



BUKU AJAR

MATA KULIAH

MANAJEMEN SEKOLAH

Konsep, Prinsip, dan Praktik Pengelolaan Sekolah
yang Efektif, Humanis, dan Berorientasi Mutu



Dosen Pengampu

Dr. Berlinda Setyo Yunarti, S. Sos, M. Pd

SEKOLAH TINGGI KATOLIK SANTO YAKOBUS
MERAUKE

2025



BUKU AJAR

MATA KULIAH

MANAJEMEN SEKOLAH



Dosen Pengampu
Dr. Berlinda Setyo Yunarti, S. Sos, M. Pd

SEKOLAH TINGGI KATOLIK SANTO YAKOBUS
MERAUKE
2025

PRAKATA

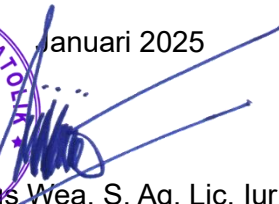
Ketua Sekolah Tinggi Katolik Santo Yakobus Merauke

Pendidikan adalah karya pelayanan yang luhur. Melalui pendidikan, Gereja ambil bagian dalam membentuk manusia seutuhnya, yaitu pribadi yang cerdas, berakarakter, dan beriman. Dalam semangat itulah, Sekolah Tinggi Katolik Santo Yakobus Merauke terus berkomitmen mengembangkan sumber daya manusia yang unggul, khususnya para calon guru dan pemimpin pendidikan Katolik di Tanah Papua dan wilayah sekitarnya.

Buku ajar Manajemen Sekolah ini hadir sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di lingkungan kampus. Buku ini tidak hanya menyajikan konsep-konsep teoritis, tetapi juga dirancang dengan pendekatan kontekstual dan aplikatif, sehingga dapat membantu mahasiswa memahami realitas manajemen pendidikan secara menyeluruh. Nilai-nilai Kristiani yang mendasari proses kepemimpinan dan pengelolaan sekolah juga menjadi benang merah dalam isi buku ini.

Sebagai Ketua STK Santo Yakobus Merauke, saya menyambut baik kehadiran buku ajar ini dan memberikan apresiasi kepada para penyusun yang telah mendedikasikan tenaga, waktu, dan pemikiran dalam menyusun materi yang bermutu dan relevan. Semoga buku ini tidak hanya menjadi bahan ajar yang berguna di ruang kelas, tetapi juga menjadi inspirasi dalam karya nyata pendidikan yang penuh cinta kasih dan pelayanan.

Akhir kata, saya berharap buku ini dapat memperkaya sumber literatur pendidikan di lingkungan STK Santo Yakobus Merauke dan memberi kontribusi positif bagi Gereja dan bangsa dalam menciptakan pendidikan yang bermakna dan membebaskan.

Merauke, Januari 2025
Ketua

Dr. Donatus Wea, S. Ag, Lic. Iur
NIDN. 2717097001



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan penyertaan-Nya, buku ajar Manajemen Sekolah ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai salah satu sumber belajar utama dalam mendukung proses perkuliahan pada Program Studi Pendidikan Keagamaan Katolik, khususnya di Sekolah Tinggi Katolik Santo Yakobus Merauke.

Manajemen sekolah merupakan salah satu pilar penting dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, efektif, dan humanis. Buku ajar ini hadir untuk memperkuat pemahaman mahasiswa mengenai prinsip-prinsip dasar manajemen pendidikan, struktur organisasi sekolah, pengelolaan sumber daya, perencanaan strategis seperti RKS dan RKAS, hingga penerapan nilai-nilai Kristiani dan semangat pelayanan dalam kepemimpinan sekolah. Seluruh topik disusun secara sistematis dengan mengacu pada kebijakan pendidikan nasional dan kebutuhan kontekstual lembaga pendidikan Katolik.

Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berlandaskan nilai iman Katolik dan berpijak pada semangat pelayanan di Tanah Papua, STK Santo Yakobus Merauke berkomitmen untuk menyiapkan para calon pendidik dan pemimpin pendidikan yang profesional, reflektif, serta memiliki integritas moral. Buku ini diharapkan menjadi salah satu instrumen akademik yang dapat memperkuat kompetensi pedagogik, manajerial, dan spiritual mahasiswa, sekaligus mendukung pengembangan kurikulum yang relevan dan transformatif.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh dosen, dan mitra pendidikan yang telah memberikan kontribusi, umpan balik, dan inspirasi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ajar ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, serta para pelaku pendidikan.

Merauke, Januari 2025

Penyusun

Dr. Berlinda S. Yunarti, S. Sos, M. Pd

DAFTAR ISI

PRAKATA Ketua Sekolah Tinggi Katolik Santo Yakobus Merauke.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KONSEP DAN PRINSIP MANAJEMEN SEKOLAH	8
BAB III PERENCANAAN SEKOLAH (RKS) DAN (RKAS)	26
BAB IV PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA SEKOLAH	39
BAB V KEPEMIMPINAN DALAM SEKOLAH	90
BAB VI PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN DAN SARANA PRASARANA SEKOLAH ..	114
BAB VII PENGELOLAAN KEUANGAN SEKOLAH SECARA TRANSPARAN DAN AKUNTABEL	146
BAB VIII MANAJEMEN KURIKULUM, SUPERVISI, DAN EVALUASI KINERJA SEKOLAH	174
BAB IX MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT	204
BAB X INOVASI DAN TRANSFORMASI MANAJEMEN SEKOLAH	215
DAFTAR PUSTAKA	230

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengantar Mata Kuliah

Manajemen sekolah adalah salah satu disiplin ilmu penting dalam bidang manajemen pendidikan yang membahas bagaimana sebuah lembaga pendidikan direncanakan, diorganisasi, dijalankan, dan dievaluasi secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam konteks pendidikan di Indonesia yang semakin dinamis, peran manajemen sekolah menjadi sangat strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan, efisiensi kelembagaan, serta menjawab tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi informasi. Oleh karena itu, mata kuliah ini menjadi bekal fundamental bagi calon pendidik agar memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni di lingkungan sekolah dasar maupun menengah.

Menurut Kompri (2020), manajemen sekolah tidak sekadar berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada aspek kepemimpinan, kolaborasi, dan inovasi yang mendukung proses pembelajaran dan pembentukan karakter siswa. Guru sebagai bagian integral dari sistem sekolah dituntut tidak hanya menjadi pelaksana kurikulum, tetapi juga turut serta dalam merancang program sekolah, membina relasi dengan masyarakat, serta terlibat aktif dalam evaluasi mutu pendidikan. Oleh karena itu, pemahaman tentang konsep dan praktik manajemen sekolah sangat penting untuk membentuk guru profesional yang mampu menjawab kebutuhan zaman.

Khusus dalam konteks pendidikan Katolik, manajemen sekolah perlu dijalankan dengan mengedepankan nilai-nilai spiritualitas pelayanan, keadilan, dan martabat manusia. Sekolah Katolik tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, melainkan juga pada pembinaan iman, etika, dan kepedulian sosial siswa. Dengan demikian, pembelajaran manajemen sekolah dalam program studi Pendidikan Keagamaan Katolik menjadi penting dalam mempersiapkan guru yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga visioner dan solider dalam menjalankan misi pendidikan Kristiani.

1.2 Tujuan dan Manfaat Buku Ajar

Sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pembelajaran pada mata kuliah Manajemen Sekolah, penyusunan buku ajar ini dimaksudkan untuk menyediakan sumber belajar yang sistematis, kontekstual, dan terintegrasi dengan capaian pembelajaran program studi Pendidikan Keagamaan Katolik. Buku ajar ini tidak hanya menyajikan teori-teori dasar dalam bidang manajemen pendidikan, tetapi juga dirancang dengan pendekatan aplikatif dan kontekstual sesuai dengan dinamika pengelolaan sekolah di Indonesia, khususnya di lingkungan sekolah Katolik.

Dengan menyelaraskan isi buku ini terhadap Rencana Pembelajaran Semester (RPS) dan kebutuhan pembelajaran berbasis *student-centered learning*, diharapkan mahasiswa tidak hanya memperoleh pengetahuan teoretis, tetapi juga keterampilan praktis dan sikap reflektif sebagai calon pendidik dan pemimpin sekolah di masa depan.

Buku ajar ini disusun untuk:

- a. Memberikan pemahaman konseptual dan praktis kepada mahasiswa mengenai ruang lingkup, prinsip, fungsi, dan praktik manajemen sekolah berdasarkan literatur ilmiah dan kebijakan pendidikan nasional terbaru.
- b. Membantu mahasiswa dalam membangun kompetensi manajerial yang mendukung pelaksanaan tugas sebagai guru Pendidikan Agama Katolik yang profesional, reflektif, dan kolaboratif.
- c. Menyediakan panduan pembelajaran terstruktur sesuai dengan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK), termasuk di dalamnya sub-CPMK, indikator pembelajaran, dan latihan berbasis kasus.
- d. Mendorong pengembangan sikap kritis, solid, dan kreatif mahasiswa dalam menganalisis persoalan nyata di sekolah serta menyusun solusi strategis yang relevan dan kontekstual.
- e. Menjadi referensi praktis bagi dosen dan tenaga pendidik lainnya dalam mengembangkan strategi pembelajaran inovatif, berbasis proyek, dan kontekstual lokal.

Dengan mengintegrasikan berbagai sumber ilmiah, kebijakan pemerintah, serta praktik terbaik dari sekolah-sekolah Katolik, buku ajar ini diharapkan mampu menjadi rujukan utama dalam proses pembelajaran yang membekali mahasiswa

dengan pemahaman menyeluruh dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan serta spiritualitas pelayanan. Sebagaimana dinyatakan oleh Sagala (2013), pembelajaran manajemen sekolah harus mampu mendorong mahasiswa untuk tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga pemikir dan inovator dalam sistem pendidikan.

1.3 Hubungan Manajemen Sekolah dengan Profesi Guru

Profesi guru tidak dapat dilepaskan dari dinamika dan sistem manajemen sekolah yang berlangsung dalam satuan pendidikan. Guru bukan sekadar pelaksana kurikulum, tetapi juga merupakan aktor utama dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pembelajaran, penilaian, pengembangan karakter siswa, dan bahkan keterlibatan sosial di masyarakat. Dalam paradigma pendidikan modern, guru dipandang sebagai mitra kepala sekolah dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerial, mulai dari perencanaan pembelajaran hingga evaluasi mutu sekolah. Oleh sebab itu, penguasaan prinsip dan praktik manajemen sekolah menjadi bagian integral dari kompetensi profesional guru.

Menurut Kompri (2020), keterlibatan guru dalam manajemen sekolah meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan dan program sekolah, serta mendorong terciptanya iklim kolaboratif yang produktif. Guru yang memahami prinsip manajemen akan lebih mampu menyusun rencana pembelajaran yang selaras dengan visi sekolah, mengelola kelas secara efektif, serta mengidentifikasi kebutuhan pengembangan siswa secara berkelanjutan. Keterlibatan tersebut juga mencerminkan prinsip manajemen partisipatif, di mana guru tidak lagi bekerja secara individual, melainkan sebagai bagian dari sistem pengambilan keputusan kolektif dalam organisasi sekolah.

Dalam konteks pendidikan Katolik, keterkaitan antara guru dan manajemen sekolah memiliki dimensi spiritualitas yang khas. Guru dipanggil untuk tidak hanya mengajar, tetapi juga memimpin melalui teladan dan pelayanan. Oleh karena itu, guru Katolik dituntut untuk mampu mengelola diri, waktu, relasi, dan tanggung jawab profesionalnya sesuai dengan nilai-nilai Injili seperti kasih, kejujuran, tanggung jawab, dan belas kasih. Hal ini sejalan dengan pedoman Direktorat Pendidikan Katolik KWI (2022), yang menekankan bahwa seorang guru Katolik harus turut serta dalam proses manajerial sekolah sebagai bentuk partisipasi dalam karya pelayanan gereja.

Seiring dengan berkembangnya kebijakan Merdeka Belajar, peran guru dalam manajemen sekolah semakin diperluas, termasuk dalam konteks pengembangan kurikulum operasional sekolah (KOSP), pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, serta evaluasi berbasis refleksi dan penguatan komunitas belajar. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2022) mendorong guru untuk menjadi agen transformasi di satuan pendidikan, yang berarti guru juga perlu memiliki kemampuan manajerial yang kontekstual, adaptif, dan berbasis nilai-nilai lokal serta spiritualitas yang relevan. Maka, pemahaman terhadap manajemen sekolah bukan hanya sebagai pelengkap, tetapi sebagai fondasi penting dalam membentuk profil guru yang unggul, reflektif, dan melayani.

1.4 Deskripsi Umum Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran mata kuliah Manajemen Sekolah dirancang untuk membekali mahasiswa dengan kompetensi yang mencakup aspek pengetahuan (kognitif), sikap (afektif), dan keterampilan (psikomotorik) secara terpadu. Dalam konteks Pendidikan Keagamaan Katolik, capaian ini diarahkan untuk memampukan mahasiswa menjadi guru dan tenaga pendidik yang tidak hanya memahami teori manajemen sekolah, tetapi juga mampu menerapkannya secara nyata dalam tata kelola lembaga pendidikan berbasis nilai-nilai Kristiani. Hal ini menjadi sangat penting mengingat dinamika dunia pendidikan saat ini menuntut adanya sinergi antara profesionalisme dan spiritualitas dalam praktik pendidikan.

Secara kognitif, mahasiswa diharapkan mampu menguasai konsep, prinsip, dan fungsi-fungsi manajemen sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Mereka juga perlu memahami struktur organisasi sekolah, pengelolaan tenaga kependidikan, sarana-prasarana, keuangan sekolah, serta supervisi dan evaluasi mutu sekolah. Kompetensi ini sejalan dengan Standar Nasional Pendidikan Tinggi yang menekankan penguasaan bidang ilmu secara mendalam serta kemampuan untuk berpikir logis, kritis, dan sistematis dalam mengembangkan dan menerapkan pengetahuan (Permendikbud No. 3 Tahun 2020).

Pada aspek sikap, mahasiswa dituntut untuk menunjukkan sensitivitas sosial dan semangat pelayanan dalam manajemen sekolah, sebagaimana tercermin dalam CPL Prodi PAK yang berorientasi pada spiritualitas pelayanan dan moderasi beragama. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, kerja sama, dan etos kerja kolektif menjadi fondasi utama dalam menjalankan praktik manajemen di

lingkungan sekolah Katolik. Dalam hal ini, pengembangan sikap profesional dan pelayanan menjadi bagian tak terpisahkan dari formasi pribadi calon guru Katolik (Direktorat Pendidikan Katolik KWI, 2022).

Dari sisi keterampilan, mahasiswa tidak hanya belajar teori, tetapi juga dilatih untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program-program manajerial sekolah. Melalui pendekatan berbasis proyek (project-based learning) dan studi kasus, mahasiswa didorong untuk berpikir inovatif dan adaptif terhadap tantangan manajerial sekolah masa kini, termasuk pemanfaatan teknologi digital dan penguatan jejaring kemitraan sekolah dengan masyarakat. Seperti dikemukakan dalam Panduan Capaian Pembelajaran Lulusan Perguruan Tinggi oleh Kemdikbudristek (2022), keterampilan lulusan harus mencakup kemampuan reflektif, kolaboratif, dan transformatif agar mampu menjadi agen perubahan dalam sistem pendidikan nasional.

1.5 Peta Kompetensi CPMK/Sub-CPMK dalam Buku Ajar

Peta kompetensi dalam buku ajar ini dirancang untuk mengintegrasikan capaian pembelajaran mata kuliah (CPMK) dan sub-capaian pembelajaran (Sub-CPMK) ke dalam struktur isi materi dan aktivitas pembelajaran. Peta ini sekaligus menjadi kerangka dasar dalam mengembangkan topik per bab, memastikan adanya keterpaduan antara tujuan pembelajaran, isi materi, metode pembelajaran, dan evaluasi.

Berikut adalah hubungan antara CPMK, Sub-CPMK, dan pokok bahasan yang disajikan dalam buku ajar:

CPMK	Sub CPMK	Kompetensi yang diharapkan	Bab dalam Buku Ajar
CPMK 1	Sub CPMK 1	Menjelaskan konsep, prinsip dan fungsi manajemen sekolah yang responsif terhadap nilai-nilai pelayanan	BAB II
CPMK 2	Sub CPMK 2	Menganalisis perencanaan sekolah (RKS dan RKAS) berdasarkan visi dan misi sekolah	BAB III
CPMK 3	Sub CPMK 3	Mendeskripsikan struktur organisasi dan pengorganisasian	BAB IV

		sumber daya sekolah secara kolaboratif	
CPMK 4	Sub CPMK 4	Menganalisis Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap budaya sekolah	BAB V
CPMK 5	Sub CPMK 5 dan 6	Menjelaskan pengelolaan tenaga kependidikan, sarana prasarana, dan keuangan secara akuntabel dan transparan	BAB VI & VII
CPMK 6	Sub CPMK 7	Mendeskripsikan manajemen kurikulum, supervisi akademik, dan evaluasi kinerja sekolah	BAB VIII
CPMK 7	Sub CPMK 8 dan 9	Menganalisis hubungan sekolah dan masyarakat serta merancang inovasi manajemen berbasis teknologi dan nilai pelayanan	BAB IX & X

Struktur ini disusun berdasarkan pendekatan berbasis capaian pembelajaran dan praktik kontekstual, serta mengintegrasikan nilai-nilai spiritualitas pelayanan sebagai ciri khas program studi Pendidikan Keagamaan Katolik. Setiap bab dalam buku ajar ini akan dilengkapi dengan pemantik refleksi, studi kasus, latihan terapan, dan rubrik evaluasi berbasis ketercapaian Sub-CPMK.

Penyusunan peta kompetensi yang terarah penting untuk memastikan keberlanjutan antara tujuan pembelajaran, isi materi, metode, dan evaluasi yang holistik (Kompri, 2020; Kemdikbudristek, 2022)

1.6 Panduan Penggunaan Buku Ajar

Buku ajar Manajemen Sekolah ini disusun untuk mendukung proses pembelajaran yang aktif, reflektif, dan kontekstual. Oleh karena itu, penggunaannya dirancang tidak hanya sebagai bahan bacaan pasif, tetapi juga sebagai panduan praktik pembelajaran berbasis aktivitas, kolaborasi, dan pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan sekolah. Buku ini dapat digunakan oleh mahasiswa, dosen, dan juga praktisi pendidikan yang ingin memperdalam kompetensinya dalam bidang manajemen sekolah.

Setiap bab dalam buku ini memuat komponen-komponen penting yaitu: uraian konsep, studi kasus kontekstual, kutipan dari sumber ilmiah dan kebijakan pendidikan nasional, contoh praktik baik (*best practices*), serta latihan reflektif yang mengajak mahasiswa untuk mengaitkan materi dengan pengalaman nyata di sekolah. Mahasiswa dianjurkan membaca dan memahami isi setiap bab sebelum sesi tatap muka, kemudian mendiskusikannya secara aktif dalam kelompok kecil atau forum kelas. Dalam beberapa bab, disediakan juga tugas berbasis proyek dan simulasi yang menuntut kolaborasi dan penyusunan solusi strategis secara inovatif.

Untuk mendukung pembelajaran berbasis *Student-Centered Learning* (SCL), beberapa bagian juga disesuaikan dengan metode *Project-Based Learning* (PjBL), *Case-Based Learning* (CBL), dan pendekatan reflektif yang relevan dalam membangun kompetensi manajerial dan kepemimpinan calon guru. Penggunaan rubrik penilaian yang disertakan dalam lampiran juga bertujuan memberi kejelasan bagi mahasiswa dalam memahami indikator keberhasilan tugas mereka.

Buku ini juga dimaksudkan sebagai sarana pembinaan nilai dan karakter. Mahasiswa diharapkan dapat merefleksikan makna spiritualitas pelayanan dalam praktik manajemen sekolah dan mengembangkan kepekaan sosial terhadap komunitas pendidikan yang mereka layani. Dengan cara ini, pembelajaran tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompeten secara teknis, tetapi juga pribadi yang solider, adaptif, dan menginspirasi dalam karya pendidikannya.

BAB II

KONSEP DAN PRINSIP MANAJEMEN SEKOLAH

2.1 Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Sekolah

2.1.1 Manajemen sekolah adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan semua kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah, agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Beberapa pengertian manajemen sekolah menurut para ahli :

a. Mulyasa (2009)

“Manajemen sekolah adalah suatu proses kerja sama yang sistematis, sistematis, dan sinkron antarwarga sekolah dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.”

b. Sagala (2013)

“Manajemen sekolah merupakan rangkaian tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan dalam lingkungan sekolah guna mencapai tujuan pendidikan.”

c. Kompri (2020)

“Manajemen sekolah adalah upaya terpadu dalam mengelola seluruh komponen sekolah, termasuk kurikulum, tenaga pendidik, keuangan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat agar berfungsi secara optimal dalam pencapaian visi-misi sekolah.”

d. Koontz & Weihrich (2008)

“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.” (Manajemen adalah proses merancang dan memelihara suatu lingkungan di mana individu, yang bekerja bersama dalam kelompok, secara efisien mencapai tujuan-tujuan yang telah dipilih).

Ketika diterapkan dalam konteks sekolah, definisi ini mencakup penciptaan sistem dan kepemimpinan untuk mendukung proses pendidikan.

e. Amka H. (2021)

“Manajemen sekolah adalah proses pengelolaan semua sumber daya yang dimiliki sekolah secara terencana dan sistematis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi agar tujuan pendidikan tercapai secara optimal.”

f. Depdiknas (2008)

“Manajemen sekolah adalah keseluruhan proses pengelolaan yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian semua aspek dalam satuan pendidikan agar tercapai tujuan pendidikan nasional.”

2.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sekolah

Ruang lingkup manajemen sekolah mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Setiap elemen dalam manajemen sekolah saling terintegrasi dan perlu dikelola secara terencana, terorganisir, dan sistematis. Menurut Kompri (2020) dan Mulyasa (2009), ruang lingkup manajemen sekolah secara umum mencakup delapan bidang utama berikut:

a. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Mengatur perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pembelajaran. Termasuk di dalamnya pengembangan kurikulum operasional satuan pendidikan (KOSP), pemilihan metode pembelajaran, dan penyusunan jadwal pelajaran.

b. Manajemen Peserta Didik

Mengelola penerimaan siswa baru, bimbingan, konseling, kegiatan ekstrakurikuler, serta penilaian dan pelaporan hasil belajar siswa.

c. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Meliputi rekrutmen, pengembangan profesional, pembinaan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier guru dan staf sekolah.

d. Manajemen Sarana dan Prasarana

Mengatur perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemeliharaan, dan penghapusan barang milik sekolah.

e. **Manajemen Keuangan dan Pembiayaan**

Mengelola sumber pendanaan (seperti dana BOS), perencanaan anggaran, pelaksanaan, pelaporan, dan audit keuangan sekolah.

f. **Manajemen Kesiswaan dan Layanan Khusus**

Meliputi pembinaan karakter, tata tertib siswa, serta layanan bimbingan dan konseling, perpustakaan, kantin, dan UKS.

g. **Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat**

Mengembangkan kemitraan sekolah dengan orang tua, komite sekolah, lembaga keagamaan, dunia usaha, dan masyarakat sekitar.

h. **Manajemen Budaya dan Iklim Sekolah**

Mengelola nilai, norma, kebijakan internal, dan suasana lingkungan belajar yang positif dan spiritual. Dalam sekolah Katolik, hal ini mencakup integrasi nilai-nilai Kristiani dalam seluruh aktivitas sekolah.

Gambar 1. Ruang Lingkup Manajemen Sekolah



2.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan kerangka dasar yang membimbing pelaksanaan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks sekolah, fungsi-fungsi manajemen tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga mendukung terbentuknya iklim pendidikan yang kondusif, kolaboratif, dan berdaya transformasi. Para ahli

manajemen secara umum menyepakati empat fungsi utama manajemen, yang dikenal dengan istilah POAC, yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.

a. Perencanaan (*planning*)

Merupakan fungsi dasar dalam manajemen yang berperan sebagai fondasi bagi seluruh kegiatan manajerial berikutnya. Dalam konteks sekolah, perencanaan melibatkan proses penetapan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, identifikasi kebutuhan sumber daya, serta penentuan strategi dan indikator keberhasilan. Perencanaan yang baik akan memberikan arah yang jelas, mencegah pemborosan sumber daya, dan memudahkan proses evaluasi atas hasil yang dicapai. Sebagaimana dikemukakan oleh Fayol yang dikutip Sikula, 2021, perencanaan merupakan kemampuan manajer untuk memproyeksikan masa depan dan menyusun program tindakan yang sesuai dengan kondisi organisasi.

Dalam lembaga pendidikan, perencanaan tidak hanya menyangkut urusan administratif dan keuangan, tetapi juga mencakup aspek-aspek kognitif, afektif, dan spiritual siswa. Oleh sebab itu, perencanaan sekolah harus berbasis pada kebutuhan peserta didik dan komunitasnya. Menurut Hasibuan (2020), perencanaan pendidikan mencakup kegiatan penyusunan visi, misi, tujuan, analisis kebutuhan, penentuan skala prioritas, dan alokasi sumber daya yang diselaraskan dengan kebijakan nasional maupun kebutuhan lokal. Dalam sekolah Katolik, nilai-nilai iman dan pelayanan menjadi bagian tak terpisahkan dari dasar perencanaan.

Perencanaan yang efektif harus didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal sekolah. Alat bantu seperti SWOT analysis (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) digunakan untuk mengevaluasi posisi sekolah dan merumuskan langkah strategis yang tepat. Menurut Raharjo & Lestari (2022), dalam jurnal Manajerial Pendidikan, perencanaan berbasis SWOT memberikan fleksibilitas kepada sekolah untuk beradaptasi dengan tantangan eksternal (seperti perubahan kebijakan, perkembangan teknologi) tanpa mengabaikan kekuatan internal (seperti nilai religiusitas, kultur organisasi). Sekolah yang melakukan perencanaan dengan metode analitis seperti ini lebih siap menghadapi perubahan dan lebih akuntabel dalam pelaporan kinerja.

Secara struktural, perencanaan sekolah biasanya dituangkan dalam dokumen seperti RKS (Rencana Kerja Sekolah) dan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). Dokumen ini tidak hanya menjadi panduan teknis bagi pelaksanaan kegiatan tahunan, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*), termasuk yayasan, orang tua, dan masyarakat. Sejak diberlakukannya pendekatan *school-based management*, partisipasi semua warga sekolah dalam proses perencanaan menjadi suatu keharusan. Menurut Suryana (2021) dalam Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, kepala sekolah yang melibatkan guru dan staf secara kolaboratif dalam penyusunan RKS menunjukkan hasil kinerja yang lebih optimal dan keterikatan kerja yang lebih kuat.

Lebih lanjut, perencanaan dalam manajemen sekolah perlu memperhatikan prinsip efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan pendidikan sesuai standar, sedangkan efisiensi mengacu pada penggunaan sumber daya secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan Hermansyah & Hidayat (2023) dalam Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan, yang menunjukkan bahwa sekolah dengan sistem perencanaan berbasis data dan evaluasi (*evidence-based planning*) cenderung memiliki alokasi anggaran yang lebih tepat dan capaian hasil belajar yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah dan tim manajemen untuk membekali diri dengan kemampuan analisis data, pemetaan kebutuhan, serta monitoring dan evaluasi.

Dalam konteks globalisasi saat ini kurikulum terus berkembang, fungsi perencanaan juga harus adaptif terhadap perubahan. Kurikulum Merdeka, misalnya, menuntut sekolah untuk menyusun rencana pembelajaran operasional (KOSP) yang fleksibel, kontekstual, dan berorientasi pada profil pelajar Pancasila. Maka, perencanaan di sekolah tidak lagi bersifat statis, tetapi menjadi proses dinamis yang terbuka terhadap inovasi, teknologi, dan refleksi nilai-nilai kebangsaan dan keimanan. Dengan pendekatan tersebut, perencanaan sekolah dapat menjadi instrumen strategis dalam menciptakan transformasi pendidikan yang berkeadilan dan berdaya ubah.

b. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian merupakan salah satu pilar utama dalam siklus manajemen. Dalam konteks sekolah, fungsi ini mencakup proses penataan dan pembagian tugas, penetapan struktur organisasi, serta pengelolaan sumber daya agar tujuan lembaga pendidikan dapat dicapai secara efisien. Pengorganisasian memastikan bahwa setiap unsur dalam sekolah memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, saling melengkapi, dan berorientasi pada pencapaian visi dan misi sekolah.

Menurut Daft (2021), pengorganisasian adalah proses penataan sumber daya manusia dan fisik dalam sistem kerja yang terstruktur, sehingga dapat mendukung proses pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks sekolah, ini berarti menata posisi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan staf lainnya ke dalam struktur organisasi yang logis dan sesuai kebutuhan. Hal ini menjadi fondasi penting agar fungsi-fungsi pendidikan dapat berjalan secara optimal.

Struktur organisasi sekolah harus disusun berdasarkan prinsip efisiensi, kejelasan wewenang, serta fleksibilitas terhadap perubahan. Misalnya, sekolah dengan jumlah siswa besar dan program kompleks perlu memiliki struktur organisasi yang lebih rinci, dengan pembagian unit kerja yang lebih spesifik seperti bidang kurikulum, kesiswaan, humas, dan sarpras. Sebaliknya, sekolah kecil dapat menggunakan struktur yang lebih ramping, dengan tugas ganda pada beberapa personel. Struktur organisasi yang baik tidak hanya mengatur tugas administratif, tetapi juga mencerminkan budaya kolaboratif dan akuntabilitas internal.

Selain menyusun struktur organisasi, fungsi pengorganisasian juga mencakup proses alokasi dan penempatan sumber daya. Ini termasuk pembagian tugas dan beban kerja guru, pengaturan jam mengajar, penugasan wali kelas, serta koordinasi kerja antarunit. Kegiatan ini membutuhkan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengenali kompetensi, minat, dan potensi staf agar setiap orang dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai (*the right man in the right place*). Penempatan yang tidak tepat dapat menimbulkan ketidakefisienan dan konflik kerja.

Dalam pengorganisasian modern, manajemen berbasis tim (*team-based management*) dan kolaborasi lintas fungsi menjadi pendekatan yang

dianjurkan. Ini berarti bahwa pengorganisasian tidak lagi bersifat hirarkis kaku, tetapi lebih fleksibel dengan memberi ruang kerja sama antarbagian dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Sebagaimana dikemukakan oleh Bush dan Glover (2014), pengorganisasian sekolah abad ke-21 memerlukan struktur yang mendukung inovasi, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan kolektif.

Pengorganisasian juga mencakup pembentukan tim kerja dan forum koordinasi internal seperti rapat staf, tim mutu, komite pengembangan sekolah, dan lainnya. Keberadaan forum ini penting untuk menjembatani komunikasi antara kepala sekolah dan seluruh personel, serta untuk membangun budaya reflektif dalam pengambilan keputusan. Penelitian oleh Wahyudi dan Rachman (2022) menunjukkan bahwa efektivitas organisasi sekolah sangat bergantung pada kejelasan struktur, koordinasi yang rutin, dan distribusi tanggung jawab yang adil.

Dalam konteks sekolah Katolik, fungsi pengorganisasian perlu mencerminkan nilai-nilai spiritualitas pelayanan, keadilan, dan solidaritas. Ini berarti pembagian tugas bukan hanya berdasarkan rasionalitas teknis, tetapi juga memperhatikan aspek keadilan, kesejahteraan bersama, dan semangat melayani. Struktur organisasi sekolah Katolik idealnya menampilkan kepemimpinan yang inklusif dan kolegial, di mana guru dan staf turut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan sekolah secara berkelanjutan.

Dengan demikian, fungsi pengorganisasian dalam manajemen sekolah bukan sekadar pembagian tugas administratif, tetapi merupakan proses strategis dalam membangun sistem kerja yang efektif, transparan, dan partisipatif. Struktur yang sehat memungkinkan semua komponen sekolah bekerja dalam harmoni, memahami perannya masing-masing, dan berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang holistik. Tanpa pengorganisasian yang baik, visi besar sekolah hanya akan menjadi slogan tanpa implementasi nyata.

c. Fungsi pelaksanaan atau penggerakan (*actuating*)

Merupakan inti dari proses manajerial karena berkaitan langsung dengan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, memotivasi, dan menggerakkan seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan yang

telah direncanakan. Dalam konteks manajemen sekolah, fungsi ini mencakup pelibatan kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, dan bahkan orang tua untuk bersama-sama mewujudkan visi dan misi sekolah secara sinergis. Tanpa pelaksanaan yang efektif, perencanaan dan pengorganisasian yang baik sekalipun tidak akan menghasilkan perubahan atau kemajuan nyata.

Pelaksanaan dalam manajemen sekolah mencakup beberapa elemen utama, yaitu kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communication*), motivasi (*motivation*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Kepala sekolah sebagai pemimpin utama harus mampu mempraktikkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks sekolah dan karakteristik warga sekolahnya. Gaya kepemimpinan yang humanis, demokratis, dan kolaboratif cenderung menghasilkan partisipasi yang tinggi dari guru dan staf dalam menjalankan program sekolah (Hoy & Miskel, 2013).

Aspek kepemimpinan transformatif menjadi sangat penting dalam pelaksanaan manajemen sekolah modern. Pemimpin transformatif tidak hanya memberi perintah, tetapi menginspirasi, memberi teladan, dan membangkitkan semangat kolektif warga sekolah untuk bekerja secara antusias. Penelitian terbaru oleh Wijaya & Sutrisno (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif kepala sekolah berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja guru dan efektivitas pelaksanaan kurikulum merdeka di sekolah dasar.

Selanjutnya, komunikasi yang efektif menjadi sarana penting dalam pelaksanaan manajemen. Komunikasi yang terbuka dan dua arah antara pimpinan dan anggota tim mendorong terbentuknya kepercayaan, mempercepat penyelesaian masalah, dan mencegah konflik. Komunikasi juga menjadi instrumen dalam menyosialisasikan kebijakan, prosedur, serta visi-misi sekolah. Dalam studi oleh Maryani dan Hardiyanto (2021), keterbukaan komunikasi kepala sekolah terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja guru serta iklim kerja yang sehat.

Pelaksanaan juga tidak dapat dilepaskan dari motivasi kerja. Kepala sekolah harus memahami bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan dorongan yang berbeda dalam bekerja. Teori motivasi seperti *Hierarchy of Needs* (Maslow), *Two-Factor Theory* (Herzberg), dan *Self-Determination*

Theory (Deci & Ryan) dapat dijadikan dasar untuk menyusun strategi motivasi yang kontekstual. Guru dan staf akan bekerja secara optimal ketika mereka merasa dihargai, dibutuhkan, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan sekolah.

Pengambilan keputusan yang bijak juga menjadi bagian dari fungsi pelaksanaan. Kepala sekolah tidak hanya dituntut mengambil keputusan yang cepat, tetapi juga berdasarkan data, refleksi, dan masukan dari berbagai pihak. Proses ini harus melibatkan guru dan stakeholder sekolah lainnya agar keputusan yang diambil bersifat kolektif dan diterima secara luas. Dalam sistem pendidikan Katolik, prinsip kehati-hatian (*prudence*) dan musyawarah menjadi nilai penting dalam proses ini.

Dalam praktiknya, pelaksanaan manajemen yang berhasil juga ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun budaya kerja positif, termasuk disiplin, saling menghargai, dan saling mendukung antaranggota sekolah. Budaya ini tidak bisa dibentuk hanya dengan peraturan, tetapi melalui keteladanan dan relasi yang manusiawi antara pimpinan dan staf. Kepala sekolah harus menjadi pribadi yang hadir secara nyata (*being present*) dalam dinamika harian sekolah (Bennis & Nanus, 2007).

Selain itu pelaksanaan manajemen yang efektif harus senantiasa disertai dengan proses refleksi dan evaluasi agar pelaksanaannya tetap adaptif terhadap perubahan, baik dari sisi kebijakan pendidikan, teknologi, maupun kebutuhan siswa. Pelaksanaan bukan proses kaku yang satu arah, tetapi bersifat dinamis dan kontekstual. Sekolah sebagai organisasi pembelajar (*learning organization*) harus terbuka pada pembaharuan dalam setiap langkah pelaksanaannya (Senge, 2006).

d. Fungsi pengawasan/Evaluasi (*controlling*)

Manajemen sekolah merupakan aktivitas penting untuk menjamin bahwa pelaksanaan program dan kegiatan sekolah sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan bukan semata-mata proses mencari kesalahan, melainkan upaya sistematis untuk mengukur kinerja, mengidentifikasi deviasi, dan menyusun tindak lanjut perbaikan secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam dunia pendidikan,

fungsi ini memiliki makna strategis karena menjadi dasar bagi evaluasi mutu lembaga secara menyeluruh.

Dalam praktik manajemen sekolah, pengawasan dilakukan terhadap berbagai bidang seperti pembelajaran, keuangan, sarana-prasarana, dan kinerja sumber daya manusia. Salah satu bentuk konkret dari fungsi pengawasan adalah pelaksanaan supervisi akademik terhadap guru. Melalui supervisi yang efektif, kepala sekolah dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan proses pembelajaran, memberikan umpan balik membangun, serta menyusun rencana pengembangan profesional guru. Pengawasan yang dilakukan secara partisipatif dan kolaboratif mendorong budaya saling belajar dalam komunitas pendidikan.

Menurut Robbins dan Coulter (2020), pengawasan mencakup tiga tahapan utama: penetapan standar kinerja, pengukuran hasil kerja, dan tindakan korektif. Dalam konteks sekolah, standar tersebut bisa berupa indikator kinerja pendidikan (IKM), capaian pembelajaran siswa, efektivitas pemanfaatan dana BOS, atau pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler. Tanpa pengawasan yang tepat, sekolah berisiko mengalami ketidaktercapaian tujuan, pemborosan sumber daya, dan penurunan mutu layanan pendidikan.

Bentuk pengawasan dalam manajemen sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua: pengawasan internal dan pengawasan eksternal. Pengawasan internal dilakukan oleh kepala sekolah, tim manajemen, atau komite mutu sekolah, sedangkan pengawasan eksternal dapat dilakukan oleh pengawas dari dinas pendidikan, auditor keuangan, atau pihak yayasan. Dalam sistem pendidikan Katolik, pengawasan juga mencakup dimensi nilai dan spiritualitas, sehingga menekankan pentingnya integritas, tanggung jawab, dan pelayanan dalam setiap proses evaluasi.

Penelitian terbaru oleh Wijaya & Rahayu (2022) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang memiliki sistem pengawasan terstruktur dengan melibatkan aktif guru dan komite sekolah cenderung mengalami peningkatan mutu layanan, baik dari sisi akademik maupun manajemen. Evaluasi yang dilakukan secara kolaboratif membangun rasa memiliki dan keterlibatan yang lebih besar dari seluruh warga sekolah. Hal ini sejalan dengan prinsip *school-based management* (SBM) yang menempatkan pengawasan

sebagai bagian integral dari siklus perencanaan dan pengambilan keputusan.

Dalam pengelolaan keuangan sekolah, pengawasan dilakukan melalui audit internal, pelaporan berkala, dan transparansi penggunaan anggaran. Sistem pelaporan keuangan seperti ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) dan SIPLAH (Sistem Informasi Pengadaan Sekolah) yang diterapkan Kemendikbudristek menjadi sarana modern dalam mendukung akuntabilitas dan transparansi manajemen keuangan sekolah. Guru dan kepala sekolah harus dibekali literasi keuangan agar mampu melaksanakan fungsi pengawasan keuangan secara bertanggung jawab.

2.3 Prinsip-prinsip Manajemen Sekolah

Prinsip-prinsip manajemen sekolah merupakan pedoman fundamental yang menjadi dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial dalam lingkungan pendidikan. Prinsip-prinsip ini penting untuk memastikan bahwa proses manajemen berjalan secara efektif, efisien, berkelanjutan, dan sesuai dengan nilai-nilai pendidikan. Dalam praktiknya, prinsip-prinsip ini membantu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan untuk bekerja secara terarah, terukur, dan bertanggung jawab terhadap tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Salah satu prinsip utama adalah prinsip efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menekankan pada penggunaan sumber daya secara optimal baik itu tenaga, waktu, dana, maupun fasilitas sedangkan efektivitas mengarah pada pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Sekolah sebagai organisasi publik memiliki tanggung jawab moral dan sosial untuk menghindari pemborosan dan memastikan setiap kegiatan memberikan nilai tambah bagi peserta didik dan komunitas sekolah secara luas (Gunawan, 2020).

Prinsip akuntabilitas dan transparansi menjadi sangat penting terutama dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah dan tim manajemen harus mampu mempertanggungjawabkan setiap kebijakan, program, dan penggunaan anggaran kepada seluruh pemangku kepentingan baik internal (guru, siswa, orang tua) maupun eksternal (yayasan, dinas pendidikan). Seiring dengan digitalisasi sistem pendidikan, pelaporan berbasis aplikasi seperti ARKAS dan SIPLah memperkuat prinsip ini (Kemendikbudristek, 2021).

Prinsip partisipasi menekankan pentingnya keterlibatan seluruh warga sekolah, termasuk guru, siswa, orang tua, dan komite sekolah dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Manajemen sekolah yang partisipatif akan membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) yang tinggi, memperkuat solidaritas, dan meningkatkan motivasi kerja seluruh elemen. Penelitian oleh Lestari & Hartati (2022) menemukan bahwa partisipasi guru dan orang tua dalam manajemen sekolah berkorelasi positif dengan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Selanjutnya adalah prinsip desentralisasi dan otonomi, yang memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan menyusun kebijakan internal berdasarkan kebutuhan lokal. Dalam sistem *school-based management* (SBM), sekolah diberi keleluasaan untuk merancang program pengembangan sekolah yang kontekstual, inovatif, dan sesuai dengan karakteristik peserta didik. Hal ini relevan dalam kerangka Merdeka Belajar, yang menekankan fleksibilitas dan kebermaknaan pembelajaran (Anugrah, 2021).

Prinsip keadilan dan inklusivitas sangat penting dalam memastikan bahwa semua peserta didik memperoleh kesempatan yang setara untuk berkembang. Manajemen sekolah harus memperhatikan kelompok-kelompok rentan dan minoritas serta menyediakan layanan yang sensitif terhadap perbedaan latar belakang sosial, ekonomi, agama, dan budaya. Prinsip ini juga mendukung penguatan nilai-nilai multikultural dan moderasi beragama di lingkungan sekolah.

Prinsip berikutnya adalah orientasi pada mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Dalam prinsip ini, sekolah harus menjalankan siklus evaluasi diri secara berkala, melakukan inovasi, dan memperbarui program serta strategi manajemen untuk menjawab tantangan zaman. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajar harus menjadi motor penggerak perubahan yang adaptif, reflektif, dan berbasis data (Syamsudin & Widodo, 2023).

Dalam konteks sekolah Katolik, prinsip spiritualitas pelayanan menjadi ciri khas yang membedakan pendekatan manajerial. Kepemimpinan dijalankan bukan untuk kekuasaan, melainkan sebagai bentuk pelayanan kepada komunitas. Nilai-nilai seperti kasih, kejujuran, kerendahan hati, dan belas

kasih harus tercermin dalam semua kebijakan dan praktik pengelolaan sekolah. Ini sejalan dengan misi sekolah Katolik sebagai perpanjangan tangan Gereja dalam membentuk manusia seutuhnya (Direktorat Pendidikan Katolik KWI, 2022).

Selain prinsip-prinsip diatas, prinsip fleksibilitas dan adaptabilitas juga sangat penting di era disrupsi digital dan perubahan sosial. Sekolah harus mampu merespons perkembangan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, serta dinamika masyarakat dengan strategi yang kreatif dan terbuka terhadap pembaruan. Penggunaan teknologi dalam manajemen sekolah, baik untuk administrasi, komunikasi, maupun evaluasi, menjadi syarat mutlak agar sekolah tetap relevan dan kompetitif (Siregar, 2023).

2.4 Nilai-nilai Kristiani dan Moderasi Beragama dalam Manajemen

Dalam konteks pendidikan Katolik, manajemen sekolah bukan hanya bersifat administratif dan teknis, melainkan juga bersifat transformatif dan spiritual. Sebagai bagian dari karya pelayanan Gereja, sekolah Katolik dipanggil untuk menjadi ruang pewartaan nilai-nilai Injili, baik dalam proses belajar mengajar maupun dalam pengelolaan institusi. Oleh karena itu, manajemen sekolah Katolik harus dilandasi oleh nilai-nilai Kristiani, seperti kasih, pelayanan, keadilan, integritas, kerendahan hati, dan pengharapan. Nilai-nilai ini membentuk orientasi dasar dari seluruh kebijakan dan keputusan yang diambil dalam organisasi sekolah.

Salah satu nilai sentral dalam tradisi Katolik adalah kasih (*agape*), yang menjadi dasar relasi antarwarga sekolah. Kepala sekolah dan guru dipanggil untuk memimpin dan melayani dengan kasih, bukan karena kewenangan jabatan, tetapi karena panggilan untuk membentuk pribadi yang utuh. Kasih tidak hanya terlihat dalam interaksi sosial, tetapi juga dalam keadilan struktural sekolah: perlakuan adil terhadap guru, perhatian terhadap siswa berkebutuhan khusus, serta keberpihakan pada yang kecil dan lemah. Sebagaimana dinyatakan oleh Paus Fransiskus (2020), “kasih dalam pendidikan adalah tindakan revolusioner yang membebaskan dan membangun.”

Nilai pelayanan (*servant leadership*) menempatkan pemimpin sekolah sebagai pelayan komunitas, bukan pemegang kuasa. Model ini sejalan dengan kepemimpinan Kristus yang “datang bukan untuk dilayani, tetapi untuk

melayani” (Mat. 20:28). Dalam manajemen sekolah, prinsip ini diterapkan melalui keterbukaan, dialog, pengambilan keputusan partisipatif, dan empati terhadap kebutuhan semua anggota komunitas sekolah. Penelitian oleh Leko & Aryani (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis pelayanan di sekolah Katolik meningkatkan rasa memiliki dan kinerja guru secara signifikan.

Sejalan dengan semangat cinta kasih, nilai keadilan harus menjadi prinsip utama dalam pengelolaan sekolah. Keadilan dalam konteks ini bukan hanya menyangkut aspek hukum, tetapi juga keadilan distributif dan sosial: pemberian akses yang setara bagi semua siswa, kebijakan penerimaan yang inklusif, dan distribusi sumber daya yang adil. Guru dan kepala sekolah diharapkan menjadi agen keadilan dalam komunitas pendidikan, sesuai dengan ajaran sosial Gereja yang mengedepankan martabat manusia dan solidaritas sosial (Pontifical Council for Justice and Peace, 2004).

Selain nilai-nilai Kristiani, manajemen sekolah juga perlu dijalankan dengan semangat moderasi beragama, terutama dalam masyarakat yang pluralistik seperti Indonesia. Moderasi beragama mengandung empat pilar utama: komitmen kebangsaan, toleransi, anti kekerasan, dan akomodatif terhadap budaya lokal (Kemenag RI, 2019). Sekolah Katolik, meskipun berakar pada iman Katolik, harus mampu menjadi ruang dialog dan kolaborasi antaragama, memfasilitasi pemahaman lintas iman, serta menghormati keberagaman latar belakang peserta didik dan tenaga pendidik.

Implementasi moderasi beragama dalam manajemen sekolah dapat dilakukan melalui berbagai cara: penerapan kurikulum yang inklusif, pembiasaan nilai-nilai toleransi dalam kegiatan sekolah, serta pembinaan relasi yang sehat dengan komunitas agama lain di sekitar sekolah. Hal ini juga sejalan dengan dokumen *Nostra Aetate* dari Konsili Vatikan II yang mendorong dialog dan kerja sama antarumat beragama. Sikap moderat ini menjadi wujud nyata dari iman Katolik yang tidak eksklusif, melainkan terbuka terhadap dunia dan bekerja sama dalam membangun kebaikan bersama (*bonum commune*).

Pada akhirnya, integrasi nilai-nilai Kristiani dan moderasi beragama dalam manajemen sekolah membentuk suatu ekosistem pendidikan yang bukan hanya kompeten secara akademik, tetapi juga manusiawi dan spiritual.

Sekolah bukan sekadar tempat belajar, tetapi juga tempat tumbuh dan menjadi pribadi yang mencintai sesama, menghargai perbedaan, serta berkontribusi bagi masyarakat. Dengan demikian, manajemen sekolah Katolik menjadi bagian dari misi evangelisasi yang relevan dengan tantangan zaman dan kebutuhan sosial saat ini.

2.5 Tugas Refleksi (Individu) dan Studi Kasus (Kelompok)

2.5.1 Refleksi Individu

Petunjuk: Bacalah kembali uraian tentang konsep dan prinsip manajemen sekolah. Kemudian renungkan dan tulislah jawaban singkat dari pertanyaan-pertanyaan berikut ini dalam $\frac{1}{2}$ –1 halaman.

- a. Apa makna manajemen sekolah bagi Anda secara pribadi sebagai calon guru?
- b. Jelaskan bagaimana pemahaman tentang manajemen sekolah mengubah cara Anda memandang peran guru di sekolah.
- c. Nilai Kristiani apa yang menurut Anda paling penting untuk dihidupi dalam manajemen sekolah? Berikan alasan dan contoh penerapannya.
- d. Apa tantangan terbesar dalam mewujudkan prinsip-prinsip manajemen sekolah yang efektif dan adil?
- e. Refleksikan berdasarkan pengalaman pribadi atau pengamatan Anda terhadap sekolah.

2.5.2 Studi Kasus: Dilema Manajerial di SDK Santo Fransiskus

SDK Santo Fransiskus merupakan sekolah dasar Katolik di daerah pinggiran kota. Sekolah ini memiliki 9 guru tetap, 3 guru honorer, dan 150 siswa. Kepala sekolah yang baru diangkat, Ibu Veronika, menghadapi berbagai persoalan:

- Program kerja sekolah tidak memiliki arah yang jelas karena tidak ada RKS yang diperbarui sejak 4 tahun terakhir.
- Hubungan antar guru cukup renggang karena gaya kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya yang otoriter.
- Dana BOS sering terlambat disalurkan dan tidak ada pelaporan keuangan yang terbuka.

- Beberapa guru tidak merasa dilibatkan dalam penyusunan keputusan sekolah.

Tugas Mahasiswa:

- Identifikasi fungsi-fungsi manajemen (POAC) yang tidak berjalan optimal di sekolah ini. Jelaskan dengan alasan.
- Berdasarkan prinsip-prinsip manajemen sekolah yang telah dipelajari, buatlah rekomendasi tindakan awal yang dapat diambil Ibu Veronika dalam 3 bulan pertama masa kepemimpinannya.
- Bagaimana sebaiknya Ibu Veronika mengintegrasikan nilai-nilai Kristiani dan prinsip moderasi dalam kepemimpinan dan pengambilan keputusannya?
- Refleksikan: Jika Anda menjadi bagian dari tim manajemen sekolah ini, nilai apa yang paling Anda pegang untuk mengubah situasi sekolah ke arah yang lebih baik?

2.5.3 Rubrik Penilaian

Tabel 1. Rubrik Penilaian Tugas Individu Konsep dan Prinsip Manajemen Sekolah

Aspek yang Dinilai	Skor Maksimal	Kriteria Penilaian
Kedalaman Refleksi Pribadi	30	Refleksi menunjukkan pemahaman pribadi yang mendalam tentang makna manajemen sekolah dan kaitannya dengan peran guru. Disertai contoh konkret.
Integrasi Nilai Kristiani	20	Mengaitkan prinsip manajemen dengan nilai kasih, pelayanan, keadilan, atau kerendahan hati dalam konteks sekolah.

Analisis Tantangan Manajerial	20	Menyebutkan tantangan aktual yang mungkin terjadi di sekolah dan merefleksikan sikap
		solutif dan etis dalam menghadapinya.
Keaslian & Keutuhan Narasi	20	Tulisannya orisinal, tidak copy-paste, dan tersusun runtut dengan alur pemikiran yang logis.
Kerapian dan Bahasa	10	Bahasa baku, jelas, dan bebas dari kesalahan penulisan serius.
TOTAL SKOR	100	

Tabel 2. Rubrik Penilaian Kelompok Konsep dan Prinsip Manajemen Sekolah

Aspek yang Dinilai	Skor Maksimal	Kriteria Penilaian
Identifikasi Masalah Berdasarkan POAC	25	Mahasiswa mampu mengaitkan masalah dengan fungsi-fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara akurat.
Rekomendasi Tindakan Solutif	25	Memberikan saran yang realistis, relevan, dan sesuai prinsip manajemen pendidikan berbasis nilai Kristiani.
Integrasi Nilai Kristiani & Moderasi	20	Solusi dan pendekatan mencerminkan nilai kasih, pelayanan, keadilan, toleransi, dan sikap terbuka terhadap keragaman.

Argumentasi dan Kejelasan Analisis	20	Alur pemikiran logis, setiap solusi disertai alasan yang kuat. Tidak sekadar mengulang isi kasus.
Kerapian dan Presentasi Tertulis	10	Struktur tulisan baik, bahasa akademik, dan sesuai kaidah tata tulis ilmiah.
TOTAL SKOR	100	

Skala Penilaian Umum

- **91–100** = Sangat Baik (5)
- **81–90** = Baik (4)
- **71–80** = Cukup (3)
- **61–70** = Tidak Baik (2)
- **≤60** = Sangat Tidak Baik (1)

BAB III

PERENCANAAN SEKOLAH (RKS) DAN (RKAS)

3.1 Konsep dan Tujuan Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi dasar dan strategis dalam manajemen sekolah. Tanpa perencanaan yang baik, sebuah sekolah cenderung berjalan secara reaktif, tidak terarah, dan sulit mengevaluasi keberhasilannya. Oleh karena itu, dalam konteks pendidikan dasar dan menengah, keberadaan dokumen perencanaan seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) menjadi fondasi utama bagi pengelolaan yang efektif dan akuntabel. Perencanaan sekolah harus mampu menjawab tantangan-tantangan lokal dan global dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik, visi lembaga, serta ketersediaan sumber daya.

RKS adalah dokumen strategis yang berisi arah kebijakan, program, dan indikator capaian sekolah dalam jangka menengah (3 sampai 4 tahun). RKS merangkum visi-misi sekolah, hasil evaluasi diri sekolah (EDS), analisis kebutuhan, serta rencana pengembangan mutu berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Sedangkan RKAS adalah penjabaran tahunan dari RKS dalam bentuk kegiatan yang dirinci dengan alokasi anggaran. Dengan demikian, RKAS adalah perencanaan operasional yang lebih spesifik dan detail.

Menurut Mulyono (2021), RKS dan RKAS merupakan alat perencanaan yang bertujuan untuk “mengintegrasikan aspirasi pemangku kepentingan sekolah dalam rangka mewujudkan mutu pendidikan yang merata dan berkelanjutan.” Sekolah sebagai unit layanan publik harus mampu menyusun rencana kerja yang terukur, partisipatif, dan transparan. Proses penyusunan RKS dan RKAS tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah, melainkan juga melibatkan guru, komite sekolah, dan masyarakat.

Tujuan utama pembelajaran topik ini adalah agar mahasiswa sebagai calon tenaga pendidik dan manajer pendidikan dapat memahami dan menguasai prinsip-prinsip dasar perencanaan pendidikan, mampu membaca kebijakan pemerintah tentang pengelolaan pendidikan, serta mengembangkan keterampilan dalam menyusun RKS dan RKAS secara sistematis. Hal ini selaras dengan kompetensi

yang dibutuhkan dalam era *school-based management* (SBM), di mana otonomi dan akuntabilitas sekolah menjadi prioritas utama.

Perencanaan yang baik ditandai oleh prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Dalam konteks sekolah, tujuan yang ditetapkan dalam RKS dan RKAS harus jelas, dapat diukur, realistis dengan kondisi sumber daya sekolah, relevan terhadap kebutuhan peserta didik, dan memiliki kerangka waktu pelaksanaan. Hal ini dipertegas oleh Wibowo (2022) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa “kegagalan banyak program sekolah berakar pada perencanaan yang tidak berbasis data dan tidak realistis terhadap sumber daya.”

