

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN SEKOLAH EFEKTIF: STUDI KASUS DI SEKOLAH SMART EKSELENSIA

Ekawati¹, Mudofar²

¹Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

²Sekolah Tinggi Agama Islam ALHIKMAH Jakarta, Indonesia

Corresponding e-mail: ekawati@uinjkt.ac.id

Abstract

This research aims to describe and analyze: (a) the implementation of effective school management in Smart Ekselensia (b) the role of the principal in applying the principles of Effective School Management (c) the implicative development of effective school management in Smart Schools of Ekselensia. This research is a qualitative research which uses the approach of researching case studies in SMART Ekselensia schools, data collection is done by observation, structured interviews, and document studies. Data analysis is done by giving meaning and interpretation to the data that was successfully collected with descriptive qualitative analysis, from that meaning then the writer made the conclusion. The results showed that SMART Ekselensia Indonesia School has implemented effective school management with the form or patterns of planning, organizing, implementation of management principles in schools, direction, control and supervision conducted by the Principal of SMART Ekselensia. The implementation of effective school management in SMART Ekselensia School was done based on the following criteria: First, there is a program manual document. Second, collaborative management cycle. Third, the existence of roles and efforts of the Principal in the development of effective school management. In addition, the implication is that the headmaster must have a clear ability and vision in carrying out his functions.

Keywords: Role of Principal, Effective School

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis: (a) penerapan manajemen sekolah yang efektif pada Sekolah SMART Ekselensia (b) peran kepala sekolah dalam menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Sekolah Efektif (c) pengembangan implisatif manajemen sekolah yang efektif di Sekolah SMART Ekselensia. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan penelitian studi kasus di Sekolah SMART Ekselensia, pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara terstruktur, dan studi dokumen. Analisis data dilakukan dengan memberikan makna dan interpretasi terhadap data yang berhasil dikumpulkan dengan analisis kualitatif deskriptif, dari makna tersebut kemudian penulis membuat kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sekolah SMART Ekselensia Indonesia memiliki manajemen sekolah yang efektif dengan bentuk atau pola perencanaan, pengorganisasian, implementasi prinsip-prinsip manajemen di sekolah, pengarahan, pengendalian, dan pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMART Ekselensia. Pelaksanaan manajemen yang efektif di Sekolah SMART Ekselensia dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut: Pertama, ada dokumen manual program. Kedua, ada siklus manajemen kolaboratif. Ketiga, adanya peran dan upaya Kepala Sekolah dalam pengembangan manajemen sekolah yang efektif. Selain itu, implikasinya kepala sekolah harus memiliki kemampuan dan visi yang jelas dalam menjalankan fungsinya.

Kata Kunci: Peran Kepala Sekolah; Sekolah Efektif

PENDAHULUAN

Standardisasi yang telah ditetapkan bagi pendidikan di Indonesia merupakan syarat minimal yang harus dipenuhi oleh lembaga atau sekolah untuk menjadi sekolah yang baik. Berdasarkan peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 adalah kriteria minimum tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan meliputi: standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, serta standar penilaian.¹ Inilah beberapa standar yang telah ditetapkan pemerintah untuk menciptakan sekolah yang baik di berbagai wilayah Indonesia.

Pendidikan yang memiliki mutu baik tidak lahir serta merta begitu saja. Pendidikan bermutu lahir dari tiga komponen, yaitu: sistem perencanaan yang baik, materi dan sistem tata kelola yang baik, serta disampaikan oleh guru yang baik dengan komponen pendidikan yang bermutu.² Karena itu efektivitas merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran atau tujuan (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Lebih lanjut Abin menyatakan bahwa sekolah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan.³

Konteks sekolah efektif disini adalah sekolah yang memiliki daya saing, menjadi model bagi sekolah lain, sekolah yang mengantarkan muridnya mencapai kesuksesan dan lain sebagainya. Sekolah efektif juga identik dengan sekolah yang bermutu yakni sekolah yang mampu melakukan proses pematangan kualitas peserta didik yang dikembangkan melalui cara-cara yang membebaskan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakberdayaan, ketidakjujuran, ketidakmampuan, dan dari buruknya karakter.

Prinsip-prinsip mendasar sekolah efektif menurut Poster adalah; *pertama*, sekolah secara efektif berfokus sejauhmana mengenai sekolah. *Kedua*, sekolah yang efektif berarti ukuran hasil, biasanya dalam bentuk nilai prestasi standar dalam membaca dan menghitung. *Ketiga*, sekolah efektif dalam menanggapi program yang bertujuan meningkatkan ketidakadilan sosial dan pengaruh kelas sosial terhadap nilai-nilai pendidikan, dan mendorong ke arah alternatif sekolah, sekolah dapat secara efektif memperkuat aturan rekrutmen di sekolah berdasarkan kelas sosial. *Keempat*, sekolah yang efektif biasanya melibatkan jenis evaluasi dan peninjauan. *Kelima*, risiko sekolah yang efektif memungkinkan kembalinya penerapan kontrol, terutama tuntutan politik dan

¹ Idris Jamaludin, *Sekolah efektif dan Guru Efektif (studi Kasus di MTS NU Sabilul Muttaqin Kudus)*, Quality Vol. 4, No.2, 2016, hal: 68

² Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011)

³ Aan Komariah dkk, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), h.34, lihat pula Juanda Kasim, *Contextual Teaching and Learning (CTL)*, sebagai salah satu Alternatif Untu Dunia Pendidikan Indonesia, UNJ, 2005

manajemen yang dapat menegaskan atau mengembalikan bentuk dominasi dan distribusi kekuasaan.⁴

Poster juga menyebutkan lima poin utama mengenai karakteristik sekolah yang efektif sebagai ciri-ciri sekolah efektif, yaitu Pertama: fokus pengajaran sekolah yang efektif dinyatakan dengan jelas. Sangat menarik untuk dicatat seberapa sering istilah pengajaran muncul dalam literatur sekolah yang efektif. Kedua: sekolah yang efektif menggunakan penilaian dan peninjauan yang sistematis. Ketiga; di sekolah yang efektif ada harapan bahwa siswa belajar dengan baik. Keempat: Sekolah yang efektif memiliki suasana tertib dan aman yang kondusif untuk mendorong kegiatan belajar mengajar. Kelima: sekolah memiliki pendidik yang kuat sebagai kepala sekolahnya.⁵

