

UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN SEKOLAH EFEKTIF DI ABAD KE-21

Nasib Tua Lumban Gaol^{1)*}, Marina Letara Nababan²⁾

^{1,2}Manajemen Pendidikan Kristen, Institut Agama Kristen Negeri Tarutung

*Email: nasib.t.lumbangaol@gmail.com

Abstract

The effective school is not a new topic in the education context globally. However, in the context of Indonesian education, this seems neglected. To create an effective school is the responsibility of the principal; therefore, it is very important to understand how the school principal can create an effective school. This study aims to investigate what efforts need to be conducted by the school principal in order to create an effective school. Based on the result of study, there are ten important efforts that need performed by school principal to create effective school, namely: (1) creating vision, mission and goals, (2) making school policies, (3) implementing leadership, (4) conducting crisis management, (5) developing, monitoring, and evaluating curriculum and learning, (6) increasing the professionalism of educators and administrators, (7) managing finances, (8) creating a conducive culture, (9) involving education stakeholders, and (10) optimizing the utilization of technology and information.

Keywords: educational management, effective school, principal, school leader

Abstrak

Sekolah efektif merupakan sebuah topik yang tidak baru lagi dalam konteks pendidikan global. Namun, dalam konteks pendidikan Indonesia, topik tersebut terkesan terabaikan. Mewujudkan sekolah efektif menjadi tanggung jawab kepala sekolah; oleh karena itu sangat penting mengetahui bagaimana kepala sekolah dapat mewujudkan sekolah yang efektif. Studi ini bertujuan untuk mengetahui upaya apa saja yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah agar dapat terwujud sekolah yang efektif. Berdasarkan hasil studi, terdapat sepuluh upaya penting yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif di abad ke-21, yakni: (1) menciptakan visi, misi dan tujuan, (2) membuat kebijakan sekolah, (3) mengimplementasikan kepemimpinan, (4) melakukan manajemen krisis, (5) mengembangkan, mengawasi, dan mengevaluasi kurikulum dan pembelajaran, (6) meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, (7) memanajemen keuangan, (8) menciptakan budaya kondusif, (9) melibatkan stakeholder pendidikan, dan (10) mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan informasi.

Kata kunci: manajemen pendidikan, sekolah efektif, kepala sekolah, pemimpin sekolah

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan satuan pendidikan dasar dan menengah yang berperan vital mendukung pelaksanaan sistem pendidikan nasional. Sekolah harus beroperasi secara efektif agar dapat meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan sesuai dengan kemajuan atau perubahan global. Keberhasilan peningkatan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan mewujudkan sekolah yang efektif. Oleh karena itu,

mengupayakan sekolah efektif menjadi prioritas bagi banyak negara (Hellström & Hagquist, 2021).

Manajemen sekolah di Indonesia belum sepenuhnya terlaksana dengan efektif, sehingga mengakibatkan banyak sekolah beroperasi tidak optimal. Hal ini teridentifikasi dari setiap satuan pendidikan [sekolah] yang masih belum mencapai standar nasional pendidikan di Indonesia (Raharjo, Yuliana, & Yudha, 2018). Selain

itu, berbagai permasalahan berkaitan dengan praktik manajemen berbasis sekolah terjadi di Indonesia, yaitu rendahnya partisipasi orangtua siswa, kekurangan otoritas kepala sekolah dalam membuat keputusan, kesulitan beradaptasi, peran kepala sekolah dan komite sekolah yang tumpang tindih, terbatasnya pengembangan kompetensi yang tepat bagi para pemimpin sekolah, kekurangan sarana dan prasarana sekolah, kurangnya pengetahuan, dan keterbatasan keuangan sekolah (Rini, Ridwan, Sukanto, & Hariri, 2020).

Selanjutnya, permasalahan atau penyebab sekolah tidak efektif di Indonesia adalah faktor finansial dan faktor kepribadian setiap individu warga sekolah (Solihati, 2020). Kondisi finansial terkadang tidak mencukupi untuk melaksanakan program-program sekolah yang sudah disusun sebelumnya. Penelitian Bandur, Hamsal, dan Furinto (2022) menyampaikan seruan mendesak dari *stakeholder* pendidikan Indonesia untuk meningkatkan hibah sekolah tahunan. Selain itu, perlu juga menjadi perhatian yaitu faktor kepribadian, seperti ketidakstabilan motivasi semangat bekerja guru dan warga sekolah lainnya.

