



MANAJEMEN — dan — KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

INTEGRASI KONSEP DAN PRAKTIK



Dr. Lina Herlina, S. Hum., M. Pd.
Dr. Handriadi, M. Pd.
Ahmad Taufiq, S. Pd. I., M. Pd.
Dr. Noer Rohmah, M. Pd. I.
Niswatin Nurul Hidayati, S. S., M. A.

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Integrasi Konsep dan Praktik

Dr. Lina Herlina, S. Hum., M. Pd

Dr. Handriadi, M.Pd

Ahmad Taufiq, S.Pd.I, M.Pd.

Dr. Noer Rohmah, M.Pd.I

Niswatin Nurul Hidayati, S.S., M.A.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah



MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Integrasi Konsep dan Praktik

Penulis:

Dr. Lina Herlina, S. Hum., M. Pd

Dr. Handriadi, M.Pd

Ahmad Taufiq, S.Pd.I, M.Pd.

Dr. Noer Rohmah, M.Pd.I

Niswatin Nurul Hidayati, S.S., M.A.

ISBN:

978-634-7602-82-4

Editor:

Dr. Joko Hadi Purnomo, S.E., M.Si., M.E.

Cover:

Maftuhul Ilma Wiratama

Penerbit:

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah

Redaksi:

Office I

Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari, Kec. Tuban, Kabupaten Tuban,
Jawa Timur 62314

Office II

Perumahan Menilo Garden, Tuban, Jawa Timur, 62372

Email: hn.publishing24@gmail.com

Juni, 2026

Ukuran:

15.5x23 cm

Hak pengarang dan penerbit dilindungi Undang-undang No. 28 Tahun 2014. Dilarang memproduksi Sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil 'alamîn, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat, taufik, hidayah, dan inayah-Nya sehingga buku yang berjudul “Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi Konsep dan Praktik” dapat diselesaikan dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Saw., beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya yang istiqamah mengikuti ajaran beliau hingga akhir zaman.

Dunia pendidikan saat ini berada dalam arus perubahan yang sangat cepat, ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi digital, tuntutan globalisasi, serta dinamika sosial yang semakin kompleks. Kondisi ini menuntut adanya pengelolaan pendidikan yang profesional, efektif, dan adaptif. Manajemen dan kepemimpinan pendidikan menjadi dua aspek yang sangat menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas, berdaya saing, dan berkarakter.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, prinsip, dan praktik manajemen serta kepemimpinan dalam dunia pendidikan. Pembahasan tidak hanya berfokus pada aspek teoritis, tetapi juga mengintegrasikan pengalaman praktis yang dapat diaplikasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik di tingkat sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi. Selain itu, buku ini juga menyoroti berbagai tantangan kontemporer dalam manajemen pendidikan, seperti transformasi digital, penguatan mutu pendidikan, kepemimpinan berbasis nilai, serta inovasi dalam tata kelola lembaga pendidikan.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi para mahasiswa, dosen, guru, kepala sekolah, pengawas pendidikan, dan praktisi pendidikan lainnya dalam memahami serta mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen dan kepemimpinan pendidikan secara lebih efektif. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengelolaan pendidikan yang lebih baik dan berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini pada masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas bagi dunia pendidikan serta menjadi amal jariyah yang bernilai di sisi Allah Swt. Akhirnya, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Semoga Allah Swt. membalas segala kebaikan dengan pahala yang berlipat ganda.

Salam,
Penulis

DAFTAR ISI

Sampul	i
Sampul Dalam	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	1
A. Pengertian Manajemen Pendidikan	1
B. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	2
C. Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan	3
D. Fungsi Manajemen Pendidikan (POAC)	6
E. Peran Manajer dan Pemimpin dalam Pendidikan	9
F. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pendidikan	12
G. Urgensi Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan	15
H. Tantangan Manajemen Pendidikan Modern	18
BAB 2 TEORI-TEORI MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	22
A. Teori Manajemen Klasik	22
B. Teori Manajemen Modern	25
C. Teori Kepemimpinan Klasik	27
D. Teori Kepemimpinan Kontemporer	30
E. Kepemimpinan Transformasional	33
F. Kepemimpinan Visioner	37
G. Penerapan Teori Dalam Lembaga Pendidikan	40
H. Kritik dan Perkembangan Teori	44
BAB 3 PERENCANAAN STRATEGIS DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN	48
A. Konsep perencanaan strategis	48

B. Analisis lingkungan (internal dan eksternal)	50
C. Penyusunan visi, misi, dan tujuan	53
D. Penetapan strategi lembaga	55
E. Perencanaan berbasis data	58
F. Implementasi rencana strategis	60
G. Monitoring dan evaluasi strategi	62
H. Tantangan perencanaan pendidikan	65
BAB 4 PENGORGANISASIAN DAN STRUKTUR LEMBAGA PENDIDIKAN	69
A. Konsep organisasi pendidikan	69
B. Struktur organisasi sekolah/lembaga	71
C. Pembagian tugas dan wewenang	74
D. Koordinasi antar unit	78
E. Desain organisasi efektif	80
F. Budaya organisasi pendidikan	83
G. Komunikasi organisasi	86
H. Dinamika dan perubahan organisasi	89
BAB 5 KEPEMIMPINAN EFEKTIF DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN	92
A. Karakteristik Pemimpin Efektif	93
B. Gaya Kepemimpinan Dalam Pendidikan	96
C. Kepemimpinan Instruksional	98
D. Kepemimpinan Partisipatif	100
E. Pengambilan Keputusan	101
F. Manajemen Konflik	101
G. Kepemimpinan berbasis nilai	102
H. Evaluasi kinerja pemimpin	103
BAB 6 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PENDIDIKAN	105
A. Konsep SDM Pendidikan	106
B. Rekrutmen Dan Seleksi Tenaga Pendidik	107
C. Pengembangan Profesional Guru	109
D. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik	110

E. Motivasi Dan Kepuasan Kerja	111
F. Kepemimpinan Dalam Pengelolaan SDM	112
G. Retensi Dan Kesejahteraan Tenaga Pendidik	113
H. Tantangan SDM Di Era Digital	113
BAB 7 MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN	115
A. Konsep Kurikulum Pendidikan	115
B. Perencanaan Kurikulum	117
C. Implementasi Kurikulum	120
D. Supervisi pembelajaran	123
E. Integrasi teknologi dalam pembelajaran	125
F. Pengembangan Kurikulum Berbasis Kebutuhan	128
BAB 8 MANAJEMEN MUTU DAN EVALUASI PENDIDIKAN	132
A. Konsep Mutu Pendidikan	132
B. Kriteria Mutu (Ukuran Mutu Sekolah)	133
C. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan	134
D. Langkah Strategis Pimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan	137
E. Indikator Keberhasilan Mutu Pendidikan	141
BAB 9 KEPEMIMPINAN DAN TRANSFORMASI DIGITAL PENDIDIKAN	145
A. Konsep transformasi digital pendidikan	145
B. Peran pemimpin dalam transformasi digital	147
C. Digital leadership dalam pendidikan	150
D. Integrasi teknologi dalam manajemen pendidikan	153
E. Inovasi berbasis teknologi	155
F. Tantangan transformasi digital	158
G. Kesiapan SDM pendidikan	160
H. Strategi implementasi transformasi digital	163

BAB 10 BEST PRACTICE KEPEMIMPINAN DAN STUDI KASUS PENDIDIKAN	167
A. Konsep best practice dalam pendidikan	167
B. Studi kasus kepemimpinan sekolah	169
C. Inovasi kepemimpinan pendidikan	172
D. Analisis keberhasilan dan kegagalan	174
E. Pembelajaran dari praktik nyata	177
F. Adaptasi best practice	179
G. Model kepemimpinan berbasis pengalaman	182
H. Rekomendasi praktis bagi pemimpin pendidikan	184
DAFTAR PUSTAKA	188
PROFIL PENULIS	195

BAB 1

Konsep Dasar Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan

A. Pengertian Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi seluruh sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Sumber daya tersebut meliputi tenaga pendidik, peserta didik, kurikulum, sarana dan prasarana, keuangan, serta lingkungan pendidikan. Dengan kata lain, manajemen pendidikan berfungsi mengarahkan seluruh komponen pendidikan agar bekerja secara terintegrasi dalam mencapai mutu pendidikan yang optimal (Jalil, dkk, 2025).

Manajemen pendidikan adalah mobilisasi dan pemaduan seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi, tetapi juga mencakup proses pengambilan keputusan, kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Kaharuddin, dkk, 2025).

Manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya pendidikan untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Oleh karena itu, manajemen pendidikan menjadi landasan penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan berorientasi pada pencapaian tujuan nasional pendidikan (Rini, dkk, 2021).

Dalam perspektif yang lebih luas, manajemen pendidikan tidak hanya berhubungan dengan pengelolaan sekolah atau lembaga pendidikan, tetapi juga mencakup pengelolaan sistem pendidikan secara keseluruhan. Hal ini meliputi perencanaan program pendidikan, pengembangan kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, pengelolaan sarana-prasarana, pembiayaan pendidikan, serta evaluasi mutu pendidikan. Pengelolaan yang baik akan menghasilkan efektivitas organisasi pendidikan dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan kepada masyarakat (Ayudia, dkk, 2022).

Dengan demikian, manajemen pendidikan dapat dipahami sebagai suatu proses sistematis yang memanfaatkan berbagai sumber daya pendidikan melalui fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, produktif, dan berkelanjutan. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas penerapan manajemen pendidikan yang mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat (Cindy, dkk, 2026).

B. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan menggerakkan seluruh sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam konteks lembaga pendidikan, kepemimpinan tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan mutu pembelajaran, peningkatan kompetensi pendidik, serta pembentukan budaya sekolah yang kondusif bagi perkembangan peserta didik. Kepemimpinan pendidikan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan karena pemimpin berperan sebagai penggerak utama perubahan dan inovasi di lingkungan sekolah (Kolong, dkk, 2023).

Sementara itu, Nasution & Radiansyah (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan seluruh pemangku kepentingan pendidikan agar bekerja sama secara efektif dalam

mencapai tujuan sekolah. Pemimpin pendidikan dituntut mampu merespons perubahan, mengelola inovasi, serta membangun kolaborasi dengan berbagai pihak untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam perspektif internasional, kepemimpinan pendidikan dipahami sebagai proses memadukan aspek manajemen, visi, pengambilan keputusan, dan pengembangan organisasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Outhwaite & Simon (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan administratif, tetapi juga kemampuan membangun visi strategis dan menerjemahkannya ke dalam praktik pendidikan yang efektif.

Kruse (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan modern menuntut pemimpin yang mampu mengintegrasikan dimensi kognitif, organisasi, dan kemanusiaan dalam pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, seorang pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, kolaborasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia agar tercipta lingkungan belajar yang berkualitas dan berorientasi pada pengembangan peserta didik secara holistik.

Oleh karena itu, Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memberdayakan seluruh sumber daya pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan pendidikan yang baik tidak hanya berorientasi pada pengelolaan organisasi sekolah, tetapi juga pada peningkatan mutu pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, serta penciptaan budaya pendidikan yang mendukung keberhasilan peserta didik.

C. Perbedaan Manajemen dan Kepemimpinan

Manajemen dan kepemimpinan merupakan dua konsep yang saling berkaitan tetapi memiliki fokus dan fungsi yang berbeda dalam organisasi pendidikan. Manajemen lebih berorientasi pada proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu,

kepemimpinan berfokus pada kemampuan memengaruhi, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok agar bersedia bekerja menuju visi dan tujuan bersama. Dalam praktiknya, seorang kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan idealnya harus mampu menjalankan kedua fungsi tersebut secara seimbang (Outhwaite & Simon, 2023).

Menurut Sakir, dkk (2024), perbedaan utama antara manajemen dan kepemimpinan terletak pada orientasinya. Manajemen menitikberatkan pada stabilitas, keteraturan, dan efisiensi organisasi melalui penerapan prosedur, aturan, dan kebijakan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kepemimpinan lebih menekankan pada perubahan, inovasi, dan pengembangan organisasi melalui pembentukan visi serta pemberdayaan sumber daya manusia. Dengan kata lain, manajemen berupaya memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan benar (*doing things right*), sedangkan kepemimpinan berupaya memastikan bahwa organisasi melakukan hal yang benar (*doing the right things*).

Menurut Hermawansyah, dkk (2025), dalam konteks pendidikan, manajer pendidikan bertanggung jawab terhadap pengelolaan administrasi sekolah, penyusunan program kerja, pengelolaan anggaran, serta pengawasan pelaksanaan kegiatan pendidikan. Di sisi lain, pemimpin pendidikan berperan dalam membangun budaya sekolah, meningkatkan motivasi guru, mengembangkan inovasi pembelajaran, serta menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi pendidikan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan lebih berorientasi pada manusia (*people-oriented*), sedangkan manajemen lebih berorientasi pada sistem dan proses (*system-oriented*).

Perbedaan lainnya dapat dilihat dari pendekatan terhadap perubahan. Manajemen cenderung menjaga konsistensi dan mengendalikan risiko agar organisasi tetap berjalan sesuai rencana. Sebaliknya, kepemimpinan mendorong perubahan dan adaptasi terhadap tantangan baru dengan menciptakan ide-ide inovatif dan membangun komitmen anggota organisasi. Dalam era transformasi pendidikan dan digitalisasi saat ini, kemampuan kepemimpinan menjadi semakin penting karena

lembaga pendidikan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan (Herlina, dkk, 2026).

Meskipun berbeda, manajemen dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Organisasi pendidikan yang hanya memiliki manajemen yang kuat tanpa kepemimpinan akan berjalan secara administratif tetapi kurang inovatif. Sebaliknya, organisasi yang hanya memiliki kepemimpinan tanpa manajemen yang baik akan memiliki visi yang kuat tetapi kesulitan dalam implementasi. Oleh karena itu, keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung pada integrasi antara kemampuan manajerial dan kemampuan kepemimpinan (Herlina, dkk, 2025).

Penjelasan perbandingan antara manajemen dan kepemimpinan dirinci dalam tabel berikut:

Tabel 1.1. Perbandingan
Manajemen dan Kepemimpinan

Aspek	Manajemen	Kepemimpinan
Fokus Utama	Perencanaan, pengorganisasian, pengawasan	Visi, inspirasi, dan pengaruh
Orientasi	Sistem dan proses	Manusia dan hubungan
Tujuan	Efisiensi dan stabilitas	Perubahan dan pengembangan
Pendekatan	Mengendalikan dan mengatur	Memotivasi dan memberdayakan
Hasil yang Diharapkan	Keteraturan organisasi	Komitmen dan inovasi
Pertanyaan Utama	Bagaimana pekerjaan dilakukan?	Mengapa dan ke mana organisasi menuju?

Oleh karena itu, Manajemen dan kepemimpinan merupakan dua fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam organisasi pendidikan. Manajemen berfokus pada pengelolaan sumber daya, sistem, dan proses untuk mencapai efisiensi organisasi, sedangkan kepemimpinan berfokus pada kemampuan memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan

anggota organisasi menuju visi dan perubahan yang diinginkan. Keberhasilan lembaga pendidikan akan lebih optimal apabila pemimpin mampu mengintegrasikan keterampilan manajerial dan kepemimpinan secara seimbang.

D. Fungsi Manajemen Pendidikan (POAC)

Manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Salah satu konsep yang paling banyak digunakan dalam manajemen pendidikan adalah fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*). Konsep ini menjadi landasan bagi pengelolaan lembaga pendidikan karena memberikan kerangka kerja yang terstruktur dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi seluruh kegiatan pendidikan. Penerapan fungsi POAC memungkinkan sekolah atau lembaga pendidikan mengoptimalkan sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan, serta kurikulum guna mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Muslih, dkk, 2025).

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi pertama dan paling mendasar dalam manajemen pendidikan. Perencanaan adalah proses menetapkan tujuan pendidikan, menentukan strategi yang akan digunakan, mengidentifikasi kebutuhan sumber daya, serta menyusun langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks pendidikan, perencanaan mencakup penyusunan visi dan misi sekolah, program kerja, kurikulum, anggaran pendidikan, serta target capaian akademik dan nonakademik peserta didik. Perencanaan yang baik membantu lembaga pendidikan mengantisipasi tantangan, meminimalkan risiko, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia (Nurhikmah, 2024).

Perencanaan merupakan kunci utama dalam melakukan aktifitas pada lembaga pendidikan. Perencanaan merupakan sebuah panduan atau pedoman bagi pelaksanaan pendidikan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien, atau

pengendalian dari proses. Meningkatnya mutu pendidikan dimulai dari matangnya perencanaan yang dilakukan (Banurea, dkk, 2023).

2. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah proses mengatur dan mengelompokkan berbagai sumber daya pendidikan agar dapat bekerja secara terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kegiatan ini meliputi pembagian tugas, penetapan wewenang dan tanggung jawab, pembentukan struktur organisasi sekolah, serta pengaturan hubungan kerja antarunit dan personel pendidikan. Melalui pengorganisasian yang efektif, setiap anggota organisasi memahami peran dan tanggung jawabnya sehingga pelaksanaan program pendidikan dapat berjalan secara terarah dan efisien (Jeka, dkk, 2024). Pengorganisasian dalam pendidikan dapat menjadi landasan kuat untuk membentuk generasi yang berintegritas, berwawasan luas, dan berkomitmen pada pembangunan masyarakat (Nawawi, dkk, 2024).

Pengorganisasian sebagai proses menentukan, mengelompokkan, dan mengatur berbagai aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, menentukan wewenang yang relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melaksanakan aktivitas tersebut. Pengorganisasian sebagai proses membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil, menugaskan tugas-tugas ini kepada orang-orang sesuai dengan kemampuan mereka, dan mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. uatu organisasi, tentu saja, tidak akan pernah menjadi besar jika anggotanya hanya berpikir bahwa keberadaan mereka dalam organisasi hanya berdasarkan nasib yang sama (Rahman, dkk, 2024).

3. Actuating (Pelaksanaan/Penggerakan)

Pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan menggerakkan seluruh anggota organisasi agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah

ditetapkan. Dalam lembaga pendidikan, fungsi ini diwujudkan melalui kepemimpinan kepala sekolah, pemberian motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan, pembinaan profesionalisme, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Keberhasilan fungsi *actuating* sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi, kerja sama, dan komitmen seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan (Hafiidh, dkk, 2024).

Actuating merupakan fungsi sekaligus proses dalam administrasi pendidikan. Bagi lembaga pendidikan, penggerakan berarti memobilisasi atau mengarahkan sumber daya yang ada untuk lembaga tersebut, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Upaya terpadu untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia atau menggerakkan bagian-bagian untuk melaksanakan kegiatan yang telah dipersiapkan (Hadijaya, dkk, 2022).

4. *Controlling* (Pengawasan)

Fungsi pengendalian merupakan elemen penting dalam siklus manajemen (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, Pengendalian/POAC) untuk memastikan tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien (Habibah, dkk, 2026). Pengawasan (*controlling*) merupakan proses pemantauan, penilaian, dan evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan guna memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan, mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi, serta mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan. Dalam manajemen pendidikan, pengawasan dapat dilakukan melalui supervisi akademik, evaluasi program, monitoring kinerja guru, penilaian hasil belajar peserta didik, serta audit administrasi sekolah. Fungsi *controlling* berperan penting dalam menjamin mutu pendidikan dan mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) (Sriwiguna, dkk, 2026).

Keempat fungsi POAC merupakan suatu siklus yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Perencanaan menjadi dasar bagi pengorganisasian, pengorganisasian mendukung pelaksanaan, pelaksanaan menghasilkan kinerja yang kemudian dievaluasi melalui pengawasan. Hasil pengawasan selanjutnya menjadi bahan perbaikan dalam perencanaan berikutnya. Oleh karena itu, keberhasilan manajemen pendidikan sangat ditentukan oleh keterpaduan dan keseimbangan pelaksanaan seluruh fungsi POAC dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Oleh karena itu, fungsi manajemen pendidikan POAC terdiri atas *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan/penggerakan), dan *Controlling* (pengawasan). Keempat fungsi tersebut merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan dalam mengelola sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien. Penerapan POAC yang baik memungkinkan lembaga pendidikan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, meningkatkan mutu pendidikan, serta menciptakan proses pengelolaan yang sistematis, terarah, dan berkelanjutan.

E. Peran Manajer dan Pemimpin dalam Pendidikan

Dalam lembaga pendidikan, manajer dan pemimpin memiliki peran yang berbeda tetapi saling melengkapi. Manajer pendidikan berfokus pada pengelolaan sumber daya, pelaksanaan program, dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, pemimpin pendidikan berperan dalam membangun visi, menginspirasi warga sekolah, mendorong perubahan, dan menciptakan budaya organisasi yang positif. Keberhasilan sekolah atau lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan fungsi manajerial dan kepemimpinan secara seimbang (Arini, dkk, 2025).

Berikut masing-masing peran manajer dan pemimpin dalam pendidikan:

1. Peran Manajer dalam Pendidikan

Manajer pendidikan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan

(*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah sebagai manajer bertugas menyusun program kerja, mengelola keuangan, mengatur sumber daya manusia, mengembangkan sarana dan prasarana, serta memastikan seluruh kegiatan pendidikan berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Peran manajer lebih berorientasi pada sistem, prosedur, dan efektivitas operasional organisasi pendidikan (Ambarwati, dkk, 2024).

Manajer pendidikan memainkan peran strategis dalam merancang visi lembaga, mengelola sumber daya, membina tenaga pendidik, serta membangun budaya kerja yang religius dan produktif. Efektivitas peran tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepemimpinan, dukungan sumber daya, komunikasi internal, dan lingkungan organisasi. Dalam menghadapi tantangan peningkatan mutu, manajer menerapkan berbagai strategi seperti peningkatan kapasitas guru, pembaruan sistem evaluasi, penguatan nilai-nilai Islam, dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Manajer pendidikan merupakan aktor kunci dalam pengembangan kualitas lembaga pendidikan Islam. Keberhasilan mereka sangat bergantung pada sinergi antara kemampuan manajerial, serta dukungan sistemik dari lingkungan pendidikan (Basri, dkk, 2025).

Selain itu, manajer pendidikan berfungsi sebagai pengambil keputusan administratif yang memastikan seluruh sumber daya sekolah digunakan secara optimal. Manajer juga bertanggung jawab melakukan koordinasi antarbagian, mengelola konflik organisasi, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program pendidikan. Dengan demikian, manajer berperan menjaga stabilitas organisasi agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efisien (Hayati, dkk, 2025).

2. Peran Pemimpin dalam Pendidikan

Pemimpin pendidikan berperan sebagai visioner yang menentukan arah dan masa depan lembaga pendidikan. Pemimpin tidak hanya mengelola administrasi, tetapi juga

membangun komitmen, motivasi, dan partisipasi seluruh warga sekolah. Pemimpin pendidikan harus mampu mengkomunikasikan visi sekolah, menginspirasi guru dan tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan (Hutasuhut, dkk, 2025).

Dalam era transformasi pendidikan dan digitalisasi, pemimpin pendidikan dituntut menjadi agen perubahan (*change agent*). Pemimpin harus mampu merespons perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat dengan cepat dan tepat. Kepemimpinan yang efektif mendorong inovasi pembelajaran, pengembangan profesional guru, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan (Fidyani, dkk, 2026).

Pemimpin pendidikan juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang positif melalui keteladanan, komunikasi yang efektif, pemberdayaan sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Dengan demikian, pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan potensi individu dalam lembaga pendidikan (Triwiyanto, dkk, 2023).

3. Hubungan antara Peran Manajer dan Pemimpin

Meskipun memiliki fungsi yang berbeda, peran manajer dan pemimpin tidak dapat dipisahkan dalam praktik pendidikan. Seorang kepala sekolah, misalnya, harus mampu menjalankan fungsi manajerial untuk mengelola sekolah secara efektif sekaligus menjalankan fungsi kepemimpinan untuk menggerakkan dan menginspirasi seluruh warga sekolah. Manajemen tanpa kepemimpinan akan menghasilkan organisasi yang tertib tetapi kurang inovatif, sedangkan kepemimpinan tanpa manajemen akan menghasilkan visi yang baik tetapi sulit diwujudkan secara sistematis. Oleh karena itu, keberhasilan lembaga pendidikan memerlukan sinergi antara kemampuan manajerial dan kepemimpinan (Arini, dkk, 2025).

Perbedaan peran manajer dan pemimpin dalam pendidikan dirinci dalam tabel berikut:

Tabel.1.2. Perbedaan Peran Manajer dan Pemimpin di Bidang Pendidikan

Aspek	Manajer Pendidikan	Pemimpin Pendidikan
Fokus	Pengelolaan sistem dan sumber daya	Pengembangan visi dan perubahan
Orientasi	Efisiensi dan stabilitas	Inovasi dan transformasi
Peran Utama	Merencanakan, mengorganisasi, mengawasi	Menginspirasi, memotivasi, memengaruhi
Pendekatan	Administratif dan prosedural	Strategis dan visioner
Tujuan	Kelancaran operasional sekolah	Peningkatan mutu dan pengembangan organisasi
Ukuran Keberhasilan	Efektivitas pelaksanaan program	Komitmen dan perubahan positif organisasi

Manajer dan pemimpin memiliki peran yang berbeda namun saling melengkapi dalam pendidikan. Manajer berfokus pada pengelolaan sumber daya, sistem, dan proses agar organisasi berjalan efektif dan efisien, sedangkan pemimpin berfokus pada pembangunan visi, motivasi, inovasi, dan perubahan organisasi. Keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung pada kemampuan mengintegrasikan kedua peran tersebut sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

F. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan proses pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, manajemen pendidikan tidak hanya berpedoman pada fungsi-fungsi manajemen, tetapi juga pada sejumlah prinsip dasar yang menjadi landasan dalam

pengambilan keputusan dan penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai pedoman agar pengelolaan lembaga pendidikan dapat berjalan secara terarah, profesional, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan (Mustari, dkk, 2024).

Prinsip-prinsip dasar manajemen pendidikan, adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Efektivitas

Prinsip efektivitas menekankan bahwa seluruh kegiatan pendidikan harus diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas dalam manajemen pendidikan diukur dari tingkat keberhasilan program, pencapaian kompetensi peserta didik, serta keterwujudan visi dan misi lembaga pendidikan. Oleh karena itu, setiap kebijakan, program, dan kegiatan sekolah harus memiliki keterkaitan yang jelas dengan tujuan pendidikan yang ingin dicapai (Syafi'i, dkk, 2023).

2. Prinsip Efisiensi

Prinsip efisiensi mengharuskan lembaga pendidikan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal, baik sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, maupun waktu. Pengelolaan yang efisien memungkinkan tujuan pendidikan dicapai dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relatif minimal tanpa mengurangi kualitas hasil yang diperoleh. Dalam era transformasi digital, efisiensi juga diwujudkan melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung administrasi dan pembelajaran (Asari, dkk, 2023).

3. Prinsip Kerja Sama (Kooperatif)

Manajemen pendidikan tidak dapat dilaksanakan secara individual, melainkan memerlukan kerja sama antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Prinsip kerja sama menekankan pentingnya koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi dalam menjalankan program pendidikan. Melalui kerja sama yang baik, berbagai potensi yang dimiliki oleh setiap pihak dapat disinergikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal (Wahyudin, dkk, 2023).

4. Prinsip Fleksibilitas

Lembaga pendidikan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, kebutuhan peserta didik, dan tuntutan masyarakat. Prinsip fleksibilitas menghendaki adanya kemampuan adaptasi terhadap perubahan tanpa mengabaikan tujuan utama pendidikan. Fleksibilitas menjadi semakin penting pada era digital dan globalisasi yang menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan inovasi dan pembaruan ((Asari, dkk, 2023).

5. Prinsip Kontinuitas (Berkelanjutan)

Manajemen pendidikan harus dilakukan secara berkesinambungan dan tidak bersifat insidental. Setiap program pendidikan perlu direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dan dikembangkan secara terus-menerus agar terjadi peningkatan mutu yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Prinsip ini menekankan pentingnya evaluasi dan tindak lanjut sebagai dasar penyempurnaan program pendidikan di masa mendatang (Muslih, dkk, 2025).

6. Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas berarti bahwa seluruh kegiatan pendidikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada berbagai pemangku kepentingan, baik pemerintah, masyarakat, maupun orang tua peserta didik. Pengelolaan keuangan, pelaksanaan program, dan pencapaian hasil pendidikan harus dilakukan secara transparan dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Prinsip ini penting untuk membangun kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan (Jalil, dkk, 2025).

7. Prinsip Partisipatif

Prinsip partisipatif menekankan keterlibatan seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan program pendidikan. Keterlibatan tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), komitmen, dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan lembaga pendidikan. Partisipasi aktif dari berbagai pihak juga membantu menciptakan lingkungan pendidikan yang demokratis dan inklusif (Kaharuddin, dkk, 2025).

8. Prinsip Berorientasi pada Mutu

Seluruh aktivitas manajemen pendidikan harus diarahkan pada peningkatan mutu layanan pendidikan. Prinsip ini mencakup upaya peningkatan kualitas pembelajaran, kompetensi pendidik, sarana prasarana, serta kepuasan peserta didik dan masyarakat. Orientasi mutu menjadi salah satu indikator utama keberhasilan manajemen pendidikan modern (Asari, dkk, 2023).

Oleh karena itu, prinsip-prinsip dasar manajemen pendidikan meliputi efektivitas, efisiensi, kerja sama, fleksibilitas, kontinuitas, akuntabilitas, partisipatif, dan orientasi mutu. Prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan dalam mengelola lembaga pendidikan agar seluruh sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pendidikan. Penerapan prinsip-prinsip manajemen pendidikan secara konsisten akan mendukung terciptanya pengelolaan pendidikan yang profesional, transparan, adaptif, dan berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

G. Urgensi Kepemimpinan Dalam Lembaga Pendidikan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor paling menentukan keberhasilan lembaga pendidikan. Dalam era globalisasi, transformasi digital, dan perubahan kebijakan pendidikan yang berlangsung sangat cepat, keberadaan pemimpin yang efektif menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Kepemimpinan pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai pengelola administrasi sekolah, tetapi juga sebagai pengarah visi, penggerak perubahan, pengambil keputusan, serta pengembang budaya organisasi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan efektivitas sekolah, kinerja guru, dan prestasi peserta didik (Hutasuhut, dkk, 2025).

Berikut urgensi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan, yaitu:

1. Menentukan Arah dan Visi Lembaga Pendidikan

Urgensi pertama kepemimpinan terletak pada kemampuannya menentukan arah dan visi lembaga

pendidikan. Seorang pemimpin bertanggung jawab merumuskan tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang yang selaras dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat, dan perkembangan zaman. Visi yang jelas akan menjadi pedoman bagi seluruh warga sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Tanpa kepemimpinan yang kuat, lembaga pendidikan cenderung kehilangan arah dan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Fadillah, 2024).

2. Meningkatkan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pemimpin pendidikan yang efektif mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, mendorong peningkatan kompetensi guru, mengembangkan inovasi pembelajaran, serta memastikan terlaksananya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi program peningkatan mutu pendidikan dan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) (Mahlan, dkk, 2025).

3. Mendorong Inovasi dan Adaptasi terhadap Perubahan

Perkembangan teknologi, digitalisasi pendidikan, dan munculnya paradigma *Education 5.0* menuntut lembaga pendidikan untuk terus beradaptasi. Dalam kondisi tersebut, pemimpin berperan sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mampu mengarahkan organisasi menghadapi tantangan baru. Kepemimpinan yang inovatif membantu sekolah mengadopsi teknologi pendidikan, memperbarui metode pembelajaran, serta menciptakan budaya inovasi yang mendukung peningkatan kualitas layanan pendidikan (Allam, dkk, 2024).

4. Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan

Guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus mampu memotivasi, membina, dan memberdayakan guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara profesional. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan disiplin kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta kinerja

guru dalam proses pembelajaran. Pemimpin yang mampu menjadi pembimbing, fasilitator, dan teladan akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif (Herlina, dkk, 2025).

5. Membangun Budaya Organisasi yang Positif

Budaya sekolah yang positif tidak terbentuk secara otomatis, melainkan melalui proses yang dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin berperan dalam menanamkan nilai-nilai integritas, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan profesionalisme kepada seluruh warga sekolah. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), memperkuat kerja sama tim, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan (Hutasuhut, dkk, 2025). Budaya sekolah yang positif tidak terbentuk secara otomatis, melainkan melalui proses yang dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin berperan dalam menanamkan nilai-nilai integritas, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan profesionalisme kepada seluruh warga sekolah. Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), memperkuat kerja sama tim, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan (Muslih, dkk, 2025).

6. Menghadapi Tantangan Pendidikan Modern

Lembaga pendidikan saat ini menghadapi berbagai tantangan, seperti perubahan kurikulum, perkembangan teknologi informasi, tuntutan kompetensi abad ke-21, serta meningkatnya harapan masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Dalam situasi tersebut, pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan strategis untuk mengelola perubahan, menyelesaikan masalah, membangun kolaborasi dengan berbagai pihak, dan mengambil keputusan yang tepat. Kepemimpinan yang adaptif menjadi kunci keberhasilan lembaga pendidikan dalam mempertahankan eksistensi dan daya saingnya (Zulkarnaen, dkk, 2025).

7. Meningkatkan Efektivitas dan Keberlanjutan Organisasi

Keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tidak hanya diukur dari pencapaian jangka pendek, tetapi juga dari

kemampuannya berkembang secara berkelanjutan. Kepemimpinan yang baik memastikan bahwa seluruh sumber daya pendidikan dikelola secara efektif, program-program sekolah berjalan sesuai tujuan, dan terjadi perbaikan mutu secara terus-menerus (*continuous improvement*). Dengan demikian, kepemimpinan menjadi fondasi utama bagi keberlangsungan dan kemajuan lembaga pendidikan (Wisnu, dkk, 2025).

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memiliki urgensi yang sangat tinggi karena menjadi faktor penentu arah, mutu, efektivitas, dan keberlanjutan penyelenggaraan pendidikan. Pemimpin pendidikan tidak hanya berperan sebagai pengelola organisasi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong peningkatan mutu pendidikan, pengembangan profesionalisme guru, pembentukan budaya sekolah yang positif, serta kemampuan lembaga pendidikan dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan zaman.

H. Tantangan Manajemen Pendidikan Modern

Manajemen pendidikan modern menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, perubahan sosial, serta tuntutan peningkatan mutu pendidikan. Lembaga pendidikan tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan administrasi dan pembelajaran, tetapi juga dituntut mampu beradaptasi dengan transformasi digital, perubahan kebutuhan masyarakat, serta perkembangan kompetensi abad ke-21. Oleh karena itu, pengelola pendidikan perlu mengembangkan strategi yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan agar mampu menjawab berbagai tantangan tersebut (Shafira, dkk, 2025).

Berikut tantangan-tantangan manajemen pendidikan modern, diantaranya:

1. Transformasi Digital dan Pemanfaatan Teknologi

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen pendidikan modern adalah digitalisasi pendidikan. Pemanfaatan teknologi seperti *Learning Management*

System (LMS), kecerdasan buatan (AI), sistem informasi sekolah, dan platform pembelajaran digital menuntut lembaga pendidikan untuk melakukan perubahan dalam sistem pengelolaan dan pembelajaran. Namun, implementasi teknologi sering menghadapi hambatan berupa keterbatasan infrastruktur, kesiapan sumber daya manusia, dan biaya pengembangan sistem digital (Ridani, dkk, 2025).

2. Kesenjangan Infrastruktur dan Akses Pendidikan

Pemerataan akses pendidikan masih menjadi tantangan utama, terutama di daerah terpencil, tertinggal, dan kepulauan. Ketimpangan fasilitas pendidikan, akses internet, laboratorium, perpustakaan, dan sarana pembelajaran digital menyebabkan kualitas layanan pendidikan belum merata. Manajemen pendidikan modern dituntut mampu mengembangkan strategi yang dapat menjamin akses pendidikan yang adil dan inklusif bagi seluruh peserta didik (Mariatul, dkk, 2025).

3. Peningkatan Kompetensi Guru dan Tenaga Kependidikan

Perkembangan teknologi dan perubahan paradigma pembelajaran mengharuskan guru memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan digital yang memadai. Tantangan yang sering muncul adalah masih adanya kesenjangan kompetensi digital, keterbatasan pelatihan berkelanjutan, serta resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, manajemen pendidikan perlu menyediakan program pengembangan profesional yang berkesinambungan agar guru mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pendidikan modern (Herlina, dkk, 2025).

4. Penjaminan dan Peningkatan Mutu Pendidikan

Masyarakat saat ini menuntut layanan pendidikan yang berkualitas dan relevan dengan kebutuhan dunia kerja serta perkembangan ilmu pengetahuan. Tantangan bagi manajemen pendidikan adalah memastikan mutu pembelajaran, efektivitas kurikulum, kualitas lulusan, serta sistem evaluasi yang akuntabel. Penerapan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) dan sistem evaluasi berbasis data menjadi kebutuhan penting

dalam menjamin kualitas pendidikan secara berkelanjutan (Nuryani, dkk, 2025).

5. Adaptasi terhadap Kurikulum dan Kebutuhan Abad ke-21
Perubahan dunia kerja dan perkembangan teknologi menuntut pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kolaborasi, literasi digital, dan kemampuan memecahkan masalah. Oleh karena itu, manajemen pendidikan menghadapi tantangan dalam mengembangkan kurikulum yang fleksibel, relevan, dan adaptif terhadap kebutuhan masa depan (Shafira, dkk, 2024).
6. Pengelolaan Perubahan dan Inovasi
Lembaga pendidikan harus mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, serta perubahan kebutuhan masyarakat. Tantangan ini menuntut pemimpin dan manajer pendidikan memiliki kemampuan *change management* untuk mengelola transformasi organisasi secara efektif. Kegagalan dalam mengelola perubahan dapat menyebabkan rendahnya efektivitas program pendidikan dan menurunnya daya saing lembaga pendidikan (Bhuiyan, et al, 2021).
7. Pengelolaan Keuangan dan Efisiensi Anggaran
Keterbatasan anggaran sering menjadi hambatan dalam pengembangan pendidikan. Manajemen pendidikan modern dituntut mampu mengelola sumber daya keuangan secara transparan, akuntabel, dan efisien. Pengalokasian dana untuk pengembangan teknologi, peningkatan kompetensi guru, pemeliharaan sarana prasarana, serta peningkatan mutu pembelajaran harus dilakukan secara tepat agar menghasilkan dampak yang optimal (Yadi, dkk, 2025).
8. Tantangan Globalisasi dan Kompetisi Internasional
Globalisasi mendorong lembaga pendidikan untuk menghasilkan lulusan yang mampu bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Hal ini menuntut manajemen pendidikan untuk meningkatkan kualitas layanan, memperkuat literasi global, mengembangkan kemampuan berbahasa asing, serta mengintegrasikan

teknologi dan inovasi dalam proses pendidikan. Kompetisi global juga menuntut lembaga pendidikan untuk terus melakukan pembaruan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan (Ahmad, et al, 2023).

9. Pengelolaan Data dan Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti

Di era digital, pengambilan keputusan dalam pendidikan semakin bergantung pada data. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana mengelola data peserta didik, kinerja guru, mutu pembelajaran, dan evaluasi sekolah secara efektif. Sistem informasi pendidikan yang terintegrasi menjadi kebutuhan penting untuk mendukung pengambilan keputusan yang akurat, cepat, dan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) (Ridani, dkk, 2025).

Oleh karena itu, manajemen 21endidikan modern menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, meliputi transformasi digital, kesenjangan infrastruktur, peningkatan kompetensi guru, penjaminan mutu 21endidikan, adaptasi kurikulum, pengelolaan perubahan, keterbatasan anggaran, globalisasi, serta pengelolaan data 21endidikan. Untuk menghadapi tantangan tersebut, 21endidi 21endidikan memerlukan manajemen yang inovatif, adaptif, dan berbasis teknologi agar mampu meningkatkan kualitas layanan 21endidikan serta menghasilkan lulusan yang kompeten dan siap menghadapi tuntutan abad ke-21.

BAB 2

Teori-Teori Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan

A. Teori Manajemen Klasik

Teori Manajemen Klasik merupakan salah satu teori manajemen yang berkembang pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan efektivitas kerja. Teori ini berasumsi bahwa organisasi dapat dikelola secara rasional melalui pembagian kerja yang jelas, struktur organisasi yang teratur, serta penerapan aturan dan prosedur yang sistematis. Dalam perkembangan manajemen, teori klasik menjadi fondasi bagi lahirnya berbagai teori manajemen modern dan masih memiliki relevansi dalam pengelolaan organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Tokoh utama teori manajemen klasik adalah Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber, yang masing-masing memberikan kontribusi penting terhadap perkembangan ilmu manajemen (Amelia, dkk, 2025).

Berikut beberapa teori manajemen klasik, yaitu:

1. Frederick W. Taylor dikenal sebagai pelopor *Scientific Management* atau manajemen ilmiah. Taylor berpendapat bahwa produktivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui penerapan metode ilmiah dalam menganalisis pekerjaan. Menurutinya, setiap pekerjaan memiliki cara terbaik (*one best way*) yang dapat ditemukan melalui pengamatan, pengukuran, dan standarisasi kerja. Prinsip utama manajemen ilmiah meliputi pengembangan metode kerja yang efisien, seleksi dan pelatihan pekerja secara ilmiah, kerja sama antara manajemen dan pekerja, serta

pembagian tanggung jawab yang jelas antara manajer dan karyawan. Dalam konteks pendidikan, pemikiran Taylor terlihat pada penyusunan standar kerja, pembagian tugas guru, pengelolaan administrasi sekolah, dan sistem evaluasi yang terstruktur (Isti'ana, 2025).