Gambar 2. Kerangka Kerja SMART dalam Manajemen Sekolah



Mahasiswa perlu dilatih untuk menganalisis data sekolah seperti nilai rapor mutu, hasil asesmen nasional, keterlibatan orang tua, dan tren kebutuhan peserta didik, untuk dapat menyusun rencana yang berbasis kebutuhan nyata (*needs-based planning*). Kemampuan membaca dan menafsirkan dokumen seperti Dapodik, ARKAS, dan hasil EDS menjadi keterampilan penting dalam era digitalisasi pendidikan. Penyusunan RKS dan RKAS kini juga ditopang oleh aplikasi daring seperti e-RKAS dan SIPLah yang memperkuat transparansi dan efisiensi pengelolaan.

Dalam dimensi operasional, RKAS memuat rincian program dan kegiatan seperti peningkatan mutu pembelajaran, pelatihan guru, pengadaan alat peraga, pemeliharaan sarana prasarana, serta pengembangan budaya sekolah. Oleh karena itu, pemahaman tentang struktur anggaran, pengelompokan belanja (belanja pegawai, barang/jasa, modal), dan prinsip akuntabilitas publik menjadi bagian integral dari penguasaan materi ini. Sesuai Permendikbud No. 2 Tahun 2022 tentang Juknis BOS, penyusunan RKAS wajib disesuaikan dengan menu BOS yang telah ditetapkan pemerintah.

Melalui pembelajaran topik ini, mahasiswa juga diharapkan mampu mengevaluasi kesesuaian antara visi sekolah dan perencanaan program. Tidak jarang ditemukan RKAS yang tidak mencerminkan arah kebijakan sekolah atau hanya menyalin format tahun sebelumnya tanpa analisis konteks. Oleh karena itu, mahasiswa akan dilatih melalui studi kasus dan praktik simulatif menyusun RKS-RKAS secara kolaboratif dan aplikatif. Tujuan akhirnya adalah agar calon pendidik tidak hanya memahami prosedur administratif, tetapi juga memiliki kesadaran kritis dan tanggung jawab dalam perencanaan mutu pendidikan.

Topik ini juga membuka ruang diskusi bagi mahasiswa untuk memahami pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan perencanaan dan partisipasi warga sekolah dalam proses perencanaan. Dalam sistem pendidikan modern, perencanaan bukanlah wewenang tunggal kepala sekolah, tetapi proses kolektif yang dibangun melalui musyawarah, refleksi data, dan proyeksi masa depan pendidikan. Budaya sekolah yang sehat dapat dilihat dari keterbukaan dalam proses penyusunan dan pelaksanaan rencana.

Dengan menguasai konsep dan praktik perencanaan sekolah, mahasiswa dipersiapkan untuk menjadi pendidik dan pemimpin pendidikan masa depan yang memiliki kompetensi strategis dan profesional. Lebih jauh lagi, mereka diharapkan menjadi bagian dari transformasi manajemen sekolah di Indonesia, dari model birokratis menjadi model partisipatif dan berbasis mutu. Pendidikan bermutu hanya dapat dibangun dengan perencanaan yang kuat, realistis, dan berkelanjutan.

3.2 Komponen dan Struktur RKS dan RKAS

Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) adalah dua dokumen inti dalam sistem manajemen sekolah yang berfungsi sebagai panduan pengelolaan, pengembangan, dan evaluasi sekolah secara berkelanjutan. RKS memuat arah kebijakan strategis jangka menengah (3

atau 4 tahun), sedangkan RKAS adalah perencanaan tahunan yang memuat rincian kegiatan dan alokasi anggaran. Kedua dokumen ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan komitmen sekolah terhadap perbaikan mutu, akuntabilitas publik, dan efisiensi penggunaan sumber daya.

3.2.1 Komponen RKS dan RKAS

3.2.1.1 Komponen RKS

Menurut Panduan Penyusunan RKS-RKAS dari Kemendikbudristek (2021), dokumen RKS terdiri atas tujuh komponen utama yang saling terkait:

- a. Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah
 - 1) Menyatakan arah jangka panjang dan identitas sekolah.
 - 2) Merupakan fondasi utama yang menjadi acuan semua program pengembangan.
- b. Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
 - 1) Analisis situasi dan kondisi sekolah berdasarkan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).
 - 2) Termasuk capaian akademik, kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi masyarakat, dan data mutu lainnya.
- c. Analisis SWOT
 - 1) Menyajikan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan tantangan (*Threats*).
 - 2) Berguna dalam menetapkan prioritas program berdasarkan potensi dan tantangan riil sekolah.
- d. Isu Strategis dan Permasalahan Utama
 - 1) Menyimpulkan hasil EDS dan SWOT menjadi rumusan masalah prioritas.
- e. Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja
 - 1) Dirumuskan berdasarkan hasil identifikasi masalah dan disesuaikan dengan visi-misi.
 - 2) Harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).
- f. Strategi dan Program Pengembangan

- 1) Menjelaskan cara pencapaian tujuan, termasuk strategi pendekatan dan jenis kegiatan.
- g. Rencana Monitoring dan Evaluasi (Monev)
 - 1) Menjelaskan indikator, alat ukur, dan waktu evaluasi program kerja sekolah.

RKS merupakan cerminan peta jalan strategis bagi satuan pendidikan dalam mewujudkan visi dan perbaikan mutu pendidikan yang berkelanjutan (Haryono, 2023 : 62)

3.2.1.2 Komponen RKAS

RKAS disusun setiap tahun sebagai bentuk konkret implementasi dari RKS, serta sebagai dasar pengelolaan keuangan sekolah. RKAS memuat rincian kegiatan sekolah dalam satu tahun anggaran dan dikaitkan dengan kebutuhan biaya. Sesuai dengan Permendikbudristek No. 2 Tahun 2022 tentang Juknis BOS Reguler, komponen utama RKAS terdiri atas:

- a. Identitas Sekolah dan Informasi Umum
Nama sekolah, NPSN, jenjang, alamat, dan identitas kepala sekolah serta bendahara.
- b. Rincian Program dan Kegiatan
Disusun berdasarkan menu kegiatan dana BOS: pembelajaran dan ekstrakurikuler, pembelian alat/bahan ajar, pengembangan guru, pemeliharaan sarana, dan lainnya.
- c. Kode Anggaran dan Jenis Belanja
Kegiatan diklasifikasikan berdasarkan kode belanja: belanja pegawai, barang/jasa, dan modal.
- d. Sumber Dana dan Estimasi Biaya
Menyebutkan sumber dana (BOS pusat, komite, yayasan, bantuan daerah), beserta estimasi kebutuhan.
- e. Jadwal Pelaksanaan Kegiatan
Kegiatan dijadwalkan berdasarkan triwulan atau semester.
- f. Penanggung Jawab Kegiatan
Setiap kegiatan harus memiliki penanggung jawab yang jelas (kepala sekolah, guru, atau tim kerja).
- g. Mekanisme Pelaporan dan Verifikasi

Mengacu pada aplikasi e-RKAS, ARKAS, dan laporan pertanggungjawaban keuangan.

RKAS adalah instrumen utama akuntabilitas publik sekolah dan alat kendali mutu dalam implementasi kebijakan pendidikan berbasis anggaran (Sutisna & Wijaya, 2022, : 91)

3.2.1.3 Hubungan RKS dan RKAS

Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) merupakan dua dokumen perencanaan yang saling melengkapi dalam sistem manajemen sekolah. RKS berfungsi sebagai dokumen induk strategis yang memuat arah pengembangan sekolah dalam jangka menengah (tiga sampai empat tahun), sedangkan RKAS adalah penjabaran operasional tahunan dari RKS yang memuat kegiatan konkret beserta perencanaan anggarannya. Dengan demikian, RKAS tidak dapat berdiri sendiri tanpa mengacu pada RKS, karena seluruh program dan pembiayaan tahunan harus bersumber dari perencanaan strategis yang sudah dirumuskan sebelumnya.

Hubungan antara RKS dan RKAS dapat digambarkan secara hierarkis dan fungsional. Secara hierarkis, RKS menjadi payung utama yang mendasari semua perencanaan dan penganggaran sekolah, sedangkan RKAS berada di bawahnya sebagai implementasi teknis. Secara fungsional, RKS menjelaskan apa yang ingin dicapai oleh sekolah dalam beberapa tahun ke depan (visi, tujuan, strategi), sementara RKAS menjelaskan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai melalui kegiatan tahunan dan alokasi sumber daya. Misalnya, jika dalam RKS dicantumkan tujuan meningkatkan literasi siswa, maka dalam RKAS harus muncul kegiatan pendukung seperti pengadaan buku, pelatihan literasi guru, atau penyelenggaraan lomba baca.

Menurut Sutisna dan Wijaya (2022), hubungan RKS dan RKAS yang lemah dapat menyebabkan tumpang tindih kegiatan, penggunaan anggaran yang tidak tepat sasaran, serta rendahnya efektivitas program sekolah. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk menyusun RKAS berdasarkan analisis dokumen RKS dan

tidak sekadar menyalin format tahun sebelumnya. Sinkronisasi kedua dokumen ini juga harus mempertimbangkan evaluasi capaian tahun-tahun sebelumnya serta perubahan kebutuhan sekolah dan kebijakan pemerintah terbaru.

Secara manajerial, pemahaman yang utuh tentang hubungan RKS dan RKAS memungkinkan kepala sekolah dan tim perencana untuk menyusun program yang selaras, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara publik. Apalagi dengan penggunaan aplikasi digital seperti e-RKAS atau ARKAS, keterkaitan antara rencana strategis dan penganggaran tahunan semakin diperkuat melalui sistem otomatisasi dan pelaporan real-time. Dengan demikian, integrasi RKS dan RKAS bukan hanya menjadi syarat administratif, tetapi menjadi kunci utama dalam membangun manajemen sekolah yang berbasis mutu, partisipatif, dan akuntabel.

Dalam praktiknya, sinergi antara RKS dan RKAS menuntut sekolah untuk:

- a. Menggunakan data real-time dari Dapodik dan rapor mutu,
- b. Melibatkan guru dan komite dalam forum perencanaan,
- c. Memperhatikan fleksibilitas kebijakan pemerintah, serta
- d. Menyesuaikan dengan kebutuhan lokal satuan pendidikan.

3.3 Hubungan Perencanaan dengan Visi-Misi Sekolah

Visi dan misi sekolah merupakan kompas utama yang mengarahkan seluruh proses manajemen dan pengambilan keputusan dalam institusi pendidikan. Visi menggambarkan cita-cita jangka panjang sekolah, yaitu kondisi ideal yang ingin diwujudkan di masa depan. Misi adalah penjabaran langkah-langkah strategis yang akan dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Dalam kerangka ini, perencanaan sekolah berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan antara cita-cita normatif (visi-misi) dengan program kerja nyata yang terstruktur, terukur, dan dapat dilaksanakan secara bertahap.

Hubungan antara perencanaan dan visi-misi sangat erat dan bersifat kausal. Setiap rencana strategis maupun operasional yang disusun oleh sekolah seharusnya berpijak dari analisis terhadap visi dan misi yang telah ditetapkan. Rencana kerja sekolah (RKS) dan rencana kegiatan dan anggaran

sekolah (RKAS) tidak boleh disusun secara terpisah atau hanya berdasarkan kebutuhan teknis semata, tetapi harus menjadi cerminan konkret dari nilai-nilai dan tujuan utama yang tertuang dalam visi-misi tersebut. Dengan demikian, perencanaan menjadi sarana untuk mewujudkan jati diri dan arah kelembagaan sekolah secara terukur.

Menurut Haryono (2023), “rencana kerja sekolah yang tidak dikaitkan dengan visi dan misi akan kehilangan arah strategis, menghasilkan program-program yang bersifat reaktif dan tidak memiliki dampak jangka panjang.” Dalam banyak kasus, sekolah gagal mempertahankan konsistensi program karena perencanaan tahunan hanya berorientasi pada anggaran, bukan pada pencapaian tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk merefleksikan dan memverifikasi keselarasan antara visi-misi dan rencana program secara periodik.

Visi dan misi sekolah juga menjadi sumber nilai yang membentuk prioritas kebijakan. Misalnya, jika visi sekolah menekankan penguatan karakter dan kecakapan abad ke-21, maka rencana program harus mencakup pelatihan literasi digital, pembelajaran berbasis proyek, atau penguatan budaya sekolah yang kolaboratif. Dengan begitu, program yang dikembangkan tidak hanya menjawab kebutuhan administratif, tetapi juga membentuk identitas pendidikan sekolah secara khas dan berkesinambungan.

Dalam penyusunan dokumen RKS, visi dan misi sekolah biasanya ditempatkan pada bagian awal sebagai dasar penalaran dan acuan dalam menetapkan tujuan, sasaran, serta indikator kinerja. Visi dan misi menjadi titik tolak untuk melakukan analisis SWOT, menetapkan isu strategis, dan merancang strategi intervensi program. Proses ini menunjukkan bahwa perencanaan yang baik tidak sekadar menata aktivitas, tetapi juga merupakan proses transformasi kelembagaan yang terarah dan bernilai.

Penelitian oleh Susanti dan Ramadhan (2022) menemukan bahwa sekolah yang memiliki konsistensi antara rencana kegiatan dengan visi-misi cenderung menunjukkan tingkat partisipasi warga sekolah yang lebih tinggi serta capaian akademik dan non-akademik yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa ketika perencanaan selaras dengan visi-misi, maka seluruh elemen sekolah memiliki pemahaman bersama terhadap arah perubahan dan peran masing-masing dalam mewujudkannya.

Oleh karena itu, penting bagi calon pendidik dan pemimpin sekolah untuk tidak mengabaikan peran strategis visi-misi dalam proses perencanaan. Mereka perlu dibekali kemampuan merumuskan tujuan yang selaras dengan visi, menyusun program berbasis nilai kelembagaan, dan mengevaluasi setiap kebijakan secara kritis. Dengan demikian, perencanaan tidak hanya menjadi alat manajerial, tetapi juga sebagai proses penghidupan nilai dan arah jangka panjang pendidikan yang bermutu dan bermakna.

3.4 Permasalahan dan Solusi Efektivitas Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi paling mendasar dalam manajemen sekolah. Melalui perencanaan, sekolah menetapkan arah kebijakan, tujuan jangka pendek dan panjang, serta langkah-langkah operasional untuk mencapainya. Namun, pada praktiknya, banyak satuan pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai permasalahan dalam menyusun dan mengimplementasikan perencanaan yang efektif, baik dalam bentuk Rencana Kerja Sekolah (RKS) maupun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Permasalahan-permasalahan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyangkut aspek budaya organisasi, partisipasi, dan kapasitas manajerial.

Salah satu permasalahan utama adalah **perencanaan yang bersifat formalitas** dan tidak berdasarkan kebutuhan nyata. Banyak sekolah menyusun RKS dan RKAS sekadar untuk memenuhi kewajiban administrasi atau pelaporan dana BOS, bukan sebagai panduan nyata dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah. Menurut penelitian Hartanto & Kurniawan (2021), lebih dari 60% sekolah yang diteliti menunjukkan ketidaksesuaian antara RKS yang disusun dengan kondisi riil lapangan, seperti kebutuhan siswa, tantangan guru, dan sarana yang tersedia.

Permasalahan kedua adalah **rendahnya partisipasi warga sekolah dalam proses perencanaan**. Dalam banyak kasus, penyusunan RKS dan RKAS hanya dilakukan oleh kepala sekolah dan bendahara tanpa melibatkan guru, komite, atau bahkan siswa. Hal ini berdampak pada rendahnya rasa memiliki (ownership) terhadap program sekolah, lemahnya koordinasi, serta munculnya resistensi saat pelaksanaan. Padahal, prinsip partisipatif adalah elemen penting dalam pendekatan school-based management (SBM) yang diadopsi oleh sistem pendidikan Indonesia.

Selain itu, **minimnya data yang valid dan analisis yang lemah** juga menjadi penghambat perencanaan yang efektif. Banyak sekolah belum memanfaatkan data mutu dari rapor pendidikan, EDS, atau Dapodik sebagai dasar dalam penyusunan rencana. Akibatnya, rencana yang dibuat tidak berbasis bukti (*evidence-based planning*), melainkan berdasarkan kebiasaan atau pola lama yang belum tentu relevan. Seperti disampaikan oleh Nugroho (2022), “kualitas perencanaan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dan timnya dalam menginterpretasi dan menggunakan data secara strategis.”

Permasalahan lainnya adalah **terbatasnya kapasitas manajerial kepala sekolah dan guru**. Tidak semua kepala sekolah memiliki pelatihan yang memadai dalam bidang perencanaan dan pengelolaan anggaran. Hal ini menyebabkan banyak rencana kerja yang disusun tidak memiliki indikator kinerja yang jelas, target yang realistis, atau strategi pencapaian yang terstruktur. Beberapa sekolah bahkan meng-copy-paste rencana tahun sebelumnya karena tidak memahami prinsip perencanaan jangka menengah yang dinamis.

Solusi untuk meningkatkan efektivitas perencanaan dimulai dari peningkatan literasi manajerial dan pelatihan perencanaan strategis bagi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan tim perencanaan. Pelatihan tersebut harus meliputi analisis data mutu, penyusunan indikator SMART, serta penggunaan aplikasi digital seperti ARKAS dan SIPLah. Dengan begitu, perencanaan tidak hanya menjadi dokumen statis, tetapi juga alat manajemen berbasis data yang dinamis dan fungsional.

Langkah lain yang perlu dilakukan adalah memastikan pelibatan aktif semua pemangku kepentingan sekolah dalam forum-forum perencanaan. Kegiatan seperti rapat kerja tahunan, diskusi evaluasi capaian program, dan musyawarah sekolah perlu dihidupkan kembali agar proses perencanaan menjadi partisipatif dan transparan. Partisipasi ini bukan sekadar simbolik, tetapi harus benar-benar melibatkan suara dan aspirasi semua pihak yang berkepentingan terhadap kemajuan sekolah.

Sekolah juga perlu mengembangkan budaya evaluasi dan refleksi, di mana setiap rencana yang telah dilaksanakan dievaluasi keberhasilannya secara berkala. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk menyempurnakan

perencanaan tahun berikutnya. Pendekatan seperti ini mencerminkan siklus *plan–do–check–act* (PDCA) yang telah terbukti efektif dalam pengelolaan mutu pendidikan (Rahmat, 2023). Evaluasi yang sistematis mendorong fleksibilitas dan adaptasi rencana terhadap perubahan kebutuhan lingkungan sekolah.

Untuk mengatasi berbagai permasalahan tersebut, sekolah dapat menyusun perencanaan yang benar-benar berfungsi sebagai alat navigasi untuk mencapai visi dan tujuan pendidikan. Perencanaan yang efektif akan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, memperkuat kolaborasi antarwarga sekolah, serta memastikan bahwa setiap kegiatan sekolah bermuara pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

3.5 Latihan: Penyusunan Draft RKS/RKAS Sederhana

3.5.1 Deskripsi Studi Kasus : Latar Belakang Sekolah

SMP Negeri 17 Nusantara adalah sekolah menengah pertama yang terletak di daerah semi-perkotaan. Sekolah ini memiliki 12 rombongan belajar dengan jumlah siswa 360 orang. Jumlah guru tetap sebanyak 18 orang, 3 tenaga administrasi, dan 1 kepala sekolah baru yang menjabat selama 6 bulan terakhir. Beberapa tantangan utama yang sedang dihadapi sekolah ini antara lain:

- Nilai asesmen literasi dan numerasi siswa berada di bawah rata-rata nasional.
- Minat baca siswa rendah, dan perpustakaan kurang dimanfaatkan.
- Beberapa guru belum terbiasa menggunakan teknologi dalam pembelajaran.
- Sarana TIK terbatas, hanya ada 1 ruang laboratorium komputer dengan 10 perangkat lama.
- Partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah masih minim.

Visi Sekolah:

“Menjadi sekolah unggul dalam literasi, karakter, dan pemanfaatan teknologi untuk pembelajaran abad 21.”

Misi sekolah:

1. Meningkatkan kompetensi literasi dan numerasi siswa.

2. Meningkatkan profesionalisme guru berbasis TIK.
3. Mengembangkan sarana belajar digital secara bertahap.
4. Menjalinkan kemitraan dengan orang tua dan masyarakat.

Sekolah menerima dana BOS reguler sebesar Rp. 250.000.000 per tahun dan mendapat dukungan program bantuan internet dari pemerintah daerah.

Tugas Mahasiswa:

1. Analisis Situasi:
 - Lakukan analisis sederhana berdasarkan informasi di atas. Sebutkan minimal 3 kekuatan, 3 kelemahan, 2 peluang, dan 2 ancaman (SWOT).
2. Susun Draft Tujuan dan Program Strategis dalam RKS (3 Tahun):
 - Tetapkan 2 tujuan utama.
 - Untuk setiap tujuan, buat 1–2 sasaran, strategi, dan indikator keberhasilan (format tabel sederhana).
3. Susun Draft RKAS Tahunan (satu tahun berjalan)
 - Pilih 3 kegiatan prioritas dari tujuan di atas.
 - Buat rancangan RKAS: nama kegiatan, rincian sub-kegiatan, anggaran, waktu pelaksanaan, dan penanggung jawab (format tabel sederhana).
4. Refleksi Kritis (opsional):
 - Bagaimana cara memastikan bahwa RKS dan RKAS yang disusun tidak hanya dokumen administratif tetapi benar-benar menjadi alat penggerak mutu sekolah?

Format Tabel RKS

Tujuan Strategis	Sasaran	Strategi	Indikator Kinerja

Format Tabel RKAS

Nama Kegiatan	Sub Kegiatan	Estimasi Anggaran	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab

3.5.2 Rubrik Penilaian Tugas Studi Kasus: Penyusunan Draft RKS dan RKAS

Tugas ini menilai kemampuan mahasiswa dalam menganalisis situasi sekolah, merancang rencana kerja strategis (RKS), menyusun rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), serta melakukan refleksi kritis. Penilaian dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

Aspek Penilaian	Skor Maksimal	Kriteria Penilaian
Analisis SWOT Situasi Sekolah	20	Mahasiswa mampu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara relevan dan kontekstual.
Tujuan, Sasaran, dan Strategi RKS	25	Tujuan dan sasaran disusun jelas, realistis, selaras dengan visi-misi sekolah; strategi tepat dan indikator terukur (SMART).
Draft RKAS Tahunan	25	Kegiatan diprioritaskan sesuai tujuan strategis; rincian kegiatan dan anggaran logis, sistematis, dan aplikatif.
Kesesuaian antara RKS dan RKAS	15	Terdapat konsistensi antara program strategis dan anggaran kegiatan tahunan.
Refleksi Kritis (opsional)	10	Refleksi menunjukkan kesadaran akan makna perencanaan yang berdampak nyata dan bukan sekadar administratif.
Kerapian dan Presentasi Dokumen	5	Dokumen tersusun rapi, sistematis, dan menggunakan bahasa akademik yang baik.
TOTAL SKOR	100	

Skala Penilaian Umum

- **91–100** = Sangat Baik (5)
- **81–90** = Baik (4)
- **71–80** = Cukup (3)
- **61–70** = Tidak Baik (2)
- **≤60** = Sangat Tidak Baik (1)

BAB IV

PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA SEKOLAH

4.1 Struktur Organisasi Sekolah Dasar dan Menengah

Struktur organisasi sekolah dasar dan menengah merupakan kerangka kerja formal yang menjelaskan pembagian tugas, tanggung jawab, serta hubungan koordinatif antara berbagai komponen yang ada di sekolah. Pengorganisasian ini penting agar setiap sumber daya manusia dalam sekolah dapat menjalankan perannya secara terkoordinasi, efisien, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan pendidikan. Struktur organisasi juga mencerminkan sistem manajemen sekolah yang demokratis, transparan, dan bertanggung jawab.

Pada umumnya, struktur organisasi sekolah mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan BOS, yang memberikan keleluasaan bagi sekolah untuk menyusun struktur sesuai kebutuhan dan sumber daya yang dimiliki. Namun demikian, struktur dasar sekolah dasar dan menengah tetap memiliki elemen-elemen pokok, antara lain: kepala sekolah, wakil kepala sekolah (jika tersedia), guru, tenaga kependidikan, staf administrasi, komite sekolah, serta unit-unit pelaksana seperti perpustakaan, laboratorium, dan UKS.

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin tertinggi dan penanggung jawab utama seluruh aktivitas manajemen sekolah, termasuk perencanaan, pelaksanaan kurikulum, pembinaan tenaga pendidik, dan hubungan dengan masyarakat. Kepala sekolah bertindak sebagai manajer, administrator, dan sekaligus pemimpin edukatif. Di bawah kepala sekolah, terdapat wakil kepala sekolah yang biasanya membidangi bidang kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat, tergantung pada skala dan kebutuhan sekolah.

Struktur berikutnya adalah guru kelas atau guru mata pelajaran, yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran dan pendidikan karakter siswa. Dalam beberapa sekolah, guru juga dibagi dalam kelompok kerja seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) atau KKG (Kelompok Kerja Guru) sebagai bentuk organisasi profesional yang mendukung peningkatan kompetensi guru. Tenaga kependidikan, seperti pustakawan, laboran, dan petugas TU, juga memiliki

peran penting dalam mendukung proses belajar mengajar dan kelancaran administrasi sekolah.

Komite sekolah merupakan badan representatif dari orang tua, masyarakat, dan tokoh pendidikan yang berfungsi memberikan dukungan, pertimbangan, dan pengawasan terhadap kebijakan sekolah. Menurut Sutisna (2022), keberadaan komite sekolah yang aktif dapat mendorong akuntabilitas publik dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah. Komite sekolah bukan bagian dari hirarki birokrasi sekolah, tetapi berada dalam posisi strategis sebagai mitra kritis dan kolaboratif.

Dalam struktur organisasi sekolah juga dikenal beberapa unit pelaksana teknis yang sifatnya mendukung, seperti tim pengembang sekolah, tim manajemen BOS, tim literasi sekolah, atau unit layanan khusus (contoh: UKS, bimbingan konseling, unit layanan inklusif). Pengorganisasian unit-unit ini harus disesuaikan dengan kebutuhan, ukuran, dan sumber daya sekolah. Sekolah yang lebih besar cenderung memiliki struktur yang lebih kompleks dibanding sekolah kecil di daerah terpencil.

Penting dicatat bahwa pengorganisasian sumber daya sekolah tidak bersifat kaku, tetapi fleksibel dan dapat dikembangkan sesuai dinamika sekolah. Prinsip pengorganisasian modern menekankan struktur yang datar (*flat organization*) untuk mendorong partisipasi dan inovasi, dibandingkan struktur piramidal yang terlalu birokratis. Dalam konteks sekolah, ini berarti pembagian tugas tidak harus hirarkis ketat, tetapi lebih pada kolaborasi antar pihak yang berbasis kejelasan peran dan tanggung jawab.

Struktur organisasi sekolah yang efektif bukan hanya tergambar pada bagan, tetapi tercermin dalam praktik manajerial yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta koordinasi yang lancar antarunit. Pengorganisasian yang baik akan memudahkan sekolah untuk mencapai tujuannya secara efisien dan berkelanjutan. Oleh karena itu, calon guru dan kepala sekolah perlu memahami prinsip dasar struktur organisasi dan mampu menyesuaikannya dengan konteks nyata di lapangan.



4.2 Peran dan Tanggung Jawab dalam Struktur Organisasi

Struktur organisasi sekolah tidak hanya menjelaskan posisi dan hierarki, tetapi juga memuat distribusi peran dan tanggung jawab setiap unsur dalam komunitas sekolah. Pembagian tugas ini dimaksudkan agar semua sumber daya manusia di sekolah dapat bekerja secara sistematis, saling melengkapi, dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pemahaman atas fungsi masing-masing komponen menjadi penting dalam menciptakan tata kelola sekolah yang efektif, efisien, dan akuntabel.

1. Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin tertinggi di satuan pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab atas seluruh aspek manajemen sekolah, termasuk akademik, keuangan, kepegawaian, dan hubungan eksternal. Ia berperan sebagai manajer, supervisor, dan pemimpin pembelajaran. Kepala sekolah menetapkan visi-misi bersama warga sekolah, mengoordinasikan program kerja, mengambil keputusan strategis, serta menjadi penghubung antara sekolah dengan dinas pendidikan atau lembaga eksternal lainnya.

“Kepala sekolah adalah motor penggerak pengembangan sekolah yang bertanggung jawab atas pencapaian mutu pendidikan secara menyeluruh.” (Gunawan, 2020)

a. Kepala Sekolah Selaku Manajer

Tugas :

- 1) Menyusun perencanaan
- 2) Mengorganisasi kegiatan
- 3) Mengarahkan kegiatan
- 4) Mengkoordinasi kegiatan
- 5) Melaksanakan pengawasan
- 6) Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
- 7) Menentukan kebijaksanaan
- 8) Mengadakan rapat
- 9) Mengambil keputusan
- 10) Mengatur proses belajar mengajar
- 11) Mengatur Administrasi, Keterlaksanaan, Siswa, Ketenagaan, Sarana prasarana dan Keuangan (RAPBS)
- 12) Mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS)
- 13) Mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat dan instansi terkait

b. Kepala Sekolah Selaku Administrator

Bertugas menyelenggarakan administrasi

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Pengarahan keterampilan/kesenian
- 4) Pengkoordinasian
- 5) Pengawasan
- 6) Kurikulum
- 7) Kesiswaan
- 8) Ketatausahaan
- 9) Ketenagaan
- 10) Kantor
- 11) Keuangan
- 12) Perpustakaan
- 13) Laboratorium
- 14) Ruang
- 15) Bimbingan Konseling
- 16) UKS

- 17) OSIS
- 18) Serbaguna
- 19) Media
- 20) Gudang
- 21) 7 K (Keamanan, Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, Kesehatan, Kekeluargaan dan Kerapihan)
- c. Kepala Sekolah selaku Supervisor
 - Bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai :
 - 1) Proses Belajar Mengajar (PBM)
 - 2) Kegiatan bimbingan dan konseling
 - 3) Kegiatan Ekstrakurikuler
 - 4) Kegiatan Ketatausahaan
 - 5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat & Instansi Terkait
 - 6) Sarana dan Prasarana
 - 7) Kegiatan OSIS
 - 8) Kegiatan 7 K
- d. Kepala Sekolah selaku Pemimpin/Leader
 - 1) Dapat dipercaya, jujur dan bertanggung jawab
 - 2) Memahami kondisi guru, karyawan dan siswa
 - 3) Memiliki Visi dan memahami Misi Sekolah
 - 4) Mengambil keputusan urusan intern dan ekstern sekolah
 - 5) Membuat, mencari dan memilih gagasan baru
- e. Kepala Sekolah sebagai Inovator
 - 1) Melakukan pembaharuan di bidang : KBM, BK, Ekstrakurikuler, pengadaan.
 - 2) Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan
 - 3) Melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di KOMITE SEKOLAH dan masyarakat.
- f. Kepala Sekolah sebagai Motivator
 - 1) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja
 - 2) Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk KBM/BK
 - 3) Mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk Praktikum

- 4) Mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar
- 5) Mengatur halaman/lingkungan sekolah yang sejuk & Teratur
- 6) Menciptakan lingkungan sekolah yang harmonis sesama guru dan karyawan
- 7) Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sekolah dan lingkungan.
- 8) Menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman dalam melaksanakan tugasnya.

1) Wakil Kepala Sekolah

Wakil kepala sekolah membantu tugas kepala sekolah dalam bidang-bidang tertentu seperti kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, dan humas. Mereka mengoordinasikan pelaksanaan kegiatan di masing-masing bidang, menyusun laporan evaluasi, serta memantau pelaksanaan tugas guru dan siswa. Di sekolah besar, pembagian peran antarwakil kepala sekolah menjadi sangat krusial agar operasional sekolah berjalan efektif.

Wakil Kepala Sekolah bertugas membantu Kepala Sekolah dalam urusan-urusan sebagai berikut :

a. Kurikulum

- 1) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan
- 2) Menyusun pembagian tugas guru dan jadwal pelajaran
- 3) Mengatur penyusunan program pengajaran (program semester), program satuan pelajaran dan persiapan mengajar penja-baran dan penyesuaian kurikulum.
- 4) Mengatur pelaksanaan kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler
- 5) Mengatur pelaksanaan program penilaian kriteria kenaikan kelas, kriteria kelulusan, dan laporan kemajuan belajar.
- 6) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran
- 7) Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar
- 8) Mengatur pengembangan MGMPP & koordinasi mata pelajaran
- 9) Mengatur mutasi siswa
- 10) Melakukan supervisi administrasi dan akademis

11) Menyusun laporan

b. Kesiswaan

- 1) Mengatur program dan pelaksanaan bimbingan dan konseling
- 2) Mengatur dan mengkoordinasikan melaksanakan 7 K (Keamanan, Kebersihan, Ketertiban, Keindahan, Kekeluargaan, Kesehatan dan Kerindangan)
- 3) Mengatur dan membina program kegiatan OSIS meliputi
 - a) Kepramukaan, Palang Merah Remaja (PMR),
 - b) Kelompok Ilmiah Remaja (KIR),
 - c) Usaha Kesehatan Sekolah (UKS),
 - d) Patroli Keamanan Sekolah (PKS),
 - e) Paskibra.
- 4) Mengatur program Pesantren Kilat (khusus sekolah berbasis Islam)
- 5) Menyusun dan mengatur pelaksanaan pemilihan Siswa Teladan Sekolah.
- 6) Menyelenggarakan cerdas cermat, olahraga prestasi.
- 7) Menyeleksi calon untuk diusulkan mendapatkan beasiswa.

c. Sarana dan prasarana

- 1) Merencanakan kebutuhan prasarana untuk menunjang Proses Belajar Mengajar.
- 2) Merencanakan program pengadaannya
- 3) Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana
- 4) Mengelola perawatan, perbaikan dan pengisian
- 5) Mengatur pembukuan inventarisasi aset sekolah
- 6) Menyusun laporan

d. Hubungan Masyarakat

- 1) Menjalin hubungan dan komunikasi antara sekolah dengan orang tua siswa, masyarakat, dan instansi terkait.
- 2) Mengelola program kemitraan sekolah dengan pihak eksternal (DUDI, LSM, universitas).
- 3) Mengelola kehumasan sekolah, dokumentasi kegiatan, publikasi media, dan kehadiran sekolah di media sosial.
- 4) Menyusun laporan hubungan masyarakat untuk kepentingan akreditasi atau evaluasi eksternal.

3. Guru

Guru adalah ujung tombak proses pembelajaran. Selain merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, guru juga berperan dalam pembinaan karakter, pendampingan siswa, serta pelaksanaan program sekolah. Guru memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan kompetensinya, berkolaborasi dengan rekan sejawat, serta melibatkan diri dalam kegiatan pengembangan sekolah seperti MGMP/KKG, kegiatan ekstrakurikuler, atau tim pengembang kurikulum sekolah.

Berikut ini adalah bentuk-bentuk tugas umum guru yang lazim diterapkan dalam satuan pendidikan dasar dan menengah:

1) Tugas Mengajar

Tugas utama guru adalah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan mata pelajaran atau kelas yang diampu. Beban kerja mengajar biasanya disesuaikan dengan ketentuan Permendikbud No. 15 Tahun 2018, yaitu minimal 24 jam dan maksimal 40 jam tatap muka per minggu (untuk guru penuh waktu).

Contoh:

- a. Guru kelas (SD): mengajar semua mata pelajaran untuk satu kelas
- b. Guru mata pelajaran (SMP/SMA): mengampu mata pelajaran tertentu seperti Bahasa Indonesia, Matematika, atau IPA

2) Tugas Sebagai Wali Kelas

Guru dapat diberi tanggung jawab sebagai wali kelas, yang berfungsi sebagai pendamping dan pembina bagi siswa dalam satu rombongan belajar. Tugas wali kelas meliputi:

- a. Mengelola administrasi kelas (absensi, catatan prestasi/disiplin siswa)
- b. Menjalin komunikasi dengan orang tua siswa
- c. Membina kerukunan dan iklim belajar siswa

3) Tugas Tambahan Struktural dan Non-Struktural

Beberapa guru diberikan tugas tambahan, baik bersifat struktural maupun non-struktural. Contoh:

Tugas struktural:

- a. Wakil Kepala Sekolah (kurikulum, kesiswaan, humas, sarpras)
- b. Kepala Laboratorium, Kepala Perpustakaan
- c. Koordinator Unit Kesehatan Sekolah (UKS)

Tugas non-struktural:

- a. Koordinator kegiatan ekstrakurikuler
 - b. Pembina OSIS/MPK
 - c. Pelatih lomba akademik/non-akademik (olimpiade, pramuka, PMR)
- 4) Tugas Pengembangan Diri dan Profesionalisme
- Guru juga bertugas mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan melalui:
- a. Mengikuti KKG/MGMP, pelatihan, workshop, dan diklat
 - b. Melaksanakan penelitian tindakan kelas (PTK)
 - c. Menulis karya ilmiah atau artikel pendidikan
 - d. Menyusun media atau modul ajar berbasis kurikulum
- 5) Tugas Administratif
- Guru turut menyusun dan mengelola berbagai dokumen pembelajaran, seperti:
- a. RPP/Modul ajar
 - b. Program tahunan dan semester
 - c. Penilaian harian, UTS, UAS
 - d. Pengolahan nilai dan pengisian rapor
 - e. Dokumen asesmen diagnostik dan diferensiasi pembelajaran
- 6) Tugas Pengembangan Sekolah
- Guru dapat dilibatkan dalam tim pengembang sekolah atau kegiatan musyawarah kerja sekolah, seperti:
- a. Penyusunan RKS/RKAS
 - b. Tim akreditasi sekolah
 - c. Tim pengembang kurikulum
 - d. Tim literasi sekolah atau budaya positif

4. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan seperti staf tata usaha, pustakawan, teknisi laboratorium, dan petugas kebersihan mendukung kelancaran operasional sekolah dari sisi administrasi dan layanan. Mereka bertugas mencatat data keuangan, mengelola arsip, mendukung kegiatan belajar-mengajar dari segi logistik, serta menjaga ketertiban dan kebersihan lingkungan sekolah. Efektivitas

kerja tenaga kependidikan sangat memengaruhi efisiensi manajemen sekolah secara keseluruhan.

Tenaga kependidikan merupakan bagian penting dari struktur organisasi sekolah yang mendukung kelancaran seluruh proses pendidikan. Mereka bukan pengajar, tetapi menjalankan fungsi administratif, teknis, dan layanan operasional yang esensial untuk menciptakan lingkungan sekolah yang tertib, efisien, dan kondusif bagi pembelajaran. Pembagian tugas tenaga kependidikan disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik sekolah, baik dari segi jumlah rombel, sarana, maupun sumber daya.

1) Kepala Tata Usaha (KTU)

Bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi umum di sekolah.

Tugasnya meliputi:

- a. Mengkoordinasi seluruh staf administrasi.
- b. Mengelola surat-menyurat, arsip, dan dokumen resmi sekolah.
- c. Membantu kepala sekolah dalam urusan administrasi dan kepegawaian.
- d. Mengatur jadwal dan kegiatan yang bersifat administratif.

2) Staf Administrasi (TU)

Berfungsi membantu operasional administrasi sekolah secara teknis. Tugas pokok meliputi:

- a. Menginput dan mengelola data siswa dan guru (misalnya Dapodik).
- b. Mengelola buku induk dan daftar hadir.
- c. Menyiapkan dokumen untuk pelaporan BOS, RKAS, dan arsip keuangan lainnya.
- d. Melayani kebutuhan administrasi harian seperti surat izin, surat keterangan, dll.

3) Bendahara Sekolah / Bendahara BOS

Bertanggung jawab dalam hal keuangan sekolah, khususnya dana BOS.

Tugas utama:

- a. Menyusun rencana penggunaan dana (RKAS).
- b. Mencatat dan mengelola transaksi keuangan sekolah.
- c. Membuat laporan keuangan berkala dan pertanggungjawaban anggaran.
- d. Mengoperasikan aplikasi ARKAS dan/atau SIPLah sesuai juknis terbaru.

4) Pustakawan / Penjaga Perpustakaan

Mengelola seluruh kegiatan di perpustakaan sekolah, termasuk:

- a. Pengelolaan koleksi buku dan referensi.
- b. Peminjaman dan pengembalian buku siswa/guru.
- c. Menata katalog dan database perpustakaan.
- d. Mendukung program literasi sekolah dan kegiatan membaca.

5) Laboran / Teknisi Laboratorium (jika tersedia)

Bertugas mengelola laboratorium IPA, komputer, atau bahasa:

- a. Menyiapkan alat dan bahan praktik.
- b. Merawat dan menginventarisasi peralatan laboratorium.
- c. Mendampingi guru saat pelaksanaan praktikum siswa.
- d. Menjaga keamanan laboratorium dan memastikan SOP keselamatan dipatuhi.

6) Petugas Kebersihan / Office Boy (OB)

Menjaga kebersihan dan kenyamanan lingkungan sekolah, antara lain:

- a. Membersihkan ruang kelas, kantor, toilet, dan halaman sekolah secara berkala.
- b. Menyediakan kebutuhan sanitasi dasar seperti sabun, tisu, dll.
- c. Mendukung pelaksanaan kegiatan sekolah dari sisi logistik dasar.

7) Petugas Keamanan / Satpam

Menjaga ketertiban dan keamanan area sekolah:

- a. Mengatur keluar-masuk kendaraan dan tamu sekolah.
- b. Mencegah gangguan eksternal dan menjaga fasilitas sekolah.
- c. Mengawasi siswa saat istirahat atau kegiatan luar kelas.

5. Komite Sekolah

Komite sekolah adalah lembaga mandiri yang mewakili orang tua/wali peserta didik dan masyarakat. Peran komite mencakup memberi pertimbangan dalam penyusunan kebijakan sekolah, mendukung sumber daya (baik dalam bentuk dana, barang, atau gagasan), dan mengawasi akuntabilitas sekolah terhadap publik. Komite bukan pengambil keputusan utama, namun mitra strategis yang menjembatani kepentingan masyarakat dengan arah kebijakan sekolah. Komite sekolah memperkuat demokratisasi pendidikan dan memperluas partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah. (Sutisna, 2022)

Fungsi komite bersifat non-struktural namun strategis dalam mendukung arah kebijakan sekolah. Pembagian tugas komite sekolah dapat diorganisasikan dalam beberapa posisi dan bidang kerja berikut:

- 1) Ketua Komite Sekolah
 - a. Memimpin seluruh kegiatan komite sekolah.
 - b. Menjadi juru bicara komite dalam forum dengan kepala sekolah, orang tua, dan masyarakat.
 - c. Menyusun program kerja tahunan dan mengoordinasikan pelaksanaannya.
 - d. Menandatangani dokumen kerja sama, rekomendasi, dan laporan kerja komite.
- 2) Wakil Ketua
 - a. Membantu ketua dalam menjalankan tugasnya dan menggantikannya bila berhalangan.
 - b. Mengawasi pelaksanaan program kerja berdasarkan bidang kerja.
 - c. Menjadi koordinator pelaksana kegiatan khusus yang ditugaskan oleh ketua.
- 3) Sekretaris
 - a. Menyusun notulen rapat, laporan kegiatan, dan dokumentasi administrasi komite.
 - b. Mengelola surat menyurat dan arsip komite.
 - c. Mengatur jadwal pertemuan dan komunikasi antaranggota.
- 4) Bendahara
 - a. Mengelola dana yang diterima dan digunakan oleh komite (jika ada sumbangan sukarela).
 - b. Menyusun laporan keuangan secara berkala dan transparan.
 - c. Bertanggung jawab atas kelengkapan bukti pengeluaran.

Bidang Kerja Komite Sekolah

Komite sekolah biasanya membentuk tim atau seksi berdasarkan fungsi kerja sebagai berikut:

- 1) Bidang Pertimbangan (Advisory)
 - a. Memberikan pertimbangan kepada kepala sekolah dalam penyusunan RKS, RKAS, kurikulum, dan program sekolah lainnya.

- b. Menyampaikan saran dalam hal pengangkatan guru honorer, evaluasi program, dan kebijakan disiplin siswa.
- 2) Bidang Dukungan (*Supporting*)
 - a. Menggalang dukungan masyarakat (dana, barang, tenaga, dan keahlian) untuk mendukung program sekolah.
 - b. Mendorong orang tua berpartisipasi dalam kegiatan sekolah seperti parenting class, pameran karya siswa, dll.
- 3) Bidang Pengawasan (*Controlling*)
 - a. Memantau pelaksanaan kebijakan sekolah, khususnya dalam penggunaan anggaran BOS.
 - b. Memberikan masukan terhadap laporan keuangan sekolah dan pelaksanaan program.
- 4) Bidang Kemitraan (*Networking*)
 - a. Membangun kerja sama antara sekolah dengan dunia usaha, LSM, pemerintah daerah, dan tokoh masyarakat.
 - b. Memfasilitasi akses dukungan untuk program pendidikan seperti beasiswa, pelatihan, atau revitalisasi fasilitas.

6. Tim Pengembang Sekolah / Tim BOS / Unit Pelaksana Teknis

Unit-unit pelaksana teknis seperti tim BOS, tim pengembang kurikulum, atau tim literasi bertanggung jawab menyusun program dan mengimplementasikan kegiatan di bidang spesifik. Mereka biasanya terdiri dari guru-guru pilihan berdasarkan kompetensi dan pengalaman. Tim ini bekerja berdasarkan mandat kepala sekolah dan menghasilkan laporan pelaksanaan kegiatan sebagai bentuk pertanggungjawaban.

1) Tim Pengembang Sekolah (TPS)

Tim ini bertugas merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program pengembangan mutu sekolah berdasarkan visi, misi, serta hasil evaluasi diri sekolah (EDS). TPS dibentuk oleh kepala sekolah dan beranggotakan unsur guru, tenaga kependidikan, dan bisa melibatkan perwakilan komite (Kemdikbudristek, 2021 Panduan Penyusunan RKS-RKAS)

Tugas Umum TPS:

- a. Menyusun RKS dan RKAS bersama kepala sekolah.
- b. Menganalisis data mutu sekolah (rapor pendidikan, EDS, nilai ujian).

- c. Menyusun rencana program peningkatan mutu pembelajaran dan layanan pendidikan.
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi program-program strategis sekolah.
- e. Menyusun laporan pengembangan sekolah secara berkala.

2) Tim BOS (Bantuan Operasional Sekolah)

Tim BOS adalah unit pelaksana teknis yang mengelola dana BOS sesuai dengan petunjuk teknis dari pemerintah. Tim ini dipimpin oleh kepala sekolah dan beranggotakan bendahara sekolah, guru, dan bisa melibatkan pengurus komite sekolah sebagai pengawas eksternal. (Permendikbudristek No. 2 Tahun 2022 tentang Juknis BOS Regular)

Tugas Tim BOS:

- a. Menyusun RKAS berdasarkan RKS dan menu BOS yang tersedia.
- b. Mengelola pencairan, penggunaan, dan pelaporan dana BOS secara transparan.
- c. Memastikan bahwa penggunaan anggaran sesuai dengan prioritas peningkatan mutu sekolah.
- d. Membuat laporan keuangan dan dokumentasi penggunaan dana secara digital (e-RKAS/ARKAS).
- e. Melaporkan penggunaan BOS kepada dinas pendidikan dan pemangku kepentingan.

3) Unit Pelaksana Teknis (UPT) Sekolah

UPT sekolah terdiri dari berbagai unit teknis yang mendukung pelaksanaan program belajar-mengajar dan kegiatan penunjang lainnya (Siregar, A., 2023).

UPT ini bisa mencakup:

- a. Unit Perpustakaan
- b. Unit Laboratorium (IPA/TIK)
- c. Unit UKS (Usaha Kesehatan Sekolah)
- d. Unit Ekstrakurikuler

4) Unit Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5)

7. Peserta Didik dan OSIS

Meski berada pada posisi terbawah dalam struktur formal, peserta didik juga memiliki peran aktif dalam menciptakan budaya sekolah yang positif. Melalui wadah organisasi siswa seperti OSIS, mereka dapat dilibatkan dalam

perencanaan kegiatan, pelaksanaan program sekolah, dan penguatan nilai-nilai kepemimpinan, kerja sama, dan tanggung jawab sosial. Pelibatan siswa mencerminkan pendekatan partisipatif dalam manajemen sekolah modern.

Peserta didik, selain berperan sebagai subjek pembelajaran, juga memiliki tanggung jawab sosial dalam menjaga ketertiban, kebersihan, dan dinamika kegiatan sekolah. Peran peserta didik di sekolah tidak hanya terbatas dalam ruang kelas, tetapi juga berkembang melalui organisasi seperti OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah).

Pembagian tugas peserta didik dan OSIS bertujuan untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan, rasa tanggung jawab, kerja sama, dan partisipasi aktif dalam membangun budaya sekolah yang positif.

1) Tugas Umum Peserta Didik di Sekolah

- a. Menjaga kedisiplinan dan tata tertib sekolah
- b. Hadir tepat waktu, menggunakan seragam sesuai ketentuan, mematuhi jadwal pelajaran, dan menjaga etika pergaulan.
- c. Menjaga kebersihan dan kerapian lingkungan sekolah
- d. Melaksanakan jadwal piket harian, membuang sampah pada tempatnya, menjaga kebersihan kelas, toilet, dan fasilitas umum.
- e. Mengikuti kegiatan pembelajaran dengan aktif
- f. Berpartisipasi dalam diskusi kelas, mengerjakan tugas, mengikuti ujian, dan menunjukkan etos belajar yang baik.
- g. Menjaga sarana dan prasarana sekolah
- h. Menggunakan alat peraga, meja, kursi, dan buku perpustakaan secara bertanggung jawab.
- i. Berperilaku sopan, santun, dan menghormati warga sekolah
- j. Menghargai guru, teman, dan tenaga kependidikan serta menjunjung tinggi nilai toleransi dan solidaritas.

2) Tugas Umum OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah)

- a. Merancang dan melaksanakan program kerja OSIS
- b. Membuat program tahunan bidang kesiswaan seperti lomba, kegiatan sosial, keagamaan, olahraga, seni budaya, dan literasi.
- c. Menjadi penghubung antara siswa dan pihak sekolah
- d. Menyampaikan aspirasi siswa kepada guru, wali kelas, atau kepala sekolah melalui forum yang sah.

- e. Mendukung pelaksanaan kegiatan sekolah
- f. Membantu pelaksanaan upacara, peringatan hari besar nasional, perayaan sekolah, dan kegiatan ekstrakurikuler.
- g. Membentuk dan mengoordinasi seksi-seksi bidang OSIS
- h. Seperti bidang keagamaan, kesenian, olahraga, lingkungan hidup, kewirausahaan, dan lainnya sesuai struktur OSIS.
- i. Mendorong siswa lain untuk aktif dan bertanggung jawab
- j. Menjadi teladan dalam disiplin, tanggung jawab, dan semangat kolaboratif di lingkungan sekolah.

4.3 Jenis dan Kategori Sumber Daya Sekolah

Dalam konteks manajemen pendidikan, sumber daya sekolah mencakup seluruh potensi dan kekuatan yang dimiliki oleh satuan pendidikan untuk menjalankan proses pembelajaran dan pengelolaan kelembagaan secara efektif.

Pengorganisasian sumber daya sekolah menjadi salah satu aspek penting dalam menjamin efisiensi dan keberlanjutan layanan pendidikan. Menurut Mulyasa (2020), sumber daya sekolah perlu dikelola secara integratif karena keberhasilan penyelenggaraan pendidikan sangat bergantung pada kemampuan dalam merancang, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

Sumber daya sekolah dapat dikelompokkan ke dalam beberapa jenis dan kategori, yang saling berinteraksi dan memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan. Kategori ini dibedakan berdasarkan sifat dan perannya dalam proses manajerial serta pembelajaran di sekolah. Berikut adalah jenis dan kategorinya:

1) Sumber Daya Manusia (SDM)

Ini mencakup seluruh personel yang terlibat dalam pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan, seperti:

a. Pendidik (guru)

Guru merupakan sumber daya manusia paling sentral dalam sistem pendidikan, karena mereka berperan langsung dalam proses pembelajaran dan pembentukan karakter peserta didik. Dalam struktur organisasi sekolah dasar dan menengah, guru bukan hanya pelaksana kurikulum, tetapi juga agen perubahan yang turut menentukan mutu

pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan guru sebagai sumber daya sekolah tidak bisa dianggap sebagai urusan teknis semata, melainkan harus menjadi bagian dari strategi pengembangan sekolah yang berkelanjutan.

Peran guru sangat kompleks dan multidimensional. Guru tidak hanya menyampaikan materi pelajaran, tetapi juga merancang pembelajaran, membimbing siswa secara akademik dan emosional, melakukan asesmen, membina karakter, serta menjadi contoh dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan sekolah. Dalam konteks manajemen sekolah, guru berperan aktif dalam menyusun rencana kerja sekolah (RKS), melaksanakan kegiatan kokurikuler, terlibat dalam pengembangan kurikulum, serta menjalankan tugas tambahan sebagai wali kelas, pembina kegiatan siswa, atau anggota tim pengembang sekolah.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Profesionalisme guru tercermin dari penguasaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional, serta keterlibatannya dalam pengembangan diri secara berkelanjutan. Guru tidak boleh pasif, tetapi harus terus memperbarui pengetahuan dan keterampilannya sesuai dengan tuntutan zaman.

Kualitas guru memiliki hubungan langsung dengan hasil belajar peserta didik dan mutu sekolah secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Suyanto dan Hartini (2022) menunjukkan bahwa sekolah-sekolah dengan strategi pengembangan guru yang sistematis dan terencana mengalami peningkatan signifikan dalam hal kedisiplinan siswa, pencapaian akademik, serta iklim belajar yang positif. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia dalam sekolah harus memberi perhatian khusus pada pengembangan karier guru, evaluasi kinerja, pelatihan berkelanjutan (*in-service training*), serta pemberian insentif yang adil dan transparan.

Dalam pengorganisasian internal, guru biasanya dibagi dalam struktur kerja seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) untuk tingkat SMP/SMA atau KKG (Kelompok Kerja Guru) untuk tingkat SD. Kelompok

ini menjadi wadah kolaboratif bagi guru untuk menyusun perangkat ajar, mendiskusikan metode pembelajaran, saling berbagi praktik baik, serta mengikuti pelatihan bersama. Guru juga berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan sekolah, seperti penyusunan program kerja, RKAS, dan pengembangan kurikulum operasional sekolah.

Pentingnya peran guru juga ditunjukkan dalam konteks penguatan budaya sekolah. Guru adalah figur utama dalam mentransmisikan nilai-nilai seperti disiplin, toleransi, empati, kerja keras, dan integritas kepada siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru baik secara psikologis maupun profesional agar mereka merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung dalam menjalankan tugasnya.

Guru adalah sumber daya strategis sekolah yang tidak tergantikan. Sekolah yang hebat dibangun oleh guru yang dikelola dan dikembangkan secara bijaksana. (Sagala, 2021 : 118). Pengelolaan guru sebagai sumber daya juga melibatkan aspek rekrutmen, penempatan, evaluasi kinerja, serta rotasi atau promosi internal. Di sekolah negeri, manajemen guru mengikuti sistem yang diatur oleh Dinas Pendidikan atau BKD, sedangkan di sekolah swasta, pengelolaan guru disesuaikan dengan kebijakan yayasan. Namun dalam kedua sistem tersebut, prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan tetap harus dijaga.

Kualitas guru sangat menentukan arah dan keberhasilan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus mampu merancang sistem pengorganisasian guru yang tidak hanya efektif secara administratif, tetapi juga mendukung tumbuhnya profesionalisme, kolaborasi, dan semangat pelayanan di kalangan pendidik.

Peran guru sangat kompleks karena menyentuh aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta didik. Guru bertugas merencanakan pembelajaran melalui penyusunan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), melaksanakan proses pembelajaran aktif, menyenangkan, dan bermakna, serta melakukan penilaian formatif dan sumatif secara objektif. Namun lebih dari itu, guru juga berperan sebagai agen perubahan sosial yang menanamkan nilai-nilai moral, kebangsaan,

spiritualitas, serta sikap toleransi dan tanggung jawab dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Dalam konteks pengorganisasian sekolah, guru juga terlibat dalam berbagai fungsi manajerial. Misalnya, guru dapat menjadi wali kelas yang bertanggung jawab terhadap perkembangan akademik dan perilaku siswa di kelasnya; menjadi anggota tim pengembang kurikulum sekolah; atau berpartisipasi dalam kepanitiaan kegiatan sekolah. Peran-peran ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya bekerja secara individual, melainkan sebagai bagian dari sistem kolaboratif yang mendukung pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

Di era digital dan kurikulum Merdeka saat ini, guru dituntut mampu beradaptasi dengan pendekatan-pendekatan baru dalam pembelajaran. Ini mencakup integrasi teknologi, pembelajaran berdiferensiasi, dan asesmen diagnostik. Oleh karena itu, pengembangan profesional berkelanjutan melalui pelatihan, komunitas belajar (PKB), dan refleksi praktik menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia sekolah. Guru bukan hanya pelaksana kebijakan, tetapi juga pencipta inovasi di tingkat akar rumput.