Terwujudnya sekolah efektif di Indonesia adalah penting dan mendesak. Hal ini sejalan dengan kondisi pandemi Covid-19 yang belum sepenuhnya berakhir, sehingga kehadiran sekolah efektif menjadi kebutuhan semua pihak karena telah terjadi perubahan pola kehidupan masyarakat, termasuk pelaksanaan pendidikan (Takdir, Zakiyah, Khairunnisa, & Nuryani, 2021). Sebenarnya, tidak hanya pada masa pandemi sekolah efektif menjadi kebutuhan, tetapi kebutuhan sepanjang hayat umat manusia karena sekolah berperan sebagai tonggak pembangunan sumber daya manusia. Artinya, sekolah harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada agar dapat berfungsi secara efektif.

Untuk memenuhi kebutuhan sekolah efektif di sepanjang masa, terkhusus pada abad ke-21 ini, penelitian atau kajian tentang sekolah efektif menjadi sebuah kebutuhan mendesak. Melalui berbagai studi dan penelitian tentang sekolah efektif, para praktisi dan *stakeholder* pendidikan dapat mengambil sikap dan tindakan yang tepat dalam mendukung peningkatan efektifitas manajemen sekolah. Sejalan dengan kebutuhan tersebut, meskipun kajian tentang sekolah efektif adalah penting, namun penelitian atau kajian membahas efektifitas operasional sekolah di Indonesia masih tergolong langka. Nurkolis dan Sulisworo (2018) merekomendasikan supaya dilakukan studi tentang sekolah efektif.

Memang, beberapa kajian atau penelitian tentang sekolah efektif di Indonesia telah dilakukan dalam satu dekade terakhir (Murfi, Fathurrochman, Atika, & Saiva Jannana, 2020; Nurkolis & Sulisworo, 2018; Takdir *et al.*, 2021). Namun, pengkajian atau penelitian tentang bagaimana upaya kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif belum ada dilakukan secara komprehensif. Padahal, sekolah efektif merupakan sebuah kebutuhan agar terjadi peningkatan mutu pendidikan nasional. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam studi ini adalah: bagaimanakah upaya kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di abad ke-21? Dengan demikian, studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah agar terwujud sekolah efektif di abad ke-21.

METODE

Studi ini dilakukan melalui kajian literatur tradisional yang beranjak dari pemikiran Jaap Scheerens (Scheerens, 2016), seorang pioner bidang sekolah efektif, dan ahli bidang manajemen sekolah lainnya, seperti Mulyasa (2015) dan hasil penelitian lainnya.

Meskipun metode review tradisional digunakan, penulis terlebih dahulu

mengevaluasi berbagai sumber yang digunakan dalam membahas pertanyaan dalam studi ini, sehingga dengan demikian dapat mengurangi bias dari adanya referensi yang kurang relevan dengan topik pembahasan. Selain itu, pemilihan referensi pun dilakukan berdasarkan relevansi topik dan kualitas artikel jurnal, buku, dan tesis atau disertasi yang membahas topik tersebut. Setelah berbagai referensi terkumpul, penulis mengklasifikasikan ide-ide yang sesuai dengan tujuan studi sehingga membentuk kohesi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Sekolah Efektif

Sekolah efektif dapat dimaknai sebagai sekolah yang dapat mencapai tujuan sekolah tersebut (Botha, 2010; Scheerens, 2016). Pencapaian dapat dilakukan sekolah dengan memanfaatkan setiap komponen penting sekolah baik komponen internal dan eksternal, melakukan sistem pengelolaan yang baik, akuntabel, dan transparan, supaya sekolah dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya secara efektif dan efisien (Supardi, 2021).

Sekolah efektif merupakan sekolah yang berfungsi dengan benar dan dapat meraih tujuannya. Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan memiliki tujuan yang sangat vital, yakni menolong peserta didik menjadi pribadi yang siap menghadapi periode kehidupannya supaya mampu beradaptasi dan berinovasi di masa mendatang. Oleh karena itu, untuk mengetahui efektifitas sekolah, ketercapaian tujuan sekolah harus diukur dari hasil belajar siswa.

Selanjutnya, efektifitas sekolah dapat diketahui dari seberapa baik sekolah tersebut dikelola oleh kepala sekolah dan seberapa baik orangtua dan komunitas dilibatkan (Botha, 2010). Artinya, efektifitas sekolah dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yakni efektifitas sekolah internal (*internal school effectiveness*) dan efektifitas sekolah

eksternal (*external school effectiveness*). Efektifitas sekolah internal berkaitan dengan efektifitas sekolah secara teknis. Secara internal, luaran sekolah dibatasi pada apa yang terjadi di dalam atau hanya setelah bersekolah, misalnya perilaku belajar, keterampilan yang dibutuhkan, dan perubahan-perubahan sikap. Sedangkan efektifitas sekolah eksternal dapat dikaitkan dengan seperti apa dampak positif dari luaran sekolah pada masyarakat atau pada kehidupan individu, misalnya penggerak sosial, produktifitas kerja, dan pencarian kekuasaan.