2. Teori Administrasi (Administrative Theory) – Henri Fayol

Henri Fayol mengembangkan teori administrasi yang berfokus pada fungsi dan prinsip-prinsip manajemen. Fayol mengemukakan bahwa manajemen merupakan proses universal yang dapat diterapkan pada semua jenis organisasi. Ia memperkenalkan lima fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*) yang kemudian menjadi dasar pengembangan konsep POAC dalam manajemen modern. Selain itu, Fayol merumuskan 14 prinsip manajemen, seperti pembagian kerja, kesatuan perintah, disiplin, sentralisasi, dan kesatuan arah. Dalam lembaga pendidikan, teori Fayol menjadi dasar dalam pengelolaan sekolah melalui perencanaan program, pembagian tugas, koordinasi kegiatan, dan pengawasan mutu Pendidikan (Wati, dkk, 2025).

3. Teori Birokrasi (Bureaucratic Theory) – Max Weber

Max Weber mengembangkan teori birokrasi yang menekankan pentingnya struktur organisasi yang rasional, hierarki yang jelas, pembagian tugas yang spesifik, serta aturan formal yang mengatur seluruh aktivitas organisasi. Menurut Weber, birokrasi merupakan bentuk organisasi yang paling efisien karena didasarkan pada kompetensi, legalitas, dan prosedur yang objektif. Dalam lembaga pendidikan, teori birokrasi terlihat pada struktur organisasi sekolah, pembagian wewenang antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, serta adanya regulasi dan standar operasional yang mengatur penyelenggaraan pendidikan (Amelia, dkk, 2025).

Menurut Putri, dkk (2025), secara umum teori manajemen klasik memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

1. Menekankan efisiensi dan produktivitas kerja.

2. Mengutamakan struktur organisasi yang formal dan hierarkis.
3. Menerapkan pembagian kerja dan spesialisasi tugas.
4. Mengandalkan aturan, prosedur, dan standar kerja yang jelas.
5. Menganggap organisasi sebagai sistem yang rasional dan terstruktur.
6. Menempatkan pengawasan sebagai instrumen penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori manajemen klasik memiliki kelebihan dan kelemahan, yaitu:

1. Kelebihan teori manajemen klasik
Teori manajemen klasik memberikan kontribusi besar terhadap perkembangan organisasi modern. Kelebihannya antara lain mampu meningkatkan efisiensi kerja, memperjelas pembagian tugas dan tanggung jawab, menciptakan koordinasi yang lebih baik, serta membantu organisasi mencapai tujuan secara sistematis. Dalam lembaga pendidikan, teori ini mendukung terciptanya tata kelola sekolah yang tertib, akuntabel, dan terorganisasi dengan baik (Amelia, dkk, 2025).
2. Kelemahan teori manajemen klasik
Meskipun memiliki banyak kelebihan, teori manajemen klasik juga mendapat kritik karena terlalu menekankan aspek struktural dan efisiensi organisasi. Teori ini cenderung mengabaikan faktor psikologis, sosial, motivasi, dan kebutuhan individu dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan modern, pendekatan yang terlalu birokratis dapat menghambat kreativitas, inovasi, dan partisipasi warga sekolah. Oleh karena itu, penerapan teori klasik saat ini umumnya dikombinasikan dengan pendekatan manajemen modern yang lebih fleksibel dan berorientasi pada manusia (Isti'ana, 2025).

Meskipun lahir lebih dari satu abad yang lalu, teori manajemen klasik masih relevan dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Prinsip-prinsip seperti perencanaan, pembagian tugas, koordinasi, pengawasan, dan birokrasi tetap menjadi

dasar pengelolaan sekolah dan perguruan tinggi. Namun, penerapannya perlu disesuaikan dengan tuntutan pendidikan modern yang menekankan inovasi, kolaborasi, kepemimpinan transformasional, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Dengan demikian, teori manajemen klasik berfungsi sebagai fondasi yang mendukung pengembangan manajemen pendidikan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan zaman.

Oleh karena itu, teori manajemen klasik merupakan teori manajemen yang menekankan efisiensi, struktur organisasi, pembagian kerja, dan pengawasan melalui pemikiran Frederick W. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber. Teori ini memberikan dasar penting bagi perkembangan ilmu manajemen dan manajemen pendidikan, terutama dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengendalian organisasi. Meskipun memiliki kelemahan karena kurang memperhatikan aspek manusiawi, teori manajemen klasik tetap relevan sebagai landasan pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif, tertib, dan akuntabel apabila dipadukan dengan pendekatan manajemen modern.

B. Teori Manajemen Modern

Teori Manajemen Modern merupakan pendekatan manajemen yang berkembang sejak pertengahan abad ke-20 sebagai respons terhadap keterbatasan teori klasik dan neo-klasik dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern. Teori ini memandang organisasi sebagai sistem yang dinamis, terbuka, dan terus berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Fokus utama teori manajemen modern adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi, sosial, ekonomi, dan lingkungan yang semakin kompleks. Dalam praktiknya, teori ini menekankan pentingnya fleksibilitas, pengambilan keputusan berbasis data, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan (Taylor, 2025).

Menurut pendekatan modern, organisasi tidak dapat dipahami hanya melalui pembagian tugas, struktur formal, atau hubungan manusia semata. Organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan yang terdiri atas berbagai subsistem

yang saling berhubungan, seperti sumber daya manusia, teknologi, keuangan, informasi, dan lingkungan eksternal. Keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan seluruh subsistem tersebut bekerja secara terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, manajemen modern menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola organisasi (Sugiyono, et al, 2026).

Salah satu pilar utama Teori Manajemen Modern adalah Pendekatan Sistem (*Systems Theory*). Pendekatan ini memandang organisasi sebagai sistem terbuka (open system) yang menerima input dari lingkungan, mengolahnya melalui berbagai proses, dan menghasilkan output yang kemudian kembali memengaruhi lingkungan. Dalam perspektif ini, setiap bagian organisasi memiliki keterkaitan dan ketergantungan satu sama lain sehingga perubahan pada satu bagian akan berdampak pada bagian lainnya. Pendekatan sistem membantu manajer memahami organisasi secara menyeluruh dan meningkatkan koordinasi antarunit kerja (Taylor, 2025).

Komponen penting lainnya adalah Teori Kontingensi (*Contingency Theory*). Teori ini menolak gagasan bahwa terdapat satu cara terbaik dalam mengelola organisasi. Sebaliknya, efektivitas manajemen bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi organisasi, seperti ukuran organisasi, budaya kerja, teknologi, karakteristik karyawan, dan lingkungan eksternal. Dengan demikian, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan strategi manajemen harus disesuaikan dengan konteks yang ada. Pendekatan ini membuat organisasi lebih adaptif terhadap perubahan dan tantangan yang berkembang (Silalahi, dkk, 2025).

Dalam perkembangannya, teori manajemen modern juga mengintegrasikan konsep manajemen strategis, teknologi informasi, inovasi, pembelajaran organisasi (*learning organization*), dan pengambilan keputusan berbasis data. Organisasi modern dituntut untuk mampu memanfaatkan teknologi digital, kecerdasan buatan, analitik data, serta sistem informasi manajemen guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Pendekatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur

formal, tetapi juga oleh kemampuan beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan (Taylor, 2025).

Dalam bidang pendidikan, teori manajemen modern menjadi sangat relevan karena lembaga pendidikan menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi pembelajaran, tuntutan masyarakat, dan globalisasi. Pendekatan sistem membantu pengelola pendidikan memahami keterkaitan antara kurikulum, tenaga pendidik, peserta didik, sarana-prasarana, serta lingkungan sosial. Sementara itu, pendekatan kontingensi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing lembaga pendidikan (Nurani, dkk, 2026).

Oleh karena itu, teori manajemen modern merupakan pendekatan manajemen yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang dinamis dan saling terintegrasi dengan lingkungannya. Teori ini menekankan pentingnya pendekatan sistem dan kontingensi dalam memahami kompleksitas organisasi serta menyesuaikan strategi, struktur, dan gaya kepemimpinan dengan kondisi yang dihadapi. Dalam era digital dan perubahan yang cepat, teori manajemen modern menjadi landasan penting bagi organisasi, termasuk lembaga pendidikan, untuk meningkatkan efektivitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap berbagai tantangan lingkungan.

C. Teori Kepemimpinan Klasik

Teori Kepemimpinan Klasik merupakan kelompok teori kepemimpinan yang berkembang pada akhir abad ke-19 hingga pertengahan abad ke-20. Teori ini berupaya menjelaskan mengapa seseorang dapat menjadi pemimpin dan karakteristik apa yang membedakannya dari orang lain. Fokus utama teori kepemimpinan klasik adalah pada individu pemimpin, bukan pada pengikut, situasi, atau lingkungan organisasi. Teori ini menjadi landasan bagi perkembangan berbagai teori kepemimpinan modern yang muncul kemudian (Peters, 2023).

Secara umum, teori kepemimpinan klasik terdiri atas tiga pendekatan utama, yaitu *Great Man Theory* (Teori Orang Besar), *Trait Theory* (Teori Sifat), dan *Behavioral Theory* (Teori Perilaku). Ketiga teori tersebut mencoba menjelaskan

kepemimpinan dari sudut pandang yang berbeda, namun sama-sama menempatkan pemimpin sebagai faktor utama keberhasilan organisasi. Berikut penjelesannya:

1. *Great Man Theory* (Teori Orang Besar)

Great Man Theory merupakan teori kepemimpinan paling awal yang berkembang pada abad ke-19. Teori ini berasumsi bahwa pemimpin besar dilahirkan, bukan dibentuk melalui pendidikan atau pengalaman. Menurut teori ini, individu tertentu memiliki bakat kepemimpinan alami yang membuat mereka mampu memimpin orang lain. Tokoh-tokoh seperti Napoleon Bonaparte, Abraham Lincoln, dan Mahatma Gandhi sering dijadikan contoh pemimpin besar yang dianggap memiliki kemampuan kepemimpinan sejak lahir (Peters, 2023).

Teori ini memberikan kontribusi penting dalam studi kepemimpinan karena membuka perhatian terhadap karakteristik individu pemimpin. Namun, teori ini banyak dikritik karena mengabaikan faktor pendidikan, pengalaman, budaya, dan lingkungan yang turut membentuk kemampuan kepemimpinan seseorang. Penelitian modern menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman organisasi (Alasan, dkk, 2023).

2. *Trait Theory* (Teori Sifat)

Trait Theory berkembang sebagai penyempurnaan *Great Man Theory*. Teori ini berpendapat bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat-sifat tertentu yang membedakannya dari pengikut. Sifat tersebut meliputi kecerdasan, kepercayaan diri, integritas, keberanian, kemampuan komunikasi, tanggung jawab, dan motivasi yang tinggi. Tujuan utama teori ini adalah mengidentifikasi karakteristik yang dimiliki oleh para pemimpin sukses sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengembangan kepemimpinan (Scheffer, et al, 2025).

3. *Behavioral Theory* (Teori Perilaku)

Behavioral Theory muncul sebagai respons terhadap kelemahan *Trait Theory*. Jika teori sifat berfokus pada siapa pemimpin itu, maka teori perilaku berfokus pada apa yang

dilakukan pemimpin. Teori ini berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari melalui perilaku tertentu. Penelitian dari Universitas Ohio dan Universitas Michigan menunjukkan bahwa perilaku pemimpin umumnya terbagi menjadi dua orientasi utama, yaitu orientasi tugas (*task-oriented*) dan orientasi hubungan (*relationship-oriented*) (Muchtar, dkk, 2025).

Pendekatan perilaku memberikan kontribusi besar dalam pengembangan pelatihan kepemimpinan karena menekankan bahwa keterampilan kepemimpinan dapat dipelajari dan ditingkatkan. Teori ini menjadi dasar munculnya berbagai model kepemimpinan modern yang lebih menekankan pada interaksi antara pemimpin, pengikut, dan lingkungan organisasi (Katz, et al, 2024).

Relevansi teori kepemimpinan klasik dalam organisasi modern, yaitu:

1. Meskipun berbagai teori kepemimpinan modern seperti *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *adaptive leadership* telah berkembang, teori kepemimpinan klasik tetap memiliki relevansi. Organisasi masih membutuhkan pemimpin yang memiliki karakter kuat, integritas, kemampuan komunikasi, dan perilaku yang mampu mengarahkan anggota organisasi menuju tujuan bersama. Teori klasik juga menjadi fondasi bagi pengembangan teori kepemimpinan kontemporer yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi (Zai, 2026).
2. Dalam konteks pendidikan, teori kepemimpinan klasik membantu kepala sekolah, pengawas, dan pemimpin pendidikan memahami pentingnya karakter, kompetensi, dan perilaku kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif. Namun, penerapannya perlu disesuaikan dengan tantangan era digital yang menuntut kolaborasi, inovasi, dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan (Mukin, dkk, 2024).

Oleh karena itu, Teori Kepemimpinan Klasik merupakan fondasi utama dalam kajian kepemimpinan yang terdiri atas

Great Man Theory, Trait Theory, dan Behavioral Theory. Teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dan perilaku pemimpin. Meskipun memiliki keterbatasan karena kurang memperhatikan faktor situasional dan lingkungan, teori kepemimpinan klasik tetap relevan sebagai dasar pengembangan kepemimpinan modern. Dalam praktik organisasi dan pendidikan, teori ini membantu memahami pentingnya kualitas pribadi, kompetensi, serta perilaku pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif.

D. Teori Kepemimpinan Kontemporer

Teori Kepemimpinan Kontemporer merupakan kumpulan pendekatan kepemimpinan yang berkembang sebagai respons terhadap perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks, dinamis, global, dan berbasis teknologi. Berbeda dengan teori kepemimpinan klasik yang berfokus pada sifat atau perilaku pemimpin, teori kepemimpinan kontemporer menekankan hubungan antara pemimpin, pengikut, organisasi, serta konteks lingkungan. Pendekatan ini memandang kepemimpinan sebagai proses kolaboratif yang bertujuan menciptakan perubahan, inovasi, dan pemberdayaan anggota organisasi (Setyawibawa, dkk, 2026).

Perkembangan dunia digital, globalisasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan perubahan sosial yang cepat menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Oleh karena itu, teori kepemimpinan kontemporer tidak lagi hanya menekankan aspek kekuasaan dan kontrol, tetapi lebih mengutamakan pengaruh, kolaborasi, pemberdayaan, etika, pelayanan, dan kemampuan mengelola perubahan organisasi secara berkelanjutan (Hundie, et al, 2026).

1. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu teori kepemimpinan kontemporer yang paling berpengaruh. Teori ini dikembangkan oleh Burns dan kemudian disempurnakan oleh Bass. Pemimpin transformasional berupaya menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk

mencapai tujuan yang lebih tinggi daripada kepentingan pribadi. Pemimpin tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membangun visi, nilai, dan budaya organisasi yang mendorong perubahan positif (Herlina, dkk, 2025). Karakteristik utama kepemimpinan transformasional meliputi:

- a. *Idealized Influence* (pengaruh ideal)
- b. *Inspirational Motivation* (motivasi inspiratif)
- c. *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)
- d. *Individualized Consideration* (perhatian individual)

Pendekatan ini terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, komitmen anggota, inovasi, dan kemampuan menghadapi perubahan. Dalam dunia pendidikan, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk terus berkembang dan berinovasi (Maghfirah, dkk, 2025).

2. Kepemimpinan Pelayan (*Servant Leadership*)

Servant Leadership atau kepemimpinan pelayan diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf dan berkembang pesat dalam kajian kepemimpinan modern. Teori ini menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai tujuan utama kepemimpinan. Pemimpin bertindak sebagai pelayan yang membantu anggota organisasi berkembang secara profesional maupun pribadi (Herlina, et al, 2022).

Karakteristik *servant leadership* meliputi:

- a. Empati
- b. Mendengarkan secara aktif
- c. Kepedulian terhadap kesejahteraan anggota
- d. Pengembangan sumber daya manusia
- e. Komitmen terhadap pertumbuhan individu

Dalam organisasi pendidikan, pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat budaya kolaboratif. Penelitian terkini menunjukkan bahwa *servant leadership* berkontribusi positif terhadap budaya kerja, kesejahteraan karyawan, dan efektivitas organisasi (Salamah, et al, 2026).

3. Kepemimpinan Adaptif (*Adaptive Leadership*)

Kepemimpinan adaptif berkembang melalui pemikiran Ronald Heifetz dan koleganya. Teori ini menekankan kemampuan pemimpin dalam membantu organisasi menghadapi tantangan yang kompleks dan tidak dapat diselesaikan hanya dengan prosedur teknis biasa. Pemimpin adaptif mendorong pembelajaran kolektif, inovasi, dan perubahan perilaku untuk menghadapi kondisi yang terus berubah (Rahman, et al, 2026).

Dalam era digital dan disrupsi teknologi, kepemimpinan adaptif menjadi semakin penting karena organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan secara cepat. Pemimpin tidak hanya memberikan solusi, tetapi juga memfasilitasi anggota organisasi untuk menemukan solusi bersama melalui proses pembelajaran dan kolaborasi (Afrianti, dkk, 2024).

4. Kepemimpinan Terdistribusi (*Distributed Leadership*)

Distributed Leadership memandang kepemimpinan sebagai tanggung jawab bersama yang dapat dijalankan oleh berbagai individu dalam organisasi. Kepemimpinan tidak lagi terpusat pada satu orang, tetapi dibagikan kepada anggota organisasi sesuai dengan kompetensi dan peran masing-masing (Ramshaw, 2025).

Pendekatan ini sangat relevan dalam organisasi pendidikan modern karena memungkinkan guru, staf, dan pemangku kepentingan lainnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Distribusi kepemimpinan meningkatkan kolaborasi, inovasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi (Utami, dkk, 2025).

5. Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*)

Ethical Leadership menekankan pentingnya integritas, kejujuran, tanggung jawab, dan perilaku moral dalam menjalankan kepemimpinan. Pemimpin etis menjadi teladan dalam pengambilan keputusan dan tindakan organisasi. Pendekatan ini semakin penting di tengah meningkatnya tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan tata kelola organisasi yang baik (Rahman, dkk, 2023).

Dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan etis membantu membangun budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai moral, keadilan, dan

profesionalisme sehingga mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pendidikan (Nuran, dkk, 2026).

Relevansi Teori Kepemimpinan Kontemporer dalam Pendidikan

Kepemimpinan kontemporer sangat relevan bagi manajemen pendidikan abad ke-21. Pemimpin pendidikan saat ini menghadapi tantangan berupa transformasi digital, perubahan kurikulum, tuntutan mutu pendidikan, keberagaman peserta didik, dan perkembangan teknologi informasi. Oleh karena itu, kepala sekolah, pengawas, maupun pimpinan perguruan tinggi perlu mengintegrasikan pendekatan transformasional, servant leadership, adaptive leadership, distributed leadership, dan ethical leadership secara sinergis. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi pendidikan menjadi lebih inovatif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan.

Oleh karena itu, Teori Kepemimpinan Kontemporer merupakan pendekatan kepemimpinan modern yang menekankan kolaborasi, pemberdayaan, pelayanan, adaptasi, dan integritas dalam menghadapi kompleksitas organisasi abad ke-21. Teori ini mencakup berbagai model seperti Transformational Leadership, Servant Leadership, Adaptive Leadership, Distributed Leadership, dan Ethical Leadership. Dibandingkan teori klasik, kepemimpinan kontemporer lebih berorientasi pada pengembangan manusia, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan. Dalam bidang pendidikan, teori ini menjadi landasan penting bagi pemimpin untuk membangun budaya organisasi yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan era digital dan globalisasi.

E. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi pengikut agar mampu mencapai kinerja yang melampaui harapan serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan organisasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan kemudian

dikembangkan oleh Bernard M. Bass. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas, nilai, dan potensi individu yang dipimpin (Nasukah, dkk, 2021).

Dalam perspektif modern, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu model kepemimpinan yang paling efektif dalam menghadapi perubahan organisasi, globalisasi, dan transformasi digital. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang jelas, membangun komitmen bersama, serta mendorong anggota organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan motivasi, kreativitas, kolaborasi, dan kinerja organisasi (Suhanda, dkk, 2026).

Menurut Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama yang dikenal sebagai *The Four I's of Transformational Leadership* (Harsoyo, 2022), yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized Influence mengacu pada kemampuan pemimpin menjadi teladan bagi para pengikutnya. Pemimpin menunjukkan integritas, komitmen, tanggung jawab, dan konsistensi dalam tindakan sehingga memperoleh kepercayaan dan rasa hormat dari anggota organisasi. Pengikut melihat pemimpin sebagai sosok yang layak diteladani dan dipercaya dalam mengambil keputusan organisasi (Northouse, 2021).

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Inspirational Motivation merupakan kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang menarik dan memberikan semangat kepada anggota organisasi. Pemimpin membangkitkan optimisme, antusiasme, dan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui kerja sama dan komitmen bersama. Melalui motivasi yang inspiratif, anggota organisasi terdorong untuk memberikan kontribusi terbaiknya (Siswadi, 2025).

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation berarti pemimpin mendorong anggota organisasi untuk berpikir kreatif, inovatif, dan

kritis dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin tidak membatasi ide-ide baru, tetapi justru memberikan ruang bagi pengikut untuk mengembangkan gagasan dan solusi yang inovatif. Pendekatan ini sangat relevan dalam era digital yang menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dan berinovasi (Akinubi, dkk, 2024).

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Individualized Consideration menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, kemampuan, dan potensi masing-masing individu. Pemimpin berperan sebagai mentor atau pembimbing yang membantu pengembangan profesional dan personal anggota organisasi. Dengan pendekatan ini, setiap individu merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi terbaiknya (Khairani, dkk, 2026).

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk (Tsalatsa, dkk, 2026) :

1. Membangun visi dan budaya organisasi yang kuat.
2. Meningkatkan motivasi intrinsik anggota organisasi.
3. Mendorong inovasi dan kreativitas.
4. Mengembangkan kompetensi sumber daya manusia.
5. Meningkatkan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.
6. Mengelola perubahan organisasi secara efektif.
7. Menciptakan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan transformasional sangat relevan karena lembaga pendidikan menghadapi berbagai perubahan, seperti perkembangan teknologi, transformasi kurikulum, tuntutan mutu pendidikan, dan kebutuhan peserta didik yang semakin beragam. Kepala sekolah atau pimpinan pendidikan yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu membangun budaya sekolah yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan (Elih, dkk, 2026).

Pemimpin pendidikan yang transformasional tidak hanya mengelola administrasi sekolah, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan (*change agent*) yang menginspirasi guru dan tenaga kependidikan untuk terus meningkatkan kompetensi

serta kualitas pembelajaran. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme guru, motivasi kerja, dan inovasi pembelajaran berbasis teknologi (Lamirin, et al, 2023).

Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan Transformasional:

1. Kelebihan (Tsalatsa, dkk, 2026)
 - a. Meningkatkan motivasi dan komitmen anggota organisasi.
 - b. Mendorong kreativitas dan inovasi.
 - c. Memperkuat budaya organisasi.
 - d. Memfasilitasi perubahan organisasi.
 - e. Mengembangkan potensi sumber daya manusia secara optimal
2. Kelemahan (Nasukah, dkk, 2021).
 - a. Sangat bergantung pada kualitas dan karisma pemimpin.
 - b. Membutuhkan waktu yang relatif panjang untuk membangun budaya organisasi.
 - c. Berpotensi menimbulkan ketergantungan pada figur pemimpin tertentu.
 - d. Sulit diterapkan apabila anggota organisasi kurang siap menerima perubahan.

Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan kapasitas individu. Model ini dibangun atas empat dimensi utama, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Dalam era digital dan perubahan yang cepat, kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang sangat relevan karena mampu mendorong inovasi, kolaborasi, dan adaptasi organisasi. Dalam bidang pendidikan, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan budaya sekolah yang inovatif, meningkatkan profesionalisme guru, dan mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

F. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan, ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk merumuskan, mengomunikasikan, dan mewujudkan visi organisasi secara jelas, inspiratif, dan strategis. Pemimpin visioner tidak hanya berfokus pada kondisi saat ini, tetapi juga mampu memprediksi perubahan lingkungan, mengidentifikasi peluang, serta mengarahkan seluruh anggota organisasi menuju tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan. Kepemimpinan visioner menjadi sangat penting dalam era globalisasi, transformasi digital, dan perubahan sosial yang berlangsung cepat (Arkaan, dkk, 2024).

Menurut kajian kepemimpinan modern, kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin untuk menciptakan gambaran masa depan organisasi yang realistis, menarik, dan dapat dicapai melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi. Visi tersebut berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan, perencanaan strategis, dan pelaksanaan program organisasi. Pemimpin visioner mampu menghubungkan tujuan organisasi dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan lingkungan sehingga organisasi tetap relevan dan kompetitif (Herlina, dkk, 2022).

Dalam organisasi modern, kepemimpinan visioner dipandang sebagai salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi. Pemimpin visioner tidak hanya menetapkan arah, tetapi juga mampu membangun komitmen, menciptakan budaya inovasi, dan mendorong perubahan berkelanjutan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner berkontribusi terhadap peningkatan kualitas organisasi, komitmen anggota, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan (Mu, et al, 2024).

Kepemimpinan visioner memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Berorientasi pada Masa Depan (*Future-Oriented*)

Pemimpin visioner memiliki kemampuan melihat peluang dan tantangan yang akan dihadapi organisasi di masa depan. Mereka mampu mengantisipasi perubahan

lingkungan dan menyusun strategi yang relevan untuk menghadapi perubahan tersebut. Orientasi masa depan membantu organisasi tetap adaptif dan kompetitif dalam berbagai situasi (Siswadi, dkk, 2025).

2. Memiliki Visi yang Jelas

Karakteristik utama kepemimpinan visioner adalah kemampuan merumuskan visi yang jelas, realistis, dan inspiratif. Visi tersebut menjadi arah bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Visi yang kuat mampu menyatukan berbagai kepentingan menjadi tujuan bersama yang ingin dicapai organisasi (Arkan, dkk, 2024).

3. Mampu Menginspirasi dan Memotivasi

Pemimpin visioner mampu mengkomunikasikan visi secara efektif sehingga dapat dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Melalui komunikasi yang inspiratif, pemimpin membangun semangat, optimisme, dan komitmen anggota untuk bekerja mencapai tujuan bersama (Mu, et al, 2024).

4. Inovatif dan Adaptif

Pemimpin visioner terbuka terhadap perubahan dan mendorong munculnya inovasi. Mereka tidak hanya mempertahankan sistem yang ada, tetapi juga berani melakukan transformasi apabila diperlukan. Kemampuan beradaptasi menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi era digital dan persaingan global (Sjah, et al, 2026).

5. Berani Mengambil Keputusan Strategis

Pemimpin visioner memiliki keberanian dalam mengambil keputusan yang berdampak pada masa depan organisasi. Keputusan tersebut didasarkan pada analisis yang matang, pertimbangan risiko, dan orientasi terhadap pencapaian visi jangka panjang organisasi (Arkan, dkk, 2024).

Beberapa komponen utama kepemimpinan visioner meliputi:

1. Perumusan visi (*vision formulation*), yaitu kemampuan menciptakan gambaran masa depan organisasi.
2. Komunikasi visi (*vision communication*), yaitu kemampuan menyampaikan visi kepada seluruh anggota organisasi.

3. Implementasi visi (*vision implementation*), yaitu kemampuan menerjemahkan visi ke dalam program dan tindakan nyata.
4. Komitmen terhadap perubahan (*commitment to change*), yaitu kemampuan menjaga konsistensi dalam mewujudkan visi organisasi.

Kepemimpinan Visioner dalam Pendidikan

Dalam bidang pendidikan, kepemimpinan visioner sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan abad ke-21, seperti transformasi digital, perubahan kurikulum, peningkatan mutu pendidikan, dan kebutuhan peserta didik yang semakin kompleks. Kepala sekolah atau pimpinan pendidikan yang visioner mampu mengembangkan budaya mutu, mendorong inovasi pembelajaran, serta menciptakan lingkungan pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat (Sobari, dkk, 2025).

Pemimpin pendidikan yang visioner berperan sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mengarahkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik menuju pencapaian tujuan pendidikan jangka panjang. Melalui visi yang kuat, pemimpin dapat meningkatkan kualitas sekolah, membangun karakter peserta didik, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan daya saing lembaga pendidikan (Rachman, dkk, 2023).

Kepemimpinan visioner memiliki kelebihan dan kelemahan, sebagai berikut:

1. Kelebihan (Suparyo, dkk, 2024).
 - a. Memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi organisasi.
 - b. Meningkatkan motivasi dan komitmen anggota.
 - c. Mendorong inovasi dan kreativitas.
 - d. Membantu organisasi menghadapi perubahan secara proaktif.
 - e. Meningkatkan kualitas dan daya saing organisasi.
2. Kelemahan (Mu, et al, 2024).
 - a. Keberhasilan sering bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi.
 - b. Membutuhkan waktu yang relatif lama untuk mewujudkan visi.
 - c. Berpotensi menimbulkan resistensi apabila anggota organisasi tidak memahami visi yang ditetapkan.

- d. Sulit diterapkan jika tidak didukung budaya organisasi yang kondusif

Oleh karena itu, kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dengan menekankan kemampuan pemimpin dalam merumuskan, mengkomunikasikan, dan mewujudkan visi organisasi secara efektif. Pemimpin visioner memiliki karakteristik berpandangan jauh ke depan, inovatif, adaptif, inspiratif, dan berani mengambil keputusan strategis. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan visioner berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, membangun budaya organisasi yang kuat, mendorong inovasi pembelajaran, serta mempersiapkan lembaga pendidikan menghadapi tantangan era digital dan globalisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan visioner menjadi salah satu model kepemimpinan yang sangat relevan untuk mewujudkan organisasi yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

G. Penerapan Teori Dalam Lembaga Pendidikan

Penerapan teori dalam lembaga pendidikan merupakan proses mengimplementasikan berbagai konsep, prinsip, dan model teoritis ke dalam praktik pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Teori-teori manajemen dan kepemimpinan menjadi landasan penting bagi kepala sekolah, pengawas, guru, dan tenaga kependidikan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengevaluasi seluruh aktivitas pendidikan. Tanpa dasar teori yang kuat, pengelolaan lembaga pendidikan cenderung bersifat intuitif dan kurang sistematis (Ambarwati, dkk, 2024).

Dalam konteks pendidikan modern, teori tidak hanya berfungsi sebagai kerangka konseptual, tetapi juga sebagai pedoman praktis dalam menghadapi berbagai tantangan seperti transformasi digital, peningkatan mutu pendidikan, perubahan kurikulum, tuntutan akuntabilitas, dan persaingan global. Oleh karena itu, keberhasilan lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpinnya dalam menerjemahkan teori ke dalam kebijakan dan praktik nyata di lingkungan sekolah atau perguruan tinggi (Clara, dkk, 2025).

1. Penerapan Teori Manajemen dalam Lembaga Pendidikan

a. Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik yang dikembangkan oleh Henri Fayol menekankan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Dalam lembaga pendidikan, teori ini diterapkan melalui penyusunan program kerja sekolah, pembagian tugas guru dan tenaga kependidikan, pengelolaan administrasi sekolah, serta evaluasi kinerja secara berkala (Ambarwati, dkk, 2024).

Contohnya, kepala sekolah menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS), mengorganisasi sumber daya manusia, mengkoordinasikan kegiatan pembelajaran, serta melakukan supervisi akademik untuk memastikan seluruh program berjalan sesuai tujuan pendidikan.

b. Teori Sistem (*Systems Theory*)

Teori sistem memandang lembaga pendidikan sebagai suatu sistem terbuka yang terdiri atas berbagai komponen yang saling berhubungan, seperti peserta didik, guru, kurikulum, sarana prasarana, masyarakat, dan pemerintah. Setiap komponen harus bekerja secara terintegrasi agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal (Clara, 2025).

Penerapan teori sistem terlihat dalam pengelolaan sekolah yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*), seperti komite sekolah, orang tua, masyarakat, dan pemerintah daerah dalam proses pengambilan keputusan dan peningkatan mutu pendidikan.

c. Teori Kontingensi

Teori kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam mengelola organisasi. Keberhasilan manajemen bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi. Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu menyesuaikan strategi manajemen dengan karakteristik sekolah, budaya organisasi, sumber daya yang tersedia, dan kebutuhan peserta didik (Hariro, dkk, 2025).

Sebagai contoh, strategi pengelolaan sekolah di daerah perkotaan tentu berbeda dengan sekolah di daerah pedesaan karena perbedaan fasilitas, lingkungan sosial, dan karakteristik peserta didik.

2. Penerapan Teori Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diterapkan dengan cara menginspirasi guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan bersama melalui visi yang jelas, motivasi yang tinggi, dan pengembangan profesional berkelanjutan (Herlina, dkk, 2025).

Kepala sekolah transformasional mendorong inovasi pembelajaran, penggunaan teknologi pendidikan, peningkatan kompetensi guru, serta menciptakan budaya sekolah yang berorientasi pada mutu dan perubahan positif. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model yang paling efektif dalam meningkatkan kualitas lembaga Pendidikan (Herlina, dkk, 2022).

b. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner diterapkan melalui penyusunan visi dan misi sekolah yang jelas, realistis, dan berorientasi masa depan. Pemimpin pendidikan berperan mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh warga sekolah sehingga tercipta kesamaan arah dan komitmen dalam mencapai tujuan pendidikan (Hermawansyah, dkk, 2025).

Penerapan kepemimpinan visioner membantu sekolah menghadapi perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang (Clara, 2025).

c. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis diterapkan melalui pelibatan guru, staf, komite sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), tanggung jawab, dan komitmen

terhadap program-program sekolah (Herlina, dkk, 2025).

Dalam praktiknya, kepala sekolah mengadakan rapat koordinasi, diskusi kelompok, dan musyawarah untuk menentukan kebijakan sekolah secara bersama-sama (Mubarok, dkk, 2026).

d. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kondisi organisasi dan tingkat kesiapan anggota. Kepala sekolah dapat bersikap direktif ketika menghadapi guru baru, tetapi menggunakan pendekatan partisipatif kepada guru yang sudah berpengalaman. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin merespons berbagai situasi secara fleksibel dan efektif (Sukataman, dkk, 2023).

3. Penerapan Teori dalam Pengembangan Mutu Pendidikan

Penerapan teori manajemen dan kepemimpinan berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui:

- ☐ Pengelolaan sumber daya yang lebih efektif.
- ☐ Peningkatan profesionalisme guru.
- ☐ Penguatan budaya organisasi sekolah.
- ☐ Pengembangan inovasi pembelajaran.
- ☐ Peningkatan prestasi peserta didik.
- ☐ Penguatan hubungan sekolah dengan masyarakat.
- ☐ Peningkatan akuntabilitas dan tata kelola pendidikan.

Lembaga pendidikan yang menerapkan teori secara tepat cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan lembaga yang hanya mengandalkan pengalaman praktis tanpa landasan teoritis yang jelas (Zebua, 2025).

Oleh karena itu, Penerapan teori dalam lembaga pendidikan merupakan upaya mengintegrasikan berbagai teori manajemen dan kepemimpinan ke dalam praktik pengelolaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Teori manajemen membantu mengoptimalkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, sedangkan

teori kepemimpinan membantu pemimpin pendidikan dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mengembangkan seluruh warga sekolah. Penerapan teori seperti manajemen sistem, teori kontingensi, kepemimpinan transformasional, visioner, demokratis, dan situasional terbukti mampu meningkatkan mutu pendidikan, memperkuat budaya organisasi, serta mendukung keberhasilan lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan abad ke-21.

H. Kritik dan Perkembangan Teori

Perkembangan teori manajemen dan kepemimpinan pendidikan tidak berlangsung secara linier, melainkan melalui proses kritik, evaluasi, dan penyempurnaan yang berkelanjutan. Setiap teori lahir untuk menjawab kelemahan teori sebelumnya serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sosial, budaya, ekonomi, teknologi, dan pendidikan. Oleh karena itu, teori manajemen dan kepemimpinan pendidikan terus berkembang dari pendekatan yang bersifat mekanistik menuju pendekatan yang lebih humanistik, adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi (Peng, et al, 2024).

Dalam konteks pendidikan, teori-teori klasik seperti Teori Sifat (*Trait Theory*), Teori Perilaku (*Behavioral Theory*), dan Teori Manajemen Klasik memberikan fondasi penting bagi pengelolaan organisasi pendidikan. Namun, perkembangan masyarakat dan kompleksitas organisasi modern memunculkan berbagai kritik terhadap teori-teori tersebut sehingga lahirlah teori-teori baru yang lebih kontekstual dan responsif terhadap perubahan (Allifiyah, et al, 2026).

1. Kritik terhadap Teori Manajemen Klasik

Teori Manajemen Klasik yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber menekankan efisiensi, struktur organisasi formal, pembagian kerja, dan pengawasan yang ketat. Teori ini dinilai berhasil meningkatkan produktivitas organisasi pada era industrialisasi. Namun, dalam perkembangannya teori ini mendapat berbagai kritik.

Kritik utama terhadap teori klasik adalah kecenderungannya memandang manusia sebagai faktor

produksi yang dapat dikendalikan melalui aturan dan prosedur formal. Pendekatan ini dianggap terlalu mekanistik, kurang memperhatikan kebutuhan psikologis individu, kreativitas, motivasi, dan dinamika sosial dalam organisasi. Dalam lembaga pendidikan, pendekatan yang terlalu birokratis sering kali menghambat inovasi dan fleksibilitas guru dalam melaksanakan proses pembelajaran (Amelia, dkk, 2025).

Selain itu, teori klasik dianggap kurang mampu menjelaskan kompleksitas organisasi pendidikan modern yang melibatkan banyak pemangku kepentingan, perubahan teknologi, serta tuntutan inovasi yang terus berkembang. Kritik tersebut mendorong lahirnya pendekatan hubungan manusia (*Human Relations Theory*), teori sistem, dan teori kontingensi (Bahtiar, dkk, 2025).

2. Kritik terhadap Teori Kepemimpinan Klasik

Teori kepemimpinan klasik, khususnya *Great Man Theory* dan *Trait Theory*, mendapat kritik karena menganggap kepemimpinan sebagai sifat bawaan yang dimiliki individu tertentu. Teori ini kurang memperhatikan pengaruh lingkungan, budaya organisasi, dan karakteristik pengikut terhadap efektivitas kepemimpinan.

Penelitian modern menunjukkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya ditentukan oleh sifat pribadi, tetapi juga oleh kemampuan beradaptasi terhadap situasi yang berbeda. Oleh karena itu, teori kepemimpinan klasik dianggap terlalu sederhana untuk menjelaskan fenomena kepemimpinan dalam organisasi pendidikan yang kompleks dan dinamis (Allifiyah, et al, 2026).

Kritik lainnya adalah bahwa teori perilaku belum mampu menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan tertentu berhasil pada suatu kondisi tetapi gagal pada kondisi yang lain. Kelemahan tersebut melahirkan teori situasional dan teori kontingensi yang menekankan pentingnya konteks dalam praktik kepemimpinan (Syakur, dkk, 2025).

3. Perkembangan Teori Menuju Pendekatan Kontemporer

Sebagai respons terhadap kritik terhadap teori klasik, berkembanglah teori-teori kontemporer yang lebih fleksibel dan berorientasi pada manusia. Teori Sistem (*Systems*

Theory) memandang organisasi pendidikan sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Pendekatan ini menekankan keterkaitan antara berbagai komponen pendidikan, seperti peserta didik, guru, kurikulum, sarana prasarana, dan masyarakat (Peng, et al, 2024).

Selanjutnya, Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) menegaskan bahwa tidak ada satu cara terbaik dalam memimpin atau mengelola organisasi. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi, budaya organisasi, karakteristik anggota, dan lingkungan yang dihadapi. Pendekatan ini menjadi dasar munculnya berbagai model kepemimpinan modern yang lebih adaptif (Bahtiar, dkk, 2025).

Perkembangan teori juga melahirkan konsep kepemimpinan transformasional, visioner, distributif, instruksional, dan servant leadership yang menempatkan manusia sebagai aset utama organisasi. Fokus kepemimpinan tidak lagi pada kontrol dan kekuasaan, tetapi pada pemberdayaan, kolaborasi, inovasi, dan pengembangan kapasitas individu (Lestari, dkk, 2026).

4. Kritik terhadap Teori Modern dan Kontemporer

Meskipun teori-teori modern dianggap lebih relevan, berbagai kritik tetap muncul. Kepemimpinan transformasional misalnya sering dianggap terlalu bergantung pada karisma pemimpin sehingga berpotensi menciptakan ketergantungan organisasi terhadap figur tertentu. Selain itu, konsep-konsep seperti visi, inspirasi, dan motivasi sering sulit diukur secara objektif (Chapman, et al, 2024).

5. Arah Perkembangan Teori pada Era Digital

Perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), analisis data, dan pembelajaran daring telah mendorong lahirnya paradigma baru dalam manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Pemimpin pendidikan abad ke-21 dituntut memiliki kemampuan digital, literasi teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, serta kemampuan mengelola perubahan secara cepat dan berkelanjutan (Susanti, dkk, 2026).

Kajian terbaru menunjukkan bahwa teori kepemimpinan pendidikan bergerak menuju pendekatan yang lebih personal, kolaboratif, humanistik, dan berbasis kesejahteraan (*well-being*). Kepemimpinan tidak lagi dipahami hanya sebagai kemampuan mengendalikan organisasi, tetapi sebagai kemampuan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pertumbuhan individu dan keberhasilan bersama.