Selain itu, guru juga menjadi representasi etika kelembagaan di mata publik. Sikap, tutur kata, dan tindakan guru di sekolah maupun di luar sekolah dapat membentuk persepsi masyarakat terhadap mutu dan integritas sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, integritas dan tanggung jawab moral seorang guru menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia. Guru yang menunjukkan profesionalisme dan keteladanan akan turut membangun budaya sekolah yang sehat dan bermartabat. Guru yang profesional dan berintegritas adalah jantung dari keberhasilan sekolah. Mereka bukan hanya pengajar, tetapi pemimpin dalam kelas yang menggerakkan hati dan pikiran siswa (Wibowo, 2022).

Guru tidak dapat dipandang sebagai pelaksana pasif, tetapi harus dilibatkan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan program sekolah. Pemberdayaan guru merupakan investasi strategis yang menentukan keberlanjutan mutu pendidikan, dan menjadi tanggung jawab seluruh pemimpin dan komunitas pendidikan.

b. Tenaga Kependidikan

Dalam sistem manajemen sekolah, tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen penting dari sumber daya manusia yang sering kali kurang mendapatkan perhatian dibandingkan dengan pendidik (guru). Padahal, keberadaan dan kinerja tenaga kependidikan sangat menentukan kelancaran proses administrasi, teknis, dan layanan penunjang pendidikan di sekolah. Menurut Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Kependidikan, tenaga kependidikan mencakup seluruh personel selain guru yang menjalankan tugas administratif, manajerial, teknis, operasional, dan pelayanan di satuan pendidikan.

Jenis tenaga kependidikan di sekolah dasar dan menengah sangat beragam, antara lain: kepala sekolah, wakil kepala sekolah, staf tata usaha, pustakawan, laboran, teknisi, petugas kebersihan, satpam, dan petugas UKS. Masing-masing memiliki peran tersendiri yang tidak dapat dipisahkan dari sistem pendidikan secara keseluruhan. Misalnya, staf tata usaha bertanggung jawab atas pengelolaan administrasi sekolah seperti data siswa, kepegawaian, surat-menyurat, dan keuangan. Tanpa sistem administrasi yang tertib, sekolah akan kesulitan menyusun laporan, menerima dana BOS, dan mengelola data berbasis Dapodik.

Pustakawan dan laboran merupakan tenaga teknis yang mendukung pembelajaran secara langsung. Pustakawan tidak hanya menjaga dan merawat koleksi buku, tetapi juga membina kebiasaan literasi siswa dan membantu guru mengakses bahan ajar. Laboran bertugas menyiapkan alat dan bahan praktik di laboratorium IPA, komputer, atau multimedia. Petugas kebersihan dan satpam juga termasuk tenaga kependidikan karena menjaga kebersihan, keamanan, dan kenyamanan lingkungan sekolah yang merupakan syarat utama suasana belajar yang sehat.

Pentingnya peran tenaga kependidikan juga diakui dalam berbagai hasil studi. Penelitian oleh Lestari & Nurhadi (2021) menyatakan bahwa “kinerja tenaga kependidikan yang efisien berkontribusi langsung terhadap efisiensi manajemen waktu guru dan kelancaran proses pembelajaran.” Artinya, ketika tenaga kependidikan menjalankan tugasnya secara

profesional, maka guru bisa lebih fokus pada pengajaran, dan kepala sekolah memiliki dukungan administratif yang memadai untuk mengelola sekolah secara menyeluruh.

Selain peran individual, tenaga kependidikan juga menjadi bagian dari budaya organisasi sekolah. Mereka berinteraksi secara langsung dengan guru, siswa, dan orang tua, serta berperan dalam menciptakan citra sekolah. Etika pelayanan, keramahan, kedisiplinan, dan keteladanan mereka menjadi cerminan dari nilai-nilai yang dihidupi oleh institusi pendidikan. Oleh karena itu, pembinaan, pelatihan, dan pengakuan terhadap tenaga kependidikan harus menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM sekolah.

Dalam kenyataannya, tantangan besar masih dihadapi oleh tenaga kependidikan, terutama di sekolah-sekolah kecil atau daerah tertinggal. Beberapa tenaga TU masih belum memiliki latar belakang pendidikan manajemen atau administrasi sekolah, sehingga kurang optimal dalam penggunaan aplikasi modern seperti ARKAS, SIPLah, atau Dapodik. Selain itu, status kepegawaian yang belum jelas atau honorarium yang rendah juga dapat memengaruhi motivasi dan produktivitas kerja mereka.

Untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan, perlu ada kebijakan yang menjamin pelatihan rutin, peningkatan kualifikasi, dan sistem karier yang jelas. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus mampu memberdayakan tenaga kependidikan melalui pelimpahan wewenang yang sesuai, pembagian tugas yang rasional, dan pembinaan berbasis kinerja. Dengan begitu, tenaga kependidikan tidak lagi dianggap sebagai pelengkap pasif, melainkan mitra strategis dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.

c. Siswa

Dalam struktur sumber daya manusia di sekolah, siswa atau peserta didik sering dipandang sebagai pihak yang dilayani dalam proses pembelajaran. Namun, dalam pendekatan manajemen sekolah modern, peserta didik tidak hanya dilihat sebagai objek pendidikan, tetapi juga sebagai sumber daya manusia yang aktif dan potensial dalam mendukung dinamika sekolah. Peserta didik adalah inti dari seluruh proses pendidikan, karena seluruh perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran

pada akhirnya ditujukan untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan mereka secara utuh.

Siswa berperan sebagai subjek pembelajar, yakni individu yang aktif mengonstruksi pengetahuan, nilai, dan keterampilan melalui proses belajar. Dalam pendekatan ini, peran peserta didik sangat strategis dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan kultur sekolah secara keseluruhan. Mereka tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga mitra aktif dalam membentuk komunitas belajar yang kolaboratif, demokratis, dan produktif. Menurut Sardiman (2022), “keaktifan dan motivasi siswa dalam belajar tidak dapat dilepaskan dari peranannya sebagai subjek pendidikan yang memiliki kemauan, potensi, dan arah perkembangan yang unik.”

Lebih dari itu, peserta didik juga memiliki tanggung jawab sosial dalam menjaga keteraturan, kebersihan, serta suasana belajar yang kondusif. Melalui kegiatan seperti piket kelas, upacara, kegiatan ekstrakurikuler, hingga keterlibatan dalam organisasi siswa (seperti OSIS), peserta didik belajar tentang kepemimpinan, tanggung jawab, dan kontribusi terhadap komunitas. Ini sejalan dengan prinsip pendidikan karakter, yang tidak hanya berorientasi pada hasil akademik, tetapi juga pembentukan pribadi yang utuh dan bermartabat.

Pengakuan terhadap siswa sebagai sumber daya yang berdaya juga tercermin dalam kebijakan pendidikan nasional yang menempatkan siswa sebagai pusat pembelajaran (*student-centered learning*). Kurikulum Merdeka, misalnya, mendorong sekolah untuk memberikan ruang bagi siswa mengeksplorasi minat dan bakatnya melalui kegiatan proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Di sinilah peran manajemen sekolah menjadi penting dalam mengorganisasi peran siswa secara terstruktur dan terarah, termasuk melalui pemberdayaan organisasi siswa, forum siswa, dan pelibatan siswa dalam pengambilan keputusan sekolah.

Dari perspektif manajerial, pengorganisasian siswa juga memerlukan strategi pembinaan yang berkelanjutan. Guru sebagai pendamping dan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran perlu menciptakan sistem yang mendorong partisipasi aktif siswa dalam kegiatan sekolah, baik akademik maupun non-akademik. Hal ini sejalan dengan pandangan

Lickona (1991), yang menyebut bahwa pendidikan karakter yang berhasil adalah pendidikan yang memberi tanggung jawab kepada peserta didik untuk terlibat aktif dalam proses membangun komunitas yang beretika.

Pentingnya pengelolaan siswa sebagai sumber daya sekolah juga tampak dalam berbagai indikator mutu pendidikan, seperti tingkat kehadiran, keterlibatan dalam kegiatan kesiswaan, dan prestasi siswa. Sekolah yang mampu memberdayakan siswa secara aktif umumnya menunjukkan budaya positif, menurunnya angka pelanggaran disiplin, dan meningkatnya semangat belajar. Dengan demikian, siswa bukan hanya penerima layanan, tetapi bagian integral dari sistem sekolah yang berkontribusi nyata terhadap keberhasilan manajemen pendidikan.

d. Komite Sekolah dan Orang Tua

Dalam struktur sumber daya manusia di sekolah dasar dan menengah, komite sekolah dan orang tua/wali siswa memegang peran strategis sebagai mitra eksternal yang mendukung keberlangsungan manajemen dan pembelajaran di satuan pendidikan. Keduanya tidak hanya berperan dalam memberi bantuan materi, tetapi juga sebagai sumber daya sosial, budaya, dan partisipatif yang memperkuat tata kelola sekolah berbasis masyarakat (*school-based management*).

Komite sekolah adalah organisasi non-struktural yang dibentuk oleh dan dari masyarakat untuk mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan. Komite sekolah bertugas memberikan pertimbangan, dukungan, dan pengawasan terhadap kebijakan sekolah. Dalam Permendikbud No. 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah, dinyatakan bahwa komite bertugas mendorong terciptanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana pendidikan serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan sekolah.

Komite tidak berada dalam garis komando struktural sekolah, melainkan berfungsi sebagai partner strategis yang bekerja melalui kolaborasi. Mereka dapat terlibat aktif dalam menyusun RKS dan RKAS, membantu mobilisasi sumber daya, dan mendampingi proses evaluasi program. Penelitian oleh Santoso dan Wulandari (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan komite sekolah secara aktif dalam musyawarah

program kerja sekolah berdampak positif terhadap akuntabilitas anggaran dan efektivitas pelaksanaan kegiatan pembelajaran.

Sementara itu, orang tua sebagai bagian dari komunitas sekolah memiliki posisi unik dan esensial. Selain sebagai penanggung jawab utama pendidikan anak di rumah, mereka juga berperan dalam memperkuat keberhasilan proses pembelajaran melalui dukungan moral, motivasi, dan kehadiran dalam kegiatan sekolah. Orang tua dapat dilibatkan dalam berbagai program seperti parenting education, kegiatan kelas, bimbingan karier, hingga penguatan karakter anak di rumah yang selaras dengan nilai-nilai sekolah.

Hubungan sinergis antara sekolah dan orang tua menciptakan ekosistem pembelajaran yang berkesinambungan antara rumah dan sekolah. Ketika orang tua merasa dilibatkan, mereka cenderung memiliki rasa kepemilikan terhadap sekolah dan mendukung kebijakan yang ada. Dalam studi oleh Hadi & Lestari (2023), disebutkan bahwa sekolah yang memiliki forum komunikasi rutin antara guru dan orang tua mengalami penurunan angka pelanggaran disiplin siswa dan peningkatan kehadiran siswa secara signifikan.

Keberadaan komite dan orang tua juga memperkaya kapasitas pengambilan keputusan sekolah karena mereka membawa perspektif masyarakat lokal, nilai-nilai budaya, serta kebutuhan peserta didik yang beragam. Dalam konteks pengorganisasian sumber daya sekolah, ini disebut sebagai modal sosial pendidikan yaitu jaringan hubungan sosial yang berkontribusi pada peningkatan mutu pendidikan melalui kepercayaan, kolaborasi, dan partisipasi.

Efektifitas peran komite dan orang tua sangat bergantung pada keterbukaan sekolah dalam mengakomodasi keterlibatan mereka secara bermakna. Sekolah yang otoriter dan menutup diri cenderung menempatkan komite hanya sebagai pelengkap formalitas, bukan mitra sejati. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki keterampilan manajerial dan komunikasi yang baik untuk menciptakan iklim kerja sama yang sehat dan saling percaya. Menurut Santoso dan Wulandari, 2022 : 54, partisipasi masyarakat melalui komite sekolah dan orang tua adalah

kekuatan sosial yang mendukung terwujudnya sekolah yang demokratis, akuntabel, dan berkualitas.

2) Sumber Daya Fisik (Sarana dan Prasarana)

Sumber daya fisik dalam manajemen sekolah mencakup semua sarana dan prasarana yang tersedia untuk menunjang proses pendidikan, mulai dari infrastruktur bangunan hingga alat-alat bantu pembelajaran. Sarana dan prasarana ini merupakan bagian integral dari lingkungan belajar dan sangat memengaruhi kualitas pembelajaran serta kenyamanan seluruh warga sekolah. Menurut Permendiknas No. 24 Tahun 2007, sarana pendidikan adalah semua perlengkapan peralatan dan bahan yang digunakan dalam proses pembelajaran, sedangkan prasarana adalah fasilitas fisik yang mendukung pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Keduanya saling melengkapi dalam menciptakan suasana belajar yang efektif, aman, dan menarik.

Prasarana utama di sekolah meliputi gedung sekolah, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, ruang guru, ruang kepala sekolah, ruang TU, ruang UKS, kantin, toilet, dan halaman sekolah. Sarana mencakup meja, kursi, papan tulis, komputer, proyektor, buku pelajaran, alat peraga, bahan praktik, dan perlengkapan olahraga. Ketersediaan dan kualitas sarana-prasarana yang memadai memungkinkan pelaksanaan pembelajaran yang aktif, inovatif, dan menyenangkan. Sebaliknya, keterbatasan fasilitas dapat membatasi kreativitas guru, menurunkan motivasi belajar siswa, dan menghambat perkembangan program sekolah.

Kondisi fisik sekolah juga memiliki hubungan erat dengan iklim psikologis dan sosial peserta didik. Sekolah yang rapi, bersih, dan tertata dengan baik akan memberikan rasa nyaman, aman, dan meningkatkan konsentrasi siswa dalam belajar. Sebaliknya, ruang kelas yang sempit, ventilasi buruk, atau pencahayaan yang tidak memadai dapat berdampak negatif pada kesehatan dan semangat belajar. Sebagaimana dikemukakan oleh Wibowo (2021), “Lingkungan fisik yang kondusif merupakan fondasi yang tak terpisahkan dari efektivitas proses belajar mengajar di sekolah.”

Manajemen sumber daya fisik sekolah memerlukan perencanaan yang matang dan berkelanjutan. Kepala sekolah bersama tim pengelola perlu menyusun rencana pengadaan, pemeliharaan, dan pengembangan sarana-

prasarana berdasarkan skala prioritas dan ketersediaan anggaran. Penyusunan RKAS menjadi dokumen penting dalam mengatur alokasi dana untuk keperluan sarana dan prasarana, seperti perbaikan atap ruang kelas, pembelian alat TIK, atau pemeliharaan instalasi listrik dan air. Hal ini menegaskan bahwa sarana-prasarana bukan sekadar fasilitas, tetapi bagian dari strategi pengembangan mutu sekolah.

Digitalisasi pendidikan juga menuntut sekolah untuk mengembangkan infrastruktur teknologi, seperti laboratorium komputer, jaringan internet, proyektor di kelas, dan platform pembelajaran digital. Di era pasca-pandemi, pemanfaatan teknologi menjadi elemen krusial untuk pembelajaran blended maupun daring. Namun, tantangan nyata di banyak sekolah, terutama di daerah 3T (terdepan, terluar, dan tertinggal), adalah keterbatasan akses terhadap sarana TIK. Menurut riset Lestari & Suryana (2022), hanya 47% sekolah di wilayah pinggiran yang memiliki koneksi internet stabil dan perangkat digital yang layak.

Untuk menjaga keberlanjutan sarana dan prasarana, sekolah juga perlu membangun kesadaran kolektif warga sekolah terhadap pemeliharaan aset. Pelibatan siswa melalui program piket, pembiasaan menjaga kebersihan, serta partisipasi dalam penataan ruang kelas merupakan langkah sederhana namun berdampak signifikan. Budaya merawat dan memanfaatkan fasilitas sekolah harus ditanamkan sejak dini sebagai bagian dari pendidikan karakter dan tanggung jawab sosial. Sebagaimana dinyatakan oleh Sardiman (2022), “Pendidikan tidak hanya terjadi dalam materi pelajaran, tetapi juga dalam interaksi peserta didik dengan lingkungan fisiknya.”

Selain aspek fungsional, sarana-prasarana juga berfungsi sebagai medium edukatif yang membentuk nilai-nilai estetika, ketertiban, dan kreativitas. Desain ruang kelas yang menarik, taman sekolah yang hijau, dan keberadaan mading atau galeri karya siswa dapat menstimulasi semangat belajar dan membentuk iklim sekolah yang humanis. Oleh karena itu, dalam pengorganisasian sumber daya fisik, sekolah tidak hanya berorientasi pada fungsi, tetapi juga pada makna pembelajaran dan pengembangan lingkungan sebagai wahana pendidikan nilai.

Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (*school-based management*), pengelolaan sarana dan prasarana harus dilakukan secara

transparan, partisipatif, dan akuntabel. Kepala sekolah, guru, komite, dan bahkan peserta didik perlu dilibatkan dalam identifikasi kebutuhan, perencanaan pengadaan, serta pengawasan pemanfaatan. Dengan manajemen yang baik, sumber daya fisik sekolah dapat menjadi daya dukung yang kuat bagi peningkatan mutu pendidikan. Seperti ditegaskan oleh Direktorat Jenderal PAUD, DIKDAS, dan DIKMEN (2021), "Pengelolaan sarana-prasarana yang efektif mencerminkan kualitas tata kelola sekolah yang profesional dan visioner."

3) Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial merupakan salah satu komponen vital dalam pengelolaan sekolah. Tanpa dukungan pembiayaan yang memadai, berbagai program pendidikan tidak dapat dijalankan secara optimal. Dana pendidikan berperan sebagai sarana penunjang dalam mencapai tujuan sekolah, baik dalam aspek operasional harian, pengadaan sarana prasarana, pengembangan kompetensi guru, hingga penguatan kegiatan pembelajaran dan kesiswaan. Karena itu, pemahaman mendalam tentang sumber daya finansial sangat penting bagi calon kepala sekolah, guru, dan pengelola pendidikan lainnya.

Menurut Nasution (2023), "keuangan sekolah adalah fondasi material yang mendukung pelaksanaan seluruh fungsi manajerial, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan kegiatan pendidikan." Dengan kata lain, manajemen keuangan sekolah bukan hanya urusan administratif, tetapi juga berkaitan erat dengan kualitas dan keberlanjutan layanan pendidikan. Dana yang dikelola dengan baik akan berdampak langsung pada peningkatan mutu pendidikan, efisiensi sumber daya, serta kepercayaan masyarakat terhadap institusi sekolah.

Secara umum, sumber dana sekolah dapat berasal dari dua kategori utama: dana pemerintah dan dana non-pemerintah. Dana dari pemerintah biasanya berupa dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), bantuan daerah, serta program bantuan dari kementerian/lembaga. Sementara itu, dana non-pemerintah dapat berasal dari sumbangan sukarela orang tua, komite sekolah, yayasan (untuk sekolah swasta), alumni, CSR perusahaan, atau penggalangan dana mandiri oleh sekolah.

Dana BOS merupakan sumber pendanaan terbesar bagi sekolah negeri dan banyak sekolah swasta. Dana ini dialokasikan oleh pemerintah pusat setiap tahun berdasarkan jumlah peserta didik yang tercatat di Dapodik. BOS dapat digunakan untuk berbagai keperluan seperti pengadaan alat tulis, buku, perbaikan fasilitas ringan, kegiatan ekstrakurikuler, pelatihan guru, serta pembiayaan kegiatan ujian dan rapat sekolah. Sesuai dengan Permendikbudristek No. 2 Tahun 2022, penggunaan dana BOS harus mengikuti prinsip fleksibel, akuntabel, efisien, dan transparan.

Penting dicatat bahwa pengelolaan dana BOS dilakukan melalui sistem perencanaan berbasis RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang disusun oleh kepala sekolah dan tim manajemen, kemudian diverifikasi oleh dinas pendidikan dan dilaporkan secara daring melalui aplikasi ARKAS. Kegiatan ini menuntut kepala sekolah dan bendahara untuk memiliki literasi keuangan dasar dan pemahaman terhadap prinsip manajemen anggaran publik. Seperti disampaikan oleh Haryono (2023), RKAS bukan sekadar daftar belanja, tetapi strategi pembiayaan pendidikan yang mencerminkan kebutuhan, prioritas, dan arah kebijakan sekolah.

Selain BOS, sekolah dapat mengakses dana bantuan lainnya seperti BOP (Bantuan Operasional Penyelenggaraan), DAK (Dana Alokasi Khusus), serta hibah dari pemerintah daerah. Sekolah swasta sering memperoleh dukungan tambahan dari yayasan atau mitra eksternal. Dalam beberapa kasus, sekolah juga mengembangkan unit usaha sekolah seperti koperasi siswa, kantin, atau pelatihan vokasional yang menghasilkan dana tambahan bagi pengembangan sekolah. Semua bentuk pemasukan ini harus dicatat dan dipertanggungjawabkan sesuai prinsip akuntansi pendidikan.

Namun pengelolaan sumber daya finansial juga menghadapi berbagai tantangan. Beberapa di antaranya adalah keterlambatan pencairan dana BOS, kurangnya kapasitas bendahara sekolah, pemahaman terbatas tentang penggunaan anggaran berbasis program, dan minimnya keterbukaan kepada publik. Jika tidak ditangani dengan baik, hal ini dapat menimbulkan ketidakpercayaan, ketidakefisienan, bahkan penyalahgunaan dana. Oleh karena itu, transparansi menjadi kata kunci dalam manajemen keuangan sekolah.

Prinsip akuntabilitas dan transparansi menuntut sekolah untuk tidak hanya menggunakan dana secara benar, tetapi juga melaporkannya secara terbuka kepada pemangku kepentingan. Sekolah perlu melibatkan komite dan warga sekolah dalam penyusunan dan evaluasi RKAS, menyampaikan laporan keuangan melalui papan informasi sekolah, serta menjawab pertanyaan masyarakat dengan jujur. Menurut Wicaksono dan Yuliani (2022), “sekolah yang transparan dalam keuangan akan lebih dipercaya oleh orang tua, komite, dan masyarakat sekitar, sehingga memperkuat kolaborasi dan partisipasi.”

Dalam konteks pembelajaran, pengelolaan sumber daya keuangan tidak hanya menjadi tugas kepala sekolah dan bendahara. Guru juga perlu memiliki pemahaman dasar tentang alur keuangan sekolah, agar dapat merancang kegiatan pembelajaran yang realistis dan berbasis anggaran. Kegiatan seperti proyek penguatan profil pelajar, kegiatan literasi, atau pelatihan guru harus disusun dengan memperhatikan alokasi dana yang tersedia. Hal ini akan menciptakan sinergi antara perencanaan pembelajaran dan perencanaan anggaran sekolah.

Oleh karena itu sumber daya finansial merupakan tulang punggung penyelenggaraan pendidikan. Sekolah perlu memiliki sistem pengelolaan keuangan yang sehat, transparan, dan terukur, dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Di era digital dan desentralisasi pendidikan, kepala sekolah dan guru harus mampu menjadi manajer keuangan yang profesional dan etis. Dengan demikian, dana pendidikan benar-benar menjadi alat untuk mendorong pemerataan dan peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

4) Sumber Daya Informasi dan Data

Sumber daya informasi dan data sekolah merupakan komponen yang sangat penting dalam sistem manajemen pendidikan modern. Di tengah dinamika kebijakan, perkembangan teknologi, dan tuntutan mutu pendidikan yang semakin tinggi, informasi dan data menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang rasional, terukur, dan berbasis kebutuhan. Dalam konteks manajemen sekolah, data bukan sekadar angka, melainkan aset strategis yang menunjukkan kondisi nyata lembaga, baik secara internal maupun eksternal.

Data sekolah mencakup berbagai jenis, mulai dari data input (jumlah siswa, guru, sarana), proses (aktivitas pembelajaran, kehadiran), hingga output (hasil belajar, kelulusan, prestasi). Data tersebut bersumber dari berbagai sistem dan instrumen seperti Data Pokok Pendidikan (Dapodik), Rapor Pendidikan, Evaluasi Diri Sekolah (EDS), hasil Asesmen Nasional, dan laporan BOS. Pengelolaan informasi ini tidak bisa dilakukan secara sembarangan, melainkan harus melalui sistem informasi yang terstruktur dan dijalankan oleh tenaga terlatih.

Menurut Gunawan (2020), “manajemen pendidikan yang baik adalah manajemen yang berbasis data, bukan persepsi.” Dalam banyak kasus, kebijakan sekolah yang hanya berdasarkan intuisi atau kebiasaan lama terbukti tidak mampu menyelesaikan persoalan secara sistemik. Misalnya, peningkatan hasil belajar tidak bisa hanya dilakukan dengan menambah jam pelajaran tanpa melihat analisis diagnostik dari hasil asesmen sebelumnya. Oleh karena itu, data harus menjadi instrumen evaluatif sekaligus prediktif.

Informasi yang dimiliki sekolah dapat dibagi menjadi beberapa kategori, antara lain:

- a. Data akademik, seperti nilai siswa, asesmen formatif/sumatif, kelulusan, hasil ANBK.
- b. Data kehadiran dan disiplin, mencakup kehadiran siswa/guru dan pelanggaran tata tertib.
- c. Data keuangan, mencakup realisasi RKAS, penggunaan BOS, dan laporan keuangan lainnya.
- d. Data personal, seperti biodata siswa, status sosial ekonomi, kesehatan, dan keluarga.
- e. Data kelembagaan, termasuk kurikulum, struktur organisasi, dan program sekolah.

Pengelolaan informasi dan data sekolah yang efektif harus mengacu pada prinsip akurat, relevan, terkini, dan mudah diakses. Dalam praktiknya, banyak sekolah menghadapi tantangan seperti data ganda, data tidak diperbarui, atau tidak dimanfaatkan sama sekali. Padahal, menurut Rahmat (2023), sekolah yang memanfaatkan data dengan baik mampu membuat kebijakan yang lebih tepat sasaran dan cepat menanggapi perubahan.

Digitalisasi dalam sistem pendidikan memberikan peluang besar untuk memperkuat pengelolaan informasi. Aplikasi seperti Dapodik, e-RKAS, ARKAS, Rapor Pendidikan, dan SIPLah telah membantu sekolah dalam mengumpulkan, mengolah, dan melaporkan data secara lebih efisien. Namun, penguasaan terhadap perangkat ini masih menjadi tantangan di banyak sekolah, terutama yang berada di wilayah 3T (terdepan, terluar, tertinggal). Maka dari itu, pelatihan literasi data menjadi kebutuhan mendesak bagi kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi.

Sumber daya informasi juga mencakup dokumen-dokumen strategis seperti visi-misi sekolah, hasil evaluasi diri, perencanaan strategis (RKS), perencanaan operasional (RKAS), laporan BOS, dan hasil supervisi. Dokumen-dokumen ini tidak hanya disimpan sebagai arsip, tetapi juga harus dikaji dan diperbarui secara periodik. Sekolah yang berhasil memanfaatkan dokumen perencanaan sebagai sumber informasi dapat menjaga konsistensi arah pengembangan lembaga dan meningkatkan akuntabilitas publik.

Manajemen informasi dan data yang baik juga mendukung terciptanya budaya kerja berbasis refleksi. Dengan adanya informasi yang valid, guru dapat menganalisis keberhasilan dan kendala dalam proses pembelajaran; kepala sekolah dapat mengevaluasi kebijakan; dan orang tua dapat memahami perkembangan anaknya secara objektif. Ini menciptakan komunikasi yang sehat antara warga sekolah, serta mendorong kolaborasi untuk perbaikan mutu pendidikan.

Dalam dimensi pengawasan dan evaluasi, data menjadi alat yang sangat penting. Setiap program sekolah harus dievaluasi berdasarkan indikator yang terukur, dan data menjadi bukti objektif dalam menilai keberhasilan atau kegagalan. Sebagaimana ditegaskan oleh Sugiyono (2022), tanpa data, manajemen hanya akan menjadi cerita dan wacana; dengan data, manajemen menjadi tindakan yang terarah. Ini menunjukkan bahwa data memiliki fungsi pengendali sekaligus penggerak dalam manajemen berbasis sekolah.

Dengan demikian sumber daya informasi dan data bukan hanya pelengkap manajemen sekolah, melainkan jantung dari proses pengambilan keputusan, perencanaan strategis, evaluasi program, dan akuntabilitas lembaga pendidikan. Untuk itu, sekolah harus membangun sistem informasi yang andal, melatih SDM-nya dalam literasi data, serta mengembangkan

budaya manajemen yang berbasis bukti (*evidence-based school management*). Dengan pengelolaan data yang baik, sekolah akan lebih siap menghadapi tantangan dan merancang masa depan pendidikan secara terarah dan berkelanjutan.

5) Sumber Daya Kultural dan Sosial

Sumber daya kultural dan sosial sekolah mencerminkan dimensi nilai, norma, kebiasaan, tradisi, dan sistem hubungan sosial yang hidup dan berkembang di dalam komunitas sekolah. Sumber daya ini tidak berwujud fisik, namun sangat menentukan kualitas interaksi antarwarga sekolah, suasana belajar-mengajar, serta keberhasilan implementasi program-program pendidikan. Keberadaan sumber daya kultural dan sosial menjadi pengikat komunitas, menciptakan identitas kelembagaan, serta memperkuat arah dan etos kerja kolektif.

Budaya sekolah yang positif adalah bentuk nyata dari sumber daya kultural yang kuat. Ini mencakup kebiasaan warga sekolah untuk datang tepat waktu, menyapa dengan sopan, menjaga kebersihan, menghormati perbedaan, serta menjunjung tinggi nilai tanggung jawab dan kerja sama. Sementara itu, sumber daya sosial terlihat dalam hubungan yang harmonis antar guru, siswa, staf, dan orang tua, yang dilandasi saling percaya, kolaborasi, dan komunikasi terbuka. Kedua aspek ini saling menguatkan dalam menciptakan iklim sekolah yang sehat.

Menurut Sardiman (2022), budaya sekolah yang kuat akan menjadi kekuatan internal yang menggerakkan perilaku kolektif warga sekolah ke arah positif dan produktif. Sekolah yang memiliki budaya kerja kolaboratif dan nilai-nilai luhur yang disepakati bersama cenderung lebih mampu mengelola perubahan, mencegah konflik, serta menciptakan semangat inovasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, sekolah dengan budaya kerja individualistis dan relasi sosial yang lemah akan kesulitan mengembangkan program secara efektif.

Sumber daya kultural juga tampak dalam simbol dan praktik sehari-hari seperti upacara bendera, slogan sekolah, penghargaan siswa teladan, cara berpakaian guru, atau cara menyambut tamu. Praktik-praktik tersebut bukan hanya ritual, tetapi merupakan bentuk pembiasaan nilai dan penguatan identitas. Misalnya, slogan seperti “Berkarakter, Berilmu, Bersahaja” jika

dikomunikasikan dan diinternalisasikan secara konsisten, akan menjadi arah budaya kerja dan budaya belajar yang mengakar kuat.

Sumber daya sosial sekolah berperan penting dalam menjalin relasi antara sekolah dan masyarakat. Sekolah tidak dapat berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari ekosistem sosial yang lebih luas. Ketika sekolah mampu membangun kepercayaan masyarakat melalui transparansi dan partisipasi, maka dukungan terhadap program sekolah akan meningkat. Seperti yang ditegaskan oleh Suyatno (2021), Sekolah dengan sumber daya sosial yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap dinamika masyarakat dan lebih cepat dalam merespon tantangan.

Dalam konteks manajemen sekolah, pengorganisasian sumber daya kultural dan sosial dilakukan melalui berbagai cara: menyusun visi-misi yang memuat nilai-nilai luhur, merancang program penguatan karakter dan literasi budaya, membangun forum komunikasi antara guru, siswa, dan orang tua, serta melibatkan semua warga sekolah dalam proses perencanaan dan evaluasi program. Pengelolaan ini membutuhkan kepemimpinan yang visioner dan partisipatif.

Dengan demikian, sumber daya kultural dan sosial bukan sekadar pelengkap dalam struktur manajemen sekolah, melainkan fondasi yang menentukan keberhasilan jangka panjang. Manajemen yang mengabaikan dimensi ini berisiko menciptakan sistem yang kaku, transaksional, dan tidak berkelanjutan. Sebaliknya, ketika nilai dan relasi sosial ditata dengan baik, sekolah akan menjadi ruang tumbuh yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga dewasa secara moral dan sosial.

Pengelompokan sumber daya sekolah di atas memperlihatkan bahwa manajemen sekolah tidak hanya berfokus pada aspek fisik dan keuangan, tetapi juga sangat berkaitan dengan dimensi manusia, budaya, dan informasi. Oleh karena itu, pengorganisasian sumber daya sekolah harus memperhatikan keselarasan antarkomponen, efisiensi pemanfaatan, serta kesadaran kolektif seluruh warga sekolah dalam menjaga dan mengembangkannya secara berkelanjutan.

4.4 Strategi Pengorganisasian yang Efektif

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang menghubungkan antara perencanaan dan pelaksanaan. Setelah sekolah menetapkan visi, misi, tujuan, program, serta kebutuhan sumber daya, langkah berikutnya adalah memastikan bahwa seluruh sumber daya tersebut ditempatkan, dibagi, dikoordinasikan, dan dimanfaatkan secara tepat. Dengan demikian, pengorganisasian tidak berhenti pada penyusunan bagan struktur organisasi, tetapi mencakup bagaimana orang, tugas, kewenangan, sarana, dana, informasi, dan jejaring sosial bekerja sebagai suatu sistem untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam buku ajar ini, pengorganisasian telah dipahami sebagai proses penataan dan pembagian tugas, penetapan struktur organisasi, serta pengelolaan sumber daya agar tujuan sekolah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Pandangan tersebut sejalan dengan pembahasan sebelumnya bahwa struktur organisasi yang efektif tidak hanya tampak dalam bagan, tetapi tercermin dalam kejelasan peran, komunikasi terbuka, koordinasi yang lancar, dan kemampuan warga sekolah bekerja secara kolaboratif. Dengan demikian, strategi pengorganisasian harus diarahkan pada terciptanya sistem kerja yang jelas sekaligus fleksibel.

Mulyasa (2009), Kompri (2020), Sagala (2013), dan Amka (2021) pada dasarnya menempatkan pengelolaan sumber daya sekolah sebagai bagian integral dari upaya mencapai tujuan pendidikan. Dalam perspektif tersebut, sekolah perlu mengorganisasikan seluruh sumber daya secara terencana, sistematis, dan sesuai kebutuhan. RPS mata kuliah ini juga secara khusus menuntut mahasiswa untuk tidak hanya mendeskripsikan struktur organisasi sekolah, tetapi mampu menyusun strategi pengorganisasian sumber daya yang efektif dalam mendukung tujuan pendidikan.

Perkembangan manajemen pendidikan dewasa ini menunjukkan bahwa pengorganisasian sekolah semakin bergerak dari pola yang sangat hierarkis menuju pola yang lebih kolaboratif dan berbagi tanggung jawab. UNESCO dalam *Global Education Monitoring Report 2024/5* menempatkan penguatan kolaborasi sebagai salah satu dimensi penting kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan sekolah yang efektif tidak hanya menetapkan arah dan harapan, tetapi juga

berfokus pada pembelajaran, membangun kolaborasi, serta mengembangkan kapasitas warga sekolah.

Dengan demikian, strategi pengorganisasian yang efektif dalam manajemen sekolah dapat dipahami sebagai serangkaian langkah sistematis untuk memastikan bahwa orang yang tepat melaksanakan tugas yang tepat, dengan kewenangan yang jelas, sumber daya yang memadai, komunikasi yang efektif, dan koordinasi yang berorientasi pada tujuan pendidikan.

4.4.1 Prinsip-Prinsip Pengorganisasian yang Efektif

Agar pengorganisasian dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan sekolah, terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan.

a. Kejelasan Tujuan

Pengorganisasian harus selalu berangkat dari tujuan sekolah. Struktur, pembagian tugas, pembentukan tim, dan pengalokasian sumber daya tidak boleh dilakukan hanya karena kebiasaan atau mengikuti struktur sekolah lain.

Setiap bagian dalam organisasi harus dapat menjawab pertanyaan: untuk tujuan apa unit atau tugas tersebut dibentuk? Dengan demikian, setiap posisi memiliki hubungan yang jelas dengan visi, misi, tujuan, dan program sekolah.

Sebagai contoh, apabila salah satu tujuan sekolah adalah meningkatkan kemampuan literasi siswa, maka pengorganisasian tidak cukup hanya dengan menunjuk seorang koordinator literasi. Sekolah perlu membentuk tim yang melibatkan guru, pustakawan, wali kelas, peserta didik, dan apabila memungkinkan orang tua atau komunitas literasi. Setiap anggota harus memiliki tugas yang jelas dan indikator keberhasilan yang dapat dievaluasi.

b. Pembagian Tugas yang Jelas

Pembagian tugas merupakan inti pengorganisasian. Setiap orang perlu mengetahui apa yang harus dikerjakan, batas kewenangannya, kepada siapa harus melapor, dan dengan siapa harus berkoordinasi.

Pembagian tugas yang tidak jelas dapat menimbulkan beberapa masalah, seperti pekerjaan yang tumpang tindih, adanya pekerjaan

yang tidak tertangani, konflik kewenangan, saling melempar tanggung jawab, dan rendahnya akuntabilitas.

Oleh karena itu, sekolah perlu memiliki uraian tugas (*job description*) yang jelas bagi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, bendahara, pustakawan, laboran, pembina kegiatan siswa, maupun tim-tim khusus.

c. Kesesuaian Tugas dengan Kompetensi

Pengorganisasian yang efektif tidak hanya membagi tugas, tetapi juga memperhatikan kesesuaian antara tugas dan kompetensi individu. Guru yang memiliki kompetensi teknologi informasi, misalnya, dapat dilibatkan dalam tim pengembangan sistem informasi sekolah. Guru yang memiliki kompetensi pembinaan karakter dapat diberi tanggung jawab dalam program penguatan karakter.

Tenaga administrasi yang memiliki kemampuan pengelolaan data dapat diberi tanggung jawab yang berkaitan dengan administrasi dan sistem informasi. Prinsip ini penting karena efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan anggota organisasi dalam menjalankan perannya.

d. Keseimbangan antara Wewenang dan Tanggung Jawab

Setiap tanggung jawab harus disertai kewenangan yang memadai. Seseorang tidak dapat diminta bertanggung jawab terhadap suatu program apabila ia tidak mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan atau mengakses sumber daya yang diperlukan.

Misalnya, seorang koordinator kegiatan sekolah diberi tanggung jawab melaksanakan program, tetapi tidak diberi kewenangan untuk berkoordinasi dengan anggota tim atau menggunakan anggaran yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut dapat menghambat pelaksanaan program. Karena itu, kepala sekolah perlu memastikan adanya keseimbangan antara tugas, tanggung jawab, kewenangan, dan sumber daya.

e. Koordinasi

Sekolah merupakan organisasi yang terdiri atas berbagai bagian yang saling berhubungan. Guru, tenaga kependidikan, peserta didik,

orang tua, komite, dan pihak eksternal tidak dapat bekerja secara efektif apabila berjalan sendiri-sendiri.

Koordinasi diperlukan untuk menyatukan kegiatan berbagai unit agar tidak terjadi konflik, duplikasi pekerjaan, atau penggunaan sumber daya yang tidak efisien. Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat rutin, pertemuan tim, forum komunitas belajar, komunikasi digital, pembagian kalender kegiatan, serta sistem pelaporan yang teratur.

f. Fleksibilitas

Struktur organisasi sekolah harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi dan kebutuhan sekolah. Sekolah di wilayah perkotaan dengan jumlah peserta didik yang besar tentu memiliki kebutuhan organisasi yang berbeda dengan sekolah kecil di daerah terpencil.

Oleh sebab itu, struktur organisasi tidak harus dibuat terlalu kompleks. Prinsip yang lebih penting adalah fungsi dapat berjalan dengan baik, peran jelas, dan koordinasi berlangsung efektif.

Dalam buku ajar ini telah ditegaskan bahwa pengorganisasian sumber daya sekolah bersifat fleksibel dan dapat dikembangkan sesuai dinamika sekolah. Struktur yang lebih datar dan kolaboratif dapat memberikan ruang lebih besar bagi partisipasi dan inovasi dibandingkan struktur yang terlalu birokratis.

g. Partisipasi dan Kolaborasi

Pengorganisasian modern menempatkan anggota organisasi bukan hanya sebagai pelaksana perintah, tetapi sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. UNESCO menegaskan bahwa berbagi kepemimpinan dapat menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif, memberdayakan guru, membuka ruang kepemimpinan bagi peserta didik, serta meningkatkan keterlibatan orang tua dan masyarakat.

Prinsip ini sangat relevan dengan konteks sekolah Katolik yang menempatkan manusia sebagai pribadi yang bermartabat dan menekankan semangat pelayanan, persaudaraan, tanggung jawab, dan kerja sama.

4.4.2 Langkah-Langkah Strategis Pengorganisasian Sekolah

Pengorganisasian yang efektif dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan dan prioritas sekolah

Langkah pertama adalah memahami tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut dapat bersumber dari visi-misi sekolah, RKS, RKAS, hasil evaluasi diri, Rapor Pendidikan, hasil supervisi, maupun kebutuhan nyata peserta didik. Contohnya, sekolah menemukan bahwa kemampuan membaca peserta didik kelas awal masih rendah. Berdasarkan masalah tersebut, sekolah menetapkan program peningkatan literasi sebagai salah satu prioritas.

2. Mengidentifikasi seluruh sumber daya yang tersedia

Sekolah selanjutnya memetakan sumber daya yang dimiliki, meliputi:

- a) sumber daya manusia;
- b) sarana dan prasarana;
- c) sumber daya finansial;
- d) data dan informasi;
- e) waktu;
- f) teknologi;
- g) jejaring sosial;
- h) dukungan orang tua dan komite;
- i) budaya dan nilai-nilai sekolah.

Pemetaan ini penting agar strategi yang disusun realistis dan sesuai dengan kapasitas sekolah.

3. Membagi pekerjaan berdasarkan fungsi

Setelah sumber daya dipetakan, pekerjaan dibagi berdasarkan fungsi. Misalnya dalam program literasi:

- a) kepala sekolah bertindak sebagai penanggung jawab;
- b) wakil kepala sekolah mengoordinasikan pelaksanaan;
- c) guru menyusun dan melaksanakan kegiatan literasi;
- d) pustakawan mengelola sumber bacaan;
- e) wali kelas memantau perkembangan siswa;
- f) peserta didik dilibatkan sebagai duta atau penggerak literasi;
- g) orang tua mendukung kegiatan membaca di rumah.

4. Menentukan penanggung jawab dan kewenangan

Setiap program harus memiliki penanggung jawab yang jelas. Penanggung jawab bukan berarti bekerja seorang diri, tetapi bertugas mengoordinasikan tim dan memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana.

5. Membentuk tim kerja sesuai kebutuhan

Tidak semua kegiatan harus dikerjakan oleh struktur organisasi permanen. Untuk program tertentu, kepala sekolah dapat membentuk tim kerja sementara atau kelompok kerja.

Contohnya:

- a) Tim Pengembang Sekolah;
- b) Tim Literasi;
- c) Tim Kurikulum;
- d) Tim Pencegahan dan Penanganan Kekerasan;
- e) Tim Pengelola Data;
- f) Tim Digitalisasi Sekolah;
- g) Tim Pengembangan Lingkungan;
- h) Tim Kegiatan Keagamaan.

Pembentukan tim harus disertai surat tugas atau keputusan yang jelas, pembagian tugas, jadwal kerja, dan indikator keberhasilan.

6. Menyusun mekanisme koordinasi

Koordinasi perlu dirancang sejak awal. Sekolah dapat menentukan kapan rapat dilakukan, bagaimana informasi disampaikan, siapa yang menerima laporan, bagaimana masalah diselesaikan, dan bagaimana keputusan dibuat.

7. Menyediakan sumber daya pendukung

Pengorganisasian tidak akan efektif apabila sumber daya yang diperlukan tidak tersedia. Karena itu, kebutuhan tenaga, anggaran, sarana, waktu, dan teknologi perlu dihubungkan dengan perencanaan dan penganggaran sekolah.

8. Melaksanakan dan memantau pembagian kerja

Setelah organisasi berjalan, kepala sekolah dan tim manajemen perlu memantau apakah pembagian tugas berjalan sebagaimana mestinya. Pemantauan tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan,

tetapi untuk memastikan bahwa setiap bagian memperoleh dukungan yang diperlukan.

9. Melakukan evaluasi dan perbaikan

Organisasi sekolah perlu dievaluasi secara berkala. Apabila terdapat tugas yang tumpang tindih, beban kerja yang tidak seimbang, komunikasi yang buruk, atau struktur yang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan, maka perlu dilakukan penyesuaian.

4.4.3 Strategi Pembagian Tugas dan Wewenang

Salah satu ukuran penting pengorganisasian yang efektif adalah adanya hubungan yang jelas antara tugas, wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

Tabel berikut dapat digunakan sebagai model sederhana untuk menganalisis pembagian tugas di sekolah.

Tabel 4.4.3 Strategi Pembagian Tugas dan Wewenang dalam Organisasi Sekolah

Komponen	Pertanyaan Kunci	Contoh Penerapan
Tugas	Apa yang harus dilakukan	Menyelenggarakan program literasi sekolah
Penanggung jawab	Siapa yang bertanggung jawab?	Wakil kepala sekolah/tim literasi
Pelaksana	Siapa yang melaksanakan?	Guru, pustakawan, wali kelas
Wewenang	Keputusan apa yang dapat diambil?	Menentukan teknis pelaksanaan kegiatan
Sumber daya	Apa yang dibutuhkan?	Buku, ruang baca, anggaran, waktu
Koordinasi	Dengan siapa harus bekerja sama?	Kepala sekolah, guru, siswa, orang tua
Pelaporan	Kepada siapa hasil dilaporkan?	Kepala sekolah
Indikator	Bagaimana keberhasilan diukur?	Peningkatan aktivitas dan kemampuan literasi siswa

Evaluasi	Kapan dievaluasi?	Bulanan/semester
----------	-------------------	------------------

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas yang efektif bukan sekadar menentukan “siapa melakukan apa”, tetapi juga menentukan siapa yang bertanggung jawab, apa kewenangannya, sumber daya apa yang tersedia, dengan siapa harus berkoordinasi, dan bagaimana hasilnya dievaluasi.

4.4.4 Pengorganisasian Berbasis Tim dan Kolaborasi

Sekolah merupakan organisasi profesional yang membutuhkan kerja sama antarindividu. Oleh sebab itu, pengorganisasian berbasis tim menjadi salah satu strategi penting untuk meningkatkan efektivitas sekolah.

Dalam praktiknya, kepala sekolah dapat mengembangkan beberapa bentuk kerja kolaboratif, antara lain:

1. Tim manajemen sekolah, yang membantu kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi program.
2. Tim kurikulum, yang berfokus pada pengembangan kurikulum dan peningkatan kualitas pembelajaran.
3. Komunitas belajar guru, yang menjadi ruang berbagi pengalaman, refleksi pembelajaran, dan pengembangan profesional.
4. Tim pengembangan sekolah, yang menangani program prioritas berdasarkan kebutuhan sekolah.
5. Tim pelayanan peserta didik, yang bekerja bersama dalam mendukung kebutuhan akademik, sosial, emosional, dan spiritual peserta didik.
6. Tim pengelola teknologi dan data, yang mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi.
7. Tim kemitraan sekolah, yang mengembangkan hubungan dengan orang tua, komite, masyarakat, lembaga keagamaan, dan mitra lainnya.

Pengorganisasian berbasis tim tidak berarti menghilangkan tanggung jawab kepala sekolah. Sebaliknya, kepala sekolah tetap menjadi pemimpin yang memastikan seluruh tim bekerja menuju arah yang sama.

Hasil kajian sistematis *tentang distributed leadership* yang diterbitkan pada 2025 menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi memiliki dimensi sosial, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja, meskipun penerapannya tetap perlu disesuaikan dengan konteks organisasi.

Dalam konteks sekolah, prinsip tersebut dapat diterapkan melalui pembagian fungsi kepemimpinan kepada wakil kepala sekolah, koordinator bidang, guru, tenaga kependidikan, dan unsur komunitas sekolah sesuai kompetensi dan kewenangannya.

4.4.5 Pengorganisasian Berbasis Data

Strategi pengorganisasian yang efektif pada masa kini perlu didukung oleh data. Sekolah tidak cukup menentukan pembagian tugas berdasarkan kebiasaan atau pengalaman semata, tetapi perlu mempertimbangkan kondisi nyata yang ditunjukkan oleh data.

Data yang dapat digunakan antara lain:

- a. jumlah dan karakteristik peserta didik;
- b. kehadiran siswa dan guru;
- c. hasil belajar;
- d. hasil asesmen;
- e. kebutuhan sarana dan prasarana;
- f. beban kerja guru;
- g. penggunaan anggaran;
- h. hasil supervisi;
- i. hasil evaluasi program;
- j. data Rapor Pendidikan;
- k. data Dapodik;
- l. data keterlibatan orang tua dan masyarakat.

Pengorganisasian berbasis data dapat membantu kepala sekolah menjawab pertanyaan: Bagian mana yang paling membutuhkan dukungan? Siapa yang memiliki kompetensi untuk menangani masalah tersebut? Sumber daya apa yang harus diprioritaskan?

Dengan demikian, data tidak hanya digunakan dalam perencanaan, tetapi juga dalam menentukan struktur kerja, pembagian tugas, penempatan personel, dan evaluasi organisasi.

4.4.6 Pengorganisasian yang Efektif dalam Konteks Sekolah Katolik

Pengorganisasian sekolah Katolik memiliki karakteristik yang khas karena pengelolaan sekolah tidak hanya diarahkan pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan manusia yang utuh, beriman, berakhlak, dan memiliki semangat pelayanan. Oleh karena itu, efektivitas

organisasi sekolah Katolik perlu dilihat dalam dua dimensi, yaitu efektivitas manajerial dan efektivitas pelayanan.

Efektivitas manajerial ditunjukkan oleh:

- a. struktur organisasi yang jelas;
- b. pembagian tugas yang proporsional;
- c. koordinasi yang efektif;
- d. penggunaan sumber daya yang efisien;
- e. pencapaian program;
- f. akuntabilitas;
- g. evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Sementara itu, efektivitas pelayanan tercermin dalam:

- a. penghargaan terhadap martabat manusia;
- b. perhatian terhadap peserta didik yang memiliki kebutuhan berbeda;
- c. semangat melayani;
- d. keadilan dalam pembagian tugas dan kesempatan;
- e. kepedulian terhadap kelompok yang rentan;
- f. keterbukaan dan dialog;
- g. kerja sama dengan keluarga dan masyarakat;
- h. integrasi nilai-nilai Kristiani dalam budaya sekolah.

Dengan demikian, organisasi sekolah Katolik yang efektif bukanlah organisasi yang hanya “tertib secara administratif”, melainkan organisasi yang mampu mengubah tata kelola menjadi sarana pelayanan pendidikan.

4.4.7 Pengorganisasian yang Inklusif

Pengorganisasian sekolah juga harus memperhatikan keberagaman kebutuhan peserta didik. Struktur dan pembagian tugas perlu memberikan ruang bagi pelayanan kepada peserta didik yang memiliki kebutuhan khusus, mengalami kesulitan belajar, berasal dari latar belakang sosial yang berbeda, atau menghadapi persoalan tertentu.

Misalnya, apabila sekolah memiliki peserta didik yang membutuhkan dukungan khusus, kepala sekolah dapat membentuk tim layanan yang melibatkan guru kelas/guru mata pelajaran, wali kelas, guru pendamping atau tenaga yang tersedia, konselor, orang tua, dan pihak lain yang relevan.

Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian tidak semata-mata bertujuan meningkatkan efisiensi, tetapi juga memastikan bahwa tidak ada peserta didik yang terabaikan.

4.4.8 Pengorganisasian Sumber Daya dalam Kondisi Keterbatasan

Sekolah di daerah terpencil atau dengan keterbatasan sumber daya sering menghadapi persoalan jumlah tenaga yang terbatas, sarana yang belum memadai, akses internet yang tidak stabil, serta keterbatasan anggaran. Dalam kondisi tersebut, pengorganisasian yang efektif justru menjadi semakin penting. Sekolah perlu menerapkan strategi berikut:

Pertama, menetapkan prioritas. Tidak semua kebutuhan dapat dipenuhi sekaligus. Sekolah harus menentukan kebutuhan yang paling penting bagi proses pembelajaran dan keselamatan peserta didik.

Kedua, mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Satu orang dapat memiliki lebih dari satu tugas selama beban kerjanya masih rasional dan kompetensinya sesuai.

Ketiga, membangun jejaring. Sekolah dapat bekerja sama dengan orang tua, komite, pemerintah daerah, lembaga keagamaan, perguruan tinggi, organisasi sosial, alumni, dan masyarakat.

Keempat, mengembangkan kreativitas lokal. Keterbatasan fasilitas tidak selalu berarti keterbatasan pembelajaran. Sekolah dapat menggunakan lingkungan sekitar sebagai sumber belajar dan mengembangkan praktik pendidikan yang sesuai dengan konteks lokal.

Kelima, menggunakan teknologi secara proporsional. Digitalisasi tidak harus selalu berarti penggunaan perangkat mahal. Teknologi dapat dimanfaatkan sesuai kemampuan sekolah dan kebutuhan nyata.

Kajian sistematis mengenai manajemen sekolah di negara berpendapatan rendah dan menengah menunjukkan bahwa peningkatan praktik manajemen dan kapasitas pemimpin sekolah merupakan salah satu jalur penting untuk meningkatkan kualitas sekolah, meskipun efektivitas intervensi sangat dipengaruhi oleh konteks dan kapasitas kelembagaan.

4.4.9 Strategi Komunikasi dalam Pengorganisasian

Organisasi yang baik membutuhkan komunikasi yang baik. Banyak masalah organisasi sekolah sebenarnya bukan disebabkan oleh kurangnya kemampuan, melainkan oleh informasi yang tidak tersampaikan dengan jelas.

Oleh karena itu, sekolah perlu mengembangkan sistem komunikasi yang:

- a. jelas;
- b. terbuka;
- c. tepat waktu;
- d. terdokumentasi;
- e. dua arah;
- f. menghargai perbedaan pendapat;
- g. menggunakan media yang sesuai.

Komunikasi dapat berlangsung secara formal melalui rapat, surat tugas, notulen, laporan, dan forum resmi. Komunikasi informal juga tetap penting untuk membangun relasi dan kepercayaan. Dalam era digital, sekolah dapat memanfaatkan grup komunikasi, sistem informasi sekolah, penyimpanan dokumen bersama, dan platform digital untuk mempercepat pertukaran informasi. Namun, digitalisasi komunikasi harus tetap memperhatikan etika, keamanan data, dan batas profesional.