Upaya untuk mengefektifkan sekolah bukanlah sesuatu yang sederhana karena ada banyak faktor yang berhubungan dan mempengaruhi keefektifan sekolah. Poster memberikan 5 faktor keefektifan sekolah yang disimpulkan dari hasil penelitiannya dengan apa yang disebut ekstrapolasi faktor efektivitas sekolah yaitu; 1) kepemimpinan pendidikan yang kuat, 2) harapan yang tinggi dari prestasi siswa; 3) penekanan pada keterampilan dasar, 4) suasana aman dan tertib, 5) evaluasi yang sering untuk kemajuan murid.⁶

Mengacu pada faktor-faktor yang berhubungan dan berpengaruh pada keefektifan sekolah di atas, dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang menunjang dan menentukan keefektifan sekolah. Di antara faktor-faktor tersebut adalah manajemen dan kepemimpinan sekolah yang efektif dan keterampilan dasar (kinerja) guru. Dua faktor tersebut sangat penting karena berhubungan secara langsung dan signifikan terhadap keefektifan sekolah.⁷

Sekolah yang baik atau efektif tentu dipimpin oleh pemimpin yang baik pula. Ciri dari pemimpin yang baik dalam sebuah lembaga pendidikan adalah tegas, terbuka, dan diikuti oleh para guru, pegawai tata usaha, dan semua siswanya. Kepala sekolah yang menjadi teladan bagi masyarakat sekolah adalah contoh pemimpin yang kuat. Selain itu pemimpin seperti ini juga melakukan manajemen terbuka dengan melibatkan semua komponen sekolah secara aktif, dan juga bertanggungjawab kepada orang tua siswa dan masyarakat. Contoh pemimpin seperti ini yang dapat menciptakan sekolah yang efektif karena mendapatkan dukungan dari berbagai pihak atas kepercayaan masyarakat kepadanya.⁸

⁴ Cyril Poster, *Restructuring: The Key to Effective School Management*, (London and New York: Routledge, 2005) h. 29

⁵ Poster Cyril, *Creating an Excelent School, Some New Managemen Techniques*, (London & New York, Routledge, Volume 1, Edisi 1, 2018) h. 98-102

⁶ Cyril Poster, *Restructuring: The Key to Effective School Management*, (London and New York: Routledge, Op.Cit, h.19

⁷ Gary A. Yukl, *Leadership in Organization* (British: Prentice Hall, 2001), h.37

⁸ Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2008), h. 18

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sekolah efektif merupakan sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses pembelajaran, dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan visi dan tujuan yang ditetapkan serta mampu memberdayakan setiap komponen penting sekolah, baik secara internal maupun eksternal, serta memiliki pengelolaan yang baik, transparan dan akuntabel.

Berkaitan erat dengan manajemen sekolah efektif, penulis mendapatkan informasi awal di lapangan bahwa salah satu sekolah yang beralamat di Bumi Pengembangan Insani, Jl. Raya Parung Bogor KM. 42, Ds. Jampang Kec. Kemang Kab. Bogor Jawa Barat 16310 yaitu Sekolah Smart Ekselensia Indonesia menyelenggarakan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang ditempuh selama lima tahun. Berdiri sejak tahun 2004, merupakan sekolah berasrama dengan peserta didiknya berasal dari keluarga tidak mampu yang mempunyai kemampuan kecerdasan yang baik dari berbagai daerah di Indonesia. Prestasi akademik dan non akademik. Fasilitas sarana prasarana yang lengkap. Sekolah ini juga telah memperoleh berbagai prestasi dalam berbagai macam lomba yang diikuti peserta didik. Lulusan tersebar dan terserap sangat baik, baik melanjutkan ke perguruan tinggi maupun bekerja. Perkembangan sekolah ini sangat jelas terlihat dari gambaran profil sekolah dan dari penelusuran penulis sekolah ini memang sangat berbeda perkembangan dan kemajuannya dibandingkan dengan sekolah yang setingkat dengannya

Oleh karena itu, peran kepala sekolah terkait pengembangan manajemen sekolah efektif ini sangat menarik untuk diteliti lebih mendalam, karena tidak semua kepala sekolah mampu melaksanakan tugas tersebut. Untuk mengungkap fenomena tersebut, penulis tertarik untuk menganalisa serta mendalaminya melalui suatu penelitian tentang Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Manajemen Sekolah Efektif dan menjadikan Sekolah Smart Ekselensia sebagai studi kasusnya.

METODE

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif karena ingin mengetahui fenomena yang dialami oleh subjek penelitian.⁹ Penelitian ini menggunakan rancangan studi kasus. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi dengan tujuan untuk mengeksplorasi dan melacak realitas fenomena yang sedang ditinjau secara memadai. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Sekolah SMART Ekselensia, Bogor, Jawa Barat..

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data yang berhubungan dengan pelaksanaan manajemen sekolah efektif di sekolah SMART Ekselensia, peran kepala sekolah dalam pengembangan manajemen sekolah efektif dan implikasi pengembangan

⁹ Lexy J Molleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001) h. 90

manajemen sekolah efektif di sekolah SMART Ekselensia. Dalam penelitian ini, Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

Observasi

Observasi adalah teknik atau cara pengumpulan data dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.¹⁰ Adapun kedudukan peneliti dalam penelitian ini tidak menggunakan observasi partisipan, tetapi hanya sebagai observer pasif, yaitu hanya bertindak sebagai pengumpul data. Catat aktivitas yang sedang berlangsung. Hal ini sesuai dengan pendapat Nana Syaodih, bahwa pengamatan pasif adalah peneliti hanya bertindak sebagai pengumpul data, mencatat kegiatan yang sedang berjalan.¹¹

Berdasarkan pengertian tersebut, maka observasi dalam penelitian ini dilakukan melalui hal-hal sebagai berikut: *pertama*; melakukan pengamatan berkaitan dengan lokasi atau tempat penelitian, bentuk bangunan, ketersediaan sarana prasarana. Peneliti mengambil tempat kajian Sekolah SMART Ekselensia yang beralamat di Bogor. *Kedua*; pengamatan terhadap suasana kegiatan belajar mengajar (KBM), suasana hubungan guru dengan guru yang lain, hubungan kepala sekolah dengan guru, hubungan sekolah dengan komite sekolah, hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik atau masyarakat. *Ketiga*; pengamatan terhadap aktivitas diantara proses KBM di sekolah, tenaga kependidikan dan kegiatan peserta didik. Observasi ini digunakan untuk memperoleh data tentang kondisi sekolah, kondisi guru, tenaga kependidikan, siswa, proses pembelajaran, sarana prasarana dan kurikulum yang diterapkan.