Oleh karena itu, kritik terhadap teori manajemen dan kepemimpinan telah menjadi pendorong utama perkembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Teori klasik dikritik karena terlalu menekankan struktur, efisiensi, dan karakteristik individu pemimpin, sedangkan teori modern dan kontemporer berkembang dengan menempatkan manusia, lingkungan, dan perubahan sebagai faktor utama keberhasilan organisasi. Perkembangan teori menunjukkan pergeseran paradigma dari pendekatan mekanistik menuju pendekatan sistemik, adaptif, kolaboratif, dan humanistik. Pada era digital, teori manajemen dan kepemimpinan pendidikan terus berkembang dengan mengintegrasikan teknologi, kecerdasan buatan, nilai-nilai etika, serta kesejahteraan individu guna menjawab tantangan pendidikan abad ke-21.

BAB 3

Perencanaan Strategis dalam Lembaga Pendidikan

A. Konsep perencanaan strategis

Perencanaan strategis dalam lembaga pendidikan merupakan proses sistematis, terstruktur, dan berorientasi masa depan yang digunakan untuk menentukan arah, tujuan, serta langkah-langkah strategis yang akan ditempuh oleh institusi pendidikan dalam jangka panjang. Konsep ini tidak hanya berfokus pada penyusunan rencana operasional harian, tetapi lebih menitikberatkan pada bagaimana lembaga pendidikan mampu merespons perubahan lingkungan, meningkatkan daya saing, serta mencapai visi pendidikan secara berkelanjutan.

Secara konseptual, perencanaan strategis dapat dipahami sebagai proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi, sehingga menghasilkan strategi yang paling efektif untuk mencapai tujuan institusi. Dalam konteks lembaga pendidikan, perencanaan strategis mencakup penentuan arah pengembangan sekolah atau perguruan tinggi, pengelolaan sumber daya, peningkatan mutu pembelajaran, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat.

Menurut Bryson (2018), perencanaan strategis merupakan “a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape what an organization is, what it does, and why it does it.” Definisi ini menegaskan bahwa

perencanaan strategis bukan sekadar dokumen formal, melainkan proses berpikir dan bertindak yang membentuk identitas dan arah organisasi secara mendasar.

Dalam perspektif pendidikan, Kaufman dan Herman (1991) menyatakan bahwa perencanaan strategis dalam pendidikan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan masa depan, menetapkan tujuan jangka panjang, serta mengembangkan strategi untuk mencapainya secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga pendidikan tidak dapat bersifat reaktif, tetapi harus proaktif dalam merespons perubahan sosial, ekonomi, budaya, dan teknologi.

Perencanaan strategis juga memiliki hubungan erat dengan manajemen pendidikan modern yang menekankan pada efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan peningkatan mutu. Dalam konteks ini, lembaga pendidikan dituntut untuk tidak hanya menyusun rencana, tetapi juga memastikan bahwa setiap rencana memiliki indikator keberhasilan yang jelas serta dapat dievaluasi secara berkala.

Lebih jauh, perencanaan strategis dalam lembaga pendidikan mencakup beberapa dimensi penting. Pertama, dimensi analitis, yaitu kemampuan lembaga dalam menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) yang dihadapi. Kedua, dimensi partisipatif, yaitu keterlibatan seluruh pemangku kepentingan seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Ketiga, dimensi implementatif, yaitu kemampuan untuk menerjemahkan rencana ke dalam program nyata yang dapat dijalankan secara efektif. Keempat, dimensi evaluatif, yaitu proses penilaian berkelanjutan terhadap keberhasilan implementasi strategi.

Dalam praktiknya, perencanaan strategis pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kebijakan pendidikan nasional maupun global. Misalnya, tuntutan pendidikan abad ke-21

yang menekankan pada keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi (4C skills) mendorong lembaga pendidikan untuk menyesuaikan strategi pengembangannya. Selain itu, perkembangan teknologi digital juga mengharuskan institusi pendidikan untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran dan manajemen.

Dengan demikian, konsep perencanaan strategis dalam lembaga pendidikan dapat disimpulkan sebagai proses menyeluruh yang menghubungkan antara visi jangka panjang lembaga dengan tindakan operasional yang terukur, melalui analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi berkelanjutan.

B. Analisis lingkungan (internal dan eksternal)

Analisis lingkungan dalam perencanaan strategis lembaga pendidikan merupakan tahapan fundamental yang berfungsi untuk memahami secara komprehensif kondisi organisasi serta faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi arah dan keberlangsungan institusi pendidikan. Analisis ini menjadi dasar utama dalam merumuskan strategi yang realistis, adaptif, dan berorientasi masa depan. Tanpa analisis lingkungan yang tepat, perencanaan strategis cenderung bersifat normatif dan tidak responsif terhadap dinamika perubahan yang terjadi di dunia pendidikan.

Secara konseptual, analisis lingkungan terbagi menjadi dua dimensi utama, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal mencakup seluruh aspek yang berada di dalam lembaga pendidikan yang dapat dikendalikan secara langsung oleh manajemen, seperti sumber daya manusia, kurikulum, sarana dan prasarana, budaya organisasi, serta sistem manajemen pendidikan. Sementara itu, lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor di luar organisasi yang tidak dapat dikendalikan secara langsung, tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlangsungan lembaga pendidikan, seperti

kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, kondisi sosial masyarakat, serta dinamika ekonomi dan budaya.

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Kekuatan dapat berupa kualitas guru yang kompeten, manajemen sekolah yang efektif, fasilitas pembelajaran yang lengkap, atau budaya akademik yang kuat. Sebaliknya, kelemahan dapat berupa keterbatasan sumber daya, rendahnya kompetensi tenaga pendidik, kurangnya inovasi pembelajaran, atau lemahnya sistem evaluasi. Dengan memahami aspek internal ini, lembaga pendidikan dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki sekaligus memperbaiki aspek-aspek yang masih lemah.

Dalam konteks manajemen strategis, analisis lingkungan internal sering dikaitkan dengan konsep resource-based view, yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya internal secara efektif. Menurut Barney (1991), keunggulan organisasi dapat dicapai apabila sumber daya yang dimiliki bersifat bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan.

Sementara itu, analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang berasal dari luar lembaga pendidikan. Peluang dapat berupa perkembangan teknologi pendidikan, kebijakan pemerintah yang mendukung inovasi pembelajaran, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan berkualitas, atau peluang kerja sama dengan berbagai institusi. Ancaman dapat berupa persaingan antar lembaga pendidikan, perubahan kurikulum yang cepat, ketidakstabilan ekonomi, hingga disrupsi teknologi yang menuntut adaptasi cepat dari institusi pendidikan.

Dalam praktiknya, analisis lingkungan eksternal sering menggunakan pendekatan PEST analysis yang mencakup Political, Economic, Social, and Technological factors. Faktor politik mencakup kebijakan pendidikan nasional, regulasi pemerintah, dan standar akreditasi. Faktor ekonomi mencakup kondisi pendanaan pendidikan, kemampuan ekonomi masyarakat, serta alokasi anggaran pendidikan. Faktor sosial mencakup perubahan nilai, budaya, dan harapan masyarakat terhadap pendidikan. Sedangkan faktor teknologi mencakup perkembangan digitalisasi pembelajaran, penggunaan artificial intelligence, serta transformasi sistem pembelajaran berbasis daring.

Kombinasi antara analisis internal dan eksternal ini kemudian dirumuskan dalam analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), yang menjadi alat penting dalam perencanaan strategis lembaga pendidikan. Melalui SWOT, lembaga pendidikan dapat menyusun strategi yang mampu mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, mengatasi kelemahan, serta meminimalkan dampak ancaman dari lingkungan eksternal.

Lebih jauh, analisis lingkungan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga harus bersifat dinamis dan berkelanjutan. Artinya, lembaga pendidikan perlu secara periodik melakukan evaluasi terhadap perubahan lingkungan agar strategi yang telah dirumuskan tetap relevan dengan perkembangan zaman. Dalam konteks pendidikan abad ke-21, kemampuan adaptasi terhadap perubahan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan manajemen pendidikan.

Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan fondasi utama dalam perencanaan strategis lembaga pendidikan, karena melalui proses ini institusi dapat memahami posisinya secara objektif, mengidentifikasi

potensi yang dimiliki, serta merespons tantangan yang muncul dari lingkungan secara lebih adaptif dan strategis.

C. Penyusunan visi, misi, dan tujuan

Penyusunan visi, misi, dan tujuan merupakan salah satu tahapan paling krusial dalam perencanaan strategis lembaga pendidikan karena ketiganya berfungsi sebagai arah fundamental yang menentukan identitas, orientasi, serta standar keberhasilan sebuah institusi. Visi, misi, dan tujuan tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi juga menjadi pedoman filosofis dan operasional yang mengarahkan seluruh aktivitas pendidikan, mulai dari perencanaan kurikulum, proses pembelajaran, hingga evaluasi kinerja lembaga.

Secara konseptual, visi dapat dipahami sebagai gambaran ideal tentang kondisi masa depan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan dalam jangka panjang. Visi bersifat inspiratif, visioner, dan memberikan arah besar bagi seluruh pemangku kepentingan. Menurut Bryson (2018), visi merupakan representasi dari kondisi masa depan yang diinginkan organisasi yang mampu memberikan motivasi kolektif bagi seluruh anggota organisasi untuk bergerak ke arah yang sama. Dalam konteks lembaga pendidikan, visi sering dirumuskan dalam bentuk cita-cita unggul, seperti menjadi lembaga pendidikan yang unggul dalam ilmu pengetahuan, teknologi, karakter, dan daya saing global.

Sementara itu, misi merupakan penjabaran operasional dari visi yang menjelaskan alasan keberadaan lembaga pendidikan serta apa yang dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Misi bersifat lebih konkret dibandingkan visi, karena memuat fungsi utama lembaga, seperti menyelenggarakan pendidikan berkualitas, mengembangkan penelitian, membentuk karakter peserta didik, serta mengabdikan kepada masyarakat. David (2011) menyatakan bahwa misi organisasi harus menjelaskan “what we do, who we serve, and how we do it,” sehingga misi

menjadi dasar operasional dalam setiap aktivitas organisasi.

Adapun tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu sebagai bentuk konkretisasi dari visi dan misi. Tujuan bersifat lebih spesifik, terukur, dan dapat dievaluasi. Dalam lembaga pendidikan, tujuan biasanya dirumuskan dalam bentuk peningkatan mutu lulusan, peningkatan kompetensi peserta didik, peningkatan kualitas pembelajaran, serta peningkatan daya saing institusi. Tujuan juga harus memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) agar dapat diimplementasikan secara efektif dan dievaluasi secara objektif.

Proses penyusunan visi, misi, dan tujuan dalam lembaga pendidikan tidak dapat dilakukan secara individual oleh pimpinan lembaga saja, tetapi harus melibatkan berbagai pemangku kepentingan (stakeholders). Keterlibatan ini mencakup kepala sekolah atau pimpinan institusi, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, peserta didik, serta masyarakat. Pendekatan partisipatif ini penting untuk memastikan bahwa visi, misi, dan tujuan yang dirumuskan benar-benar mencerminkan kebutuhan nyata dan dapat diterima oleh seluruh pihak yang terlibat.

Dalam praktiknya, penyusunan visi, misi, dan tujuan juga harus mempertimbangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini penting agar rumusan yang dihasilkan tidak bersifat idealistik semata, tetapi juga realistis dan adaptif terhadap kondisi aktual. Misalnya, lembaga pendidikan yang berada di daerah dengan keterbatasan akses teknologi perlu menyesuaikan visi dan misinya agar tetap relevan dengan sumber daya yang tersedia, namun tetap memiliki arah pengembangan jangka panjang yang jelas.

Selain itu, visi, misi, dan tujuan juga harus selaras dengan kebijakan pendidikan nasional serta tuntutan global,

seperti penguatan pendidikan karakter, literasi digital, keterampilan abad ke-21, dan pendidikan berbasis kompetensi. UNESCO (2017) menekankan pentingnya pendidikan yang berorientasi pada keberlanjutan (sustainable education) yang mampu membekali peserta didik dengan keterampilan untuk menghadapi tantangan global yang kompleks.

Penyusunan visi, misi, dan tujuan bukan hanya sekadar proses formal dalam manajemen lembaga pendidikan, tetapi merupakan fondasi strategis yang menentukan arah pengembangan institusi dalam jangka panjang. Kualitas rumusan visi, misi, dan tujuan akan sangat memengaruhi efektivitas implementasi strategi pendidikan secara keseluruhan.

D. Penetapan strategi lembaga

Penetapan strategi lembaga pendidikan merupakan tahap inti dalam proses perencanaan strategis yang berfungsi untuk menerjemahkan visi, misi, serta tujuan institusi ke dalam arah tindakan yang konkret, sistematis, dan berkelanjutan. Pada tahap ini, lembaga pendidikan tidak lagi berada pada tataran konseptual, tetapi sudah memasuki ranah pengambilan keputusan strategis mengenai bagaimana tujuan pendidikan akan dicapai secara efektif dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia.

Secara konseptual, strategi dapat dipahami sebagai pola tindakan terintegrasi yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dengan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal. Menurut Mintzberg (1994), strategi tidak hanya dipandang sebagai rencana (plan), tetapi juga sebagai pola (pattern), posisi (position), perspektif (perspective), dan bahkan manuver (ploy) dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, strategi mencerminkan cara institusi dalam mengelola sumber

daya, merespons perubahan kebijakan, serta meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Penetapan strategi lembaga pendidikan sangat erat kaitannya dengan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal serta rumusan visi, misi, dan tujuan. Dengan demikian, strategi yang ditetapkan harus bersifat selaras (aligned) dengan kondisi nyata lembaga serta arah pengembangan yang telah disepakati. Strategi yang baik tidak hanya bersifat ideal, tetapi juga implementatif, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam praktiknya, penetapan strategi pendidikan biasanya dilakukan melalui proses analisis alternatif strategi yang kemudian dipilih berdasarkan tingkat efektivitas dan efisiensinya. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), yang membantu lembaga dalam merumuskan strategi SO (Strength–Opportunity), WO (Weakness–Opportunity), ST (Strength–Threat), dan WT (Weakness–Threat). Melalui pendekatan ini, lembaga pendidikan dapat mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman, serta meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Selain SWOT, penetapan strategi juga dapat menggunakan pendekatan manajemen strategis berbasis keunggulan kompetitif (competitive advantage). Dalam konteks pendidikan, keunggulan kompetitif dapat berupa kualitas tenaga pendidik, inovasi pembelajaran, reputasi lembaga, fasilitas pendidikan, serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi. David (2011) menekankan bahwa strategi yang efektif harus mampu menciptakan nilai tambah yang tidak mudah ditiru oleh lembaga lain, sehingga institusi memiliki posisi yang kuat dalam persaingan pendidikan.

Strategi lembaga pendidikan juga dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, antara lain strategi tingkat institusi (corporate strategy), strategi tingkat unit atau program (business strategy), serta strategi operasional. Strategi tingkat institusi berkaitan dengan arah besar pengembangan lembaga, seperti ekspansi, peningkatan mutu, atau diferensiasi layanan pendidikan. Strategi tingkat unit berfokus pada pengembangan program akademik atau non-akademik, sedangkan strategi operasional berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan pembelajaran sehari-hari.

Lebih lanjut, dalam era digital dan globalisasi, penetapan strategi lembaga pendidikan juga harus mempertimbangkan integrasi teknologi informasi, transformasi digital dalam pembelajaran, serta penguatan literasi digital bagi peserta didik dan pendidik. UNESCO (2017) menegaskan bahwa pendidikan abad ke-21 harus mampu mengintegrasikan teknologi sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas pembelajaran dan pemerataan akses pendidikan.

Selain itu, proses penetapan strategi harus bersifat partisipatif dan kolaboratif. Keterlibatan berbagai pemangku kepentingan seperti pimpinan lembaga, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, serta masyarakat sangat penting untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dapat diterima, dipahami, dan diimplementasikan secara efektif. Pendekatan partisipatif ini juga meningkatkan rasa kepemilikan (sense of ownership) terhadap strategi yang telah ditetapkan.

Penetapan strategi lembaga pendidikan merupakan proses pengambilan keputusan yang kompleks dan multidimensional, yang menghubungkan antara analisis lingkungan, perumusan tujuan, dan implementasi tindakan nyata. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan dalam mencapai visi dan misinya sangat ditentukan oleh

ketepatan dalam menetapkan strategi yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan.

E. Perencanaan berbasis data

Perencanaan berbasis data (data-driven planning) dalam lembaga pendidikan merupakan pendekatan strategis yang menempatkan data sebagai dasar utama dalam proses pengambilan keputusan, perumusan kebijakan, dan penyusunan program pengembangan lembaga. Pendekatan ini semakin penting dalam era digital karena kompleksitas tantangan pendidikan menuntut keputusan yang tidak hanya berdasarkan intuisi atau pengalaman semata, tetapi juga didukung oleh bukti empiris yang valid, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Secara konseptual, perencanaan berbasis data dapat dipahami sebagai proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasi, dan menggunakan data untuk merumuskan strategi dan kebijakan pendidikan yang lebih efektif. Data yang digunakan tidak hanya terbatas pada data kuantitatif seperti angka kelulusan, nilai akademik, dan tingkat kehadiran, tetapi juga mencakup data kualitatif seperti hasil observasi, wawancara, refleksi pembelajaran, serta umpan balik dari peserta didik dan orang tua.

Dalam konteks manajemen pendidikan modern, perencanaan berbasis data menjadi bagian penting dari upaya peningkatan mutu dan akuntabilitas lembaga pendidikan. Hal ini sejalan dengan tuntutan evidence-based policy making yang menekankan bahwa setiap keputusan harus didasarkan pada bukti yang kuat. Menurut Slavin (2002), pendekatan berbasis bukti dalam pendidikan membantu meningkatkan efektivitas pembelajaran karena keputusan yang diambil didasarkan pada data yang telah diuji secara empiris, bukan asumsi semata.

Perencanaan berbasis data dalam lembaga pendidikan mencakup beberapa tahapan utama. Pertama, pengumpulan data dari berbagai sumber seperti hasil evaluasi pembelajaran, asesmen nasional, survei kepuasan, dan data manajemen sekolah. Kedua, analisis data untuk mengidentifikasi pola, tren, kekuatan, serta masalah yang dihadapi lembaga. Ketiga, interpretasi data untuk memahami makna di balik angka atau temuan yang diperoleh. Keempat, penggunaan data tersebut sebagai dasar dalam merumuskan strategi, program, serta kebijakan pendidikan.

Salah satu aspek penting dalam perencanaan berbasis data adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam membangun sistem data yang terintegrasi. Sistem ini memungkinkan data dari berbagai aspek pendidikan—akademik, manajerial, keuangan, dan sumber daya manusia—dapat diakses secara cepat dan digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat. Dalam banyak lembaga pendidikan modern, sistem ini sering diwujudkan dalam bentuk Education Management Information System (EMIS) atau sistem informasi manajemen sekolah berbasis digital.

Selain itu, perencanaan berbasis data juga menuntut adanya literasi data di kalangan pendidik dan pengelola lembaga pendidikan. Literasi data mencakup kemampuan untuk membaca, memahami, menganalisis, dan menggunakan data secara efektif dalam proses pengambilan keputusan. Tanpa literasi data yang memadai, data yang tersedia justru tidak akan memberikan manfaat optimal bagi pengembangan lembaga pendidikan.

UNESCO (2019) menekankan bahwa pemanfaatan data dalam pendidikan harus diarahkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat pemerataan akses pendidikan, serta mendukung pengambilan keputusan yang inklusif dan transparan. Dengan demikian, data tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga

sebagai instrumen strategis dalam transformasi pendidikan.

Namun demikian, implementasi perencanaan berbasis data juga menghadapi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, kurangnya kemampuan analisis data, serta rendahnya budaya penggunaan data dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu melakukan penguatan kapasitas sumber daya manusia serta pengembangan sistem teknologi informasi yang mendukung.

Perencanaan berbasis data merupakan pendekatan strategis yang sangat penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan modern. Melalui pemanfaatan data yang tepat, lembaga pendidikan dapat meningkatkan akurasi keputusan, efektivitas program, serta kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

F. Implementasi rencana strategis

Implementasi rencana strategis merupakan tahap lanjutan yang sangat menentukan keberhasilan perencanaan strategis dalam lembaga pendidikan. Pada tahap ini, seluruh rumusan visi, misi, tujuan, serta strategi yang telah disusun sebelumnya diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan nyata, program kerja, dan kegiatan operasional yang sistematis. Dengan kata lain, implementasi merupakan proses “menggerakkan rencana” agar tidak berhenti pada tataran dokumen, tetapi benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan mutu lembaga pendidikan.

Secara konseptual, implementasi rencana strategis dapat dipahami sebagai proses pelaksanaan strategi yang melibatkan pengorganisasian sumber daya, pembagian tugas, koordinasi antarunit, serta pengendalian kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut David (2011), implementasi strategi mencakup aktivitas manajemen yang berfokus pada penciptaan struktur

organisasi yang efektif, alokasi sumber daya yang tepat, pengembangan budaya organisasi yang mendukung, serta penguatan kepemimpinan dalam menjalankan strategi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, implementasi rencana strategis tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga mencakup transformasi budaya kerja, peningkatan kualitas pembelajaran, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia. Kepala sekolah atau pimpinan lembaga memiliki peran sentral sebagai instructional leader yang memastikan bahwa setiap kebijakan strategis dapat diterjemahkan secara operasional oleh seluruh elemen organisasi.

Implementasi strategi pendidikan umumnya melibatkan beberapa komponen utama. Pertama, penyusunan program kerja tahunan yang selaras dengan rencana strategis jangka panjang. Program kerja ini menjadi pedoman operasional bagi seluruh unit kerja dalam lembaga pendidikan. Kedua, pengorganisasian sumber daya manusia, termasuk pembagian tugas guru, tenaga kependidikan, serta pengelolaan tim kerja. Ketiga, penyediaan sumber daya pendukung seperti anggaran, fasilitas pembelajaran, dan teknologi pendidikan. Keempat, pengembangan sistem koordinasi dan komunikasi yang efektif antarunit kerja untuk memastikan kelancaran pelaksanaan program.

Selain itu, keberhasilan implementasi rencana strategis sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arah yang jelas, memotivasi seluruh anggota organisasi, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Menurut Bryson (2018), keberhasilan implementasi strategi sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan dalam mengintegrasikan strategi ke dalam seluruh aspek organisasi, termasuk sistem penghargaan, struktur organisasi, dan proses pengambilan keputusan.

Dalam era digital, implementasi rencana strategis juga menuntut integrasi teknologi informasi dalam proses manajemen pendidikan. Pemanfaatan sistem informasi manajemen sekolah, platform pembelajaran digital, serta aplikasi administrasi pendidikan menjadi bagian penting dalam mempercepat dan mengefektifkan pelaksanaan strategi. Transformasi digital ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan program.

Namun demikian, implementasi rencana strategis tidak selalu berjalan mulus. Beberapa tantangan yang sering dihadapi antara lain resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, kurangnya koordinasi antarunit, serta rendahnya pemahaman terhadap rencana strategis itu sendiri. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi internal yang efektif serta pelatihan berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan agar implementasi dapat berjalan optimal.

Implementasi rencana strategis merupakan tahap krusial yang menghubungkan antara perencanaan dan hasil nyata. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada kemampuan dalam menerjemahkan rencana ke dalam tindakan yang terarah, terukur, dan berkelanjutan.

G. Monitoring dan evaluasi strategi

Monitoring dan evaluasi strategi merupakan tahapan penting dalam siklus perencanaan strategis lembaga pendidikan yang berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh rencana yang telah diimplementasikan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tahap ini tidak hanya berfokus pada pengawasan kegiatan, tetapi juga pada penilaian menyeluruh terhadap efektivitas, efisiensi, serta dampak dari strategi yang dijalankan. Dengan demikian, monitoring dan evaluasi menjadi instrumen utama dalam menjamin akuntabilitas dan keberlanjutan mutu lembaga pendidikan.

Secara konseptual, monitoring (pemantauan) dapat dipahami sebagai proses pengumpulan informasi secara sistematis dan berkelanjutan mengenai pelaksanaan program atau strategi yang sedang berjalan. Tujuan utama monitoring adalah untuk mendeteksi sejak dini apakah terdapat penyimpangan antara rencana dan pelaksanaan, sehingga dapat dilakukan tindakan korektif secara cepat. Sementara itu, evaluasi merupakan proses penilaian yang lebih mendalam terhadap hasil dan dampak dari pelaksanaan strategi dalam periode tertentu, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Stufflebeam dan Shinkfield (2007), evaluasi merupakan proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi informasi untuk menilai nilai atau manfaat suatu program. Dalam konteks lembaga pendidikan, evaluasi strategi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana rencana strategis telah berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan, pencapaian tujuan institusi, serta kepuasan pemangku kepentingan.

Monitoring dan evaluasi dalam lembaga pendidikan mencakup beberapa aspek utama. Pertama, evaluasi terhadap input, yaitu sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan strategi seperti tenaga pendidik, anggaran, sarana, dan prasarana. Kedua, evaluasi proses, yaitu bagaimana strategi diimplementasikan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Ketiga, evaluasi output, yaitu hasil langsung dari pelaksanaan strategi seperti peningkatan nilai siswa, peningkatan jumlah lulusan, atau peningkatan kualitas pembelajaran. Keempat, evaluasi outcome, yaitu dampak jangka panjang dari strategi terhadap kualitas lembaga pendidikan secara keseluruhan.

Dalam praktiknya, monitoring dan evaluasi dilakukan melalui berbagai metode, seperti observasi langsung, pengumpulan laporan berkala, analisis data kinerja, survei kepuasan, serta audit internal lembaga pendidikan. Data

yang diperoleh dari proses ini kemudian dianalisis untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis selanjutnya.

Salah satu pendekatan penting dalam evaluasi strategi adalah performance measurement system, yaitu sistem pengukuran kinerja yang menggunakan indikator-indikator kunci (Key Performance Indicators/KPI). KPI dalam lembaga pendidikan dapat mencakup tingkat kelulusan, prestasi akademik, tingkat kehadiran, kualitas pembelajaran, serta tingkat kepuasan peserta didik dan orang tua.

Selain itu, monitoring dan evaluasi juga memiliki fungsi pembelajaran organisasi (organizational learning), yaitu membantu lembaga pendidikan untuk belajar dari pengalaman implementasi strategi sebelumnya. Dengan demikian, hasil evaluasi tidak hanya digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan, tetapi juga untuk memperbaiki dan menyempurnakan strategi di masa mendatang.

UNESCO (2017) menekankan bahwa sistem monitoring dan evaluasi dalam pendidikan harus bersifat inklusif, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas berkelanjutan (continuous quality improvement). Hal ini penting agar lembaga pendidikan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang.

Namun demikian, pelaksanaan monitoring dan evaluasi sering menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya data yang valid, keterbatasan kemampuan analisis, serta rendahnya budaya evaluasi dalam organisasi pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem informasi manajemen serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar proses evaluasi dapat berjalan secara objektif dan efektif.

Monitoring dan evaluasi strategi merupakan komponen vital dalam perencanaan strategis lembaga pendidikan karena berfungsi sebagai mekanisme kontrol, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan untuk memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal.

H. Tantangan perencanaan pendidikan

Tantangan perencanaan pendidikan merupakan berbagai hambatan, kompleksitas, dan dinamika yang dihadapi oleh lembaga pendidikan dalam menyusun, mengimplementasikan, serta mengevaluasi rencana strategisnya. Dalam konteks manajemen pendidikan modern, tantangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural, kultural, dan bahkan global. Oleh karena itu, pemahaman terhadap tantangan perencanaan pendidikan menjadi sangat penting agar lembaga pendidikan mampu merumuskan strategi yang realistis, adaptif, dan berkelanjutan.

Secara konseptual, perencanaan pendidikan idealnya dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan data, analisis kebutuhan, serta tujuan jangka panjang institusi. Namun dalam praktiknya, proses tersebut seringkali tidak berjalan secara optimal karena adanya berbagai faktor penghambat yang saling berkaitan. Tantangan ini dapat berasal dari internal lembaga maupun dari lingkungan eksternal yang terus berubah secara dinamis.

Salah satu tantangan utama dalam perencanaan pendidikan adalah keterbatasan sumber daya. Banyak lembaga pendidikan, terutama di daerah, menghadapi keterbatasan dalam hal pendanaan, sarana dan prasarana, serta tenaga pendidik yang berkualitas. Keterbatasan ini berdampak langsung pada kualitas perencanaan karena program yang disusun sering kali tidak sepenuhnya dapat diimplementasikan sesuai dengan standar ideal. Dalam kondisi ini, perencanaan pendidikan sering bersifat

kompromistis, yaitu menyesuaikan dengan kemampuan yang tersedia, bukan berdasarkan kebutuhan optimal.

Selain itu, tantangan lain yang tidak kalah penting adalah kurangnya kompetensi manajerial dalam perencanaan strategis. Tidak semua pimpinan lembaga pendidikan memiliki kemampuan yang memadai dalam menyusun perencanaan berbasis data, analisis SWOT, maupun pemetaan strategi jangka panjang. Hal ini menyebabkan perencanaan sering kali bersifat administratif dan formalitas, bukan sebagai instrumen strategis yang benar-benar mengarahkan pengembangan lembaga. Menurut Bryson (2018), efektivitas perencanaan strategis sangat ditentukan oleh kapasitas organisasi dalam berpikir secara sistemik dan analitis.

Tantangan berikutnya adalah perubahan kebijakan pendidikan yang sangat dinamis. Kebijakan pemerintah di bidang pendidikan, seperti perubahan kurikulum, standar evaluasi, maupun sistem akreditasi, sering mengalami revisi dalam waktu relatif singkat. Kondisi ini menuntut lembaga pendidikan untuk selalu melakukan penyesuaian terhadap rencana yang telah disusun sebelumnya. Akibatnya, perencanaan pendidikan menjadi kurang stabil dan membutuhkan fleksibilitas tinggi agar tetap relevan dengan regulasi yang berlaku.

Di sisi lain, perkembangan teknologi juga menjadi tantangan sekaligus peluang dalam perencanaan pendidikan. Transformasi digital dalam pendidikan menuntut lembaga untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses pembelajaran dan manajemen. Namun, tidak semua lembaga pendidikan siap menghadapi perubahan ini. Kesenjangan digital (digital divide) antara lembaga pendidikan di perkotaan dan pedesaan menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi perencanaan berbasis teknologi. UNESCO (2019) menekankan bahwa ketimpangan akses teknologi dapat memperlebar kesenjangan kualitas pendidikan antarwilayah.

Tantangan lainnya adalah rendahnya partisipasi pemangku kepentingan dalam proses perencanaan pendidikan. Idealnya, perencanaan pendidikan dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Namun dalam praktiknya, proses ini sering didominasi oleh pihak manajemen atau pimpinan lembaga saja. Kurangnya keterlibatan ini dapat menyebabkan perencanaan kurang mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan, sehingga implementasinya menjadi kurang efektif.

Selain itu, budaya organisasi yang belum mendukung perencanaan strategis juga menjadi hambatan signifikan. Dalam beberapa lembaga pendidikan, budaya kerja masih bersifat rutin, birokratis, dan kurang inovatif. Hal ini membuat proses perencanaan tidak berkembang secara dinamis dan cenderung stagnan dari tahun ke tahun. Padahal, perencanaan pendidikan seharusnya bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Tantangan lain yang juga penting adalah lemahnya sistem data dan informasi pendidikan. Perencanaan berbasis data membutuhkan sistem informasi yang akurat, lengkap, dan terintegrasi. Namun pada banyak lembaga pendidikan, data masih tersebar, tidak terbaru, atau bahkan tidak terdokumentasi dengan baik. Akibatnya, keputusan yang diambil dalam perencanaan sering kali tidak sepenuhnya didukung oleh bukti empiris yang kuat.

Tidak hanya itu, faktor eksternal seperti kondisi sosial, ekonomi, dan politik juga turut memengaruhi perencanaan pendidikan. Ketidakstabilan ekonomi dapat berdampak pada keterbatasan anggaran pendidikan, sementara perubahan sosial dapat mengubah kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan. Dalam konteks globalisasi, lembaga pendidikan juga dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan daya saing global, yang memerlukan

perencanaan yang lebih kompleks dan berorientasi jangka panjang.

Tantangan perencanaan pendidikan bersifat multidimensional dan saling terkait. Untuk menghadapinya, lembaga pendidikan perlu memperkuat kapasitas manajerial, meningkatkan literasi data, memperluas partisipasi pemangku kepentingan, serta mengembangkan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Perencanaan pendidikan yang baik bukan hanya tentang menyusun rencana, tetapi juga tentang kemampuan untuk merespons perubahan dan mengelola ketidakpastian secara strategis.

BAB 4

Pengorganisasian dan Struktur Lembaga Pendidikan

A. Konsep organisasi pendidikan

Organisasi pendidikan merupakan suatu sistem sosial yang secara sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan pendidikan melalui proses kerja sama yang terstruktur antara berbagai komponen di dalamnya. Komponen tersebut mencakup kepala lembaga, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, serta unsur pendukung lainnya seperti masyarakat, pemerintah, dan dunia industri. Dalam konteks ini, organisasi pendidikan tidak hanya dipahami sebagai struktur formal semata, tetapi juga sebagai sistem interaksi yang dinamis untuk mencapai tujuan pembelajaran yang efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Secara konseptual, organisasi pendidikan dapat dipahami sebagai wadah yang mengoordinasikan berbagai sumber daya manusia dan non-manusia untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut Hoy dan Miskel (2013), organisasi pendidikan adalah “a social system that coordinates the activities of individuals and groups to achieve educational goals within a structured framework.” Definisi ini menegaskan bahwa organisasi pendidikan merupakan sistem sosial yang memiliki struktur, tujuan, serta mekanisme kerja yang saling berkaitan.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan

bahwa seluruh proses pendidikan berjalan secara terarah. Tanpa organisasi yang baik, proses pendidikan akan cenderung tidak terkoordinasi, tidak efektif, dan sulit mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi pendidikan menjadi instrumen utama dalam mengintegrasikan berbagai fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Organisasi pendidikan juga memiliki karakteristik yang membedakannya dengan organisasi pada umumnya. Pertama, organisasi pendidikan bersifat goal-oriented, yaitu berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan seperti pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan karakter peserta didik. Kedua, organisasi pendidikan bersifat human-centered, karena manusia menjadi pusat utama dalam seluruh proses pendidikan. Ketiga, organisasi pendidikan bersifat terbuka (open system), artinya selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti masyarakat, pemerintah, dan perkembangan teknologi. Keempat, organisasi pendidikan bersifat dinamis, karena selalu mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan zaman.

Menurut Robbins dan Coulter (2016), organisasi adalah entitas yang terdiri dari orang-orang yang bekerja bersama secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pendidikan, struktur tersebut diwujudkan dalam bentuk hierarki kelembagaan seperti kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, staf administrasi, hingga komite sekolah. Struktur ini berfungsi untuk membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab agar proses pendidikan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Lebih lanjut, organisasi pendidikan juga berfungsi sebagai alat koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan. Melalui struktur organisasi yang jelas, setiap individu dalam lembaga pendidikan mengetahui peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini penting untuk

menghindari tumpang tindih tugas serta meningkatkan efektivitas kerja sama antaranggota organisasi.

Selain itu, organisasi pendidikan juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang kondusif. Budaya organisasi yang baik akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang profesional, kolaboratif, dan inovatif. Menurut Schein (2010), budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok dalam proses belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Dalam era modern, organisasi pendidikan juga menghadapi tantangan baru yang berkaitan dengan digitalisasi, globalisasi, dan tuntutan kualitas pendidikan yang semakin tinggi. Oleh karena itu, organisasi pendidikan dituntut untuk bersifat adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Transformasi digital, misalnya, telah mengubah cara organisasi pendidikan dalam mengelola pembelajaran, administrasi, dan komunikasi.

Dengan demikian, konsep organisasi pendidikan tidak hanya mencakup struktur formal, tetapi juga mencakup sistem sosial yang kompleks yang melibatkan interaksi manusia, nilai, budaya, serta teknologi. Organisasi pendidikan yang efektif adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan seluruh komponen tersebut untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal dan berkelanjutan.

B. Struktur organisasi sekolah/lembaga

Struktur organisasi sekolah atau lembaga pendidikan merupakan kerangka formal yang menggambarkan pola hubungan kerja, pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab antar unsur yang ada di dalam lembaga pendidikan. Struktur ini menjadi elemen fundamental dalam manajemen pendidikan karena berfungsi sebagai pedoman dalam mengatur alur koordinasi, komunikasi,

serta pengambilan keputusan agar seluruh aktivitas pendidikan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan terarah.

Secara konseptual, struktur organisasi dapat dipahami sebagai sistem yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan dalam suatu organisasi. Dalam konteks lembaga pendidikan, struktur organisasi tidak hanya berfungsi sebagai bagan formal yang menggambarkan hierarki jabatan, tetapi juga sebagai sistem yang mengatur interaksi antar individu dan unit kerja dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Menurut Robbins dan Coulter (2016), struktur organisasi merupakan “the formal arrangement of jobs within an organization,” yang menekankan pentingnya pengaturan formal dalam membangun efektivitas organisasi.

Dalam lembaga pendidikan, struktur organisasi biasanya dimulai dari pimpinan tertinggi, yaitu kepala sekolah atau rektor (pada tingkat perguruan tinggi), yang kemudian dibantu oleh wakil kepala sekolah atau wakil rektor di berbagai bidang, seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Di bawahnya terdapat guru, tenaga kependidikan, serta unit-unit pendukung lainnya yang memiliki peran spesifik dalam mendukung proses pendidikan.

Struktur organisasi sekolah umumnya bersifat hierarkis, yaitu memiliki tingkatan kewenangan dari atas ke bawah. Kepala sekolah berada pada posisi puncak sebagai pengambil keputusan utama (decision maker), sementara guru dan staf berada pada posisi pelaksana kebijakan. Namun demikian, dalam praktik manajemen pendidikan modern, struktur organisasi tidak lagi sepenuhnya bersifat kaku dan sentralistik, melainkan mulai mengarah pada pola yang lebih partisipatif dan kolaboratif.

Menurut Hoy dan Miskel (2013), struktur organisasi pendidikan merupakan bagian dari sistem sosial yang

dirancang untuk mengkoordinasikan aktivitas individu dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi bukan hanya alat administratif, tetapi juga mekanisme sosial yang menghubungkan berbagai peran dalam lembaga pendidikan.

Struktur organisasi lembaga pendidikan memiliki beberapa fungsi utama. Pertama, sebagai alat pembagian kerja (*division of work*), yaitu memastikan bahwa setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan kompetensinya. Kedua, sebagai alat koordinasi, yaitu menghubungkan berbagai kegiatan agar tidak terjadi tumpang tindih atau konflik dalam pelaksanaan tugas. Ketiga, sebagai alat pengendalian, yaitu membantu pimpinan dalam memantau pelaksanaan program pendidikan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Keempat, sebagai alat komunikasi, yaitu memfasilitasi aliran informasi dari pimpinan ke bawah maupun dari bawah ke atas.

Dalam praktiknya, struktur organisasi sekolah di Indonesia umumnya mengacu pada standar yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, yang mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, wali kelas, tenaga administrasi, serta komite sekolah. Komite sekolah memiliki peran penting sebagai jembatan antara sekolah dan masyarakat dalam mendukung pengembangan pendidikan.

Selain struktur formal, dalam lembaga pendidikan juga terdapat struktur informal yang terbentuk berdasarkan hubungan sosial antar individu. Struktur informal ini sering kali memengaruhi dinamika organisasi, baik dalam hal komunikasi, pengambilan keputusan, maupun budaya kerja. Oleh karena itu, pimpinan lembaga pendidikan perlu memahami keberadaan struktur informal ini agar dapat mengelola organisasi secara lebih efektif.

Struktur organisasi juga sangat dipengaruhi oleh ukuran dan kompleksitas lembaga pendidikan. Pada sekolah kecil, struktur organisasi cenderung sederhana dengan jumlah personel yang terbatas, sedangkan pada sekolah besar atau institusi pendidikan tinggi, struktur organisasi menjadi lebih kompleks dengan banyak unit kerja dan sub-bagian yang memiliki spesialisasi masing-masing.

Dalam perspektif modern, struktur organisasi pendidikan juga dituntut untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan. Perkembangan teknologi digital, misalnya, mendorong munculnya struktur organisasi berbasis jaringan (*network organization*) yang memungkinkan kolaborasi lintas unit bahkan lintas lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi pendidikan tidak bersifat statis, tetapi terus berkembang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Lebih jauh, efektivitas struktur organisasi sangat ditentukan oleh kejelasan peran, komunikasi yang efektif, serta kepemimpinan yang kuat. Struktur yang baik akan menciptakan alur kerja yang jelas, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan program pendidikan. Sebaliknya, struktur yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan peran, konflik internal, serta rendahnya kinerja organisasi.

Struktur organisasi sekolah atau lembaga pendidikan merupakan elemen kunci dalam manajemen pendidikan yang berfungsi untuk mengatur pembagian kerja, koordinasi, serta komunikasi antar unsur dalam organisasi. Struktur yang efektif tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mampu mengakomodasi dinamika sosial, perkembangan teknologi, serta tuntutan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

C. Pembagian tugas dan wewenang

Pembagian tugas dan wewenang merupakan salah satu prinsip fundamental dalam pengorganisasian lembaga

pendidikan yang berfungsi untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki peran yang jelas, terarah, dan sesuai dengan kompetensinya. Dalam konteks manajemen pendidikan, pembagian tugas tidak hanya bertujuan untuk mendistribusikan pekerjaan, tetapi juga untuk menciptakan sistem kerja yang efisien, efektif, dan akuntabel dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Secara konseptual, pembagian tugas (*division of work*) dapat dipahami sebagai proses menguraikan pekerjaan organisasi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan spesifik, kemudian mendistribusikannya kepada individu atau unit kerja sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing. Sementara itu, wewenang merupakan hak formal yang dimiliki oleh seseorang dalam organisasi untuk mengambil keputusan, memberikan perintah, serta mengarahkan pelaksanaan tugas. Menurut Robbins dan Coulter (2016), wewenang adalah “the rights inherent in a managerial position to give orders and expect the orders to be obeyed.”