4.4.10 Pengorganisasian Berdasarkan Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023

Pengorganisasian sekolah perlu ditempatkan dalam kerangka standar pengelolaan pendidikan yang berlaku. Permendikbudristek Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada PAUD, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah merupakan regulasi yang berlaku dan mencakup tiga aspek utama pengelolaan, yaitu perencanaan kegiatan pendidikan, pelaksanaan kegiatan pendidikan, dan pengawasan kegiatan pendidikan. Regulasi ini juga menggantikan beberapa ketentuan lama, termasuk Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Dalam kaitannya dengan pengorganisasian, regulasi tersebut memberikan landasan bahwa struktur dan pembagian kerja sekolah harus mendukung pelaksanaan kegiatan pendidikan secara terencana dan dapat

diawasi. Oleh sebab itu, organisasi sekolah perlu memastikan adanya hubungan yang jelas antara:

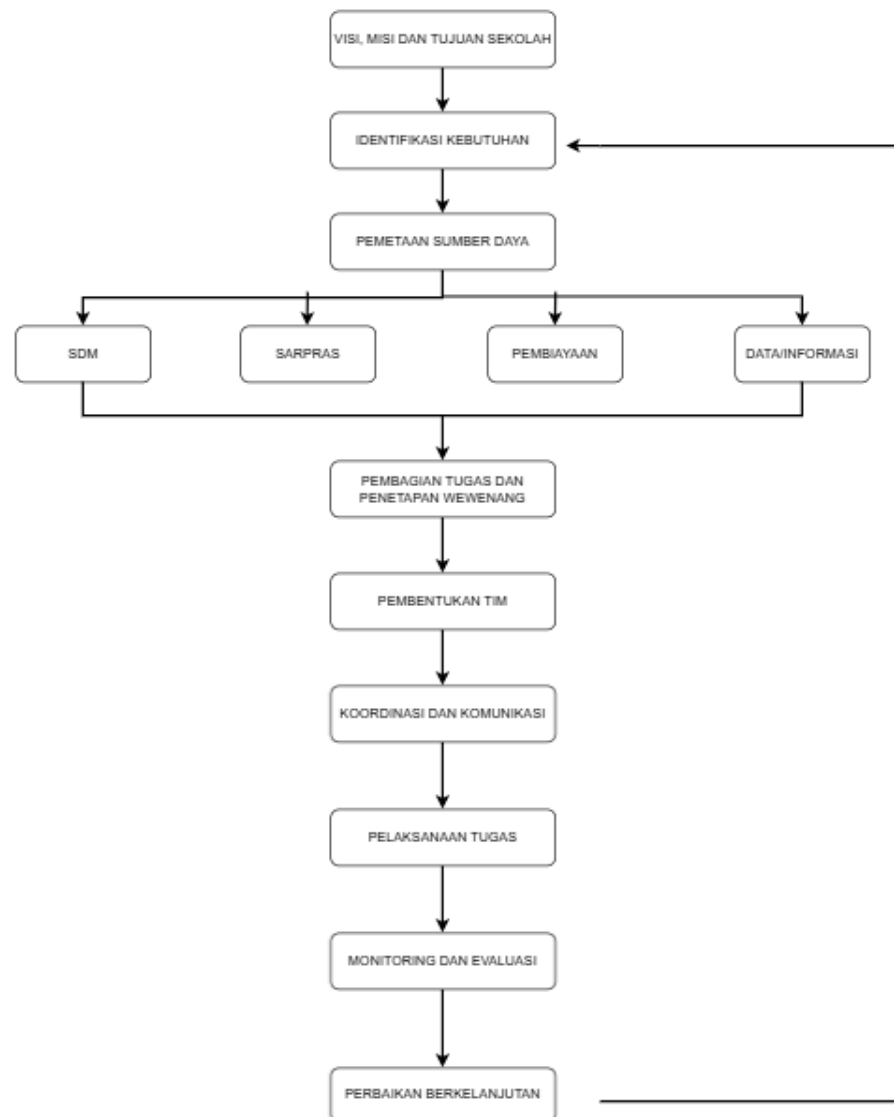
perencanaan → pembagian tugas → pelaksanaan → koordinasi → pengawasan → evaluasi → perbaikan.

Dengan pola tersebut, pengorganisasian menjadi bagian dari siklus manajemen yang berkelanjutan, bukan kegiatan administratif yang dilakukan hanya pada awal tahun pelajaran.

4.4.11 Model Strategi Pengorganisasian Sekolah yang Efektif

Berdasarkan uraian sebelumnya, strategi pengorganisasian sekolah dapat dirangkum dalam model berikut.

Gambar 4.4. Model Strategi Pengorganisasian Sekolah yang Efektif



Model tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian bersifat siklik dan dinamis. Struktur organisasi dapat diperbaiki berdasarkan hasil evaluasi dan perubahan kebutuhan sekolah.

4.4.12 Indikator Pengorganisasian Sekolah yang Efektif

Pengorganisasian dapat dikatakan efektif apabila dapat dilihat melalui indikator yang konkret.

Tabel 4.4.12 Indikator Efektivitas Pengorganisasian Sekolah

No.	Aspek Indikator
Struktur	Struktur organisasi jelas dan sesuai kebutuhan
Pembagian tugas	Setiap warga sekolah memahami tugas dan tanggung jawabnya
Wewenang	Kewenangan sesuai dengan tanggung jawab
Kompetensi	Penempatan personel sesuai kemampuan dan kompetensi
Koordinasi	Antarunit bekerja secara terkoordinasi
Komunikasi	Informasi disampaikan secara jelas, terbuka, dan tepat waktu
Kolaborasi	Guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan mitra dapat bekerja sama
Efisiensi	Sumber daya digunakan secara optimal
Akuntabilitas	Setiap program memiliki penanggung jawab dan mekanisme pelaporan
Fleksibilitas	Struktur dapat menyesuaikan perubahan kebutuhan
Inklusivitas	Kebutuhan peserta didik yang beragam mendapat perhatian
Berbasis data	Keputusan organisasi didukung informasi yang relevan
Evaluasi	Pelaksanaan organisasi dievaluasi secara berkala
Perbaikan	Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki sistem kerja

Indikator tersebut dapat digunakan mahasiswa untuk menganalisis organisasi sekolah di lingkungan sekitar sebagaimana tuntutan RPS, yaitu melakukan refleksi dan analisis terhadap organisasi sekolah setempat.

4.4.13 Contoh Kasus Pengorganisasian

Kasus: Program Literasi di Sekolah Katolik

Sebuah sekolah Katolik menemukan bahwa minat membaca peserta didik masih rendah. Perpustakaan sekolah sebenarnya memiliki cukup banyak buku, tetapi jarang digunakan. Guru juga telah memberikan tugas membaca, namun kegiatan tersebut belum terkoordinasi.

Kepala sekolah kemudian membentuk Tim Literasi Sekolah. Tim tersebut terdiri atas kepala sekolah sebagai penanggung jawab, seorang guru sebagai koordinator, pustakawan sebagai pengelola sumber bacaan, beberapa guru sebagai pelaksana kegiatan kelas, perwakilan peserta didik sebagai duta literasi, dan orang tua sebagai mitra pendukung.

Tim menyusun program membaca 15 menit sebelum pembelajaran, pengembangan pojok baca kelas, kunjungan terjadwal ke perpustakaan, kegiatan berbagi buku, dan lomba menulis sederhana. Program tersebut dimasukkan ke dalam perencanaan sekolah dan didukung dengan sumber daya yang tersedia. Setiap bulan dilakukan evaluasi sederhana dengan melihat jumlah peserta didik yang menggunakan perpustakaan, jumlah buku yang dipinjam, keterlibatan guru, serta hasil karya siswa.

Pertanyaan analisis:

- a. Apakah struktur Tim Literasi tersebut sudah efektif?
- b. Apakah pembagian tugas setiap anggota sudah jelas?
- c. Apakah kewenangan koordinator sudah sesuai dengan tanggung jawabnya?
- d. Sumber daya apa saja yang telah diorganisasikan?
- e. Bagaimana bentuk koordinasi antara guru, pustakawan, siswa, dan orang tua?
- f. Bagaimana sekolah dapat menggunakan data untuk mengevaluasi program?
- g. Apa yang perlu diperbaiki apabila program tidak mencapai target?
- h. Bagaimana nilai pelayanan dan kepedulian terhadap peserta didik dapat diintegrasikan dalam program tersebut?

Kasus ini menunjukkan bahwa pengorganisasian bukan sekadar membentuk tim, melainkan memastikan bahwa tujuan, orang, tugas,

kewenangan, sumber daya, komunikasi, pelaksanaan, dan evaluasi berada dalam satu sistem yang saling mendukung.

4.4.14 Refleksi Kontekstual

Pengorganisasian sekolah pada akhirnya merupakan persoalan tentang bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi. Karena itu, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh kepercayaan, komunikasi, keteladanan, tanggung jawab, dan semangat pelayanan.

Dalam konteks sekolah Katolik, pengorganisasian perlu ditempatkan dalam semangat bahwa setiap tugas merupakan bagian dari pelayanan terhadap peserta didik dan masyarakat. Kepala sekolah tidak bekerja sendirian, demikian pula guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan komite sekolah. Setiap pihak memiliki peran yang saling melengkapi.

Pengorganisasian yang baik dengan demikian dapat menjadi sarana untuk membangun komunitas pendidikan yang:

- a. bekerja berdasarkan tujuan bersama;
- b. menghargai martabat setiap pribadi;
- c. mengembangkan kerja sama;
- d. membuka ruang partisipasi;
- e. menggunakan sumber daya secara bertanggung jawab;
- f. memberi perhatian kepada mereka yang membutuhkan;
- g. berani melakukan inovasi;
- h. terus melakukan perbaikan.

Dengan perspektif tersebut, organisasi sekolah tidak dipahami sebagai struktur birokrasi semata, tetapi sebagai komunitas pelayanan yang bekerja secara profesional, kolaboratif, inklusif, dan berorientasi pada perkembangan manusia seutuhnya.

Rangkuman 4.4

Strategi pengorganisasian yang efektif merupakan proses sistematis untuk menghubungkan tujuan sekolah dengan sumber daya yang tersedia melalui pembagian tugas, kewenangan, koordinasi, komunikasi, kerja tim, dan evaluasi.

Pengorganisasian tidak cukup dilakukan dengan membuat bagan struktur organisasi, tetapi harus memastikan bahwa setiap anggota memahami perannya dan mampu bekerja secara kolaboratif.

Strategi pengorganisasian yang efektif mencakup kejelasan tujuan, pembagian tugas, kesesuaian kompetensi, keseimbangan kewenangan dan tanggung jawab, koordinasi, fleksibilitas, partisipasi, kolaborasi, pengorganisasian berbasis data, serta evaluasi berkelanjutan.

Dalam perkembangan manajemen sekolah modern, pendekatan kepemimpinan yang berbagi tanggung jawab semakin penting. Kajian dan laporan internasional menunjukkan bahwa kolaborasi, pemberdayaan guru, pengembangan kapasitas, serta pelibatan pemangku kepentingan merupakan unsur penting dalam membangun sekolah yang efektif.

Bagi sekolah Katolik, pengorganisasian yang efektif perlu dipadukan dengan spiritualitas pelayanan. Dengan demikian, efisiensi organisasi tidak menjadi tujuan akhir, melainkan sarana untuk memberikan pelayanan pendidikan yang bermutu, adil, inklusif, manusiawi, dan berlandaskan nilai-nilai Kristiani.

Latihan: Analisis Strategi Pengorganisasian Sekolah

Petunjuk:

Pilih satu sekolah yang berada di lingkungan tempat tinggal atau komunitas lokal Anda. Lakukan analisis terhadap sistem pengorganisasiannya.

Analisis sekurang-kurangnya mencakup:

- a. struktur organisasi sekolah;
- b. pembagian tugas dan tanggung jawab;
- c. pembagian kewenangan;
- d. jenis sumber daya yang dimiliki;
- e. mekanisme koordinasi;
- f. pola komunikasi;
- g. bentuk kerja sama atau kerja tim;
- h. keterlibatan guru dan tenaga kependidikan;
- i. keterlibatan peserta didik, orang tua, dan masyarakat;
- j. pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan;
- k. kekuatan dan kelemahan pengorganisasian;
- l. strategi perbaikan yang dapat dilakukan.

Produk tugas:

Mahasiswa menyusun diagram struktur organisasi sekolah dan memberikan analisis tertulis mengenai efektivitas pengorganisasian sumber daya sekolah.

Pertanyaan reflektif:

Jika Anda menjadi kepala sekolah, perubahan apa yang paling pertama akan Anda lakukan untuk membuat organisasi sekolah menjadi lebih efektif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan?

BAB V

KEPEMIMPINAN DALAM SEKOLAH

5.1 Pengantar

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan manajemen sekolah. Perencanaan yang baik dan struktur organisasi yang jelas tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak disertai kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan tugas secara bertanggung jawab. Dalam konteks ini, kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai pemimpin satuan pendidikan yang mengarahkan, mengoordinasikan, mengembangkan, dan menggerakkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pada bab sebelumnya telah dibahas bahwa pengorganisasian bertujuan menata sumber daya sekolah agar setiap orang memahami peran, tugas, tanggung jawab, dan kewenangannya. Namun, struktur organisasi saja belum cukup. Diperlukan seorang pemimpin yang mampu menghidupkan struktur tersebut melalui komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, pemberdayaan, keteladanan, dan pengembangan budaya sekolah.

RPS mata kuliah Manajemen Sekolah menempatkan kepemimpinan sebagai kelanjutan logis dari pengorganisasian. Mahasiswa tidak hanya dituntut mengetahui berbagai gaya kepemimpinan, tetapi juga mampu menganalisis kelebihan dan kelemahan setiap gaya, menghubungkannya dengan efektivitas pengelolaan sekolah Katolik, serta memberikan contoh penerapannya dalam situasi nyata.

Dalam buku ajar ini, kepemimpinan dipahami bukan semata-mata sebagai kemampuan seseorang untuk memberikan instruksi, melainkan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, memberdayakan, dan menginspirasi orang lain agar secara sadar bekerja bersama untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pandangan ini sejalan dengan perkembangan pemikiran kepemimpinan pendidikan. UNESCO melalui *Global Education Monitoring Report 2024/5* menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif perlu mampu menetapkan harapan yang jelas, berfokus pada pembelajaran, membangun kolaborasi, dan mengembangkan kapasitas manusia.

Dengan demikian, kepala sekolah masa kini tidak cukup hanya menjadi administrator. Kepala sekolah dituntut menjadi pemimpin pembelajaran, penggerak perubahan, pembangun budaya sekolah, pengembang sumber daya manusia, pengelola konflik, dan teladan moral.

5.2 Pengertian Kepemimpinan Sekolah

Kepemimpinan secara umum berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja menuju tujuan tertentu. Dalam organisasi sekolah, kepemimpinan memiliki karakteristik yang khas karena tujuan utama organisasi bukan menghasilkan keuntungan ekonomi, melainkan memberikan layanan pendidikan dan mengembangkan peserta didik secara utuh.

Kepemimpinan sekolah dapat didefinisikan sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan memberdayakan seluruh warga sekolah agar secara bersama-sama mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan secara efektif, efisien, manusiawi, dan berkelanjutan.

Mulyasa (2009) menempatkan kepala sekolah sebagai salah satu komponen penting dalam manajemen berbasis sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial, kepemimpinan, dan kemampuan membangun kerja sama dengan seluruh warga sekolah.

Sagala (2013) juga memandang kepemimpinan sebagai bagian penting dalam rangkaian manajemen pendidikan karena kepemimpinan menghubungkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Sementara itu, dalam pembahasan sebelumnya, buku ajar ini telah menegaskan bahwa pelaksanaan manajemen sekolah mencakup kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan pengambilan keputusan. Kepala sekolah perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi sekolah dan karakteristik warga sekolah.

Dengan demikian, kepemimpinan sekolah memiliki beberapa karakteristik utama:

- a. berorientasi pada tujuan pendidikan;
- b. berpusat pada perkembangan peserta didik;
- c. melibatkan warga sekolah;
- d. membangun kerja sama;
- e. memberdayakan guru dan tenaga kependidikan;
- f. menggunakan data dalam pengambilan keputusan;
- g. mendorong inovasi;

- h. menciptakan budaya sekolah yang positif;
- i. menjunjung tinggi etika dan integritas; dan
- j. berorientasi pada pelayanan.

5.3 Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan

Kepala sekolah memiliki kedudukan strategis karena menjadi penghubung antara kebijakan pendidikan, kebutuhan sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, masyarakat, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya.

Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025 menegaskan bahwa guru dapat diberikan tugas sebagai kepala sekolah untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan dalam upaya meningkatkan layanan pendidikan bermutu untuk semua murid. Regulasi ini juga mengatur penyediaan calon kepala sekolah, mekanisme dan masa penugasan, pemberhentian, serta penjaminan mutu.

Hal tersebut menunjukkan bahwa jabatan kepala sekolah bukan sekadar jabatan administratif. Kepala sekolah merupakan pemimpin yang memiliki tanggung jawab terhadap kualitas layanan pendidikan.

Dalam praktiknya, kepala sekolah menjalankan beberapa peran penting.

5.3.1 Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab mengelola sumber daya sekolah agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Tugas tersebut meliputi:

- a. menyusun perencanaan;
- b. mengorganisasikan sumber daya;
- c. membagi tugas;
- d. mengoordinasikan kegiatan;
- e. mengelola sumber daya manusia;
- f. mengelola sarana-prasarana;
- g. mengelola keuangan;
- h. mengelola informasi;
- i. melakukan monitoring; dan
- j. melakukan evaluasi.

Dalam buku ajar sebelumnya, tugas kepala sekolah sebagai manajer mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, pengawasan, evaluasi, pengambilan keputusan, pengelolaan pembelajaran,

administrasi, ketenagaan, sarana-prasarana, keuangan, serta hubungan dengan masyarakat.

5.3.2 Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab terhadap administrasi, tetapi juga terhadap kualitas proses pembelajaran.

Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah perlu:

- a. membangun budaya belajar;
- b. mendorong guru meningkatkan kompetensinya;
- c. menggunakan data hasil belajar;
- d. mendukung inovasi pembelajaran;
- e. melakukan supervisi akademik;
- f. memastikan kebutuhan peserta didik diperhatikan; dan
- g. menciptakan lingkungan belajar yang aman dan inklusif.

Penelitian meta-analitik terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah berkaitan dengan berbagai sikap positif guru, termasuk kepercayaan, efikasi diri, komitmen, dan kepuasan kerja.

5.3.3 Kepala Sekolah sebagai Motivator

Guru dan tenaga kependidikan tidak hanya membutuhkan instruksi, tetapi juga dukungan, penghargaan, kepercayaan, dan kesempatan untuk berkembang.

Kepala sekolah dapat memberikan motivasi melalui:

- a. penghargaan terhadap kinerja;
- b. pemberian kesempatan pengembangan profesional;
- c. pelibatan dalam pengambilan keputusan;
- d. pemberian kepercayaan;
- e. komunikasi yang terbuka;
- f. suasana kerja yang sehat;
- g. keteladanan; dan
- h. perhatian terhadap kesejahteraan warga sekolah.

Buku ajar sebelumnya juga mengaitkan motivasi kerja dengan kebutuhan manusia, termasuk teori Maslow, Herzberg, serta Self-Determination Theory. Guru dan staf cenderung bekerja optimal ketika merasa dihargai, dibutuhkan, dan dilibatkan.

5.3.4 Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah bertugas memastikan proses pendidikan berjalan sesuai standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Supervisi tidak seharusnya dimaknai sebagai kegiatan mencari kesalahan guru. Supervisi hendaknya menjadi proses pendampingan profesional untuk membantu guru memperbaiki kualitas pembelajaran.

5.3.5 Kepala Sekolah sebagai Inovator

Sekolah menghadapi perubahan teknologi, kebijakan, kebutuhan peserta didik, serta tuntutan masyarakat. Kepala sekolah harus mampu membaca perubahan dan mengembangkan inovasi.

Inovasi dapat berupa:

- a. digitalisasi administrasi;
- b. pembelajaran berbasis teknologi;
- c. pengembangan komunitas belajar;
- d. program literasi;
- e. pengembangan sekolah ramah anak;
- f. penguatan pendidikan karakter;
- g. pengelolaan data berbasis digital;
- h. kemitraan dengan masyarakat;
- i. pengembangan program sesuai kebutuhan lokal.

5.3.6 Kepala Sekolah sebagai Teladan

Keteladanan merupakan salah satu kekuatan kepemimpinan pendidikan. Kepala sekolah yang menuntut disiplin tetapi tidak disiplin, meminta transparansi tetapi tidak transparan, atau mengajarkan integritas tetapi tidak memberikan teladan akan kehilangan kepercayaan warga sekolah.

Karena itu, integritas kepala sekolah harus tampak dalam:

- a. kejujuran;
- b. kedisiplinan;
- c. tanggung jawab;
- d. keadilan;
- e. keterbukaan;
- f. konsistensi;
- g. penghormatan terhadap orang lain; dan
- h. keberanian mengakui kesalahan.

5.4 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten digunakan seorang pemimpin ketika mengarahkan, memengaruhi, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan anggota organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang selalu paling baik untuk semua situasi. Efektivitas gaya kepemimpinan sangat bergantung pada tujuan, kondisi organisasi, karakteristik anggota, tingkat kedewasaan profesional, budaya sekolah, dan persoalan yang sedang dihadapi.

Beberapa gaya kepemimpinan yang relevan dalam manajemen sekolah adalah sebagai berikut.

5.4.1 Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan sebagian besar kewenangan pengambilan keputusan pada pemimpin.

Ciri-cirinya antara lain:

- a. keputusan banyak ditentukan kepala sekolah;
- b. komunikasi cenderung satu arah;
- c. aturan sangat ditekankan;
- d. bawahan memiliki ruang terbatas dalam pengambilan keputusan;
- e. kontrol pemimpin kuat.

Kelebihan Gaya Kepemimpinan Otoriter dapat efektif ketika:

- a. terjadi keadaan darurat;
- b. keputusan harus dibuat dengan cepat;
- c. organisasi mengalami kekacauan;
- d. diperlukan tindakan tegas;
- e. aturan keselamatan harus segera ditegakkan.

Kelemahan Gaya Kepemimpinan Otoriter, jika diterapkan terus-menerus, berdampak:

- a. mengurangi partisipasi guru;
- b. menurunkan rasa memiliki;
- c. menghambat kreativitas;
- d. menciptakan ketergantungan kepada kepala sekolah;
- e. meningkatkan konflik;
- f. menurunkan motivasi.

Dalam konteks sekolah, gaya otoriter sebaiknya tidak menjadi pola utama, tetapi dapat digunakan secara terbatas ketika situasi memang membutuhkan ketegasan.

5.4.2 Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis memberikan ruang kepada anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

Ciri-cirinya:

- a. komunikasi dua arah;
- b. adanya musyawarah;
- c. guru dan staf dilibatkan;
- d. keputusan mempertimbangkan masukan;
- e. adanya penghargaan terhadap pendapat;
- f. tanggung jawab dibagikan.
- g. Kelebihan

Gaya demokratis dapat:

- a. meningkatkan partisipasi;
- b. membangun rasa memiliki;
- c. meningkatkan kepercayaan;
- d. memperkuat kerja sama;
- e. meningkatkan komitmen terhadap keputusan.

Kelemahan Gaya Kepemimpinan Demokratis, jika tidak dikelola dengan baik:

- a. proses keputusan dapat menjadi lambat;
- b. terlalu banyak pendapat dapat membingungkan;
- c. konflik kepentingan dapat muncul;
- d. kepala sekolah dapat kesulitan mengambil keputusan tegas.

5.4.3 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota organisasi. Kinerja dikaitkan dengan target, penghargaan, aturan, atau konsekuensi tertentu.

Contohnya, kepala sekolah menetapkan target kehadiran guru, menyusun indikator kinerja, memberikan penghargaan terhadap pencapaian, dan memberikan pembinaan apabila terjadi pelanggaran.

Kelebihan

- a. target jelas;
- b. aturan mudah dipahami;
- c. kinerja lebih mudah diukur;
- d. dapat meningkatkan disiplin;
- e. efektif untuk pekerjaan rutin.

Kelemahan

- a. motivasi dapat menjadi terlalu berorientasi pada penghargaan;
- b. kreativitas dapat berkurang;
- c. hubungan kerja dapat menjadi terlalu administratif;
- d. kurang mendorong perubahan mendasar.

5.4.4 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya membawa perubahan melalui visi, inspirasi, keteladanan, pemberdayaan, dan pengembangan anggota organisasi.

Pemimpin transformasional tidak hanya bertanya: “Apa tugas yang harus dilakukan?” tetapi juga bertanya: “Mengapa tugas ini penting dan perubahan apa yang ingin kita capai?”

Ciri-cirinya meliputi:

- a. memiliki visi yang jelas;
- b. menginspirasi anggota;
- c. memberikan keteladanan;
- d. mendorong inovasi;
- e. memberdayakan guru;
- f. membangun komitmen bersama;
- g. memperhatikan perkembangan individu.

Dalam buku ajar ini, kepemimpinan transformatif telah dipandang penting dalam manajemen sekolah modern karena pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi menginspirasi dan membangun semangat kolektif warga sekolah.

5.4.5 Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional menempatkan proses pembelajaran sebagai pusat perhatian pemimpin sekolah.

Kepala sekolah dengan gaya ini aktif memperhatikan:

- a. kualitas pembelajaran;
- b. perkembangan peserta didik;
- c. praktik mengajar guru;
- d. kurikulum;
- e. asesmen;
- f. penggunaan data hasil belajar;
- g. pengembangan profesional guru.

Gaya ini sangat relevan karena tujuan utama sekolah adalah pembelajaran.

Meta-analisis yang membandingkan berbagai model kepemimpinan pada 2026 menemukan bahwa berbagai model kepemimpinan pendidikan berkaitan positif dengan praktik pembelajaran guru, tetapi kekuatan hubungan berbeda-beda; temuan tersebut mendukung pendekatan yang mengintegrasikan beberapa praktik kepemimpinan, bukan mengandalkan satu model secara eksklusif.

5.4.6 Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi anggota organisasi.

Sebagai contoh:

- a. guru baru mungkin membutuhkan arahan lebih intensif;
- b. guru berpengalaman membutuhkan kepercayaan dan ruang inovasi;
- c. ketika terjadi krisis, kepala sekolah mungkin harus lebih direktif;
- d. ketika menyusun visi sekolah, kepala sekolah perlu menggunakan pendekatan partisipatif.

Dengan demikian, kepala sekolah tidak terjebak pada satu gaya kepemimpinan.

5.4.7 Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)

Kepemimpinan melayani menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai inti kepemimpinan.

Pemimpin tidak hanya bertanya: “Apa yang harus dilakukan oleh guru?”

tetapi:

“Apa yang saya dapat lakukan agar guru mampu melaksanakan tugasnya dengan baik?”

Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan melayani:

- a. mendengarkan;
- b. menunjukkan empati;
- c. membantu;
- d. memberdayakan;
- e. membangun komunitas;
- f. mengembangkan orang lain;
- g. mengutamakan kebutuhan pendidikan dan peserta didik.

Gaya ini sangat relevan dengan karakter sekolah Katolik karena memiliki kedekatan dengan semangat pelayanan, kerendahan hati, kepedulian, solidaritas, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

5.4.8 Kepemimpinan Terdistribusi

Kepemimpinan terdistribusi memandang kepemimpinan bukan hanya sebagai tanggung jawab kepala sekolah, tetapi sebagai proses yang dapat dibagikan kepada guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komunitas sekolah sesuai peran dan kompetensinya.

Misalnya:

- a. guru senior memimpin komunitas belajar;
- b. guru teknologi memimpin digitalisasi;
- c. guru olahraga memimpin pengembangan olahraga;
- d. siswa memimpin kegiatan kepemudaan;
- e. orang tua menjadi mitra dalam program tertentu.

UNESCO menempatkan berbagi kepemimpinan sebagai salah satu cara membangun lingkungan belajar kolaboratif. Guru dapat memimpin dalam ruang profesionalnya, peserta didik dapat mengambil peran kepemimpinan, sementara orang tua dan masyarakat dapat dilibatkan dalam kehidupan sekolah.

5.5 Perbandingan Gaya Kepemimpinan

Tabel 5.1 Perbandingan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya	Fokus Utama	Kelebihan	Kelemahan	Situasi yang Sesuai
Otoriter	Kontrol dan keputusan pemimpin	Cepat dan tegas	Partisipasi rendah	Krisis/kondisi darurat
Demokratis	Partisipasi	Membangun komitmen	Keputusan dapat lambat	Perencanaan dan pengembangan sekolah
Transaksional	Target dan kinerja	Disiplin dan target jelas	Kurang mendorong perubahan	Program rutin dan target terukur
Transformasional	Visi dan perubahan	Menginspirasi dan memberdayakan	Membutuhkan pemimpin kuat	Perubahan dan pengembangan sekolah
Instruksional	Pembelajaran	Fokus pada mutu pembelajaran	Dapat terlalu berpusat pada akademik	Peningkatan kualitas pembelajaran
Situasional	Kondisi dan kebutuhan	Fleksibel	Memerlukan kemampuan membaca situasi	Berbagai kondisi sekolah
Melayani	Kebutuhan dan perkembangan anggota	Humanis dan membangun kepercayaan	Dapat disalahartikan sebagai terlalu lunak	Budaya pelayanan
Terdistribusi	Berbagi kepemimpinan	Kolaboratif dan memberdayakan	Membutuhkan kejelasan peran	Organisasi kolaboratif

Kesimpulan penting: kepala sekolah yang efektif tidak harus memilih satu gaya secara eksklusif. Dalam praktiknya, kepala sekolah dapat mengombinasikan beberapa gaya sesuai kebutuhan.

5.6 Kepemimpinan dan Budaya Sekolah

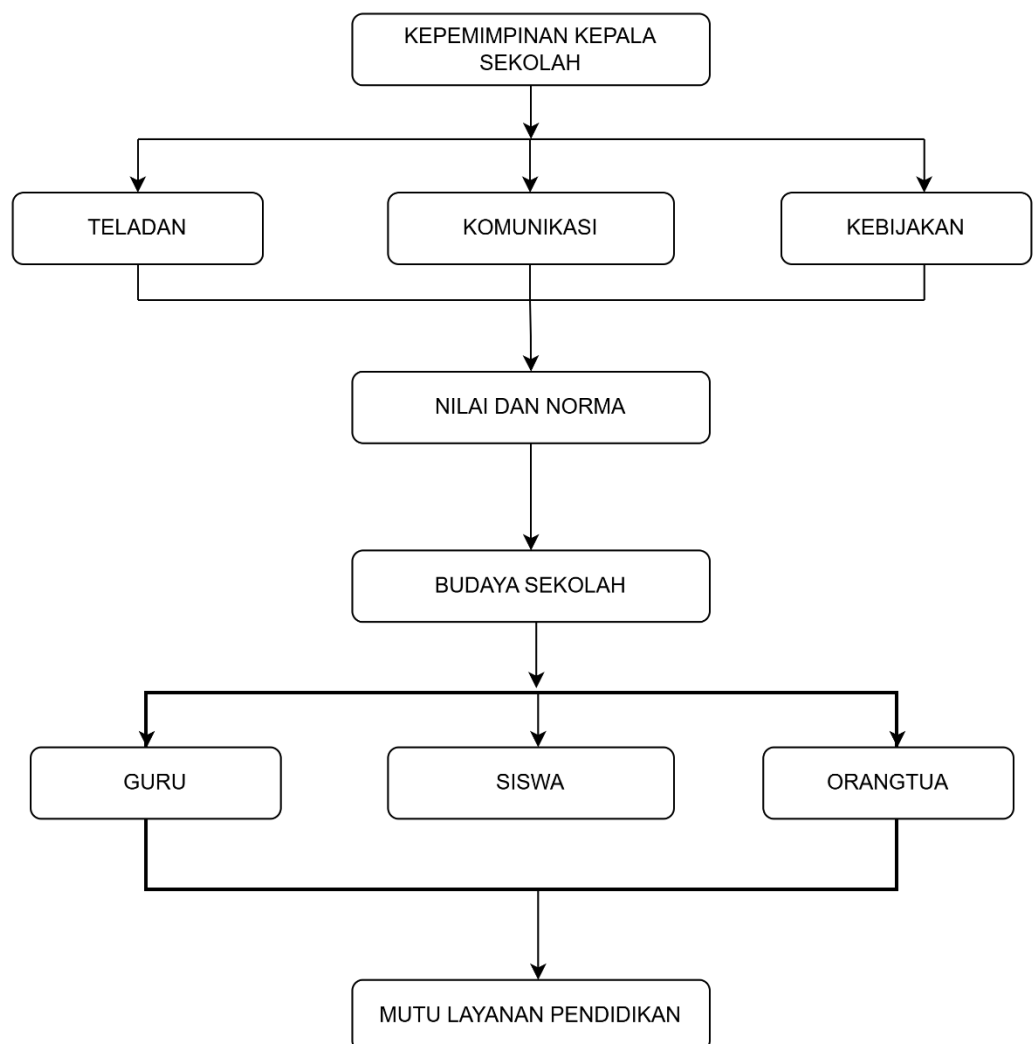
Kepemimpinan dan budaya sekolah memiliki hubungan yang erat. Kepala sekolah tidak hanya mengelola program, tetapi juga memengaruhi nilai, kebiasaan, pola komunikasi, dan perilaku yang berkembang dalam sekolah.

Budaya sekolah dapat terlihat dari hal-hal sederhana, misalnya:

- a. bagaimana guru menyambut siswa;
- b. bagaimana warga sekolah menyelesaikan konflik;
- c. bagaimana kesalahan diperlakukan;
- d. bagaimana guru bekerja sama;
- e. bagaimana kepala sekolah menerima kritik;
- f. bagaimana prestasi dihargai;
- g. bagaimana peserta didik diperlakukan;
- h. bagaimana keputusan dibuat.

Apabila kepala sekolah membangun budaya terbuka, maka warga sekolah cenderung lebih berani menyampaikan gagasan. Sebaliknya, apabila kepala sekolah menciptakan budaya yang penuh ketakutan, guru mungkin memilih diam walaupun mengetahui adanya masalah.

Gambar 5.6 Model sederhana hubungan kepemimpinan dan budaya sekolah



Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap bagaimana warga sekolah memahami dan menjalankan nilai-nilai organisasi.

5.7 Kepemimpinan yang Berorientasi pada Pembelajaran

Kepala sekolah yang efektif harus memastikan bahwa seluruh aktivitas manajemen pada akhirnya mendukung pembelajaran. UNESCO menempatkan *focus on learning* sebagai salah satu dari empat dimensi utama kepemimpinan pendidikan (UNESCO, 2025).

Orientasi pada pembelajaran berarti kepala sekolah:

- a. mengetahui kondisi pembelajaran di sekolah;
- b. memahami kebutuhan guru;
- c. memahami kebutuhan peserta didik;
- d. menggunakan data hasil belajar;
- e. mendukung pengembangan profesional guru;
- f. menciptakan lingkungan belajar yang aman;
- g. memastikan kurikulum dilaksanakan secara bermakna;
- h. memberikan umpan balik;
- i. mendukung inovasi pembelajaran; dan
- j. memastikan sumber daya diarahkan pada prioritas pembelajaran.

Penelitian meta-analitik juga menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang berkaitan dengan pengelolaan pembelajaran, peningkatan kapasitas guru, dan keterlibatan pemangku kepentingan berkaitan dengan hasil peserta didik (Tan et al., 2024)

5.8 Kepemimpinan Berbasis Data

Kepala sekolah tidak dapat mengambil keputusan hanya berdasarkan perasaan atau pengalaman masa lalu. Pengambilan keputusan perlu didukung data yang relevan.

Data yang dapat digunakan antara lain:

- a. hasil belajar;
- b. kehadiran siswa;
- c. kehadiran guru;
- d. data peserta didik;
- e. hasil asesmen;
- f. hasil supervisi;

- g. Rapor Pendidikan;
- h. data sarana-prasarana;
- i. data keuangan;
- j. data keterlibatan orang tua;
- k. data disiplin;
- l. hasil survei warga sekolah.

Contoh:

Jika data menunjukkan bahwa tingkat kehadiran siswa kelas VII menurun, kepala sekolah tidak seharusnya langsung memberikan sanksi. Pemimpin perlu mencari penyebabnya:

Apakah masalah transportasi? Kondisi keluarga? Perundungan? Kesulitan belajar? Kurangnya motivasi? Masalah kesehatan?

Setelah penyebab ditemukan, barulah strategi kepemimpinan dapat ditentukan.

5.9 Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan bagian penting dari kepemimpinan. Keputusan kepala sekolah dapat berkaitan dengan:

- a. kurikulum;
- b. pembelajaran;
- c. kepegawaian;
- d. peserta didik;
- e. anggaran;
- f. sarana-prasarana;
- g. hubungan masyarakat;
- h. kedisiplinan;
- i. konflik;
- j. program pengembangan sekolah.

Pengambilan keputusan yang baik dapat mengikuti langkah berikut:

Identifikasi masalah → pengumpulan data → identifikasi alternatif → konsultasi → analisis risiko → keputusan → pelaksanaan → monitoring → evaluasi.

Dalam konteks sekolah Katolik, pengambilan keputusan juga perlu mempertimbangkan prinsip:

- a. keadilan;
- b. kehati-hatian;
- c. kasih;
- d. tanggung jawab;
- e. martabat manusia;
- f. kepentingan peserta didik;
- g. kepentingan bersama.

Buku ajar sebelumnya telah menekankan pentingnya keputusan yang didasarkan pada data, refleksi, dan masukan berbagai pihak. Dalam konteks pendidikan Katolik, prinsip kehati-hatian (*prudence*) dan musyawarah juga memiliki tempat penting.

5.10 Kepemimpinan dalam Mengelola Konflik

Konflik merupakan sesuatu yang dapat muncul dalam setiap organisasi, termasuk sekolah. Konflik dapat terjadi antara:

- a. kepala sekolah dan guru;
- b. sesama guru;
- c. guru dan tenaga kependidikan;
- d. dan orang tua;
- e. peserta didik;
- f. sekolah dan masyarakat.

Konflik tidak selalu negatif. Konflik dapat menjadi sumber perbaikan apabila dikelola secara konstruktif.

Kepala sekolah perlu:

- a. mendengarkan semua pihak;
- b. memisahkan masalah dari pribadi;
- c. mencari fakta;
- d. menghindari keputusan berdasarkan prasangka;
- e. mengidentifikasi kepentingan masing-masing pihak;
- f. mencari solusi yang adil;
- g. mendokumentasikan keputusan;
- h. melakukan tindak lanjut.

Pemimpin yang baik bukan pemimpin yang tidak pernah mengalami konflik, melainkan pemimpin yang mampu mengelola konflik secara dewasa dan adil.

5.11 Kepemimpinan Inklusif

Sekolah merupakan komunitas yang terdiri atas manusia dengan latar belakang, kemampuan, kebutuhan, dan karakteristik yang beragam. Karena itu, kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan yang inklusif.

Kepemimpinan inklusif ditunjukkan melalui:

- a. menghargai keberagaman;
- b. memberikan kesempatan yang adil;
- c. mencegah diskriminasi;
- d. memberikan perhatian kepada peserta didik yang membutuhkan dukungan;
- e. menciptakan lingkungan aman;
- f. membuka ruang dialog;
- g. melibatkan kelompok yang selama ini kurang terdengar.

UNESCO menempatkan penciptaan sekolah yang aman, sehat, dan inklusif sebagai salah satu aspek kepemimpinan sekolah yang efektif.

Dalam konteks pendidikan Katolik, prinsip inklusivitas juga dapat dihubungkan dengan penghormatan terhadap martabat setiap pribadi.

5.12 Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Konteks Pendidikan Katolik

Kepemimpinan sekolah Katolik memiliki dimensi khas karena sekolah bukan hanya lembaga pendidikan, tetapi juga bagian dari misi Gereja dalam pelayanan pendidikan. Buku ajar ini sejak awal menempatkan spiritualitas pelayanan sebagai salah satu benang merah manajemen sekolah.

Karena itu, kepemimpinan kepala sekolah Katolik perlu memadukan: kompetensi manajerial + kompetensi pedagogis + integritas moral + spiritualitas pelayanan.

Kepala sekolah Katolik diharapkan mampu menjadi:

- a. Pemimpin yang melayani; Kekuasaan dipahami sebagai tanggung jawab untuk melayani.
- b. Pemimpin yang berintegritas; Keputusan dan tindakan harus konsisten dengan nilai moral dan etika.

- c. Pemimpin yang adil; Setiap warga sekolah memperoleh perlakuan yang bermartabat.
- d. Pemimpin yang membangun komunitas; Sekolah dikembangkan sebagai komunitas pendidikan yang saling mendukung.
- e. Pemimpin yang berpihak pada peserta didik; Setiap keputusan pada akhirnya harus mempertimbangkan kepentingan terbaik peserta didik.
- f. Pemimpin yang transformatif; Nilai iman tidak berhenti pada slogan, tetapi diterjemahkan dalam tindakan nyata untuk memperbaiki kehidupan sekolah dan masyarakat.
- g. Pemimpin yang kontekstual; Kepemimpinan harus peka terhadap realitas masyarakat, budaya lokal, kondisi sosial, dan tantangan pendidikan di Papua.

5.13 Kepemimpinan dalam Konteks Sekolah di Tanah Papua

Konteks Papua memberikan tantangan tersendiri bagi kepemimpinan sekolah. Sekolah dapat menghadapi keterbatasan sarana, kondisi geografis, keragaman budaya, akses teknologi, ketersediaan tenaga pendidikan, dan persoalan sosial yang kompleks. Karena itu, kepala sekolah tidak dapat hanya menerapkan model kepemimpinan yang bersifat teoritis. Kepemimpinan harus kontekstual.

Beberapa prinsip yang penting antara lain:

- a. menghargai budaya lokal;
- b. membangun hubungan dengan masyarakat;
- c. melibatkan tokoh masyarakat;
- d. menghargai kearifan lokal;
- e. memperkuat komunikasi dengan keluarga;
- f. membangun solidaritas;
- g. mengembangkan kreativitas dalam kondisi terbatas;
- h. menggunakan teknologi sesuai konteks;
- i. memperhatikan akses dan keadilan pendidikan; dan
- j. membangun sekolah sebagai ruang aman bagi peserta didik.

Dengan demikian, kepemimpinan di Papua tidak hanya membutuhkan kompetensi manajerial, tetapi juga kepekaan budaya dan kemampuan membangun kepercayaan sosial.

5.14 Strategi Mengembangkan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Kepala sekolah perlu terus mengembangkan kapasitas kepemimpinannya. UNESCO mencatat bahwa persiapan dan pelatihan kepemimpinan sangat penting, termasuk kemampuan praktis seperti penggunaan data, manajemen keuangan, dan literasi digital.

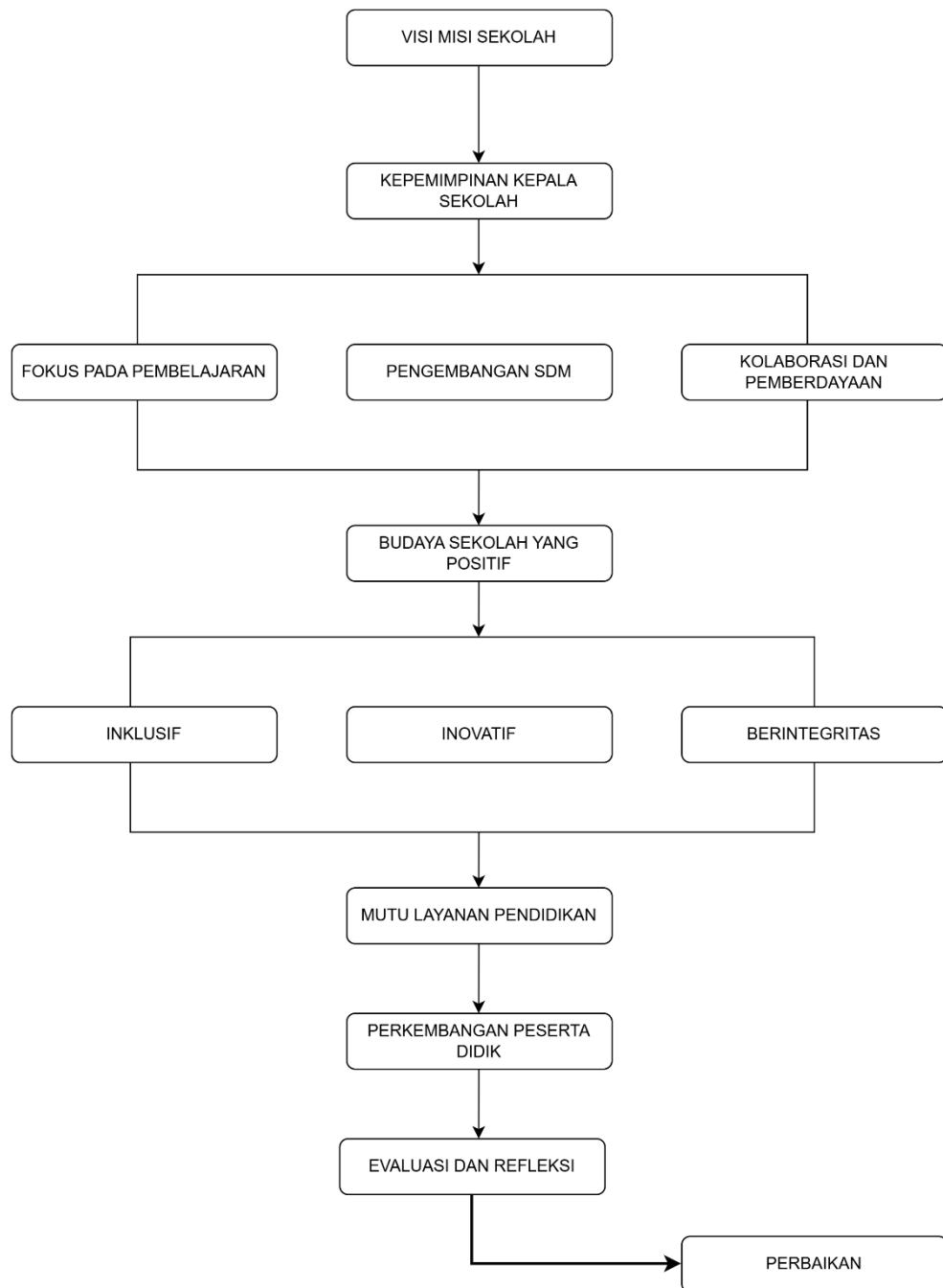
Strategi pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui:

- a. Pengembangan profesional berkelanjutan; Kepala sekolah perlu mengikuti pelatihan, lokakarya, komunitas belajar, seminar, dan kegiatan pengembangan profesional.
- b. Refleksi kepemimpinan; Kepala sekolah perlu secara berkala bertanya:
 - 1) Apa yang sudah saya lakukan dengan baik?
 - 2) Apa yang belum berhasil?
 - 3) Bagaimana guru memandang kepemimpinan saya?
 - 4) Apakah keputusan saya adil?
 - 5) Apakah peserta didik merasakan dampak positif?
 - 6) Apa yang harus saya ubah?
- c. Penggunaan data; Keputusan kepemimpinan harus semakin berbasis bukti.
- d. Membangun tim kepemimpinan; Kepala sekolah tidak bekerja sendiri. Wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan pihak lain perlu diberdayakan.
- e. Pengembangan komunikasi; Kepala sekolah perlu mengembangkan kemampuan mendengarkan, memberikan umpan balik, berbicara di depan umum, menyelesaikan konflik, dan membangun dialog.
- f. Keteladanan; Kepala sekolah perlu menjadi contoh nyata dari nilai yang ingin dibangun.

5.15 Model Kepemimpinan Sekolah yang Efektif

Berdasarkan berbagai pendekatan yang telah dibahas, kepemimpinan sekolah yang efektif dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 5.15 Model Kepemimpinan Sekolah Efektif



Model tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan kegiatan satu arah. Pemimpin menetapkan arah, tetapi sekaligus menerima umpan balik dari proses pelaksanaan dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

5.16 Tabel Analisis Gaya Kepemimpinan

Tabel 5.2 Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Situasi Sekolah

Situasi	Gaya yang Mungkin Sesuai	Alasan
Kebakaran/keadaan darurat	Otoritatif/tegas	Keputusan harus cepat
Menyusun visi sekolah	Demokratis/kolaboratif	Membutuhkan partisipasi
Meningkatkan kualitas pembelajaran	Instruksional	Fokus pada proses belajar
Mengubah budaya sekolah	Transformasional	Membutuhkan visi dan inspirasi
Membina guru baru	Situasional	Membutuhkan pendampingan
Mengembangkan komunitas belajar	Terdistribusi	Kepemimpinan dapat dibagikan
Menyelesaikan kebutuhan guru	Melayani	Berorientasi pada pemberdayaan
Meningkatkan disiplin	Transaksional	Target dan aturan perlu jelas
Mengembangkan sekolah Katolik	Melayani + transformasional	Memadukan pelayanan dan perubahan
Program lintas bidang	Demokratis + terdistribusi	Membutuhkan kerja sama

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif bukan pemimpin yang selalu demokratis, selalu transformasional, atau selalu tegas, melainkan pemimpin yang mampu memilih dan mengombinasikan pendekatan secara tepat sesuai konteks.

5.17 Studi Kasus

Kasus: Kepala Sekolah Baru dan Budaya Kerja yang Kurang Sehat

SMP Katolik “Harapan Papua” memiliki 12 rombongan belajar, 18 guru, dan 5 tenaga kependidikan. Kepala sekolah yang baru dilantik menemukan beberapa masalah.

Pertama, guru jarang bekerja sama dalam menyusun program pembelajaran. Kedua, beberapa guru merasa bahwa keputusan sekolah selalu ditentukan kepala sekolah tanpa konsultasi. Ketiga, komunikasi antarwarga sekolah kurang terbuka. Keempat, hasil belajar beberapa kelompok peserta didik mengalami penurunan. Kelima, program sekolah cukup banyak, tetapi tidak semuanya memiliki evaluasi yang jelas.

Kepala sekolah menyadari bahwa masalah tersebut tidak dapat diselesaikan hanya dengan membuat aturan baru.

Ia kemudian melakukan beberapa langkah:

- a. mengadakan dialog dengan guru dan tenaga kependidikan;
- b. mengumpulkan data hasil belajar;
- c. mengidentifikasi masalah prioritas;
- d. membentuk tim pengembangan pembelajaran;
- e. mengembangkan komunitas belajar guru;
- f. memberikan kesempatan kepada guru memimpin program sesuai kompetensi;
- g. memperbaiki sistem komunikasi;
- h. melakukan supervisi akademik secara kolaboratif;
- i. mengevaluasi program setiap semester.

Pertanyaan Diskusi

- a. Gaya kepemimpinan apa yang paling tepat digunakan kepala sekolah?
- b. Apakah kepala sekolah perlu menggunakan satu gaya kepemimpinan saja?
- c. Bagaimana pendekatan transformasional dapat diterapkan?
- d. Bagaimana kepemimpinan instruksional dapat membantu menyelesaikan masalah hasil belajar?
- e. Bagaimana prinsip kepemimpinan melayani dapat diterapkan?
- f. Bagaimana kepemimpinan terdistribusi dapat dikembangkan?
- g. Bagaimana nilai-nilai Katolik dapat diintegrasikan?
- h. Data apa yang perlu dikumpulkan sebelum mengambil keputusan?
- i. Bagaimana keberhasilan perubahan dapat diukur?

5.18 Refleksi Individu

Jawablah pertanyaan berikut secara reflektif.

- a. Menurut Anda, apakah seorang kepala sekolah harus disukai oleh semua guru? Jelaskan.
- b. Apakah kepala sekolah yang tegas selalu berarti otoriter?
- c. Gaya kepemimpinan apa yang paling sesuai untuk sekolah Katolik? Jelaskan alasan Anda.

- d. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah?
- e. Apa risiko apabila kepala sekolah terlalu dominan dalam pengambilan keputusan?
- f. Bagaimana seorang kepala sekolah dapat menjadi pemimpin yang melayani tanpa kehilangan ketegasan?
- g. Apa karakter kepemimpinan yang paling dibutuhkan sekolah-sekolah di Papua?
- h. Bagaimana Anda akan memimpin sekolah apabila sebagian besar guru sudah lebih senior daripada Anda?
- i. Apa yang akan Anda lakukan jika keputusan yang Anda yakini benar ditolak oleh sebagian besar guru?
- j. Jika Anda menjadi kepala sekolah, nilai apa yang paling ingin Anda bangun dalam budaya sekolah?

5.19 Rangkuman

Kepemimpinan merupakan fungsi penting dalam manajemen sekolah karena menjadi kekuatan yang menggerakkan seluruh sumber daya menuju tujuan pendidikan. Kepala sekolah bukan hanya administrator, tetapi juga pemimpin pembelajaran, motivator, supervisor, inovator, pengambil keputusan, pembangun budaya sekolah, dan teladan moral.

Berbagai gaya kepemimpinan memiliki karakteristik, kelebihan, dan keterbatasan masing-masing. Gaya otoriter dapat berguna dalam keadaan tertentu yang membutuhkan keputusan cepat, tetapi tidak tepat jika digunakan sebagai pola permanen. Gaya demokratis mendorong partisipasi dan rasa memiliki. Gaya transaksional menekankan target dan kinerja. Gaya transformasional mendorong perubahan melalui visi dan inspirasi. Kepemimpinan instruksional berfokus pada pembelajaran. Kepemimpinan situasional menyesuaikan pendekatan dengan kondisi. Kepemimpinan melayani menekankan pemberdayaan dan pelayanan, sedangkan kepemimpinan terdistribusi membagikan fungsi kepemimpinan kepada anggota organisasi.

Perkembangan mutakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah semakin membutuhkan kemampuan untuk menetapkan arah, berfokus pada pembelajaran, membangun kolaborasi, dan mengembangkan manusia. Bahkan penelitian mutakhir mendukung gagasan bahwa berbagai praktik kepemimpinan perlu dipadukan sesuai konteks sekolah, bukan dipertentangkan sebagai pilihan tunggal (Ozdogru et al., 2025).

Dalam konteks sekolah Katolik, kepemimpinan harus berakar pada spiritualitas pelayanan. Kekuasaan dipahami sebagai tanggung jawab, kepemimpinan diwujudkan melalui keteladanan, dan keberhasilan tidak hanya diukur dari pencapaian administratif atau akademik, tetapi juga dari kemampuan sekolah membentuk manusia yang bermartabat, beriman, berakarakter, peduli, dan mampu melayani sesama.

5.12 Latihan: Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Petunjuk

Mahasiswa memilih satu kepala sekolah yang dikenal atau diamati dalam lingkungan sekolah setempat. Identitas sekolah dan kepala sekolah dapat disamarkan.

Lakukan analisis berdasarkan aspek berikut:

Aspek yang Dianalisis	Pertanyaan
Gaya kepemimpinan	Gaya apa yang paling dominan?
Pengambilan keputusan	Apakah keputusan dilakukan secara partisipatif?
Komunikasi	Bagaimana kepala sekolah berkomunikasi dengan guru?
Motivasi	Bagaimana guru diberi motivasi?
Supervisi	Bagaimana kepala sekolah mendampingi guru?
Konflik	Bagaimana konflik diselesaikan?
Inovasi	Apakah kepala sekolah mendorong inovasi?
Kolaborasi	Apakah guru diberi ruang memimpin?
Data	Apakah keputusan didukung data?
Budaya sekolah	Budaya apa yang berkembang?
Nilai pelayanan	Bagaimana semangat pelayanan diwujudkan?
Efektivitas	Apa dampak kepemimpinan terhadap sekolah?

Produk Tugas

Mahasiswa menyusun laporan analisis 5–7 halaman yang terdiri atas:

- a. identitas umum sekolah;
- b. gambaran kepemimpinan kepala sekolah;
- c. gaya kepemimpinan yang dominan;
- d. bukti perilaku kepemimpinan;
- e. kelebihan gaya tersebut;
- f. kelemahannya;
- g. dampaknya terhadap guru;
- h. dampaknya terhadap peserta didik;
- i. dampaknya terhadap budaya sekolah;
- j. analisis berdasarkan teori;
- k. rekomendasi perbaikan;
- l. refleksi pribadi.

Pertanyaan Utama

Apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang Anda amati sudah sesuai dengan kebutuhan sekolah dan nilai-nilai pelayanan pendidikan Katolik? Jelaskan berdasarkan bukti yang Anda temukan.

BAB VI

PENGELOLAAN TENAGA KEPENDIDIKAN DAN SARANA PRASARANA SEKOLAH

6.1 Pengantar

Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh kualitas manusia dan ketersediaan sumber daya pendukung. Setelah pada BAB IV dibahas mengenai pengorganisasian sumber daya dan pada BAB V dibahas mengenai kepemimpinan kepala sekolah, pembahasan berikutnya diarahkan pada bagaimana sekolah mengelola tenaga kependidikan serta sarana dan prasarana secara efektif, efisien, profesional, dan berorientasi pada mutu layanan pendidikan.

Tenaga kependidikan merupakan salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Guru melaksanakan proses pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan lainnya memberikan dukungan administratif, teknis, dan pelayanan yang memungkinkan proses pendidikan berlangsung secara tertib dan efektif. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan, sedangkan pendidik bertugas merencanakan dan melaksanakan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, serta melakukan pembimbingan dan pelatihan (Habe & Ahiruddin, 2017).

Di samping sumber daya manusia, sekolah memerlukan sarana dan prasarana yang memadai. Ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, tempat ibadah, fasilitas olahraga, toilet, perangkat teknologi, buku, alat pembelajaran, dan lingkungan sekolah merupakan bagian dari ekosistem yang mendukung proses pendidikan.