Wawancara Mendalam

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang memerlukan komunikasi langsung antara peneliti dan subjek atau responden.¹² Hal terpenting tentang wawancara mendalam adalah bahwa peneliti dapat memanfaatkan pendekatan ini untuk mengumpulkan data sepenuhnya.¹³

Untuk mengatasi terjadinya bias informasi yang diragukan kesahihannya, pada setiap wawancara dilakukan pengujian informasi dari informan sebelumnya dan diadakan pencarian sumber informasi baru. Seperti ketika peneliti mewawancarai kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan warga sekolah, wawancara direkam dan dipelajari secara mendalam, lalu peneliti berdiskusi dengan para guru atau informan lain yang memiliki

¹⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 94

¹¹ *Ibid.* h. 152

¹² Yatim Riyatno, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Surabaya: SIC, 2001), h. 67

¹³ Yatim Riyatno, *Metodologi Penelitian pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Surabaya: Unesa Press, 2008), h. 26, lihat pula. Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 310-312

hubungan erat dengan data-data penelitian yang ingin dikumpulkan. Selain itu juga dibuatkan panduan wawancara sesuai kebutuhan penelitian.

Dokumentasi

Penggunaan teknik dokumentasi bertujuan untuk melengkapi data yang diperoleh dari teknik observasi dan wawancara mendalam. Dokumen adalah catatan peristiwa sebelumnya yang dinyatakan dalam bentuk lisan, penulisan, dan karya.¹⁴

Dokumen menurut Pohan seperti dikutip Andi Prastowo juga bisa berupa arsip, akta, ijazah, laporan, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain terkait masalah yang diteliti.¹⁵

Dari sini peneliti mendapatkan data-data tentang Sekolah SMART Ekselensia yang meliputi:

1. Cetak biru Sekolah Smart Ekselensia, profil sekolah, Foto-foto yang berkaitan dengan input, proses, ouput, dan outcome yaitu berupa lokasi sekolah, foto KBM, foto ekstrakurikuler, foto kegiatan rapat-rapat, foto wawancara dengan kepala sekolah, guru, wali siswa, foto suasana kegiatan sekolah.
2. b. Program sekolah, Program kerja kepala sekolah, evaluasi sekolah, SK kepala sekolah, SK pendelegasian terhadap guru, SK beban mengajar guru, SK pembagian tugas pada kordinatir kegiatan ekstrakurikuler, SK atau piagam prestasi kepala sekolah, guru dan peserta didik serta piagam prestasi sekolah, jadwal KBM, gambaran umum RKAS.

Analisis data dilakukan dengan memberikan makna dan penafsiran terhadap data yang berhasil dikumpulkan dengan analisis deskriptif kualitatif, dari makna tersebut kemudian diberi kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Manajemen Sekolah Efektif di Sekolah SMART Ekselensia

Penjabaran seputar pelaksanaan manajemen sekolah efektif di Sekolah SMART Ekselensia dapat terlihat pada hal berikut ini yaitu: pertama: Pelembagaan Sistem berupa Manual Program yang dijadikan acuan teknis di Sekolah SMART Ekselensia, kedua; Siklus Manajemen Sekolah SMART Ekselensia. Ketiga: Peran atau usaha yang dilakukan Kepala Sekolah dalam pengembangan manajemen sekolah. Ketiga temuan tersebut penulis jelaskan dalam sub bab berikut ini.

Pertama: Pelembagaan Sistem: Manual Program Sekolah SMART Ekselensia.

¹⁴ Djam'an Satori dan Aan Komariyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 108

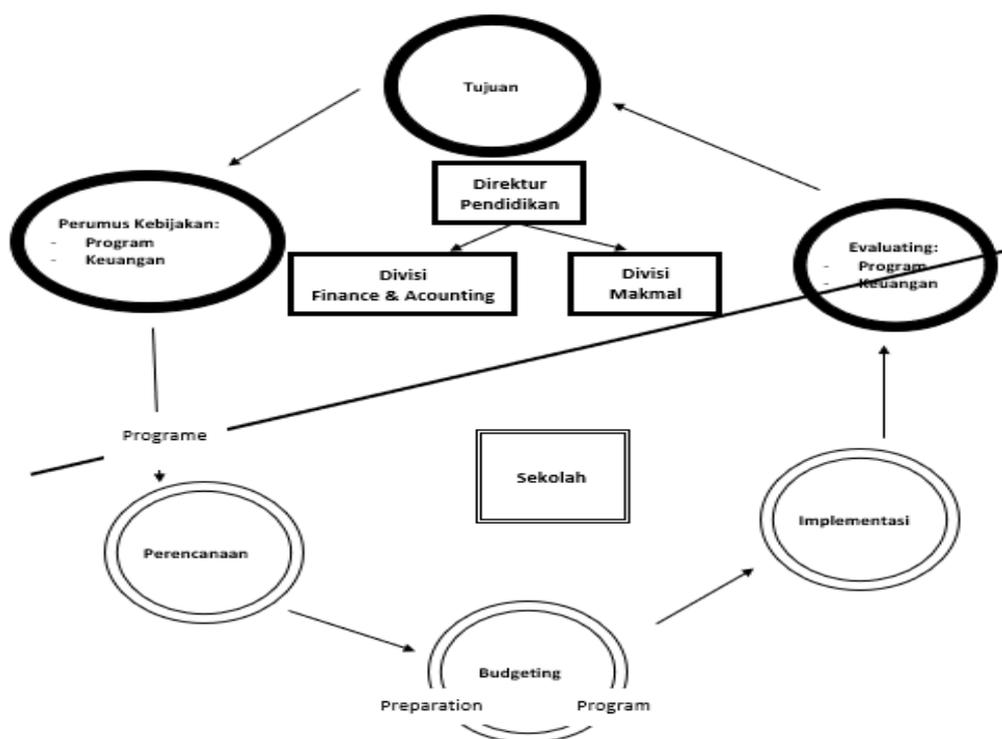
¹⁵ Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, (Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2012), h. 226

Sebagaimana terdapat dalam dokumen sekolah, bahwa dalam pelaksanaan program sekolah, para penanggung jawab program harus berlandaskan kepala petunjuk teknis program, yang dinamakan dengan Manual Program Sekolah.

Manual Program Sekolah SMART Ekselensia merupakan dokumen berisi tentang sistem yang digunakan oleh segenap pengelola sekolah atau Tim Pelaksana yang poin-poin tahapannya terdiri dari perencanaan, seleksi, pembinaan, monitoring dan evaluasi, serta wisuda atau pelepasan. Selanjutnya berisi indikator-indikator program, keterangan waktu dan petugas verifikator program, penanggung jawab program serta tagihan dokumen terkait yang menjadi bukti dari suatu program.

Adapun tujuan dari dokumen manual program tersebut sebagai acuan dalam perencanaan, seleksi, pembinaan, monitoring dan evaluasi serta program pelepasan dari alumni. Harapannya dengan acuan ini, program berjalan efektif dan efisien mencapai visi dan misi sekolah.