Dalam lembaga pendidikan, pembagian tugas dan wewenang biasanya diatur dalam struktur organisasi sekolah yang mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta komite sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang tertinggi dalam pengambilan keputusan strategis, sementara wakil kepala sekolah bertugas membantu dalam bidang tertentu seperti kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Guru memiliki tugas utama dalam melaksanakan proses pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan berperan dalam mendukung administrasi dan operasional sekolah.

Pembagian tugas yang jelas sangat penting untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan, konflik peran, serta inefisiensi dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan. Ketika setiap individu memahami tugas dan tanggung

jawabnya secara spesifik, maka proses kerja organisasi akan berjalan lebih terarah dan produktif. Sebaliknya, ketidakjelasan dalam pembagian tugas sering kali menjadi sumber utama masalah dalam organisasi pendidikan, seperti rendahnya kinerja, komunikasi yang tidak efektif, dan lemahnya koordinasi antarunit.

Selain pembagian tugas, aspek wewenang juga memegang peranan penting dalam efektivitas organisasi pendidikan. Wewenang memberikan legitimasi kepada individu untuk mengambil keputusan sesuai dengan lingkup tugasnya. Dalam teori manajemen klasik, dikenal prinsip *unity of command*, yaitu setiap individu sebaiknya hanya menerima perintah dari satu atasan langsung untuk menghindari kebingungan dan konflik instruksi. Prinsip ini sangat relevan dalam lembaga pendidikan untuk menjaga keteraturan alur komando dan tanggung jawab.

Menurut Hoy dan Miskel (2013), pembagian wewenang dalam organisasi pendidikan harus didasarkan pada prinsip desentralisasi yang seimbang, yaitu memberikan otonomi kepada unit-unit kerja tertentu tanpa mengabaikan kontrol dari pimpinan utama. Pendekatan ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk lebih fleksibel dalam merespons kebutuhan lokal, sekaligus tetap menjaga keselarasan dengan kebijakan institusi secara keseluruhan.

Dalam praktiknya, pembagian tugas dan wewenang juga harus mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, serta kapasitas individu. Penempatan tugas yang tidak sesuai dengan kompetensi dapat menyebabkan rendahnya efektivitas kerja dan menurunkan kualitas layanan pendidikan. Oleh karena itu, prinsip *the right man on the right place* menjadi sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Selain itu, pembagian tugas dan wewenang juga berkaitan erat dengan sistem akuntabilitas dalam organisasi

pendidikan. Setiap individu yang diberikan tugas dan wewenang harus bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas tersebut. Akuntabilitas ini penting untuk memastikan bahwa setiap kegiatan pendidikan dapat dipertanggungjawabkan secara moral, administratif, maupun profesional. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai penanggung jawab utama terhadap seluruh proses penyelenggaraan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya.

Di era modern, pembagian tugas dan wewenang dalam lembaga pendidikan juga mengalami perkembangan seiring dengan hadirnya teknologi digital. Banyak tugas administratif yang kini dapat didelegasikan atau diotomatisasi melalui sistem informasi manajemen sekolah. Hal ini memungkinkan distribusi tugas menjadi lebih efisien dan memungkinkan pendidik untuk lebih fokus pada tugas utama mereka, yaitu proses pembelajaran.

Namun demikian, implementasi pembagian tugas dan wewenang tidak selalu berjalan tanpa tantangan. Beberapa masalah yang sering muncul antara lain ketidakseimbangan beban kerja, kurangnya kejelasan deskripsi tugas, serta resistensi terhadap delegasi wewenang. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang efektif, pelatihan manajemen organisasi, serta kepemimpinan yang kuat untuk memastikan bahwa pembagian tugas dan wewenang dapat berjalan secara optimal.

Pembagian tugas dan wewenang merupakan elemen penting dalam pengorganisasian lembaga pendidikan yang berfungsi untuk menciptakan keteraturan, meningkatkan efisiensi kerja, serta memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif. Kejelasan dalam pembagian tugas dan wewenang akan berdampak langsung pada kualitas kinerja organisasi pendidikan secara keseluruhan.

D. Koordinasi antar unit

Koordinasi antar unit merupakan proses penting dalam pengorganisasian lembaga pendidikan yang berfungsi untuk menyatukan berbagai kegiatan, tugas, dan fungsi dari unit-unit kerja yang berbeda agar bergerak secara selaras menuju tujuan organisasi yang sama. Dalam lembaga pendidikan, koordinasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup aspek komunikasi, integrasi kerja, dan harmonisasi antarbagian seperti kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, keuangan, serta hubungan masyarakat.

Secara konseptual, koordinasi dapat dipahami sebagai upaya untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih, konflik kepentingan, atau inefisiensi dalam pelaksanaan tugas. Menurut Fayol dalam prinsip manajemen klasik, koordinasi merupakan salah satu fungsi utama manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara harmonis. Sementara itu, menurut Robbins dan Coulter (2016), koordinasi adalah proses mengintegrasikan aktivitas kerja yang saling bergantung untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Dalam konteks lembaga pendidikan, koordinasi antar unit menjadi sangat penting karena sekolah atau institusi pendidikan terdiri dari berbagai unit kerja yang memiliki fungsi spesifik namun saling berkaitan. Misalnya, unit kurikulum bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, sementara unit kesiswaan berfokus pada pengembangan karakter dan kegiatan siswa di luar kelas. Tanpa koordinasi yang baik, kedua unit tersebut dapat berjalan sendiri-sendiri sehingga tujuan pendidikan yang holistik tidak tercapai secara optimal.

Koordinasi antar unit juga berfungsi untuk menciptakan kesatuan arah kebijakan (*unity of direction*) dalam organisasi pendidikan. Hal ini berarti bahwa meskipun

terdapat banyak unit dengan tugas yang berbeda, semuanya harus tetap mengacu pada visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan yang sama. Dengan adanya koordinasi yang baik, setiap unit dapat memahami perannya dalam konteks yang lebih luas dan tidak bekerja secara parsial.

Dalam praktiknya, koordinasi antar unit dalam lembaga pendidikan dilakukan melalui berbagai mekanisme, seperti rapat koordinasi rutin, forum komunikasi internal, sistem informasi manajemen sekolah, serta supervisi langsung oleh pimpinan lembaga. Rapat koordinasi menjadi sarana penting untuk menyamakan persepsi, membahas permasalahan, serta merumuskan solusi bersama antar unit kerja. Sementara itu, sistem informasi manajemen pendidikan berbasis digital semakin mempermudah proses koordinasi karena memungkinkan pertukaran data dan informasi secara cepat dan real-time.

Menurut Hoy dan Miskel (2013), koordinasi yang efektif dalam organisasi pendidikan sangat bergantung pada komunikasi yang jelas, struktur organisasi yang mendukung, serta kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan unit kerja. Tanpa ketiga elemen tersebut, koordinasi akan sulit berjalan secara optimal dan cenderung menimbulkan fragmentasi dalam organisasi.

Koordinasi antar unit juga memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi pendidikan. Dengan koordinasi yang baik, duplikasi pekerjaan dapat dihindari, sumber daya dapat digunakan secara optimal, dan setiap unit dapat fokus pada tugas utamanya tanpa mengabaikan keterkaitan dengan unit lain. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan pendidikan kepada peserta didik.

Selain itu, koordinasi juga berfungsi sebagai alat untuk mengatasi konflik antar unit. Dalam organisasi pendidikan,

perbedaan kepentingan atau persepsi antar unit sering kali tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme koordinasi yang efektif untuk menyelesaikan perbedaan tersebut melalui dialog, musyawarah, dan pengambilan keputusan bersama.

Di era digital, koordinasi antar unit semakin dipermudah dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi. Penggunaan platform digital seperti Learning Management System (LMS), aplikasi manajemen sekolah, dan grup komunikasi daring memungkinkan setiap unit untuk saling terhubung secara cepat dan efisien. Namun demikian, tantangan baru juga muncul, seperti ketergantungan pada teknologi, kesenjangan literasi digital, serta potensi miskomunikasi akibat komunikasi non-verbal yang terbatas.

Koordinasi antar unit merupakan elemen vital dalam pengorganisasian lembaga pendidikan yang berfungsi untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas organisasi, menciptakan keselarasan kerja, serta memastikan pencapaian tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Koordinasi yang baik akan memperkuat sinergi antar unit dan meningkatkan kinerja lembaga pendidikan secara keseluruhan.

E. Desain organisasi efektif

Desain organisasi efektif dalam lembaga pendidikan merupakan proses penyusunan struktur, sistem, dan mekanisme kerja organisasi yang bertujuan untuk memastikan seluruh komponen lembaga dapat berfungsi secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan. Desain organisasi tidak hanya berfokus pada bagaimana struktur formal dibentuk, tetapi juga bagaimana hubungan kerja, alur komunikasi, distribusi wewenang, serta koordinasi antarunit dirancang agar menghasilkan kinerja organisasi yang efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Secara konseptual, desain organisasi dapat dipahami sebagai proses menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara sistematis dalam suatu institusi. Menurut Robbins dan Coulter (2016), desain organisasi adalah proses yang melibatkan pengambilan keputusan tentang struktur organisasi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks lembaga pendidikan, desain organisasi mencakup penentuan struktur sekolah, pembagian tugas, sistem pelaporan, serta mekanisme koordinasi antarunit kerja.

Desain organisasi yang efektif dalam lembaga pendidikan harus mampu menciptakan keseimbangan antara aspek formal dan informal organisasi. Struktur formal mencakup bagan organisasi, hierarki jabatan, serta alur wewenang yang jelas, sedangkan struktur informal mencakup hubungan sosial, komunikasi nonformal, serta budaya organisasi yang berkembang di lingkungan sekolah. Keseimbangan antara kedua aspek ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan inovatif.

Menurut Hoy dan Miskel (2013), organisasi pendidikan yang efektif adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan struktur, budaya, dan proses secara selaras untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa desain organisasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek sosial dan kultural yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

Dalam praktiknya, desain organisasi yang efektif dalam lembaga pendidikan harus mempertimbangkan beberapa prinsip utama. Pertama, prinsip kejelasan peran, yaitu setiap individu dalam organisasi harus memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan. Kedua, prinsip kesatuan komando (*unity of command*), yaitu setiap individu sebaiknya hanya menerima perintah dari satu atasan langsung untuk

menjaga efektivitas komunikasi dan pelaksanaan tugas. Ketiga, prinsip fleksibilitas, yaitu struktur organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis. Keempat, prinsip desentralisasi yang seimbang, yaitu pemberian kewenangan kepada unit-unit tertentu tanpa menghilangkan kontrol dari pimpinan pusat.

Desain organisasi pendidikan juga sangat dipengaruhi oleh faktor ukuran lembaga, kompleksitas tugas, serta lingkungan eksternal. Lembaga pendidikan yang besar dan kompleks cenderung membutuhkan struktur organisasi yang lebih formal dan berlapis, sementara lembaga yang lebih kecil dapat menggunakan struktur yang lebih sederhana dan fleksibel. Selain itu, perkembangan teknologi juga mendorong munculnya desain organisasi berbasis jaringan (*network organization*) yang memungkinkan kolaborasi lintas unit dan bahkan lintas institusi secara lebih efektif.

Mintzberg (1993) mengemukakan bahwa desain organisasi dapat dilihat dari lima bagian utama, yaitu *strategic apex* (pimpinan), *middle line* (manajemen menengah), *operating core* (pelaksana), *technostructure* (pengembang sistem), dan *support staff* (pendukung). Dalam lembaga pendidikan, kelima elemen ini saling berinteraksi untuk memastikan bahwa proses pendidikan berjalan secara terstruktur dan terkoordinasi dengan baik.

Selain itu, desain organisasi yang efektif juga harus mampu mendorong inovasi dan peningkatan kualitas pendidikan. Struktur yang terlalu kaku dapat menghambat kreativitas guru dan tenaga kependidikan, sehingga diperlukan desain organisasi yang memberikan ruang bagi pengembangan profesional dan pengambilan keputusan berbasis kolaborasi. Dalam konteks ini, konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) menjadi relevan, di mana lembaga pendidikan terus belajar, beradaptasi, dan

berkembang berdasarkan pengalaman dan perubahan lingkungan.

UNESCO (2017) menekankan bahwa lembaga pendidikan di era modern harus mampu mengembangkan struktur organisasi yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning). Hal ini menunjukkan bahwa desain organisasi tidak hanya berorientasi pada efisiensi internal, tetapi juga pada kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan global.

Desain organisasi efektif dalam lembaga pendidikan merupakan kombinasi antara struktur yang jelas, sistem kerja yang terkoordinasi, budaya organisasi yang positif, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Desain organisasi yang baik akan menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, meningkatkan kinerja tenaga pendidik, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

F. Budaya organisasi pendidikan

Budaya organisasi pendidikan merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang serta dianut bersama oleh seluruh anggota lembaga pendidikan dalam menjalankan aktivitas organisasi. Budaya ini menjadi “jiwa” dari sebuah lembaga pendidikan yang memengaruhi cara berpikir, bersikap, dan bertindak seluruh warga sekolah, baik kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga memiliki pengaruh nyata terhadap kualitas proses dan hasil pendidikan.

Secara konseptual, budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah “a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration.” Definisi ini

menegaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari proses pembelajaran kolektif dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya organisasi mencerminkan bagaimana nilai-nilai pendidikan diinternalisasikan dalam praktik sehari-hari. Misalnya, budaya disiplin, budaya literasi, budaya kerja sama, budaya inovasi, dan budaya religius (pada lembaga pendidikan berbasis keagamaan) menjadi bagian penting yang membentuk karakter institusi. Budaya ini secara langsung maupun tidak langsung akan memengaruhi iklim sekolah (school climate), motivasi kerja guru, serta prestasi belajar peserta didik.

Budaya organisasi pendidikan juga berfungsi sebagai pedoman tidak tertulis yang mengarahkan perilaku seluruh anggota organisasi. Meskipun tidak selalu tertuang dalam struktur formal, budaya organisasi memiliki kekuatan yang sangat besar dalam mengendalikan perilaku individu. Hal ini karena budaya organisasi memberikan standar “benar” dan “salah” yang dipahami bersama oleh anggota organisasi. Robbins dan Coulter (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk persepsi, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Dalam lembaga pendidikan, budaya organisasi terbentuk melalui berbagai proses, seperti kebijakan pimpinan, keteladanan kepala sekolah, interaksi antar guru, sistem penghargaan, serta tradisi yang berkembang di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu menciptakan budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

Budaya organisasi pendidikan memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, bersifat kolektif, yaitu

dimiliki dan dijalankan bersama oleh seluruh anggota organisasi. Kedua, bersifat stabil, yaitu relatif sulit berubah dalam waktu singkat karena telah tertanam dalam kebiasaan. Ketiga, bersifat simbolik, yaitu tercermin dalam ritual, seragam, upacara, dan berbagai aktivitas formal maupun informal di sekolah. Keempat, bersifat adaptif, yaitu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan apabila dikelola dengan baik.

Menurut Hoy dan Miskel (2013), budaya sekolah yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi pendidikan karena mampu menciptakan komitmen bersama, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat identitas institusi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan rendahnya kinerja, kurangnya disiplin, serta konflik internal yang sulit dikendalikan.

Dalam era modern, budaya organisasi pendidikan juga menghadapi tantangan baru akibat perkembangan teknologi dan globalisasi. Digitalisasi pendidikan menuntut perubahan budaya kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Guru dan tenaga kependidikan dituntut untuk memiliki budaya literasi digital, budaya inovasi, serta budaya pembelajaran sepanjang hayat. UNESCO (2017) menekankan pentingnya penguatan budaya belajar yang adaptif dalam menghadapi perubahan global yang cepat.

Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam mendukung implementasi perencanaan strategis dan pencapaian visi lembaga pendidikan. Tanpa budaya organisasi yang mendukung, strategi yang baik sekalipun akan sulit diimplementasikan secara efektif. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi bagian penting dalam manajemen perubahan di lembaga pendidikan.

Budaya organisasi pendidikan merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai tujuan pendidikan. Budaya yang kuat, positif,

dan adaptif akan menciptakan lingkungan pendidikan yang kondusif, meningkatkan kinerja tenaga pendidik, serta memperkuat kualitas lulusan secara berkelanjutan.

G. Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi, gagasan, perintah, umpan balik, serta pemahaman antaranggota dalam suatu lembaga pendidikan yang bertujuan untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan secara terkoordinasi, efektif, dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks lembaga pendidikan, komunikasi organisasi menjadi elemen vital karena seluruh proses pendidikan sangat bergantung pada aliran informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu antara pimpinan, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta pemangku kepentingan lainnya.

Secara konseptual, komunikasi organisasi dapat dipahami sebagai proses pertukaran pesan dalam suatu sistem formal maupun informal yang terjadi di dalam organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2016), komunikasi organisasi adalah “the transfer and understanding of meaning,” yaitu proses pemindahan dan pemahaman makna antar individu dalam organisasi. Definisi ini menekankan bahwa komunikasi tidak hanya sekadar penyampaian pesan, tetapi juga bagaimana pesan tersebut dipahami secara tepat oleh penerima.

Dalam lembaga pendidikan, komunikasi organisasi memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Tanpa komunikasi yang efektif, koordinasi antar unit akan terganggu, pengambilan keputusan menjadi lambat, dan pelaksanaan program pendidikan tidak akan berjalan optimal. Oleh karena itu, komunikasi organisasi menjadi fondasi utama dalam menciptakan efektivitas kerja lembaga pendidikan.

Komunikasi dalam organisasi pendidikan dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk utama. Pertama, komunikasi vertikal, yaitu komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, seperti kepala sekolah dengan guru atau staf administrasi. Komunikasi ini dapat bersifat top-down (dari pimpinan ke bawahan) maupun bottom-up (dari bawahan ke pimpinan). Kedua, komunikasi horizontal, yaitu komunikasi yang terjadi antarindividu atau unit yang memiliki kedudukan sejajar, seperti antar guru atau antar wakil kepala sekolah. Ketiga, komunikasi diagonal, yaitu komunikasi yang melibatkan individu atau unit yang berbeda tingkatan dan fungsi dalam organisasi.

Menurut Hoy dan Miskel (2013), efektivitas komunikasi dalam organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi, budaya organisasi, serta kepemimpinan. Struktur yang terlalu hierarkis dapat memperlambat aliran informasi, sedangkan budaya organisasi yang terbuka akan mendorong komunikasi yang lebih efektif dan partisipatif. Kepemimpinan yang baik juga berperan penting dalam menciptakan iklim komunikasi yang sehat dan transparan.

Komunikasi organisasi juga memiliki beberapa fungsi penting dalam lembaga pendidikan. Pertama, fungsi informatif, yaitu menyampaikan informasi yang berkaitan dengan kebijakan, program, dan kegiatan pendidikan. Kedua, fungsi regulatif, yaitu mengatur perilaku anggota organisasi melalui instruksi, aturan, dan prosedur kerja. Ketiga, fungsi persuasif, yaitu mempengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi agar mendukung tujuan lembaga. Keempat, fungsi integratif, yaitu menyatukan berbagai komponen organisasi agar bekerja secara harmonis.

Dalam praktiknya, komunikasi organisasi di lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui berbagai media, baik formal maupun informal. Media formal meliputi rapat dinas, surat edaran, laporan tertulis, serta sistem informasi

manajemen sekolah. Sementara itu, media informal dapat berupa percakapan sehari-hari, diskusi spontan, atau komunikasi melalui aplikasi pesan instan. Perkembangan teknologi digital juga telah mengubah pola komunikasi organisasi menjadi lebih cepat dan efisien melalui penggunaan platform daring seperti email, Learning Management System (LMS), dan aplikasi komunikasi digital.

Namun demikian, komunikasi organisasi dalam lembaga pendidikan tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Beberapa tantangan yang sering muncul antara lain miskomunikasi, perbedaan persepsi, keterbatasan akses informasi, serta kurangnya keterbukaan antaranggota organisasi. Hambatan ini dapat mengganggu efektivitas kerja dan menurunkan kinerja lembaga pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan sistem komunikasi yang jelas, transparan, dan terstruktur.

Selain itu, komunikasi organisasi yang efektif juga sangat bergantung pada kemampuan komunikasi individu, terutama pimpinan lembaga. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menjadi komunikator yang baik, yang tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mampu mendengarkan aspirasi, memberikan umpan balik, serta membangun hubungan yang harmonis dengan seluruh warga sekolah.

Komunikasi organisasi merupakan elemen kunci dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang berfungsi untuk menghubungkan seluruh komponen organisasi, memperlancar koordinasi, serta memastikan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan kolaboratif dalam lembaga pendidikan.

H. Dinamika dan perubahan organisasi

Dinamika dan perubahan organisasi merupakan aspek penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan yang menggambarkan bagaimana organisasi berkembang, beradaptasi, dan merespons berbagai perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Dalam konteks lembaga pendidikan, dinamika organisasi tidak dapat dihindari karena institusi pendidikan selalu berada dalam lingkungan yang terus berubah, baik dari sisi kebijakan, teknologi, sosial, ekonomi, maupun tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan.

Secara konseptual, dinamika organisasi dapat dipahami sebagai proses perubahan, interaksi, dan perkembangan yang terjadi di dalam organisasi sebagai akibat dari hubungan antarindividu, struktur, serta lingkungan eksternal. Dinamika ini mencerminkan bahwa organisasi bukanlah sistem yang statis, melainkan sistem yang hidup (*living system*) yang terus mengalami penyesuaian. Menurut Hoy dan Miskel (2013), organisasi pendidikan merupakan sistem sosial terbuka yang secara terus-menerus berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga perubahan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari keberlangsungan organisasi.

Perubahan organisasi sendiri dapat diartikan sebagai proses transformasi dari kondisi lama menuju kondisi baru yang lebih baik dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2016), perubahan organisasi adalah “an alteration of an organization’s structure, technology, or people,” yaitu perubahan yang mencakup struktur, teknologi, maupun sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam lembaga pendidikan, perubahan ini dapat berupa perubahan kurikulum, metode pembelajaran, struktur organisasi, hingga budaya kerja.

Dinamika organisasi pendidikan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi tenaga

pendidik, serta sistem manajemen yang digunakan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, perubahan sosial masyarakat, serta tuntutan global terhadap kualitas pendidikan. Interaksi antara faktor-faktor tersebut menciptakan tekanan perubahan yang harus direspons secara adaptif oleh lembaga pendidikan.

Dalam praktiknya, perubahan organisasi pendidikan dapat terjadi dalam berbagai bentuk. Pertama, perubahan struktural, yaitu perubahan dalam struktur organisasi seperti penambahan atau pengurangan unit kerja, atau perubahan sistem hierarki. Kedua, perubahan teknologi, yaitu adopsi teknologi baru dalam proses pembelajaran dan administrasi pendidikan. Ketiga, perubahan sumber daya manusia, yaitu peningkatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan melalui pelatihan dan pengembangan profesional. Keempat, perubahan budaya organisasi, yaitu transformasi nilai, norma, dan kebiasaan kerja dalam lembaga pendidikan.

Menurut Lewin (dalam Robbins & Coulter, 2016), proses perubahan organisasi terdiri dari tiga tahap utama, yaitu unfreezing (pencairan), changing (perubahan), dan refreezing (pembekuan kembali). Tahap unfreezing merupakan proses menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan. Tahap changing adalah proses implementasi perubahan itu sendiri. Sedangkan tahap refreezing adalah proses menstabilkan perubahan agar menjadi bagian dari sistem organisasi.

Dalam lembaga pendidikan, dinamika dan perubahan organisasi seringkali menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*), yaitu penolakan dari individu atau kelompok dalam organisasi terhadap kebijakan atau sistem baru. Resistensi ini biasanya muncul karena ketidakpastian, ketakutan akan kehilangan posisi, atau kurangnya pemahaman terhadap manfaat perubahan.

Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen perubahan yang efektif, seperti komunikasi yang intensif, pelibatan seluruh pemangku kepentingan, serta pelatihan yang berkelanjutan.

Selain itu, perubahan organisasi juga menuntut kepemimpinan yang visioner dan adaptif. Pemimpin lembaga pendidikan harus mampu menjadi agen perubahan (change agent) yang tidak hanya mengelola perubahan, tetapi juga mengarahkan dan menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk menerima dan menjalankan perubahan tersebut. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks ini karena menekankan pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan potensi individu dalam organisasi.

UNESCO (2017) menekankan bahwa lembaga pendidikan di era global harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat melalui penguatan kapasitas institusi, inovasi pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi digital. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap perubahan merupakan indikator penting dalam keberhasilan lembaga pendidikan modern.

Dinamika dan perubahan organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan lembaga pendidikan. Organisasi yang mampu mengelola perubahan secara efektif akan memiliki daya tahan yang lebih kuat, mampu berinovasi, serta lebih siap menghadapi tantangan masa depan. Sebaliknya, organisasi yang tidak mampu beradaptasi akan mengalami stagnasi dan kesulitan dalam mencapai tujuan pendidikan.

BAB 5

Kepemimpinan Efektif dalam Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan institusi yang unik dan kompleks. Di dalamnya terjadi interaksi multi-dimensi yang bertujuan untuk mentransformasikan potensi peserta didik menjadi kompetensi yang nyata, baik secara kognitif, afektif, maupun psikomotorik. Keberhasilan transformasi ini tidak terjadi dalam ruang hampa; ia sangat bergantung pada bagaimana seluruh sumber daya pendidikan dikelola. Di sinilah peran kepemimpinan menjadi faktor pembeda (determinant factor) antara lembaga pendidikan yang sekadar bertahan dengan lembaga pendidikan yang tumbuh secara progresif dan unggul.

Tantangan dunia pendidikan di abad ke-21 ditandai dengan disrupsi teknologi, dinamika sosial yang cepat, serta tuntutan globalisasi yang mengharuskan lembaga pendidikan bersikap adaptif. Pemimpin pendidikan tidak lagi bisa mengandalkan pendekatan administratif konvensional yang kaku. Dibutuhkan kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan yang mampu menggerakkan, Menginspirasi, dan memfasilitasi seluruh warga sekolah untuk mencapai visi bersama.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan arah, kualitas, dan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Pemimpin pendidikan tidak hanya bertanggung jawab terhadap administrasi dan pengelolaan organisasi, tetapi juga menjadi penggerak perubahan, pembangun budaya organisasi, serta teladan bagi seluruh warga sekolah. Dalam era perubahan sosial dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, lembaga pendidikan membutuhkan pemimpin yang mampu beradaptasi, visioner, komunikatif, serta memiliki integritas moral yang kuat.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya diukur dari kemampuan mencapai target organisasi, tetapi juga dari kemampuan membangun hubungan yang harmonis, meningkatkan motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Kepala sekolah, pengawas, maupun pemimpin lembaga pendidikan lainnya harus mampu memadukan kemampuan manajerial dan kemampuan kepemimpinan secara seimbang agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.

Pembahasan pada bab ini akan menguraikan berbagai aspek penting dalam kepemimpinan pendidikan, mulai dari karakteristik pemimpin efektif, gaya kepemimpinan, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan partisipatif, pengambilan keputusan, manajemen konflik, kepemimpinan berbasis nilai, hingga evaluasi kinerja pemimpin pendidikan.

A. Karakteristik Pemimpin Efektif

Pemimpin efektif dalam lembaga pendidikan merupakan sosok yang mampu memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara bersama-sama. Pemimpin yang efektif tidak hanya memiliki kecerdasan intelektual, tetapi juga kecerdasan emosional dan sosial yang baik. Menurut Robbins dan Judge (2017), efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi, motivasi, serta pengambilan keputusan yang tepat.

Karakteristik utama pemimpin efektif adalah memiliki visi yang jelas. Visi menjadi arah strategis bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi berbagai tantangan. Pemimpin yang visioner mampu menerjemahkan tujuan jangka panjang menjadi program nyata yang dapat dipahami oleh guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat.

Karakteristik berikutnya adalah kemampuan komunikasi yang baik. Pemimpin pendidikan harus mampu menyampaikan ide, arahan, dan kebijakan secara jelas sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman. Komunikasi yang efektif juga dapat meningkatkan partisipasi dan kepercayaan warga sekolah terhadap kebijakan yang dibuat.

Selain itu, pemimpin efektif memiliki integritas dan keteladanan. Dalam konteks pendidikan, keteladanan menjadi

faktor penting karena pemimpin menjadi figur yang dicontoh oleh guru maupun peserta didik. Integritas mencakup kejujuran, tanggung jawab, kedisiplinan, serta konsistensi antara perkataan dan tindakan.

Pemimpin efektif juga memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan dinamika sosial menuntut pemimpin pendidikan untuk selalu belajar dan berinovasi. Kemampuan beradaptasi akan membantu lembaga pendidikan tetap relevan dan kompetitif.

Karakteristik lainnya adalah kemampuan memotivasi bawahan. Pemimpin yang mampu memberikan penghargaan, dukungan, dan kesempatan pengembangan profesional akan meningkatkan semangat kerja guru dan tenaga kependidikan. Motivasi kerja yang tinggi berdampak pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Dalam praktiknya, pemimpin efektif juga dituntut memiliki kemampuan menyelesaikan masalah. Berbagai persoalan seperti konflik internal, rendahnya disiplin, keterbatasan sarana, maupun penurunan prestasi belajar memerlukan solusi yang cepat dan tepat. Oleh karena itu, pemimpin harus berpikir kritis dan objektif dalam mengambil tindakan.

Menurut Wahjosumidjo (2013), kepala sekolah yang efektif memiliki kemampuan sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator. Keseluruhan kemampuan tersebut saling berkaitan dalam mendukung keberhasilan pengelolaan sekolah.

Kepemimpinan efektif dalam lembaga pendidikan tidak semata-mata ditentukan oleh jabatan formal sebagai kepala sekolah, rektor, atau direktur. Efektivitas kepemimpinan lebih banyak ditentukan oleh atribut personal, kompetensi, dan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut dalam keseharian (Yukl, 2013). Karakteristik pemimpin efektif dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama:

1. Dimensi Personal-Etis (Integritas dan Visi)

Integritas adalah fondasi utama dari kepemimpinan pendidikan. Pemimpin yang berintegritas menyelaraskan antara perkataan dan perbuatan. Dalam konteks pendidikan, integritas bermakna bahwa pemimpin

menjunjung tinggi nilai-nilai moral, kejujuran akademik, dan keadilan dalam memperlakukan seluruh warga sekolah (Northouse, 2018).

Selain integritas, pemimpin efektif wajib memiliki kemampuan visioner. Visi bukan sekadar slogan yang terpajang di dinding sekolah, melainkan gambaran masa depan yang ideal dan realistis yang ingin dicapai oleh lembaga. Pemimpin yang efektif mampu merumuskan visi tersebut berdasarkan analisis lingkungan yang mendalam, kemudian mengomunikasikannya dengan cara yang menginspirasi sehingga menjadi *shared vision* (visi bersama) seluruh warga lembaga (Fullan, 2014).

2. Dimensi Profesional-Instruksional (Kecerdasan Emosional dan Adaptabilitas)

Lembaga pendidikan adalah organisasi pembelajaran. Oleh karena itu, pemimpinnya harus memiliki kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yang tinggi. Goleman (2006) menyatakan bahwa kecerdasan emosional yang meliputi kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial, jauh lebih krusial dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan dibanding kecerdasan intelektual semata. Pemimpin yang cerdas secara emosional mampu tetap tenang di bawah tekanan, memahami kecemasan para guru, dan membangun atmosfer kerja yang psikologis aman (*psychologically safe environment*).

Adaptabilitas juga menjadi karakteristik pembeda di era modern. Pemimpin efektif adalah seorang pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*). Mereka tidak antipati terhadap perubahan teknologis maupun regulasi kebijakan, melainkan melihat perubahan sebagai peluang untuk melakukan inovasi kurikulum dan tata kelola (Bush, 2020).

3. Dimensi Sosial-Relasional (Komunikasi Efektif dan Pemberdayaan)

Kemampuan berkomunikasi secara dua arah adalah karakteristik mutlak. Pemimpin efektif tidak hanya piawai memberikan instruksi, tetapi juga memiliki keterampilan mendengar aktif (*active listening*). Mereka menyediakan waktu untuk mendengar keluhan guru, aspirasi siswa, dan

masuk dari orang tua murid (Hoy & Miskel, 2013). Melalui komunikasi yang inklusif ini, pemimpin dapat membangun kepercayaan (trust) yang menjadi modal sosial utama dalam menggerakkan roda organisasi.

B. Gaya Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Dalam dunia pendidikan, gaya kepemimpinan sangat memengaruhi budaya organisasi, motivasi guru, serta kualitas proses pembelajaran. Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan tergantung pada situasi yang dihadapi.

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku, strategi, dan pendekatan yang konsisten digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Dalam khazanah teori manajemen pendidikan, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang mutlak paling baik untuk semua situasi. Efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada tingkat kematangan bawahan dan karakteristik konteks lingkungan yang dihadapi (Hersey & Blanchard, 1988).

Berikut adalah beberapa gaya kepemimpinan yang lazim diimplementasikan dalam lembaga pendidikan :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter (Direktif)

Gaya ini ditandai dengan pemusatan wewenang pada diri pemimpin. Pengambilan keputusan dilakukan secara sepihak tanpa melibatkan guru atau staf. Komunikasi berlangsung satu arah dari atas ke bawah. Meskipun gaya ini sering dinilai negatif dan kolot, dalam situasi krisis tertentu—seperti saat lembaga menghadapi audit darurat atau bencana yang memerlukan keputusan instan—gaya kepemimpinan direktif ini masih relevan dan efisien untuk digunakan (Yukl, 2013). Namun, jika digunakan dalam jangka panjang, gaya ini akan mematikan kreativitas dan menurunkan morbiditas kerja guru.

Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan dominasi pemimpin dalam pengambilan keputusan. Pemimpin menentukan kebijakan secara sepihak dan bawahan dituntut untuk mematuhi instruksi yang diberikan. Gaya ini terkadang efektif dalam kondisi darurat atau ketika organisasi membutuhkan keputusan cepat. Namun, jika

diterapkan secara berlebihan dapat menurunkan kreativitas dan partisipasi guru.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (Fasilitatif)

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan pemimpin sebagai fasilitator. Pemimpin secara aktif melibatkan guru, staf, bahkan perwakilan siswa dan orang tua dalam proses diskusi sebelum mengambil keputusan penting.

Gaya ini sangat menghargai perbedaan pendapat dan keahlian individu. Dampak positifnya adalah tingginya rasa kepemilikan (*sense of belonging*) warga sekolah terhadap kebijakan yang diputuskan, sehingga implementasinya di lapangan cenderung minim penolakan (Northouse, 2018). Kelemahannya terletak pada efisiensi waktu, di mana proses konsensus sering memakan waktu yang lama.

Gaya kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan untuk menyampaikan pendapat serta berpartisipasi dalam penyusunan program sekolah. Gaya ini cenderung menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu model paling ideal untuk lembaga pendidikan kontemporer. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional bertumpu pada empat pilar yang dikenal sebagai The 4Is :

- a. **Idealized Influence (Kharisma):** Pemimpin menjadi role model yang dikagumi dan dihormati.
- b. **Inspirational Motivation:** Pemimpin mampu mengartikulasikan visi yang memotivasi dan menantang bawahan untuk mencapai standar tinggi.
- c. **Intellectual Stimulation:** Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dengan menantang asumsi-asumsi lama dan cara kerja konvensional.
- d. **Individualized Consideration:** Pemimpin memberikan perhatian personal, bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi guru yang membutuhkan pengembangan kapasitas.

Melalui pendekatan ini, komitmen guru ditingkatkan melampaui kepentingan pribadi demi kemajuan kolektif lembaga pendidikan (Leithwood & Jantzi, 2005).

4. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Berbeda dengan transformasional yang berfokus pada perubahan nilai dan komitmen jangka panjang, kepemimpinan transaksional berbasis pada hubungan pertukaran ekonomi atau pemenuhan tugas (*quid pro quo*). Pemimpin menetapkan target kinerja yang jelas bagi guru dan staf, lalu memberikan imbalan (seperti insentif, pujian, atau promosi) jika target tercapai, atau memberikan sanksi jika target gagal dipenuhi (Bass & Avolio, 1994). Gaya ini efektif untuk menjaga stabilitas operasional harian dan memastikan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP).

Selain gaya kepemimpinan diatas ada beberapa gaya kepemimpinan contohnya Gaya kepemimpinan laissez-faire memberikan kebebasan yang luas kepada bawahan dalam melaksanakan tugas.

Pemimpin hanya berperan sebagai fasilitator dan pengawas umum. Dalam lembaga pendidikan yang memiliki sumber daya manusia profesional dan mandiri, gaya ini dapat mendorong kreativitas. Akan tetapi, kurangnya pengawasan dapat menyebabkan lemahnya koordinasi organisasi.

Pemimpin pendidikan perlu memahami bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling sempurna untuk semua situasi. Oleh karena itu, diperlukan fleksibilitas dalam menerapkan gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan organisasi dan karakteristik warga sekolah.

C. Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) atau kepemimpinan pembelajaran adalah model kepemimpinan yang secara spesifik menempatkan peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa sebagai fokus utama dan prioritas tertinggi dari kepala sekolah atau pemimpin pendidikan (Hallinger, 2005). Dalam model ini, kepala sekolah bukan lagi sekadar manajer administratif yang sibuk dengan urusan keuangan dan fasilitas fisik, melainkan bertindak sebagai *chief learning officer*.

Kepemimpinan instruksional merupakan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas proses pembelajaran. Dalam konteks pendidikan modern, kepala sekolah tidak hanya bertugas mengelola administrasi, tetapi juga harus menjadi pemimpin pembelajaran yang mampu meningkatkan mutu akademik peserta didik.

Menurut Hallinger dan Murphy (1985), kepemimpinan instruksional mencakup tiga dimensi utama, yaitu mendefinisikan misi sekolah, mengelola program pembelajaran, dan menciptakan iklim belajar yang positif. Kepala sekolah harus memastikan bahwa seluruh aktivitas pendidikan berjalan sesuai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

Salah satu bentuk kepemimpinan instruksional adalah melakukan supervisi akademik secara berkala. Supervisi bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran melalui evaluasi, pendampingan, dan pemberian umpan balik konstruktif. Kepala sekolah yang aktif melakukan supervisi cenderung mampu meningkatkan profesionalisme guru.

Kepemimpinan instruksional juga mencakup pengembangan profesional guru. Pemimpin pendidikan harus mendorong guru mengikuti pelatihan, seminar, workshop, dan kegiatan ilmiah lainnya agar kompetensinya terus berkembang. Guru yang kompeten akan menghasilkan pembelajaran yang lebih efektif dan inovatif.

Selain itu, pemimpin instruksional harus mampu memanfaatkan data hasil belajar sebagai dasar pengambilan keputusan. Analisis hasil evaluasi peserta didik dapat digunakan untuk menentukan strategi peningkatan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan.

Dalam era digital, kepemimpinan instruksional juga berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran. Kepala sekolah perlu mendukung penggunaan media digital, platform pembelajaran daring, serta pengembangan literasi teknologi bagi guru dan peserta didik.

Kepemimpinan instruksional yang efektif akan menciptakan budaya belajar yang kuat di sekolah. Guru termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas mengajar, sedangkan peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang lebih bermakna.

D. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) berakar dari kesadaran bahwa pengetahuan dan keahlian dalam suatu organisasi tidak hanya monopoli seorang pemimpin di puncak hierarki. Dalam konteks institusi pendidikan, para guru adalah profesional yang memiliki otonomi keilmuan dan pemahaman mendalam mengenai dinamika riil di kelas (Spillane, 2006). Kepemimpinan partisipatif menitikberatkan pada pelibatan aktif pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam proses tata kelola organisasi.

Kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan kepemimpinan yang melibatkan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan partisipatif sangat penting karena sekolah merupakan organisasi sosial yang memerlukan kerja sama dan kolaborasi.

Pemimpin partisipatif memberikan ruang kepada guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua untuk menyampaikan pendapat serta berkontribusi dalam pengembangan sekolah. Keterlibatan berbagai pihak akan meningkatkan rasa memiliki terhadap program-program sekolah.

Salah satu keuntungan kepemimpinan partisipatif adalah meningkatnya kualitas keputusan. Keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah biasanya mempertimbangkan berbagai sudut pandang sehingga lebih tepat dan realistis. Selain itu, partisipasi juga meningkatkan komitmen warga sekolah dalam melaksanakan keputusan tersebut.

Kepemimpinan partisipatif dapat diwujudkan melalui rapat rutin, forum diskusi, tim kerja, dan evaluasi bersama. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan diskusi agar tetap fokus pada tujuan organisasi.

Namun demikian, kepemimpinan partisipatif memerlukan keterampilan komunikasi dan manajemen waktu yang baik. Proses musyawarah yang terlalu panjang dapat menghambat pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemimpin tetap harus memiliki ketegasan dalam menentukan langkah akhir.

Dalam praktik pendidikan, kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan iklim kerja yang demokratis dan harmonis.

Guru merasa dihargai karena pendapatnya didengar, sementara peserta didik belajar tentang nilai demokrasi dan tanggung jawab.

E. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi utama kepemimpinan dalam lembaga pendidikan. Setiap hari pemimpin dihadapkan pada berbagai pilihan yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah, pembelajaran, keuangan, sumber daya manusia, dan hubungan dengan masyarakat.

Keputusan yang baik harus didasarkan pada data dan informasi yang akurat. Pemimpin pendidikan perlu melakukan identifikasi masalah secara tepat sebelum menentukan solusi. Pengambilan keputusan yang terburu-buru tanpa analisis yang mendalam dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi.

Tahapan pengambilan keputusan meliputi identifikasi masalah, pengumpulan informasi, analisis alternatif, pemilihan solusi terbaik, pelaksanaan keputusan, dan evaluasi hasil. Dalam konteks pendidikan, proses ini perlu dilakukan secara sistematis agar keputusan yang diambil benar-benar efektif.

Pengambilan keputusan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin demokratis cenderung melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan pemimpin otoriter lebih dominan menentukan keputusan secara mandiri.

Dalam menghadapi masalah kompleks, pemimpin pendidikan perlu menerapkan pendekatan kolaboratif. Misalnya, dalam menentukan kebijakan pembelajaran atau penanganan peserta didik bermasalah, kepala sekolah dapat melibatkan guru, wali kelas, konselor, dan orang tua.

Keputusan yang efektif harus mempertimbangkan aspek etika dan kepentingan peserta didik. Pemimpin pendidikan tidak boleh mengambil keputusan berdasarkan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas harus menjadi landasan utama.

F. Manajemen Konflik

Konflik merupakan bagian yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Konflik dapat terjadi antara guru, antara guru dan kepala sekolah, antara peserta

didik, maupun antara sekolah dengan masyarakat. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi sarana perbaikan organisasi. Sebaliknya, konflik yang tidak terselesaikan dapat mengganggu stabilitas dan kinerja sekolah.

Penyebab konflik dalam lembaga pendidikan sangat beragam, seperti perbedaan pendapat, komunikasi yang kurang efektif, persaingan, pembagian tugas yang tidak jelas, hingga perbedaan kepentingan. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan manajemen konflik yang baik.

Strategi pertama dalam manajemen konflik adalah membangun komunikasi terbuka. Pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada pihak yang berkonflik untuk menyampaikan pendapat dan perasaannya secara objektif. Komunikasi yang terbuka dapat mengurangi kesalahpahaman dan ketegangan.

Strategi kedua adalah mediasi. Kepala sekolah dapat berperan sebagai mediator yang netral untuk membantu pihak yang berkonflik menemukan solusi bersama. Dalam proses mediasi, pemimpin harus bersikap adil dan tidak memihak.

Strategi berikutnya adalah kolaborasi. Pendekatan kolaboratif menekankan pencarian solusi yang menguntungkan semua pihak. Dalam pendidikan, kolaborasi sangat penting karena tujuan utama organisasi adalah meningkatkan kualitas layanan kepada peserta didik.

Pemimpin juga perlu mengembangkan budaya organisasi yang menghargai perbedaan dan kerja sama. Budaya positif akan mengurangi potensi konflik destruktif dan meningkatkan solidaritas antarwarga sekolah.

Manajemen konflik yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan hubungan interpersonal, serta mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

G. Kepemimpinan berbasis nilai

Kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) adalah paradigma kepemimpinan yang menekankan bahwa aktivitas memimpin bukan sekadar persoalan teknis pencapaian target efisiensi, melainkan sebuah aktivitas moral. Pemimpin bertindak sebagai penjaga sekaligus artikulator nilai-nilai luhur yang dianut oleh institusi (Sergiovanni, 1992). Kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) adalah paradigma

kepemimpinan yang menekankan bahwa aktivitas memimpin bukan sekadar persoalan teknis pencapaian target efisiensi, melainkan sebuah aktivitas moral. Pemimpin bertindak sebagai penjaga sekaligus artikulator nilai-nilai luhur yang dianut oleh institusi (Sergiovanni, 1992).

Kepemimpinan berbasis nilai merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan nilai moral, etika, dan spiritual sebagai landasan utama dalam menjalankan organisasi. Dalam lembaga pendidikan, kepemimpinan berbasis nilai sangat penting karena pendidikan tidak hanya bertujuan mencerdaskan peserta didik, tetapi juga membentuk karakter. Pemimpin berbasis nilai menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, disiplin, keadilan, dan kepedulian sosial. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku sehari-hari dan kebijakan yang diambil. Pemimpin menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah.

Dalam konteks pendidikan Indonesia, kepemimpinan berbasis nilai juga berkaitan dengan implementasi nilai-nilai Pancasila dan budaya bangsa. Sekolah harus menjadi tempat pembentukan karakter yang menghargai toleransi, gotong royong, nasionalisme, dan integritas.

Pemimpin berbasis nilai mampu menciptakan budaya organisasi yang positif. Guru dan tenaga kependidikan akan merasa nyaman bekerja dalam lingkungan yang menjunjung tinggi etika dan penghargaan terhadap sesama.

Selain itu, kepemimpinan berbasis nilai dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Orang tua akan lebih percaya kepada sekolah yang dipimpin secara transparan, adil, dan bertanggung jawab.

Di era globalisasi, tantangan moral semakin kompleks. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus mampu menjaga nilai-nilai luhur sekaligus menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Kepemimpinan berbasis nilai menjadi fondasi penting dalam membangun pendidikan

H. Evaluasi kinerja pemimpin

Konsep penjaminan mutu total (*Total Quality Management*) menegaskan bahwa setiap komponen dalam sistem pendidikan harus tunduk pada mekanisme evaluasi berkala demi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), tidak terkecuali figur

pemimpin itu sendiri. Evaluasi kinerja pemimpin pendidikan bertujuan untuk mengukur efektivitas manajerial, akuntabilitas jabatan, serta memetakan kebutuhan pengembangan profesional kepemimpinan (*leadership professional development*) di masa mendatang (Cardno, 2012).

Evaluasi kinerja pemimpin merupakan proses penilaian terhadap efektivitas kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan. Evaluasi diperlukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, serta area yang perlu diperbaiki oleh pemimpin.

Penilaian kinerja pemimpin dapat dilakukan melalui berbagai indikator, seperti kemampuan manajerial, kualitas komunikasi, pencapaian program sekolah, peningkatan mutu pembelajaran, serta hubungan dengan masyarakat. Evaluasi juga dapat mencakup aspek integritas, disiplin, dan kemampuan inovasi.

Salah satu metode evaluasi yang banyak digunakan adalah evaluasi 360 derajat. Dalam metode ini, penilaian dilakukan oleh berbagai pihak seperti atasan, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai kinerja pemimpin.

Evaluasi kinerja tidak bertujuan mencari kesalahan, tetapi menjadi sarana pengembangan profesional. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk menyusun program pelatihan dan peningkatan kompetensi pemimpin pendidikan.

Dalam pelaksanaan evaluasi, diperlukan instrumen yang jelas dan transparan agar hasil penilaian dapat dipertanggungjawabkan. Evaluasi yang objektif akan membantu meningkatkan kualitas kepemimpinan dan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Dengan adanya evaluasi kinerja yang berkelanjutan, lembaga pendidikan dapat memastikan bahwa kepemimpinan berjalan secara efektif, akuntabel, dan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

BAB 6

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Keberhasilan lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana prasarana, atau kebijakan pendidikan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang mengelola proses pendidikan tersebut. Dalam konteks pendidikan modern, SDM dipandang sebagai aset strategis yang harus dikembangkan secara sistematis agar mampu mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Lembaga pendidikan membutuhkan tenaga pendidik yang profesional, kompeten, dan memiliki komitmen tinggi terhadap tugasnya. Oleh karena itu, pengelolaan SDM pendidikan tidak dapat dilakukan secara sederhana, melainkan harus melalui proses perencanaan, rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga pemberian kesejahteraan yang memadai. Pengelolaan SDM yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja guru, serta berdampak positif terhadap mutu pembelajaran.

Perkembangan teknologi informasi dan transformasi digital juga memberikan tantangan baru dalam pengelolaan SDM pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan dituntut memiliki kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi, penggunaan media digital, serta inovasi pembelajaran berbasis teknologi. Dengan demikian, manajemen SDM pendidikan harus mampu menjawab

tantangan perubahan zaman sekaligus meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik secara berkelanjutan.

Bab ini membahas berbagai aspek penting dalam manajemen SDM pendidikan, mulai dari konsep dasar SDM pendidikan, rekrutmen dan seleksi tenaga pendidik, pengembangan profesional guru, penilaian kinerja tenaga pendidik, motivasi dan kepuasan kerja, kepemimpinan dalam pengelolaan SDM, retensi dan kesejahteraan tenaga pendidik, hingga tantangan SDM di era digital.

A. Konsep SDM Pendidikan

Secara epistemologis, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pendidikan dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan personel sekolah demi tercapainya tujuan instruksional dan institusional (Castetter, 1996).

Sumber daya manusia pendidikan merupakan seluruh individu yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung. SDM pendidikan mencakup guru, kepala sekolah, tenaga administrasi, pustakawan, laboran, pengawas sekolah, konselor, hingga tenaga teknis lainnya yang mendukung proses pembelajaran dan pengelolaan pendidikan.

Dalam perspektif manajemen modern, SDM merupakan aset utama organisasi yang memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan lembaga pendidikan. Menurut Hasibuan (2019), manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, tujuan tersebut berkaitan dengan peningkatan mutu layanan pendidikan dan hasil belajar peserta didik.

Konsep SDM pendidikan tidak hanya berfokus pada aspek administratif kepegawaian, tetapi juga mencakup pengembangan kualitas manusia secara menyeluruh. Guru sebagai ujung tombak pendidikan harus memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian yang memadai agar mampu menjalankan tugas pendidikan secara optimal.

Selain kompetensi akademik, tenaga pendidik juga harus memiliki integritas moral dan etika profesi. Guru bukan sekadar penyampai materi pembelajaran, tetapi juga menjadi teladan dalam pembentukan karakter peserta didik. Oleh karena itu, pengelolaan SDM pendidikan harus memperhatikan aspek profesionalisme dan pembentukan karakter tenaga pendidik.

Dalam praktiknya, manajemen SDM pendidikan mencakup beberapa fungsi utama, yaitu perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan kerja, serta pemeliharaan tenaga kerja. Seluruh fungsi tersebut saling berkaitan dalam mendukung efektivitas organisasi pendidikan.

Perencanaan SDM pendidikan menjadi langkah awal yang sangat penting. Lembaga pendidikan harus mampu memprediksi kebutuhan tenaga pendidik berdasarkan jumlah peserta didik, pengembangan program sekolah, perubahan kurikulum, dan kebutuhan kompetensi tertentu. Perencanaan yang baik akan membantu sekolah menghindari kekurangan maupun kelebihan tenaga pendidik.

Selain itu, SDM pendidikan juga harus mampu beradaptasi terhadap perkembangan zaman. Globalisasi dan digitalisasi menuntut guru untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi. Guru yang tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta didik saat ini.

Dengan demikian, konsep SDM pendidikan menempatkan manusia sebagai faktor utama dalam pembangunan pendidikan. Pengelolaan SDM yang efektif akan menghasilkan tenaga pendidik yang profesional, produktif, dan mampu meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

B. Rekrutmen Dan Seleksi Tenaga Pendidik

Siklus MSDM yang bermutu dimulai dari hulu, yaitu proses rekrutmen dan seleksi. Kesalahan dalam merekrut tenaga pendidik akan membawa dampak berantai (*multiplier effect*) yang merugikan lembaga dalam jangka panjang, baik dari segi biaya finansial, penurunan mutu akademis, hingga rusaknya iklim organisasi (Beardwell & Thompson, 2017).

Rekrutmen merupakan proses mencari dan menarik calon tenaga pendidik yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi tertentu dalam lembaga pendidikan. Sementara itu, seleksi merupakan proses penyaringan calon tenaga pendidik untuk menentukan individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Rekrutmen tenaga pendidik harus dilakukan secara sistematis, objektif, dan transparan. Lembaga pendidikan perlu menyusun perencanaan kebutuhan guru berdasarkan jumlah peserta didik, bidang studi, beban kerja, serta pengembangan program pendidikan. Tanpa perencanaan yang baik, sekolah dapat mengalami ketidakseimbangan jumlah guru yang berdampak pada kualitas pembelajaran.

Tahapan rekrutmen biasanya dimulai dengan identifikasi kebutuhan tenaga pendidik, penyusunan kualifikasi jabatan, pengumuman lowongan, penerimaan berkas, dan proses seleksi administrasi. Dalam era digital, proses rekrutmen mulai banyak dilakukan secara daring melalui platform rekrutmen online sehingga lebih efektif dan efisien.

Seleksi tenaga pendidik bertujuan memperoleh guru yang memiliki kompetensi akademik, kemampuan pedagogik, serta kepribadian yang sesuai dengan budaya organisasi sekolah. Seleksi dapat dilakukan melalui tes tertulis, wawancara, micro teaching, psikotes, dan pemeriksaan administrasi.

Micro teaching menjadi salah satu metode penting dalam seleksi guru karena dapat menggambarkan kemampuan calon guru dalam mengelola pembelajaran. Melalui simulasi mengajar, pihak sekolah dapat menilai kemampuan komunikasi, penguasaan materi, metode pembelajaran, serta interaksi calon guru dengan peserta didik.

Selain kompetensi akademik, aspek kepribadian juga menjadi faktor penting dalam seleksi tenaga pendidik. Guru harus memiliki sikap disiplin, tanggung jawab, integritas, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal yang baik. Guru yang memiliki karakter positif akan lebih mudah menjadi teladan bagi peserta didik.

Prinsip objektivitas dan transparansi harus dijaga dalam proses rekrutmen dan seleksi. Nepotisme dan praktik diskriminatif dapat menurunkan kualitas tenaga pendidik serta merusak profesionalisme lembaga pendidikan. Oleh karena itu,

proses seleksi harus berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Rekrutmen dan seleksi yang efektif akan menghasilkan tenaga pendidik berkualitas yang mampu mendukung peningkatan mutu pendidikan. Guru yang kompeten dan profesional akan memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan proses pembelajaran.

C. Pengembangan Profesional Guru

Setelah tenaga pendidik bergabung, tugas lembaga pendidikan adalah memastikan kompetensi mereka tidak mengalami usang (*obsolescence*). Pengembangan Profesional Berkelanjutan (*Continuous Professional Development*) adalah instrumen utama untuk menjaga dan meningkatkan profesionalisme guru (Darling-Hammond et al., 2017).

Pengembangan profesional guru merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas guru agar mampu menjalankan tugas secara efektif dan profesional. Pengembangan profesional menjadi kebutuhan penting karena dunia pendidikan terus mengalami perubahan dan perkembangan.

Guru profesional dituntut memiliki kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Kompetensi tersebut tidak dapat diperoleh secara instan, tetapi harus dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pengalaman kerja yang berkelanjutan.

Salah satu bentuk pengembangan profesional guru adalah pelatihan dan workshop. Kegiatan ini bertujuan meningkatkan kemampuan guru dalam menerapkan metode pembelajaran inovatif, penggunaan teknologi pendidikan, serta pengembangan kurikulum.

Selain pelatihan formal, pengembangan profesional juga dapat dilakukan melalui kegiatan komunitas belajar guru. Komunitas belajar memungkinkan guru saling berbagi pengalaman, berdiskusi, dan bertukar praktik baik dalam pembelajaran. Kegiatan kolaboratif semacam ini sangat efektif dalam meningkatkan kompetensi guru.

Penelitian tindakan kelas juga menjadi bagian penting dalam pengembangan profesional guru. Melalui penelitian, guru dapat mengidentifikasi permasalahan pembelajaran dan

mencari solusi berdasarkan data empiris. Penelitian tindakan kelas membantu guru menjadi lebih reflektif dan inovatif.

Dalam era digital, pengembangan profesional guru semakin didukung oleh teknologi. Guru dapat mengikuti webinar, kursus daring, dan pelatihan virtual yang memungkinkan peningkatan kompetensi tanpa terbatas ruang dan waktu.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan profesional guru. Kepala sekolah perlu menyediakan fasilitas, memberikan motivasi, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Pengembangan profesional guru yang dilakukan secara konsisten akan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Guru yang terus belajar akan lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan pendidikan modern.

D. Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam lembaga pendidikan berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas sekaligus instrumen pengembangan. Melalui penilaian yang objektif, sekolah dapat memetakan kekuatan dan kelemahan SDM-nya sebagai dasar penyusunan program pelatihan dan pengambilan kebijakan kompensasi atau promosi (Stronge, 2018).

Penilaian kinerja tenaga pendidik merupakan proses evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan tugas profesional lainnya. Penilaian kinerja bertujuan mengetahui tingkat pencapaian kerja guru sekaligus menjadi dasar pengembangan profesional.

Penilaian kinerja guru meliputi berbagai aspek, seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, disiplin kerja, tanggung jawab, dan hubungan sosial dengan warga sekolah.

Dalam praktik pendidikan, penilaian kinerja dapat dilakukan melalui observasi kelas, analisis perangkat pembelajaran, wawancara, portofolio, serta penilaian oleh kepala sekolah dan pengawas pendidikan.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif, transparan, dan berkelanjutan. Hasil penilaian hendaknya

digunakan sebagai dasar perbaikan dan pengembangan kompetensi guru, bukan sekadar sebagai alat administratif.

Guru yang memperoleh umpan balik konstruktif dari hasil penilaian akan lebih mudah melakukan refleksi dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, evaluasi harus dilakukan secara profesional dan mendukung pengembangan karier guru.

Selain itu, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan, promosi jabatan, dan pengembangan karier tenaga pendidik. Sistem penilaian yang adil akan meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja guru.

E. Motivasi Dan Kepuasan Kerja

Mengelola tenaga pendidik tidak bisa disamakan dengan mengelola mesin produksi. Guru adalah pekerja pengetahuan (*knowledge workers*) yang efektivitas kerjanya sangat ditentukan oleh kondisi psikologis, motivasi, dan tingkat kepuasan kerja mereka (Dinham & Scott, 2000).

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks pendidikan, motivasi kerja guru sangat menentukan kualitas pembelajaran dan layanan pendidikan.

Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih kreatif, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menyebabkan penurunan kualitas pembelajaran dan rendahnya produktivitas kerja.

Faktor yang memengaruhi motivasi kerja guru antara lain penghargaan, lingkungan kerja, kepemimpinan kepala sekolah, hubungan interpersonal, kesempatan pengembangan karier, dan kesejahteraan.

Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Guru yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan memiliki loyalitas tinggi terhadap lembaga pendidikan serta semangat kerja yang lebih baik.

Peningkatan motivasi dan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan, peningkatan kesejahteraan, komunikasi yang baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam membangun motivasi kerja guru melalui kepemimpinan yang inspiratif dan suportif. Pemimpin yang mampu memberikan apresiasi dan dukungan akan meningkatkan semangat kerja tenaga pendidik.

F. Kepemimpinan Dalam Pengelolaan SDM

Keberhasilan implementasi seluruh fungsi MSDM di atas sangat bergantung pada corak kepemimpinan yang dipraktikkan oleh top manajemen lembaga pendidikan. Dalam konteks pengelolaan manusia, gaya kepemimpinan yang murni administratif-birokratis terbukti gagal menumbuhkan komitmen profesional guru. Dibutuhkan model kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan manusia (*people-centered leadership*).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan SDM pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan, membina, dan memotivasi tenaga pendidik.

Pemimpin pendidikan harus mampu menciptakan budaya kerja yang positif dan profesional. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kerja sama, loyalitas, dan produktivitas tenaga pendidik.

Kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan dalam pengelolaan SDM pendidikan. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi guru untuk bekerja lebih baik dan berorientasi pada perubahan positif.

Selain itu, pemimpin pendidikan harus menerapkan prinsip keadilan dan transparansi dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, serta pengembangan karier tenaga pendidik.

Kepemimpinan yang efektif juga ditunjukkan melalui kemampuan membangun komunikasi dan hubungan interpersonal yang harmonis. Kepala sekolah harus mampu menjadi mediator dalam menyelesaikan konflik yang terjadi di lingkungan sekolah.

Dengan kepemimpinan yang baik, pengelolaan SDM pendidikan akan berjalan lebih efektif dan mendukung peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

G. Retensi Dan Kesejahteraan Tenaga Pendidik

Tingginya angka perputaran guru (*teacher turnover*) adalah momok menakutkan bagi mutu sekolah. Setiap kali seorang guru yang hebat mengundurkan diri, sekolah kehilangan investasi pelatihan yang telah diberikan, kontinuitas relasi guru-siswa terputus, dan kohesi tim kerja akan goyah (Ingersoll, 2001). Oleh karena itu, strategi retensi (mempertahankan) SDM unggul menjadi fungsi MSDM yang sangat krusial.

Retensi tenaga pendidik merupakan upaya mempertahankan guru dan tenaga kependidikan agar tetap loyal dan bekerja dalam lembaga pendidikan dalam jangka panjang. Retensi menjadi penting karena tingginya pergantian tenaga pendidik dapat mengganggu stabilitas organisasi dan kualitas pembelajaran.

Kesejahteraan menjadi salah satu faktor utama dalam retensi tenaga pendidik. Guru yang memperoleh gaji layak, tunjangan, dan jaminan sosial yang memadai cenderung memiliki loyalitas lebih tinggi terhadap lembaga pendidikan.

Selain aspek finansial, kesejahteraan juga mencakup lingkungan kerja yang aman, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan pengembangan karier.

Pemberian penghargaan terhadap prestasi guru juga menjadi bentuk apresiasi yang dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja. Penghargaan dapat berupa insentif, promosi, maupun pengakuan formal.

Retensi tenaga pendidik juga dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah. Sekolah yang memiliki budaya kerja positif dan suportif akan lebih mampu mempertahankan guru berkualitas.

H. Tantangan SDM Di Era Digital

Abad ke-21 membawa gelombang disrupsi teknologi yang mendefinisikan ulang hakikat ruang kelas dan interaksi pembelajaran. Kehadiran Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence*), pembelajaran daring, dan digitalisasi data menuntut reposisi peran serta kompetensi SDM pendidikan (UNESCO, 2023). Pemimpin MSDM pendidikan harus mampu mengidentifikasi dan memitigasi berbagai tantangan baru ini.

Era digital membawa perubahan besar dalam dunia pendidikan, termasuk dalam pengelolaan SDM pendidikan. Guru dituntut mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan penggunaan media digital dalam pembelajaran.

Salah satu tantangan utama adalah rendahnya literasi digital sebagian tenaga pendidik. Tidak semua guru memiliki kemampuan yang memadai dalam menggunakan perangkat teknologi dan platform pembelajaran daring.

Selain itu, perkembangan teknologi menuntut guru untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensinya. Guru yang tidak mampu beradaptasi akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan sistem pendidikan.

Tantangan lainnya adalah meningkatnya beban administrasi berbasis digital. Guru harus mengelola data pembelajaran, laporan, dan evaluasi melalui sistem digital yang membutuhkan keterampilan teknologi.

Di sisi lain, era digital juga membuka peluang besar dalam pengembangan profesional guru melalui pelatihan daring, webinar, dan sumber belajar digital.

Lembaga pendidikan perlu memberikan dukungan berupa pelatihan teknologi, penyediaan sarana digital, dan pendampingan bagi tenaga pendidik agar mampu menghadapi transformasi digital secara optimal.

BAB 7

Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

A. Konsep Kurikulum Pendidikan

Kurikulum merupakan unsur inti dalam penyelenggaraan pendidikan, berfungsi sebagai panduan utama yang menentukan arah, isi, dan proses pembelajaran. Tanpa kurikulum yang jelas dan terstruktur, pendidikan tidak memiliki kerangka yang sistematis untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Konsep kurikulum terus berkembang seiring perubahan zaman, kebutuhan masyarakat, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, dari yang semula hanya dipahami sebagai daftar mata pelajaran, kini dipahami sebagai keseluruhan pengalaman belajar peserta didik (Sukmadinata.2001: 77).

Secara etimologi, kata kurikulum berasal dari bahasa Latin “*currere*” yang berarti berlari, atau “*curriculum*” yang berarti lintasan perlombaan lari. Dalam konteks pendidikan, diartikan sebagai lintasan atau perjalanan yang harus ditempuh peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (Nasution, 2012:56).

Berikut definisi menurut para ahli dan peraturan perundang-undangan:

- 1) Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional: Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (Republik Indonesia,2003).
- 2) Caswell & Campbell (1935): Kurikulum mencakup semua pengalaman yang dialami peserta didik di bawah bimbingan lembaga pendidikan (Saylor, 1966).

- 3) Nasution (2012): Kurikulum adalah rencana yang disusun untuk meluncurkan proses belajar-mengajar di bawah tanggung jawab sekolah atau lembaga Pendidikan (Nasution, 2012).

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kurikulum bukan hanya sekadar daftar mata pelajaran, melainkan keseluruhan program dan pengalaman belajar yang direncanakan, diatur, dan dilaksanakan secara sistematis untuk membentuk kemampuan, sikap, dan karakter peserta didik.

Ada beberapa komponen utama dalam kurikulum antara lain yaitu (menurut teori Hilda Taba dan Nasution):

- 1) Tujuan Pendidikan: Arah atau hasil yang ingin dicapai, meliputi tujuan umum, tujuan institusional, tujuan kurikuler, dan tujuan instruksional. Tujuan ini menjadi dasar penyusunan seluruh aspek kurikulum.
- 2) Isi atau Materi Pembelajaran: Segala pengetahuan, nilai, sikap, keterampilan, dan pengalaman yang dipilih dan disusun secara sistematis sesuai dengan tujuan, kebutuhan peserta didik, dan perkembangan zaman.
- 3) Proses atau Strategi Pembelajaran: Cara, metode, pendekatan, dan teknik yang digunakan untuk menyampaikan materi agar tujuan tercapai. Meliputi cara mengajar guru, cara belajar siswa, penggunaan media, dan pengelolaan kelas.
- 4) Evaluasi: Cara mengukur dan menilai keberhasilan pencapaian tujuan, meliputi penilaian hasil belajar, proses, dan efektivitas pelaksanaan kurikulum. Hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan dan penyempurnaan.

Kurikulum tidak disusun secara sembarangan, melainkan didasarkan pada landasan filosofis, psikologis, sosiologis, dan ilmiah, yaitu (Menristek Dikti, 2022):

- 1) Landasan Filosofis: Menjawab pertanyaan “untuk apa pendidikan dan kurikulum disusun?”. Menentukan nilai, cita-cita, dan pandangan hidup yang ingin ditanamkan. Di Indonesia, landasan utamanya adalah Pancasila dan UUD 1945.
- 2) Landasan Psikologis: Berhubungan dengan pemahaman tentang cara belajar peserta didik, tahap perkembangan, potensi, minat, dan kemampuan mereka. Memastikan

materi dan metode sesuai dengan karakteristik peserta didik.

- 3) Landasan Sosiologis: Mengaitkan kurikulum dengan kebutuhan masyarakat, budaya, dan perkembangan kehidupan sosial. Kurikulum harus mampu mempersiapkan peserta didik hidup dan berperan dalam lingkungan masyarakatnya.
- 4) Landasan Ilmiah dan Teknologis: Menjamin isi kurikulum selalu relevan, mutakhir, dan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan serta kemajuan teknologi agar tidak tertinggal zaman.

Secara umum, kurikulum berfungsi sebagai:

- 1) Pedoman bagi Guru: Dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran.
- 2) Pedoman bagi Peserta Didik: Mengetahui apa yang harus dipelajari, dikuasai, dan dicapai.
- 3) Pedoman bagi Pimpinan Sekolah: Mengelola sumber daya, fasilitas, dan mengatur penyelenggaraan pendidikan.
- 4) Pedoman bagi Masyarakat: Memahami apa yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan dan apa yang diharapkan dari lulusan Pendidikan(Nasution,2012).

B. Perencanaan Kurikulum

Perencanaan merupakan bagian konsep manajemen, sedangkan kurikulum bagian dari konsep dalam ilmu pendidikan. Dengan kata lain, perencanaan kurikulum adalah suatu proses ketika peserta dalam banyak tingkatan membuat keputusan tentang tujuan belajar, cara mencapai tujuan-tujuan tersebut melalui situasi mengajar-belajar, serta telaah keefektifan dan kebermaknaan metode tersebut. Tanpa perencanaan kurikulum, sistematika berbagai pengalaman belajar tidak akan saling berhubungan dan tidak mengarah pada tujuan yang diharapkan (Oemar Hamalik, 2006:171).

Perencanaan kurikulum menjadi bagian kegiatan awal untuk menyusun konsep kurikulum yang menjadi program pendidikan di sekolah, tidak hanya rencana pembelajaran, tetapi rencana atas konsep kurikulum yang akan diajarkan di sekolah. Itu artinya perencanaan kurikulum mencakup spektrum yang sangat luas, baik rencana tentang tujuan, materi/isi mata pelajaran, metode, media, dan evaluasi ditetapkan untuk

menjadi pedoman dalam pelaksanaan kurikulum dalam wujud pembelajaran. Dapat disimpulkan bahwa perencanaan kurikulum adalah langkah awal membangun kurikulum ketika pekerja kurikulum membuat keputusan dan mengambil tindakan untuk menghasilkan perencanaan yang akan digunakan oleh guru dan peserta didik.

Adapun tujuan perencanaan kurikulum, yaitu:

- a. Sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.
- b. Standar pengawasan dalam pelaksanaan kurikulum, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaan
- c. Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya untuk mencapai tujuan pendidikan.
- d. Merupakan gambaran kurikulum yang sistematis, termasuk biaya dan kualitas pekerjaan, dan
- e. Menimbulkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif, serta menghemat biaya, tenaga dan waktu (Teguh Triwijayanto, 2015:103).

Perencanaan kurikulum merupakan kegiatan yang kompleks yang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Maka dalam mendiskusikan dan mengkoordinasikan proses diperlukan model-model dalam penyajiannya, yakni berdasarkan asumsi-asumsi rasionalitas tentang pemrosesan informasi atau data secara cermat. Adapun model-model dalam perencanaan kurikulum adalah:

- 1) Model perencanaan rasional deduktif atau *rasional tyler*
Model ini,menitik beratkan logika dalam merancang program kurikulum dan bertitik tolak dari spesifikasi tujuan (*goals and objectives*) tetapi cenderung mengabaikan problematika dalam lingkungan tugas. Model ini dapat diterapkan pada semua tingkat pembuatan keputusan, misalnya rasionalisasi proyek pengembangan guru, atau menentukan kebijakan suatu *planning by objecttives* di lingkungan departemen. Model ini cocok untuk system perencanaan pendidikan yang sentralistik yang menitikberatkan pada system perencanaan pusat.
- 2) Model interaktif rasional (*the rational interactive model*),

Model ini memandang rasionalitas sebagai tuntutan kesepakatan antara pendapat-pendapat yang berbeda, yang tidak mengikuti urutan logic. Perencanaan kurikulum dipandang suatu masalah lebih “perencanaan dengan”(*planning with*)daripada perencanaan bagi (*planning for*).Seringkali model ini dinamakan model situasional, asumsi rasionalitasnya menekankan pada respon fleksibel kurikulum yang tidak memuskan dan inisiatif pada tingkat sekolah atau tingkat lokal. Hal ini mungkin merupakan suatu refleksi suatu keyakinan ideologis masyarakat demokrasi atau pengembangan kurikulum berbasis sekolah.

3) *The Diciplines Model*,

Perencanaan ini menitikberatkan pada guru-guru, mereka sendiri yang merencanakan kurikulum berdasarkan pertimbangan sistematik tentang relevansi pengetahuan filosofis, (issu-issu pengetahuan yang bermakna), sosiologi (argument-argumen kecenderungan social), psikologi (untuk memberitahukan tentang urutan-urutan materi pelajaran)

4) Model tanpa perencanaan (*non planning model*),adalah suatu model berdasarkan pertimbangan-pertimbangan intuitif guru-guru di dalam ruangan kelas sebagai bentuk pembuatan keputusan, hanya sedikit upaya kecuali merumuskan tujuan khusus, formalitas pendapat, dan analisis intelektual.

Keempat model perencanaan kurikulum yang dikemukakan di atas sesungguhnya merupakan tipe-tipe yang ideal (*ideal types*) dan bukan model-model perencanaan kurikulum actual. Umumnya perencanaan kurikulum mengandung keempat aspek model tersebut. Namun untuk membedakannya antara satu dengan yang lainnya, diperlukan analisis variable kebermaknaan bagi praktek perencanaan. Asumsi-asumsi rasionalitas tersebut perlu disadari dalam kaitannya dengan cara memproses informasi sebagai refleksi posisi-posisi sosial dan ideologis yang mengatur perencanaan kurikulum (Oemar Hamalik:154).

C. Implementasi Kurikulum

Pembinaan kurikulum pada dasarnya adalah usaha pelaksanaan kurikulum di sekolah, sedangkan pelaksanaan kurikulum itu sendiri direalisasikan dalam proses belajar mengajar sesuai dengan prinsip-prinsip dan tuntutan kurikulum yang telah dikembangkan sebelumnya bagi suatu jenjang pendidikan atau sekolah-sekolah tertentu.

Pokok-pokok kegiatan tersebut dapat dikelompokkan menjadi 9 pokok kegiatan, yaitu :

- 1) Kegiatan yang berhubungan dengan tugas kepala sekolah
- 2) Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru
- 3) Kegiatan yang berhubungan dengan murid
- 4) Kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar
- 5) Kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler
- 6) Kegiatan pelaksanaan evaluasi
- 7) Kegiatan pelaksanaan pengaturan alat
- 8) Kegiatan dalam bimbingan dan penyuluhan
- 9) Kegiatan yang berkenaan dengan usaha peningkatan mutu professional guru. (Evelyn J. Sowell, : 169)

Pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua tingkatan yaitu pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah dan tingkat kelas. Dalam tingkat sekolah yang berperan adalah kepala sekolah, dan pada tingkatan kelas yang berperan adalah guru. Walaupun dibedakan antara tugas kepala sekolah dan tugas guru dalam pelaksanaan kurikulum serta diadakan perbedaan dalam tingkat pelaksanaan administrasi, yaitu tingkat kelas dan tingkat sekolah, namun antara kedua tingkat dalam pelaksanaan administrasi kurikulum tersebut senantiasa bergandengan dan bersama-sama bertanggungjawab melaksanakan proses administrasi kurikulum.

Pelaksanaan kurikulum pada tingkat sekolah, di sini kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan kurikulum di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan yakni menyusun rencana tahunan, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat dan membuat notula rapat, membuat statistik dan menyusun laporan.

Sedangkan pelaksanaan kurikulum tingkat kelas, di sini pembagian tugas guru harus diatur secara administrasi untuk

menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum lingkungan kelas. Pembagian tugas-tugas tersebut meliputi tiga jenis kegiatan administrasi, yaitu : (1) Pembagian tugas mengajar, (2)Pembagian tugas pembinaan ekstra kurikuler dan (3)Pembagian tugas bimbingan belajar.

Secara umum Implementasi kurikulum di sekolah tidak terjadi secara serentak dan instan, melainkan melalui tahapan yang sistematis dan berkelanjutan. Berikut adalah tahapan umum pelaksanaannya (Kemendikbudristek, 2025):

1) Tahap Persiapan

- a. Sosialisasi dan Pemahaman: Kepala sekolah dan guru mempelajari dokumen kurikulum, peraturan terkait, dan panduan pelaksanaan melalui pelatihan, lokakarya, atau komunitas belajar.
- b. Penyusunan Dokumen Kurikulum Sekolah: Sekolah menyusun Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) yang memuat visi, misi, tujuan, struktur kurikulum, muatan lokal, serta pengaturan waktu dan penilaian.
- c. Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sekolah meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan strategi pembelajaran, penyusunan modul ajar, dan penilaian yang sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka.
- d. Penyiapan Sarana Prasarana: Melengkapi fasilitas pendukung pembelajaran, seperti bahan ajar, media pembelajaran, perpustakaan, dan teknologi informasi.

2) Tahap Pelaksanaan

- a. Perencanaan Pembelajaran: Guru menyusun alur tujuan pembelajaran, modul ajar, dan rencana asesmen yang disesuaikan dengan karakteristik siswa dan kondisi sekolah.
- b. Proses Pembelajaran: Melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, dan menyenangkan dengan pendekatan yang berpusat pada siswa. Guru berperan sebagai fasilitator yang membimbing dan memotivasi siswa belajar.
- c. Penerapan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila: Melaksanakan kegiatan projek yang dirancang untuk mengembangkan karakter dan kompetensi siswa secara terpadu.

- d. Pelaksanaan Penilaian: Melakukan penilaian proses dan hasil belajar secara berkelanjutan, baik penilaian formatif maupun sumatif, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada siswa dan orang tua.
- 3) Tahap Pemantauan dan Evaluasi
- a. Pemantauan Proses: Kepala sekolah dan pengawas melakukan pengamatan dan pemantauan terhadap pelaksanaan kurikulum di kelas dan kegiatan sekolah.
 - b. Evaluasi Hasil: Mengukur ketercapaian tujuan kurikulum, efektivitas metode pembelajaran, dan dampak terhadap perkembangan siswa.
 - c. Refleksi dan Perbaikan: Mengidentifikasi kendala dan tantangan yang dihadapi, kemudian melakukan perbaikan dan penyesuaian agar pelaksanaan kurikulum semakin efektif dan berkualitas.

Berikut adalah contoh langkah-langkah praktis implementasi yang dapat dilakukan di sekolah dasar dalam menerapkan Kurikulum Merdeka (Kemendikbudristek:2024):

- a. Mengembangkan Dokumen KOSP: Sekolah harus menyusun dokumen kurikulum yang disesuaikan dengan kondisi dan potensi daerah. Dokumen ini memuat visi misi, tujuan pendidikan, struktur kurikulum, muatan lokal, kalender pendidikan, serta sistem penilaian dan pembinaan peserta didik .
- b. Menyusun Alur Tujuan Pembelajaran: Guru merencanakan urutan capaian pembelajaran yang akan dicapai siswa dalam satu tahun atau satu fase. Alur ini disusun dengan memperhatikan kesinambungan dan keterkaitan antar materi.
- c. Menyusun Modul Ajar: Modul ajar adalah rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat tujuan, langkah kegiatan, materi, media, dan asesmen. Modul ini dapat dikembangkan sendiri oleh guru atau diadaptasi dari modul yang disediakan pemerintah.
- d. Menerapkan Berbagai Metode Pembelajaran: Menggunakan metode yang bervariasi seperti diskusi, tanya jawab, demonstrasi, eksperimen, kerja kelompok, dan pembelajaran berbasis proyek agar siswa lebih aktif dan terlibat dalam proses belajar.

- e. Mengintegrasikan Pendidikan Karakter: Menanamkan nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila ke dalam setiap mata pelajaran dan kegiatan sekolah sehari-hari, baik dalam proses pembelajaran, tata tertib, maupun kebiasaan positif di sekolah.
- f. Melaksanakan Asesmen yang Beragam: Menggunakan berbagai teknik penilaian seperti pengamatan, penugasan, tes tertulis, wawancara, dan portofolio untuk memperoleh gambaran yang lengkap mengenai kemampuan siswa.
- g. Mengembangkan Kemitraan: Melibatkan orang tua dan masyarakat dalam pelaksanaan pendidikan, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program sekolah.

D. Supervisi pembelajaran

Supervisi pengajaran diartikan sebagai serangkaian kegiatan membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran (Glickman 1992:115).

Senada dengan ini, menurut Alton, Frish, dan Neville, ada tiga konsep pokok dalam pengertian supervisi pengajaran, yaitu:

- a. Supervisi pengajaran harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam proses pembelajaran.
- b. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, jelas kapan dimulai dan kapan mengakhiri program pengembangan tersebut.
- c. Tujuan akhir supervisi pengajaran adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi para siswanya.

Secara lebih rinci, supervisi pengajaran adalah serangkaian bantuan yang berwujud layanan profesional. Layanan profesional tersebut diberikan oleh orang-orang yang lebih ahli (kepala sekolah, penilik sekolah, pengawas, dan ahli lainnya), kepada guru. Tujuan layanan profesional tersebut adalah agar dapat meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar sehingga tujuan pendidikan yang direncanakan dapat dicapai (Imron, 2011 : 8). Pelaksanaan supervisi pengajaran

perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dengan tujuan memberikan pencerahan, pembinaan, pemberdayaan, inovasi kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

Adapun secara umum tujuan supervisi pengajaran adalah:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi belajar-mengajar,
- b. Mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan,
- c. Menjamin agar kegiatan sekolah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga berjalan lancar dan diperoleh hasil yang optimal,
- d. Menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, dan memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah sehingga dapat dicegah kesalahan dan penyimpangan yang lebih jauh (Suprihatin, 1989:305)

Selanjutnya tujuan supervisi pengajaran yang dikemukakan oleh Sahertian dan Mateheru (1982) sebagai berikut :

- a. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan,
- b. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid-murid,
- c. Membantu guru-guru dalam menggunakan sumber- sumber pengalaman belajar,
- d. Membantu guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern,
- e. Membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid-murid,
- f. Membantu guru dalam hal menilai kemajuan murid- murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- g. Membantu guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
- h. Membantu guru baru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugasnya yang diperolehnya.