Dalam perspektif manajemen sekolah, kedua aspek tersebut tidak dapat dipisahkan. Guru yang kompeten membutuhkan lingkungan dan fasilitas yang mendukung, sedangkan sarana-prasarana yang baik tidak akan memberikan manfaat optimal tanpa dikelola dan digunakan oleh sumber daya manusia yang kompeten.

RPS mata kuliah Manajemen Sekolah menempatkan pengelolaan tenaga kependidikan dan sarana-prasarana sebagai satu kesatuan pembelajaran karena keduanya secara langsung memengaruhi mutu layanan pendidikan. Dalam konteks pendidikan Katolik, pengelolaan tenaga kependidikan dan sarana-prasarana tidak hanya diarahkan pada efisiensi dan pencapaian target, tetapi juga pada pelayanan, penghargaan terhadap martabat manusia, keadilan, tanggung jawab, kepedulian, dan penciptaan lingkungan pendidikan yang manusiawi.

6.2 Tujuan Pengelolaan Tenaga Kependidikan dan Sarana Prasarana

Pengelolaan tenaga kependidikan dan sarana-prasarana bertujuan memastikan bahwa seluruh sumber daya sekolah tersedia, ditempatkan, dikembangkan, digunakan, dipelihara, dan dievaluasi secara tepat untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Secara khusus, pengelolaan tersebut bertujuan untuk:

- a. memastikan ketersediaan tenaga kependidikan sesuai kebutuhan sekolah;
- b. menempatkan tenaga kependidikan sesuai kompetensi;
- c. meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan;
- d. meningkatkan motivasi dan kinerja;
- e. menyediakan sarana-prasarana sesuai kebutuhan pembelajaran;
- f. mengoptimalkan pemanfaatan aset sekolah;
- g. menjaga keamanan dan keberlanjutan sarana-prasarana;
- h. mencegah pemborosan sumber daya;
- i. menciptakan lingkungan belajar yang aman, nyaman, sehat, dan inklusif;
- j. mendukung pencapaian mutu pembelajaran; dan
- k. mewujudkan layanan pendidikan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

6.3 Konsep Tenaga Kependidikan

Istilah tenaga kependidikan perlu dipahami secara tepat agar tidak terjadi penyamaan antara pendidik dan tenaga kependidikan selain pendidik. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, pendidik dan tenaga kependidikan merupakan unsur yang memiliki fungsi berbeda tetapi saling melengkapi. Pendidik merupakan tenaga profesional yang berperan langsung dalam pembelajaran, sedangkan tenaga kependidikan memberikan dukungan administratif, teknis, pengelolaan, pengembangan, dan pelayanan pendidikan.

Regulasi terbaru, Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025, membedakan standar tenaga kependidikan menjadi:

a. Pendidik

Pendidik meliputi:

- 1) guru;
- 2) konselor;
- 3) tutor;
- 4) instruktur;
- 5) pendidik pada jalur pendidikan nonformal;
- 6) fasilitator;
- 7) pendidik PAUD;
- 8) pendidik dengan sebutan lain sesuai kekhususannya.

b. Tenaga Kependidikan Selain Pendidik

Meliputi:

- 1) kepala satuan pendidikan;
- 2) pendamping satuan pendidikan;
- 3) tenaga perpustakaan;
- 4) tenaga laboratorium;
- 5) tenaga administrasi; dan
- 6) tenaga kependidikan selain pendidik lainnya.

Regulasi tersebut juga menyatakan bahwa tenaga kependidikan selain pendidik bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan. Dengan demikian, tenaga kependidikan tidak boleh dipandang sebagai unsur tambahan yang hanya mengurus pekerjaan administratif. Mereka merupakan bagian integral dari sistem pendidikan.

6.4 Jenis dan Peran Tenaga Kependidikan di Sekolah

Dalam praktik sekolah, tenaga kependidikan dapat menjalankan berbagai fungsi sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik satuan pendidikan. Buku ajar ini sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa tenaga kependidikan, antara lain staf tata usaha, pustakawan, teknisi laboratorium, dan petugas kebersihan. Mereka mendukung kelancaran operasional sekolah dari aspek administrasi, logistik, layanan, dan lingkungan.

6.4.1 Kepala Satuan Pendidikan

Kepala satuan pendidikan bertugas memimpin dan mengelola satuan pendidikan. Pembahasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah telah diuraikan secara khusus dalam BAB V.

6.4.2 Tenaga Administrasi

Tenaga administrasi membantu pengelolaan berbagai dokumen dan layanan administrasi sekolah.

Tugasnya dapat mencakup:

- a. pengelolaan surat-menyurat;
- b. arsip;
- c. data peserta didik;
- d. data guru;
- e. administrasi kepegawaian;
- f. administrasi akademik;
- g. administrasi sarana-prasarana;
- h. pengelolaan dokumen sekolah;
- i. pelayanan administrasi kepada warga sekolah.

Dalam buku ajar yang telah disusun, staf administrasi juga membantu pengelolaan data siswa dan guru, buku induk, daftar hadir, dokumen RKAS, laporan BOS, serta pelayanan administrasi harian.

6.4.3 Tenaga Perpustakaan

Tenaga perpustakaan bertanggung jawab terhadap pengelolaan perpustakaan sebagai pusat sumber belajar.

Tugasnya meliputi:

- a. pengadaan dan pengolahan bahan pustaka;
- b. klasifikasi buku;
- c. pelayanan peminjaman;
- d. pemeliharaan koleksi;
- e. pengembangan literasi;
- f. pengelolaan ruang perpustakaan;
- g. dukungan terhadap pembelajaran.

6.4.4 Tenaga Laboratorium

Tenaga laboratorium membantu memastikan laboratorium dapat digunakan secara aman dan efektif.

Tugasnya meliputi:

- a. menyiapkan peralatan;
- b. mengatur penggunaan laboratorium;
- c. menjaga keamanan peralatan laboratorium;
- d. memelihara alat;
- e. melakukan inventarisasi;
- f. mendukung guru dalam kegiatan praktik.

6.4.5 Operator Satuan Pendidikan

Dalam perkembangan digital, operator sekolah memiliki posisi penting dalam pengelolaan data dan sistem informasi sekolah.

Tugasnya dapat berkaitan dengan:

- a. pengelolaan data pendidikan;
- b. pemutakhiran data;
- c. pengelolaan aplikasi pendidikan;
- d. penyusunan data untuk pelaporan;
- e. dukungan administrasi digital.

6.4.6 Tenaga Pendukung Lainnya

Sesuai kebutuhan sekolah dapat merekrut:

- a. teknisi;
- b. petugas keamanan;
- c. petugas kebersihan;
- d. pekerja sosial;
- e. psikolog;
- f. terapis;
- g. tenaga dengan sebutan lain.

Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025 secara eksplisit memasukkan teknisi sumber belajar, psikolog, pekerja sosial, terapis, operator satuan

pendidikan, dan tenaga dengan sebutan lain sebagai bagian dari tenaga kependidikan selain pendidik lainnya.

6.5 Prinsip Pengelolaan Tenaga Kependidikan

Pengelolaan tenaga kependidikan harus dilakukan berdasarkan prinsip tertentu agar tidak sekadar berorientasi pada administrasi kepegawaian. Prinsip tersebut adalah:

- a. Prinsip Kesesuaian Kompetensi; Penempatan seseorang harus mempertimbangkan kompetensi, kualifikasi, pengalaman, dan kebutuhan pekerjaan.
- b. Prinsip Profesionalitas; Setiap tenaga kependidikan perlu melaksanakan tugas berdasarkan standar profesional, etika, dan tanggung jawab.
- c. Prinsip Keadilan; Pembagian tugas, kesempatan pengembangan, penghargaan, dan evaluasi harus dilakukan secara adil.
- d. Prinsip Transparansi; Informasi mengenai tugas, tanggung jawab, target, evaluasi, dan kebijakan kepegawaian perlu disampaikan secara terbuka sesuai kewenangan.
- e. Prinsip Pengembangan Berkelanjutan; Tenaga kependidikan perlu diberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi.
- f. Prinsip Kesejahteraan; Kinerja tidak dapat dipisahkan dari kesejahteraan dan kondisi kerja yang layak.
- g. Prinsip Perlindungan; Tenaga kependidikan perlu mendapatkan perlindungan dalam melaksanakan tugas.

Hal ini semakin penting karena sejak Januari 2026 berlaku Permendikdasmen Nomor 4 Tahun 2026 tentang Perlindungan bagi Pendidik dan Tenaga Kependidikan, yang mengatur perlindungan hukum, profesi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hak kekayaan intelektual. Regulasi tersebut mencabut Permendikbud Nomor 10 Tahun 2017.

6.6 Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kependidikan

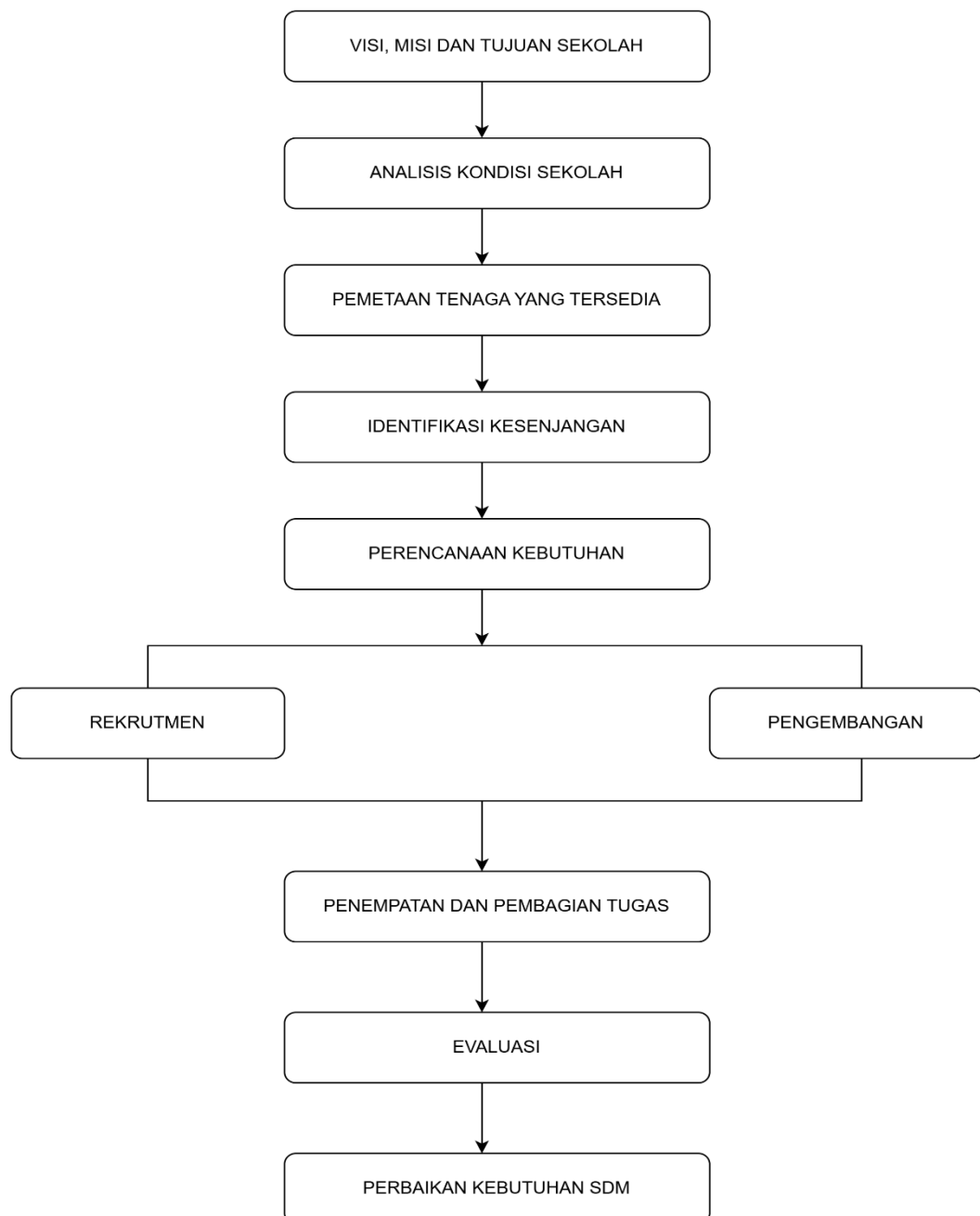
Pengelolaan tenaga kependidikan harus diawali dengan perencanaan.

Sekolah perlu mengetahui:

- a. berapa jumlah peserta didik;

- b. berapa jumlah rombongan belajar;
- c. berapa jumlah guru;
- d. mata pelajaran apa yang tersedia;
- e. tenaga administrasi yang tersedia;
- f. kebutuhan perpustakaan;
- g. kebutuhan laboratorium;
- h. kebutuhan teknologi;
- i. kebutuhan layanan khusus;
- j. kebutuhan keamanan dan kebersihan.

Gambar 6.6 Perencanaan kebutuhan tenaga



Perencanaan tersebut perlu dikaitkan dengan RKS dan RKAS agar kebutuhan sumber daya manusia tidak berdiri sendiri dari perencanaan sekolah.

6.7 Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kependidikan

Rekrutmen merupakan proses mencari dan memperoleh calon tenaga yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks sekolah, rekrutmen perlu memperhatikan:

- a. kebutuhan nyata sekolah;
- b. kualifikasi;
- c. kompetensi;
- d. pengalaman;
- e. integritas;
- f. kemampuan bekerja sama;
- g. komitmen terhadap pendidikan;
- h. kemampuan beradaptasi;
- i. kesesuaian dengan nilai dan budaya sekolah.

Tahapan Rekrutmen

1. Identifikasi kebutuhan; Sekolah menentukan posisi yang benar-benar dibutuhkan.
2. Penyusunan deskripsi pekerjaan; Sekolah menetapkan tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan indikator kerja.
3. Pengumuman; Informasi mengenai posisi disampaikan secara jelas dan terbuka sesuai ketentuan yang berlaku.
4. Seleksi administratif; Dokumen calon diperiksa berdasarkan kualifikasi yang ditentukan.
5. Seleksi kompetensi; Calon dapat mengikuti tes tertulis, praktik, wawancara, atau metode lain sesuai kebutuhan.
6. Verifikasi; Sekolah melakukan verifikasi dokumen dan informasi yang diperlukan.
7. Penetapan; Calon yang memenuhi persyaratan ditetapkan sesuai kewenangan penyelenggara.

8. Orientasi; Tenaga baru diperkenalkan kepada budaya, aturan, nilai, sistem kerja, dan lingkungan sekolah.

6.8 Penempatan Tenaga Kependidikan

Penempatan tenaga kependidikan harus memperhatikan prinsip *the right person in the right place*.

Misalnya:

- a. tenaga dengan kemampuan pengelolaan data ditempatkan pada administrasi/data;
- b. tenaga yang memiliki kompetensi perpustakaan ditempatkan pada layanan perpustakaan;
- c. tenaga yang memiliki kemampuan teknologi dapat mendukung sistem informasi;
- d. guru dengan kompetensi tertentu diberi tugas tambahan yang relevan.

Kesalahan penempatan dapat menyebabkan:

- a. pekerjaan lambat;
- b. kesalahan administrasi;
- c. rendahnya motivasi;
- d. konflik;
- e. pemborosan sumber daya;
- f. rendahnya kualitas layanan.

Karena itu, kepala sekolah perlu melakukan pemetaan kompetensi secara berkala.

6.9 Orientasi dan Adaptasi Tenaga Baru

Tenaga baru membutuhkan proses adaptasi.

Program orientasi dapat mencakup:

- a. visi dan misi sekolah;
- b. struktur organisasi;
- c. tugas dan tanggung jawab;
- d. tata tertib;
- e. budaya sekolah;
- f. kode etik;
- g. sistem administrasi;
- h. prosedur keselamatan;

- i. mekanisme komunikasi;
- j. nilai-nilai pelayanan sekolah.

Dalam sekolah Katolik, orientasi juga dapat memperkenalkan:

- a. spiritualitas pelayanan;
- b. nilai kemanusiaan;
- c. semangat persaudaraan;
- d. kepedulian terhadap peserta didik;
- e. penghormatan terhadap keberagaman;
- f. tanggung jawab sosial.

6.10 Pembinaan dan Pengembangan Profesional

Pembinaan merupakan proses membantu tenaga kependidikan meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja.

Pengembangan dapat dilakukan melalui:

a. Pelatihan

Misalnya:

- 1) pelatihan administrasi digital;
- 2) pelatihan pengelolaan perpustakaan;
- 3) pelatihan laboratorium;
- 4) pelatihan keamanan;
- 5) pelatihan layanan peserta didik.

b. Pendampingan; Tenaga baru dapat didampingi oleh tenaga yang lebih berpengalaman.

c. Komunitas belajar; guru dapat mengembangkan kompetensi melalui KKG, MGMP, komunitas belajar, atau forum profesional lainnya.

d. Workshop; sekolah dapat menyelenggarakan workshop berdasarkan kebutuhan.

e. Refleksi kinerja; setiap tenaga kependidikan perlu memiliki kesempatan merefleksikan pekerjaan dan menentukan kebutuhan pengembangan.

f. Pengembangan berbasis kebutuhan; program pengembangan harus berdasarkan kesenjangan kompetensi, bukan hanya mengikuti tren.

6.11 Beban Kerja Guru

Pengelolaan guru juga perlu memperhatikan beban kerja secara proporsional.

Saat ini rujukan yang berlaku adalah Permendikdasmen Nomor 11 Tahun 2025 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru. Regulasi ini mengatur pelaksanaan beban kerja guru, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran/pembimbingan, penilaian hasil pembelajaran/pembimbingan, tugas tambahan, serta pemenuhan tugas tatap muka per minggu. Regulasi tersebut mulai berlaku 1 Juli 2025 dan mencabut Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 beserta perubahannya.

Hal ini penting karena kepala sekolah perlu memastikan bahwa pembagian tugas guru:

- a. sesuai kebutuhan sekolah;
- b. dapat dilaksanakan secara wajar;
- c. tidak menimbulkan beban yang tidak proporsional;
- d. tetap memberi ruang untuk pengembangan profesional;
- e. mendukung kualitas pembelajaran.

6.12 Evaluasi Kinerja Tenaga Kependidikan

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk mengetahui sejauh mana tenaga kependidikan melaksanakan tugas sesuai standar.

Evaluasi sebaiknya tidak hanya digunakan untuk menentukan apakah seseorang “baik” atau “buruk”, tetapi sebagai dasar pengembangan.

Tabel 6.12 Aspek Evaluasi Kinerja Tenaga Kependidikan

Aspek	Indikator
Disiplin	Kehadiran dan ketepatan waktu
Profesionalitas	Pelaksanaan tugas sesuai standar
Kompetensi	Kemampuan melaksanakan pekerjaan
Kualitas layanan	Kepuasan pengguna layanan
Kerja sama	Kemampuan bekerja dalam tim
Komunikasi	Komunikasi efektif dan sopan
Integritas	Kejujuran dan tanggung jawab
Inovasi	Kemampuan memperbaiki cara kerja
Pelayanan	Kepedulian terhadap kebutuhan warga sekolah

Administrasi	Ketepatan dan kelengkapan dokumen
--------------	-----------------------------------

Evaluasi harus disertai umpan balik. Evaluasi tanpa umpan balik hanya menghasilkan penilaian; evaluasi dengan umpan balik menghasilkan perbaikan.

6.13 Pengembangan Karier dan Kesejahteraan

Pengelolaan tenaga kependidikan perlu memperhatikan perkembangan karier. Sekolah dapat mendukung melalui:

- a. kesempatan pelatihan;
- b. penugasan sesuai kompetensi;
- c. pemberian tanggung jawab;
- d. penghargaan;
- e. rekomendasi pengembangan profesional;
- f. kesempatan menjadi koordinator;
- g. pengakuan terhadap prestasi.

Kesejahteraan juga perlu menjadi perhatian. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 memberikan hak kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk memperoleh penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai, penghargaan sesuai tugas dan prestasi, pembinaan karier, perlindungan hukum, serta kesempatan menggunakan sarana dan prasarana pendidikan untuk menunjang tugas.

6.14 Pengelolaan Tenaga Kependidikan Berbasis Nilai Pelayanan

Dalam sekolah Katolik, tenaga kependidikan tidak hanya dilihat berdasarkan jabatan. Setiap orang yang bekerja di sekolah memiliki martabat dan kontribusi terhadap misi pendidikan.

Karena itu, kepala sekolah perlu membangun budaya:

“Saya bekerja bukan hanya untuk menyelesaikan tugas, tetapi untuk melayani manusia.”

Pelayanan tersebut dapat diwujudkan melalui:

- a. menyapa peserta didik;
- b. melayani orang tua dengan ramah;
- c. membantu guru;
- d. menjaga kerahasiaan data;

- e. bekerja dengan jujur;
- f. menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
- g. peduli terhadap peserta didik yang mengalami kesulitan;
- h. menghargai sesama pekerja.

Dengan demikian, profesionalisme dan spiritualitas pelayanan tidak dipertentangkan, tetapi saling memperkuat.

6.15 Pengertian Sarana dan Prasarana Sekolah

Sarana dan prasarana merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan menjelaskan bahwa sarana merupakan segala sesuatu yang dapat digunakan sebagai alat dan perlengkapan untuk mencapai tujuan pembelajaran, sedangkan prasarana merupakan fasilitas dasar yang diperlukan untuk menjalankan fungsi satuan pendidikan.

Sarana antara lain mencakup:

- a. bahan pembelajaran;
- b. alat pembelajaran;
- c. perlengkapan;
- d. buku;
- e. media pembelajaran;
- f. perangkat teknologi.

Prasarana meliputi:

- a. lahan;
- b. bangunan;
- c. ruang;
- d. fasilitas dasar lainnya.

Ruang pendidikan dapat berupa:

- a. ruang kelas;
- b. perpustakaan;
- c. laboratorium;
- d. ruang administrasi;
- e. ruang kesehatan;
- f. tempat ibadah;
- g. tempat bermain/olahraga;
- h. kantin;

- i. toilet.

6.16 Jenis Sarana dan Prasarana Sekolah

a. Sarana Pembelajaran

- 1) buku teks;
- 2) buku referensi;
- 3) alat peraga;
- 4) papan tulis;
- 5) komputer;
- 6) laptop;
- 7) proyektor;
- 8) perangkat audio;
- 9) alat praktik;
- 10) bahan praktik.

b. Prasarana Pembelajaran

- 1) ruang kelas;
- 2) laboratorium;
- 3) perpustakaan;
- 4) ruang guru;
- 5) ruang kepala sekolah;
- 6) ruang administrasi.

c. Prasarana Pendukung

- 1) toilet;
- 2) tempat ibadah;
- 3) UKS;
- 4) lapangan;
- 5) kantin;
- 6) ruang penyimpanan;
- 7) lahan;
- 8) jaringan listrik;
- 9) air bersih;
- 10) internet.

d. Sarana Teknologi

Pada era digital, sekolah juga perlu memperhatikan:

- 1) jaringan internet;

- 2) komputer;
- 3) server;
- 4) perangkat jaringan;
- 5) perangkat presentasi;
- 6) perangkat pembelajaran digital;
- 7) sistem informasi sekolah.

6.17 Prinsip Pengelolaan Sarana dan Prasarana

Pengelolaan sarana-prasarana perlu didasarkan pada beberapa prinsip.

- a. Kebutuhan; Pengadaan harus berdasarkan kebutuhan nyata.
- b. Efektivitas; Barang yang disediakan harus benar-benar mendukung tujuan pendidikan.
- c. Efisiensi; Pengadaan dan penggunaan harus mempertimbangkan biaya dan manfaat.
- d. Transparansi; Proses pengadaan dan penggunaan harus dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Akuntabilitas; Setiap aset harus jelas keberadaan, status, penggunaan, dan penanggung jawabnya.
- f. Keamanan; Sarana-prasarana harus aman bagi warga sekolah.
- g. Aksesibilitas; Fasilitas perlu memperhatikan kebutuhan semua peserta didik, termasuk penyandang disabilitas.
- h. Keberlanjutan; Pengelolaan tidak berhenti pada pengadaan, tetapi mencakup pemeliharaan dan keberlanjutan.

6.18 Perencanaan Sarana dan Prasarana

Perencanaan sarana-prasarana harus diawali dengan analisis kebutuhan.

Langkahnya:

Identifikasi kebutuhan → inventarisasi aset → analisis kesenjangan → menentukan prioritas → menyusun rencana pengadaan → penganggaran → pengadaan → pemanfaatan → pemeliharaan → evaluasi.

Contoh:

Sekolah memiliki 10 ruang kelas, tetapi hanya 4 proyektor yang berfungsi. Sekolah tidak otomatis harus membeli 6 proyektor baru.

Pertama, sekolah perlu memeriksa:

- a. apakah proyektor yang rusak masih dapat diperbaiki;

- b. apakah penggunaannya memang dibutuhkan;
- c. apakah ada perangkat alternatif;
- d. apakah prioritas lain lebih mendesak;
- e. berapa biaya perbaikan dibandingkan pembelian baru.

Dengan demikian, pengelolaan sarana-prasarana harus berbasis prioritas dan manfaat, bukan sekadar keinginan memiliki barang baru.

6.19 Pengadaan Sarana dan Prasarana

Pengadaan harus dilakukan sesuai peraturan, prosedur, dan kemampuan anggaran sekolah.

Prinsip pengadaan:

- a. sesuai kebutuhan;
- b. sesuai perencanaan;
- c. sesuai anggaran;
- d. memenuhi spesifikasi;
- e. transparan;
- f. dapat dipertanggungjawabkan;
- g. memperhatikan kualitas;
- h. mempertimbangkan keberlanjutan penggunaan.

Pengadaan sebaiknya tidak dilakukan hanya karena barang sedang populer.

Contoh:

Sekolah membeli papan digital interaktif dengan harga tinggi, tetapi guru tidak mendapatkan pelatihan dan jaringan listrik tidak memadai. Akibatnya, perangkat jarang digunakan.

Masalah tersebut menunjukkan bahwa pengadaan sarana harus selalu diikuti dengan:

kesiapan SDM + kesiapan infrastruktur + pelatihan + pemeliharaan.

6.20 Inventarisasi Sarana dan Prasarana

Inventarisasi adalah kegiatan mencatat dan mendokumentasikan aset sekolah.

Inventarisasi minimal perlu memuat:

- a. nama barang;
- b. kode inventaris;
- c. jumlah;

- d. tahun perolehan;
- e. sumber dana;
- f. kondisi;
- g. lokasi;
- h. pengguna;
- i. status kepemilikan;
- j. nilai/perkiraan nilai;
- k. keterangan.

Contoh sederhana:

Tabel 6.20 Format Inventaris Sarana Sekolah

No.	Nama Barang	Jumlah	Kondisi	Lokasi	Tahun	Penanggung Jawab
1	Laptop	15	Baik	Lab Komputer	2025	Koordinator TIK
2	Proyektor	8	6 baik, 2 rusak	Ruang Kelas	2024	Wakasek Sarpras
3	Meja siswa	240	Baik	Kelas	2025	Wali Kelas
4	Buku perpustakaan	2.500	Baik	Perpustakaan	Beragam	Pustakawan
5	Printer	5	4 baik, 1 rusak	Tata Usaha	2024	Kepala TU

Inventarisasi penting karena sekolah tidak dapat mengelola sesuatu yang tidak diketahui keberadaan dan kondisinya.

6.21 Pemanfaatan Sarana dan Prasarana

Sarana-prasarana harus digunakan secara optimal.

Sekolah perlu memiliki aturan:

- a. siapa yang boleh menggunakan;
- b. kapan digunakan;
- c. bagaimana cara menggunakan;
- d. bagaimana prosedur peminjaman;
- e. bagaimana menjaga;
- f. siapa yang bertanggung jawab;

- g. bagaimana melaporkan kerusakan.

Contohnya, laboratorium komputer tidak boleh hanya digunakan ketika ada pelajaran TIK. Apabila memungkinkan, laboratorium dapat digunakan untuk:

- a. pembelajaran;
- b. asesmen;
- c. pelatihan guru;
- d. literasi digital;
- e. kegiatan siswa;
- f. pengembangan keterampilan.

6.22 Pemeliharaan Sarana dan Prasarana

Pemeliharaan bertujuan memperpanjang usia penggunaan aset dan menjaga keamanan.

Pemeliharaan dapat dibedakan menjadi:

1. Pemeliharaan rutin
 - a. membersihkan ruangan;
 - b. memeriksa listrik;
 - c. membersihkan komputer;
 - d. merawat buku;
 - e. membersihkan toilet.
2. Pemeliharaan berkala
 - a. servis AC;
 - b. pemeriksaan instalasi listrik;
 - c. pengecatan;
 - d. perawatan kendaraan;
 - e. pemeriksaan jaringan.
3. Perbaikan; dilakukan apabila terdapat kerusakan.
4. Penggantian; dilakukan apabila barang tidak lagi layak atau ekonomis untuk diperbaiki.

6.23 Penghapusan Sarana dan Prasarana

Tidak semua barang dapat digunakan selamanya.

Barang dapat diusulkan untuk dihapus apabila:

- a. rusak berat;
- b. tidak dapat diperbaiki;

- c. tidak lagi sesuai kebutuhan;
- d. membahayakan;
- e. biaya pemeliharaan terlalu tinggi;
- f. sudah tidak memiliki fungsi.

Penghapusan harus dilakukan berdasarkan prosedur dan kewenangan yang berlaku serta didokumentasikan dengan baik.

6.24 Sarana dan Prasarana yang Aman dan Inklusif

Pengelolaan sarana-prasarana modern tidak hanya mempertanyakan:

“Apakah fasilitas tersedia?”

tetapi juga:

“Apakah fasilitas tersebut aman, mudah diakses, dan dapat digunakan oleh semua peserta didik?”

Sekolah perlu memperhatikan:

- a. akses bagi penyandang disabilitas;
- b. toilet yang layak;
- c. air bersih;
- d. ventilasi;
- e. pencahayaan;
- f. keamanan listrik;
- g. keamanan bangunan;
- h. jalur evakuasi;
- i. ruang ibadah;
- j. lingkungan bebas dari area berbahaya.

Pendekatan ini semakin relevan karena kebijakan pendidikan terbaru menempatkan lingkungan sekolah yang aman, nyaman, inklusif, serta memperhatikan aksesibilitas sebagai bagian penting dari mutu layanan pendidikan.

6.25 Digitalisasi Pengelolaan Sarana dan Prasarana

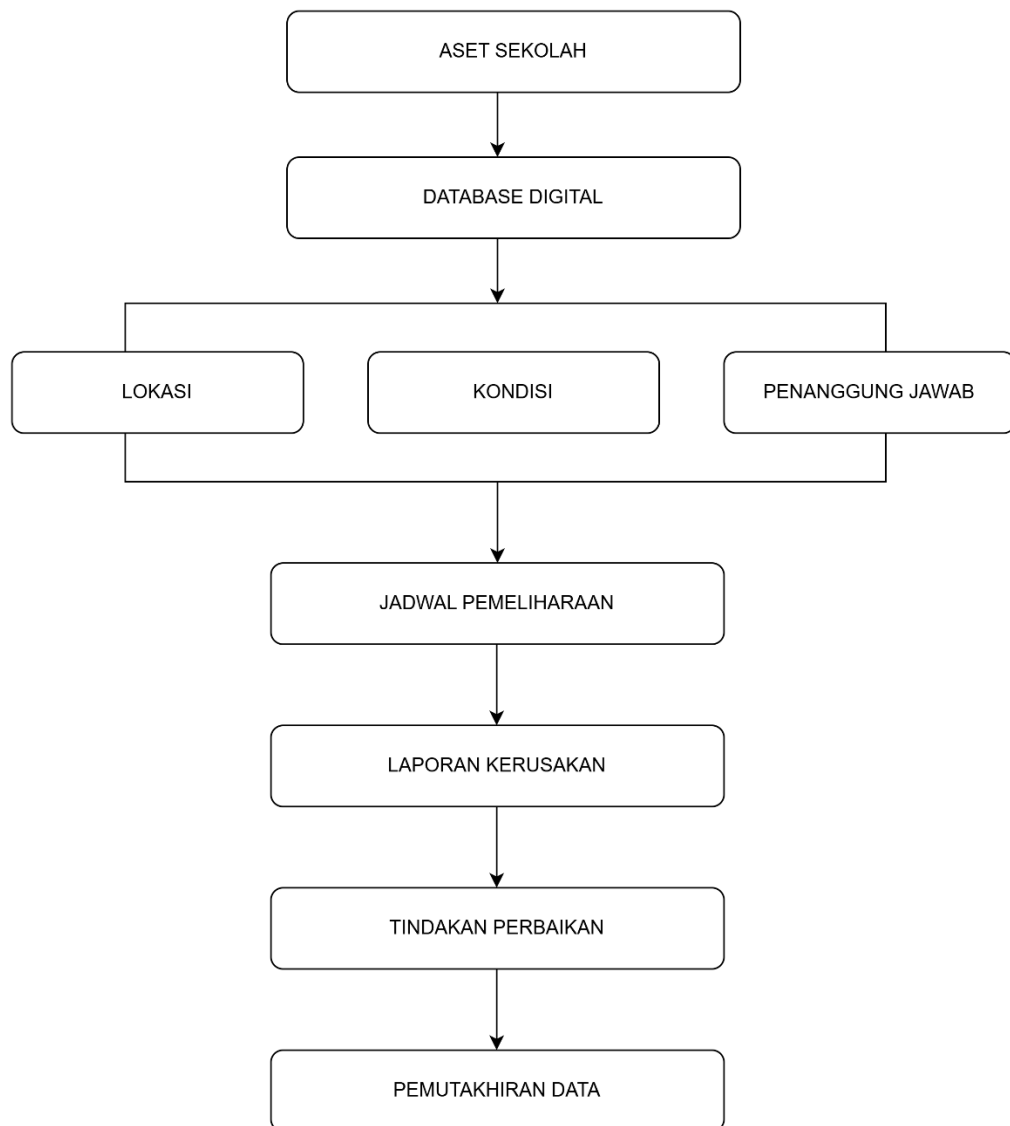
Sekolah dapat memanfaatkan teknologi untuk mengelola aset.

Contohnya:

- a. database inventaris;
- b. QR code aset;
- c. spreadsheet;
- d. aplikasi inventaris;

- e. dokumentasi digital;
- f. kalender pemeliharaan;
- g. sistem peminjaman ruangan;
- h. pelaporan kerusakan secara daring.

Gambar 6.25 Pengelolaan Sarana Prasarana secara Digital



Dengan sistem tersebut, pengelolaan aset menjadi lebih mudah dipantau dan lebih akuntabel.

6.26 Hubungan Tenaga Kependidikan dengan Sarana-Prasarana

Tenaga kependidikan dan sarana-prasarana merupakan dua sumber daya yang saling bergantung.

Misalnya:

Perpustakaan yang lengkap + pustakawan yang kompeten = sumber belajar yang efektif.

Sebaliknya:

Perpustakaan yang lengkap + tidak ada pengelolaan = aset yang kurang bermanfaat.

Demikian pula:

Laboratorium lengkap + teknisi kompeten + guru terampil = pembelajaran praktik yang berkualitas.

Karena itu, sekolah perlu melihat hubungan antara:

SDM → sarana → proses → layanan → hasil.

6.27 Strategi Integrasi SDM dan Sarana-Prasarana

Strategi integrasi dapat dilakukan melalui lima langkah.

Langkah 1: Analisis kebutuhan; sekolah mengidentifikasi kebutuhan SDM dan fasilitas secara bersamaan.

Langkah 2: Menentukan prioritas; prioritas ditentukan berdasarkan dampaknya terhadap pembelajaran.

Langkah 3: Menghubungkan anggaran; kebutuhan SDM dan sarpras dimasukkan ke dalam perencanaan dan penganggaran.

Langkah 4: Menyiapkan kompetensi; setiap pengadaan teknologi atau fasilitas baru harus diikuti dengan peningkatan kemampuan pengguna.

Langkah 5: Mengevaluasi manfaat; sekolah menilai apakah investasi SDM dan sarpras benar-benar meningkatkan mutu layanan.

6.28 Hubungan Pengelolaan SDM dan Sarana-Prasarana dengan Mutu Pendidikan

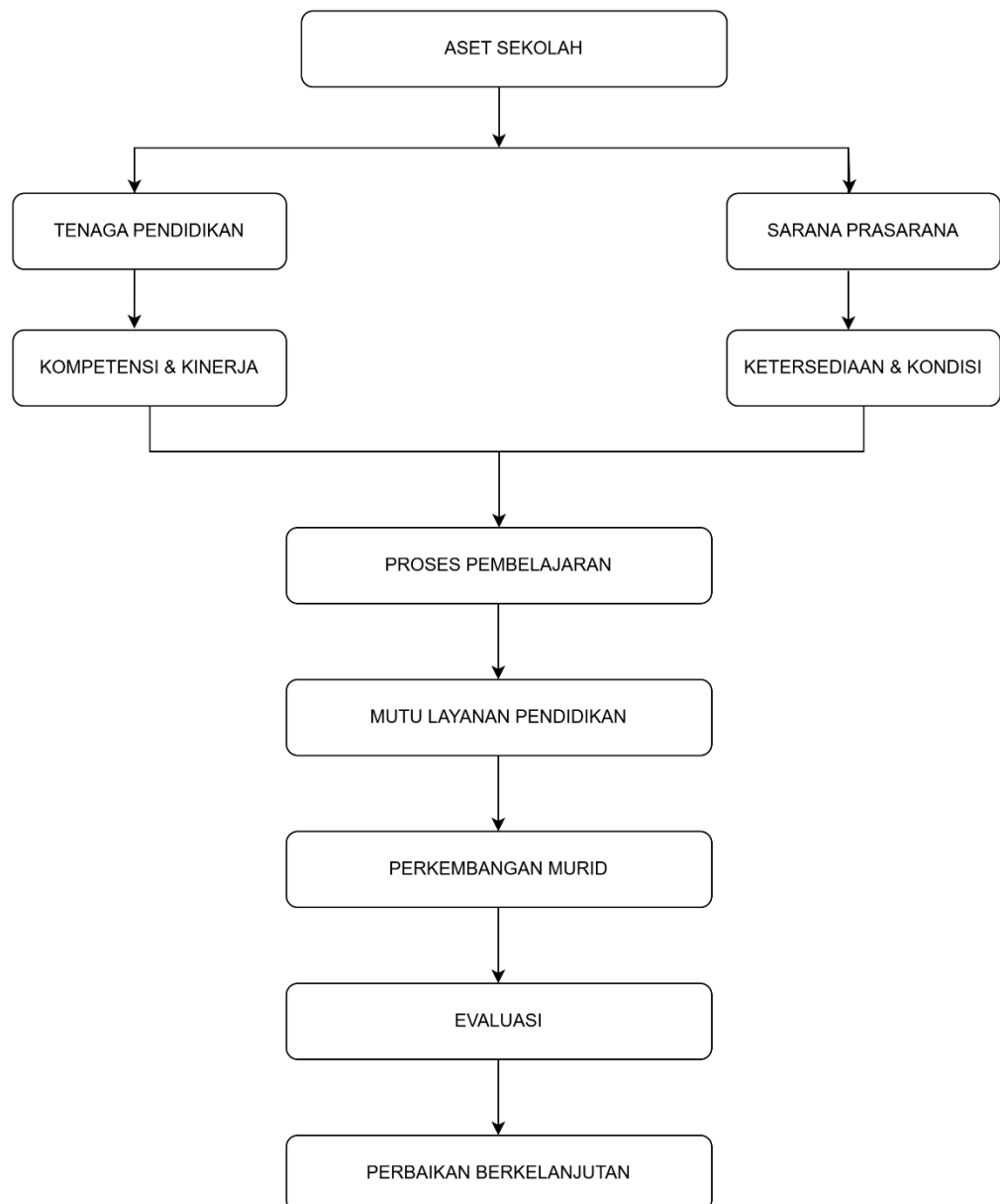
Mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh hasil ujian. Mutu juga terlihat dari:

- a. kualitas pembelajaran;
- b. kenyamanan lingkungan;

- c. keamanan;
- d. keteraturan administrasi;
- e. kepuasan warga sekolah;
- f. partisipasi;
- g. inklusivitas;
- h. pelayanan;
- i. perkembangan karakter;
- j. perkembangan peserta didik.

Karena itu, pengelolaan SDM dan sarana-prasarana harus berorientasi pada mutu layanan pendidikan.

Gambar 6.28. Integrasi SDM, Sarana-Prasarana, dan Mutu Pendidikan



6.29 Pengelolaan SDM dan Sarana-Prasarana di Sekolah Katolik

Dalam konteks sekolah Katolik, pengelolaan sumber daya perlu mengintegrasikan dimensi profesional dan spiritual. Sekolah bukan hanya membutuhkan guru yang kompeten, tetapi juga manusia yang memiliki semangat pelayanan. Demikian pula, sarana-prasarana bukan hanya harus lengkap, tetapi harus mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang:

- a. manusiawi;
- b. aman;
- c. bersih;
- d. tertib;
- e. inklusif;
- f. ramah;
- g. mendukung doa dan refleksi;
- h. menghargai martabat manusia.

Tempat ibadah, misalnya, bukan hanya fasilitas fisik. Ia menjadi ruang pembentukan spiritualitas. Perpustakaan bukan hanya ruang buku, tetapi ruang pengembangan budaya membaca.

Lapangan bukan hanya fasilitas olahraga, tetapi ruang pembentukan kerja sama, disiplin, sportivitas, dan solidaritas.

Ruang kelas bukan hanya tempat duduk dan papan tulis, tetapi ruang pembentukan manusia.

Dengan demikian, pengelolaan sarana-prasarana harus memperhatikan nilai edukatif dari setiap fasilitas.

6.30 Konteks Pengelolaan SDM dan Sarana-Prasarana di Tanah Papua

Pengelolaan sumber daya sekolah di Papua membutuhkan pendekatan kontekstual. Sekolah dapat menghadapi:

- a. keterbatasan tenaga;
- b. jarak geografis;
- c. biaya transportasi;
- d. keterbatasan akses internet;
- e. keterbatasan fasilitas;
- f. keragaman budaya;

- g. kondisi lingkungan;
- h. keterbatasan sumber pembelajaran.

Karena itu, sekolah perlu mengembangkan strategi yang realistis, seperti:

a. Strategi SDM

- 1) mengembangkan guru melalui komunitas belajar;
- 2) membangun sistem pendampingan;
- 3) mengembangkan kepemimpinan guru;
- 4) memanfaatkan jejaring perguruan tinggi;
- 5) membangun kemitraan dengan lembaga pendidikan.

b. Strategi sarpras

- 1) memprioritaskan kebutuhan paling mendesak;
- 2) mengoptimalkan fasilitas yang ada;
- 3) memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar;
- 4) mengembangkan teknologi sesuai kemampuan;
- 5) membangun sistem pemeliharaan sederhana tetapi konsisten.

Dengan pendekatan ini, keterbatasan tidak menjadi alasan untuk berhenti berinovasi.

6.31 Tantangan Pengelolaan Tenaga Kependidikan

Beberapa tantangan yang dapat muncul antara lain:

- a. distribusi tenaga yang tidak merata;
- b. kompetensi yang beragam;
- c. beban kerja tidak seimbang;
- d. motivasi yang rendah;
- e. keterbatasan pengembangan profesional;
- f. pergantian tenaga;
- g. administrasi yang terlalu berat;
- h. keterbatasan anggaran;
- i. resistensi terhadap perubahan teknologi;
- j. persoalan komunikasi dan hubungan kerja.

Kepala sekolah perlu mengidentifikasi akar masalah sebelum menentukan solusi.

6.32 Tantangan Pengelolaan Sarana-Prasarana

Dalam pengelolaan Sarana prasarana ada tantangan yang dihadapi, antara lain:

- a. keterbatasan anggaran;
- b. fasilitas rusak;
- c. inventaris tidak tertib;
- d. fasilitas tidak dimanfaatkan;
- e. pemeliharaan kurang;
- f. teknologi cepat usang;
- g. keterbatasan listrik dan internet;
- h. kurangnya tenaga teknis;
- i. aksesibilitas belum memadai.

Masalah sarana-prasarana sering kali bukan hanya persoalan “kurang barang”, tetapi juga kurang perencanaan dan pengelolaan.

6.33 Strategi Pemecahan Masalah

Tabel 6.33 Strategi Pemecahan Masalah Tenaga Kependidikan dan Sarana Prasarana :

Masalah	Analisis	Strategi
Guru kurang	Analisis beban kerja	Redistribusi tugas/rekrutmen sesuai kewenangan
Kompetensi guru rendah	Analisis kebutuhan	Pelatihan dan pendampingan
Administrasi lambat	Proses masih manual	Digitalisasi
Perpustakaan sepi	Pemanfaatan rendah	Program literasi
Laboratorium jarang digunakan	SDM/fasilitas	Pelatihan dan jadwal penggunaan
Banyak barang rusak	Pemeliharaan lemah	Jadwal pemeliharaan
Inventaris tidak jelas	Data aset tidak tertib	Database aset
Internet lemah	Infrastruktur terbatas	Prioritas penguatan jaringan
Ruang tidak inklusif	Aksesibilitas rendah	Penyesuaian fasilitas
Anggaran terbatas	Banyak kebutuhan	Skala prioritas

6.34 Studi Kasus

Kasus: Sekolah dengan SDM Terbatas dan Sarana yang Tidak Optimal

SMA Katolik “Kasih Papua” memiliki 14 rombongan belajar dan 420 peserta didik. Sekolah memiliki 25 guru dan 4 tenaga administrasi. Namun, hanya terdapat satu tenaga administrasi yang memahami pengelolaan data digital dengan baik.

Sekolah juga memiliki laboratorium komputer dengan 30 unit komputer. Akan tetapi, hanya 20 komputer yang berfungsi. Jaringan internet sering bermasalah. Perpustakaan memiliki sekitar 3.000 buku, tetapi jumlah kunjungan siswa relatif rendah.

Kepala sekolah memiliki anggaran terbatas sehingga tidak mungkin memperbaiki semua persoalan sekaligus.

Pertanyaan Analisis

- a. Apa masalah utama dalam pengelolaan tenaga kependidikan?
- b. Apa masalah utama dalam pengelolaan sarana-prasarana?
- c. Apakah sekolah harus langsung membeli 10 komputer baru?
- d. Bagaimana menentukan prioritas?
- e. Kompetensi apa yang perlu dikembangkan?
- f. Bagaimana mengoptimalkan tenaga yang tersedia?
- g. Bagaimana meningkatkan pemanfaatan perpustakaan?
- h. Bagaimana teknologi dapat membantu pengelolaan aset?
- i. Bagaimana kepala sekolah melibatkan guru dan siswa?
- j. Bagaimana nilai pelayanan dapat diterapkan?
- k. Tugas Kelompok

Susun rencana perbaikan selama satu tahun yang meliputi:

- a. kebutuhan SDM;
- b. pengembangan kompetensi;
- c. prioritas sarpras;
- d. jadwal pemeliharaan;
- e. pemanfaatan teknologi;

- f. indikator keberhasilan;
- g. estimasi kebutuhan anggaran.

6.35 Contoh Format Rencana Pengelolaan

Tabel 6.35 Rencana Pengelolaan Tenaga Kependidikan dan Sarana-Prasarana

Masalah	Penyebab	Prioritas	Strategi	Penanggung Jawab	Indikator
Administrasi lambat	Kompetensi digital terbatas	Tinggi	Pelatihan digital	Kepala TU	Waktu layanan berkurang
Komputer rusak	Pemeliharaan kurang	Tinggi	Servis dan inventarisasi	Koordinator TIK	90% perangkat berfungsi
Perpustakaan sepi	Program literasi lemah	Sedang	Program literasi	Pustakawan + guru	Kunjungan meningkat
Toilet kurang terawat	Pemeliharaan tidak rutin	Tinggi	Jadwal pemeliharaan	Wakasek Sarpras	Toilet bersih dan layak
Guru membutuhkan pengembangan	Kebutuhan kompetensi belum dipetakan	Tinggi	Pelatihan/komunitas belajar	Kepala sekolah	Kompetensi meningkat

6.36 Indikator Efektivitas Pengelolaan Tenaga Kependidikan dan Sarana-Prasarana

Pengelolaan dapat dikatakan efektif apabila:

a. Aspek SDM

- 1) jumlah tenaga sesuai kebutuhan;
- 2) penempatan sesuai kompetensi;
- 3) pembagian tugas jelas;
- 4) beban kerja proporsional;
- 5) pengembangan profesional berjalan;
- 6) evaluasi kinerja dilakukan;
- 7) kesejahteraan diperhatikan;
- 8) perlindungan tersedia;
- 9) komunikasi berjalan baik;
- 10) kinerja mendukung pembelajaran.

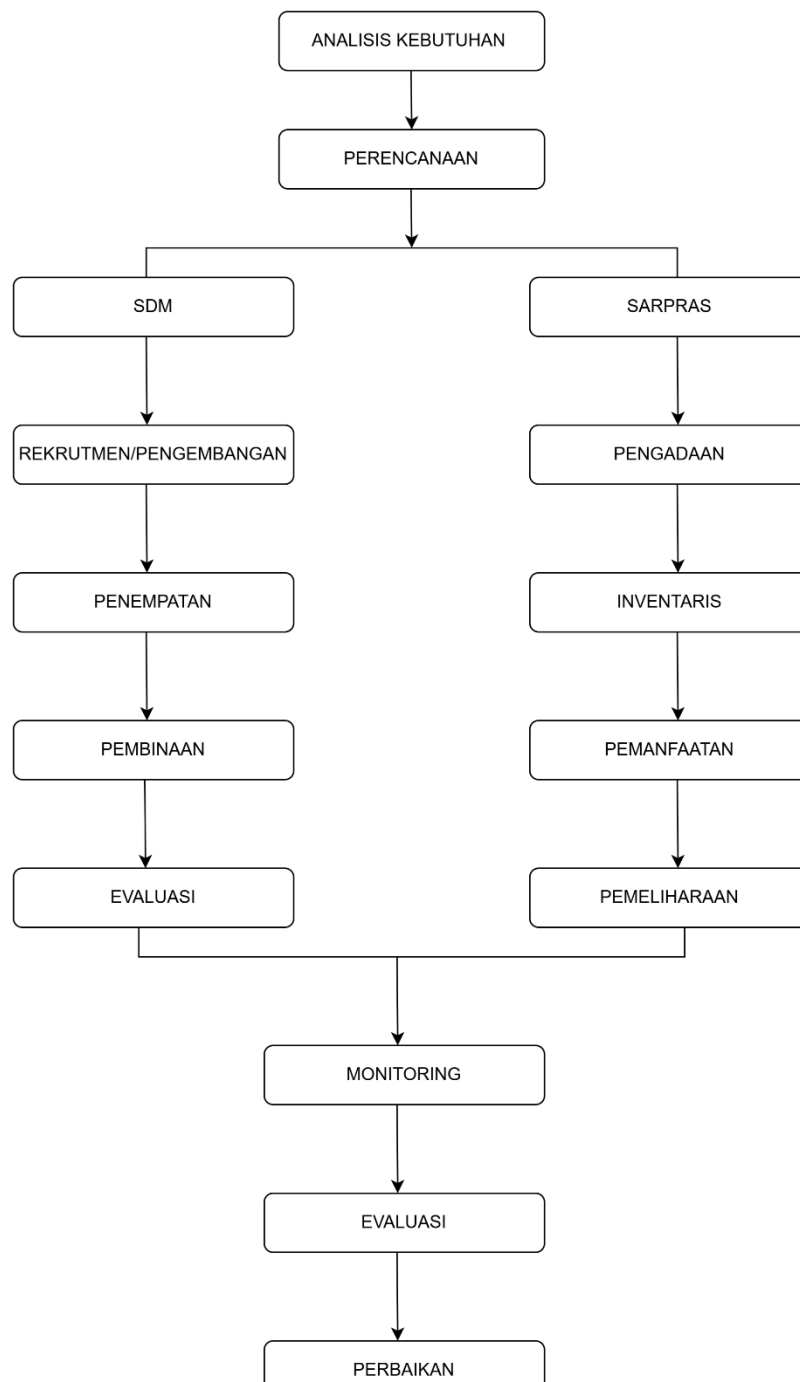
b. Aspek Sarana-Prasarana

- 1) fasilitas sesuai kebutuhan;

- 2) kondisi layak;
- 3) inventaris tertib;
- 4) pemanfaatan optimal;
- 5) pemeliharaan terjadwal;
- 6) keamanan terjamin;
- 7) aksesibilitas diperhatikan;
- 8) pengadaan sesuai prioritas;
- 9) penggunaan dapat dipertanggungjawabkan;
- 10) fasilitas mendukung pembelajaran.

6.37 Model Siklus Pengelolaan SDM dan Sarana-Prasarana

Gambar 6.37 Model Siklus Pengelolaan SDM dan Sarpras



Model ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya bukan proses satu kali. Setelah evaluasi, sekolah kembali melakukan analisis kebutuhan dan memperbaiki sistem.

6.38 Refleksi Individu

Renungkan pertanyaan berikut:

- a. Mengapa tenaga kependidikan sering kurang mendapat perhatian dibandingkan guru?
- b. Apa akibatnya apabila sekolah memiliki tenaga yang cukup tetapi penempatannya tidak sesuai kompetensi?
- c. Mengapa pengadaan sarana-prasarana harus diawali analisis kebutuhan?
- d. Apakah sekolah yang memiliki banyak fasilitas otomatis merupakan sekolah bermutu?
- e. Apa hubungan antara kualitas tenaga kependidikan dan kualitas pelayanan sekolah?
- f. Bagaimana sekolah dapat mengembangkan SDM ketika anggaran terbatas?
- g. Bagaimana teknologi dapat membantu pengelolaan tenaga dan sarpras?
- h. Bagaimana sekolah Katolik dapat mengintegrasikan semangat pelayanan dalam pengelolaan SDM?
- i. Apa masalah SDM dan sarpras yang paling sering Anda temukan di sekolah sekitar Anda?
- j. Jika Anda menjadi kepala sekolah, aspek apa yang akan Anda prioritaskan terlebih dahulu?

6.39 Rangkuman

Tenaga kependidikan dan sarana-prasarana merupakan dua komponen penting dalam manajemen sekolah. Tenaga kependidikan menjalankan fungsi pendidikan, administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis, sedangkan sarana-prasarana menyediakan lingkungan dan fasilitas yang memungkinkan proses pendidikan berlangsung secara efektif.

Pengelolaan tenaga kependidikan meliputi perencanaan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, pembinaan, pengembangan profesional, evaluasi kinerja, pengembangan karier, kesejahteraan, dan perlindungan.

Regulasi terbaru mengenai standar tenaga kependidikan adalah Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025, yang mengatur standar pendidik dan tenaga kependidikan selain pendidik serta menetapkan kompetensi yang harus diperhatikan dalam pengelolaan tenaga kependidikan.

Pengelolaan sarana-prasarana mencakup perencanaan, pengadaan, inventarisasi, pemanfaatan, pemeliharaan, pengamanan, evaluasi, dan penghapusan sesuai ketentuan yang berlaku. Standar sarana-prasarana yang berlaku saat ini merujuk pada Permendikbudristek Nomor 22 Tahun 2023.

Pengelolaan SDM dan sarana-prasarana harus diarahkan pada mutu layanan pendidikan. Sekolah tidak cukup hanya memiliki guru dan fasilitas, tetapi harus memastikan bahwa keduanya digunakan secara optimal untuk mendukung perkembangan peserta didik.

Dalam konteks sekolah Katolik, pengelolaan sumber daya harus dilandasi profesionalitas sekaligus spiritualitas pelayanan. Setiap guru, tenaga kependidikan, fasilitas, dan lingkungan sekolah harus diarahkan untuk menghadirkan pendidikan yang bermutu, manusiawi, inklusif, dan menghargai martabat setiap pribadi.

6.40 Latihan Terapan

Tugas: Audit Sederhana Pengelolaan SDM dan Sarana-Prasarana Sekolah
Petunjuk

Mahasiswa memilih satu sekolah di lingkungan tempat tinggal atau sekolah yang pernah diamati.