Kedua: Siklus Manajemen Sekolah SMART Ekselensia



Gambar 1. Siklus Manajemen Sekolah SMART

Siklus Manajemen di Sekolah SMART Ekselensia jika dielaborasi pada siklus tersebut memiliki enam fase, yaitu adanya penetapan tujuan (*Goal*), pembuatan kebijakan, tujuan dan pedoman luas, perencanaan program, persiapan dan persetujuan anggaran program, pelaksanaan, penilaian.

Kebijakan dan prioritas program yang ditetapkan General Manager melalui Makmal Pendidikan yang mewarnai perencanaan program oleh tim sekolah maupun Divisi *Finance & Accounting* berkaitan dengan anggaran. Artinya tim sekolah bertanggung jawab mempersiapkan rencana bagi pelaksanaan kebijakan yang terkait dengan program sekolah dan untuk mengidentifikasi sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung rencana tersebut. Suatu rencana program dan pola alokasi sumber daya yang diusulkan bersama membentuk anggaran program. Setelah anggaran program dipersiapkan oleh tim sekolah, anggaran tersebut harus disetujui oleh kelompok kebijakan khususnya divisi *finance & accounting* dan harus mencerminkan kebijakan dan prioritas yang disusun sebelumnya oleh kelompok tersebut.

Adapun yang menjadi ciri khusus dari siklus manajemen di Sekolah SMART Ekselensia tersebut adalah sebagai berikut: *pertama*; spesifikasi yang jelas dan tidak rancu pada tahap-tahap tersebut sebagai kepentingan kelompok yang bertanggung jawab atas penyusunan kebijakan (Makmal Pendidikan) dan tahap lain sebagai kepentingan kelompok yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan (Sekolah SMART Ekselensia). *Kedua*; definisi kebijakan yang berlaku merupakan seperangkat pedoman luas dan pengorganisasian kegiatan perencanaan sekitar program sekolah. *Ketiga*; pemisahan antara kelompok kebijakan (Direktur Pendidikan/Makmal/Finance & Accounting) dan Pelaksana Program (Sekolah) memberi kerangka kerja bagi pendekatan manajemen sekolah yang sejalan dengan generalisasi kepemimpinan dan strategi pengelolaan perubahan yang sukses.

Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Manajemen Sekolah Efektif

Fokus penelitian ini adalah peran kepala sekolah atau upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pengembangan manajemen sekolah efektif berdasarkan kajian teori yang penulis kemukakan. Penulis akan mendeskripsikan temuan-temuan penelitian kepada beberapa macam bagian, yaitu peran atau upaya kepala sekolah dalam; membangun visi misi dan tujuan sekolah, Membangun dan Mengembangkan Budaya Sekolah, Membangun sistem kerja, Membangun tim kerja, Membangun Sistem Pembiayaan, Supervisi Sekolah, Membangun Kerjasama, Serta Mengevaluasi manajemen.

Membangun Visi misi dan tujuan sekolah

Terlihat karakteristik visi sekolah SMART Ekselensia dipahami dan dimiliki oleh komunitas sekolah, memiliki keluasan dan kedalaman yang menjangkau berbagai dimensi yang menjadi nilai-nilai dasar lembaga, menginspirasi dan menyemangati setiap anggota

komunitas sekolah, mudah di komunikasi, misalnya dengan dibuat pendek sehingga bisa dipampang dimanapun.

Pada misi Sekolah SMART Ekselensia tersebut terlihat karakter misi sekolah yang dapat disimpulkan sebagai berikut: yaitu pertama ringkas, yaitu meskipun tidak sesingkat kalimat frase visi, misi sebaiknya cukup dinyatakan dalam satu kalimat, kedua misi menjelaskan hasil-hasil konkret yang hendak dicapai oleh sekolah, ketiga, bersifat inklusif, yaitu sesuai dengan nilai-nilai universal yang diyakini dalam pendidikan.

Pada tujuan sekolah terkait dengan kualitas hal-hal yang hendak dicapai dalam penyelenggaraan sekolah. Tujuan sekolah tersebut berupa hal-hal yang bisa diukur setiap saat ketika sekolah sudah berjalan.

Dalam proses menghidupkan visi, misi dan tujuan sekolah bahwa sebuah visi dan misi dan tujuan sekolah memerlukan kesamaan persepsi dari seluruh warga sekolah untuk menerjemahkannya, sehingga dapat hidup dapat kehidupan sehari-hari. Selain itu, komitmen dan kreativitas dalam menerjemahkan visi juga menjadi syarat agar visi sekolah benar-benar menjadi panduan dan hadir dalam kegiatan yang dilakukan oleh setiap unit kerja.

Berdasar pada gambar tersebut di atas Sekolah SMART Ekselensia merupakan sekolah yang tidak hanya berorientasi pada dimensi akademik saja, namun yang tidak kalah pentingnya yaitu dimensi non akademik, terutama yang berkaitan dengan peranan sekolah dalam membangun peserta didik menjadi manusia seutuhnya. Konkritnya, sekolah tidak hanya cukup bertanggung jawab mengantarkan peserta didik mencapai prestasi akademik yang gemilang, melainkan juga menjadikan anak didik yang berkepribadian dan berdaya guna.

Selain itu pengelolaan sekolah didasarkan atas nilai-nilai dasar yang mengilhami dan menyemangati pendirian dan pengembangan sekolah. Secara konseptual, nilai-nilai ini dibahasakan dalam visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk keperluan pelaksanaan di lapangan, nilai-nilai sekolah diterjemahkan ke dalam sejumlah panduan praktis yang meliputi panduan-panduan praktis dalam sumber daya manusia, keuangan, pengembangan mutu, pengelolaan asrama dan lain sebagainya. Bahkan tak kalah pentingnya, nilai-nilai dasar sekolah diterjemahkan ke dalam strategi pengembangan budaya sekolah dalam bentuk simbol-simbol sekolah, slogan, ritual atau rutinitas, tradisi dan beragam seremoni.

Membangun dan Mengembangkan Budaya Sekolah

Sekolah SMART Ekselensia memandang bahwa budaya sekolah sebagai suasana sekolah yang dimaknai dengan bagaimana warga sekolah berpikir dan bertindak. Budaya sekolah inilah yang menjadi ruh bagi terciptanya iklim sekolah yang kondusif. Dua hal di

atas pula yang sedang dibentuk oleh sekolah SMART Ekselensia. Sebagai salah satu sekolah yang menyeimbangkan pengetahuan dan akhlak mulia, sekolah SMART Ekselensia terus mencoba untuk menjaga dan mempertahankan budaya sekolah. Harapannya, budaya sekolah ini juga menjadi salah satu unggulan sekolah SMART Ekselensia. Sebagai sekolah yang awalnya didedikasikan untuk masyarakat kaum marjinal, budaya sekolah mutlak diperlukan karena didalamnya terdapat banyak perbedaan latar belakang keluarga yang berasal dari 34 provinsi seluruh Indonesia.