Dengan demikian, tujuan umum supervisi pengajaran adalah untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Melalui supervisi pengajaran diharapkan kualitas pengajaran yang dilakukan guru semakin meningkat. (Muhtar, 2009:53)

Agar supervisi pengajaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Praktis, yaitu dapat dikerjakan sesuai dengan situasi dan kondisi.
- b. Fungsional, yaitu sebagai sumber informasi bagi pengembangan manajemen pendidikan melalui peningkatan proses pembelajaran
- c. Relevansi, yaitu pelaksanaan supervisi hendaknya sesuai dengan dan menunjang pelaksanaan proses pembelajaran yang berlangsung
- d. Ilmiah, yaitu supervisi perlu dilakukan secara sistematis, terprogram, dan berkesinambungan.
- e. Obyektif, yaitu menggunakan prosedur dan instrument yang valid (tepat) dan *reliable* (tetap ; dapat dipercaya).
- f. Demokrasi, yaitu pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah untuk mencapai mufakat.
- g. Kooperatif, yaitu adanya semangat kerja sama antara supervisor dengan guru.
- h. Konstruktif dan kreatif, yaitu berusaha memperbaiki kelemahan atau kekurangan dan berusaha meningkatkan proses kerja secara kreatif (Mukhtar, 2009 : 53).

E. Integrasi teknologi dalam pembelajaran

Integrasi teknologi dalam pembelajaran adalah proses memadukan alat, sumber daya, dan pendekatan digital ke dalam kurikulum, metode pengajaran, serta kegiatan belajar mengajar secara terencana dan bermakna, bukan sekadar penggunaan alat semata (Rahayu,2024: 88). Di era Revolusi Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0, teknologi tidak lagi menjadi pelengkap, melainkan kebutuhan utama untuk meningkatkan kualitas pendidikan, memperluas akses, dan menyiapkan peserta didik memiliki keterampilan abad ke-21 . Perkembangan internet, perangkat pintar, kecerdasan buatan, dan media interaktif mengubah cara pengetahuan disampaikan,

dipelajari, dan diterapkan, menjadikan pembelajaran lebih fleksibel, relevan, dan inklusif (Alsaqqaf, 2025:45).

Secara definisi, integrasi teknologi berarti penggunaan teknologi sebagai alat pendukung yang menyatu dengan tujuan pembelajaran, sehingga membantu peserta didik memperoleh, menganalisis, menyusun, dan menyajikan informasi secara efektif. Dasar pemikirannya berlandaskan teori konstruktivisme, yang menekankan bahwa siswa membangun pengetahuan sendiri melalui pengalaman, dan teknologi berfungsi memperkaya pengalaman tersebut; serta teori konektivisme, yang menyatakan pengetahuan terbentuk dari jaringan informasi dan koneksi antar sumber daya. Prinsip utamanya adalah kesesuaian dengan materi, kemudahan akses, relevansi, dan peningkatan keterlibatan siswa, bukan hanya pengganti metode konvensional (Silva, 2024:125).

Terkait bentuk dan contoh penerapan teknologi dalam pembelajaran yang umum dan efektif antara lain:

- 1) Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS): Platform seperti Google Classroom, Moodle, atau Canvas berfungsi mengelola materi, tugas, diskusi, dan penilaian. Memungkinkan akses kapan saja dan di mana saja, serta mendukung pembelajaran campuran (blended learning).
- 2) Teknologi Multimedia dan Interaktif: Video pembelajaran, simulasi, animasi, dan kuis daring memperjelas konsep abstrak, misalnya struktur sel biologi atau gerakan planet, sehingga lebih mudah dipahami.
- 3) Augmented Reality (AR) dan Virtual Reality (VR): Menciptakan pengalaman imersif, misalnya mengunjungi situs sejarah atau melakukan percobaan laboratorium virtual, sangat berguna dalam sains, geografi, dan kedokteran.
- 4) Kecerdasan Buatan (AI): Sistem pembelajaran adaptif yang menyesuaikan materi dengan kemampuan siswa, pemberian umpan balik otomatis, dan analisis data kemajuan belajar untuk rekomendasi materi lanjutan.
- 5) Alat Kolaborasi Daring: Dokumen bersama, ruang diskusi, dan konferensi video memungkinkan kerja kelompok lintas ruang dan waktu, mengembangkan keterampilan komunikasi dan kerja sama.

- 6) Sumber Belajar Terbuka: Akses ke buku digital, jurnal, dan materi pendidikan gratis dari seluruh dunia, memperluas wawasan dan materi ajar (Mufit, 2023: 90).

Selanjutnya manfaat integrasi teknologi antara lain yaitu (Khoerunisya,2025:134):

- 1) Meningkatkan Keterlibatan dan Motivasi: Materi yang visual, interaktif, dan bervariasi membuat siswa lebih antusias dan fokus dalam belajar.
- 2) Pembelajaran yang Dipersonalisasi: Siswa belajar sesuai kecepatan dan gaya belajar masing-masing, materi disesuaikan dengan kemampuan, sehingga tidak ada yang tertinggal atau bosan.
- 3) Akses Pendidikan yang Lebih Luas: Menjangkau daerah terpencil, siswa dengan kebutuhan khusus, atau yang tidak dapat hadir fisik, mendukung pemerataan pendidikan.
- 4) Pengembangan Keterampilan Abad ke-21: Melatih literasi digital, berpikir kritis, pemecahan masalah, komunikasi, dan kreativitas yang dibutuhkan dunia kerja masa depan .
- 5) Efektivitas Pengajaran: Guru mendapatkan data kemajuan siswa secara cepat, dapat mengevaluasi dan menyesuaikan strategi mengajar dengan lebih tepat.

Integrasi teknologi ke dalam pembelajaran ini juga tidak lepas dari berbagai tantangan dan hambatan dalam pelaksanaannya. Tantangan dan hambatan tersebut bisa berbentuk:

- 1) Kesenjangan Digital: Perbedaan akses perangkat dan koneksi internet antara wilayah perkotaan dan pedesaan, serta perbedaan kemampuan ekonomi keluarga .
- 2) Keterampilan Guru: Belum semua pendidik memiliki kompetensi cukup dalam menggunakan dan mengintegrasikan teknologi secara pedagogis, bukan hanya teknis .
- 3) Infrastruktur Terbatas: Jaringan tidak stabil, listrik terbatas, dan fasilitas sekolah yang belum memadai menjadi kendala utama di banyak daerah .
- 4) Kualitas dan Keandalan Konten: Banyak informasi di internet belum terverifikasi atau tidak sesuai kurikulum, serta risiko gangguan teknis saat proses belajar berlangsung.

- 5) Ketergantungan Berlebihan: Penggunaan teknologi yang tidak terarah dapat mengurangi kemampuan berpikir mandiri dan keterampilan sosial siswa jika tidak diimbangi pembimbingan yang tepat (Smaldino, 2019: .

Untuk menjawab tantangan dan hambatan tersebut diperlukan langkah-langkah strategis agar tetap bisa berhasil. Strategi keberhasilan tersebut meliputi (UNESCO, 2023:99):

- 1) Menyusun rencana integrasi yang jelas, selaras dengan kurikulum dan tujuan pembelajaran.
- 2) Mengadakan pelatihan berkelanjutan bagi guru, mencakup aspek teknis dan metode pengajaran berbasis teknologi.
- 3) Meningkatkan dukungan infrastruktur dan akses yang merata, serta menyediakan konten pendidikan berkualitas dan terstandar.
- 4) Menyeimbangkan metode konvensional dan digital agar teknologi menjadi alat pendukung, bukan pengganti sepenuhnya interaksi manusia.
- 5) Melakukan pemantauan dan evaluasi berkala untuk melihat efektivitas dan melakukan perbaikan berkelanjutan

F. Pengembangan Kurikulum Berbasis Kebutuhan

Pengembangan kurikulum berbasis kebutuhan adalah proses sistematis penyusunan rencana pembelajaran yang diawali dengan identifikasi kesenjangan antara kondisi yang ada dengan kondisi yang diharapkan, kemudian merancang isi dan proses pembelajaran untuk menutup kesenjangan tersebut (Akbar,2018:77). Konsep ini didasari prinsip bahwa kurikulum harus berpusat pada peserta didik, kontekstual, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan (Depdiknas, 2020). Dasar pemikirannya bersumber dari:

- a. Teori Konstruktivisme: Siswa belajar paling baik jika materi berhubungan dengan pengalaman dan kebutuhan nyata mereka.
- b. Teori Kurikulum Kontekstual: Menekankan pentingnya kesesuaian isi pendidikan dengan budaya, nilai, dan kondisi lingkungan setempat.
- c. Pendekatan Analisis Kebutuhan: Merupakan tahap wajib untuk menentukan tujuan, isi, dan strategi agar pendidikan bermanfaat dan terarah (Hidayat,2020:132).

Kebutuhan yang dianalisis meliputi tiga tingkatan (Fatmawati,2024:78):

- a. Kebutuhan Peserta Didik: Karakteristik, tahap perkembangan, minat, gaya belajar, dan potensi masing-masing individu.
- b. Kebutuhan Masyarakat dan Lingkungan: Nilai budaya, potensi daerah, masalah sosial, dan tuntutan pembangunan wilayah.
- c. Kebutuhan Dunia Kerja dan Global: Kompetensi, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk bekerja, beradaptasi, dan bersaing di masa depan.

Prinsip utama yang digunakan meliputi (Wiyani, 2019:99):

- a. Relevansi: Materi dan tujuan sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan berguna bagi kehidupan nyata.
- b. Fleksibilitas: Dapat disesuaikan dengan kondisi sekolah, daerah, dan kemampuan siswa, namun tetap berpedoman pada standar nasional.
- c. Partisipatif: Melibatkan guru, siswa, orang tua, masyarakat, dan pelaku usaha dalam penyusunan.
- d. Berkelanjutan: Kurikulum selalu diperbarui dan disempurnakan mengikuti perkembangan ilmu dan kebutuhan baru.
- e. Holistik: Mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara seimbang.

Selanjutnya tahapan pengembangan kurikulum berbasis kebutuhan ini prosesnya berjalan sistematis melalui tahapan berikut (Prastowo,2021:80-81):

1) Analisis Kebutuhan

Tahap paling krusial, dilakukan pengumpulan dan pengolahan data melalui survei, wawancara, diskusi, dan studi dokumen untuk menjawab pertanyaan: Apa yang belum dimiliki namun harus dimiliki peserta didik? Apa harapan masyarakat? Kompetensi apa yang dicari dunia kerja? Hasil analisis ini menjadi landasan seluruh penyusunan selanjutnya.

2) Perumusan Tujuan dan Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis, dirumuskan tujuan pembelajaran yang jelas, terukur, dan relevan yang

disesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Rumusan tujuan menggunakan kriteria spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berjangka waktu.

3) Penyusunan Struktur dan Materi

Memilih dan menyusun isi kurikulum yang mendukung pencapaian tujuan. Materi disesuaikan dengan kebutuhan: misalnya memasukkan kearifan lokal, teknologi terbaru, atau keterampilan hidup. Materi diorganisir secara logis, bertahap, dan saling berkaitan agar mudah dipelajari dan bermakna.

4) Penentuan Strategi dan Metode Pembelajaran

Memilih cara mengajar yang sesuai dengan karakteristik materi dan gaya belajar siswa. Mengutamakan metode aktif, kontekstual, kolaboratif, dan berbasis pemecahan masalah. Teknologi diintegrasikan jika mendukung pencapaian kebutuhan tersebut. Strategi harus memungkinkan siswa terlibat langsung dan menerapkan pengetahuan dalam kehidupan nyata.

5) Pengembangan Sistem Penilaian

Menentukan cara mengukur ketercapaian kompetensi. Penilaian tidak hanya tertulis, tetapi juga pengamatan sikap, kinerja, dan portofolio. Indikator penilaian disusun berdasarkan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga hasilnya mencerminkan kemampuan nyata siswa yang dibutuhkan di masa depan.

6) Implementasi dan Uji Coba

Kurikulum diterapkan di lapangan. Dilakukan pemantauan berkelanjutan untuk melihat kendala, kesulitan, dan efektivitasnya. Dukungan berupa pelatihan guru, sarana prasarana, dan panduan diperlukan agar berjalan lancar.

7) Evaluasi dan Penyempurnaan

Mengumpulkan umpan balik dari semua pihak, menganalisis apakah kurikulum sudah menjawab kebutuhan yang diharapkan. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk merevisi, menambah, atau mengubah bagian kurikulum agar semakin tepat sasaran dan mutunya meningkat.

Adapun manfaat pengembangan kurikulum berbasis kebutuhan antara lain Adalah (Suryadi,2022:67):

- 1) Pendidikan Lebih Bermakna: Siswa belajar hal yang berguna dan berhubungan dengan kehidupan, sehingga motivasi dan pemahaman meningkat.
- 2) Relevansi Tinggi: Lulusan memiliki kemampuan yang dibutuhkan masyarakat dan dunia kerja, mengurangi kesenjangan pendidikan dan kebutuhan pasar.
- 3) Pemerataan dan Kontekstual: Menyesuaikan materi dengan kondisi daerah, budaya, dan potensi lokal, sehingga tidak ada daerah yang merasa materi tidak cocok.
- 4) Pengembangan Potensi Optimal: Mengakomodasi minat dan bakat siswa, serta kebutuhan khusus, menjamin perkembangan menyeluruh.
- 5) Efektivitas dan Efisiensi: Sumber daya pendidikan digunakan tepat sasaran, tidak membuang waktu mempelajari hal yang kurang diperlukan.

Penerapan kurikulum berbasis kebutuhan ini tidak bisa dilepaskan dari berbagai tantangan yang ada. Beberapa tantangan tersebut misalnya:

- 1) Sulitnya mengumpulkan data kebutuhan yang akurat dan lengkap.
- 2) Keterbatasan kemampuan guru dalam menganalisis dan menyusun kurikulum.
- 3) Adanya kebijakan sentralistik yang terkadang membatasi penyesuaian lokal.
- 4) Kurangnya dukungan sarana dan prasarana sesuai kebutuhan materi baru (Wiyani, 2019: 97).

Dari berbagai tantangan tersebut maka langkah-langkah solusi yang bisa dijadikan alternatif antara lain:

- 1) Melatih tenaga pendidik dalam teknik analisis kebutuhan dan penyusunan kurikulum.
- 2) Membangun kerja sama antara sekolah, dinas pendidikan, dunia usaha, dan masyarakat.
- 3) Menyusun panduan yang jelas namun fleksibel, serta menyediakan contoh penerapan.
- 4) Mengalokasikan anggaran dan fasilitas yang mendukung implementasi kurikulum yang telah disesuaikan.

BAB 8

Manajemen Mutu dan Evaluasi Pendidikan

A. Konsep Mutu Pendidikan

Secara umum ‘mutu’ dapat didefinisikan sebagai “karakteristik produk atau jasa yang ditentukan oleh *customer* dan diperoleh melalui pengukuran proses serta perbaikan yang berkelanjutan” (Sallis, 2012:77). Pendapat ini lebih menekankan kepada pelanggan yaitu, apabila suatu pelanggan mengatakan sesuatu itu bermutu baik, maka barang/jasa tersebut dapat dianggap bermutu.

Goetsch D.L dan Davis D.L (dalam Sallis, 2012) mendefinisikan mutu sebagai keadaan dinamik yang diasosiasikan dengan produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan yang mencapai atau melebihi harapan. Istilah “keadaan dinamik” di sini mengacu pada kenyataan bahwa apa yang dianggap bermutu dapat dan sering berubah sejalan dengan berlakunya waktu dan pergantian keadaan lingkungan. Unsur “produk, jasa, orang, proses, dan lingkungan” menunjukkan bahwa mutu tidak hanya berlaku untuk produk dan jasa yang disediakan, melainkan juga orang dan proses yang menyediakan produk dan jasa itu serta lingkungan di mana produk dan jasa tersebut disediakan.

Menurut **Juran**, mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Menurut **Crosby**, mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandartkan. Menurut **Deming**, mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Menurut **Fiegenbaum**, mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*).

Dari beberapa definisi di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian mutu yang dimaksud di sini

mengandung tiga unsur, yaitu: (1) Kesesuaian dengan standar, (2) Kesesuaian dengan harapan *stakeholder*, (3) Pemenuhan janji yang diberikan. Sedangkan mutu pendidikan dalam hal ini adalah hasil penilaian terhadap proses pendidikan dengan harapan yang tinggi untuk dicapai dari upaya pengembangan bakat-bakat para pelanggan pendidikan melalui proses pendidikan. Demikian mutu pendidikan merupakan suatu hal yang penting dalam proses pendidikan. Oleh karena itu perbaikan proses pendidikan merupakan salah satu upaya untuk mencapai keunggulan dalam penyelenggaraan pendidikan.

B. Kriteria Mutu (Ukuran Mutu Sekolah)

Menurut Baldrige, kriteria mutu berfokus pada 7 area topik yang secara integral dan dinamis saling berhubungan, yaitu:

- a. Kepemimpinan
- b. Analisis dan Informasi
- c. Perencanaan Mutu Strategis
- d. Pengembangan Sumber Daya Manusia
- e. Manajemen Kualitas Proses
- f. Hasil-hasil Kualitas
- g. Kepuasan Pelanggan

Menurut Edward Sallis, bahwa sekolah yang bermutu itu bercirikan sebagai berikut:

- a. Sekolah berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan sekolah itu terdiri dari tiga komponen utama. *Pertama*, pelanggan primer, adalah siswa atau pihak-pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung. *Kedua*, pelanggan skunder, adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan, seperti wali murid, instansi atau penynandang dana. *Ketiga*, pelanggan tersier, adalah pelanggan yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan terhadap mutu jasa layanan pendidikan itu karena mereka memanfaatkan hasil jasa layanan .
- b. Sekolah berfokus pada upaya untuk mencegah masalah yang muncul, dalam makna ada komitmen untuk bekerja secara benar dari awal.
- c. Sekolah memiliki investasi pada sumber daya manusianya.

- d. Sekolah memiliki strategi untuk mencapai kualitas, baik ditingkat pimpinan, tenaga akademik, maupun tenaga administrasi.
- e. Sekolah mengelola atau memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk mencapai kualitas dan memposisikan kesalahan sebagai instrument untuk berbuat benar pada peristiwa atau kejadian berikutnya.
- f. Sekolah memiliki kebijakan dalam perencanaan untuk mencapai kualitas, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.
- g. Sekolah mengupayakan proses perbaikan dengan melibatkan semua orang sesuai dengan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya.
- h. Sekolah mendorong orang yang dipandang memiliki kreatifitas, mampu menciptakan kualitas, dan merangsang yang lainnya agar dapat bekerja secara berkualitas.
- i. Sekolah memperjelas peran dan tanggung jawab setiap orang, termasuk kejelasan arah kerja secara vertikal dan horizontal.
- j. Sekolah memiliki strategi dan kriteria evaluasi yang jelas.
- k. Sekolah memandang atau menempatkan kualitas yang telah dicapai sebagai jalan untuk memperbaiki kualitas layanan lebih lanjut.
- l. Sekolah memandang kualitas sebagai bagian integral dari budaya kerja.
- m. Sekolah menempatkan peningkatan kualitas secara terus menerus sebagai suatu keharusan.

C. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan

1. Fokus pada pelanggan (peserta didik)

Dalam dunia pendidikan fokus pada pelanggan ini merupakan fokus pada siswa, karena siswa merupakan obyek yang utama dan pertama dalam proses pendidikan, yang ini lebih dititikberatkan pada proses pendidikan dari pada hasil pendidikan, karenanya fokus pada siswa dalam proses belajar mengajar ini merupakan hal yang sangat urgen dalam mencapai mutu.

Pelanggan disini tidak terfokus pada pelanggan internal saja akan tetapi juga pada pelanggan eksternal, yang mana keduanya sangat penting dalam membangun

mutu dan kualitas pendidikan kita. Kemudian yang termasuk pelanggan eksternal ini juga orang tua, pemerintah, institusi lembaga swasta (LSM), dan lembaga-lembaga lain yang mendukung terwujudnya mutu pendidikan yang unggul.

2. *Perbaikan proses*

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, sedangkan tujuan perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

3. *Keterlibatan total*

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di pasar yang dimasuki. Guru dan karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerja sama dalam struktur kerja baru yang luwes (*fleksibel*) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerja sama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan (Khalis, 2004:123).

Edward Deming mengembangkan 14 prinsip yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sekolah untuk mengembangkan budaya mutu diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Meniciptakan konsistensi tujuan*, yaitu untuk memperbaiki layanan dan siswa yang dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.

- b. *Mengadopsi filosofi mutu total*, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip mutu.
- c. *Mengurangi kebutuhan pengajuan*, mengurangi kebutuhan pengajuan dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dan layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
- d. *Menilai bisnis sekolah dengan cara yang baru*, nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
- e. *Memperbaiki mutu dan produktivitas serta mengurangi biaya*, memperbaiki mutu dan produktivitas sehingga mengurangi biaya, dengan mengembangkan proses “Rencanakan/periksa/ubah”.
- f. *Belajar sepanjang hayat*, mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Bila anda mengharapkan orang mengubah cara bekerja mereka, anda mesti memberikan mereka perangkat yang diperlukan untuk mengubah proses kerja mereka.
- g. *Kepemimpinan dalam pendidikan*, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan. Para manajer dalam pendidikan mesti mengembangkan visi dan misi untuk wilayah. Visi dan misi harus diketahui dan didukung oleh para guru, orang tua dan komunitas.
- h. *Mengeliminasi rasa takut*, ciptakan lingkungan yang akan mendorong orang untuk bebas bicara.
- i. *Mengeliminasi hambatan keberhasilan*, manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang mencapai keberhasilan dalam menjalankan keberhasilan.
- j. *Menciptakan budaya mutu*, ciptakanlah budaya mutu yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- k. *Perbaikan proses*, tidak ada proses yang sempurna, karena itu carilah cara terbaik, proses terbaik, terapkan tanpa pandang bulu.
- l. *Membantu siswa berhasil*, hilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.

- m. *Komitmen*, manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu.
- n. *Tanggung jawab*, berikan setiap orang di sekolah untuk bekerja menyelesaikan transformasi mutu. (Jerome, 2005:85)

D. Langkah Strategis Pimpinan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Keberhasilan memilih dan menetapkan strategi secara tepat akan mempermudah jalan dalam melakukan perbaikan mutu pendidikan yang pada akhirnya pendidikan yang dikelola akan mampu melakukan persaingan. Strategi yang dipilih dan ditetapkan oleh para pengambil keputusan harus merujuk pada hasil riset yang dilakukan secara matang oleh pihak-pihak yang terkait.

Ada beberapa jenis strategi yang patut diperhitungkan sebagai salah satu strategi pilihan oleh para pengambil keputusan; antara lain :

- 1) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*), yakni bentuk strategi yang dilakukan oleh suatu lembaga yang sedang menghadapi masa krisis, baik krisis yang muncul akibat banyaknya kelemahan organisasi maupun krisis yang datang dari luar lembaga. Strategi ini terbagi menjadi dua yaitu :
 - a. Strategi bertahan total, yakni strategi yang dikonsentrasikan pada upaya untuk memperbaiki semua komponen yang dianggap lemah, sementara komponen yang dianggap kuat untuk sementara diabaikan. Langkah ini diambil mengingat pihak manajemen tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk memperbaiki semua komponen.
 - b. Strategi penyelamatan (*Rescue Strategy*), yakni suatu strategi yang dilakukan untuk menyelamatkan lembaga pendidikan yang sudah terancam bangkrut. Untuk itu paling tidak diambil langkah-langkah : 1) mengutamakan tindakan penyembuhan, 2) berkonsentrasi pada sumber masalah, 3) memperketat kontrol dan pengendalian, 4) menerapkan *risk management* (manajemen resiko), 5) status lembaga dalam keadaan darurat, 6) kebijakan dan program bersifat *emergency*, 7) memperkokoh keutuhan dan persatuan, 8) tidak berorientasi pada keuntungan, 9) tidak

melakukan kompetisi tapi cukup bertahan dan asal bisa selamat, 10) program jangka pendek.

2) Strategi Mempertahankan Kehidupan Lembaga

Pola ini dilakukan oleh suatu lembaga pendidikan yang dianggap mampu menutupi kelemahan sekaligus meningkatkan komponen yang dianggap kuat. Beberapa langkah yang harus dilakukan oleh pimpinan lembaga antara lain ; 1) melakukan langkah asal bisa bertahan tapi tetap mencari peluang untuk keluar dari masalah, 2) kontrol dan pengendalian masih dilakukan secara ketat, 3) menerapkan *risk management* (manajemen resiko), 4) dengan menekankan pada program dan pendekatan yang bersifat darurat, 4) tidak terlalu berorientasi pada keuntungan, 5) memperkokoh sisi yang sudah baik, 6) masih menghindari kompetisi dengan menitikberatkan pada program jangka pendek.

3) Strategi Penyesuaian (Adaptive Strategy)

Yakni strategi yang diarahkan untuk melakukan penyesuaian terhadap tuntutan perubahan, baik perubahan global, nasional, maupun regional. Penyesuaian dilakukan terhadap komponen-komponen yang dianggap belum mampu eksis menghadapi iklim yang berubah secara cepat. Pola yang digunakan adalah analisis dan menunggu (wait & analysis), yakni suatu pola yang dilakukan dengan cara menganalisis gejala perubahan yang berdampak langsung terhadap komponen-komponen tertentu. Setelah dianalisis, para pengambil keputusan tidak langsung melakukan langkah, tapi menunggu waktu yang tepat untuk menetapkan langkah strategis.

4) Strategi yang Berorientasi pada Persaingan (*Competitive Oriented Strategy*)

Yakni strategi yang dilakukan dengan cara melakukan persaingan secara terbuka. Strategi ini dilakukan apabila semua komponen yang dimiliki oleh lembaga sudah dianggap kuat. Strategi ini terbagi menjadi beberapa bagian :

- a. Strategi bersaing total, yakni suatu strategi persaingan yang dilakukan dengan cara melakukan penekanan terhadap kekuatan dan kelemahan pesaing. Pola ini hanya dapat dilakukan apabila semua komponen lembaga pendidikan yang dipimpin unggul dalam segalanya. Pola ini dilakukan dengan cara berhadapan langsung, artinya anda berani menawarkan harga secara terbuka kepada masyarakat

karena harga yang anda tawarkan lebih kompetitif dibanding dengan yang ditawarkan oleh pihak lain. Anda pun dapat menawarkan mutu dan produk serta sistem layanan secara terbuka, karena semua yang anda tawarkan lebih unggul dari pada yang lain.

- b. *Tri-area Power System* ,yakni strategi yang menggunakan tiga wilayah kekuatan. Untuk melakukan pola ini, para pengambil keputusan strategis harus mampu menempatkan pesaing ditengah-tengah wilayah kerja usaha anda, sehingga anda dapat menguasai wilayah persaingan. Pola ini hanya dapat diterapkan apabila posisi lembaga anda sudah kuat di semua lini. Artinya kekuatan intinya lebih unggul, kekuatan cadangan dan kekuatan pendukungnya pun sudah lebih baik dari pihak lain.
- c. *Key Sector System Strategy* (Strategi sektor kunci), yakni suatu strategi yang menggunakan kekuatan kunci untuk dijadikan sebagai satu-satunya alat bersaing. Contoh, apabila lembaga pendidikan yang anda pimpin beranggapan bahwa di antara semua komponen yang ada (sarana/ gedung, SDM, modal, pelayanan, harga/biaya, jaringan , manajemen, dsb.) ternyata sektor pelayanan dianggap lebih kompetitif dibanding dengan sektor lain, maka yang harus ditonjolkan hanya sektor pelayanan saja dulu.
- d. *Door to Door System*, yakni sistem penguasaan pangsa pasar yang dilakukan dari pintu ke pintu konsumen. Pola ini sangat efektif dilakukan untuk menghadapi pesaing yang besar dan dilakukan dalam iklim persaingan yang sangat ketat. Syaratnya, harus memiliki tenaga lapangan yang profesional, memiliki keuletan, kemampuan berkomunikasi, wawasan yang luas, serta memiliki teman-teman akrab yang banyak (Mulyasana,2012:234-236).

Pada sisi lain strategi yang juga bisa dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan antara lain :

1. Peningkatan profesionalisme dan kesejahteraan guru

Muhibbin syah mengatakan bahwa dalam menjalankan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki keanekaragaman kecakapan yang bersifat psikologis, yang meliputi :

- a. Kompetensi Kognitif Guru (kecakapan ranah cipta)

Ini merupakan kompetensi utama yang wajib dimiliki oleh setiap calon guru dan guru profesional. Pengetahuan dan keterampilan ranah cipta dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori;(1)Ilmu pengetahuan kependidikan, (2)Ilmu pengetahuan materi bidang studi.

b. Kompetensi Afektif Guru (ranah rasa)

Kompetensi ranah ini meliputi seluruh fenomena perasaan dan emosi seperti cinta, benci, senang, sedih, dan sikap serta perasaan diri yang berkaitan dengan profesi keguruan. Sikap dan perasaan itu meliputi;(1)Konsep diri dan harga diri guru, (2)Efikasi diri dan efikasi kontekstual guru.

c. Kompetensi Psikomotor Guru

Kompetensi ini meliputi segala keterampilan atau kecakapan yang bersifat jasmaniah yang pelaksanaannya berhubungan dengan tugasnya selaku pengajar (Muhibbin, 2002:230).

2. Peningkatan Materi

Adapun usaha-usaha yang bisa dilakukan adalah :

a. Menambah jam pelajaran

b. Pengorganisasian materi

c. Menyesuaikan tingkat materi pendidikan dengan kemampuan siswa serta waktu yang tersedia

3. Peningkatan pemakaian Metode

Variasi penggunaan metode perlu diusahakan sesuai materi yang disampaikan, sehingga siswa tidak merasa bosan. Untuk itulah dalam menyampaikan metode, guru harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

a. Selalu berorientasi pada tujuan

b. Tidak terikat pada satu alternatif saja

c. Sering mengkombinasikan berbagai metode

d. Sering berganti-ganti dari satu metode ke metode lainnya

(Tim Didaktik Metodik Kurikulum IKIP Surabaya,2009:39).

4. Peningkatan Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana adalah alat, metode dan teknik yang dipergunakan dalam rangka meningkatkan efektifitas komunikasi dan interaksi edukatif antara guru dan siswa dalam proses pendidikan dan pengajaran di sekolah (Roestiyah,2002:67) . Dalam upaya meningkatkan sarana perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Mengerti secara mendalam tentang fungsi atau kegunaan media pendidikan.

- b. Mengerti penggunaan media pendidikan secara tepat dalam interaksi belajar mengajar.
 - c. Pembuatan alat-alat media harus mudah dan sederhana
 - d. Memilih media yang tepat sesuai dengan tujuan dan isi materi yang diajarkan.
5. Membangkitkan Motivasi Belajar
- Motivasi yang dapat diberikan kepada siswa, antara lain : pemberian hadiah, mengadakan persaingan atau kompetisi, selalu mengadakan appersepsi dan evaluasi, memberikan tugas sesuai dengan kemampuan, pemberian pujian, pemberian minat belajar, pemberian hukuman, adanya suasana belajar yang menyenangkan.

E. Indikator Keberhasilan Mutu Pendidikan

Keberhasilan mutu pendidikan tercapai ketika sistem pendidikan mampu menyediakan layanan yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan, berjalan efektif, dan menghasilkan lulusan yang kompeten serta berkarakter. Menurut Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 (diperbarui PP 57/2021), ada 8 standar penentu mutu: standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik & tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan (Republik Indonesia, 2021)

Keberhasilan diukur dari tiga aspek utama (Suprihatin, 2023:122):

- a. Input: SDM berkualitas, fasilitas layak, dana cukup, kurikulum relevan.
- b. Proses: Pembelajaran aktif, inovatif, menyenangkan, berorientasi karakter & keterampilan.
- c. Output & Outcome: Hasil belajar tinggi, kelulusan baik, lulusan diterima kerja/melanjutkan studi, berakhlak mulia, dan berkontribusi positif.

Berikut indikator keberhasilan mutu Pendidikan utama yang sah dan berlaku nasional maupun internasional (UNESCO, 2025):

- 1) Kompetensi Guru: $\geq 90\%$ guru berkualifikasi S1/D4, bersertifikat pendidik, dan kompeten sesuai bidang; menguasai metode pembelajaran modern & teknologi.

- 2) Hasil Belajar: Nilai Rapor Pendidikan meningkat, rata-rata capaian asesmen nasional naik, angka ketidakkululusan turun drastis.
- 3) Kelulusan & Daya Serap: Angka kelulusan $\geq 95\%$, lulusan SMK $\geq 80\%$ terserap dunia kerja dalam 1 tahun, lulusan mampu bersaing di tingkat nasional/global.
- 4) Pemerataan & Akses: Rasio murid-guru ideal, fasilitas memenuhi standar, kesenjangan mutu antara desa-kota sangat menurun, akses pendidikan setara bagi semua termasuk penyandang disabilitas.
- 5) Karakter & Perilaku: Menurunnya kenakalan remaja, meningkatnya partisipasi kegiatan sosial, nilai-nilai kebangsaan dan akhlak mulia tercermin dalam perilaku.
- 6) Manajemen Sekolah: Akreditasi sekolah mayoritas B & A, pengelolaan transparan, partisipatif, dan berbasis mutu (Mulyasa, 2024:144-145).

Berbagai kebijakan dan program pemerintah telah membawa hasil signifikan, diakui Kemendikdasmen, OECD 2024, dan UNESCO 2025: Adapun bukti nyata keberhasilan mutu pendidikan di Indonesia yaitu:

- 1) Transformasi Merdeka Belajar & Penguatan Guru (Jurnal kebijakan Pendidikan, 2025)
 - a. Platform Merdeka Mengajar: Digunakan >1,8 juta guru, meningkatkan kompetensi dan kreativitas mengajar hingga 42% (Laporan Kemendikbudristek 2025). UNESCO memuji ini sebagai terobosan terbaik di Asia Tenggara.
 - b. Rekrutmen Guru PPPK: Sudah diterima >800.000 guru profesional, mengisi kekosongan tenaga pendidik hingga 92%, rasio murid:guru kini 1:17 (dulu 1:24) — mendekati standar ideal OECD 1:15.
 - c. Tunjangan & Kesejahteraan: Rp70 triliun/tahun untuk tunjangan profesi & insentif, membuat kinerja dan dedikasi guru naik signifikan, kehadiran guru di atas 96% .
- 2) Peningkatan Fasilitas & Pembiayaan (Jurnal kebijakan Pendidikan, 2025)
 - a. Bantuan Operasional Sekolah (BOSP): Rp59,3 triliun disalurkan ke 422.000 sekolah; partisipasi sekolah naik

9,7%, angka putus sekolah turun dari 2,3% (2020) jadi 0,8% (2025).

- b. Revitalisasi Sekolah: 12.400 sekolah diperbaiki, ruang kelas baru, laboratorium, perpustakaan; capaian belajar siswa di sekolah yang direvitalisasi naik rata-rata 18–25% . Contoh: SMK Negeri 3 Tondano — fasilitas standar industri, 94% lulusan langsung bekerja .
 - c. Digitalisasi: 285.000 sekolah terhubung internet & perangkat digital; kesenjangan desa-kota dalam akses belajar turun 40% dalam 3 tahun (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah RI, 2024-2025).
- 3) Capaian Akademik & Prestasi Internasional
- a. Asesmen Nasional: Skor rata-rata literasi naik dari 443 (2021) ke 497 (2025); numerasi dari 431 ke 489; PISA OECD: posisi Indonesia naik dari peringkat 72 (2018) ke 53 (2024), sejajar Thailand & sedikit di atas Filipina.
 - b. Prestasi Kompetisi: Meningkatkan juara di ajang Olimpiade Sains Internasional, Kejuruan Dunia, dan Seni.
 - c. Pendidikan Inklusif: 92% sekolah ramah disabilitas, angka partisipasi kasar pendidikan dasar mencapai 99,3%.

Selanjutnya keberhasilan mutu pendidikan ini tidak terjadi kebetulan, melainkan hasil kombinasi beberapa faktor utama. Faktor penyebab keberhasilan mutu pendidikan antara lain (Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah RI, 2026):

- 1) Kebijakan terencana & berkelanjutan: UU No. 20/2003, UU Sistem Pendidikan Nasional, Perpres No. 98/2020, dan program Merdeka Belajar yang konsisten.
- 2) Prioritas pada guru: Dianggap sebagai kunci mutu; pelatihan berkelanjutan, kesejahteraan terjamin, dan standar kompetensi jelas.
- 3) Pembiayaan Memadai: Alokasi minimal 20% APBN/APBD, dukungan dana pusat & daerah, sistem transparan & akuntabel.
- 4) Manajemen Berbasis Sekolah: Sekolah diberi otonomi, kepala sekolah profesional, akreditasi memacu perbaikan terus-menerus .
- 5) Kurikulum relevan: Kurikulum Merdeka menyeimbangkan akademik, karakter, dan keterampilan hidup, sesuai kebutuhan zaman.

- 6) Kolaborasi semua pihak: Peran pemerintah, sekolah, orang tua, masyarakat, dan dunia usaha terintegrasi.

Keberhasilan mutu ini telah membawa dampak besar berantai yaitu (Badan Pusat Statistik,2025):

- 1) Bagi Individu; Meningkatkan kecerdasan, keterampilan, dan karakter; peluang pendidikan & karier lebih luas; pendapatan lebih tinggi; hidup lebih sejahtera dan bermakna.
- 2) Bagi Masyarakat & Lingkungan; Tercipta lingkungan beradab, aman, dan damai; angka kriminalitas & kenakalan remaja menurun; budaya belajar tumbuh; masyarakat lebih produktif & inovatif.
- 3) Bagi Bangsa & Negara; Meningkatkan kualitas SDM Indonesia; mempercepat pertumbuhan ekonomi; daya saing bangsa naik; kemandirian nasional tercapai; persatuan & persatuan kokoh; Indonesia dihormati dunia.

Namun demikian meski sukses besar, masih ada tantangan: kesenjangan mutu di daerah terluar, akses teknologi belum merata, penanaman karakter butuh pendalaman lebih, dan adaptasi kurikulum. Langkah ke depan yang mungkin masih bisa dilakukan adalah:

- 1) Memperkuat mutu di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, Terluar).
- 2) Mengintegrasikan pendidikan karakter, nilai agama, dan kebangsaan ke setiap mata pelajaran.
- 3) Mengembangkan pendidikan vokasi yang makin selaras dengan industri.
- 4) Memperkuat penjaminan mutu internal & eksternal secara berkala (Serantau Media, 2025).

Keberhasilan mutu pendidikan adalah bukti nyata bahwa Indonesia mampu bertransformasi dan mengejar ketertinggalan. Peningkatan mutu bukan sekadar target statistik, melainkan investasi paling mahal untuk masa depan bangsa. Keberhasilan ini membuktikan bahwa jika pendidikan diletakkan sebagai prioritas utama, didukung kebijakan tepat, dana cukup, SDM mumpuni, dan kolaborasi kuat, maka perbaikan besar pasti tercapai. Menjaga dan melanjutkan keberhasilan ini adalah tanggung jawab kita semua demi terwujudnya Indonesia Emas 2045 dengan SDM unggul, berkarakter, dan berdaya saing tinggi.

BAB 9

Kepemimpinan dan Transformasi Digital Pendidikan

A. Konsep transformasi digital pendidikan

Transformasi digital pendidikan merupakan proses perubahan mendasar dalam sistem, proses, dan praktik pendidikan melalui pemanfaatan teknologi digital secara terintegrasi untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan aksesibilitas pembelajaran. Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi semata, tetapi mencakup perubahan paradigma dalam cara berpikir, merancang pembelajaran, mengelola lembaga pendidikan, serta mengevaluasi hasil pendidikan.

Secara konseptual, transformasi digital pendidikan dapat dipahami sebagai upaya sistematis untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh aspek pendidikan, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, administrasi pendidikan, hingga evaluasi dan pengambilan keputusan berbasis data. Menurut UNESCO (2019), transformasi digital dalam pendidikan merupakan proses pemanfaatan teknologi digital untuk memperluas akses pendidikan, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta mendorong inklusi dan kesetaraan dalam sistem pendidikan global.

Dalam konteks pendidikan modern, transformasi digital tidak lagi bersifat pilihan, tetapi telah menjadi kebutuhan strategis yang tidak dapat dihindari. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah secara

signifikan cara peserta didik belajar, cara guru mengajar, serta cara lembaga pendidikan mengelola sistem pembelajarannya. Model pembelajaran tradisional yang bersifat tatap muka konvensional kini mulai bertransformasi menjadi pembelajaran hybrid, blended learning, bahkan fully online learning yang didukung oleh berbagai platform digital.

Transformasi digital pendidikan juga mencakup perubahan dalam aspek pedagogis. Guru tidak lagi berperan sebagai satu-satunya sumber informasi, melainkan sebagai fasilitator, mentor, dan pengarah pembelajaran yang membantu peserta didik dalam mengakses, menganalisis, dan mengonstruksi pengetahuan dari berbagai sumber digital. Hal ini sejalan dengan pendekatan pembelajaran abad ke-21 yang menekankan keterampilan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi (4C skills).

Selain itu, transformasi digital juga berdampak pada pengelolaan lembaga pendidikan. Sistem administrasi yang sebelumnya manual kini beralih ke sistem digital berbasis data yang lebih efisien dan transparan, seperti Learning Management System (LMS), Education Management Information System (EMIS), serta berbagai aplikasi manajemen sekolah. Penggunaan teknologi ini memungkinkan proses pengambilan keputusan dilakukan secara lebih cepat dan berbasis data (data-driven decision making).

Menurut Bates (2015), integrasi teknologi dalam pendidikan harus didasarkan pada prinsip pedagogis yang kuat, bukan sekadar mengikuti tren teknologi. Artinya, teknologi harus digunakan untuk mendukung tujuan pembelajaran, bukan menggantikannya. Oleh karena itu, transformasi digital pendidikan menuntut adanya keseimbangan antara inovasi teknologi dan prinsip-prinsip pedagogi yang efektif.