Lakukan observasi sederhana terhadap:

a. Tenaga Kependidikan

- 1) jumlah guru;
- 2) jumlah tenaga administrasi;
- 3) tenaga perpustakaan;
- 4) tenaga laboratorium;
- 5) operator;

- 6) tenaga pendukung lainnya;
- 7) pembagian tugas;
- 8) pengembangan profesional;
- 9) evaluasi kinerja;
- 10) masalah SDM.

b. Sarana-Prasarana

- 1) ruang kelas;
- 2) perpustakaan;
- 3) laboratorium;
- 4) ruang administrasi;
- 5) fasilitas olahraga;
- 6) tempat ibadah;
- 7) toilet;
- 8) fasilitas TIK;
- 9) akses internet;
- 10) kondisi lingkungan sekolah.

c. Analisis

Mahasiswa menjawab:

- 1) Apakah jumlah SDM sudah sesuai kebutuhan?
- 2) Apakah penempatan tenaga sudah sesuai kompetensi?
- 3) Apakah sarana-prasarana cukup?
- 4) Apakah fasilitas dimanfaatkan secara optimal?
- 5) Bagaimana pemeliharannya?
- 6) Apa masalah utama?
- 7) Apa solusi yang paling realistis?
- 8) Bagaimana nilai pelayanan dapat diterapkan?
- 9) Produk

Mahasiswa membuat “Profil Pengelolaan SDM dan Sarana-Prasarana Sekolah” dalam bentuk laporan 5–7 halaman yang dilengkapi:

- 1) tabel;
- 2) diagram;
- 3) dokumentasi yang tidak melanggar privasi;
- 4) hasil observasi;
- 5) analisis teori;

6) rekomendasi.

6.41 Pertanyaan Diskusi Kelas

- a. Apakah tenaga kependidikan yang baik harus selalu memiliki pendidikan formal yang tinggi?
- b. Bagaimana kepala sekolah menangani tenaga yang sudah lama bekerja tetapi kompetensinya belum berkembang?
- c. Apakah semua sarana-prasarana sekolah harus modern?
- d. Bagaimana menentukan prioritas ketika sekolah memiliki banyak kebutuhan tetapi anggaran terbatas?
- e. Apa risiko apabila sekolah memiliki banyak fasilitas tetapi tidak memiliki sistem pemeliharaan?
- f. Bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan fasilitas yang sudah tersedia?
- g. Bagaimana hubungan antara kesejahteraan tenaga kependidikan dan kualitas layanan pendidikan?
- h. Bagaimana pengelolaan SDM dan sarpras dapat mencerminkan spiritualitas pelayanan?
- i. Bagaimana sekolah di daerah 3T dapat mengelola keterbatasan sumber daya?
- j. Bagaimana teknologi dapat digunakan tanpa membuat sekolah bergantung sepenuhnya pada teknologi?

BAB VII

PENGELOLAAN KEUANGAN SEKOLAH SECARA TRANSPARAN DAN AKUNTABEL

7.1 Pendahuluan

Keuangan merupakan salah satu sumber daya yang sangat menentukan keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan. Hampir seluruh program sekolah membutuhkan dukungan pembiayaan, mulai dari pelaksanaan pembelajaran, pengembangan kompetensi guru, pengadaan bahan pembelajaran, pemeliharaan sarana-prasarana, kegiatan peserta didik, pelayanan administrasi, hingga pengembangan program unggulan sekolah.

Namun demikian, pengelolaan keuangan sekolah tidak semata-mata berkaitan dengan bagaimana sekolah memperoleh dan membelanjakan uang. Pengelolaan keuangan merupakan bagian dari tata kelola sekolah yang harus dilakukan secara terencana, efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Undang-undang tersebut juga menetapkan bahwa sumber pendanaan pendidikan didasarkan pada prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan, sedangkan pengelolaan dana pendidikan harus berlandaskan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan sekolah tidak dapat dipisahkan dari prinsip *good school governance*. Keuangan yang dikelola dengan baik akan mendukung program sekolah, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan membantu sekolah mencapai tujuan pendidikan secara berkelanjutan.

Sebaliknya, pengelolaan keuangan yang tidak tertib dapat menimbulkan berbagai persoalan, seperti:

- a. penggunaan anggaran yang tidak sesuai perencanaan
- b. pemborosan;
- c. lemahnya dokumentasi;
- d. keterlambatan pelaporan;

- e. konflik internal;
- f. menurunnya kepercayaan orang tua;
- g. kesulitan dalam pemeriksaan;
- h. penyalahgunaan dana.

Oleh karena itu, kepala sekolah, bendahara, tenaga administrasi, guru, komite sekolah, dan pihak terkait lainnya perlu memahami prinsip dan mekanisme pengelolaan keuangan sekolah secara baik. Dalam konteks sekolah Katolik, pengelolaan keuangan juga harus dilandasi oleh kejujuran, tanggung jawab, keadilan, pelayanan, kepedulian terhadap kelompok yang membutuhkan, dan penggunaan sumber daya untuk kepentingan pendidikan.

7.2 Tujuan Pengelolaan Keuangan Sekolah

Pengelolaan keuangan sekolah bertujuan memastikan seluruh sumber dana yang tersedia dapat digunakan secara tepat untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Secara khusus, pengelolaan keuangan sekolah bertujuan untuk:

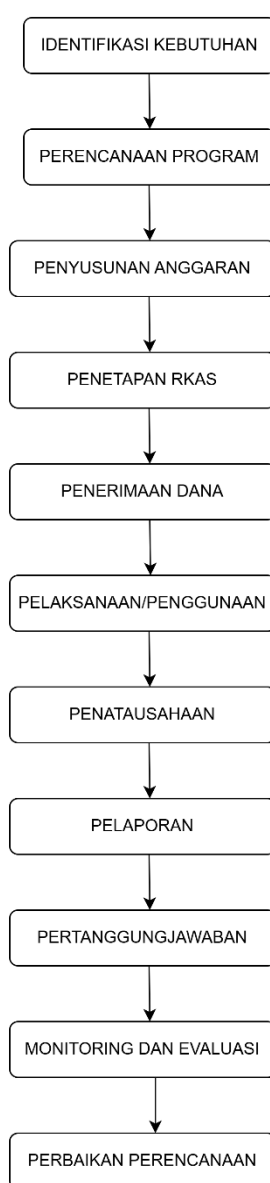
- a. mengidentifikasi sumber-sumber pendanaan sekolah;
- b. merencanakan kebutuhan pembiayaan berdasarkan prioritas;
- c. menyusun anggaran sekolah secara realistis;
- d. menggunakan dana sesuai dengan peruntukannya;
- e. meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran;
- f. mencegah pemborosan dan penyalahgunaan dana;
- g. menyediakan bukti transaksi yang lengkap;
- h. menghasilkan laporan keuangan yang akurat;
- i. meningkatkan transparansi kepada pemangku kepentingan;
- j. memastikan pertanggungjawaban penggunaan dana;
- k. mendukung pencapaian mutu pembelajaran; dan
- l. membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

7.3 Pengertian Manajemen Keuangan Sekolah

Manajemen keuangan sekolah dapat dipahami sebagai serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan, penganggaran, penerimaan, penggunaan, pencatatan, pengawasan, pelaporan, dan pertanggungjawaban sumber daya keuangan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, manajemen keuangan bukan hanya pekerjaan bendahara.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab manajerial; bendahara atau pengelola keuangan menjalankan fungsi teknis; guru dan tenaga kependidikan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program; sedangkan komite dan masyarakat dapat menjalankan fungsi partisipasi dan pengawasan sesuai ketentuan. Secara sederhana, pengelolaan keuangan sekolah dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 7.3 Pengelolaan Keuangan Sekolah



Siklus tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan merupakan proses berkelanjutan, bukan kegiatan yang hanya dilakukan pada saat sekolah menerima dana atau membuat laporan.

7.4 Prinsip-Prinsip Pengelolaan Keuangan Sekolah

Pengelolaan keuangan sekolah harus dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tertentu agar dana benar-benar memberikan manfaat bagi pendidikan.

7.4.1 Prinsip Keadilan

Dana sekolah harus digunakan dengan mempertimbangkan kebutuhan seluruh peserta didik dan kepentingan pendidikan secara adil. Keadilan bukan berarti semua program memperoleh dana yang sama, tetapi dana dialokasikan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas.

Contohnya, sekolah perlu mengalokasikan anggaran lebih besar untuk peserta didik yang membutuhkan layanan khusus dibandingkan kegiatan yang bersifat seremonial.

7.4.2 Prinsip Efisiensi

Efisiensi berarti menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk memperoleh hasil yang optimal.

Sekolah harus mempertimbangkan:

Apakah biaya yang dikeluarkan sebanding dengan manfaat yang diperoleh?

Contoh:

Sekolah memiliki anggaran terbatas. Daripada membeli perangkat yang mahal tetapi jarang digunakan, sekolah dapat memilih perangkat yang lebih sesuai dengan kebutuhan pembelajaran.

7.4.3 Prinsip Efektivitas

Efektivitas berkaitan dengan ketercapaian tujuan.

Sebuah kegiatan dapat menggunakan dana secara hemat tetapi belum tentu efektif.

Misalnya, sekolah mengalokasikan Rp5.000.000 untuk program literasi, tetapi program tersebut tidak meningkatkan budaya

membaca. Secara administrasi dana mungkin telah digunakan sesuai rencana, tetapi efektivitas program perlu dipertanyakan.

7.4.4 Prinsip Transparansi

Transparansi berarti adanya keterbukaan mengenai:

- a. sumber dana;
- b. perencanaan;
- c. penggunaan;
- d. realisasi;
- e. hasil kegiatan;
- f. pertanggungjawaban.

Transparansi bukan berarti semua informasi keuangan harus diumumkan tanpa batas. Informasi tetap disampaikan sesuai kewenangan, kebutuhan, dan ketentuan mengenai perlindungan data serta kerahasiaan.

7.4.5 Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas berarti setiap penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan.

Setiap pengeluaran harus dapat menjawab:

- a. untuk apa dana digunakan?
- b. siapa yang menggunakan?
- c. kapan digunakan?
- d. berapa jumlahnya?
- e. apa dasar penggunaannya?
- f. apa bukti transaksinya?
- g. apa hasil atau manfaatnya?

7.4.6 Prinsip Partisipasi

Perencanaan keuangan sebaiknya tidak hanya ditentukan oleh kepala sekolah dan bendahara.

Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026 menegaskan bahwa penyusunan RKAS dilakukan melalui rapat yang melibatkan warga satuan pendidikan dan Komite Sekolah.

Partisipasi tersebut membuat anggaran lebih dekat dengan kebutuhan nyata sekolah.

7.4.7 Prinsip Keberlanjutan

Pengelolaan keuangan harus mempertimbangkan keberlanjutan program.

Sekolah hendaknya tidak hanya memikirkan:

“Apakah kegiatan dapat dilaksanakan tahun ini?”

tetapi juga:

“Apakah sekolah mampu mempertahankan dan mengembangkan program tersebut pada tahun berikutnya?”

7.5 Sumber-Sumber Keuangan Sekolah

Sumber keuangan sekolah dapat berbeda berdasarkan status sekolah, jenjang pendidikan, dan karakteristik penyelenggara.

Secara umum sumber pembiayaan pendidikan dapat berasal dari:

1. Pemerintah

- a. Dana BOSP/BOS;
- b. bantuan pemerintah;
- c. program pemerintah lainnya.

2. Pemerintah Daerah

- a. Dapat berupa:
- b. bantuan daerah;
- c. hibah sesuai ketentuan;
- d. dukungan program pendidikan.

3. Yayasan/Penyelenggara

Khususnya pada sekolah swasta, termasuk sekolah yang diselenggarakan oleh yayasan keagamaan.

4. Masyarakat

Dapat berupa:

- a. sumbangan;
- b. hibah;
- c. dukungan masyarakat;
- d. sumber lain yang sah sesuai ketentuan.

UU No. 20 Tahun 2003 menyebut bahwa pendanaan pendidikan merupakan tanggung jawab bersama dan sumber pendanaan harus memperhatikan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan.

5. Sumber Lain yang Sah

Sekolah dapat memperoleh sumber pembiayaan lain sepanjang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kebijakan penyelenggara.

7.6 Dana BOSP dan BOS dalam Pengelolaan Keuangan Sekolah

Dalam konteks pendidikan dasar dan menengah, salah satu sumber dana operasional yang penting adalah Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOSP).

Regulasi terbaru adalah Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan. Regulasi ini berlaku sejak 6 Februari 2026 dan mengatur penerima dana, alokasi, penyaluran, penggunaan, serta pengelolaan Dana BOSP.

Dalam regulasi tersebut, BOSP mencakup:

Dana BOP PAUD;

Dana BOS; dan

Dana BOP Kesetaraan.

Untuk pendidikan dasar dan menengah, Dana BOS menjadi salah satu instrumen pendanaan operasional satuan pendidikan.

Hal yang sangat penting bagi mahasiswa untuk dipahami adalah bahwa Dana BOS bukanlah dana bebas yang dapat digunakan sesuka hati sekolah. Penggunaannya harus mengikuti perencanaan, komponen penggunaan, prosedur, dan ketentuan yang berlaku.

7.7 Pengelolaan Keuangan Sekolah dalam Konteks Sekolah Swasta

Sekolah swasta memiliki karakteristik pembiayaan yang berbeda dengan sekolah negeri.

Sekolah swasta dapat memperoleh dukungan dari:

a. yayasan;

b. pemerintah;

c. masyarakat;

- d. orang tua/wali;
- e. hibah;
- f. dan sumber lain yang sah.

Oleh karena itu, sekolah perlu memiliki sistem pengelolaan yang jelas mengenai asal-usul dana, tujuan penggunaan, kewenangan, pencatatan, dan pertanggungjawaban.

Hal ini penting terutama untuk sekolah Katolik yang umumnya memiliki hubungan kelembagaan dengan yayasan atau badan penyelenggara.

Dalam konteks tersebut, perlu dibedakan antara:

- a. dana sekolah,
- b. dana yayasan,
- c. dana program tertentu, dan
- d. dana yang penggunaannya dibatasi oleh ketentuan pemberi dana.

Pemisahan tersebut membantu mencegah terjadinya pencampuran dana dan memudahkan pertanggungjawaban.

7.8 Perencanaan Keuangan Sekolah

Perencanaan keuangan harus dimulai dari kebutuhan pendidikan, bukan dari jumlah uang yang tersedia.

Artinya, sekolah tidak seharusnya berpikir:

“Kita memiliki dana Rp100 juta, lalu apa yang dapat dibeli?”

Sebaliknya:

“Apa kebutuhan utama sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan berapa biaya yang diperlukan?”

Dengan pendekatan tersebut, anggaran menjadi alat untuk mencapai tujuan pendidikan.

Tahapan Perencanaan:

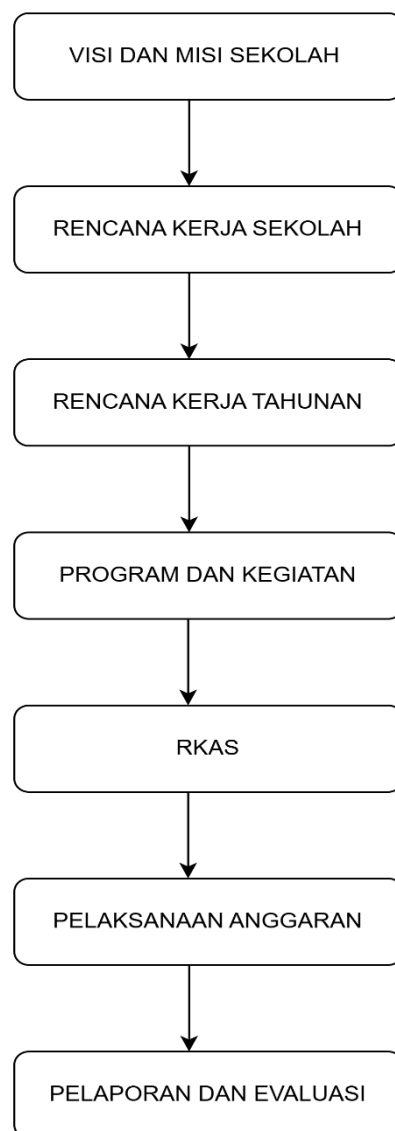
- a. melakukan evaluasi kondisi sekolah;
- b. mengidentifikasi masalah;
- c. menentukan prioritas;
- d. menyusun program;
- e. menghitung kebutuhan biaya;
- f. mengidentifikasi sumber dana;
- g. RKAS;

- h. melakukan pembahasan dan pengesahan;
- i. melaksanakan;
- j. mengevaluasi.

7.9 Hubungan RKS, RKT, dan RKAS

Pengelolaan keuangan tidak boleh berdiri sendiri, antara RKS, RKT dan RKAS harus berkesinambungan. Secara konseptual dapat digambarkan berikut:

Gambar 7.9 Hubungan RKS, RKT dan RKAS



RKAS harus menjadi instrumen untuk menerjemahkan program sekolah ke dalam kebutuhan pembiayaan.

Permendikdasmen No. 8 Tahun 2026 menetapkan bahwa perencanaan dan penganggaran Dana BOSP dilakukan untuk satu tahun anggaran dalam bentuk RKAS dan disusun berdasarkan kebutuhan satuan pendidikan serta hasil evaluasi diri pada profil satuan pendidikan.

Dengan demikian, RKAS bukan sekadar tabel angka, tetapi dokumen yang menunjukkan hubungan antara:

masalah → program → kegiatan → biaya → hasil yang diharapkan.

7.10 Penyusunan RKAS

Dalam penyusunan RKAS, sekolah perlu memperhatikan beberapa pertanyaan dasar:

Tabel 7.10 Tahapan Penyusunan RKAS

Pertanyaan	Fokus
Apa masalah sekolah?	Identifikasi kebutuhan
Apa tujuan yang ingin dicapai?	Target
Program apa yang diperlukan?	Solusi
Berapa biayanya?	Anggaran
Dari mana dananya?	Sumber dana
Siapa pelaksananya?	Penanggung jawab
Kapan dilaksanakan?	Waktu
Apa indikator keberhasilannya?	Evaluasi

Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026 mengatur bahwa RKAS memuat antara lain komponen penggunaan dana, rincian pembiayaan, rincian barang/jasa, serta satuan harga dan volume sebagai dasar penganggaran.

7.11 Contoh Sederhana Penyusunan Anggaran

Misalnya sekolah akan melaksanakan program Peningkatan Literasi Sekolah.

Tabel 7.11 Contoh Penyusunan Anggaran

Kegiatan	Volume	Estimasi Biaya	Tujuan
Pengadaan buku	100 buku	Rp8.000.000	Menambah bahan bacaan
Pelatihan guru	1 kegiatan	Rp3.000.000	Meningkatkan strategi literasi
Program membaca	1 program	Rp1.500.000	Meningkatkan budaya membaca

Pengembangan pojok baca	5 ruang	Rp2.500.000	Memperluas akses bacaan
Total		Rp15.000.000	

Contoh tersebut menunjukkan bahwa anggaran harus berhubungan langsung dengan program.

7.12 Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan tahap ketika rencana diterjemahkan menjadi kegiatan nyata.

Prinsip yang harus diperhatikan:

- sesuai RKAS;
- sesuai sumber dana;
- sesuai ketentuan penggunaan;
- sesuai prosedur pengadaan;
- memiliki bukti transaksi;
- dicatat secara tertib;
- dapat diverifikasi;
- menghasilkan manfaat pendidikan.

Permendikdasmen No. 8 Tahun 2026 menegaskan bahwa penggunaan Dana BOSP harus dilaksanakan berdasarkan dokumen perencanaan dan penganggaran yang telah dimasukkan ke sistem aplikasi yang disediakan Kementerian. Setiap penggunaan juga harus dicatat dan disertai bukti pendukung.

7.13 Penatausahaan Keuangan

Penatausahaan merupakan proses pencatatan seluruh transaksi keuangan. Dokumen yang perlu dikelola secara tertib antara lain:

- buku kas;
- bukti penerimaan;
- bukti pengeluaran;
- kuitansi;
- nota;
- dokumen pengadaan;
- rekening bank;
- dokumen pajak jika relevan;
- laporan realisasi;

- j. dokumen RKAS;
- k. dokumen pendukung lainnya.

Prinsip sederhananya:

Tidak ada transaksi tanpa bukti, dan tidak ada bukti tanpa transaksi yang benar-benar terjadi.

7.14 Bukti Transaksi

Bukti transaksi merupakan bagian penting dari akuntabilitas.

Contoh bukti:

- a. kuitansi;
- b. faktur;
- c. nota;
- d. bukti transfer;
- e. berita acara;
- f. dokumen penerimaan barang;
- g. dokumentasi kegiatan.

Bukti transaksi harus:

- a. jelas;
- b. lengkap;
- c. sesuai tanggal;
- d. sesuai nominal;
- e. sesuai barang/jasa;
- f. dapat diverifikasi;
- g. disimpan secara tertib.

7.15 Digitalisasi Pengelolaan Keuangan Sekolah

Pengelolaan keuangan sekolah semakin diarahkan pada sistem digital.

Untuk Dana BOSP, Permendikdasmen No. 8 Tahun 2026 mengatur agar hasil penyusunan RKAS diinput ke dalam aplikasi kegiatan dan anggaran yang disediakan Kementerian. Penggunaan dana juga dicatat dalam sistem tersebut.

Dalam praktik tata kelola pendidikan saat ini, ARKAS menjadi bagian penting dalam perencanaan, penganggaran, penatausahaan, dan pelaporan. Kemendikdasmen juga menjelaskan penguatan integrasi ARKAS dengan sistem lain untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BOSP.

Digitalisasi memberikan manfaat:

- a. mengurangi kesalahan pencatatan;

- b. mempercepat pelaporan;
- c. memudahkan pencarian dokumen;
- d. meningkatkan keterlacakan transaksi;
- e. membantu monitoring;
- f. memudahkan evaluasi.

Namun digitalisasi tetap membutuhkan SDM yang kompeten dan berintegritas.

Teknologi tidak dapat menggantikan tanggung jawab manusia.

7.16 Pelaporan Keuangan Sekolah

Pelaporan merupakan proses menyampaikan informasi mengenai penerimaan dan penggunaan dana. Laporan yang baik harus:

- a. akurat;
- b. lengkap;
- c. tepat waktu;
- d. mudah dipahami;
- e. dapat diverifikasi;
- f. sesuai dokumen sumber;
- g. sesuai ketentuan.

Secara sederhana, laporan keuangan harus mampu menjawab:

- a. Berapa dana yang diterima?
- b. Dari mana dana tersebut berasal?
- c. Untuk apa digunakan?
- d. Berapa yang telah digunakan?
- e. Berapa sisanya?
- f. Apa hasil penggunaannya?

7.17 Pertanggungjawaban Keuangan

Pertanggungjawaban merupakan konsekuensi dari penggunaan sumber daya. Sekolah harus mampu menunjukkan hubungan antara:

Dana → Kegiatan → Bukti → Hasil → Manfaat.

Contoh:

Sekolah menerima dana untuk pengembangan perpustakaan.

Pertanggungjawabannya tidak cukup hanya menunjukkan:

“Dana telah dibelanjakan Rp20.000.000.”

Tetapi harus dapat menunjukkan:

- a. buku apa yang dibeli;

- b. jumlahnya;
- c. harga;
- d. pemasok;
- e. bukti pembayaran;
- f. kapan diterima;
- g. siapa yang mengelola;
- h. bagaimana buku digunakan;
- i. apakah terjadi peningkatan pemanfaatan perpustakaan.

Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif.

7.18 Transparansi Keuangan Sekolah

Transparansi merupakan keterbukaan informasi yang memungkinkan pemangku kepentingan memahami bagaimana sumber daya sekolah dikelola.

Transparansi dapat dilakukan melalui:

- a. rapat sekolah;
- b. rapat dengan komite;
- c. laporan berkala;
- d. papan informasi sesuai ketentuan;
- e. dokumentasi program;
- f. sistem informasi sekolah;
- g. laporan kepada yayasan;
- h. forum orang tua.

Transparansi harus dilakukan secara proporsional.

Sekolah harus terbuka terhadap informasi yang memang menjadi hak pemangku kepentingan, tetapi tetap menjaga:

- a. data pribadi;
- b. informasi sensitif;
- c. keamanan;
- d. kerahasiaan yang diwajibkan.

7.19 Akuntabilitas Keuangan Sekolah

Akuntabilitas Keuangan Sekolah merupakan pertanggung jawaban penggunaan keuangan di sekolah. Akuntabilitas dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk.

- a. Akuntabilitas administratif; Apakah dokumen lengkap?

- b. Akuntabilitas finansial; Apakah penggunaan dana sesuai anggaran?
- c. Akuntabilitas program; Apakah kegiatan benar-benar dilaksanakan?
- d. Akuntabilitas kinerja; Apakah kegiatan menghasilkan perubahan atau manfaat?
- e. Akuntabilitas publik; Apakah sekolah dapat mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya kepada pemangku kepentingan?

7.20 Pengawasan Keuangan Sekolah

Pengawasan bertujuan memastikan bahwa penggunaan dana sesuai dengan perencanaan dan ketentuan.

Pengawasan dapat dilakukan oleh:

- a. kepala sekolah;
- b. yayasan/badan penyelenggara;
- c. komite sekolah sesuai kewenangannya;
- d. dinas pendidikan;
- e. auditor atau pihak berwenang;
- f. masyarakat melalui mekanisme yang sesuai.

Pengawasan bukan berarti mencari kesalahan semata.

Fungsi pengawasan yang baik adalah:

mencegah kesalahan → menemukan masalah → memperbaiki → mencegah pengulangan.

7.21 Risiko dalam Pengelolaan Keuangan Sekolah

Dalam melaksanakan pengelolaan keuangan sekolah ada beberapa risiko yang dapat terjadi antara lain:

- a. perencanaan tidak berdasarkan kebutuhan;
- b. penganggaran tidak realistis;
- c. penggunaan dana tidak sesuai RKAS;
- d. bukti transaksi tidak lengkap;
- e. pencatatan terlambat;
- f. pencampuran sumber dana;
- g. konflik kepentingan;
- h. pengadaan tidak sesuai prosedur;
- i. pelaporan terlambat;
- j. penggunaan dana untuk kepentingan pribadi;
- k. manipulasi dokumen;
- l. lemahnya pengawasan.

Karena itu, sekolah perlu membangun sistem pengendalian internal.

7.22 Pengendalian Internal Keuangan

Untuk menghindari resiko pengelolaan keuangan sekolah dibutuhkan pengendalian internal dapat dilakukan melalui:

a. Pemisahan tugas

Sebisa mungkin fungsi:

- 1) perencana;
- 2) pelaksana;
- 3) pemeriksa;
- 4) pencatat

tidak seluruhnya berada pada satu orang.

b. Persetujuan berjenjang

Pengeluaran tertentu memerlukan persetujuan sesuai kewenangan.

- 1) Dokumentasi; Semua transaksi memiliki bukti.
- 2) Rekonsiliasi; Catatan internal dibandingkan dengan rekening dan dokumen sumber.
- 3) Pemeriksaan berkala; Dokumen dan transaksi diperiksa secara periodik.
- 4) Penyimpanan dokumen; Dokumen fisik dan digital disimpan secara aman.

7.23 Larangan dalam Pengelolaan Dana

Dalam pengelolaan dana BOSP, sekolah harus memperhatikan larangan yang ditetapkan dalam regulasi. Salah satu prinsip penting adalah bahwa dana pendidikan tidak boleh digunakan untuk kepentingan pribadi atau kepentingan yang tidak berkaitan dengan tujuan dan ketentuan penggunaan dana.

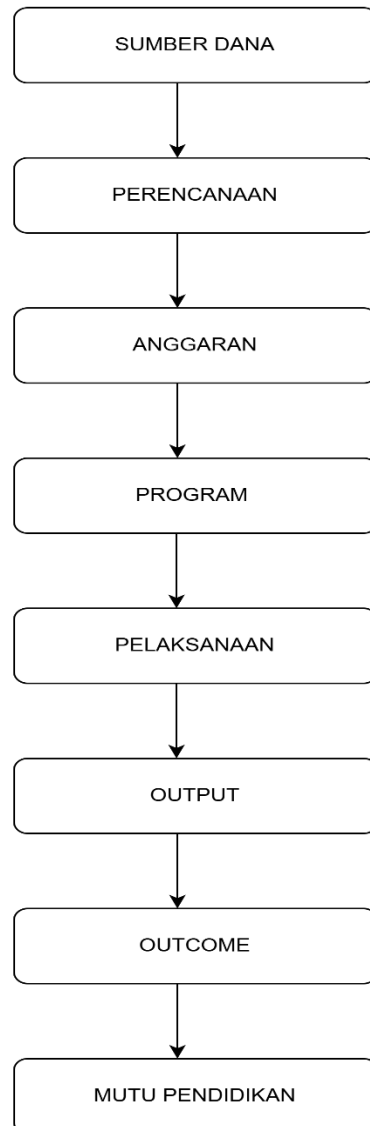
Regulasi BOSP 2026 juga menegaskan larangan penggunaan dana untuk kepentingan pribadi serta berbagai bentuk penyalahgunaan lainnya. Karena itu, kepala sekolah dan pengelola keuangan perlu memiliki keberanian untuk mengatakan:

“Tidak semua kebutuhan sekolah dapat dibayar menggunakan semua jenis dana.”
Setiap sumber dana memiliki aturan penggunaannya masing-masing.

7.24 Hubungan Keuangan dengan Mutu Pendidikan

Keuangan bukan tujuan akhir manajemen sekolah. Uang hanyalah sumber daya yang harus dikonversikan menjadi program pendidikan yang bermanfaat. Hubungan tersebut dapat digambarkan:

Gambar 7.24 Hubungan Keuangan dengan Mutu Pendidikan



Contohnya:

Dana → pelatihan guru → kompetensi meningkat → pembelajaran membaik → hasil belajar meningkat.

Jadi, ukuran keberhasilan pengelolaan keuangan bukan hanya:

“Laporan sudah selesai.”

Tetapi:

“Apakah dana yang digunakan memberikan manfaat bagi peserta didik?”

7.25 Pengelolaan Keuangan Berbasis Prioritas

Sekolah sering menghadapi situasi ketika kebutuhan jauh lebih besar daripada dana yang tersedia. Karena itu, sekolah perlu membuat skala prioritas.

a. Prioritas Tinggi

Program yang:

- 1) berhubungan langsung dengan keselamatan;
- 2) mendukung pembelajaran inti;
- 3) memenuhi kewajiban regulasi;
- 4) mendesak;
- 5) berdampak luas.

b. Prioritas Menengah; Program yang mendukung pengembangan sekolah tetapi masih dapat ditunda.

c. Prioritas Rendah; Program yang bersifat tambahan dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap tujuan utama.

Contoh:

Jika sekolah harus memilih antara:

- a. memperbaiki instalasi listrik yang membahayakan, atau
- b. membeli dekorasi kantor baru,

maka a jelas harus menjadi prioritas.

7.26 Analisis Efektivitas Anggaran

Mahasiswa perlu belajar membedakan antara serapan anggaran dan efektivitas anggaran. Serapan tinggi belum tentu berarti program berhasil.

Misalnya:

Sekolah menganggarkan Rp. 50.000.000 dan menghabiskan Rp. 49.500.000.

Secara administratif serapannya tinggi.

Namun jika program tidak mencapai tujuan, maka efektivitasnya rendah.

Sebaliknya, program yang menggunakan Rp. 45.000.000 tetapi mencapai target dengan baik dapat lebih efektif.

Karena itu, evaluasi perlu melihat:

Input → Proses → Output → Outcome.

7.27 Contoh Analisis Laporan Keuangan Sederhana

Pada tabel berikut ini dapat dilihat contoh analisis laporan keuangan dengan anggaran yang tersedia dan program yang dilaksanakan :

Tabel 7.27 Analisis Laporan Keuangan Sekolah

Program	Anggaran	Realisasi	Persentase
Pembelajaran	Rp30.000.000	Rp29.000.000	96,7%
Literasi	Rp15.000.000	Rp15.000.000	100%
Pelatihan guru	Rp20.000.000	Rp12.000.000	60%
Sarana	Rp25.000.000	Rp24.000.000	96%
Kegiatan siswa	Rp10.000.000	Rp9.500.000	95%

Mahasiswa jangan langsung menyimpulkan bahwa pelatihan guru adalah program terburuk karena serapannya hanya 60%.

Pertanyaan yang harus diajukan:

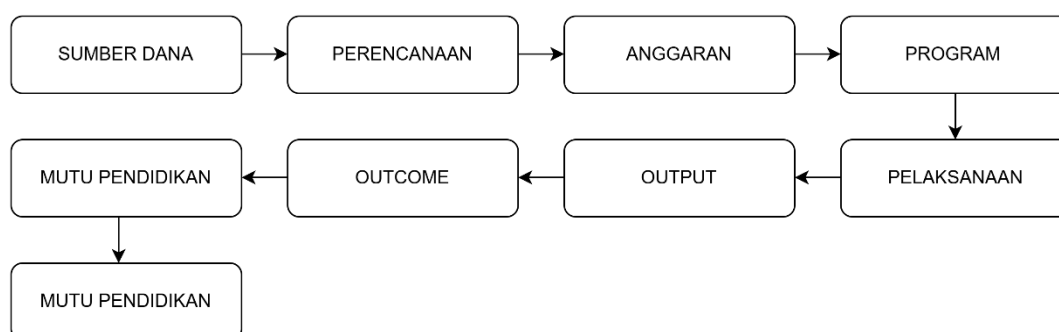
- Mengapa hanya 60%?
- Apakah kegiatan tetap terlaksana?
- Apakah target tercapai?
- Apakah ada efisiensi?
- Apakah kegiatan berubah?
- Apakah ada dana yang tidak dapat digunakan?
- Apakah terjadi penghematan?
- Apakah sisa anggaran dikembalikan atau dialihkan sesuai ketentuan?

Inilah pentingnya analisis, bukan hanya membaca angka.

7.28 Pengelolaan Keuangan Berbasis Teknologi

Pengelolaan keuangan sekolah dengan menggunakan teknologi dapat membangun sistem keuangan yang lebih tertib. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 7.28 Proses Pengelolaan Keuangan Berbasis Teknologi



Namun perlu diperhatikan bahwa: Digitalisasi administrasi tidak otomatis menghasilkan transparansi.

Jika data yang dimasukkan salah, sistem digital hanya akan menghasilkan kesalahan yang terdokumentasi secara digital.

Oleh karena itu, teknologi harus disertai:

- a. kompetensi;
- b. integritas;
- c. pengawasan;
- d. verifikasi;
- e. disiplin administrasi.

7.29 Pengelolaan Keuangan dalam Konteks Sekolah Katolik

Pengelolaan keuangan sekolah Katolik memiliki dimensi yang lebih luas daripada aspek administratif. Dana sekolah pada hakikatnya merupakan amanah. Karena itu, pengelolaannya harus mencerminkan:

- a. Kejujuran; Tidak memanipulasi data, harga, bukti, maupun laporan.
- b. Keadilan; Dana digunakan untuk kepentingan pendidikan dan memperhatikan peserta didik yang membutuhkan.
- c. Solidaritas; Sumber daya sekolah digunakan dengan memperhatikan kepentingan bersama.
- d. Pelayanan; Anggaran diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.
- e. Tanggung jawab; Setiap orang bertanggung jawab atas tugas dan kewenangannya.
- f. Kesederhanaan; Sekolah menghindari pengeluaran yang berlebihan dan tidak memiliki nilai pendidikan yang jelas.
- g. Keberpihakan kepada yang membutuhkan; Keterbatasan ekonomi peserta didik tidak boleh menjadi alasan untuk mengabaikan kebutuhan pendidikan mereka.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan menjadi bagian dari kesaksian nilai Kristiani dalam tata kelola sekolah.

7.30 Pengelolaan Keuangan dan Nilai Integritas

Integritas dalam pengelolaan keuangan dapat dirumuskan secara sederhana:

Apa yang direncanakan harus dapat dilaksanakan, apa yang dilaksanakan harus dicatat, apa yang dicatat harus dapat dibuktikan, dan apa yang dibuktikan harus benar-benar terjadi.

Integritas juga berarti tidak melakukan:

- a. mark-up;
- b. transaksi fiktif;
- c. pemalsuan kuitansi;
- d. penggunaan dana untuk kepentingan pribadi;
- e. manipulasi laporan;
- f. konflik kepentingan yang tidak dikelola;
- g. pengadaan yang diarahkan untuk keuntungan pribadi.

Pendidikan integritas harus menjadi bagian dari pendidikan calon guru dan calon kepala sekolah.

7.31 Tantangan Pengelolaan Keuangan Sekolah di Daerah

Dalam konteks daerah seperti Papua, pengelolaan keuangan dapat menghadapi kondisi yang berbeda dibandingkan daerah dengan akses ekonomi dan infrastruktur yang lebih baik.

Beberapa tantangan dapat berupa:

- a. jarak geografis;
- b. biaya transportasi;
- c. keterbatasan penyedia barang/jasa;
- d. keterbatasan akses internet;
- e. keterbatasan tenaga administrasi;
- f. biaya logistik tinggi;
- g. keterlambatan distribusi;
- h. kondisi khusus wilayah.

Kondisi tersebut perlu diperhitungkan dalam perencanaan.

Peraturan BOSP 2026 juga memberikan perhatian lebih kuat terhadap satuan pendidikan di daerah khusus, termasuk daerah terpencil, perbatasan, rawan bencana, dan daerah adat.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan tidak dapat menggunakan pendekatan yang sepenuhnya seragam tanpa mempertimbangkan konteks sekolah.

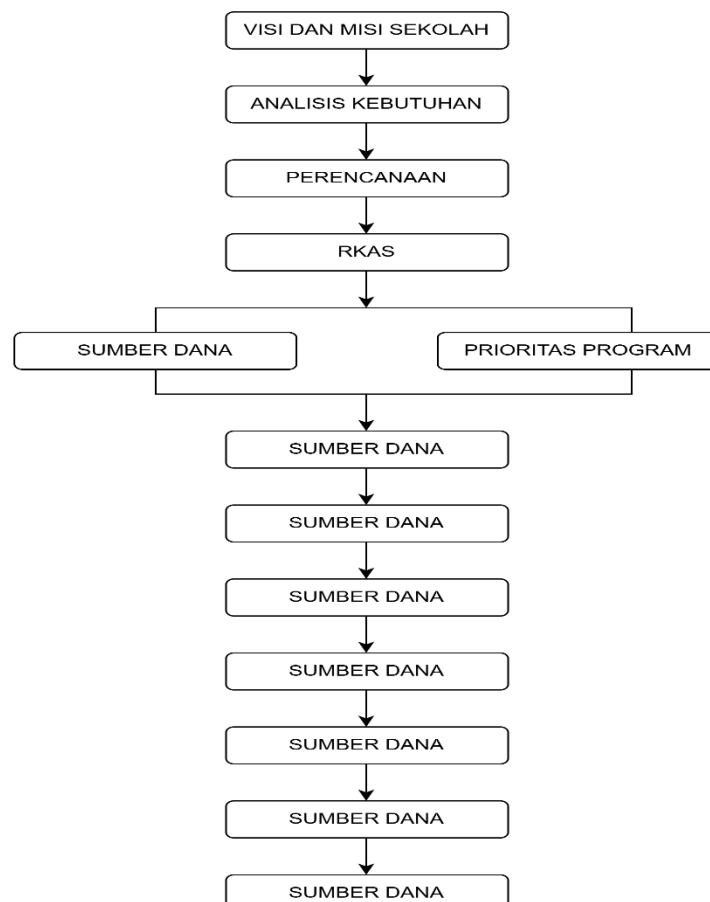
7.32 Strategi Pengelolaan Keuangan Sekolah yang Efektif

Pengelolaan keuangan sekolah dapat dikatakan efektif jika dilakukan menggunakan strategi:

- Perencanaan berbasis data; Anggaran didasarkan pada masalah dan kebutuhan nyata.
- Skala prioritas; Tidak semua kebutuhan harus dibiayai sekaligus.
- Penguatan kapasitas SDM; Bendahara dan tenaga administrasi perlu terus meningkatkan kompetensi.
- Digitalisasi; Memanfaatkan sistem digital untuk perencanaan dan pelaporan.
- Pengendalian internal; Membangun mekanisme pemeriksaan dan verifikasi.
- Transparansi; Menyediakan informasi yang relevan kepada pemangku kepentingan.
- Evaluasi; Menilai hubungan antara anggaran dan hasil program.
- Integritas; Membangun budaya antikorupsi dan anti-penyalahgunaan.

7.33 Model Pengelolaan Keuangan Sekolah yang Transparan dan Akuntabel

Gambar 7.33. Siklus Pengelolaan Keuangan Sekolah



Model tersebut menunjukkan bahwa keuangan merupakan bagian dari siklus manajemen sekolah secara keseluruhan.

7.34 Peran Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Keuangan

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam memastikan keuangan dikelola secara sehat.

Peran tersebut antara lain:

- a. menetapkan arah prioritas;
- b. mengoordinasikan perencanaan;
- c. memastikan keterlibatan warga sekolah;
- d. mengawasi penggunaan dana;
- e. memastikan kepatuhan terhadap regulasi;
- f. mengambil keputusan berdasarkan data;
- g. memastikan laporan tersedia;
- h. membangun budaya integritas;
- i. melakukan evaluasi;
- j. mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya sesuai kewenangan.

Kepala sekolah tidak boleh menyerahkan seluruh tanggung jawab keuangan kepada bendahara.

Bendahara mengelola aspek teknis keuangan, tetapi kepala sekolah tetap memiliki tanggung jawab manajerial terhadap tata kelola sekolah.

7.35 Peran Bendahara Sekolah

Dalam pengelolaan keuangan sekolah, bendahara memiliki peran teknis penting dalam:

- a. membantu penyusunan anggaran;
- b. mencatat transaksi;
- c. menyimpan bukti;
- d. mengelola kas;
- e. mengelola dokumen;
- f. membuat laporan;
- g. melakukan rekonsiliasi;
- h. mendukung pelaporan melalui sistem yang digunakan;
- i. memastikan dokumen keuangan tersedia.

Namun bendahara tidak boleh bekerja sendiri. Ia perlu berkoordinasi dengan:

- a. kepala sekolah;
- b. tim perencana;
- c. tenaga administrasi;
- d. pelaksana program;
- e. komite sesuai kewenangan;
- f. yayasan pada sekolah swasta;
- g. pihak terkait lainnya.

7.36 Peran Guru dalam Pengelolaan Keuangan

Guru juga memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan program yang menggunakan anggaran. Oleh karena itu guru perlu:

- a. mengusulkan kebutuhan berdasarkan pembelajaran;
- b. menyusun rencana kegiatan;
- c. menggunakan dana sesuai persetujuan;
- d. menyimpan bukti;
- e. membuat laporan kegiatan;
- f. menyampaikan hasil kegiatan;
- g. menggunakan barang yang diperoleh secara bertanggung jawab.

Dengan demikian, guru tidak hanya menjadi pengguna anggaran, tetapi juga bagian dari sistem akuntabilitas sekolah.

7.37 Peran Komite Sekolah

Komite sekolah dapat menjadi mitra sekolah dalam perencanaan, pemberian pertimbangan, dukungan, dan pengawasan sesuai ketentuan. Dalam konteks BOSP, keterlibatan Komite Sekolah juga ditempatkan dalam proses penyusunan RKAS. Komite bukan bendahara sekolah dan bukan pula pengganti kepala sekolah.

Hubungan yang sehat adalah:

Sekolah mengelola → Komite bermitra → Masyarakat memperoleh informasi → Semua pihak menjaga kepentingan pendidikan.

7.38 Studi Kasus

Kasus: Anggaran Sekolah dan Dilema Prioritas

SMA Katolik “Harapan Papua” memiliki anggaran terbatas. Pada awal tahun sekolah mengidentifikasi beberapa kebutuhan:

- a. perbaikan toilet siswa;
- b. pembelian komputer;

- c. kegiatan perayaan ulang tahun sekolah;
- d. pengadaan buku;
- e. pelatihan guru;
- f. perbaikan jaringan internet;
- g. pengecatan gedung;
- h. bantuan bagi siswa kurang mampu.

Dana yang tersedia tidak cukup untuk membiayai semuanya sekaligus.

Kepala sekolah meminta tim manajemen menyusun prioritas.

Pertanyaan Diskusi

- 1) Bagaimana menentukan prioritas?
- 2) Program mana yang harus didahulukan?
- 3) Apakah kegiatan seremonial harus memperoleh anggaran?
- 4) Bagaimana prinsip keadilan diterapkan?
- 5) Bagaimana prinsip efisiensi diterapkan?
- 6) Bagaimana kebutuhan siswa kurang mampu dipertimbangkan?
- 7) Bagaimana peran guru?
- 8) Bagaimana melibatkan Komite Sekolah?
- 9) Bagaimana menyusun RKAS?
- 10) Bagaimana memastikan anggaran benar-benar berdampak pada mutu pendidikan?

7.39 Latihan Analisis Laporan Keuangan

Perhatikan data berikut:

Komponen	Anggaran	Realisasi	Sisa
Buku	Rp20.000.000	Rp19.500.000	Rp500.000
Pelatihan guru	Rp15.000.000	Rp10.000.000	Rp5.000.000
TIK	Rp30.000.000	Rp29.000.000	Rp1.000.000
Kegiatan siswa	Rp10.000.000	Rp9.500.000	Rp500.000
Pemeliharaan	Rp25.000.000	Rp24.000.000	Rp1.000.000

Tugas mahasiswa

- Hitung persentase realisasi setiap komponen.
- Tentukan komponen dengan realisasi tertinggi.
- Tentukan komponen dengan sisa terbesar.
- Apakah sisa anggaran selalu menunjukkan kegagalan?
- Apa yang perlu ditanyakan sebelum menyimpulkan bahwa anggaran tidak efektif?
- Buat rekomendasi perbaikan untuk tahun berikutnya.

7.40 Indikator Pengelolaan Keuangan Sekolah yang Baik

Aspek	Indikator
Perencanaan	Berdasarkan kebutuhan dan prioritas
Penganggaran	Realistis dan sesuai program
Penerimaan	Tercatat dan memiliki bukti
Penggunaan	Sesuai peruntukan
Penatausahaan	Tertib dan lengkap
Transparansi	Informasi tersedia sesuai kewenangan
Akuntabilitas	Dapat dipertanggungjawabkan
Efisiensi	Tidak terjadi pemborosan
Efektivitas	Program mencapai tujuan
Pengawasan	Dilakukan secara berkala
Pelaporan	Tepat waktu dan akurat
Integritas	Bebas dari manipulasi dan penyalahgunaan

7.41 Checklist Pengelolaan Keuangan Sekolah

Mahasiswa dapat menggunakan checklist berikut untuk observasi sederhana.

No.	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Sekolah memiliki perencanaan anggaran	☐	☐
2	Anggaran terkait dengan program sekolah	☐	☐
3	Sumber dana tercatat	☐	☐
4	Pengeluaran memiliki bukti	☐	☐

5	Dokumen keuangan tersimpan dengan baik	☐	☐
6	Ada pemeriksaan internal	☐	☐
7	Pelaporan dilakukan secara berkala	☐	☐
8	Pengelolaan dana melibatkan pihak terkait	☐	☐
9	Penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan	☐	☐
10	Ada evaluasi terhadap manfaat penggunaan dana	☐	☐

7.42 Refleksi

Sebagai bahan untuk mengetahui bahwa mahasiswa telah memahami materi pada bagian ini dosen dapat memberikan pertanyaan refleksi sebagai berikut:

- Mengapa transparansi penting dalam pengelolaan keuangan sekolah?
- Apa perbedaan transparansi dan akuntabilitas?
- Mengapa anggaran harus berangkat dari kebutuhan?
- Apakah serapan anggaran tinggi selalu berarti program berhasil?
- Apa akibatnya jika laporan keuangan tidak didukung bukti?
- Mengapa kepala sekolah tidak boleh menyerahkan seluruh tanggung jawab keuangan kepada bendahara?
- Bagaimana teknologi dapat meningkatkan akuntabilitas?
- Bagaimana prinsip keadilan diterapkan dalam pembagian anggaran?
- Bagaimana spiritualitas pelayanan dapat diterapkan dalam pengelolaan keuangan sekolah Katolik?
- Jika Anda menjadi kepala sekolah, bagaimana Anda membangun budaya integritas dalam pengelolaan dana?

7.43 Rangkuman

Pengelolaan keuangan sekolah merupakan bagian integral dari manajemen sekolah. Keuangan harus dikelola mulai dari perencanaan, penganggaran, penerimaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, pengawasan, hingga evaluasi.

Sumber keuangan sekolah dapat berasal dari pemerintah, pemerintah daerah, yayasan atau badan penyelenggara, masyarakat, serta sumber lain yang sah sesuai ketentuan. Pengelolaan keuangan harus berlandaskan prinsip

keadilan, efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan keberlanjutan. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan kerangka pendanaan pendidikan dalam UU No. 20 Tahun 2003.

Dalam pengelolaan Dana BOSP, regulasi terbaru yang berlaku pada 2026 adalah Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026. Regulasi tersebut menekankan perencanaan dan penganggaran melalui RKAS, keterlibatan warga satuan pendidikan dan Komite Sekolah, pencatatan penggunaan dana beserta bukti pendukung, serta pelaporan dan pertanggungjawaban.

Pada akhirnya, keberhasilan pengelolaan keuangan sekolah tidak hanya ditentukan oleh tertibnya laporan, tetapi oleh sejauh mana sumber daya keuangan tersebut menghasilkan perbaikan nyata dalam mutu layanan pendidikan dan perkembangan peserta didik. Dalam sekolah Katolik, pengelolaan keuangan harus menjadi praktik nyata dari nilai kejujuran, keadilan, tanggung jawab, solidaritas, kesederhanaan, dan pelayanan. Keuangan sekolah bukan sekadar angka dalam laporan, tetapi amanah yang harus diubah menjadi pelayanan pendidikan yang bermutu.

BAB VIII

MANAJEMEN KURIKULUM, SUPERVISI, DAN EVALUASI KINERJA SEKOLAH

8.1 Pendahuluan

Sekolah merupakan organisasi pendidikan yang memiliki tujuan utama memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada peserta didik. Untuk mencapai tujuan tersebut, sekolah tidak cukup hanya memiliki struktur organisasi yang baik, sumber daya manusia yang kompeten, sarana-prasarana yang memadai, dan keuangan yang tertib. Semua sumber daya tersebut harus diarahkan melalui suatu sistem pendidikan yang jelas, yaitu kurikulum.

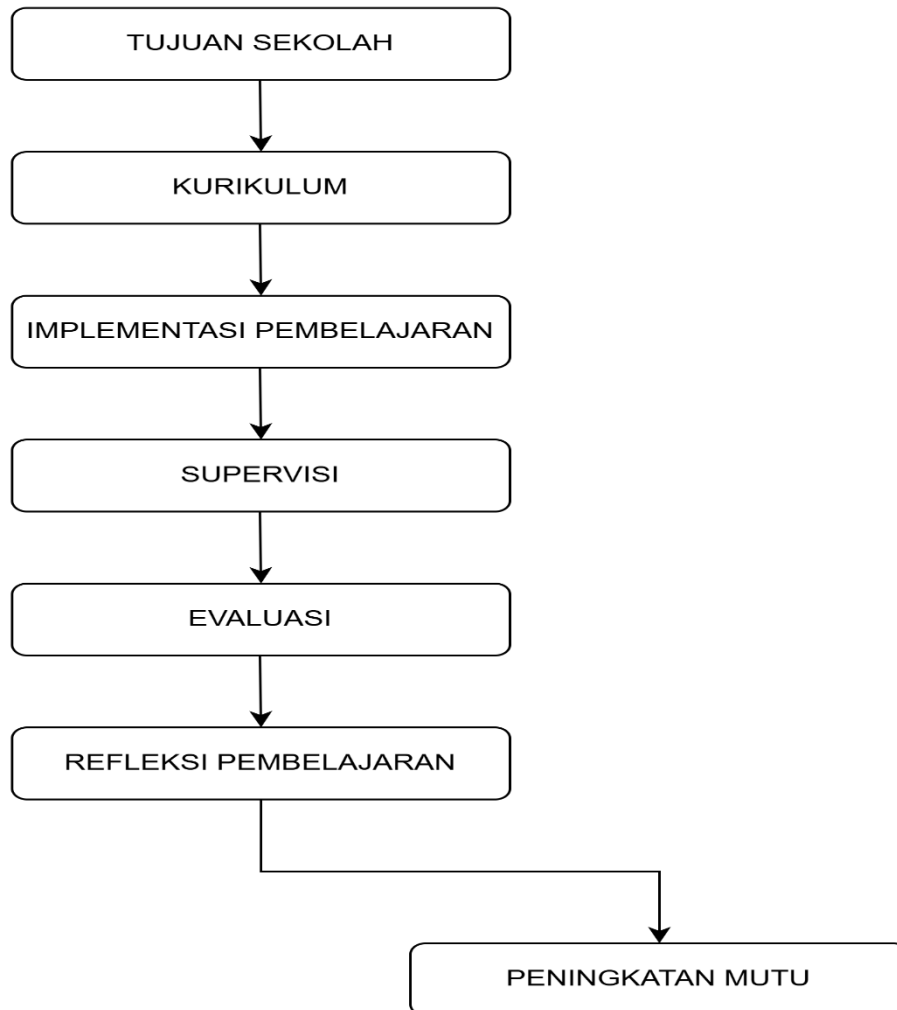
Kurikulum menjadi salah satu instrumen utama yang mengarahkan proses pendidikan. Melalui kurikulum, sekolah menentukan apa yang harus dipelajari peserta didik, bagaimana pembelajaran dilaksanakan, bagaimana perkembangan peserta didik dinilai, serta bagaimana sekolah menyesuaikan pendidikan dengan karakteristik peserta didik dan konteks lingkungan.

Namun, kurikulum yang baik tidak otomatis menghasilkan pembelajaran yang baik. Implementasi kurikulum perlu dikelola, dipantau, dibimbing, dan dievaluasi secara berkelanjutan. Di sinilah pentingnya manajemen kurikulum, supervisi akademik, dan evaluasi kinerja sekolah. Ketiga aspek tersebut memiliki hubungan yang sangat erat:

- a. Kurikulum menentukan arah pendidikan;
- b. supervisi membantu memastikan proses pembelajaran berjalan dengan baik;
- c. evaluasi memberikan informasi mengenai tingkat keberhasilan dan area yang perlu diperbaiki.

Dalam konteks manajemen sekolah, kepala sekolah mempunyai posisi strategis dalam memastikan ketiganya berjalan secara terpadu.

Secara konseptual hubungan tersebut dapat digambarkan 8.1 sebagai berikut:



Dengan demikian, manajemen kurikulum, supervisi, dan evaluasi tidak seharusnya dipandang sebagai kegiatan administratif yang terpisah. Ketiganya merupakan bagian dari siklus peningkatan mutu sekolah.

Dalam perspektif sekolah Katolik, siklus tersebut perlu diarahkan bukan hanya pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pembentukan pribadi peserta didik yang beriman, manusiawi, berintegritas, mampu melayani, peduli terhadap sesama, dan bertanggung jawab terhadap lingkungan.

8.2 Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari BAB VIII, mahasiswa diharapkan mampu:

- a. menjelaskan konsep manajemen kurikulum;
- b. menjelaskan peran kepala sekolah dalam pengembangan dan implementasi kurikulum;
- c. mengidentifikasi komponen supervisi akademik;
- d. menjelaskan tujuan supervisi akademik;
- e. menjelaskan berbagai teknik supervisi guru;
- f. menjelaskan konsep evaluasi kinerja sekolah;
- g. mengidentifikasi indikator kinerja sekolah;
- h. menyusun rancangan evaluasi sederhana;
- i. menganalisis hubungan antara kurikulum, supervisi, dan evaluasi;
- j. menghubungkan ketiga aspek tersebut dengan peningkatan mutu sekolah Katolik.

Tujuan tersebut secara langsung mengacu pada kemampuan akhir yang ditetapkan dalam RPS Manajemen Sekolah.

8.3 Konsep Dasar Manajemen Kurikulum

8.3.1 Pengertian Kurikulum

Kurikulum dapat dipahami sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, proses pembelajaran, serta cara penilaian yang menjadi pedoman penyelenggaraan pendidikan. Dalam konteks manajemen sekolah, kurikulum tidak hanya dipandang sebagai dokumen. Kurikulum merupakan:

- a. arah pendidikan
- b. pedoman pembelajaran;
- c. dasar pengorganisasian pengalaman belajar;
- d. instrumen pencapaian tujuan pendidikan;
- e. dasar evaluasi pembelajaran;
- f. bagian dari identitas sekolah.