Beberapa pelebagaan budaya sekolah SMART Ekselensia yaitu: 1) *SMART Values* terdiri dari: *pertama*; Jujur yaitu warga sekolah memiliki komitmen dalam diri untuk berani mengatakan keadilan, menolak kecurangan, dan berani mengatakan kebenaran. *Kedua*; Santun yaitu setiap warga percaya bahwa setiap orang harus menjadi teladan, dengan cara berperilaku baik di setiap aktivitas. *ketiga*; Peduli yaitu warga sekolah memperlihatkan sikap empati, perilaku saling membantu dan saling menghormati satu sama lain. Mereka memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan dan menciptakan efek positif kepada lingkungan sekitar. *Keempat*; Disiplin yaitu warga sekolah terbiasa menyusun jadwal pada setiap aktivitas dan menjalankannya dengan komitmen yang kuat untuk menghormati waktu dan sistem. Serta *kelima*; Sungguh-sungguh yaitu warga sekolah memiliki mimpi besar di masa depan, disertai dengan motivasi yang tinggi untuk meraih mimpi mereka. 2) Budaya 5 S terdiri dari; Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun. 3) Budaya 5R terdiri dari; Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin. 4) Budaya TTMP terdiri dari; Tolong, Terima kasih, Maaf dan Permisi.

Beberapa pelebagaan budaya sekolah tersebut secara sadar diturunkan dari visi dan misi sekolah ke dalam praktik-praktik sederhana yang sifatnya operasional dalam keseharian warga sekolah. Meskipun sederhana, penerapan budaya sekolah di lapangan belum tentu mudah. Kunci utama penanaman nilai-nilai tersebut menurut Kepala sekolah adanya keteladanan. Karena tanpa adanya keteladanan dalam penerapan nilai dan pembiasaan, tentu sangat sulit atau bahkan mustahil menerapkan budaya sekolah, meski yang ringan sekalipun.

Pembangunan dan pengembangan budaya sekolah di Sekolah SMART Ekselensia merupakan tindakan sadar yang berdasar pada visi untuk menciptakan model pendidikan yang positif tidak saja bagi siswa tetapi juga bagi seluruh warga sekolah sebagai sebuah sistem yang senantiasa tumbuh dan berkembang. Pengelolaan sekolah, karenanya, merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk memastikan bahwa setiap bagian di dalam sistem sekolah tidak saja berfungsi dalam bentuk rutinitas tetapi secara terus menerus mencari dan mempraktekkan pengetahuan dan cara-cara baru yang diperoleh dari refleksi, pelatihan atau sumber pengetahuan lainnya.

Membangun sistem kerja

Dalam bagian ini, diungkapkan tentang penyelenggaraan sekolah dan bagaimana sistem kerja, struktur organisasi, pola komunikasi dibangun serta dikembangkan, serta bagaimana kinerja sekolah dievaluasi.

Keberadaan Makmal Pendidikan. Makmal Pendidikan sebagai mitra sekolah, memainkan perannya menjaga maupun optimasi implementasi kesisteman kelembagaan, melakukan kajian terhadap isu strategis pendidikan, mendampingi improvement maupun mendorong inovasi program melalui skema riset, menjaga pendokumentasian kelembagaan dan menjadi pusat sumber informasi lembaga dalam bidang pendidikan. Fungsi ini diharapkan dapat bahan pertimbangan dan rekomendasi bagi manajemen dalam pengambilan keputusan.

Kepala Sekolah mengawali semua kegiatan sekolah dengan melakukan Rapat Kerja Sekolah. Salah satu aspek terpenting yang mencirikan Rapat Kerja (Raker) Sekolah SMART EI adalah penerapan sekolah yang belajar yakni dalam bentuk pembukaan ruang yang seluas-luasnya untuk beraspirasi, berefleksi serta berdialog dan upaya-upaya yang serius untuk mengkonseptualisasi gagasan-gagasan baru yang tumbuh ke dalam program-program kerja.

Adapun yang menjadi ciri khusus dari siklus manajemen di Sekolah SMART Ekselensia adalah sebagai berikut: pertama; spesifikasi yang jelas dan tidak rancu pada tahap-tahap tersebut sebagai kepentingan kelompok yang bertanggung jawab atas penyusunan kebijakan (Makmal Pendidikan) dan tahap lain sebagai kepentingan kelompok yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan (Sekolah SMART Ekselensia). Kedua; definisi kebijakan yang berlaku merupakan seperangkat pedoman luas dan pengorganisasian kegiatan perencanaan sekitar program sekolah. Ketiga; pemisahan antara kelompok kebijakan (Makmal) dan Pelaksana Program (Sekolah) memberi kerangka kerja bagi pendekatan manajemen sekolah yang sejalan dengan generalisasi kepemimpinan dan strategi pengelolaan perubahan yang sukses.

Sedangkan struktur organisasi internal Sekolah SMART Ekselensia beserta pembagian kerja dan ketentuan-ketentuannya sendiri sebagaimana yang telah dikemukakan menegaskan bahwa pengelolaan sistem kerja bertumpu pada konsep dan kualitas kepemimpinan yang berdasar pada kemampuan berpikir sistematis, pengelolaan visi diri. Pembangunan sistem kerja juga bersandar pada analisis kebutuhan secara konseptual dan lapangan, pola-pola rekrutmen serta penempatan sumber daya manusia yang proporsional.

Model-model komunikasi efektif yang dibangun kepala sekolah merupakan usaha konkret sebagai upaya membangun komunikasi internal dan eksternal dan bagaimana evaluasi atas kinerja sekolah dilakukan.

Dinamika sistem kerja ini bisa dilihat pada pergeseran dan variasi jabatan terutama jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah sejenis. Dinamika sistemis di Sekolah SMART Ekselensia dengan adanya penyesuaian dalam struktur, perbaikan-perbaikan sistem komunikasi, pembaruan metode dan cara-cara pengelolaan serta bagaimana setiap sekolah dievaluasi

Membangun Tim Kerja

Pada bagian ini merupakan bagaimana Sekolah SMART Ekselensia mengelola sumber daya manusia. Salah satu pilihan terbaik bagi pembangunan dan pengembangan tim manajemen di Sekolah SMART EI adalah dengan mengadopsi konsep yang mempercayakan kelangsungan eksistensi dan perkembangannya pada keberhasilan proses pembelajaran individu dan tim. Pilihan ini merupakan sebagai sikap untuk tidak menerapkan konsep yang berbasis pendekatan otoritarian yang mengandalkan pemaksaan gagasan, sanksi, bahkan intimidasi.