Namun demikian, implementasi transformasi digital pendidikan juga menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tersebut meliputi kesenjangan akses teknologi (digital divide), kurangnya kompetensi digital pendidik, keterbatasan infrastruktur, serta resistensi terhadap perubahan. UNESCO (2020) menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital pendidikan sangat bergantung pada kesiapan ekosistem pendidikan, termasuk kebijakan pemerintah, kapasitas guru, serta dukungan infrastruktur teknologi.

Konsep transformasi digital pendidikan tidak hanya dipahami sebagai penggunaan teknologi dalam pembelajaran, tetapi sebagai perubahan menyeluruh dalam sistem pendidikan yang mencakup aspek pedagogi, manajemen, dan budaya organisasi. Transformasi ini bertujuan untuk menciptakan sistem pendidikan yang lebih adaptif, inklusif, efisien, dan relevan dengan kebutuhan era digital.

B. Peran pemimpin dalam transformasi digital

Peran pemimpin dalam transformasi digital pendidikan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi perubahan berbasis teknologi di lembaga pendidikan. Transformasi digital tidak hanya bergantung pada ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mengelola, dan mengintegrasikan perubahan tersebut ke dalam sistem pendidikan secara menyeluruh. Dalam konteks ini, pemimpin pendidikan berperan sebagai penggerak utama (change leader) yang memastikan bahwa proses digitalisasi berjalan sejalan dengan visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan.

Secara konseptual, kepemimpinan dalam transformasi digital dapat dipahami sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memfasilitasi seluruh anggota organisasi dalam mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan kualitas

pendidikan. Menurut Northouse (2018), kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks transformasi digital, pengaruh ini diarahkan pada perubahan budaya kerja, peningkatan literasi digital, serta adaptasi terhadap teknologi dalam proses pendidikan.

Pemimpin pendidikan, seperti kepala sekolah atau pimpinan institusi, memiliki peran strategis dalam merancang kebijakan digitalisasi pendidikan. Peran pertama adalah sebagai visioner, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi transformasi digital yang jelas dan realistis. Visi ini menjadi arah utama dalam pengembangan lembaga pendidikan berbasis teknologi, seperti penerapan e-learning, digital classroom, dan sistem manajemen berbasis data.

Peran kedua adalah sebagai inovator, yaitu kemampuan untuk mendorong inovasi dalam pembelajaran dan manajemen pendidikan. Pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas guru dan tenaga kependidikan dalam memanfaatkan teknologi digital. Menurut Fullan (2013), inovasi dalam pendidikan hanya dapat berkembang apabila pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan dan pembelajaran berkelanjutan.

Peran ketiga adalah sebagai fasilitator, yaitu menyediakan dukungan sumber daya, pelatihan, serta infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung transformasi digital. Tanpa dukungan ini, implementasi teknologi dalam pendidikan akan sulit berjalan secara optimal. Pemimpin harus memastikan bahwa guru memiliki akses terhadap pelatihan literasi digital, perangkat teknologi, serta sistem pembelajaran yang memadai.

Peran keempat adalah sebagai change agent, yaitu agen perubahan yang aktif mendorong proses transformasi

digital di lingkungan pendidikan. Pemimpin harus mampu mengelola resistensi terhadap perubahan yang sering muncul dari tenaga pendidik atau staf yang belum siap menghadapi teknologi baru. Kotter (1996) menekankan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membangun urgensi perubahan, membentuk koalisi perubahan, serta mengkomunikasikan visi secara efektif.

Selain itu, pemimpin juga berperan sebagai decision maker dalam menentukan arah kebijakan digitalisasi pendidikan. Keputusan strategis seperti pemilihan platform pembelajaran, integrasi sistem informasi, serta pengembangan kurikulum berbasis digital berada di tangan pemimpin lembaga pendidikan. Oleh karena itu, kemampuan literasi digital dan pemahaman terhadap teknologi menjadi kompetensi penting bagi pemimpin pendidikan masa kini.

Dalam era digital, pemimpin pendidikan juga dituntut untuk memiliki kemampuan kepemimpinan transformasional dan adaptif. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi agar bersedia berubah dan berkembang. Sementara itu, kepemimpinan adaptif menekankan pada kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks, terutama dalam perkembangan teknologi digital.

UNESCO (2019) menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam pendidikan sangat bergantung pada kepemimpinan yang kuat, inklusif, dan berorientasi pada pembelajaran sepanjang hayat. Pemimpin harus mampu menjembatani kesenjangan digital, memastikan pemerataan akses teknologi, serta mendorong kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan pendidikan.

Namun demikian, peran pemimpin dalam transformasi digital juga menghadapi berbagai tantangan, seperti

keterbatasan kompetensi digital, resistensi organisasi, keterbatasan anggaran, serta kesenjangan infrastruktur. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kapasitas kepemimpinan secara berkelanjutan agar pemimpin pendidikan mampu menjalankan perannya secara efektif dalam era digital.

Peran pemimpin dalam transformasi digital pendidikan sangatlah strategis karena mencakup fungsi visioner, inovator, fasilitator, pengambil keputusan, dan agen perubahan. Keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem pendidikan serta membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

C. Digital leadership dalam pendidikan

Digital leadership dalam pendidikan merupakan kemampuan kepemimpinan yang berfokus pada pemanfaatan teknologi digital secara strategis untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, efektivitas manajemen pendidikan, serta inovasi dalam lembaga pendidikan. Konsep ini tidak hanya menekankan pada penguasaan teknologi oleh pemimpin, tetapi juga pada kemampuan mengintegrasikan teknologi ke dalam visi, budaya organisasi, dan proses pembelajaran secara menyeluruh.

Secara konseptual, digital leadership dapat dipahami sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu mengarahkan organisasi pendidikan dalam menghadapi era digital dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimal. Menurut Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014), digital leadership adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai melalui penggunaan teknologi digital secara efektif yang didukung oleh strategi, budaya, dan kepemimpinan yang tepat. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti pemimpin harus mampu menjadikan

teknologi sebagai bagian integral dari proses pembelajaran dan manajemen sekolah.

Digital leadership dalam pendidikan tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin sebagai agen perubahan (change agent) yang mendorong transformasi budaya organisasi menuju ekosistem digital. Pemimpin tidak hanya bertugas mengadopsi teknologi, tetapi juga memastikan bahwa seluruh warga sekolah memiliki kesiapan digital yang memadai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap terhadap teknologi.

Salah satu karakteristik utama digital leadership adalah kemampuan visioner dalam merancang arah pengembangan lembaga pendidikan berbasis digital. Pemimpin harus mampu merumuskan visi yang jelas tentang bagaimana teknologi akan digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, misalnya melalui penerapan blended learning, learning management system (LMS), atau data-driven decision making. Visi ini menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan dan pengembangan program pendidikan berbasis digital.

Selain itu, digital leadership juga menuntut kemampuan inovatif dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kreatif dan adaptif. Menurut Erhan et al. (2020), pemimpin pendidikan digital harus mampu mendorong inovasi pedagogis dengan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan keterlibatan siswa, personalisasi pembelajaran, serta kolaborasi antar peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa digital leadership tidak hanya berfokus pada aspek teknologi, tetapi juga pada transformasi proses pembelajaran itu sendiri.

Karakteristik lain dari digital leadership adalah kemampuan kolaboratif. Pemimpin harus mampu membangun jejaring kerja sama, baik di dalam maupun di luar lembaga pendidikan, untuk mendukung pengembangan ekosistem digital. Kolaborasi ini dapat

melibatkan guru, siswa, orang tua, pemerintah, serta pihak industri teknologi pendidikan. Dengan demikian, digital leadership bersifat terbuka dan berbasis jaringan (network-based leadership).

Dalam praktiknya, digital leadership juga mencakup kemampuan dalam pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making). Pemimpin pendidikan harus mampu memanfaatkan data digital yang dihasilkan dari sistem informasi sekolah untuk merumuskan kebijakan yang lebih akurat dan efektif. Hal ini mencakup data kehadiran siswa, hasil belajar, kinerja guru, hingga efektivitas program pembelajaran.

UNESCO (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan digital dalam pendidikan sangat penting untuk memastikan transformasi digital berjalan secara inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Pemimpin harus mampu menjembatani kesenjangan digital serta memastikan bahwa semua peserta didik memiliki akses yang setara terhadap teknologi pendidikan.

Namun demikian, implementasi digital leadership dalam pendidikan juga menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan literasi digital pemimpin, resistensi terhadap perubahan, kesenjangan infrastruktur teknologi, serta kurangnya pelatihan kepemimpinan berbasis digital. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas pemimpin menjadi hal yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di lembaga pendidikan.

Digital leadership dalam pendidikan merupakan bentuk kepemimpinan modern yang mengintegrasikan teknologi digital, inovasi pedagogis, serta strategi manajerial untuk menciptakan sistem pendidikan yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Pemimpin digital tidak hanya mengelola perubahan, tetapi juga menciptakan masa depan pendidikan yang lebih inklusif dan berbasis teknologi.

D. Integrasi teknologi dalam manajemen pendidikan

Integrasi teknologi dalam manajemen pendidikan merupakan proses penggabungan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara menyeluruh dalam sistem pengelolaan lembaga pendidikan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi. Integrasi ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas manajemen pendidikan sehingga lembaga pendidikan mampu beradaptasi dengan tuntutan era digital yang semakin kompleks.

Secara konseptual, integrasi teknologi dalam manajemen pendidikan dapat dipahami sebagai upaya sistematis untuk memasukkan teknologi digital ke dalam seluruh aspek manajemen pendidikan agar proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program pendidikan menjadi lebih berbasis data (data-driven), cepat, dan tepat sasaran. Menurut UNESCO (2019), pemanfaatan teknologi dalam pendidikan tidak hanya bertujuan untuk mendigitalisasi proses, tetapi juga untuk mentransformasi cara kerja sistem pendidikan secara menyeluruh agar lebih inklusif dan berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen pendidikan, integrasi teknologi mencakup berbagai aspek penting. Pertama, pada aspek perencanaan, teknologi digunakan untuk menganalisis data pendidikan seperti jumlah peserta didik, kebutuhan guru, hasil evaluasi belajar, serta proyeksi kebutuhan sumber daya. Data ini menjadi dasar dalam penyusunan rencana strategis yang lebih akurat dan berbasis bukti (evidence-based planning).

Kedua, pada aspek pengorganisasian, teknologi berperan dalam menyusun struktur organisasi yang lebih efisien melalui sistem informasi manajemen sekolah (SIMS) atau Education Management Information System (EMIS). Sistem ini memungkinkan pembagian tugas, pengelolaan data

kepegawaian, serta koordinasi antarunit kerja dilakukan secara lebih terintegrasi dan real-time.

Ketiga, pada aspek pelaksanaan, integrasi teknologi terlihat dalam proses pembelajaran dan administrasi sekolah. Penggunaan Learning Management System (LMS), platform pembelajaran daring, serta aplikasi komunikasi digital telah mengubah cara guru mengajar dan siswa belajar. Teknologi juga membantu dalam otomatisasi administrasi seperti absensi digital, penilaian berbasis sistem, dan pengelolaan dokumen sekolah.

Keempat, pada aspek evaluasi, teknologi memungkinkan pelaksanaan monitoring dan evaluasi berbasis data yang lebih akurat dan cepat. Data hasil belajar siswa, kinerja guru, serta efektivitas program pendidikan dapat dianalisis secara digital untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Hal ini sejalan dengan konsep data-driven decision making dalam manajemen modern.

Menurut Bates (2015), integrasi teknologi dalam pendidikan harus didasarkan pada prinsip pedagogis dan manajerial yang kuat, bukan sekadar adopsi teknologi secara teknis. Artinya, teknologi harus berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas proses pendidikan, bukan sebagai tujuan akhir itu sendiri. Oleh karena itu, integrasi teknologi harus disertai dengan perubahan budaya organisasi dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

Integrasi teknologi juga memberikan berbagai manfaat bagi manajemen pendidikan. Di antaranya adalah peningkatan efisiensi waktu dan biaya, peningkatan transparansi dalam pengelolaan lembaga, kemudahan akses informasi, serta peningkatan kualitas pengambilan keputusan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan kolaborasi yang lebih luas antara sekolah, orang tua, pemerintah, dan masyarakat.

Namun demikian, implementasi integrasi teknologi dalam manajemen pendidikan tidak lepas dari berbagai tantangan. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi digital tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, kesenjangan akses digital (digital divide), serta resistensi terhadap perubahan sistem kerja tradisional. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan kapasitas yang berkelanjutan untuk memastikan integrasi teknologi dapat berjalan secara optimal.

Dalam perspektif global, UNESCO (2020) menekankan bahwa transformasi digital dalam pendidikan harus didukung oleh kebijakan yang inklusif, investasi infrastruktur yang memadai, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi teknologi bukan hanya isu teknis, tetapi juga isu kebijakan dan manajemen yang kompleks.

Dengan demikian, integrasi teknologi dalam manajemen pendidikan merupakan elemen penting dalam transformasi pendidikan modern yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga pendidikan secara menyeluruh. Integrasi yang efektif akan menciptakan sistem pendidikan yang lebih adaptif, efisien, transparan, dan responsif terhadap perkembangan zaman.

E. Inovasi berbasis teknologi

Inovasi berbasis teknologi dalam pendidikan merupakan proses penciptaan, pengembangan, dan penerapan ide-ide baru yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, manajemen pendidikan, serta layanan pendidikan secara keseluruhan. Inovasi ini tidak hanya terbatas pada penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup perubahan pendekatan pedagogis, model pembelajaran, serta sistem pengelolaan lembaga pendidikan agar lebih efektif, efisien, dan relevan dengan kebutuhan abad ke-21.

Secara konseptual, inovasi pendidikan berbasis teknologi dapat dipahami sebagai upaya sistematis untuk memperkenalkan dan mengimplementasikan perubahan yang bernilai tambah melalui pemanfaatan teknologi digital. Menurut Rogers (2003), inovasi adalah “an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption.” Dalam konteks pendidikan, inovasi berbasis teknologi berarti penerapan hal-hal baru seperti pembelajaran daring, blended learning, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence), serta analitik data pendidikan untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar.

Inovasi berbasis teknologi dalam pendidikan memiliki peran strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan revolusi industri 4.0. Perubahan cepat dalam dunia digital menuntut lembaga pendidikan untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga mampu menciptakan solusi inovatif yang mendukung pembelajaran yang lebih personal, fleksibel, dan kolaboratif. Oleh karena itu, inovasi teknologi menjadi salah satu pilar utama dalam transformasi pendidikan modern.

Salah satu bentuk inovasi berbasis teknologi adalah penerapan Learning Management System (LMS) yang memungkinkan pengelolaan pembelajaran secara digital, mulai dari distribusi materi, interaksi guru dan siswa, hingga evaluasi pembelajaran. Selain itu, teknologi seperti virtual classroom, video conferencing, dan platform pembelajaran daring juga telah mengubah cara interaksi dalam proses pendidikan menjadi lebih fleksibel tanpa batasan ruang dan waktu.

Menurut Bates (2015), inovasi dalam pendidikan harus didasarkan pada prinsip pedagogis yang kuat, di mana teknologi berfungsi sebagai alat untuk memperkuat proses pembelajaran, bukan sekadar sebagai alat bantu teknis. Dengan demikian, keberhasilan inovasi teknologi sangat bergantung pada kemampuan pendidik dalam

mengintegrasikan teknologi ke dalam strategi pembelajaran yang bermakna.

Selain itu, inovasi berbasis teknologi juga mencakup pemanfaatan Artificial Intelligence (AI) dalam pendidikan, seperti sistem pembelajaran adaptif (adaptive learning systems), chatbot edukasi, serta analisis data pembelajaran (learning analytics). Teknologi ini memungkinkan proses pembelajaran yang lebih personal sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing peserta didik.

UNESCO (2019) menekankan bahwa inovasi teknologi dalam pendidikan harus bersifat inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini penting untuk memastikan bahwa inovasi tidak memperlebar kesenjangan digital, tetapi justru menjadi alat untuk meningkatkan akses dan kesetaraan pendidikan bagi semua kalangan.

Namun demikian, implementasi inovasi berbasis teknologi juga menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan infrastruktur digital, rendahnya literasi teknologi di kalangan pendidik, biaya implementasi yang tinggi, serta resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan dukungan kebijakan yang kuat untuk memastikan inovasi dapat berjalan secara efektif.

Dalam perspektif organisasi pendidikan, inovasi berbasis teknologi juga membutuhkan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Budaya inovatif yang terbuka terhadap ide-ide baru akan mempercepat adopsi teknologi dan meningkatkan kreativitas tenaga pendidik dalam mengembangkan metode pembelajaran yang lebih efektif.

Inovasi berbasis teknologi merupakan elemen penting dalam transformasi pendidikan yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, memperluas akses pendidikan, serta menciptakan sistem pendidikan yang

lebih adaptif dan responsif terhadap perkembangan zaman. Inovasi yang berhasil adalah inovasi yang tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mampu mengubah cara berpikir dan praktik pendidikan secara menyeluruh.

F. Tantangan transformasi digital

Transformasi digital dalam pendidikan, meskipun menawarkan berbagai peluang peningkatan kualitas, efektivitas, dan efisiensi, pada praktiknya juga menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Tantangan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek sumber daya manusia, budaya organisasi, kebijakan, serta kesenjangan sosial yang memengaruhi keberhasilan implementasi digitalisasi dalam lembaga pendidikan.

Secara konseptual, tantangan transformasi digital dapat dipahami sebagai berbagai hambatan, keterbatasan, dan resistensi yang muncul dalam proses integrasi teknologi digital ke dalam sistem pendidikan. Menurut Selwyn (2016), teknologi dalam pendidikan tidak pernah netral, melainkan selalu dipengaruhi oleh konteks sosial, ekonomi, dan politik, sehingga implementasinya sering kali menimbulkan kesenjangan dan ketidakseimbangan baru dalam sistem pendidikan.

Salah satu tantangan utama dalam transformasi digital pendidikan adalah kesenjangan digital (*digital divide*). Kesenjangan ini terjadi antara lembaga pendidikan yang memiliki akses terhadap teknologi dengan yang tidak, baik dari segi infrastruktur, perangkat, maupun konektivitas internet. Di banyak wilayah, terutama daerah terpencil, keterbatasan akses internet dan perangkat digital menjadi hambatan serius dalam pelaksanaan pembelajaran berbasis teknologi.

Tantangan berikutnya adalah rendahnya literasi digital pendidik dan tenaga kependidikan. Banyak guru dan staf pendidikan yang belum memiliki kompetensi yang memadai dalam menggunakan teknologi digital secara optimal dalam

proses pembelajaran maupun manajemen pendidikan. Hal ini menyebabkan pemanfaatan teknologi sering kali hanya bersifat dasar, seperti penggunaan presentasi atau aplikasi komunikasi, tanpa mengarah pada inovasi pembelajaran yang lebih mendalam.

Selain itu, resistensi terhadap perubahan juga menjadi tantangan signifikan dalam transformasi digital. Tidak semua individu dalam organisasi pendidikan siap menerima perubahan dari sistem konvensional ke sistem digital. Resistensi ini dapat muncul karena ketakutan terhadap teknologi, kurangnya pemahaman, atau kekhawatiran akan peningkatan beban kerja. Menurut Rogers (2003), resistensi terhadap inovasi merupakan hal yang wajar dalam proses difusi inovasi, namun perlu dikelola dengan baik melalui pendekatan komunikasi dan pelatihan yang tepat.

Tantangan lainnya adalah keterbatasan infrastruktur dan pendanaan. Implementasi teknologi digital dalam pendidikan membutuhkan investasi yang cukup besar, baik untuk perangkat keras, perangkat lunak, maupun pelatihan sumber daya manusia. Banyak lembaga pendidikan, terutama di tingkat dasar dan menengah, masih menghadapi keterbatasan anggaran yang menghambat proses digitalisasi secara menyeluruh.

Dari sisi manajerial, tantangan juga muncul dalam bentuk kurangnya kebijakan yang terintegrasi terkait transformasi digital. Tanpa adanya kebijakan yang jelas dan terarah, implementasi teknologi dalam pendidikan sering kali berjalan tidak konsisten dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan dukungan regulasi yang kuat dari pemerintah dan lembaga terkait untuk memastikan transformasi digital dapat berjalan secara sistematis.

Selain itu, keamanan data dan privasi juga menjadi isu penting dalam transformasi digital pendidikan. Penggunaan sistem digital dalam pengelolaan data siswa,

guru, dan lembaga pendidikan membuka potensi risiko kebocoran data dan penyalahgunaan informasi. Oleh karena itu, sistem keamanan siber (cybersecurity) menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan dalam implementasi teknologi pendidikan.

UNESCO (2020) menekankan bahwa transformasi digital pendidikan harus dilakukan secara inklusif dan berkelanjutan dengan memperhatikan aspek kesetaraan akses, peningkatan kapasitas manusia, serta perlindungan data. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya persoalan teknologi, tetapi juga persoalan kebijakan dan tata kelola pendidikan yang komprehensif.

Tantangan transformasi digital dalam pendidikan mencakup berbagai aspek yang saling berkaitan, mulai dari kesenjangan akses, kompetensi sumber daya manusia, resistensi perubahan, hingga isu keamanan data. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan pendekatan holistik yang melibatkan semua pemangku kepentingan pendidikan, termasuk pemerintah, lembaga pendidikan, pendidik, peserta didik, dan masyarakat.

G. Kesiapan SDM pendidikan

Kesiapan sumber daya manusia (SDM) pendidikan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi digital dalam dunia pendidikan. SDM pendidikan mencakup seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, seperti guru, kepala sekolah, staf administrasi, dan pengelola lembaga pendidikan yang berperan langsung dalam proses implementasi teknologi digital. Tanpa kesiapan SDM yang memadai, transformasi digital cenderung berjalan lambat, tidak optimal, bahkan berpotensi gagal.

Secara konseptual, kesiapan SDM pendidikan dapat dipahami sebagai tingkat kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi individu dalam mengadopsi serta memanfaatkan teknologi digital dalam

kegiatan pendidikan. Menurut Davis (1989) dalam Technology Acceptance Model (TAM), penerimaan teknologi sangat dipengaruhi oleh persepsi kemanfaatan (perceived usefulness) dan kemudahan penggunaan (perceived ease of use). Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti bahwa SDM akan lebih siap menerima teknologi jika mereka memahami manfaatnya dan merasa mampu menggunakannya.

Kesiapan SDM dalam transformasi digital mencakup beberapa dimensi penting. Pertama adalah kesiapan kognitif, yaitu pengetahuan dan pemahaman tentang teknologi digital serta pemanfaatannya dalam pembelajaran dan manajemen pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan perlu memahami konsep dasar teknologi pendidikan, seperti Learning Management System (LMS), pembelajaran daring, serta penggunaan aplikasi digital dalam administrasi sekolah.

Kedua adalah kesiapan keterampilan (skill readiness), yaitu kemampuan praktis dalam menggunakan perangkat dan aplikasi digital. Keterampilan ini mencakup kemampuan mengoperasikan perangkat komputer, mengelola kelas digital, membuat materi pembelajaran berbasis multimedia, serta memanfaatkan platform pembelajaran daring secara efektif. Tanpa keterampilan ini, teknologi tidak dapat diimplementasikan secara maksimal dalam proses pendidikan.

Ketiga adalah kesiapan sikap (attitudinal readiness), yaitu sikap positif terhadap perubahan dan teknologi digital. Sikap ini sangat penting karena resistensi terhadap teknologi sering menjadi hambatan utama dalam transformasi digital. Menurut Rogers (2003), adopsi inovasi sangat dipengaruhi oleh sikap individu terhadap perubahan, di mana individu yang memiliki keterbukaan terhadap inovasi akan lebih cepat beradaptasi.

Keempat adalah kesiapan motivasional, yaitu dorongan internal untuk terus belajar dan beradaptasi dengan

perkembangan teknologi. Dalam era digital yang berubah sangat cepat, SDM pendidikan dituntut untuk memiliki semangat pembelajaran sepanjang hayat (lifelong learning) agar tidak tertinggal dalam perkembangan teknologi pendidikan.

UNESCO (2019) menegaskan bahwa peningkatan kapasitas SDM merupakan fondasi utama dalam transformasi digital pendidikan. Investasi pada pelatihan guru, pengembangan profesional berkelanjutan, serta peningkatan literasi digital menjadi prioritas utama dalam membangun ekosistem pendidikan digital yang berkelanjutan.

Namun demikian, kesiapan SDM pendidikan di berbagai lembaga masih menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan utama adalah kesenjangan kompetensi digital antarpendidik, di mana sebagian guru sudah sangat adaptif terhadap teknologi, sementara sebagian lainnya masih berada pada tahap dasar. Selain itu, kurangnya pelatihan yang berkelanjutan serta keterbatasan akses terhadap sumber belajar digital juga menjadi hambatan dalam peningkatan kesiapan SDM.

Tantangan lainnya adalah beban kerja yang tinggi, yang sering kali membuat tenaga pendidik kesulitan untuk mengembangkan diri dalam bidang teknologi. Di sisi lain, perubahan teknologi yang sangat cepat juga menuntut SDM pendidikan untuk terus memperbarui kompetensinya dalam waktu yang relatif singkat.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan strategi pengembangan SDM yang komprehensif, seperti pelatihan berbasis teknologi, pendampingan (mentoring), komunitas belajar profesional (professional learning community), serta kebijakan pengembangan karier yang mendukung peningkatan kompetensi digital. Dengan pendekatan ini, kesiapan SDM pendidikan dapat ditingkatkan secara bertahap dan berkelanjutan.

Kesiapan SDM pendidikan merupakan elemen fundamental dalam keberhasilan transformasi digital. SDM yang siap secara kognitif, keterampilan, sikap, dan motivasi akan mampu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam pendidikan, sehingga transformasi digital dapat berjalan efektif, inklusif, dan berkelanjutan.

H. Strategi implementasi transformasi digital

Strategi implementasi transformasi digital dalam pendidikan merupakan serangkaian langkah terencana dan sistematis yang dirancang untuk memastikan integrasi teknologi digital dapat berjalan secara efektif, berkelanjutan, dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan. Strategi ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya organisasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta penyesuaian kebijakan dan tata kelola pendidikan.

Secara konseptual, strategi implementasi transformasi digital dapat dipahami sebagai pendekatan komprehensif untuk mengarahkan proses perubahan dari sistem pendidikan konvensional menuju sistem pendidikan berbasis digital. Menurut Kotter (1996), keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh tahapan yang sistematis, mulai dari menciptakan urgensi perubahan, membentuk koalisi penggerak, mengembangkan visi, hingga menginstitutionalisasi perubahan dalam budaya organisasi. Dalam konteks pendidikan, prinsip ini sangat relevan untuk memastikan transformasi digital tidak hanya bersifat sementara, tetapi menjadi bagian permanen dari sistem pendidikan.

Strategi pertama dalam implementasi transformasi digital adalah membangun visi dan arah kebijakan yang jelas. Visi ini harus menggambarkan bagaimana teknologi akan digunakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, efisiensi manajemen, serta akses pendidikan. Visi yang kuat akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan

dan penyusunan program kerja di seluruh tingkat lembaga pendidikan.

Strategi kedua adalah penguatan infrastruktur teknologi. Transformasi digital tidak dapat berjalan tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, seperti jaringan internet yang stabil, perangkat keras (hardware), perangkat lunak (software), serta sistem informasi manajemen pendidikan. Investasi pada infrastruktur menjadi prasyarat penting untuk memastikan seluruh proses digitalisasi dapat berjalan secara optimal.

Strategi ketiga adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan perlu dibekali dengan pelatihan literasi digital secara berkelanjutan. Pelatihan ini mencakup kemampuan menggunakan teknologi pembelajaran, pengelolaan kelas digital, serta pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan. UNESCO (2019) menekankan bahwa peningkatan kapasitas SDM merupakan faktor utama dalam keberhasilan transformasi digital pendidikan.

Strategi keempat adalah integrasi teknologi dalam kurikulum dan pembelajaran. Teknologi harus menjadi bagian integral dari proses pembelajaran, bukan sekadar alat bantu. Hal ini dapat dilakukan melalui penerapan blended learning, e-learning, serta penggunaan Learning Management System (LMS) yang memungkinkan pembelajaran berlangsung secara fleksibel, interaktif, dan berbasis data.

Strategi kelima adalah penguatan budaya organisasi digital. Transformasi digital tidak akan berhasil jika tidak didukung oleh budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan kolaboratif. Budaya ini mencakup kebiasaan menggunakan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari, keterbukaan terhadap inovasi, serta komitmen untuk terus belajar dan berkembang.

Strategi keenam adalah penerapan sistem evaluasi berbasis data (data-driven evaluation). Penggunaan teknologi memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data secara real-time dalam pengambilan keputusan. Hal ini meningkatkan akurasi evaluasi serta membantu dalam merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Strategi ketujuh adalah membangun kemitraan dan kolaborasi. Transformasi digital tidak dapat dilakukan secara individual oleh satu lembaga pendidikan saja, tetapi membutuhkan kerja sama dengan berbagai pihak, seperti pemerintah, sektor swasta, penyedia teknologi, serta lembaga pendidikan lainnya. Kolaborasi ini penting untuk memperkuat ekosistem pendidikan digital yang berkelanjutan.

Namun demikian, implementasi strategi transformasi digital juga harus memperhatikan prinsip keberlanjutan dan inklusivitas. Hal ini berarti bahwa semua peserta didik harus memiliki akses yang sama terhadap teknologi pendidikan tanpa terkecuali. Selain itu, strategi yang diterapkan harus mampu menjawab tantangan kesenjangan digital dan memastikan tidak ada kelompok yang tertinggal dalam proses transformasi.

UNESCO (2020) menegaskan bahwa transformasi digital dalam pendidikan harus didukung oleh kebijakan yang inklusif, investasi jangka panjang, serta penguatan kapasitas institusi pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi implementasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga bersifat sistemik dan kebijakan.

Strategi implementasi transformasi digital pendidikan merupakan kombinasi antara perencanaan yang matang, penguatan infrastruktur, peningkatan kapasitas SDM, integrasi kurikulum, serta pembangunan budaya organisasi yang adaptif. Strategi yang tepat akan memastikan transformasi digital berjalan secara efektif,

berkelanjutan, dan memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan.

BAB 10

Best Practice Kepemimpinan dan Studi Kasus Pendidikan

A. Konsep best practice dalam pendidikan

Konsep best practice dalam pendidikan merujuk pada praktik-praktik terbaik yang telah terbukti efektif, efisien, dan berdampak positif dalam meningkatkan mutu pembelajaran, manajemen pendidikan, maupun kepemimpinan lembaga pendidikan. Best practice tidak hanya sekadar praktik yang “baik”, tetapi merupakan hasil dari proses refleksi, evaluasi, dan inovasi berkelanjutan yang dilakukan oleh pendidik atau institusi pendidikan dalam menghadapi berbagai tantangan nyata di lapangan.

Secara konseptual, best practice dapat dipahami sebagai pendekatan atau metode kerja yang telah diuji melalui pengalaman empiris dan menunjukkan hasil yang optimal dalam konteks tertentu. Menurut Fullan (2007), perubahan dan peningkatan kualitas pendidikan sangat bergantung pada kemampuan institusi untuk mengidentifikasi, mengadaptasi, dan menyebarluaskan praktik-praktik efektif yang terbukti berhasil di berbagai konteks pendidikan. Dengan demikian, best practice bukan sesuatu yang bersifat absolut, tetapi bersifat kontekstual dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik lingkungan pendidikan.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, best practice mencakup berbagai strategi dan tindakan kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja sekolah secara

signifikan. Misalnya, kepemimpinan transformasional yang berhasil meningkatkan motivasi guru, budaya kolaboratif yang memperkuat kerja tim, atau penerapan manajemen berbasis data yang meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Praktik-praktik ini dianggap sebagai best practice karena memberikan dampak positif yang terukur terhadap kualitas pendidikan.

UNESCO (2017) menegaskan bahwa best practice dalam pendidikan merupakan praktik yang tidak hanya efektif secara lokal, tetapi juga memiliki potensi untuk direplikasi dan diadaptasi di konteks lain dengan hasil yang serupa. Oleh karena itu, dokumentasi dan diseminasi best practice menjadi sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan secara global.

Best practice dalam pendidikan biasanya memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, berbasis bukti (evidence-based), yaitu didasarkan pada data dan hasil evaluasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Kedua, berorientasi pada hasil (result-oriented), yaitu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pembelajaran atau manajemen pendidikan. Ketiga, inovatif, yaitu mengandung unsur pembaruan dalam pendekatan atau metode yang digunakan. Keempat, berkelanjutan, yaitu dapat dipertahankan dan dikembangkan dalam jangka panjang. Kelima, adaptif, yaitu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan pendidikan.

Dalam praktiknya, best practice dapat muncul dalam berbagai aspek pendidikan, seperti pembelajaran aktif (active learning), penggunaan teknologi dalam pembelajaran, pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, hingga strategi kepemimpinan sekolah yang partisipatif. Semua ini menunjukkan bahwa best practice tidak terbatas pada satu bidang saja, tetapi mencakup seluruh dimensi pendidikan.

Menurut Hattie (2009), efektivitas praktik pendidikan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana praktik tersebut mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, identifikasi best practice harus selalu mempertimbangkan indikator keberhasilan yang jelas dan terukur.

Namun demikian, penerapan best practice juga menghadapi tantangan, terutama dalam hal kontekstualisasi. Tidak semua praktik yang berhasil di satu lembaga dapat langsung diterapkan di lembaga lain tanpa penyesuaian. Faktor budaya organisasi, sumber daya, dan karakteristik peserta didik sangat memengaruhi keberhasilan implementasi best practice.

Konsep best practice dalam pendidikan merupakan pendekatan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui identifikasi, penerapan, dan pengembangan praktik-praktik yang telah terbukti efektif. Best practice menjadi jembatan antara teori pendidikan dan praktik nyata di lapangan, sehingga dapat mendorong peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

B. Studi kasus kepemimpinan sekolah

Studi kasus kepemimpinan sekolah merupakan pendekatan analitis yang digunakan untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan dalam konteks nyata di satuan pendidikan. Pendekatan ini tidak hanya menggambarkan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin sekolah, tetapi juga mengkaji bagaimana keputusan, strategi, dan gaya kepemimpinan tersebut memengaruhi budaya sekolah, kinerja guru, kualitas pembelajaran, serta capaian peserta didik. Dengan demikian, studi kasus menjadi sarana penting untuk menghubungkan teori kepemimpinan pendidikan dengan praktik lapangan secara kontekstual.

Secara konseptual, studi kasus dapat dipahami sebagai metode penelitian yang menekankan pada eksplorasi

mendalam terhadap suatu fenomena dalam batasan konteks tertentu. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus digunakan untuk menjawab pertanyaan “how” dan “why” terhadap suatu fenomena yang kompleks dalam kehidupan nyata. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, studi kasus membantu mengungkap bagaimana seorang kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pemimpin instruksional, manajerial, sekaligus agen perubahan dalam lingkungan pendidikan yang dinamis.

Dalam praktik kepemimpinan sekolah, terdapat berbagai model kepemimpinan yang dapat diamati melalui studi kasus, seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan instruksional, dan kepemimpinan partisipatif. Misalnya, dalam kepemimpinan transformasional, kepala sekolah berperan sebagai figur yang mampu menginspirasi guru dan staf untuk meningkatkan kinerja melalui visi yang jelas, motivasi intrinsik, serta budaya kerja kolaboratif. Sementara itu, dalam kepemimpinan instruksional, fokus utama pemimpin adalah pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik, pengembangan profesional guru, dan evaluasi pembelajaran secara berkelanjutan.

Salah satu contoh studi kasus kepemimpinan sekolah dapat dilihat pada sekolah yang berhasil meningkatkan mutu akademik secara signifikan melalui penerapan kepemimpinan berbasis kolaborasi. Dalam kasus ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi aktif guru dalam pengambilan kebijakan sekolah. Rapat rutin dilakukan secara terbuka, dan setiap guru diberikan ruang untuk menyampaikan ide, kritik, serta inovasi pembelajaran. Hasilnya, terjadi peningkatan komitmen guru, perbaikan kualitas pembelajaran, serta peningkatan hasil belajar siswa.

UNESCO (2017) menekankan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu

menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, aman, dan mendukung perkembangan seluruh peserta didik. Dalam studi kasus di berbagai negara, sekolah yang berhasil menunjukkan peningkatan kualitas pendidikan umumnya memiliki kepala sekolah yang mampu membangun budaya sekolah positif, memperkuat kerja sama tim, serta memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan.

Selain itu, studi kasus juga menunjukkan pentingnya peran kepala sekolah dalam menghadapi perubahan, terutama dalam era digital. Banyak sekolah yang berhasil melakukan transformasi digital karena kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan adaptif. Dalam kasus tersebut, kepala sekolah mendorong penggunaan teknologi dalam pembelajaran, seperti Learning Management System (LMS), pembelajaran berbasis proyek digital, serta evaluasi berbasis data. Perubahan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pembelajaran, tetapi juga memperluas akses siswa terhadap sumber belajar.

Namun demikian, studi kasus juga mengungkap berbagai tantangan yang dihadapi dalam kepemimpinan sekolah. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, terutama dari tenaga pendidik yang sudah terbiasa dengan metode konvensional. Selain itu, keterbatasan sumber daya, baik finansial maupun teknologi, juga menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan kepemimpinan yang inovatif. Dalam situasi seperti ini, kemampuan kepala sekolah dalam melakukan komunikasi efektif, membangun kepercayaan, serta memberikan pendampingan menjadi sangat penting.

Menurut Leithwood et al. (2006), kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki dampak tidak langsung tetapi signifikan terhadap prestasi siswa melalui pengaruhnya terhadap motivasi guru, kondisi kerja, dan budaya sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya diukur dari keputusan administratif, tetapi

juga dari kemampuan menciptakan ekosistem pendidikan yang mendukung pembelajaran berkualitas.

Studi kasus kepemimpinan sekolah memberikan gambaran nyata tentang bagaimana teori kepemimpinan diterapkan dalam konteks pendidikan yang kompleks. Melalui studi kasus, dapat dipahami bahwa keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi, strategi, budaya organisasi, serta pengelolaan sumber daya secara efektif dan adaptif.

C. Inovasi kepemimpinan pendidikan

Inovasi kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan pemimpin dalam menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan pendekatan baru dalam mengelola lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran, efektivitas organisasi, serta daya saing institusi di tengah perubahan zaman. Inovasi ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup pembaruan dalam cara berpikir, pengambilan keputusan, budaya organisasi, serta strategi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan.

Secara konseptual, inovasi kepemimpinan pendidikan dapat dipahami sebagai proses perubahan yang terencana dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan melalui ide-ide baru yang diterapkan oleh pemimpin pendidikan. Menurut Rogers (2003), inovasi adalah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau unit adopsi tertentu. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, inovasi berarti kemampuan kepala sekolah atau pimpinan lembaga pendidikan untuk mengadopsi dan mengimplementasikan praktik baru yang lebih efektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

Inovasi kepemimpinan pendidikan sangat penting karena lembaga pendidikan berada dalam lingkungan yang terus berubah akibat perkembangan teknologi, tuntutan globalisasi, dan dinamika sosial masyarakat. Pemimpin

pendidikan tidak lagi cukup hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi harus mampu menjadi agen perubahan (change agent) yang mendorong transformasi berkelanjutan dalam lembaga yang dipimpinnya.

Salah satu bentuk inovasi kepemimpinan pendidikan adalah penerapan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong guru serta tenaga kependidikan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui visi yang jelas dan nilai-nilai yang kuat. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan individu dan organisasi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Selain itu, inovasi kepemimpinan juga tercermin dalam penerapan kepemimpinan partisipatif, di mana pemimpin melibatkan seluruh warga sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menciptakan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap kebijakan sekolah, sehingga meningkatkan komitmen dan tanggung jawab seluruh anggota organisasi terhadap keberhasilan program pendidikan.

Dalam era digital, inovasi kepemimpinan pendidikan juga mencakup kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas manajemen sekolah. Hal ini meliputi penggunaan sistem informasi manajemen pendidikan, platform pembelajaran digital, serta analitik data untuk pengambilan keputusan berbasis bukti (data-driven decision making). Dengan demikian, pemimpin pendidikan dituntut untuk memiliki literasi digital yang memadai agar dapat memimpin transformasi pendidikan secara efektif.

UNESCO (2019) menegaskan bahwa inovasi dalam kepemimpinan pendidikan sangat penting untuk menciptakan sistem pendidikan yang adaptif, inklusif, dan

berkelanjutan. Pemimpin yang inovatif mampu merespons perubahan dengan cepat, menciptakan solusi kreatif terhadap berbagai permasalahan pendidikan, serta mendorong budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Namun demikian, implementasi inovasi kepemimpinan pendidikan tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Tantangan utama yang sering dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya dukungan kebijakan. Selain itu, tidak semua pemimpin memiliki kesiapan dan kompetensi yang memadai untuk mengembangkan inovasi dalam praktik kepemimpinannya.

Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kapasitas kepemimpinan secara berkelanjutan melalui pelatihan, pendampingan, serta penguatan komunitas profesional. Dengan demikian, pemimpin pendidikan dapat terus mengembangkan kemampuan inovatifnya dalam menghadapi tantangan pendidikan yang semakin kompleks.

Inovasi kepemimpinan pendidikan merupakan elemen penting dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan. Pemimpin yang inovatif tidak hanya mampu mengelola organisasi secara efektif, tetapi juga mampu menciptakan perubahan positif yang berdampak pada peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan.