Karena itu, pengelolaan kurikulum harus memperhatikan keterkaitan antara dokumen kurikulum dan praktik nyata di kelas.

8.3.2 Pengertian Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kurikulum agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Menurut Mulyasa (2009), manajemen berbasis sekolah memberikan ruang kepada satuan pendidikan untuk mengembangkan pengelolaan pendidikan berdasarkan kebutuhan dan karakteristik sekolah. Dalam konteks tersebut, pengelolaan kurikulum menjadi salah satu bidang penting yang membutuhkan kepemimpinan sekolah.

Kompri (2020) juga menempatkan manajemen pendidikan sebagai proses mengelola berbagai sumber daya dan aktivitas pendidikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif.

Dengan demikian, manajemen kurikulum bukan sekadar menyusun dokumen kurikulum, tetapi mencakup keseluruhan proses:

merencanakan → mengorganisasikan → melaksanakan → memantau → mengevaluasi → memperbaiki kurikulum.

8.4 Tujuan Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum bertujuan memastikan agar kurikulum:

- a. sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
- b. sesuai dengan visi dan misi sekolah;
- c. sesuai dengan karakteristik peserta didik;
- d. sesuai dengan konteks satuan pendidikan;
- e. relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- f. dapat dilaksanakan oleh guru;
- g. mendukung pencapaian kompetensi peserta didik;
- h. memberikan pengalaman belajar yang bermakna;
- i. mengakomodasi keragaman peserta didik;
- j. dapat dievaluasi dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Kurikulum satuan pendidikan juga perlu dikembangkan berdasarkan karakteristik sekolah, potensi daerah, dan peserta didik. Regulasi kurikulum nasional mengatur bahwa Kurikulum Satuan Pendidikan paling sedikit memuat karakteristik satuan pendidikan, visi-misi-tujuan, pengorganisasian pembelajaran, dan perencanaan pembelajaran.

8.5 Prinsip-Prinsip Manajemen Kurikulum

Di sekolah manajemen kurikulum sangat diperlukan. Oleh karena itu manajemen kurikulum yang baik perlu memperhatikan beberapa prinsip.

- a. Relevansi; Kurikulum harus relevan dengan:
 - 1) kebutuhan peserta didik;

- 2) perkembangan ilmu pengetahuan;
- 3) perkembangan teknologi;
- 4) kebutuhan masyarakat;
- 5) konteks lokal;
- 6) tantangan masa depan.

Misalnya, sekolah di Papua perlu memberikan ruang bagi peserta didik untuk memahami lingkungan sosial, budaya, dan karakteristik wilayah Papua tanpa kehilangan orientasi pada kompetensi nasional.

- b. Fleksibilitas; Kurikulum harus memiliki ruang untuk menyesuaikan diri dengan:
 - 1) karakteristik peserta didik;
 - 2) kondisi sekolah;
 - 3) potensi daerah;
 - 4) sumber daya;
 - 5) perubahan kebutuhan pendidikan.
- c. Kontinuitas; Pengalaman belajar harus memiliki kesinambungan antarkelas, antartingkat, dan antarmata pelajaran.
- d. Efektivitas; Kurikulum harus membantu sekolah mencapai tujuan pendidikan secara optimal.
- e. Efisiensi; Implementasi kurikulum perlu mempertimbangkan penggunaan waktu, tenaga, biaya, sarana, dan sumber daya secara tepat.
- f. Berpusat pada Peserta Didik; Kurikulum harus memberikan ruang kepada peserta didik untuk:
 - 1) aktif;
 - 2) berpikir kritis;
 - 3) berkreasi;
 - 4) berkolaborasi;
 - 5) memecahkan masalah;
 - 6) merefleksikan pengalaman;
 - 7) mengembangkan potensi.
- g. Kontekstual; Pembelajaran perlu dikaitkan dengan kehidupan nyata peserta didik.

Dalam konteks Pendidikan Keagamaan Katolik, pembelajaran dapat menghubungkan materi dengan:

- 1) iman;

- 2) kehidupan sosial;
- 3) budaya lokal;
- 4) pelayanan;
- 5) kepedulian terhadap sesama;
- 6) ekologi integral.

8.6 Kurikulum Satuan Pendidikan

Kurikulum Satuan Pendidikan (KSP) merupakan instrumen penting dalam pengelolaan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan. KSP menjadi jembatan antara kebijakan kurikulum nasional dengan kebutuhan dan karakteristik sekolah. Kurikulum satuan pendidikan sekurang-kurangnya mencakup:

- 1) karakteristik satuan pendidikan;
- 2) visi, misi, dan tujuan;
- 3) pengorganisasian pembelajaran;
- 4) perencanaan pembelajaran.

Pengembangannya perlu melibatkan unsur sekolah dan dapat melibatkan masyarakat sesuai ketentuan.

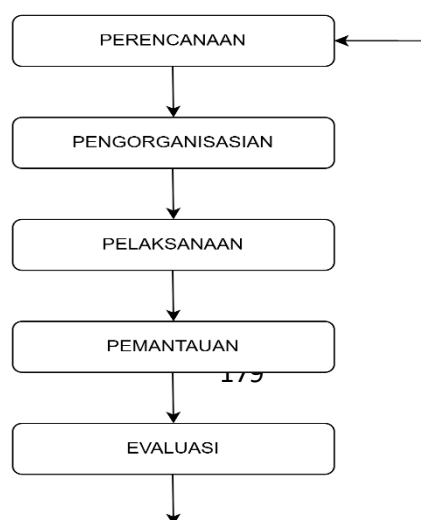
8.7 Tahapan Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum dapat dibagi menjadi lima tahapan utama:

Tahap	Kegiatan
Perencanaan	Analisis kebutuhan dan penyusunan kurikulum
Pengorganisasian	Pembagian tugas dan pengaturan pembelajaran
Pelaksanaan	Implementasi kurikulum dalam pembelajaran
Pemantauan	Monitoring pelaksanaan
Evaluasi	Menilai ketercapaian dan melakukan perbaikan

Siklus tersebut berlangsung secara berkelanjutan, dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 8.7 Siklus Tahapan Manajemen Kurikulum



8.8 Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Kurikulum

Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam memastikan kurikulum benar-benar menjadi pedoman kerja sekolah. Peran kepala sekolah meliputi:

- 1) memimpin pengembangan kurikulum sekolah;
- 2) memastikan keselarasan kurikulum dengan visi dan misi;
- 3) mengoordinasikan guru;
- 4) memfasilitasi pengembangan kompetensi guru;
- 5) memastikan ketersediaan sumber belajar;
- 6) memantau implementasi pembelajaran;
- 7) melaksanakan supervisi akademik;
- 8) menganalisis hasil belajar;
- 9) menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan;
- 10) membangun budaya refleksi.

Dengan demikian, kepala sekolah bukan sekadar administrator kurikulum, tetapi pemimpin pembelajaran.

8.9 Guru dalam Implementasi Kurikulum

Guru merupakan pelaksana utama kurikulum dalam proses pembelajaran. Guru menerjemahkan kurikulum ke dalam:

- 1) tujuan pembelajaran;
- 2) perencanaan pembelajaran;
- 3) kegiatan pembelajaran;
- 4) asesmen;
- 5) refleksi;
- 6) tindak lanjut.

Karena itu, kualitas implementasi kurikulum sangat dipengaruhi oleh kemampuan guru memahami dan mengembangkan kurikulum. Kurikulum yang baik dapat gagal mencapai tujuan apabila guru tidak memperoleh:

- 1) pemahaman;
- 2) pendampingan;
- 3) sumber belajar;
- 4) kesempatan berkolaborasi;

- 5) supervisi;
- 6) pengembangan profesional.

8.10 Pengorganisasian Kurikulum

Pengorganisasian kurikulum berkaitan dengan bagaimana pengalaman belajar peserta didik disusun dan diatur. Hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) pembagian mata pelajaran;
- 2) alokasi waktu;
- 3) pengaturan kelas;
- 4) pengorganisasian kegiatan intrakurikuler;
- 5) kegiatan kokurikuler;
- 6) kegiatan ekstrakurikuler;
- 7) integrasi tema tertentu;
- 8) pembagian tugas guru.

Tujuannya agar keseluruhan kegiatan pendidikan tidak berjalan sendiri-sendiri.

8.11 Implementasi Kurikulum dalam Pembelajaran

Implementasi kurikulum merupakan proses menerjemahkan dokumen kurikulum menjadi pengalaman belajar nyata. Implementasi meliputi:

- a. Perencanaan; Guru menentukan:
 - 1) tujuan;
 - 2) materi;
 - 3) strategi;
 - 4) media;
 - 5) asesmen.
- b. Pelaksanaan; Guru melaksanakan pembelajaran secara aktif dan kontekstual.
- c. Asesmen; Guru mengumpulkan informasi tentang perkembangan peserta didik.
- d. Refleksi; Guru menganalisis:
 - 1) Apa yang berhasil?
 - 2) Apa yang belum berhasil?
 - 3) Mengapa?
 - 4) Apa yang perlu diperbaiki?

8.12 Tantangan Manajemen Kurikulum

Beberapa tantangan yang sering muncul antara lain:

- a. perubahan kebijakan kurikulum;
- b. kesiapan guru yang beragam;
- c. keterbatasan sarana;
- d. beban administrasi;
- e. perbedaan kemampuan peserta didik;
- f. keterbatasan sumber belajar;
- g. kesenjangan digital;
- h. kurangnya kolaborasi;
- i. implementasi yang terlalu berorientasi dokumen;
- j. kurangnya evaluasi terhadap praktik pembelajaran.

Karena itu, perubahan kurikulum seharusnya tidak berhenti pada perubahan dokumen. Perubahan kurikulum harus menghasilkan perubahan praktik pembelajaran.

8.13 Konsep Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan proses pembinaan profesional yang dilakukan untuk membantu guru meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Supervisi bukan semata-mata kegiatan mengawasi guru. Supervisi yang baik merupakan proses:

membantu → membimbing → merefleksikan → memperbaiki → mengembangkan.

Oleh karena itu, supervisi akademik harus dilaksanakan dalam suasana profesional, dialogis, objektif, dan konstruktif.

8.14 Tujuan Supervisi Akademik

Supervisi akademik bertujuan untuk:

- a. meningkatkan kualitas pembelajaran;
- b. meningkatkan kompetensi profesional guru;
- c. membantu guru memecahkan masalah pembelajaran;
- d. memberikan umpan balik;
- e. mengembangkan kemampuan reflektif guru;
- f. meningkatkan efektivitas strategi pembelajaran;
- g. memastikan pembelajaran sesuai dengan kurikulum;
- h. meningkatkan hasil belajar peserta didik.

Dengan demikian, sasaran akhir supervisi bukan sekadar guru, tetapi peningkatan kualitas pembelajaran dan perkembangan peserta didik.

8.15 Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

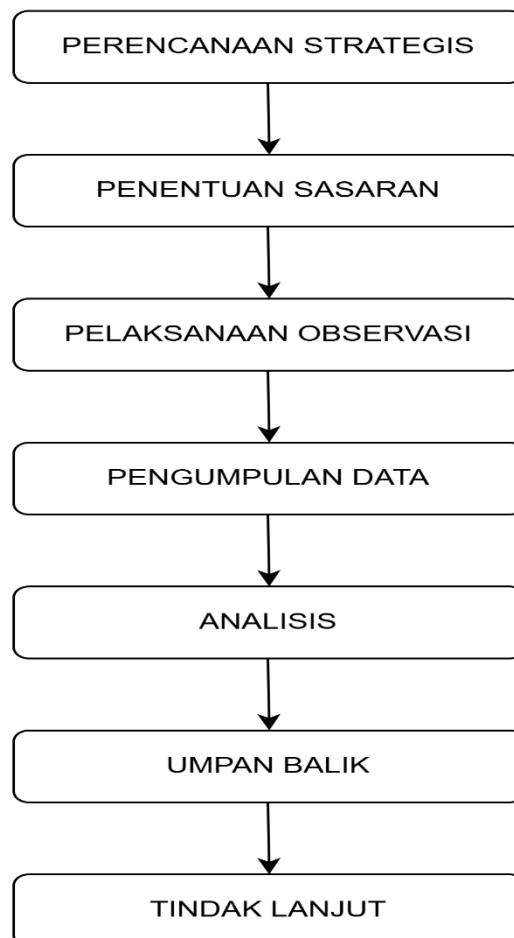
Supervisi akademik harus dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a. Objektif; Berdasarkan data dan fakta.
- b. Konstruktif; Memberikan masukan untuk perbaikan.
- c. Demokratis; Menghargai guru sebagai profesional.
- d. Kolaboratif; Supervisor dan guru bekerja bersama.
- e. Berkelanjutan; Tidak hanya dilakukan satu kali.
- f. Kontekstual; Memperhatikan kondisi nyata guru dan sekolah.
- g. Humanis; Menghargai martabat dan profesionalitas guru.

8.16 Komponen Supervisi Akademik

Mahasiswa perlu memahami komponen utama supervisi akademik.

Gambar 8.16 Komponen Supervisi Akademik



Komponen tersebut menunjukkan bahwa observasi kelas hanyalah salah satu bagian dari supervisi.

8.17 Perencanaan Supervisi

Sebelum melakukan supervisi, kepala sekolah perlu menentukan:

- a. tujuan;
- b. sasaran;
- c. jadwal;
- d. instrumen;
- e. teknik;
- f. indikator;
- g. tindak lanjut.

Contoh:

Tujuan : meningkatkan kemampuan guru menggunakan pembelajaran aktif.

Sasaran : guru kelas VIII.

Indikator : peserta didik aktif bertanya, berdiskusi, dan memecahkan masalah.

Teknik : observasi kelas dan percakapan reflektif.

8.18 Teknik Supervisi Akademik

Ada beberapa teknik yang dapat digunakan dalam melaksanakan supervisi antara lain:

a. Observasi Kelas

Supervisor mengamati proses pembelajaran secara langsung. Yang diamati dapat meliputi:

- 1) pembukaan;
- 2) interaksi guru-siswa;
- 3) metode;
- 4) penggunaan media;
- 5) pengelolaan kelas;
- 6) keterlibatan peserta didik;
- 7) asesmen;
- 8) penutup.

b. Percakapan Individu

Dilakukan antara kepala sekolah/supervisor dengan guru untuk membahas:

- 1) kekuatan;
 - 2) masalah;
 - 3) kebutuhan;
 - 4) alternatif solusi.
- c. Diskusi Kelompok; Guru bersama-sama membahas masalah pembelajaran.
- d. *Lesson Study*; Guru berkolaborasi: plan → do → see/reflection; Pendekatan ini membantu guru belajar dari praktik pembelajaran nyata.
- e. Peer Supervision; Guru saling mengobservasi dan memberikan umpan balik secara profesional.
- f. Analisis Dokumen; Supervisor menganalisis:
- 1) perencanaan pembelajaran;
 - 2) asesmen;
 - 3) hasil belajar;
 - 4) perangkat pembelajaran;
 - 5) refleksi guru.

8.19 Supervisi Klinis

Supervisi klinis merupakan pendekatan supervisi yang lebih terstruktur dan berorientasi pada perbaikan aspek tertentu dalam praktik pembelajaran. Secara sederhana terdiri dari:

Tahap 1 – Pertemuan Awal; Supervisor dan guru menentukan fokus supervisi.

Tahap 2 – Observasi; Supervisor mengumpulkan data.

Tahap 3 – Analisis; Data dianalisis berdasarkan fokus yang disepakati.

Tahap 4 – Pertemuan Balikan; Supervisor dan guru mendiskusikan hasil.

Tahap 5 – Tindak Lanjut; Guru mencoba perbaikan.

8.20 Contoh Instrumen Observasi Supervisi

Tabel 8.20 Instrumen Observasi Supervisi

Aspek	Indikator	Skor 1–4
Perencanaan	Tujuan pembelajaran jelas	
Pembukaan	Guru membangun motivasi	
Materi	Materi sesuai tujuan	
Metode	Strategi sesuai karakteristik peserta didik	
Interaksi	Peserta didik aktif	
Media	Media digunakan secara efektif	

Asesmen	Guru melakukan asesmen
Pengelolaan kelas	Kelas kondusif
Refleksi	Guru melakukan refleksi
Penutup	Pembelajaran ditutup secara bermakna

Catatan: Skor bukan tujuan utama. Yang lebih penting adalah data dan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembelajaran.

8.21 Umpan Balik dalam Supervisi

Umpan balik harus:

- spesifik;
- berdasarkan data;
- diberikan secara tepat waktu;
- berimbang;
- fokus pada perilaku/proses;
- menawarkan alternatif perbaikan.

Hindari: “Pembelajaran Bapak/Ibu kurang bagus.”

Lebih baik: “Pada 20 menit pertama, sebagian besar pertanyaan masih berasal dari guru. Ke depan, mungkin dapat diberikan waktu think-pair-share agar peserta didik memiliki kesempatan lebih banyak untuk mengembangkan pertanyaan.”

Umpan balik seperti ini lebih konstruktif karena berbasis bukti.

8.22 Supervisi Bukan Mencari Kesalahan

Salah satu persoalan dalam praktik supervisi adalah persepsi bahwa supervisi berarti mencari kesalahan guru. Persepsi tersebut perlu diubah. Supervisi seharusnya menjadi ruang belajar profesional bagi guru.

Jika guru merasa takut ketika disupervisi, maka data yang diperoleh mungkin tidak menggambarkan praktik sebenarnya. Karena itu, kepala sekolah perlu membangun budaya supervisi yang aman, profesional, dan berorientasi pada pembelajaran.

8.23 Tindak Lanjut Supervisi

Supervisi tidak selesai ketika observasi selesai.

Hasil supervisi perlu ditindaklanjuti melalui:

- coaching;

- b. pelatihan;
- c. pendampingan;
- d. komunitas belajar;
- e. berbagi praktik baik;
- f. observasi ulang;
- g. lesson study;
- h. penyediaan sumber belajar.

Contohnya:

Masalah: guru kesulitan menerapkan asesmen formatif.

Tindak lanjut: workshop asesmen → praktik → observasi ulang → refleksi.

8.24 Hubungan Supervisi dengan Pengembangan Profesional Guru

Gambar 8.24 Supervisi dasar pengembangan profesional guru.



Dengan model tersebut, supervisi tidak berhenti sebagai administrasi.

8.25 Evaluasi Kinerja Sekolah

Evaluasi kinerja sekolah merupakan proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan sekolah dalam melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan pendidikan.

Evaluasi kinerja tidak hanya menilai: “Apakah kegiatan sudah dilakukan?” Tetapi juga: “Apakah kegiatan menghasilkan perubahan?”

Evaluasi perlu melihat hubungan: input → proses → output → outcome.

8.26 Tujuan Evaluasi Kinerja Sekolah

Evaluasi kinerja bertujuan:

- a. mengetahui kondisi sekolah;
- b. mengidentifikasi kekuatan;
- c. menemukan masalah;
- d. mengetahui ketercapaian tujuan;
- e. menyediakan dasar pengambilan keputusan;
- f. menentukan prioritas perbaikan;
- g. meningkatkan mutu layanan;
- h. mempertanggungjawabkan kinerja sekolah;
- i. mendukung perencanaan berbasis data.

8.27 Indikator Kinerja Sekolah

Indikator kinerja sekolah dapat mencakup:

- a. Peserta Didik
 - 1) hasil belajar;
 - 2) kehadiran;
 - 3) karakter;
 - 4) perkembangan kompetensi;
 - 5) partisipasi.
- b. Guru dan Tenaga Kependidikan
 - 1) kompetensi;
 - 2) kinerja;
 - 3) kehadiran;
 - 4) pengembangan profesional;
 - 5) kolaborasi.
- c. Pembelajaran

- 1) kualitas proses;
- 2) keterlibatan peserta didik;
- 3) asesmen;
- 4) penggunaan metode;
- 5) lingkungan belajar.
- d. Manajemen
 - 1) perencanaan;
 - 2) pengorganisasian;
 - 3) kepemimpinan;
 - 4) keuangan;
 - 5) sarana-prasarana.
- e. Tata Kelola
 - 1) transparansi;
 - 2) partisipasi
 - 3) akuntabilitas;
 - 4) komunikasi.
- f. Hubungan dengan Masyarakat
 - 1) kemitraan;
 - 2) partisipasi orang tua;
 - 3) hubungan komunitas.

8.28 Evaluasi Sistem Pendidikan dan Rapor Pendidikan

Dalam perkembangan kebijakan pendidikan saat ini, evaluasi kinerja sekolah semakin kuat diarahkan pada penggunaan data. Kemendikdasmen menjelaskan bahwa Rapor Pendidikan merupakan salah satu instrumen evaluasi sistem pendidikan yang menyediakan gambaran mengenai kondisi layanan pendidikan berdasarkan Asesmen Nasional dan sumber data pendidikan lainnya. Rapor Pendidikan digunakan untuk membantu satuan pendidikan: Identifikasi → Refleksi → Benahi.

Ini sangat relevan dengan manajemen sekolah karena kepala sekolah tidak seharusnya mengambil keputusan hanya berdasarkan persepsi. Keputusan perlu didukung oleh:

- a. data;
- b. bukti;
- c. refleksi;

d. analisis masalah.

8.29 Dimensi Evaluasi Sistem Pendidikan

Kerangka evaluasi sistem pendidikan yang digunakan dalam Rapor Pendidikan mencakup lima dimensi utama:

Dimensi	Fokus
A	Mutu dan relevansi hasil belajar peserta didik
B	Pemerataan pendidikan bermutu
C	Kompetensi dan kinerja guru dan tenaga kependidikan
D	Mutu dan relevansi pembelajaran
E	Pengelolaan satuan pendidikan yang transparan, partisipatif, dan akuntabel

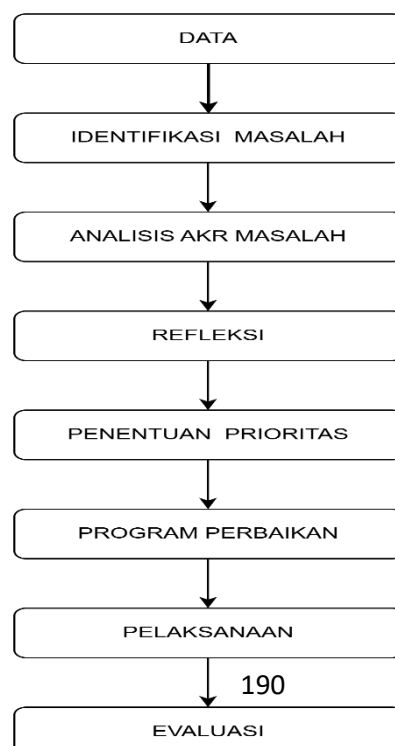
Kelima dimensi tersebut memperlihatkan bahwa kinerja sekolah tidak dapat dinilai hanya berdasarkan nilai peserta didik. Sekolah yang bermutu perlu memiliki:

- hasil belajar yang baik;
- pemerataan layanan;
- guru yang kompeten;
- pembelajaran yang bermutu;
- tata kelola yang sehat.

8.30 Rapor Pendidikan sebagai Dasar Perencanaan

Rapor Pendidikan dapat digunakan sebagai salah satu dasar perencanaan berbasis data.

Gambar 8.30 Alur menyusun Rencana Pendidikan berbasis Data



Kemendikdasmen menjelaskan bahwa Rapor Pendidikan membantu satuan pendidikan mengidentifikasi masalah, merefleksikan akar masalah, dan merumuskan langkah pembenahan kualitas pendidikan.

8.31 Evaluasi Internal Sekolah

Evaluasi internal dilakukan oleh sekolah terhadap dirinya sendiri. Tujuannya bukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi untuk mengetahui: “Di mana posisi sekolah saat ini dan apa yang harus diperbaiki?”

Contoh aspek yang dapat dievaluasi:

Aspek	Pertanyaan Evaluasi
Kurikulum	Apakah kurikulum sesuai kebutuhan peserta didik?
Pembelajaran	Apakah peserta didik aktif?
Guru	Apa kebutuhan pengembangan guru?
Sarpras	Apakah fasilitas mendukung pembelajaran?
Kuangan	Apakah anggaran mendukung prioritas?
Kepemimpinan	Apakah keputusan berbasis data?
Peserta didik	Apakah hasil belajar berkembang?
Kemitraan	Apakah orang tua dan masyarakat terlibat?

8.32 Metode Evaluasi Kinerja Sekolah

Sekolah dapat menggunakan berbagai metode dalam melaksanakan evaluasi kinerja sekolah. Metode tersebut antara lain:

- a. Analisis dokumen mengkaji:
 - 1) RKS;
 - 2) RKAS;
 - 3) kurikulum;
 - 4) laporan;
 - 5) hasil belajar.
- b. Observasi, mengamati:
 - 1) pembelajaran;
 - 2) lingkungan sekolah;
 - 3) pelayanan.
- c. Wawancara, melibatkan:
 - 1) kepala sekolah;
 - 2) guru;
 - 3) peserta didik;

- 4) tenaga kependidikan;
- 5) orang tua.
- d. Angket, mengumpulkan persepsi secara sistematis.
- e. Analisis data, menggunakan data:
 - 1) kehadiran;
 - 2) hasil belajar;
 - 3) asesmen;
 - 4) Rapor Pendidikan;
 - 5) data sekolah.
- f. Refleksi, melibatkan warga sekolah untuk memahami masalah dan merumuskan perbaikan.

8.33 Model Evaluasi Sederhana

Evaluasi sekolah dapat menggunakan model:

- a. INPUT: Apa yang dimiliki?
 - 1) SDM;
 - 2) dana;
 - 3) sarana;
 - 4) kurikulum.
- b. PROSES: Apa yang dilakukan?
 - 1) pembelajaran;
 - 2) supervisi;
 - 3) manajemen;
 - 4) pelayanan.
- c. OUTPUT: Apa yang dihasilkan?
 - 1) hasil belajar;
 - 2) kegiatan;
 - 3) produk;
 - 4) layanan.
- d. OUTCOME: Apa perubahan yang terjadi?
 - 1) peningkatan kompetensi;
 - 2) karakter;
 - 3) kepuasan;
 - 4) mutu sekolah.

8.34 Contoh Evaluasi Program Sekolah

Misalnya sekolah melaksanakan: Program Literasi Sekolah

- a. Input
 - 1) buku;
 - 2) guru;
 - 3) anggaran;
 - 4) ruang baca.
- b. Proses
 - 1) membaca 15 menit;
 - 2) diskusi;
 - 3) jurnal membaca.
- c. Output
 - 1) jumlah buku dibaca;
 - 2) jumlah kegiatan;
 - 3) jumlah peserta.
- d. Outcome
 - 1) peningkatan minat baca;
 - 2) kemampuan memahami teks;
 - 3) budaya literasi.

Dengan demikian, evaluasi tidak berhenti pada: “Program literasi telah dilaksanakan.” Tetapi harus melihat: “Apa perubahan yang terjadi setelah program dilaksanakan?”

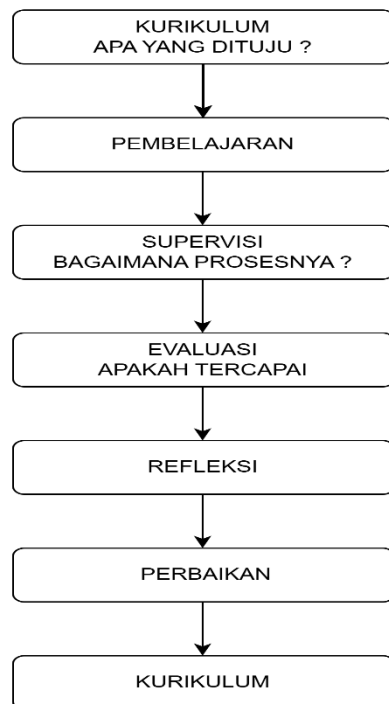
8.35 Hubungan Kurikulum, Supervisi, dan Evaluasi

Antara kurikulum, supervisi dan evaluasi, memiliki hubungan yang bersifat siklik.

- a. Kurikulum; Menentukan apa yang harus dicapai.
- b. Supervisi; Memastikan bagaimana pembelajaran dilaksanakan.
- c. Evaluasi; Menilai sejauh mana tujuan tercapai.

Kemudian hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki kurikulum dan pembelajaran.

Gambar 8.35 Hubungan kurikulum, supervisi dan evaluasi



Inilah yang disebut *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan.

8.36 Integrasi dalam Manajemen Mutu Sekolah

Kurikulum, supervisi, dan evaluasi harus ditempatkan dalam sistem manajemen mutu.

Contohnya:

Masalah: kemampuan membaca peserta didik rendah.

Langkah 1 – Kurikulum; Sekolah mengkaji strategi pembelajaran literasi.

Langkah 2 – Supervisi; Kepala sekolah mengamati implementasi pembelajaran membaca.

Langkah 3 – Evaluasi; Sekolah menganalisis perkembangan kemampuan membaca.

Langkah 4 – Refleksi; Guru dan kepala sekolah mencari akar masalah.

Langkah 5 – Perbaikan; Sekolah menyusun program pengembangan.

8.37 Manajemen Kurikulum dalam Konteks Sekolah Katolik

Sekolah Katolik memiliki karakteristik khas yang perlu tercermin dalam pengelolaan kurikulumnya. Kurikulum tidak hanya bertujuan menghasilkan peserta didik yang cerdas secara akademik, tetapi juga:

- a. beriman;

- b. berkarakter;
- c. memiliki integritas;
- d. peduli terhadap sesama;
- e. mampu melayani;
- f. menghargai martabat manusia;
- g. menjaga lingkungan;
- h. hidup dalam keberagaman.

Dengan demikian, pengelolaan kurikulum perlu mengintegrasikan nilai:

iman – kemanusiaan – integritas – pelayanan – solidaritas – keadilan – kepedulian terhadap lingkungan.

8.38 Supervisi dalam Perspektif Pelayanan

Supervisi dalam sekolah Katolik dapat dikembangkan sebagai bentuk kepemimpinan yang melayani.

Kepala sekolah tidak hanya bertanya: “Apakah guru sudah melaksanakan tugas?”

Tetapi juga:

“Apa yang dibutuhkan guru agar dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik?”

Pertanyaan tersebut mengubah supervisi dari pendekatan kontrol menjadi pendekatan pendampingan dan pemberdayaan.

8.39 Evaluasi Berbasis Nilai Pelayanan

Evaluasi sekolah juga perlu melihat dimensi kemanusiaan.

Misalnya, sekolah tidak hanya mengevaluasi:

- a. nilai ujian;
- b. angka kehadiran;
- c. jumlah kegiatan.

Tetapi juga:

- a. apakah peserta didik merasa aman;
- b. apakah peserta didik dihargai;
- c. apakah peserta didik berkebutuhan khusus memperoleh layanan;
- d. apakah guru memberikan pendampingan;
- e. apakah sekolah bebas dari diskriminasi;
- f. apakah budaya saling menghargai berkembang.

Mutu sekolah bukan hanya tentang prestasi, tetapi juga tentang kualitas manusia yang dibentuk melalui proses pendidikan.

8.40 Inklusivitas dalam Evaluasi Kinerja Sekolah

Evaluasi kinerja harus memperhatikan keberagaman peserta didik. Sekolah perlu memastikan bahwa evaluasi tidak merugikan peserta didik yang:

- a. memiliki kebutuhan khusus;
- b. berasal dari keluarga dengan keterbatasan ekonomi;
- c. memiliki latar belakang budaya berbeda;
- d. tinggal di wilayah dengan keterbatasan akses;
- e. membutuhkan dukungan pembelajaran tertentu.

Karena itu, indikator kinerja sekolah perlu dibaca secara kontekstual.

8.41 Tantangan Evaluasi Kinerja Sekolah

Beberapa tantangan antara lain:

- a. terlalu berorientasi pada angka;
- b. data tidak lengkap;
- c. data tidak akurat;
- d. evaluasi hanya untuk memenuhi administrasi;
- e. hasil evaluasi tidak ditindaklanjuti;
- f. guru merasa evaluasi sebagai ancaman;
- g. kurangnya kemampuan analisis data;
- h. keputusan tidak berbasis bukti;
- i. indikator tidak sesuai konteks;
- j. kurangnya budaya refleksi.

Solusinya adalah membangun budaya evaluasi untuk belajar, bukan evaluasi untuk menghukum.

8.42 Strategi Membangun Budaya Evaluasi

Sekolah dapat membangun budaya evaluasi melalui:

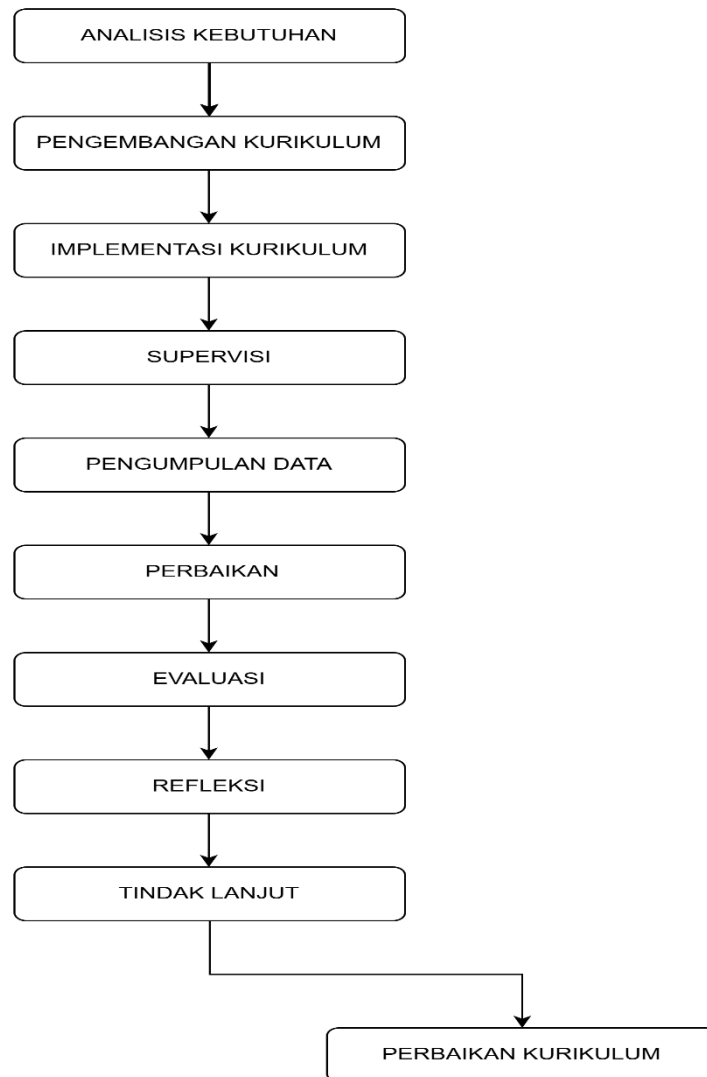
- a. penggunaan data secara rutin;
- b. rapat refleksi;
- c. komunitas belajar guru;
- d. supervisi berkelanjutan;
- e. analisis hasil belajar;
- f. penggunaan Rapor Pendidikan;
- g. penyusunan rencana tindak lanjut;

h. pemantauan hasil perbaikan.

Evaluasi harus menjadi bagian dari kebiasaan organisasi.

8.43 Model Integrasi Kurikulum–Supervisi–Evaluasi

Gambar 8.43. Siklus Peningkatan Mutu Pembelajaran



Sumber: Diadaptasi dari kerangka manajemen pendidikan Mulyasa (2009), Sagala (2013), Kompri (2020), dan kerangka evaluasi sistem pendidikan Kemendikdasmen.

8.44 Contoh Rancangan Evaluasi Sederhana

- Program; Peningkatan Kompetensi Literasi Peserta Didik
- Tujuan; Meningkatkan kemampuan memahami dan menganalisis teks.
- Indikator

Aspek	Indikator
Input	Guru memperoleh pelatihan
Proses	Strategi literasi diterapkan
Output	Peserta didik mengikuti kegiatan
Outcome	Kemampuan literasi meningkat

Sumber Data

- a. hasil asesmen;
 - b. observasi;
 - c. wawancara guru;
 - d. jurnal peserta didik;
 - e. Rapor Pendidikan;
 - f. dokumentasi kegiatan.
- d. Waktu; Awal program – tengah program – akhir program.
- e. Tindak Lanjut; Jika hasil belum mencapai target:
- a. pelatihan guru;
 - b. perubahan strategi;
 - c. pendampingan;
 - d. supervisi ulang;
 - e. evaluasi berikutnya.

8.45 Studi Kasus

Kasus: Supervisi yang Menjadi Beban

Sebuah sekolah melaksanakan supervisi akademik setiap semester.

Namun, guru merasa supervisi hanya dilakukan untuk mengisi dokumen administrasi. Kepala sekolah masuk kelas, mengisi instrumen, memberikan nilai, kemudian hasil supervisi disimpan dalam arsip. Tidak ada:

- a. percakapan reflektif;
- b. umpan balik;
- c. pendampingan;
- d. tindak lanjut;
- e. supervisi berikutnya.

Pertanyaan Diskusi

- a. Apakah kegiatan tersebut sudah dapat disebut supervisi akademik yang efektif?
- b. Apa kelemahannya?

- c. Apa yang seharusnya dilakukan kepala sekolah?
- d. Bagaimana guru dapat dilibatkan?
- e. Bagaimana supervisi dapat menjadi kegiatan pengembangan profesional?
- f. Bagaimana hubungan hasil supervisi dengan evaluasi kinerja sekolah?
- g. Bagaimana nilai pelayanan dapat diterapkan dalam kasus tersebut?

8.46 Studi Kasus II: Kurikulum dan Mutu Pembelajaran

Sekolah telah menyusun Kurikulum Satuan Pendidikan dengan lengkap.

Namun berdasarkan observasi:

- a. pembelajaran masih dominan ceramah;
- b. peserta didik kurang aktif;
- c. asesmen lebih banyak mengukur hafalan;
- d. guru jarang melakukan refleksi;
- e. hasil belajar belum menunjukkan perkembangan yang diharapkan.

Tugas Mahasiswa

Analisis:

- a. Apakah masalahnya terletak pada dokumen kurikulum?
- b. Apakah masalahnya terletak pada implementasi?
- c. Bagaimana supervisi dapat membantu?
- d. Data apa yang perlu dikumpulkan?
- e. Bagaimana evaluasi dilakukan?
- f. Apa tindak lanjut yang sebaiknya dirancang?

8.47 Aktivitas Pembelajaran

Sesuai RPS, aktivitas pembelajaran BAB VIII dapat dilakukan melalui ceramah pengantar, diskusi dan tanya jawab, simulasi supervisi dan evaluasi, tugas kelompok, presentasi, serta refleksi.

Aktivitas 1 – Simulasi Supervisi; Mahasiswa berkelompok menjadi:

- a. kepala sekolah;
- b. guru;
- c. observer.

Satu mahasiswa melaksanakan simulasi pembelajaran selama 10–15 menit.

Mahasiswa lain melakukan observasi.

Setelah itu dilakukan percakapan balikan.

Aktivitas 2 – Analisis Kurikulum; Mahasiswa memilih satu sekolah dan mengidentifikasi:

- a. visi;
- b. misi;
- c. tujuan;
- d. karakteristik sekolah;
- e. pengorganisasian pembelajaran;
- f. bentuk asesmen.

Kemudian mahasiswa menilai kesesuaiannya dengan kebutuhan peserta didik.

Aktivitas 3 – Evaluasi Sekolah; Mahasiswa memilih satu program sekolah dan menyusun:

- a. tujuan;
- b. indikator;
- c. sumber data;
- d. teknik pengumpulan data;
- e. kriteria keberhasilan;
- f. tindak lanjut.

8.48 Tugas Kelompok

Menyusun Rencana Evaluasi Kinerja Sekolah. Mahasiswa bekerja dalam kelompok 4–5 orang.

Pilih salah satu fokus:

- a. mutu pembelajaran;
- b. literasi;
- c. numerasi;
- d. kedisiplinan;
- e. kehadiran peserta didik;
- f. pengembangan profesional guru;
- g. pelayanan peserta didik;
- h. lingkungan sekolah;
- i. pendidikan karakter;
- j. pelayanan peserta didik berkebutuhan khusus.

Format

Komponen	Isi
Program	
Masalah	
Tujuan	
Indikator	
Sumber data	
Teknik evaluasi	
Waktu	
Penanggung jawab	
Kriteria keberhasilan	
Tindak lanjut	

8.49 Kuis Pemahaman

Jawablah pertanyaan berikut.

- Apa yang dimaksud dengan manajemen kurikulum?
- Apa peran kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum?
- Apa yang dimaksud dengan supervisi akademik?
- Sebutkan minimal empat prinsip supervisi akademik.
- Sebutkan tiga teknik supervisi.
- Mengapa supervisi tidak boleh hanya berorientasi pada penilaian guru?
- Apa yang dimaksud dengan evaluasi kinerja sekolah?
- Apa perbedaan output dan outcome?
- Bagaimana Rapor Pendidikan dapat membantu sekolah?
- Jelaskan hubungan antara kurikulum, supervisi, dan evaluasi.

8.50 Refleksi Individu

Tuliskan refleksi 500–700 kata dengan tema:

“Sekolah seperti apa yang ingin saya bangun jika saya menjadi kepala sekolah?”

Refleksi minimal memuat:

- visi tentang pembelajaran;
- cara mengelola kurikulum;
- cara melakukan supervisi;

- d. cara mengevaluasi sekolah;
- e. cara menerapkan nilai pelayanan;
- f. cara memperhatikan peserta didik yang memiliki kebutuhan berbeda.

8.51 Rangkuman

Manajemen kurikulum merupakan proses mengelola kurikulum mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi agar tujuan pendidikan tercapai.

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam memastikan kurikulum selaras dengan visi, misi, karakteristik sekolah, dan kebutuhan peserta didik.

Supervisi akademik merupakan proses pembinaan profesional yang bertujuan membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran. Supervisi yang efektif bukan kegiatan mencari kesalahan, tetapi proses pendampingan, pemberian umpan balik, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan.

Evaluasi kinerja sekolah merupakan proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Evaluasi harus melihat tidak hanya input dan proses, tetapi juga output dan outcome.

Dalam perkembangan kebijakan pendidikan Indonesia, Rapor Pendidikan semakin penting sebagai sumber informasi evaluasi dan perencanaan berbasis data. Kemendikdasmen menempatkan Rapor Pendidikan sebagai salah satu rujukan evaluasi internal dan eksternal serta mendorong siklus Identifikasi–Refleksi–Benahi.

Ketiga aspek: kurikulum, supervisi, dan evaluasi, harus berjalan sebagai satu siklus: Kurikulum menentukan arah, supervisi memperbaiki proses, evaluasi mengukur ketercapaian, dan hasil evaluasi menjadi dasar perbaikan berikutnya.

Dalam konteks sekolah Katolik, seluruh proses tersebut perlu dilandasi nilai iman, kemanusiaan, integritas, pelayanan, keadilan, solidaritas, inklusivitas, dan kepedulian terhadap lingkungan.

8.52 Pertanyaan Reflektif Akhir Bab

- a. Apakah kurikulum yang baik selalu menghasilkan pembelajaran yang baik? Jelaskan.
- b. Mengapa kepala sekolah perlu berperan sebagai pemimpin pembelajaran?
- c. Apa yang membedakan supervisi dengan inspeksi?

- d. Bagaimana menciptakan supervisi yang tidak menimbulkan rasa takut pada guru?
- e. Mengapa evaluasi sekolah harus berbasis data?
- f. Apa risiko jika sekolah hanya menggunakan nilai akademik sebagai indikator kinerja?
- g. Bagaimana Rapor Pendidikan dapat dimanfaatkan untuk perencanaan sekolah?
- h. Bagaimana menghubungkan hasil supervisi dengan program pengembangan profesional guru?
- i. Bagaimana prinsip pelayanan diterapkan dalam supervisi?
- j. Bagaimana sekolah dapat memastikan bahwa evaluasi benar-benar menghasilkan perbaikan?

BAB IX

MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT

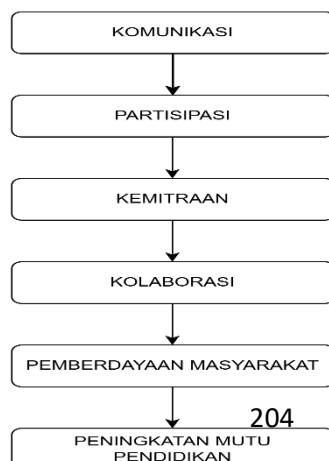
9.1 Pendahuluan

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berada di tengah kehidupan masyarakat. Karena itu, sekolah tidak dapat menjalankan fungsi pendidikan secara optimal apabila bekerja secara terpisah dari keluarga, masyarakat, pemerintah, dan berbagai lembaga yang berada di lingkungannya. Hubungan sekolah dan masyarakat merupakan bagian penting dari manajemen sekolah karena melalui hubungan tersebut sekolah dapat memperoleh dukungan, membangun kepercayaan, mengembangkan partisipasi, dan bersama-sama menyelesaikan persoalan pendidikan.

Dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), pengelolaan sekolah menekankan kemandirian, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Mulyasa (2009) menempatkan keterlibatan masyarakat sebagai salah satu unsur penting dalam pengelolaan sekolah berbasis pada kebutuhan dan potensi lingkungan. Kompri (2020) juga menempatkan hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai bagian dari pengelolaan pendidikan yang memungkinkan sekolah membangun kerja sama dengan berbagai pihak.

Hubungan sekolah dan masyarakat tidak seharusnya dipahami hanya sebagai kegiatan menyampaikan informasi atau mencari bantuan. Hubungan tersebut perlu berkembang menjadi kemitraan yang memungkinkan sekolah dan masyarakat berbagi tanggung jawab untuk meningkatkan keberhasilan peserta didik dan mutu pendidikan. Epstein dkk. (2018) menegaskan bahwa kemitraan sekolah, keluarga, dan komunitas perlu diarahkan pada tujuan pendidikan yang jelas dan dikembangkan melalui program yang terencana serta berkelanjutan.

Gambar 9.1 Hubungan sekolah dan masyarakat



Alur tersebut menunjukkan bahwa komunikasi merupakan awal dari hubungan, tetapi tujuan akhirnya bukan sekadar komunikasi. Hubungan yang baik diharapkan menghasilkan partisipasi dan kerja sama yang memberikan dampak nyata bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat.

9.2 Tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Hubungan sekolah dan masyarakat memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

- a. membangun komunikasi yang terbuka antara sekolah dan masyarakat;
- b. meningkatkan partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pendidikan;
- c. memperoleh dukungan terhadap penyelenggaraan program sekolah;
- d. mengembangkan kerja sama dengan lembaga atau komunitas yang relevan;
- e. meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah;
- f. menghubungkan sumber daya sekolah dengan potensi masyarakat;
- g. memberdayakan masyarakat dalam menyelesaikan persoalan pendidikan;
- h. meningkatkan mutu layanan pendidikan.

Dengan demikian, keberhasilan hubungan sekolah dan masyarakat tidak hanya dilihat dari banyaknya kegiatan bersama, tetapi dari sejauh mana hubungan tersebut memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan.

Epstein (2018) menekankan pentingnya keterlibatan keluarga dan komunitas yang dikaitkan secara langsung dengan tujuan sekolah dan keberhasilan peserta didik. Partnership yang efektif bukan sekadar aktivitas tambahan, tetapi bagian dari organisasi sekolah yang baik.

9.3 Prinsip Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Agar hubungan sekolah dan masyarakat dapat berjalan secara sehat dan produktif, terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan.

- a. Komunikasi dua arah; Sekolah tidak hanya memberikan informasi kepada masyarakat, tetapi juga mendengarkan aspirasi, kebutuhan, kritik, dan harapan masyarakat.
- b. Transparansi; Informasi mengenai program dan perkembangan sekolah perlu disampaikan secara terbuka sesuai ketentuan dan batasan perlindungan data.

- c. Partisipasi; Masyarakat diberikan kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan yang relevan dengan kapasitasnya.
- d. Kesetaraan; Kemitraan dibangun atas dasar saling menghargai, bukan hubungan yang menempatkan satu pihak sebagai pihak yang selalu membantu dan pihak lain sebagai penerima.
- e. Saling menguntungkan; Kerja sama perlu memberikan manfaat bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat.
- f. Kontekstual; Program kemitraan perlu mempertimbangkan kondisi sosial, budaya, ekonomi, geografis, dan kebutuhan masyarakat setempat.
- g. Berkelanjutan; Hubungan tidak berhenti setelah satu kegiatan selesai, tetapi dikembangkan menjadi kerja sama jangka panjang.

9.4 Sekolah, Keluarga, dan Masyarakat sebagai Mitra

Pendidikan peserta didik berlangsung dalam berbagai lingkungan. Sekolah, keluarga, dan masyarakat memiliki pengaruh yang saling berkaitan. Epstein mengembangkan kerangka kemitraan sekolah-keluarga-masyarakat yang mencakup enam bentuk keterlibatan: *parenting*, *communicating*, *volunteering*, *learning at home*, *decision making*, dan *collaborating with the community*. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat bukan hanya dalam bentuk bantuan kepada sekolah, tetapi dapat mencakup komunikasi, pengambilan keputusan, pembelajaran di rumah, dan kolaborasi dengan komunitas.

Tabel 9.1 Bentuk Keterlibatan Sekolah, Keluarga, dan Masyarakat

Bentuk keterlibatan	Contoh
Pengasuhan (<i>parenting</i>)	Pendidikan orang tua dan pendampingan anak
Komunikasi	Pertemuan orang tua, laporan perkembangan peserta didik
Relawan	Orang tua/alumni membantu kegiatan sekolah
Pembelajaran di rumah	Pendampingan tugas dan kebiasaan belajar

Keenam bentuk tersebut dapat dikembangkan sesuai kebutuhan dan kapasitas masing-masing sekolah.

9.5 Peran Komite Sekolah

Komite sekolah merupakan salah satu unsur penting dalam membangun hubungan sekolah dengan masyarakat. Di Indonesia, keberadaan dan fungsi Komite Sekolah diatur antara lain melalui Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah. Regulasi tersebut mengatur kedudukan, tugas, dan keterlibatan masyarakat melalui Komite Sekolah.

Dalam konteks manajemen sekolah, komite dapat menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dan masyarakat.

Perannya antara lain berkaitan dengan:

- a. memberikan pertimbangan terhadap kebijakan dan program sekolah;
- b. mendorong partisipasi masyarakat;
- c. mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan;
- d. membangun komunikasi antara sekolah dan orang tua;
- e. menggalang dukungan sesuai ketentuan yang berlaku;
- f. membantu menciptakan tata kelola sekolah yang transparan dan akuntabel.

Namun, perlu ditegaskan bahwa komite sekolah bukan pengganti fungsi kepala sekolah atau pengelola satuan pendidikan. Hubungan yang sehat menempatkan setiap pihak sesuai tugas dan kewenangannya.

9.6 Stakeholder dan Lembaga Mitra Sekolah

Sekolah memiliki berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*), baik internal maupun eksternal.

Tabel 9.2 Pemetaan Stakeholder Sekolah

Stakeholder	Potensi kontribusi
Peserta didik	Aspirasi dan pengalaman belajar
Guru	Keahlian dan pelaksanaan pendidikan
Orang tua	Pendampingan dan dukungan keluarga
Komite sekolah	Partisipasi dan komunikasi masyarakat
Alumni	Jejaring, pengalaman, dan dukungan
Pemerintah	Kebijakan, pembinaan, dan layanan publik
Perguruan tinggi	Keilmuan, penelitian, dan pendampingan

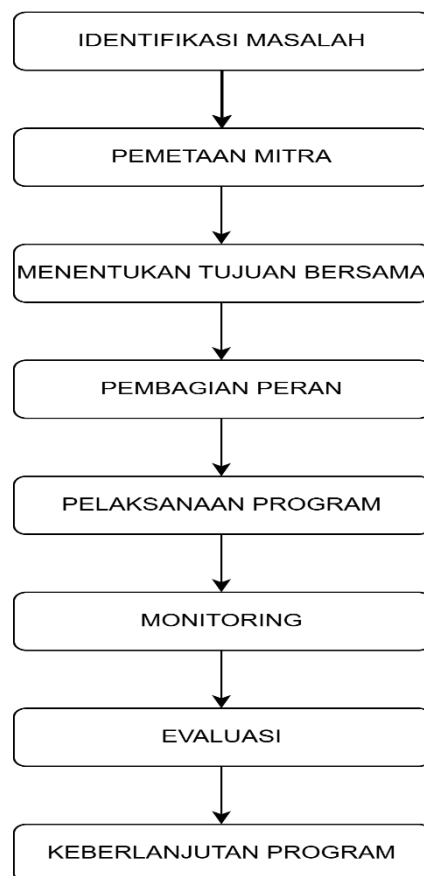
Pemetaan tersebut membantu kepala sekolah menentukan siapa yang perlu dilibatkan, untuk tujuan apa, dan dalam bentuk kerja sama seperti apa.

9.7 Kemitraan Sekolah dan Masyarakat

Kemitraan merupakan hubungan kerja sama antara sekolah dan pihak lain yang dibangun berdasarkan tujuan bersama, pembagian peran, komunikasi, dan tanggung jawab. Kemitraan yang baik tidak dimulai dari pertanyaan: “*Siapa yang dapat membantu sekolah?*” melainkan: “Masalah pendidikan apa yang perlu kita selesaikan bersama, dan sumber daya apa yang dimiliki masing-masing pihak?”

Perubahan cara berpikir ini penting karena mengubah hubungan dari pemberian bantuan menjadi kerja sama dan pemberdayaan.

Gambar 9.1 Siklus Kemitraan Sekolah



Kemitraan yang efektif harus memiliki tujuan yang jelas, peran yang dapat dipertanggungjawabkan, dan mekanisme evaluasi. Epstein dkk. (2018) juga menekankan pentingnya program kemitraan yang terencana, berorientasi pada tujuan sekolah, dan dievaluasi secara berkelanjutan.

9.8 Bentuk Kemitraan Sekolah

Bentuk Kemitraan Sekolah dapat dikembangkan dalam berbagai bidang, antara lain:

- a. Bidang akademik
 - 1) pendampingan literasi;
 - 2) pengembangan numerasi;
 - 3) pelatihan guru;
 - 4) kegiatan ilmiah;
 - 5) kerja sama dengan perguruan tinggi.
- b. Bidang karakter dan keagamaan
 - 1) pembinaan karakter;
 - 2) kegiatan sosial;
 - 3) pendampingan spiritual;
 - 4) kerja sama dengan lembaga keagamaan.
- c. Bidang sosial
 - 1) pelayanan masyarakat;
 - 2) perlindungan anak;
 - 3) kegiatan solidaritas;
 - 4) pendampingan keluarga.
- d. Bidang lingkungan
 - 1) penghijauan;
 - 2) pengelolaan sampah;
 - 3) kebersihan lingkungan;
 - 4) pendidikan ekologis.
- e. Bidang pengembangan peserta didik
 - 1) mentoring;
 - 2) kegiatan ekstrakurikuler;
 - 3) pengembangan bakat;
 - 4) pengenalan dunia kerja.

9.9 Pemberdayaan Komunitas

Pemberdayaan komunitas merupakan proses membantu masyarakat agar mampu mengenali persoalan, mengembangkan potensi, mengambil keputusan, dan melakukan tindakan untuk memperbaiki kehidupannya.

Dalam hubungan sekolah dan masyarakat, pemberdayaan berarti masyarakat tidak ditempatkan hanya sebagai penerima program, tetapi sebagai subjek yang terlibat dalam proses perubahan.

Tabel 9.9 Perbedaan komunitas

Orientasi bantuan	Orientasi pemberdayaan
Sekolah menentukan program	Sekolah dan masyarakat menentukan kebutuhan bersama
Masyarakat menerima	Masyarakat berpartisipasi
Fokus pada bantuan	Fokus pada pengembangan kapasitas
Bersifat sementara	Diupayakan berkelanjutan
Masyarakat sebagai objek	Masyarakat sebagai subjek

Dengan demikian, sekolah dapat berfungsi sebagai fasilitator perubahan sosial dan pendidikan, bukan hanya sebagai penyelenggara pembelajaran di dalam kelas.

9.10 Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Konteks Lokal

Hubungan sekolah dan masyarakat harus mempertimbangkan karakteristik lingkungan tempat sekolah berada. Dalam konteks Papua, misalnya, sekolah dapat membangun kemitraan dengan:

- pemerintah daerah dan pemerintah kampung;
- tokoh adat;
- tokoh agama;
- orang tua;
- komunitas lokal;
- organisasi pemuda;
- kelompok perempuan;
- lembaga sosial;
- perguruan tinggi;
- lembaga pelayanan masyarakat.