Konsep ini memberikan ruang yang cukup bagi setiap individu dan tim dalam organisasi untuk belajar memperbarui dan menambah kapasitas mereka, mengembangkan kesadaran dan sensibilitas baru, serta berefleksi dan berdialog dalam rangka mempelajari secara seksama berbagai asumsi pengetahuan, keyakinan dan cara-cara bekerja.

Orientasi, pelatihan, pendampingan, dialog dan pembelajaran individual kemudian merupakan cara bagaimana setiap kepingan bisa menyesuaikan diri, menyusut pada sisi-sisi yang tumpang tindih atau sebaliknya melebar pada sisi-sisi yang berjarak.

Dalam membangun tim kerja, Sekolah SMART EI sebagai sebuah organisasi juga menjadikan fungsi pengawasan dan evaluasi individu maupun tim sebagai bagian dari upaya memperbaiki diri sekaligus pengembangan kapasitas. Pengawasan dan evaluasi menjadi instrumen untuk memastikan penyelenggaraan sekolah berjalan sesuai koridor yang sudah dibuat dan menjadi instrumen untuk otokratik.

Membangun Sistem Pembiayaan

Sekolah SMART EI sebagai sebuah kemitraan swasta dan pemerintah tidak hanya terbatas pada penyediaan dana, namun juga pengelolaan dan pertanggungjawabannya kepada publik dan pemerintah. Integrasi dalam pengelolaan pendidikan serta akuntabilitas memerlukan penyamaan persepsi dari pengelola sekolah sebagai pelaksana lapangan serta Yayasan Dompot Dhuafa sebagai pihak pengelola dana publik, juga orang tua sebagai bagian dari publik itu sendiri. Di sinilah visi, misi dan tujuan sekolah menjadi titik temu

bagi semua pihak yang bermitra dalam pendirian dan pengelolaan Sekolah SMART EI agar persepsi yang diusung memiliki keselarasan.

Salah satu aspek yang maha penting bagi pengelolaan sekolah, pembangunan sistem pembiayaan didasarkan atas prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas dan efisiensi. Secara teknis, sistem keuangan Sekolah SMART Ekselensia dilakukan dengan alur: penyusunan garis-garis besar anggaran sekolah, penyusunan dan penetapan RAPBS, pengisian sistem alokasi keuangan, dan fungsi-fungsi pengawasan serta evaluasi.

Keterpercayaan dalam pengelolaan keuangan, yang dibuktikan dengan hasil audit akuntan publik, memungkinkan sekolah untuk tidak terjebak pada praktik-praktik koruptif seperti suap dan markup anggaran serta ketidaktertiban administrasi. Keberhasilan ini pada gilirannya membuat sekolah bisa tetap berjalan dan menjadi fondasi yang kokoh tidak saja bagi upaya-upaya penggalangan dana untuk penyelenggaraan sekolah tetapi juga bagi kerjasama-kerjasama yang sudah berjalan dan akan dirintis oleh sekolah.

Supervisi Sekolah

Sesuai dengan *blue print* dan statuta sekolah, prinsip-prinsip supervisi Sekolah SMART EI meliputi, Pertama, penyelenggaraan supervisi didasarkan pada komitmen untuk menjaga dan mengawal kualitas pendidikan dan sebagai bahan refleksi bagi komunitas sekolah. Kedua, penyelenggaraan supervisi didasarkan pada prinsip-prinsip demokrasi yang dilakukan secara terbuka dan bertanggung jawab dengan memperhatikan berbagai masukan dan pertimbangan dari komunitas sekolah. Ketiga, Penyelenggaraan supervisi untuk mengoptimalkan segenap potensi, keunggulan dan talenta setiap unsur komunitas sekolah serta meningkatkan dan mengembangkan kualitas tim kerja dalam rangka memberikan layanan pendidikan yang berkualitas.

Berdasar pada prinsip-prinsip tersebut di atas, secara teknis Sekolah SMART EI melakukan pengawasan yang ditujukan untuk memberikan bantuan teknis di lapangan secara langsung guna memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan dan kinerja organisasi sekolah. Sasaran kegiatan supervisi adalah kelompok pendidik, yaitu kepala sekolah, guru, kepala asrama; dan non kependidikan, yaitu tenaga kependidikan dan bagian pendukung lainnya.

Tim supervisi di Sekolah SMART EI terdiri dari: Pertama, supervisi terhadap kepala sekolah, kepala asrama dilakukan oleh Direktur Pendidikan dengan dibantu oleh Tim Makmal Pendidikan. Kedua, supervisi terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan oleh kepala sekolah serta tim asistensi supervisi yang ditetapkan oleh kepala sekolah.

Terkait dengan supervisi kelas dan guru, Kepala Sekolah atau Tim Asistensi Supervisi melakukan supervisi terhadap dua aspek, yaitu perangkat administrasi dan kegiatan belajar mengajar.

Membangun Kerjasama

Prinsip utama yang dipegang dalam bekerjasama adalah “Synergy/Sinergi”, bahwa Sekolah SMART EI bisa sinergi pada individu atau lembaga mana pun yang bersedia bekerjasama. Sinergi disini berarti bagaimana menjalin hubungan kerjasama dalam rangka memberdayakan diri sendiri supaya memiliki kapasitas yang memadai sehingga bisa mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi secara wajar dan tanpa orientasi menyalahkan pihak manapun.

Dalam bekerjasama, beberapa prinsip operasional menjadi pegangan. Pertama, asas bebas dan aktif, bahwa kerjasama bisa dibangun dan dikembangkan dengan individu atau lembaga mana pun yang peduli pada pendidikan. Sejauh ini, Sekolah SMART EI telah menjalin kerjasama yang baik dengan lembaga-lembaga pemerintahan, kependidikan maupun non kependidikan, dengan lembaga swadaya masyarakat dan dengan berbagai perusahaan.

Kedua, kerjasama didasarkan atas asas keterbukaan dan partisipatoris. Sesuai prinsip ini kerjasama yang dilakukan Sekolah SMART EI menjunjung tinggi akuntabilitas, transparansi, dan keterbukaan bagi publik. Kerjasama juga berorientasi pada keterlibatan warga sekolah seluas-luasnya dan partisipasi aktif mitra kerjasama serta masyarakat secara umum sesuai dengan daya jangkau dari program yang dikerjasamakan.