D. Analisis keberhasilan dan kegagalan

Analisis keberhasilan dan kegagalan dalam kepemimpinan pendidikan merupakan proses evaluatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan suatu program, kebijakan, atau praktik kepemimpinan berhasil mencapai tujuan atau justru mengalami kegagalan. Analisis ini menjadi bagian penting dalam pengembangan best practice karena melalui proses ini lembaga pendidikan dapat belajar dari pengalaman,

memperbaiki kelemahan, dan memperkuat strategi yang sudah efektif.

Secara konseptual, analisis keberhasilan dan kegagalan dapat dipahami sebagai kegiatan reflektif dan sistematis untuk menilai hasil dari suatu tindakan kepemimpinan berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Menurut Stufflebeam (2003) dalam model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product), keberhasilan suatu program pendidikan tidak hanya diukur dari hasil akhir (product), tetapi juga dari kesesuaian konteks, kualitas input, dan efektivitas proses pelaksanaan. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan dan kegagalan harus dilihat secara komprehensif, bukan hanya dari satu aspek saja.

Dalam konteks kepemimpinan sekolah, keberhasilan dapat diidentifikasi melalui berbagai indikator, seperti meningkatnya prestasi peserta didik, meningkatnya kinerja guru, terciptanya budaya sekolah yang positif, serta efektivitas manajemen sekolah. Keberhasilan juga tercermin dari kemampuan kepala sekolah dalam membangun visi yang jelas, menggerakkan seluruh warga sekolah, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inovatif.

Menurut Leithwood et al. (2006), kepemimpinan sekolah yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan hasil belajar siswa melalui pengaruhnya terhadap motivasi guru dan kondisi organisasi sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak bersifat langsung, tetapi melalui proses penguatan kapasitas organisasi secara keseluruhan.

Sebaliknya, kegagalan dalam kepemimpinan pendidikan dapat terjadi ketika tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai atau ketika implementasi kebijakan tidak memberikan dampak positif yang diharapkan. Kegagalan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti lemahnya

perencanaan strategis, kurangnya komunikasi organisasi, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur.

Salah satu penyebab utama kegagalan kepemimpinan adalah kurangnya kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan. Dalam era pendidikan yang dinamis, pemimpin dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Ketika pemimpin gagal mengelola perubahan, maka kebijakan yang diterapkan sering kali tidak berjalan efektif dan bahkan menimbulkan konflik dalam organisasi.

Selain itu, kegagalan juga dapat disebabkan oleh lemahnya pengambilan keputusan berbasis data. Dalam banyak kasus, keputusan yang diambil tanpa didukung oleh data yang akurat sering kali menghasilkan kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan data-driven decision making dalam kepemimpinan pendidikan modern.

UNESCO (2017) menekankan bahwa keberhasilan sistem pendidikan sangat bergantung pada kemampuan lembaga dalam melakukan evaluasi berkelanjutan dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Dengan kata lain, setiap kegagalan harus dipandang sebagai peluang untuk belajar dan melakukan perbaikan sistem secara berkelanjutan.

Dalam analisis keberhasilan dan kegagalan, penting juga untuk mempertimbangkan faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah, kondisi sosial ekonomi masyarakat, serta perkembangan teknologi. Faktor-faktor ini sering kali berada di luar kendali lembaga pendidikan, tetapi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan.

Oleh karena itu, pendekatan analisis yang digunakan harus bersifat holistik, tidak hanya fokus pada individu

pemimpin, tetapi juga pada sistem organisasi secara keseluruhan. Evaluasi yang komprehensif akan membantu lembaga pendidikan dalam mengidentifikasi akar masalah serta merumuskan strategi perbaikan yang lebih efektif.

Analisis keberhasilan dan kegagalan dalam kepemimpinan pendidikan merupakan proses penting dalam siklus manajemen pendidikan yang berfungsi sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Melalui analisis yang tepat, lembaga pendidikan dapat memperkuat praktik kepemimpinan yang efektif dan mengurangi risiko kegagalan di masa mendatang.

E. Pembelajaran dari praktik nyata

Pembelajaran dari praktik nyata dalam kepemimpinan pendidikan merupakan proses reflektif yang bertujuan untuk menarik pelajaran, prinsip, dan pola keberhasilan maupun kegagalan dari pengalaman langsung di lapangan. Pendekatan ini sangat penting dalam pengembangan best practice karena memberikan dasar empiris yang kuat bagi perbaikan kebijakan, strategi, dan praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan. Dengan kata lain, pembelajaran dari praktik nyata menjembatani kesenjangan antara teori kepemimpinan dan realitas implementasi di sekolah.

Secara konseptual, pembelajaran dari praktik nyata dapat dipahami sebagai proses *experiential learning* atau pembelajaran berbasis pengalaman, di mana individu atau organisasi belajar dari tindakan yang telah dilakukan, kemudian merefleksikan hasilnya untuk memperbaiki praktik di masa depan. Menurut Kolb (1984), pembelajaran merupakan siklus yang terdiri dari pengalaman konkret, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, siklus ini membantu pemimpin sekolah memahami apa yang berhasil, apa yang tidak berhasil, dan bagaimana memperbaikinya.

Dalam praktik kepemimpinan sekolah, pembelajaran dari pengalaman nyata sering muncul dalam bentuk refleksi

atas implementasi program sekolah, kebijakan manajemen, atau inovasi pembelajaran. Misalnya, kepala sekolah yang menerapkan program peningkatan literasi digital dapat mengevaluasi efektivitas program tersebut berdasarkan partisipasi guru, peningkatan kompetensi siswa, serta hambatan yang muncul selama pelaksanaan. Dari evaluasi ini, pemimpin dapat menyusun strategi perbaikan yang lebih efektif pada periode berikutnya.

Menurut Schön (1983), pemimpin profesional harus mampu menjadi *reflective practitioner*, yaitu individu yang tidak hanya bertindak, tetapi juga merefleksikan tindakannya secara kritis untuk meningkatkan kualitas keputusan di masa depan. Dalam konteks pendidikan, refleksi ini menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan yang lebih bijaksana dan berbasis pengalaman nyata.

Pembelajaran dari praktik nyata juga sangat terkait dengan konsep *organizational learning*. Menurut Senge (1990), organisasi yang belajar (*learning organization*) adalah organisasi yang terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang diinginkan, di mana individu-individu di dalamnya secara kolektif belajar dari pengalaman dan memperbaiki sistem kerja. Dalam lembaga pendidikan, hal ini berarti setiap guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan berkontribusi dalam proses pembelajaran organisasi melalui refleksi dan evaluasi berkelanjutan.

UNESCO (2017) menegaskan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman merupakan salah satu pendekatan penting dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan pendidikan, karena memungkinkan adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan dan tantangan yang muncul di lapangan. Pengalaman nyata memberikan informasi yang tidak selalu dapat diperoleh dari teori, sehingga sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis.

Namun demikian, pembelajaran dari praktik nyata tidak akan efektif tanpa adanya sistem dokumentasi dan refleksi yang baik. Banyak lembaga pendidikan yang memiliki pengalaman berharga, tetapi tidak terdokumentasi dengan baik sehingga tidak dapat dimanfaatkan sebagai pembelajaran jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan budaya refleksi dan dokumentasi yang sistematis dalam setiap kegiatan kepemimpinan pendidikan.

Selain itu, tantangan dalam pembelajaran dari praktik nyata adalah kecenderungan untuk mengulangi kesalahan yang sama jika tidak ada proses refleksi yang mendalam. Hal ini menunjukkan pentingnya evaluasi berkelanjutan dan keterbukaan terhadap kritik dalam proses kepemimpinan pendidikan.

Pembelajaran dari praktik nyata merupakan komponen penting dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan yang efektif. Melalui proses refleksi, evaluasi, dan dokumentasi pengalaman, pemimpin pendidikan dapat terus meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta memperkuat praktik best practice dalam lembaga pendidikan.

F. Adaptasi best practice

Adaptasi best practice dalam kepemimpinan pendidikan merupakan proses penyesuaian praktik-praktik terbaik yang telah terbukti berhasil di suatu konteks agar dapat diterapkan secara efektif di konteks lembaga pendidikan yang berbeda. Adaptasi ini sangat penting karena setiap sekolah atau institusi pendidikan memiliki karakteristik yang unik, baik dari segi sumber daya, budaya organisasi, kondisi peserta didik, maupun lingkungan sosialnya. Oleh karena itu, best practice tidak dapat diadopsi secara langsung tanpa modifikasi, tetapi harus disesuaikan agar tetap relevan dan efektif.

Secara konseptual, adaptasi best practice dapat dipahami sebagai proses contextualization, yaitu penyesuaian suatu

praktik yang telah terbukti berhasil agar sesuai dengan kondisi, kebutuhan, dan kemampuan institusi yang akan menerapkannya. Menurut Rogers (2003) dalam teori difusi inovasi, proses adopsi inovasi tidak bersifat seragam, melainkan melalui tahapan modifikasi agar sesuai dengan konteks sosial dan organisasi penerima. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan suatu praktik sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengadaptasinya, bukan sekadar menirunya.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, adaptasi best practice dilakukan melalui proses analisis mendalam terhadap praktik yang akan diadopsi. Pemimpin pendidikan harus mampu mengidentifikasi elemen-elemen kunci dari praktik tersebut, seperti strategi, metode, atau pendekatan yang menjadi faktor keberhasilan utama. Setelah itu, pemimpin menyesuaikannya dengan kondisi internal sekolah, seperti kompetensi guru, ketersediaan fasilitas, serta budaya organisasi yang berlaku.

Salah satu contoh adaptasi best practice adalah penerapan model pembelajaran berbasis teknologi yang sukses di sekolah perkotaan kemudian diadaptasi di sekolah pedesaan. Dalam proses adaptasi, tidak semua elemen dapat diterapkan secara langsung karena keterbatasan infrastruktur teknologi. Oleh karena itu, pemimpin sekolah perlu melakukan modifikasi, misalnya dengan menggunakan perangkat sederhana atau pendekatan blended learning yang lebih fleksibel.

Menurut Fullan (2007), keberhasilan perubahan pendidikan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam melakukan re-culturing, yaitu proses penyesuaian budaya organisasi agar mendukung implementasi inovasi baru. Dengan demikian, adaptasi best practice tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga melibatkan perubahan budaya, pola pikir, dan kebiasaan kerja dalam organisasi pendidikan.

UNESCO (2017) juga menekankan bahwa transfer dan adaptasi praktik terbaik dalam pendidikan harus mempertimbangkan konteks lokal (local context sensitivity). Praktik yang berhasil di satu negara atau institusi tidak selalu dapat diterapkan secara langsung di tempat lain tanpa penyesuaian terhadap faktor budaya, ekonomi, dan sosial.

Dalam implementasinya, adaptasi best practice memerlukan beberapa langkah penting. Pertama, identifikasi praktik terbaik yang relevan dengan kebutuhan lembaga pendidikan. Kedua, analisis kesesuaian konteks antara praktik tersebut dengan kondisi lembaga. Ketiga, modifikasi atau penyesuaian elemen-elemen praktik agar sesuai dengan kapasitas organisasi. Keempat, implementasi secara bertahap disertai monitoring dan evaluasi. Kelima, refleksi hasil untuk perbaikan berkelanjutan.

Namun demikian, proses adaptasi best practice juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kecenderungan untuk meniru secara tidak kritis tanpa memahami esensi dari praktik tersebut. Hal ini dapat menyebabkan kegagalan implementasi karena praktik yang diadopsi tidak sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Selain itu, keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan juga dapat menghambat proses adaptasi.

Oleh karena itu, peran kepemimpinan sangat penting dalam memastikan bahwa proses adaptasi best practice berjalan secara efektif. Pemimpin harus memiliki kemampuan analitis, fleksibilitas berpikir, serta keterampilan komunikasi yang baik untuk mengarahkan proses perubahan secara bertahap dan berkelanjutan.

Adaptasi best practice merupakan proses penting dalam kepemimpinan pendidikan yang memungkinkan lembaga pendidikan belajar dari pengalaman terbaik institusi lain

sambil tetap mempertahankan kesesuaian dengan konteks lokal. Proses ini menjadi kunci dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan dan peningkatan mutu pendidikan secara sistematis.

G. Model kepemimpinan berbasis pengalaman

Model kepemimpinan berbasis pengalaman merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pengalaman nyata sebagai sumber utama pembelajaran, pengambilan keputusan, dan pengembangan praktik kepemimpinan dalam lembaga pendidikan. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya mengandalkan teori atau kebijakan formal, tetapi juga menggunakan refleksi terhadap pengalaman masa lalu sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan kepemimpinan di masa depan.

Secara konseptual, kepemimpinan berbasis pengalaman dapat dipahami sebagai proses pembentukan kompetensi kepemimpinan yang berkembang melalui siklus pengalaman, refleksi, pembelajaran, dan penerapan kembali dalam konteks baru. Menurut Kolb (1984), pembelajaran pengalaman (*experiential learning*) berlangsung melalui empat tahap utama, yaitu pengalaman konkret (*concrete experience*), observasi reflektif (*reflective observation*), konseptualisasi abstrak (*abstract conceptualization*), dan eksperimen aktif (*active experimentation*). Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, siklus ini membantu pemimpin sekolah untuk terus memperbaiki strategi kepemimpinan berdasarkan pengalaman nyata di lapangan.

Model kepemimpinan berbasis pengalaman sangat relevan dalam dunia pendidikan karena lembaga pendidikan merupakan sistem yang dinamis dan kompleks. Setiap keputusan yang diambil oleh pemimpin pendidikan akan menghasilkan konsekuensi tertentu yang dapat dijadikan bahan pembelajaran untuk pengambilan keputusan selanjutnya. Dengan demikian, pengalaman menjadi

sumber pengetahuan praktis (practical knowledge) yang sangat berharga dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

Dalam praktiknya, model ini tercermin dalam kebiasaan pemimpin pendidikan yang melakukan refleksi rutin terhadap program-program yang telah dilaksanakan. Misalnya, kepala sekolah mengevaluasi keberhasilan program peningkatan kualitas pembelajaran berdasarkan pengalaman implementasi sebelumnya, kemudian menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk memperbaiki strategi di tahun berikutnya. Proses ini menciptakan siklus pembelajaran berkelanjutan dalam kepemimpinan sekolah.

Menurut Schön (1983), pemimpin yang efektif adalah *reflective practitioner*, yaitu individu yang mampu berpikir kritis terhadap tindakannya sendiri dan belajar dari pengalaman praktik. Refleksi ini tidak hanya dilakukan setelah tindakan (*reflection-on-action*), tetapi juga selama tindakan berlangsung (*reflection-in-action*), sehingga pemimpin dapat melakukan penyesuaian secara langsung ketika menghadapi situasi tertentu.

Model kepemimpinan berbasis pengalaman juga sangat erat kaitannya dengan konsep *organizational learning*. Menurut Senge (1990), organisasi yang belajar adalah organisasi yang mampu terus mengembangkan kapasitasnya melalui pembelajaran kolektif dari pengalaman. Dalam konteks sekolah, hal ini berarti bahwa pengalaman individu pemimpin maupun guru harus didokumentasikan, didiskusikan, dan dijadikan dasar untuk perbaikan sistem pendidikan secara keseluruhan.

UNESCO (2017) menegaskan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan pendidikan, karena memungkinkan adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan dan tantangan yang kompleks. Dengan belajar dari pengalaman, pemimpin pendidikan dapat menghindari

kesalahan yang sama serta memperkuat praktik yang telah terbukti berhasil.

Namun demikian, model kepemimpinan berbasis pengalaman juga memiliki tantangan. Salah satu tantangan utama adalah ketergantungan yang berlebihan pada pengalaman masa lalu tanpa mempertimbangkan perubahan konteks. Pengalaman yang berhasil di masa lalu belum tentu relevan untuk kondisi saat ini, terutama dalam era digital yang ditandai dengan perubahan yang sangat cepat. Oleh karena itu, pengalaman harus selalu dikombinasikan dengan pembaruan pengetahuan dan analisis kontekstual.

Selain itu, tantangan lain adalah kurangnya sistem dokumentasi pengalaman dalam organisasi pendidikan. Banyak pengalaman berharga yang tidak terdokumentasi dengan baik sehingga tidak dapat digunakan sebagai referensi dalam pengambilan keputusan di masa depan. Hal ini menunjukkan pentingnya penguatan sistem manajemen pengetahuan (knowledge management) dalam lembaga pendidikan.

Model kepemimpinan berbasis pengalaman merupakan pendekatan yang menekankan pentingnya refleksi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemanfaatan pengalaman nyata sebagai dasar pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan. Model ini sangat efektif dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan apabila didukung oleh budaya reflektif dan sistem pembelajaran organisasi yang kuat.

H. Rekomendasi praktis bagi pemimpin pendidikan

Rekomendasi praktis bagi pemimpin pendidikan merupakan seperangkat arahan aplikatif yang dirumuskan berdasarkan sintesis teori, hasil penelitian, best practice, serta pengalaman empiris dalam kepemimpinan pendidikan. Rekomendasi ini bertujuan untuk membantu kepala sekolah dan pemimpin lembaga pendidikan dalam

meningkatkan efektivitas kepemimpinan, memperkuat mutu organisasi, serta mendorong keberhasilan implementasi inovasi pendidikan secara berkelanjutan.

Secara konseptual, rekomendasi praktis dapat dipahami sebagai bentuk actionable knowledge, yaitu pengetahuan yang dapat langsung diterapkan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Menurut Fullan (2007), perubahan pendidikan yang berhasil selalu ditopang oleh kapasitas pemimpin dalam menerjemahkan ide-ide besar menjadi tindakan nyata yang sederhana, konsisten, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, rekomendasi praktis harus bersifat realistis, kontekstual, dan dapat diimplementasikan sesuai dengan kondisi lembaga pendidikan.

Pertama, pemimpin pendidikan perlu memperkuat visi dan arah strategis lembaga secara jelas dan komunikatif. Visi tidak boleh hanya menjadi dokumen formal, tetapi harus menjadi pedoman nyata dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin harus mampu menginternalisasikan visi tersebut kepada seluruh warga sekolah sehingga tercipta kesamaan persepsi dan tujuan.

Kedua, pemimpin pendidikan harus mengembangkan budaya refleksi dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Setiap program yang dijalankan perlu dievaluasi secara sistematis untuk mengetahui keberhasilan dan kelemahannya. Menurut Schön (1983), refleksi merupakan kunci utama dalam meningkatkan kualitas profesional pemimpin karena memungkinkan pembelajaran dari pengalaman nyata.

Ketiga, pemimpin perlu membangun sistem komunikasi organisasi yang efektif, terbuka, dan dua arah. Komunikasi yang baik akan memperkuat koordinasi, meningkatkan kepercayaan, serta meminimalkan kesalahpahaman dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan. Dalam hal ini,

pemimpin harus aktif mendengarkan masukan dari guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

Keempat, pemimpin pendidikan harus mendorong pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, workshop, komunitas belajar profesional (professional learning community), serta program pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan nyata di lapangan. UNESCO (2019) menekankan bahwa peningkatan kualitas SDM merupakan fondasi utama keberhasilan transformasi pendidikan.

Kelima, pemimpin perlu mengintegrasikan teknologi dalam seluruh aspek manajemen pendidikan secara bertahap dan terencana. Pemanfaatan teknologi seperti Learning Management System (LMS), sistem informasi sekolah, dan analitik data pendidikan harus diarahkan untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan kualitas pembelajaran.

Keenam, pemimpin pendidikan harus membangun budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Budaya ini ditandai dengan keterbukaan terhadap perubahan, keberanian mencoba hal baru, serta dukungan terhadap inovasi pembelajaran dan manajemen. Menurut Schein (2010), budaya organisasi sangat menentukan keberhasilan jangka panjang suatu institusi.

Ketujuh, pemimpin perlu menerapkan pendekatan kepemimpinan kolaboratif dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Partisipasi aktif guru, siswa, orang tua, dan masyarakat akan memperkuat legitimasi kebijakan serta meningkatkan efektivitas implementasi program pendidikan.

Kedelapan, pemimpin pendidikan harus menerapkan pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making). Keputusan yang didasarkan pada data empiris

akan lebih akurat, objektif, dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan, sehingga mengurangi risiko kegagalan kebijakan.

Kesembilan, pemimpin perlu mengembangkan sistem dokumentasi dan manajemen pengetahuan organisasi. Pengalaman, inovasi, dan praktik terbaik harus didokumentasikan secara sistematis agar dapat digunakan sebagai referensi untuk pengembangan berkelanjutan.

Kesepuluh, pemimpin pendidikan harus memiliki komitmen terhadap evaluasi dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Setiap kebijakan dan program harus dipandang sebagai proses yang dinamis dan selalu terbuka untuk perbaikan berdasarkan hasil evaluasi.

Rekomendasi praktis bagi pemimpin pendidikan ini diharapkan dapat menjadi panduan operasional dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan di lembaga pendidikan. Implementasi rekomendasi ini secara konsisten akan membantu menciptakan lembaga pendidikan yang efektif, inovatif, adaptif, dan berorientasi pada mutu berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Konsep dan Pengembangan Kurikulum Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Alsaqqaf, A., & Hu, H. (2025). The Impact of Technological Integration on Digital Learning Effectiveness. *Malaysian Journal of Education*, 46
- Badan Pusat Statistik. (2025). Indikator Pendidikan Indonesia 2025. Jakarta: BPS RI.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bates, T. (2015). *Teaching in a Digital Age*. Vancouver: Tony Bates Associates Ltd.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human resource management: A contemporary perspective* (8th ed.). Pearson Education.
- Bruner, J. S. (1966). *Toward a Theory of Instruction*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cardno, C. (2012). *Managing effective relationships in education*. SAGE Publications.
- Castetter, W. B. (1996). *The human resource function in educational administration* (6th ed.). Merrill.
- Danielson, C. (2013). *The framework for teaching evaluation instrument* (2013 ed.). The Danielson Group.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping School Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Depdiknas. (2020). *Panduan Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Berbasis Kompetensi dan Kebutuhan Lokal*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Desi Mulyasana.(2012). *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Dinham, S., & Scott, C. (2000). Moving into the third outer domain of teacher satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38(4), 379–396.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edward Sallis.(2012). *Total Quality Management in Education*, Yogyakarta: IRCiSoD
- Fatmawati, R. (2024). Analisis Kebutuhan dalam Pengembangan Kurikulum: Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Gagné, R. M. (1985). *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement*. London: Routledge.
- Hidayat, A., & Machali, I. (2020). *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- Jerome S. Arcaro. (2005). *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip Dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. London: Pearson Education.
- Jurnal Kebijakan Pendidikan. (2025). Dampak Kebijakan Merdeka Belajar terhadap Mutu Pendidikan. Vol. 14, No. 2
- Kaufman, R., & Herman, J. (1991). *Strategic Planning in Education*. Lancaster: Technomic Publishing.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah RI. (2025). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Tahun 2024–2025: Transformasi Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Kemendikdasmen.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah RI. (2026). *Laporan Hasil Asesmen Nasional & Rapor Pendidikan Nasional*. Jakarta: Pusat Asesmen Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Keyton, J. (2011). *Communication and Organizational Culture*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Khoerunisya, N., Khhermarinah, S., & Astuti, R. (2025). Pemanfaatan Sistem Manajemen Pembelajaran dalam Pembelajaran Abad 21. *Jurnal Inovasi dan Kreativitas*, 5(2)
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership*. London: DfES.

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Merrill, M. D. (2002). "First Principles of Instruction." *Educational Technology Research and Development*, 50(3), 43–59.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mufit, F., dkk. (2023). Teknologi AR dan VR dalam Pembelajaran Sains: Potensi dan Penerapan. *Jurnal Pendidikan Sains Indonesia*, 11(1)
- Muhibbin. (2002). *Psikologi Pendidikan Dalam Pendekatan Baru*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Mulyasa, E. (2017a). *Menjadi guru profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2017b). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2024). *Manajemen Berbasis Sekolah & Penjaminan Mutu*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (2012). *Asas-Asas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Nur Kholis. (2004). *Kiat Sukses Jadi Praktisi Pendidikan*, Sleman: Palem,
- Oemar Hamalik.(2006). *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Pearson.
- Piaget, J. (1970). *Science of Education and the Psychology of the Child*. New York: Orion Press.
- Prastowo, A. (2021). *Panduan Lengkap Pengembangan Kurikulum Berbasis Kebutuhan dan Kontekstual*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan. (2025). *Panduan Pembelajaran dan Asesmen Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan*

- Menengah Edisi Revisi Tahun 2025. Jakarta: Kemendikbudristek .
- Rahayu, S. (2024). Integrasi Teknologi dalam Pendidikan: Konsep, Strategi, dan Tantangan. Bandung: Penerbit UPI Press.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management. Boston: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson.
- Roestiyah NK.(1982). Masalah-Masalah Ilmu Keguruan, Jakarta: Bina Aksara
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). New York: Free Press.
- Sahertian.(1994). Piet A, Profil Pendidik Profesional, Yogyakarta: Andi Offset
- Saylor, J. G., & Alexander, W. M. (1966). Curriculum Planning for Modern Schools. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schell, J. W. (2007). Instructional Design Models and Methods. New York: Routledge.
- Schön, D. A. (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.
- Selwyn, N. (2016). Education and Technology: Key Issues and Debates. London: Bloomsbury.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Serantau Media. (2025). Pendidikan Bermutu untuk Semua: Capaian & Tantangan. Diakses dari <https://www.serantaumedia.id>
- Sergiovanni, T. J. (2001). The Principalship: A Reflective Practice Perspective. Boston: Allyn & Bacon.

- Sergiovanni, T. J. (2013). *Leadership: What's in it for schools?*. Routledge.
- Siemens, G. (2005). *Connectivism: A learning theory for the digital age*. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*.
- Silva, M. (2024). Kolaborasi Global Melalui Teknologi dalam Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Internasional*, 8(2)
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Smaldino, S. E., Lowther, D. L., & Russell, J. D. (2019). *Instructional Technology and Media for Learning* (12th ed.). New York: Pearson Education.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. *Evaluation Practice*, 1(2), 1–27.
- Sukmadinata, N. S. (2001). *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suprihatin, S. (2023). *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suryadi, D. (2022). Desain Kurikulum Berbasis Analisis Kebutuhan: Pendekatan Sistem. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 28(1)
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Suyanto, & Jihad, A. (2013). *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Erlangga.
- Taba, Hilda. (1962). *Curriculum Development: Theory and Practice*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Teguh Triwiyanto.(2015). *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015
- Tim Didaktik Metodik Kurikulum IKIP Surabaya.(1989) *Pengantar Didaktik Metodik Kurikulum PBM*, Jakarta: Rajawali Press
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

- UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2017). Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2019). Digital Transformation in Education. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2019). Global Education Monitoring Report. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2020). Education in a Post-COVID World. Paris: UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms?. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2023). Teknologi dalam Pendidikan: Panduan Kebijakan untuk Pendidikan Berkualitas dan Inklusif. Paris: Organisasi Pendidikan, Ilmu Pengetahuan, dan Kebudayaan Perserikatan Bangsa-Bangsa.
- Usman, H. (2019). Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan. Bumi Aksara.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge: Harvard University Press.
- Wahjosumidjo. (2013). Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya. RajaGrafindo Persada.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press.
- Wiyani, N. A. (2019). Manajemen Kurikulum: Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengembangkan Kurikulum Sekolah. Yogyakarta: Gava Media.
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.

PROFIL PENULIS

Dr. Lina Herlina, S. Hum., M. Pd



Dr. Lina Herlina, S.Hum, M.Pd., lahir di Bogor Desa Cijujung Kecamatan Sukaraja Kabupaten Bogor tanggal 29 Maret 1980. Penulis adalah anak ke sepuluh dari tiga belas bersaudara, pasangan Bapak Sarkum dengan Siti Aminah. Penulis memiliki suami bernama Ali Asrori, S. Hum, dan lima anak, yaitu: M. Fathi Kamal, Nabila Husna Amelia, Muhammad

Kamilussyarif, Muhammad Kamil

Firdaus, dan Indana Zulfa Alina. Penulis menyelesaikan sekolah dasar dan menengahnya di MI, MTS, dan MA Al-Arqom Bogor. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sarjana Sejarah Peradaban Islam di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2005.

Pada tahun 2015 melanjutkan studi S2 di Pascasarjana Universitas Prof. Dr. HAMKA (UHAMKA) Jakarta mengambil program studi Administrasi Pendidikan, lulus tahun 2017. Pada tahun 2018 melanjutkan pendidikan S3 pada program studi Administrasi Pendidikan di Fakultas Ilmu Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, lulus tahun 2022. Penulis memulai karir sebagai guru honorer Bahasa Inggris di MI, MTs dan MA Al-Arqom di Bogor, MTs Raudhatul Jannah di Bogor, dan SMP Al-Faathir di Bogor dari tahun 2000 sampai 2005. Penulis juga pernah menjadi guru invaller Sejarah di SMA Bhakti Mulya 400 Jakarta dan SMA Muhammadiyah 18 Jakarta pada 2009. Selanjutnya penulis pernah menjadi guru IPS dan mendapatkan tugas tambahan sebagai wakil kepala sekolah di SMPI Amelia Bintaro Tangerang Selatan dari 2009 sampai 2013. Penulis pernah mengabdikan menjadi guru honorer di SMAN 3 Depok pada mata Pelajaran Sejarah Indonesia dari tahun 2014 sampai 2023. Penulis memulai karir di perguruan tinggi sebagai dosen mulai tahun 2023. Penulis pernah menjadi Dosen Tetap non PNS (DTN) pada prodi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Surabaya pada tahun 2023, dan dosen pada prodi PGSD di Universitas Efarina Pematang Siantar Sumatera Utara pada tahun 2023. Saat ini pada tahun 2024, penulis menjadi dosen tetap di Pascasarjana Universitas Djuanda Bogor pada prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam.

Dr. Handriadi, M.Pd

Ahmad Taufiq, S.Pd.I, M.Pd.



Ahmad Taufiq, S.Pd.I., M.Pd. lahir di Bojonegoro tepatnya di Desa Gedongarum, Kecamatan Kanor, pada tahun 1980. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Program Studi Pendidikan Islam di Universitas Islam Lamongan (UNISLA). Aktif di berbagai Organisasi Mahasiswa dan Organisasi Profesi, selanjutnya melanjutkan pendidikan

Pascasarjana (S2) di Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri (UNUGIRI) Bojonegoro, dengan konsentrasi dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Saat ini aktif sebagai pendidik dan kepala sekolah di salah satu Lembaga swasta di Bojonegoro, Selain dikenal sebagai akademisi dan praktisi pendidikan, aktif dalam berbagai organisasi Masyarakat, sosial dan profesi. Sejak tahun 2000 hingga sekarang, beliau menjabat sebagai salah satu pengurus di Pengurus Cabang Persatuan Guru Nahdlatul Ulama (PC PERGUNU) Kabupaten Bojonegoro, Sekretaris Persatuan Guru Madrasah Indonesia (PGMI), aktif juga dalam Komite Nasional Pemuda Indonesia. Dalam kiprahnya, beliau turut berperan aktif dalam penguatan kapasitas guru, peningkatan mutu pendidikan Islam, serta pengembangan jaringan kolaboratif antar lembaga pendidikan dan masyarakat.

Semangatnya dalam dunia literasi, pendidikan, dan dakwah intelektual terus beliau wujudkan melalui berbagai kegiatan pelatihan, seminar, penulisan karya ilmiah, hingga kontribusi dalam pengembangan kurikulum pendidikan Islam yang kontekstual dan solutif terhadap problematika zaman modern. Aktif sebagai Fasilitator Daerah Literasi di Madrasah sekabupaten Bojonegoro, Aktif juga sebagai Fasilitator Program Organisasi Penggerak (POP) LP MA'ARIF NU PBNU Tingkat SD Pada Tahun 2021-2023.

Book Chapter ini merupakan salah satu wujud nyata dedikasi beliau dalam mengembangkan kajian Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan guna menjawab kebutuhan akan pemahaman yang lebih praktis dan aplikatif terkait pengelolaan lembaga pendidikan yang efektif dan visioner. Di dalamnya akan

dibahas berbagai konsep, strategi, dan pendekatan kepemimpinan pendidikan yang berlandaskan prinsip-prinsip manajemen modern, seperti perencanaan dan pengelolaan organisasi pendidikan, pembangunan budaya sekolah yang kondusif, pengambilan keputusan yang efektif, serta pengembangan kepemimpinan yang inspiratif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Dr. Noer Rohmah, M.Pd.I



Dr. Noer Rohmah, M. PdI. Lahir di Malang pada tanggal 12 Pebruari 1977. Menikah tahun 2000 dengan Dr.Zaenal Fanani, M.PdI dan dikaruniai 3 orang putra yakni Fajrul Falah Farohi , Fudlail Najmudin Almuzaki dan Azka Darwisy Aqil. Beliau menyelesaikan pendidikan doktoralnya di Program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada tahun 2017 pada program studi

Manajemen Pendidikan Islam.

Pengalaman dalam mengajar adalah sebagai dosen tetap di STIT Ibnu Sina Malang Program Studi PAI mulai tahun 2004 sampai sekarang. Disamping itu penulis juga sebagai dosen tidak tetap di STAI Al Qolam Malang mulai tahun 2003 sampai sekarang.

Pengalaman berorganisasi saat ini penulis sebagai sekjen LPTNU Kab. Malang (periode 2022-2027) sebagai Dewan Pakar Muslimat NU Kab. Malang (periode 2022-2027). Sebagai akademisi Penulis juga pernah menjabat sebagai pembantu ketua II STIT Ibnu Sina Malang peroide 2015-2018, dan menjabat sebagai Ketua STIT Ibnu Sina Malang (2021-2025).

Penulis juga aktif dalam menulis beberapa modul dan buku serta melakukan penelitian yang telah di publish dalam jurnal ilmiah bereputasi. Diantara buku yang dipublikasikan yaitu; 1) Pengantar Psikologi Pendidikan tahun 2012. (2) Pengantar Psikologi Agama tahun 2013. (3) Pengantar Manajemen Pendidikan (Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Parspektif Islam), tahun 2016. (4) Strategi Pimpinan dalam Peningkatan Daya Saing Sekolah, tahun 2019, (5) Psikologi Agama, edisi revisi tahun 2021, (6) Psikologi Pendidikan , edisi revisi tahun 2022, (7) Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan Perspektif Islam, tahun 2021 (8) Kepemimpinan dan Budaya Kerja (Konsep dan Berbagai Langkah

Strategis Pimpinan dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen), tahun 2023. (9) Buku “ Amanah Pendidikan dan Pemikiran Agama Islam” tahun 2024.(10) Sejarah Pendidikan Islam, 2025.(11) Manajemen Peserta Didik di Lembaga Pendidikan Islam, 2025.(12) Teori-Teori dalam Manajemen Pendidikan Islam, 2025. (13) Pemikiran Pendidikan Islam Kontemporer, 2025.(14) Isu-Isu Terkini Pendidikan Agama Islam, 2025.(15) Unggul Dalam Akuntansi dan manajemen di Era Big Data” 2025.(16)Kepemimpinan Pendidikan Islam, 2026. (17) Teori-Teori Manajemen, 2026.

Jurnal ilmiah yang dipublikasikan diantaranya; (1) Upaya Reformasi Pendidikan Melalui Implementasi School Based Management dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,2013 (2) Inovasi Strategi Pembelajaran PAI dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam,2014 (3) Keluarga Sakinah Wanita Mantan Pelacur (Study Life History) 2013, (4) Konsep dan Strategi Efektifitas Kepemimpinan Pendidikan Masa Depan, 2014 (5) Strategi Pimpinan Dalam Peningkatan Budaya Kerja Dosen di Perguruan Tinggi 2016, (5) Urgensi Pendidikan Akhlak Dalam Membentuk Karakter Peserta Didik ,Telaah Kritis Konsep Pendidikan Akhlak dalam Kitab Al-Barzanji, 2016, (6) Peran Kepala Sekolah dalam Melakukan Control Mutu Pendidikan, 2017, (7) Jurnal, Menjadi Guru Ideal, 2017. (8) Peran Wanita Dalam Pembinaan Mental Agama Generasi Bangsa Masa Depan (Telaah Kritis Peran Ganda Perempuan Perspektif Islam), 2017, (9) Integrasi Kecerdasan Intelektual (IQ), Kecerdasan Emosi (EQ) dan Kecerdasan Spiritual (SQ) dalam Meningkatkan Etos Kerja, 2018. (10) Pendidikan Etika Dalam Perspektif Al Qur'an (Telaah Kritis Terhadap Konsep Pendidikan Etika dalam Surat Al Isra' ayat 23 - 24) tahun 2019. (11)Pengawasan Pendidikan Dalam Perspektif Al Qur'an Dan Hadits, 2019.(12) Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan Budaya Kerja Dosen di Perguruan Tinggi, 2020.(13) Kecerdasan Spiritual Perspektif Al Qur'an (Telaah Kritis Konsep Kecerdasan Spiritual dalam Surat Luqman Ayat 12-19). (14) Penerapan Kurikulum Berbasis Kompetensi di Pesantren dalam Menciptakan Santri Unggul dan Mandiri",2020. (15) Problematika dan Solusi Pola Asuh Guru dan Orang Tua Kala Pandemi Covid-19 di SD Annur Tumpang Kabupaten Malang", 2023. (16) Model Kepemimpinan Direktur Al Izzah Malang dalam Meningkatkan Daya Saing Sekolah” 2023. (17) Pengembangan

Video Pembelajaran di Sekolah Bording School Kelas XI SMA Tahfizd Assyadzili Pakis Malang, 2024. (18) *The Dual Nature Of Pesantren: Navigating The Power Of Religious Leadership In Economic Transformation*, 2025. (19) *Transformation Of Islamic Educational Values In Generation Z: A Study Of Islamic Lifestyle Trends In The Digital Era*, 2025.

Niswatin Nurul Hidayati, S.S., M.A.



Niswatin Nurul Hidayati adalah seorang akademisi, penulis, dan penerjemah berpengalaman yang telah mengabdikan diri dalam bidang pendidikan dan literasi. Ia lahir di Tuban pada 10 November 1990. Saat ini, Niswatin adalah dosen tetap di Institut Teknologi dan Bisnis Tuban serta menjabat sebagai Kepala Lembaga Penjaminan Mutu

(LPM) di institusi yang sama.

Latar belakang pendidikan Niswatin mencakup gelar Strata 1 dari Universitas Brawijaya, Strata 2 dari Universitas Gadjah Mada, dan kini sedang menyelesaikan studi Strata 3 di Universitas Airlangga di Prodi Ilmu Sosial dengan konsentrasi Bidang Media dan Komunikasi. Ia juga penerima berbagai penghargaan, termasuk sebagai lulusan terbaik, Beasiswa Pendidikan IMHERE Scholarship, Beasiswa Pendidikan Pascasarjana Dalam Negeri (BPP DN) dan Beasiswa Doktorat LPDP Kementerian Keuangan RI. Dalam dunia penulisan, Anis, panggilan akrabnya, telah menghasilkan lebih dari 50 buku dan puluhan artikel ilmiah yang terpublikasi baik di jurnal nasional atau jurnal nasional terakreditasi. Tulisan-tulisan yang dihasilkan tersebut berfokus pada pembelajaran bahasa Inggris, Pendidikan, serta studi tentang media. Buku-buku yang dihasilkan mencakup buku persiapan TOEFL, IELTS, dan TOEIC yang dikenal luas karena pendekatannya yang praktis dan mudah dipahami. Beberapa karya populernya antara lain *Master Pocket TOEFL*, *Super ITP TOEFL Tricks*, dan *Smart Pocket Grammar*. Selain itu, ia aktif sebagai editor, reviewer, dan penerjemah di berbagai jurnal dan lembaga penerbitan. Pengalaman kerja Niswatin mencakup peran sebagai pengajar, peneliti, dan penyunting di berbagai institusi. Ia juga dikenal aktif dalam pengabdian masyarakat melalui kegiatan penelitian dan kolaborasi dengan organisasi lokal. Dengan dedikasi

dan keahliannya, Anis terus berkontribusi dalam memajukan literasi di Indonesia.

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Integrasi Konsep dan Praktik

Dunia pendidikan saat ini berada dalam arus perubahan yang sangat cepat, ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi digital, tuntutan globalisasi, serta dinamika sosial yang semakin kompleks. Kondisi ini menuntut adanya pengelolaan pendidikan yang profesional, efektif, dan adaptif. Manajemen dan kepemimpinan pendidikan menjadi dua aspek yang sangat menentukan keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pembelajaran yang berkualitas, berdaya saing, dan berkarakter.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, prinsip, dan praktik manajemen serta kepemimpinan dalam dunia pendidikan. Pembahasan tidak hanya berfokus pada aspek teoritis, tetapi juga mengintegrasikan pengalaman praktis yang dapat diaplikasikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan, baik di tingkat sekolah, madrasah, maupun perguruan tinggi. Selain itu, buku ini juga menyoroti berbagai tantangan kontemporer dalam manajemen pendidikan, seperti transformasi digital, penguatan mutu pendidikan, kepemimpinan berbasis nilai, serta inovasi dalam tata kelola lembaga pendidikan.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi para mahasiswa, dosen, guru, kepala sekolah, pengawas pendidikan, dan praktisi pendidikan lainnya dalam memahami serta mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen dan kepemimpinan pendidikan secara lebih efektif. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengelolaan pendidikan yang lebih baik dan berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini pada masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas bagi dunia pendidikan serta menjadi amal jariyah yang bernilai di sisi Allah Swt. Akhirnya, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Semoga Allah Swt. membalas segala kebaikan dengan pahala yang berlipat ganda.

Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah
Penerbit HN Publishing
Jl. Sunan Kudus III No.3, Latsari,
Kabupaten Tuban, Jawa Timur
hn.publishing24@gmail.com
<https://yph-annihayah.com>