Potensi lokal dapat menjadi sumber pembelajaran sekaligus sumber pengembangan masyarakat.

Misalnya, sekolah dapat mengembangkan:

- a. program pembelajaran berbasis budaya lokal,
- b. literasi komunitas,
- c. pendidikan lingkungan,
- d. kegiatan sosial berbasis masyarakat.

Pendekatan tersebut membuat sekolah lebih relevan dengan kehidupan peserta didik dan masyarakat. Dalam konteks Program Studi Pendidikan Keagamaan Katolik, pendekatan ini juga selaras dengan CPL RPS yang menekankan kepekaan sosial, kerja sama, pengembangan jaringan kerja, dan spiritualitas pelayanan.

9.11 Strategi Membangun Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Kepala sekolah dapat menggunakan langkah berikut untuk membangun hubungan sekolah dan masyarakat:

Tahap 1 — Mengenali kebutuhan; Sekolah mengidentifikasi persoalan yang membutuhkan dukungan pihak lain.

Tahap 2 — Memetakan stakeholder; Identifikasi pihak yang memiliki kepentingan, pengetahuan, pengalaman, atau sumber daya yang relevan.

Tahap 3 — Membangun komunikasi; Sekolah membuka ruang dialog dan menyampaikan kebutuhan secara jelas.

Tahap 4 — Menentukan tujuan bersama; Tujuan harus konkret dan dapat diukur.

Tahap 5 — Membagi peran; Setiap pihak memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Tahap 6 — Melaksanakan program; Program dilaksanakan secara kolaboratif.

Tahap 7 — Mengevaluasi; Sekolah dan mitra menilai hasil, kendala, dan manfaat program.

Tahap 8 — Menjamin keberlanjutan; Program yang berhasil dikembangkan dan diperbaiki.

9.12 Faktor Keberhasilan dan Hambatan Kemitraan

Tabel 9.12 Faktor Pendukung dan Penghambat Kemitraan

Faktor pendukung	Faktor penghambat
Komunikasi terbuka	Komunikasi buruk
Kepercayaan	Saling curiga
Tujuan bersama	Perbedaan kepentingan
Pembagian peran jelas	Peran tidak jelas
Kepemimpinan kolaboratif	Dominasi satu pihak
Transparansi	Kurangnya keterbukaan
Program terencana	Kegiatan bersifat insidental
Evaluasi	Tidak ada tindak lanjut
Dukungan masyarakat	Partisipasi rendah

Bahri dan Napsin (2022) menunjukkan bahwa pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat membutuhkan program yang sistematis, dokumentasi yang baik, tenaga yang mampu mengelola hubungan, serta hubungan yang bersifat pedagogis, sosiologis, dan produktif.

9.13 Evaluasi Kemitraan

Program kemitraan perlu dievaluasi agar sekolah mengetahui apakah kerja sama tersebut benar-benar memberikan manfaat.

Tabel 9.13 Pertanyaan Evaluasi Kemitraan

Aspek	Pertanyaan evaluasi
Relevansi	Apakah program sesuai kebutuhan?
Partisipasi	Siapa saja yang terlibat?
Efektivitas	Apakah tujuan tercapai?
Manfaat	Apa manfaat bagi peserta didik?
Dampak	Perubahan apa yang terjadi?
Keberlanjutan	Apakah program dapat diteruskan?

Dengan demikian, sekolah tidak hanya menilai:

“Apakah kegiatan terlaksana?”

tetapi juga:

“Apakah kegiatan tersebut menghasilkan perubahan?”

9.14 Studi Kasus

Kasus: Rendahnya Partisipasi Orang Tua

Sebuah sekolah mengalami kesulitan meningkatkan partisipasi orang tua dalam pendidikan anak. Pertemuan orang tua sering dihadiri oleh orang yang sama. Sebagian orang tua menganggap pendidikan sepenuhnya merupakan tanggung jawab sekolah.

Kepala sekolah kemudian merencanakan program kemitraan yang melibatkan guru, orang tua, komite sekolah, tokoh masyarakat, dan alumni.

Pertanyaan Diskusi

- a. Apa akar masalah dalam kasus tersebut?
- b. Apakah masalah tersebut hanya masalah komunikasi?
- c. Bagaimana kepala sekolah dapat membangun kembali kepercayaan orang tua?
- d. Apa peran komite sekolah?
- e. Program kemitraan apa yang dapat dikembangkan?
- f. Bagaimana keberhasilan program tersebut diukur?

9.15 Aktivitas Pembelajaran

Sesuai RPS, pembelajaran pada topik ini diarahkan melalui studi kasus tertulis, diskusi kelompok, presentasi mini, dan refleksi individual.

Tugas Kelompok

Buatlah peta kemitraan sebuah sekolah dengan format:

Komponen	Uraian
Masalah sekolah	
Stakeholder yang relevan	
Potensi setiap stakeholder	
Tujuan kemitraan	
Bentuk kegiatan	
Pembagian peran	
Indikator keberhasilan	

Refleksi Individual

Tuliskan jawaban singkat terhadap pertanyaan:

“Mengapa sekolah tidak dapat meningkatkan mutu pendidikan hanya dengan mengandalkan sumber daya internal?”

9.16 Rangkuman

Hubungan sekolah dan masyarakat merupakan bagian integral dari manajemen sekolah. Hubungan tersebut tidak hanya berfungsi untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk membangun partisipasi, kemitraan, kolaborasi, dan pemberdayaan masyarakat.

Sekolah perlu memandang orang tua, komite sekolah, pemerintah, lembaga keagamaan, perguruan tinggi, dunia usaha, alumni, dan komunitas lokal sebagai bagian dari jejaring pendidikan.

Kemitraan yang efektif memiliki beberapa karakteristik utama:

tujuan bersama – komunikasi – kepercayaan – pembagian peran – partisipasi – evaluasi – keberlanjutan.

Dalam konteks lokal, sekolah perlu mengembangkan kemitraan berdasarkan kebutuhan dan potensi masyarakat. Dengan demikian, masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat pendidikan, tetapi juga menjadi mitra dalam proses peningkatan mutu pendidikan dan pemberdayaan komunitas.

9.17 Pertanyaan Evaluasi

- a. Jelaskan pengertian hubungan sekolah dan masyarakat.
- b. Mengapa hubungan sekolah dan masyarakat merupakan bagian dari manajemen sekolah?
- c. Jelaskan perbedaan partisipasi dan kemitraan.
- d. Apa peran komite sekolah dalam hubungan sekolah dan masyarakat?
- e. Jelaskan enam bentuk keterlibatan sekolah, keluarga, dan masyarakat menurut Epstein.
- f. Mengapa kemitraan perlu dibangun berdasarkan tujuan bersama?
- g. Bagaimana sekolah dapat memberdayakan komunitas?
- h. Identifikasi lima stakeholder yang dapat menjadi mitra sekolah.
- i. Bagaimana strategi membangun kemitraan sekolah yang berkelanjutan?
- j. Rancang satu bentuk kemitraan yang sesuai dengan konteks sekolah di Papua.

BAB X

INOVASI DAN TRANSFORMASI MANAJEMEN SEKOLAH

10.1 Pendahuluan

Sekolah berada dalam lingkungan yang terus berubah. Perubahan teknologi, karakteristik peserta didik, tuntutan masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan, perubahan dunia kerja, serta berbagai persoalan sosial menuntut sekolah untuk mampu melakukan penyesuaian secara berkelanjutan.

Manajemen sekolah tidak cukup hanya mempertahankan sistem yang sudah berjalan. Sekolah perlu memiliki kemampuan untuk mengenali perubahan, mengidentifikasi masalah, menghasilkan gagasan baru, menguji solusi, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Inilah yang disebut sebagai inovasi manajemen sekolah. Inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu yang benar-benar baru. Dalam konteks sekolah, inovasi dapat berupa cara baru atau cara yang diperbaiki dalam menggunakan sumber daya, mengelola proses, memecahkan masalah, memberikan layanan, atau meningkatkan mutu pendidikan.

Transformasi memiliki cakupan yang lebih luas. Transformasi terjadi ketika perubahan tidak hanya menyentuh satu kegiatan, tetapi mengubah cara sekolah:

- a. berpikir;
- b. bekerja;
- c. mengambil keputusan;
- d. menggunakan sumber daya;
- e. memberikan layanan;
- f. memanfaatkan teknologi;
- g. membangun budaya organisasi.

UNESCO menegaskan bahwa transformasi digital harus menjadi bagian dari upaya sistemik untuk membuat pendidikan lebih inklusif, adil, efektif, relevan, dan berkelanjutan. Dengan demikian, inovasi adalah upaya menghadirkan perbaikan atau cara baru, sedangkan transformasi merupakan perubahan yang lebih mendasar terhadap sistem dan cara kerja organisasi.

10.2 Konsep Inovasi Manajemen Sekolah

Inovasi dalam manajemen sekolah dapat terjadi pada berbagai aspek.

Tabel 10.2 Ruang Lingkup Inovasi Manajemen Sekolah

Bidang	Contoh inovasi
Perencanaan	Perencanaan berbasis data
Pembelajaran	Pembelajaran berbasis proyek dan teknologi
Administrasi	Administrasi digital
Kepegawaian	Sistem pengembangan profesional guru
Peserta didik	Sistem pemantauan perkembangan peserta didik
Sarana prasarana	Pengelolaan inventaris digital
Keuangan	Pelaporan dan monitoring berbasis sistem
Hubungan masyarakat	Komunikasi digital dengan orang tua
Evaluasi	Dashboard indikator mutu
Kepemimpinan	Pengambilan keputusan berbasis data

Inovasi seharusnya tidak dilakukan hanya karena sebuah teknologi sedang populer. Inovasi harus berangkat dari masalah nyata dan kebutuhan sekolah.

UNESCO secara khusus mengingatkan bahwa teknologi bukan solusi universal bagi semua persoalan pendidikan. Pemilihan teknologi perlu didahului pemahaman terhadap masalah pendidikan yang hendak diselesaikan.

10.3 Perbedaan Inovasi dan Transformasi

Tabel 10.3 Perbedaan Inovasi dan Transformasi

Inovasi	Transformasi
Perubahan atau perbaikan tertentu	Perubahan sistem yang lebih luas
Dapat terjadi pada satu program	Menyangkut budaya dan cara kerja
Biasanya lebih spesifik	Bersifat sistemik
Dapat dilakukan secara bertahap	Memerlukan perubahan organisasi
Contoh: aplikasi absensi	Contoh: sistem manajemen sekolah terintegrasi

Contoh sederhana:

Jika sekolah mengganti absensi manual dengan aplikasi digital, hal tersebut dapat disebut inovasi administrasi.

Namun, jika sekolah menggunakan data kehadiran tersebut untuk:

- a. mendeteksi risiko ketidakhadiran;
- b. menghubungi orang tua;
- c. melakukan intervensi;
- d. mengevaluasi efektivitas program;
- e. mengambil keputusan manajemen,

maka perubahan tersebut sudah bergerak menuju transformasi manajemen berbasis data.

10.4 Mengapa Sekolah Perlu Berinovasi?

Sekolah perlu berinovasi karena menghadapi perubahan yang terus berlangsung. Beberapa faktor pendorongnya adalah:

- a. Perubahan teknologi; Teknologi mengubah cara manusia memperoleh, mengolah, dan menggunakan informasi.
- b. Perubahan karakteristik peserta didik; Peserta didik memiliki kebutuhan, pengalaman, dan cara belajar yang beragam.
- c. Tuntutan masyarakat; Masyarakat mengharapkan layanan pendidikan yang semakin terbuka, efektif, dan responsif.
- d. Kebutuhan efisiensi; Sekolah perlu menggunakan sumber daya secara tepat.
- e. Persoalan pendidikan yang semakin kompleks; Masalah pendidikan sering kali tidak dapat diselesaikan dengan satu pendekatan.
- f. Tuntutan mutu; Sekolah harus mampu menunjukkan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

10.5 Prinsip Inovasi dalam Manajemen Sekolah

Inovasi yang baik setidaknya memenuhi prinsip berikut:

- a. Relevan → menjawab kebutuhan nyata.
- b. Bermanfaat → memberikan nilai tambah.
- c. Layak → sesuai kemampuan sekolah.
- d. Inklusif → tidak meninggalkan kelompok tertentu.
- e. Berkelanjutan → dapat dipertahankan.
- f. Berbasis data → didukung informasi yang dapat dipercaya.

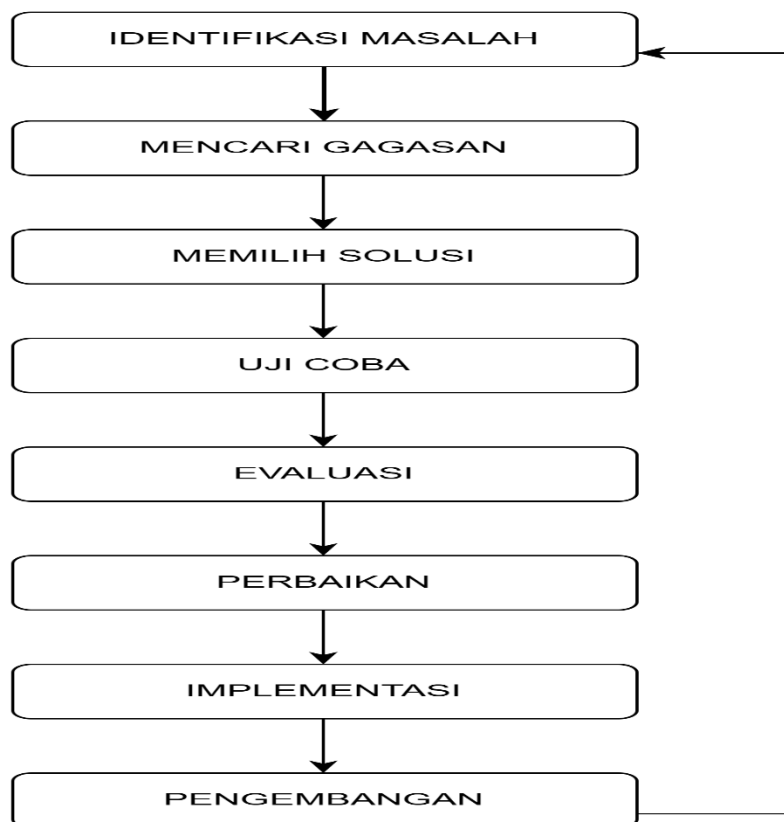
- g. Berpusat pada peserta didik → tujuan akhirnya tetap meningkatkan kualitas pengalaman dan hasil pendidikan.
- h. Etis → menghormati martabat, keamanan, privasi, dan hak peserta didik.

10.6 Kepemimpinan dalam Inovasi

Inovasi membutuhkan kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan. Kepala sekolah tidak harus menjadi orang yang memiliki semua gagasan. Peran utamanya adalah menciptakan kondisi agar guru dan warga sekolah berani mengidentifikasi masalah, mengemukakan gagasan, mencoba solusi, dan belajar dari hasilnya.

OECD menekankan bahwa kepemimpinan sekolah memiliki peran penting dalam mendorong dan mempertahankan proses perbaikan sekolah, termasuk inovasi pedagogis berbasis teknologi. Kapasitas pemimpin sekolah perlu dikembangkan agar mampu memimpin transformasi digital secara bermakna.

Gambar 10.6 Siklus Kepemimpinan Inovasi



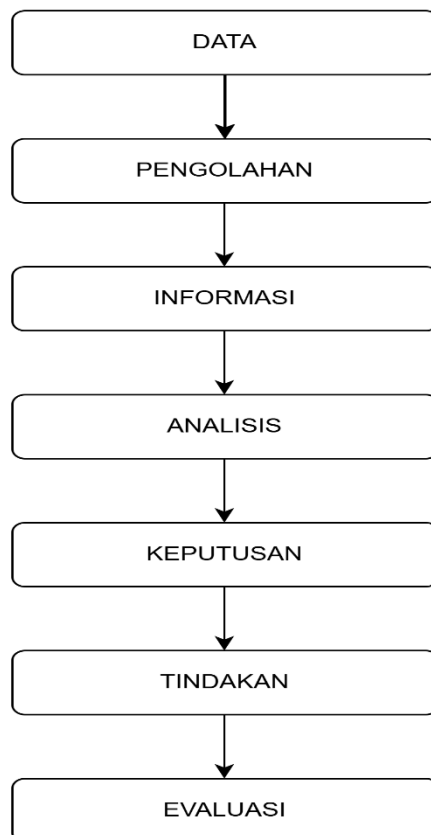
10.7 Manajemen Berbasis Data

Salah satu bentuk inovasi penting adalah pengambilan keputusan berbasis data. Sekolah memiliki berbagai data, seperti:

- a. kehadiran peserta didik;
- b. hasil belajar;
- c. perkembangan guru;
- d. sarana prasarana;
- e. keuangan;
- f. penerimaan peserta didik;
- g. keterlibatan orang tua;
- h. hasil evaluasi;
- i. data layanan peserta didik.

Data tersebut akan menjadi berguna apabila diolah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

Gambar 10.7 Alur Manajemen Berbasis Data



Dengan demikian, sekolah tidak sekadar mengumpulkan data, tetapi menggunakan data untuk memperbaiki praktik manajemen.

OECD menunjukkan bahwa sistem informasi pendidikan dan data peserta didik dapat membantu sekolah memahami berbagai aspek seperti praktik pembelajaran, kebutuhan pengembangan profesional, iklim sekolah, serta kebijakan sekolah.

10.8 Transformasi Digital Sekolah

Transformasi digital adalah proses penggunaan teknologi untuk meningkatkan cara sekolah menjalankan fungsi pendidikan dan manajemen.

Namun, transformasi digital bukan sekadar mengganti kertas dengan komputer.

Misalnya:

- a. Administrasi manual
 - 1) formulir kertas
 - 2) arsip fisik
 - 3) pencarian manual.
- b. Digitalisasi sederhana
 - 1) formulir elektronik
 - 2) arsip digital
 - 3) pencarian lebih cepat.
- c. Transformasi
 - 1) data terintegrasi
 - 2) analisis otomatis
 - 3) informasi digunakan untuk pengambilan keputusan
 - 4) layanan lebih cepat dan responsif.

UNESCO menekankan bahwa teknologi seharusnya digunakan untuk melayani tujuan pendidikan, bukan menggantikan tujuan pendidikan itu sendiri.

10.9 Pemanfaatan Teknologi dalam Manajemen Sekolah

Teknologi dapat digunakan dalam berbagai bidang.

Fungsi Manajemen	Pemanfaatan Teknologi
Perencanaan	Sistem perencanaan berbasis data
Pengorganisasian	Platform koordinasi
Kepegawaian	Sistem data dan pengembangan guru
Peserta didik	Sistem informasi peserta didik

Keuangan	Pembukuan dan pelaporan digital
Sarana	Inventaris digital
Komunikasi	Platform komunikasi sekolah
Evaluasi	Dashboard indikator mutu
Pembelajaran	LMS dan sumber belajar digital

Namun, penggunaan teknologi harus mempertimbangkan ketersediaan perangkat, konektivitas, kemampuan pengguna, keamanan data, biaya, dan keberlanjutan.

10.10 Kesenjangan Digital

Transformasi digital membawa peluang, tetapi juga risiko. Tidak semua sekolah memiliki:

- koneksi internet yang stabil;
- perangkat yang memadai;
- tenaga yang memiliki keterampilan digital;
- dukungan teknis;
- anggaran yang cukup.

UNESCO menekankan bahwa kesenjangan digital dapat memperlebar ketidaksetaraan apabila teknologi hanya dapat dimanfaatkan oleh kelompok yang sudah memiliki akses dan sumber daya. Karena itu, transformasi digital harus berorientasi pada inklusi dan pemerataan.

Hal ini sangat penting dalam konteks wilayah kepulauan dan daerah yang memiliki keterbatasan infrastruktur. Dengan demikian, sekolah tidak boleh mengukur keberhasilan transformasi digital hanya dari jumlah perangkat yang dimiliki.

Pertanyaan yang lebih penting adalah:

Apakah teknologi benar-benar memperluas akses dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan?

10.11 Kompetensi Digital Guru dan Tenaga Kependidikan

Teknologi tidak akan menghasilkan perubahan apabila manusia yang menggunakannya tidak memiliki kapasitas yang memadai. Karena itu, transformasi digital perlu disertai:

- pelatihan;
- pendampingan;

- c. komunitas belajar;
- d. berbagi praktik baik;
- e. pengembangan kompetensi;
- f. dukungan teknis.

OECD menunjukkan bahwa kesiapan guru dalam menggunakan teknologi berbeda-beda dan pengembangan kapasitas profesional merupakan bagian penting dari transformasi digital.

Prinsip penting:

Teknologi yang canggih tanpa manusia yang siap tidak otomatis menghasilkan pendidikan yang lebih baik.

10.12 Inovasi yang Berpusat pada Manusia

Transformasi sekolah harus tetap mempertahankan dimensi manusia.

Teknologi seharusnya:

- a. membantu guru;
- b. mempermudah layanan;
- c. memperluas akses;
- d. mendukung peserta didik;
- e. meningkatkan komunikasi;
- f. membantu pengambilan keputusan.

Teknologi tidak boleh membuat sekolah kehilangan:

- a. relasi;
- b. empati;
- c. dialog;
- d. pendampingan;
- e. kepedulian;
- f. nilai kemanusiaan.

UNESCO juga menekankan bahwa teknologi pendidikan perlu diarahkan untuk memperkuat pendidikan yang humanistik dan tidak menghilangkan hubungan manusia dalam proses pendidikan.

10.13 Kecerdasan Buatan dalam Manajemen Sekolah

Perkembangan *Artificial Intelligence* (AI) membuka peluang baru dalam pendidikan. Dalam manajemen sekolah, AI dapat membantu, misalnya:

- a. mengolah data;
- b. membuat ringkasan laporan;

- c. membantu analisis pola;
- d. membantu penyusunan dokumen;
- e. mendukung komunikasi;
- f. memberikan rekomendasi awal.

Namun, AI harus digunakan secara hati-hati. Sekolah perlu memperhatikan:

- a. privasi;
- b. keamanan data;
- c. bias;
- d. akurasi;
- e. transparansi;
- f. hak peserta didik;
- g. tanggung jawab manusia.

Prinsip dasarnya:

AI membantu pengambilan keputusan, tetapi tidak menggantikan tanggung jawab manusia. UNESCO menempatkan penggunaan teknologi dan AI dalam pendidikan dalam kerangka tata kelola yang memperhatikan tujuan pendidikan, inklusi, keamanan, dan kepentingan peserta didik.

10.14 Strategi Implementasi Inovasi

Inovasi tidak sebaiknya langsung diterapkan dalam skala besar. Sekolah dapat menggunakan strategi berikut:

Tahap 1 – Identifikasi : Apa masalah yang ingin diselesaikan?

Tahap 2 – Analisis : Apa penyebab masalah?

Tahap 3 – Desain : Solusi apa yang mungkin dilakukan?

Tahap 4 – Uji coba : Terapkan dalam skala terbatas.

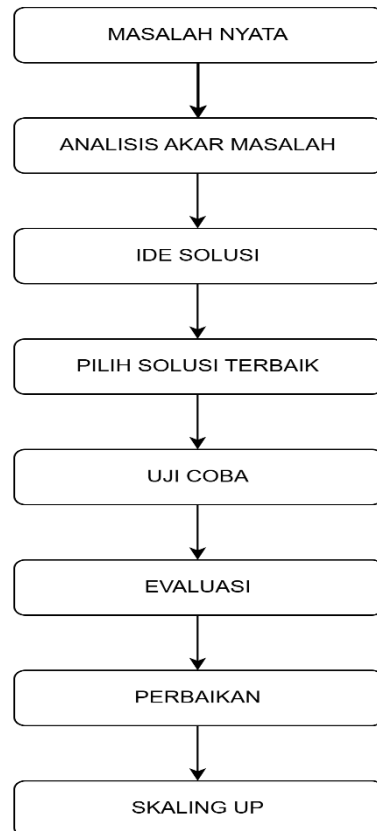
Tahap 5 – Evaluasi : Apa yang berhasil dan apa yang tidak?

Tahap 6 – Perbaikan : Perbaiki desain.

Tahap 7 – Perluasan : Jika berhasil, terapkan lebih luas.

10.15 Model Inovasi Sekolah

Gambar 10.15 Model Inovasi Berbasis Masalah



Model ini membantu sekolah menghindari kesalahan umum, yaitu membeli atau menggunakan teknologi terlebih dahulu baru mencari masalah yang hendak diselesaikan.

10.16 Hambatan Inovasi

Beberapa hambatan inovasi di sekolah antara lain:

1. resistensi terhadap perubahan;
2. keterbatasan sumber daya;
3. kurangnya kompetensi;
4. budaya organisasi yang tidak terbuka;
5. kepemimpinan yang terlalu birokratis;
6. kurangnya dukungan;
7. inovasi tidak berbasis kebutuhan;
8. tidak ada evaluasi;

9. ketergantungan pada individu tertentu;
10. masalah keberlanjutan.

Tabel 10.16 Hambatan dan Strategi Mengatasinya

Hambatan	Strategi
Guru takut berubah	Pendampingan dan pelatihan
Keterbatasan biaya	Prioritas dan inovasi sederhana
Infrastruktur terbatas	Teknologi yang sesuai konteks
Kurang keterampilan	Pengembangan profesional
Resistensi	Dialog dan pelibatan
Program tidak berkelanjutan	Integrasi ke sistem sekolah
Tidak berbasis kebutuhan	Analisis masalah terlebih dahulu

10.17 Inovasi Berbasis Konteks Lokal

Tidak semua inovasi harus mahal dan menggunakan teknologi canggih. Inovasi dapat berupa solusi sederhana yang sesuai dengan kondisi sekolah.

Contoh:

- a. **Masalah** : Peserta didik sering terlambat.
Inovasi : Sistem pemantauan kehadiran sederhana yang menghubungkan wali kelas dan orang tua.
- b. **Masalah** : Orang tua sulit datang ke sekolah.
Inovasi : Pertemuan hybrid atau komunikasi terjadwal melalui media digital.
- c. **Masalah** : Guru kesulitan berbagi bahan ajar.
Inovasi : Repositori bahan ajar bersama.
- d. **Masalah** : Sarana teknologi terbatas.
Inovasi : Penggunaan perangkat secara bergiliran dan pengembangan sumber belajar yang dapat diakses secara offline.

Prinsipnya:

Inovasi yang tepat guna lebih penting daripada inovasi yang mahal.

10.18 Inovasi dalam Konteks Papua

Dalam konteks Papua, inovasi manajemen sekolah perlu memperhatikan kondisi geografis, sosial, budaya, dan infrastruktur. Teknologi dapat menjadi solusi untuk memperluas akses, tetapi tidak boleh diasumsikan bahwa semua sekolah memiliki konektivitas yang sama.

Karena itu, sekolah dapat mengembangkan pendekatan hybrid dan low-tech, misalnya:

- a. materi digital yang dapat digunakan secara offline;
- b. perpustakaan digital lokal;
- c. komunikasi melalui media yang tersedia;
- d. sistem administrasi sederhana;
- e. penggunaan perangkat secara bersama;
- f. pengembangan sumber belajar berbasis budaya lokal.

Transformasi digital yang baik justru harus memperhatikan mereka yang paling rentan tertinggal. UNESCO menekankan pentingnya menempatkan kelompok yang paling termarginalkan sebagai pusat kebijakan transformasi digital.

10.19 Inovasi dan Nilai Pelayanan

Dalam konteks pendidikan keagamaan Katolik, inovasi tidak hanya diukur berdasarkan efisiensi. Pertanyaan pentingnya adalah:

Apakah inovasi tersebut meningkatkan kualitas pelayanan kepada peserta didik dan masyarakat?

Inovasi perlu diarahkan untuk:

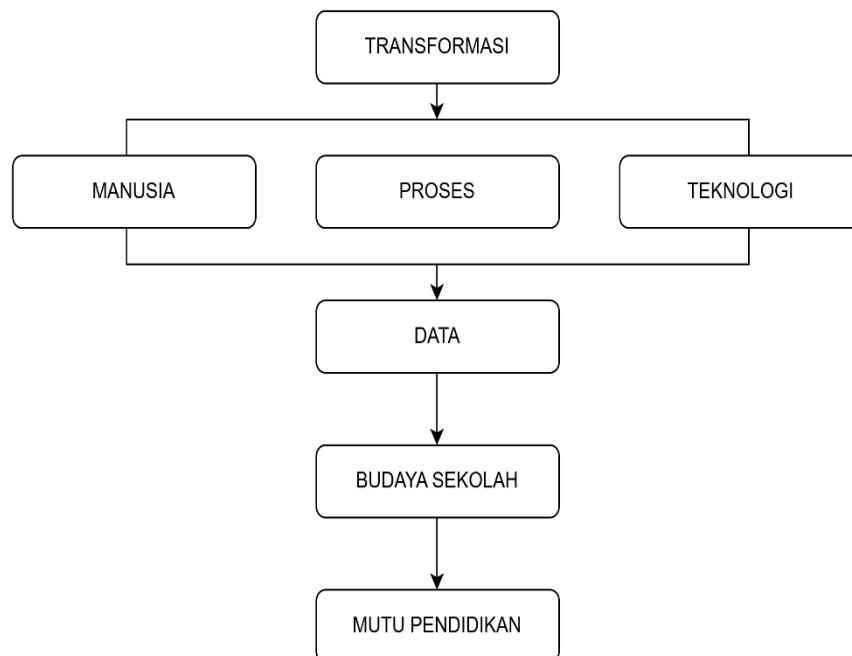
- a. menghormati martabat manusia;
- b. meningkatkan keadilan;
- c. membantu peserta didik yang membutuhkan;
- d. memperluas akses;
- e. memperkuat solidaritas;
- f. menjaga lingkungan;
- g. meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.

Dengan demikian:

Inovasi bukan tujuan akhir. Inovasi merupakan sarana untuk menghadirkan pelayanan pendidikan yang lebih baik.

10.20 Strategi Transformasi Manajemen Sekolah

Transformasi dapat menggunakan lima bidang utama:



Kelima unsur tersebut harus berjalan bersama. Tidak cukup teknologi tanpa kompetensi atau data tanpa budaya penggunaan data. Transformasi memerlukan perubahan yang terintegrasi.

10.21 Indikator Keberhasilan Inovasi

Jika sekolah menginginkan inovasi yang diterapkan berhasil, maka sekolah dapat menggunakan indikator berikut.

Tabel 10.21 Indikator Inovasi

Aspek	Indikator
Relevansi	Menjawab masalah nyata
Efektivitas	Tujuan tercapai
Efisiensi	Sumber daya digunakan lebih baik
Partisipasi	Warga sekolah terlibat
Inklusi	Tidak menimbulkan ketimpangan baru
Kualitas	Layanan meningkat
Keberlanjutan	Dapat dipertahankan
Dampak	Menghasilkan perubahan nyata

Hal yang paling penting adalah membedakan output dan dampak.

Contoh:

100 guru mengikuti pelatihan digital ini merupakan output.

Jika setelah pelatihan guru benar-benar meningkatkan kualitas pembelajaran ini merupakan outcome.

Jika perubahan tersebut berkontribusi pada peningkatan pengalaman dan hasil belajar peserta didik ini merupakan dampak.

10.22 Studi Kasus

Sekolah Digital, tetapi Mutu Belum Meningkat

Sebuah sekolah telah membeli komputer, memasang internet, menggunakan aplikasi administrasi, dan memiliki media sosial sekolah.

Namun, setelah satu tahun:

- a. guru masih menggunakan metode pembelajaran yang sama;
- b. data sekolah belum digunakan untuk mengambil keputusan;
- c. orang tua masih kesulitan mendapatkan informasi;
- d. beberapa guru belum mampu menggunakan aplikasi;
- e. biaya pemeliharaan meningkat.

Pertanyaan Analisis

1. Apakah sekolah tersebut sudah mengalami transformasi digital?
2. Apa perbedaan digitalisasi dan transformasi dalam kasus tersebut?
3. Apa akar masalahnya?
4. Bagaimana kepala sekolah seharusnya bertindak?
5. Apa yang harus dilakukan terhadap guru yang belum siap?
6. Bagaimana menentukan apakah investasi teknologi tersebut berhasil?

10.23 Refleksi Individual

Jawablah pertanyaan berikut:

“Jika saya menjadi kepala sekolah, perubahan pertama apa yang akan saya lakukan untuk meningkatkan mutu sekolah, dan mengapa?”

Jawaban harus didasarkan pada:

- a. masalah;
- b. data;
- c. kebutuhan;
- d. sumber daya;
- e. dampak yang diharapkan.

10.24 Rangkuman

Inovasi merupakan bagian penting dari manajemen sekolah karena lingkungan pendidikan terus berubah. Inovasi berarti menghadirkan perbaikan atau cara baru untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan kualitas layanan. Transformasi memiliki cakupan yang lebih luas karena menyangkut perubahan sistem, budaya, proses, manusia, dan teknologi.

Teknologi dapat menjadi instrumen penting dalam transformasi sekolah, tetapi teknologi bukan tujuan pendidikan. Penggunaannya harus diarahkan pada peningkatan akses, kualitas, efisiensi, inklusi, dan pengalaman belajar.

Transformasi digital membutuhkan:

kepemimpinan + kompetensi manusia + proses + data + teknologi + budaya sekolah.

Sekolah juga perlu memperhatikan kesenjangan digital, keamanan data, privasi, dan keberlanjutan. Pada akhirnya, inovasi yang baik bukanlah inovasi yang paling mahal atau paling canggih, tetapi inovasi yang tepat masalah, tepat kebutuhan, tepat konteks, bermanfaat, inklusif, dan berkelanjutan.

10.25 Pertanyaan Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan inovasi manajemen sekolah?
2. Jelaskan perbedaan inovasi dan transformasi.
3. Mengapa sekolah perlu melakukan inovasi?
4. Mengapa teknologi tidak boleh menjadi tujuan utama transformasi pendidikan?
5. Jelaskan hubungan antara data dan pengambilan keputusan sekolah.
6. Apa saja hambatan inovasi di sekolah?
7. Bagaimana kepala sekolah dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan?
8. Apa yang dimaksud dengan transformasi digital yang inklusif?
9. Bagaimana inovasi dapat disesuaikan dengan kondisi sekolah di Papua?
10. Buatlah satu rancangan inovasi manajemen sekolah berdasarkan masalah nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Amka, H. (2021). *Buku ajar manajemen dan administrasi sekolah*. Nizamia Learning Center.
- Anand, G., Atluri, A., Crawford, L., Pugatch, T., & Sheth, K. (2023). Improving school management in low and middle income countries: A systematic review. *Economics of Education Review*, 97, 102464.
- Bahri, A. S., & Napsin. (2022). Manajemen hubungan antara sekolah dengan masyarakat. *EQUILIBRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 9(2).
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design*. Cengage.
- Depdiknas. (2008). *Pedoman manajemen berbasis sekolah (MBS)*. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Distributed leadership: A systematic literature review. (2025). *Strategy & Leadership*, 53(3), 299–320.
- Epstein, J. L. (2018a). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (3rd ed.). Routledge.
- Epstein, J. L. (2018b). School, family, and community partnerships in teachers' professional work. *Journal of Education for Teaching*, 44(3), 397–406.
- Epstein, J. L., Sanders, M. G., Sheldon, S. B., Simon, B. S., Salinas, K. C., Jansorn, N. R., Van Voorhis, F. L., Martin, C. S., Thomas, B. G., Greenfeld, M. D., Hutchins, D. J., & Williams, K. J. (2018). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (4th ed.). Corwin.
- Fatmala, S. (2022). Evaluasi program manajemen sekolah dalam peningkatan mutu. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 12(1).
- Hallinger, P. (2025). Principal instructional leadership and teacher attitudes: A meta-analytic review, 1989–2024. *European Journal of Education*.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw-Hill.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025a). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah*.

- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025b). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 11 Tahun 2025 tentang pemenuhan beban kerja guru.*
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025c). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 13 Tahun 2025 tentang perubahan atas Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 tentang kurikulum pada pendidikan anak usia dini, jenjang pendidikan dasar, dan jenjang pendidikan menengah.*
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025d). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 21 Tahun 2025 tentang standar tenaga kependidikan pada pendidikan anak usia dini, jenjang pendidikan dasar, dan jenjang pendidikan menengah.*
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2026a). *Kepmendikdasmen Nomor 63 Tahun 2026 tentang indikator rapor pendidikan satuan pendidikan dan rapor pendidikan daerah.*
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2026b). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 4 Tahun 2026 tentang perlindungan bagi pendidik dan tenaga kependidikan.*
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2026c). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 8 Tahun 2026 tentang petunjuk teknis pengelolaan dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan.*
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2026). *Teknis pengelolaan dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan, Lampiran II Permendikdasmen Nomor 8 Tahun 2026.*
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 75 Tahun 2016 tentang komite sekolah.*
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2022). *Permendikbudristek Nomor 9 Tahun 2022 tentang evaluasi sistem pendidikan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah terhadap pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.*
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023a). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 22 Tahun 2023 tentang standar sarana dan prasarana pada pendidikan anak usia dini, jenjang pendidikan dasar, dan jenjang pendidikan menengah.*
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023b). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi*

Nomor 47 Tahun 2023 tentang standar pengelolaan pada pendidikan anak usia dini, jenjang pendidikan dasar, dan jenjang pendidikan menengah.

Kemendikbud. (n.d.). *Buku/panduan supervisi akademik.*

Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Essentials of management.* McGraw-Hill.

Kompri. (2020). *Manajemen pendidikan: Teori dan praktik.* Alfabeta.

Mulyasa, E. (2009). *Manajemen berbasis sekolah.* Remaja Rosdakarya.

OECD. (2023). *Shaping digital education: Enabling factors for quality, equity and efficiency.* OECD Publishing.

Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan. (2025). *Rapor Pendidikan Indonesia 2025: Capaian dan agenda perbaikan.* Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah.

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

Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.*

Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang pendanaan pendidikan, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2022.*

Richardson, J. W., & Khawaja, S. (2025). Meta-synthesis of school leadership competencies to support learner-centered, personalized education. *Frontiers in Education, 10.*

Sagala, S. (2013). *Manajemen pendidikan kontemporer.* Alfabeta.

Sudrajat, A. (2020). Penerapan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 27*(1).

Tan, C. Y., Dimmock, C., & Walker, A. (2024). How school leadership practices relate to student outcomes: Insights from a three-level meta-analysis. *Educational Management Administration & Leadership, 52*(1), 6–27.

UNESCO. (2023a). *Global education monitoring report 2023: Technology in education A tool on whose terms?*

UNESCO. (2023b). *Transforming education for the future.*

UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education Lead for learning.*

UNESCO IIEP. (2024). *4 lessons on the sustainable use of digital technology for transforming education*.

Yustiani, A. (2019). Supervisi akademik oleh kepala sekolah dalam peningkatan profesionalisme guru. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 8(3).

**RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)**



**Mata Kuliah:
Manajemen Sekolah**

**Dosen Pengampu:
Dr. Berlinda Setyo Yunarti, S. Sos
NIDN. 2720067001**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN KEAGAMAAN KATOLIK
SEKOLAH TINGGI KATOLIK SANTO YAKOBUS
MERAUKE**

2025



SEKOLAH TINGGI KATOLIK SANTO YAKOBUS MERAUKE
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN KEAGAMAAN KATOLIK

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

NAMA MATA KULIAH		KODE	RUMPUN MK	BOBOT (SKS)			SEMESTER	TGL PENYUSUNAN
Manajemen Sekolah		MKDK6	Mata Kuliah Dasar Kependidikan	T: 2	P: 0	L: 0	4	23 Januari 2025
Capaian Pembelajaran (CP)	CPL-PRODI yang Dibeatkan Pada Mata Kuliah							
	CPL 1 (S6)	Mampu bekerjasama dan memiliki kepekaan sosial terhadap umat dan masyarakat dengan dilandasi spiritualitas pelayanan						
	CPL 2 (P6)	Mampu mengembangkan kajian tentang pendidikan dan Keagamaan Katolik menggunakan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan inovatif untuk kepentingan pembelajaran, pengembangan keilmuan serta implementasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang memerhatikan dan menerapkan nilai humaniora dan moderasi beragama						
	CPL 3 (KU6)	Mampu memelihara dan mengembangkan jaringan kerja dengan pembimbing, kolega, rekan sejawat, tenaga non kependidikan baik di dalam maupun di luar lembaganya						
	CPL 4 (KU7)	Mampu bertanggungjawab atas pencapaian hasil kerja mandiri maupun kelompok dan melakukan supervisi dan evaluasi terhadap penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada pekerja yang berada di bawah tanggungjawabnya						
	CPL 5 (KU8)	Mampu melakukan proses evaluasi diri terhadap kelompok kerja yang berada di bawah tanggung jawabnya, dan mampu mengelola pembelajaran secara mandiri						
	CPL 4 (KK5)	Mampu mendesain dan melaksanakan program-program pendidikan, pembinaan dan pelatihan dalam bidang keagamaan Katolik dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara efektif dan efisien						
	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)							
	CPMK 1	Mahasiswa mampu menunjukkan kepekaan sosial dan semangat pelayanan Kristiani dalam manajemen sekolah yang responsif terhadap kebutuhan umat dan masyarakat.						
	CPMK 2	Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dan prinsip manajemen sekolah secara logis dan sistematis dengan mempertimbangkan nilai-nilai moderasi beragama dan konteks pendidikan Katolik.						
	CPMK 3	Mahasiswa mampu membangun dan mengembangkan jaringan kerja kolaboratif dengan tenaga pendidikan dan non kependidikan dalam dan luar lembaga pendidikan.						
	CPMK 4	Mahasiswa mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan manajerial sekolah secara bertanggung jawab, baik secara individu maupun dalam kelompok.						
	CPMK 5	Mahasiswa mampu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajemen sekolah dan menyusun laporan evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan perbaikan berkelanjutan.						
	CPMK 6	Mahasiswa mampu merancang program manajemen sekolah berbasis teknologi informasi secara efektif dan efisien dalam mendukung tata kelola pendidikan.						
	CPMK 7	Mahasiswa mampu mengembangkan inovasi dalam tata kelola sekolah Katolik melalui pendekatan transformatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan teknologi dan sosial.						
	Kemampuan Akhir Tiap Tahapan Belajar (Sub-CPMK)							
	Sub-CPMK 1	Menjelaskan konsep, prinsip, dan fungsi manajemen sekolah.						
	Sub-CPMK 2	Menganalisis perencanaan sekolah (RKS dan RKAS).						
	Sub-CPMK 3	Mendeskripsikan struktur organisasi dan pengorganisasian sumber daya sekolah.						
	Sub-CPMK 4	Menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah.						

	Sub-CPMK 5	Menjelaskan pengelolaan tenaga kependidikan dan sarana prasarana sekolah.
	Sub-CPMK 6	Menjelaskan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel.
	Sub-CPMK 7	Mendeskripsikan manajemen kurikulum, supervisi, dan evaluasi kinerja sekolah.
	Sub CPMK 8	Menganalisis hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pemberdayaan komunitas.
	Sub-CPMK 9	Merancang inovasi dan solusi strategis dalam manajemen sekolah berbasis teknologi dan nilai pelayanan.
Deskripsi Singkat MK	Mata kuliah ini membahas konsep, prinsip, fungsi, dan praktik manajemen sekolah yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dalam konteks pendidikan. Mahasiswa akan memahami peran kepala sekolah, tenaga kependidikan, serta berbagai kebijakan yang mendukung efektivitas sekolah.	
Materi Pembelajaran / Pokok Bahasan	1. Pendahuluan Manajemen Sekolah / Kontrak Perkuliahan dan Definisi, ruang lingkup, dan tujuan manajemen sekolah 2. Teori dan Konsep Dasar Manajemen Sekolah / Prinsip dan fungsi manajemen sekolah 3. Perencanaan dalam Manajemen Sekolah / Penyusunan RKS dan RKAS 4. Pengorganisasian Sekolah / Struktur organisasi sekolah 5. Kepemimpinan dalam Sekolah / Gaya kepemimpinan kepala sekolah 6. Pengelolaan Tenaga Kependidikan / Rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi guru dan staf 7. Pengelolaan Sarana dan Prasarana Sekolah / Pemeliharaan dan optimalisasi fasilitas sekolah 8. Pengelolaan Keuangan Sekolah / Sumber dana sekolah dan penggunaannya 9. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran / Implementasi kurikulum dalam manajemen sekolah 10. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat / Peran komite sekolah dan hubungan eksternal 11. Supervisi Pendidikan / Teknik supervisi bagi tenaga pendidik 12. Evaluasi Kinerja Sekolah / Indikator keberhasilan manajemen sekolah 13. Inovasi dalam Manajemen Sekolah / Digitalisasi dan manajemen berbasis teknologi 14. Etika dan Tantangan dalam Manajemen Sekolah / Etika kepemimpinan dan tantangan globalisasi	
Pustaka	Buku :	
		1. Amka H. (2021). Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah. Sidoarjo: Nizamia Learning Center. 2. Depdiknas. (2008). Pedoman Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. 3. Harold Koontz & Heinz Weihrich. (2008). Essentials of Management. McGraw-Hill. 4. Kompri. (2020). Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik. Bandung: Alfabeta 5. Mulyasa, E. (2009). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Remaja Rosdakarya. 6. Sagala, S. (2013). Manajemen Pendidikan Kontemporer. Bandung: Alfabeta.
	Jurnal Pendukung :	1. Sudrajat, A. (2020). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 27 No. 1. 2. Nuryani, A., & Widodo, W. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Sekolah Efektif. Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 6(2). 3. Yustiani, A. (2019). Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah dalam Peningkatan Profesionalisme Guru. Jurnal Ilmiah Pendidikan, Vol. 8(3). 4. Suparlan. (2020). Penggunaan TIK dalam Pengelolaan Sekolah. Jurnal Teknologi Pendidikan. 5. Fatmala, S. (2022). Evaluasi Program Manajemen Sekolah dalam Peningkatan Mutu. Jurnal Evaluasi Pendidikan, Vol. 12(1).
Media Pembelajaran	Perangkat lunak:	Perangkat keras:
	PPT, Zoom	LCD, Komputer, Whiteboard
Dosen Pengampu	Dr. Berlinda Setyo Yunarti, S. Sos, M. Pd	
Matakuliah prasyarat	Didaktik Metodik PAK	

Pertemuan ke-	Sub-CP-MK (Sebagai Kemampuan Akhir yang Diharapkan)	Indikator	Kriteria & Bentuk Penilaian	Metode Pembelajaran (estimasi waktu)	Materi Pembelajaran (pustaka)
1	2	3	4	5	6
1 - 2	Menjelaskan konsep, prinsip, dan fungsi manajemen sekolah.	1. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen sekolah. 2. Mahasiswa dapat menyebutkan prinsip-prinsip manajemen sekolah. 3. Mahasiswa dapat menjelaskan fungsi-fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan. 4. Mahasiswa mampu memberi contoh penerapan prinsip/fungsi manajemen dalam konteks sekolah Katolik	• Kuis • Hasil diskusi kelompok • Refleksi individu (studi kasus)	Ceramah interaktif Diskusi kelompok Presentasi kelompok Refleksi individu (TM = 4 x 50')	✓ Amka H. (2021), Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah. ✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah. ✓ Sagala, S. (2013), Manajemen Pendidikan Kontemporer
3 - 4	Menganalisis perencanaan sekolah (RKS dan RKAS).	1. Mahasiswa dapat menjelaskan pengertian dan tujuan perencanaan dalam manajemen sekolah. 2. Mahasiswa dapat menguraikan komponen-komponen RKS dan RKAS. 3. Mahasiswa dapat menganalisis hubungan antara visi-misi sekolah dengan perencanaan. 4. Mahasiswa mampu menyusun rancangan awal RKS dan RKAS sederhana. 5. Mahasiswa mampu mengidentifikasi permasalahan yang mempengaruhi efektivitas perencanaan sekolah.	• Analisis dokumen (RKS/RKAS contoh) • Tugas kelompok penyusunan draft • Refleksi tertulis individu	Ceramah singkat Studi dokumen RKS/RKAS Diskusi & simulasi penyusunan Refleksi individu (TM = 4 x 50')	✓ Amka H. (2021), Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah – Bab Perencanaan. ✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah. ✓ Depdiknas (2008), Pedoman Penyusunan RKS dan RKAS (PDF Direktorat Dikdasmen).
5 - 6	Mendeskripsikan struktur organisasi dan pengorganisasian sumber daya sekolah.	1. Mahasiswa dapat menggambarkan struktur organisasi sekolah dasar/menengah. 2. Mahasiswa dapat menjelaskan peran, tugas, dan tanggung jawab dalam struktur organisasi sekolah. 3. Mahasiswa dapat mengidentifikasi jenis sumber daya sekolah (manusia, sarpras, dana, informasi). 4. Mahasiswa dapat menyusun strategi pengorganisasian sumber daya yang efektif dalam mendukung tujuan pendidikan.	• Tugas membuat diagram organisasi • Diskusi kelompok dan presentasi • Refleksi individu (analisis organisasi sekolah setempat)	Ceramah interaktif Tugas membuat diagram & diskusi Presentasi kelompok Refleksi & penutup (TM = 4 x 50')	✓ Amka H. (2021), Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah. ✓ Kompri (2020), Manajemen Pendidikan. ✓ Sagala, S. (2013), Manajemen Pendidikan Kontemporer. ✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah.
7	Menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah	1. Mahasiswa dapat menjelaskan berbagai gaya kepemimpinan (transformasional, transaksional, demokratis, otoriter, melayani, dll). 2. Mahasiswa dapat menganalisis kelebihan dan kelemahan masing-masing gaya kepemimpinan. 3. Mahasiswa dapat mengaitkan gaya kepemimpinan	• Presentasi kelompok kecil • Studi kasus individu tertulis • Penilaian partisipasi diskusi	Ceramah singkat & pemantik Diskusi kasus kepemimpinan sekolah Simulasi & presentasi Refleksi individu (TM = 2 x 50')	✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah. ✓ Sagala, S. (2013), Manajemen Pendidikan Kontemporer. ✓ Amka H. (2021), Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah

		dengan efektivitas pengelolaan sekolah Katolik. 4. Mahasiswa dapat memberikan contoh situasi nyata gaya kepemimpinan kepala sekolah di lapangan			
8	UJIAN TENGAH SEMESTER (Tes Tertulis)				
9 - 10	Menjelaskan pengelolaan tenaga kependidikan dan sarana prasarana sekolah.	1. Mahasiswa dapat menjelaskan konsep tenaga kependidikan menurut peraturan pendidikan nasional. 2. Mahasiswa dapat menjelaskan prosedur rekrutmen, pembinaan, dan evaluasi tenaga kependidikan. 3. Mahasiswa dapat mengidentifikasi jenis-jenis sarana dan prasarana sekolah. 4. Mahasiswa dapat menganalisis prinsip pemeliharaan, inventarisasi, dan pemanfaatan sarana prasarana secara optimal. 5. Mahasiswa mampu mengkaitkan antara pengelolaan SDM dan sarpras dengan mutu layanan pendidikan di sekolah Katolik.	• Studi kasus (tertulis/lisan) • Presentasi kelompok • Refleksi individu berbasis pengalaman sekolah • Observasi partisipasi diskusi	Ceramah interaktif Diskusi kasus dan analisis dokumen Presentasi kelompok dan feedback Refleksi individu & penguatan dosen (TM = 4 x 50')	✓ Kompri (2020), Manajemen Pendidikan. ✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah. ✓ Amka H. (2021), Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah. ✓ Permendiknas No. 24 Tahun 2008 (tentang Standar Sarana dan Prasarana)
11	Menjelaskan pengelolaan keuangan sekolah secara transparan dan akuntabel.	1. Mahasiswa dapat menyebutkan sumber-sumber keuangan sekolah (BOS, Komite, dll). 2. Mahasiswa dapat menjelaskan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan sekolah. 3. Mahasiswa mampu menguraikan prosedur perencanaan dan pelaporan anggaran sekolah. 4. Mahasiswa mampu menganalisis contoh laporan keuangan sekolah.	• Tugas analisis laporan keuangan sekolah • Diskusi kelompok dan tanya jawab • Refleksi singkat individu	Ceramah pengantar Analisis dokumen (laporan BOS) Diskusi dan tanya jawab Refleksi akhir	✓ Amka H. (2021), Buku Ajar Manajemen dan Administrasi Sekolah. ✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah. ✓ Permendikbud No. 6 Tahun 2021 tentang Juknis BOS. ✓ Depdiknas (2008), Pedoman Pengelolaan Dana BOS.
12 - 13	Mendeskripsikan manajemen kurikulum, supervisi, dan evaluasi kinerja sekolah.	1. Mahasiswa dapat menjelaskan konsep manajemen kurikulum dan peran kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum. 2. Mahasiswa dapat mengidentifikasi komponen supervisi akademik. 3. Mahasiswa dapat menjelaskan tujuan dan teknik supervisi guru. 4. Mahasiswa dapat menyebutkan indikator kinerja sekolah. 5. Mahasiswa dapat menyusun rancangan evaluasi sederhana untuk menilai kinerja sekolah. 6. Mahasiswa dapat menghubungkan antara supervisi, kurikulum, dan evaluasi dalam pengembangan mutu sekolah Katolik.	• Tugas kelompok menyusun rencana evaluasi. • Presentasi hasil supervisi dan kurikulum. • Kuis materi dan refleksi individu	Ceramah pengantar: Diskusi dan tanya jawab Simulasi supervisi dan evaluasi Tugas kelompok dan presentasi Refleksi dan penutup	✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah. ✓ Sagala, S. (2013), Manajemen Pendidikan Kontemporer. ✓ Kompri (2020), Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik. ✓ Buku Panduan Supervisi Akademik oleh Kemendikbud

14	Menganalisis hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pemberdayaan komunitas	1. Mahasiswa dapat menjelaskan pentingnya hubungan sekolah dan masyarakat. 2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi peran komite sekolah dan lembaga mitra.- Mahasiswa dapat menganalisis bentuk-bentuk kemitraan dalam pemberdayaan komunitas.- Mahasiswa mampu menyusun gagasan kemitraan sekolah berbasis konteks lokal	• Studi kasus tertulis. • Diskusi kelompok dan presentasi mini. • Refleksi individual (format esai singkat).	Pemantik studi kasus Diskusi kelompok (kemitraan) Presentasi hasil kelompok Refleksi dan penutup Penguatan dosen	✓ Amka H. (2021), Manajemen dan Administrasi Sekolah. ✓ Kompri (2020), Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik. ✓ Mulyasa, E. (2009), Manajemen Berbasis Sekolah. ✓ Artikel: Sudrajat (2020), Penerapan MBS untuk Kemitraan Sekolah Masyarakat (Jurnal Administrasi Pendidikan).
15	Merancang inovasi dan solusi strategis dalam manajemen sekolah berbasis teknologi dan nilai pelayanan.	1. Mahasiswa mampu menjelaskan pentingnya inovasi dalam manajemen sekolah. 2. Mahasiswa mampu mengidentifikasi tantangan dan peluang digitalisasi di sekolah. 3. Mahasiswa mampu merancang solusi manajemen sekolah berbasis teknologi (misalnya: aplikasi administrasi, supervisi digital, sistem keuangan sederhana, dll). 4. Mahasiswa mampu mengaitkan inovasi dengan nilai pelayanan Katolik	• Proposal mini proyek (inovasi sederhana) • Presentasi kelompok • Observasi diskusi dan kolaborasi	• Diskusi kelompok • Presentasi kelompok • Tanggapan dan review dosen	✓ Suparlan (2020). Penggunaan TIK dalam Pengelolaan Sekolah. Jurnal Teknologi Pendidikan. ✓ Sagala, S. (2013). Manajemen Pendidikan Kontemporer. ✓ Kompri (2020). Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik. ✓ Dokumen Kemendikbud: Panduan Sekolah Digital dan Merdeka Belajar
16	UJIAN AKHIR SEMESTER				

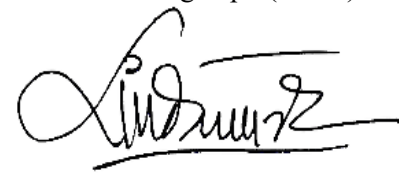
Mengetahui,
Ketua Program Studi



Yan Yusuf Subu, S. Fil, M. Hum



Merauke, 07 Januari 2026
Dosen Pengampu (Ketua)



Dr. Berlinda S. Yunarti, S. Sos, M. Pd