Ketiga, kerjasama didasarkan atas prinsip saling memberdayakan, bahwa kerjasama yang dibuat tidak saja bermanfaat bagi Sekolah SMART EI tetapi juga bagi mitra kerjasama. Tolok ukur kerjasama bukanlah perhitungan finansial atau berorientasi laba, namun pada bagaimana membangun dan mengembangkan sikap saling percaya dan kemanfaatan sosial.

Keempat, kerjasama didasarkan atas asas kreativitas dan inovasi dimana kerjasama memungkinkan pengembangan kapasitas kognitif, afektif dan psikomotorik warga sekolah.

Prinsip tersebut menjadi pegangan bersama dalam menjalin kerjasama dengan pihak manapun, sehingga visi misi dan tujuan lembaga dapat tercapai. Selain bentuk kerjasama eksternal seperti tersebut di atas, Sekolah SMART EI juga melaksanakan program pelayanan masyarakat, dan ini salah satu kegiatan yang diminati siswa. Kegiatan yang dilakukan bukan sebatas menyumbang barang atau memberikan sesuatu yang bersifat

konsumtif, tetapi lebih jauh kegiatan berbagi pengetahuan, mengisi pengajian, berdakwah di mushola atau di masjid masyarakat sekitar

Mengevaluasi Manajemen.

Sebagai organisasi induk, Yayasan memiliki otoritas dalam melakukan evaluasi kinerja seluruh sumber daya kependidikan di Sekolah SMART EI. Selain itu Sekolah SMART EI juga memiliki kedudukan dan fungsi yang sama dengan sekolah lainnya. Sekolah berada di bawah naungan Dinas Pendidikan setempat. Sekolah juga memiliki kewajiban untuk memberikan laporan kegiatan secara rutin. Dinas pendidikan sebagai perpanjangan tangan dari kebijakan pemerintah menjadi “orang tua” sekaligus mitra sekolah dalam mengembangkan pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu sekolah.

Namun ada hal yang berbeda terkait Sekolah SMART EI bila dibandingkan dengan sekolah negeri. Di antaranya adalah Dinas Pendidikan tidak bisa melakukan evaluasi atas kinerja guru. Mekanisme evaluasi guru hanya dilakukan secara internal melalui sistem yang sudah dibuat sekolah. Dinas hanya sebatas melakukan pembinaan dan memberikan masukan kepada sekolah melalui pengawas sekolah. Dinas pendidikan juga tidak bisa terlalu jauh dalam mengatur program kerja sekolah maupun pembiayaan. Sekolah memiliki kewenangan penuh dalam menyusun dan menjalankan program kerja maupun pembiayaan. Namun, sekolah tetap memberikan laporan pertanggung jawaban atas penggunaan dana-dana yang diperoleh dari pemerintah.

Adapun berkaitan laporan perkembangan Sekolah SMART EI, dimana sebagai mekanisme kontrol atas kegiatan yang dilakukan, sekolah menyusun laporan perkembangan sekolah. Model pelaporan disusun berdasarkan unit kerja secara terstruktur. Guru melapor kepada Kepala Sekolah, Kepala Sekolah melaporkan kepada direktur sekolah, dan direktur sekolah melaporkan kepada Yayasan.

Laporan perkembangan yang dibuat sekolah memuat capaian akademik dan psikososial siswa, kinerja guru, program-program kerja, kegiatan ekstra kurikuler, kegiatan asrama, sarana prasarana, serta keuangan. Laporan disusun secara sistematis dan terukur dan disampaikan secara berkala kepada yayasan. Jenis laporan yang dibuat berupa laporan bulan, semester dan tahunan.

Terkait laporan capaian siswa, laporan tahunan memuat komparasi capaian semester 1 dan semester 2. Dari perbandingan itu guru dan manajemen sekolah bisa melakukan perbaikan dan langkah korektif jika ada beberapa hal yang kurang maksimal dilakukan.

Implikasi Pengembangan Manajemen Sekolah Efektif di Sekolah SMART Ekselensia

Gambaran tentang implikasi pengembangan manajemen sekolah efektif di Sekolah SMART Ekselensia dalam penjelasan di bawah ini sejalan dengan bagan Hubungan Sebab Akibat sebagaimana telah di jelaskan pada Bab II, di mana penyebab keberhasilan sekolah kebanyakan adalah berada dalam kendali seorang Kepala Sekolah. Dengan kata lain, kepala sekolah menjadi titik pusat yang berperan membangun manajemen sekolah yang efektif.

Adapun Implikasi dari pengembangan manajemen sekolah efektif di Sekolah SMART Ekselensia terutama terhadap peran kepala sekolah dapat tergambar pada uraian berikut ini.

Pertama, peran kepala sekolah dalam membangun visi, misi dan tujuan sekolah. Implikasinya adalah kepala sekolah harus mampu merumuskan visi, misi dan tujuan dengan menerima saran dan masukan dari berbagai pihak dan tidak menyimpang dari visi, misi dan tujuan Yayasan, Kepala sekolah harus mengembangkan visi menjadi misi dan tujuan sekolah yang bersifat lebih konkret dan lebih berorientasi pada tindakan, Kepala sekolah harus mampu menyelaraskan atau menyamakan persepsi visi, misi dan tujuan sekolah dengan semua warga sekolah baik saat program orientasi sumber daya sekolah, maupun saat pertemuan rapat kerja/rapat bulanan sekolah bagi tenaga pendidik dan kependidikan, saat program orientasi siswa baru, Kepala sekolah menandatangani kurikulum sekolah sebagai bentuk pengesahan terhadap salah satu poin penting dalam kurikulum, yaitu visi, misi dan tujuan sekolah, papan visi, misi dan tujuan sekolah sehingga dapat dibaca oleh semua orang.

Kedua, Membangun dan Mengembangkan budaya sekolah. Implikasinya sebagai berikut Kepala sekolah harus mampu mengembangkan budaya sekolah secara tertulis maupun tidak tertulis, Kepala sekolah harus mampu memunculkan simbol-simbol, ritual, tradisi dan seremoni, pada kegiatan-kegiatan formal sekolah dan dalam kegiatan non formal serta sosial di kalangan warga sekolah dalam rangka membangun keterikatan di antara warga sekolah, Penerapan komitmen bersama antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam mewujudkan budaya sekolah, Kepala Sekolah harus mampu menerapkan keteladanan dalam penanaman nilai dan pembiasaan, pelebagaan konsep sanksi bagi warga sekolah yang tidak konsisten dan komitmen terhadap nilai-nilai yang sudah disepakati, pelebagaan konsep penghargaan bagi warga yang berprestasi, memberikan himbauan secara terus menerus untuk sadar akan pentingnya nilai dan norma yang mengikat semua warga tanpa terkecuali serta konsistensi dalam memberi penghargaan bagi keteladanan atau penindakan untuk pelanggaran.

