yang aman, dan budaya yang saling menjaga.

Pada akhirnya, manajemen risiko sekolah adalah bentuk kasih sayang institusional. Ia menunjukkan bahwa sekolah sungguh-sungguh peduli terhadap keselamatan, martabat, dan masa depan peserta didik. Sekolah yang tangguh adalah sekolah yang siap menghadapi krisis, melindungi warganya, memulihkan pembelajaran, dan bangkit lebih kuat.

Glossarium

Backup Data: Salinan cadangan data penting untuk mencegah kehilangan akibat kerusakan sistem, kesalahan manusia, atau serangan digital.

Business Continuity Plan: Rencana keberlanjutan layanan agar fungsi utama sekolah tetap berjalan ketika terjadi gangguan.

Cyberbullying: Perundungan yang dilakukan melalui media digital, seperti pesan, media sosial, gim daring, atau platform komunikasi.

Kanal Pelaporan Aman: Sarana yang memungkinkan siswa, guru, atau orang tua melaporkan masalah tanpa takut dipermalukan atau dibalas.

Kesiapsiagaan: Kondisi siap menghadapi risiko melalui SOP, latihan, perlengkapan, komunikasi, dan pembagian peran.

Komunikasi Krisis: Penyampaian informasi resmi saat krisis secara cepat, akurat, empatik, dan terkoordinasi.

Krisis Sekolah: Peristiwa serius yang mengganggu keselamatan, layanan, reputasi, atau keberlanjutan sekolah.

Manajemen Krisis: Proses merespons keadaan darurat secara cepat, terkoordinasi, dan bertanggung jawab.

Manajemen Risiko Sekolah: Proses mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, memantau, dan mengomunikasikan risiko di lingkungan sekolah.

Mitigasi: Upaya mengurangi dampak risiko apabila peristiwa terjadi.

Peta Risiko Sekolah: Gambaran potensi risiko sekolah berdasarkan lokasi, fasilitas, sosial, digital, psikologis, dan operasional.

Pemulihan: Proses mengembalikan layanan, kondisi fisik, psikologis, sosial, dan kepercayaan setelah krisis.

Resiliensi Sekolah: Kemampuan sekolah untuk bertahan, beradaptasi, pulih, belajar, dan menjadi lebih kuat setelah gangguan.

Satuan Pendidikan Aman Bencana: Program untuk mencegah dan menanggulangi dampak bencana pada satuan pendidikan.

Sekolah Tangguh: Sekolah yang mampu mengelola risiko, merespons krisis, melindungi warga sekolah, dan menjaga keberlanjutan pembelajaran.

SOP Darurat: Prosedur operasional standar untuk tindakan saat terjadi keadaan darurat.

Tim Manajemen Krisis: Tim yang bertugas mengoordinasikan respons sekolah saat krisis.

Daftar Pustaka

Brock, S. E., Sandoval, J., & Lewis, S. (2001). *Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams* (2nd ed.). John Wiley & Sons. DOI tidak tersedia.

Cai, C., Li, X., & Wang, Y. (2025). School-based interventions for resilience in children and adolescents: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychiatry*. DOI tersedia pada publikasi jurnal.

GADRRRES. (2022). *Comprehensive School Safety Framework 2022–2030: For child rights and resilience in the education sector*. Global Alliance for Disaster Risk Reduction and Resilience in the Education Sector. DOI tidak tersedia.

Kano, M., & Bourque, L. B. (2007). Experiences with and preparedness for emergencies and disasters among public schools in California. *NASSP Bulletin, 91*(3), 201–218. doi: 10.1177/0192636507305102.

Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist, 56*(3), 227–238. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.227.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology, 41*, 127–150. doi: 10.1007/s10464-007-9156-6.

PBIS Center. (2026). *Supporting schools during and after crisis*. Center on Positive Behavioral Interventions and Supports. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 33 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Program Satuan Pendidikan Aman Bencana*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi*. DOI tidak tersedia.

Republik Indonesia. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 6 Tahun 2026 tentang Budaya Sekolah Aman dan Nyaman*. DOI tidak tersedia.

Sokol, R. L., Heinze, J., Doan, J., Normand, M., Grodzinski, A., Pomerantz, N., Scott, B. A., Gaswirth, M., & Zimmerman, M. (2021). Crisis interventions in schools: A systematic review. *Journal of School Violence, 20*(2), 241–260. doi: 10.1080/15388220.2021.1879098.

UNDRR. (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030*. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. DOI tidak tersedia.

Widowati, E., Istiono, W., & Husodo, A. H. (2023). Disaster preparedness and safety school as a conceptual framework of comprehensive school safety in Indonesian elementary schools. *SAGE Open, 13*(4). doi: 10.1177/21582440231211209.

World Health Organization. (2021). *Mental health in schools: Strengthening promotion and prevention*. WHO. DOI tidak tersedia.

Penutup

******

Refleksi Akhir: Dari Manajemen ke Peradaban

Jika ditarik lebih jauh, manajemen persekolahan bukan hanya urusan sekolah. Ia adalah bagian dari pembangunan peradaban. Cara kita mengelola sekolah mencerminkan cara kita menghargai manusia, ilmu, masa depan, dan kehidupan bersama. Sekolah yang dikelola dengan integritas akan melahirkan generasi yang memahami integritas. Sekolah yang inklusif akan melahirkan generasi yang menghargai perbedaan. Sekolah yang berkelanjutan akan melahirkan generasi yang peduli bumi. Sekolah yang adaptif terhadap teknologi secara etis akan melahirkan generasi yang mampu menggunakan teknologi tanpa kehilangan kemanusiaan.

Maka, pengantar manajemen persekolahan ini bukan semata-mata pengantar kepada teori manajemen sekolah. Ia adalah ajakan untuk melihat sekolah sebagai ruang transformasi. Setiap keputusan kepala sekolah, setiap tindakan guru, setiap layanan administrasi, setiap penggunaan dana, setiap pengelolaan data, setiap aturan disiplin, setiap komunikasi dengan orang tua, dan setiap inovasi teknologi harus diarahkan kepada pertanyaan mendasar: **apakah ini membantu peserta didik menjadi manusia yang lebih utuh?**

Jika jawabannya ya, maka manajemen persekolahan telah menemukan maknanya.

Sekolah masa depan bukan sekolah yang sempurna tanpa masalah. Sekolah masa depan adalah sekolah yang berani belajar, berani berubah,

berani jujur, berani inklusif, berani etis, berani berkelanjutan, dan berani menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh proses pendidikan.

Dengan semangat itulah buku ini ditutup: bahwa mengelola sekolah adalah mengelola masa depan. Dan masa depan yang baik hanya dapat dibangun oleh sekolah yang memiliki ilmu, hati, integritas, dan keberanian untuk terus belajar.