Ketiga, Membangun sistem kerja. Implikasi nya penerapan sekolah yang senantiasa menumbuhkan semangat belajar, dalam bentuk pembukaan ruang seluas-luasnya dalam beraspirasi, refleksi serta dialog untuk memunculkan ide-ide baru ke dalam program kerja pada setiap rapat kerja sekolah, rekrutmen dan penempatan sumber daya manusia yang profesional yang bersandar pada analisis kebutuhan, senantiasa membangun komunikasi

efektif dalam organisasi internal sekolah maupun eksternal khususnya dengan mitra sekolah yaitu makmal pendidikan, pembagian kerja dalam organisasi internal sekolah yang berdasar pada kemampuan berpikir sistematis serta pengelolaan visi diri, fokus terhadap tugas pokok sebagai penerima amanah dalam melaksanakan program dengan senantiasa mengadopsi strategi pengelolaan, pelaksanaan serta penilaian program sekolah, menjalin komunikasi dengan semangat kekeluargaan atau kebersamaan.

Keempat, Membangun Tim Kerja. Implikasinya sebagai berikut pengembangan tim kerja dengan konsep yang mempercayakan kelangsungan eksistensi dan proses pembelajaran individu dan tim bukan berbasis pendekatan otoriterian, pengembangan kemampuan profesional, pedagogis, sosial dan kepribadian calon guru dan karyawan melalui program orientasi, pelatihan, pendampingan dan dialog individual, pengawasan individu dan tim secara rutin dalam bentuk portofolio guru, lembaran verifikasi perangkat pembelajaran, monitoring kegiatan akademik, non akademik, monitoring pencapaian akademik siswa, pemetaan persentase pencapaian materi untuk guru dan siswa, penerapan evaluasi kelompok terarah, bertindak secara otentik, senantiasa berpikir kreatif.

Kelima, Membangun sistem pembiayaan. Implikasinya sebagai berikut pengelolaan sistem pembiayaan didasarkan atas prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas dan efisien, penyusunan garis-garis besar anggaran sekolah, penyusunan RAPBS, penetapan RAPBS, penetapan RAPBS menjadi APBS, pengisian sistem alokasi keuangan, pengawasan internal terhadap penggunaan biaya kegiatan sekolah.

Keenam, Supervisi sekolah. Implikasinya sebagai berikut supervisi dilakukan terhadap keseluruhan aspek persekolahan, pengawasan terhadap kinerja dilakukan secara berkala, pelibatan siswa dalam penilaian kinerja guru dengan mengisi angket penilaian terhadap guru, pelaporan ketika terjadi tindakan-tindakan yang melanggar aturan dan budaya sekolah, perbaikan kinerja individu dan tim dengan beberapa kegiatan diantaranya sharing, coaching, mentoring dan modeling.

Ketujuh, Membangun kerjasama. Implikasinya sebagai berikut Senantiasa berpegang pada prinsip sinergitas, bebas aktif, keterbukaan, partisipatoris serta memberdayakan dalam membangun kerjasama, Pengembangan kerjasama melalui sikap saling percaya dan kemanfaatan sosial, Pengembangan kerjasama didasarkan pada pengembangan kapasitas kognitif, afektif dan psikomotorik warga sekolah.

Kedelapan, Mengevaluasi manajemen. Implikasinya sebagai berikut evaluasi mencakup aspek manajerial, capaian akademik, dan perilaku siswa, analisis pencapaian program, teamwork, evaluasi ketercapaian visi, misi dan tujuan sekolah, Model pelaporan disusun berdasarkan unit kerja secara teratur.

Berdasarkan uraian tersebut di atas menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai motor penggerak harus mempunyai bekal dan arah yang jelas dalam melaksanakan fungsi dan memiliki kemampuan, pengetahuan, serta memahami peran sebagai pemimpin, edukator, administrator, supervisor, serta sebagai motivator untuk membuat kebijakan dan strategi agar pengelolaan sekolah dapat berjalan secara efektif.

PENUTUP

Sekolah SMART Ekselensia Indonesia telah mengimplementasikan manajemen sekolah efektif. Hal tersebut dapat terlihat dengan adanya dokumen manual program yang dijadikan acuan dalam proses perencanaan, seleksi, pembinaan, monitoring, dan evaluasi, sehingga program sekolah dapat berjalan dengan efektif dan efisien untuk mencapai visi misi dan tujuan sekolah yang dibuktikan terdapat Siklus manajemen kolaborasi. Peran dan upaya Kepala Sekolah dalam pengembangan manajemen sekolah efektif yaitu dengan melakukan hal-hal sebagai berikut: membangun visi, misi dan tujuan, membangun budaya kerja, membangun sistem kerja, membangun tim kerja, membangun sistem pembiayaan, supervisi sekolah, membangun kerjasama, mengevaluasi manajemen. Adapun implikasi dari pengembangan manajemen sekolah efektif di Sekolah SMART Ekselensia, yaitu kepala sekolah harus mempunyai keahlian dan visi yang jelas dalam melaksanakan fungsinya serta memiliki kemampuan, pengetahuan, serta memahami peran tidak hanya bertanggung jawab atas efektivitas sekolah dalam teknis akademik, tetapi semua kegiatan, keadaan lingkungan dengan kondisi dan situasi serta kemampuan menjalin hubungan dengan masyarakat sekitar menjadi tanggung jawab serta peran kepala sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Molleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Mulyasana, Dedy, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*,(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Poster, Cyril, *Creating an Excelent School, Some New Managemen Techniques*, London & New York, Routledge, Volume 1, Edisi 1, 2018.
- Poster, Cyril, *Restructuring: The Key to Effective School Management*, London and New York: Routledge, 2005.
- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Yogyakarta: AR-Ruzz Media, 2012

- Riyatno, Y., *Metodologi Penelitian pendidikan Kualitatif dan Kuantitatif*, (Surabaya: Unesa Press, 2008), h.26, lihat pula. Sugiyono, *Metodologi Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Riyatno, Y., *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya: SIC, 2001.
- Satori, D. dan Komariyah, A., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Sukmadinata, Nana S., *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- Suparlan, *Membangun Sekolah Efektif*, Yogyakarta: Hikayat Publishing, 2008.
- Yukl, Gary A., *Leadership in Organization*, British: Prentice Hall, 2001.