Upaya Mewujudkan Sekolah Efektif

Mengupayakan sekolah supaya dapat beroperasi secara efektif bukan hal yang mudah karena terdapat berbagai aspek yang berkaitan dengan efektifitas sekolah. Penelitian Arar dan Nasra (2020) mengungkapkan adanya hubungan signifikan antara pengambilan keputusan, manajemen sumber daya dan personel, ketersediaan sumber daya, dan struktur organisasi dengan efektifitas sekolah. Dari hasil riset tersebut terindikasi bahwa peran kepala sekolah berkontribusi penting mewujudkan sekolah efektif. Sehingga, kepala sekolah harus mampu memberdayakan berbagai sumber daya, seperti sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya informasi dan teknologi, dan sumber daya keuangan. Keempat sumber daya tersebut berperan penting karena saling berkaitan untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan (Takdir *et al.*, 2021). Oleh karena itu, pengaturan berbagai sumber daya di sekolah harus dilakukan dengan tepat agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah bertanggung jawab mewujudkan sekolah menjadi efektif. Jika pemimpin sekolah tidak mampu mengelola sumber daya sekolah dengan baik, maka lembaga pendidikan tersebut akan kesulitan berjuang untuk bertahan hidup dan berkembang

(Lumban Gaol, 2021). Studi saat ini telah mengidentifikasi beberapa upaya penting yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan visi, misi, dan tujuan

Sekolah efektif adalah berfokus pada pencapaian atau adanya harapan-harapan yang tinggi yang hendak dicapai (Scheerens, 2016) dengan adanya target-target yang didefinisikan secara jelas (Fang & Kant, 2011). Pencapaian sekolah yang tinggi terkandung dalam visi, misi, dan tujuan yang dibuat secara jelas. Kepala sekolah pun berperan penting menentukan apa visi, misi, dan tujuan sekolah. Pembuatan visi, misi, dan tujuan sekolah yang jelas dapat membantu kepala sekolah mengimplementasikan kepemimpinannya secara optimal (Lumban Gaol, Sitinjak, & Hasugian, 2021). Selain itu, proses komunikasi dan sistem koordinasi dapat dilakukan dengan baik di sekolah karena setiap warga sekolah sudah mengetahui hal apa yang hendak dicapai.

Lebih lanjut, pembuatan visi, misi, dan tujuan sekolah dapat dilakukan kepala sekolah lebih awal sebelum melakukan berbagai hal lainnya di sekolah. Sebagai contoh, perencanaan sekolah harus dirumuskan secara jelas yang mana harus mencakup rencana jangka panjang, rencana jangka menengah, dan rencana jangka pendek. Rencana jangka panjang sekolah dapat dirumuskan dalam rencana strategis, yaitu visi, misi, tujuan, kebijakan, strategi, dan program selama 5-10 tahun. Rencana jangka menengah meliputi strategi dan program yang akan dilakukan selama kurun waktu 3-5 tahun. Sedangkan rencana jangka pendek terdiri dari program yang disusun dan direalisasikan setiap tahun ajaran (Mulyasa, 2015).

2. Membuat kebijakan sekolah

Pembuatan kebijakan pendidikan di sekolah adalah sangat krusial untuk mewujudkan sekolah efektif. Hal tersebut dikarenakan sekolah harus mampu mengakomodir semua kebutuhan atau harapan *stakeholder* pendidikan agar mendukung terhadap pengupayaan ketercapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Sehingga, dalam hal tersebut, kepala sekolah sebagai pembuat keputusan harus membuat kebijakan yang tepat di sekolah. Nurkolis dan Sulisworo (2018) merekomendasikan supaya pembuatan berbagai kebijakan dapat mengembangkan regulasi atau kebijakan khusus tentang sekolah efektif atau efektifitas sekolah. Dengan kata lain, kebijakan sekolah harus dibuat sesuai dengan kebutuhan sekolah dengan menerjemahkan kebijakan pendidikan pada level meso dan makro; tetapi sesuai dengan konteks sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai pembuat kebijakan di sekolah harus membuat keputusan yang ideal agar kebijakan dapat menjawab kebutuhan sekolah. Riset menunjukkan bahwa pembuatan keputusan kepala sekolah berhubungan signifikan dengan efektifitas sekolah (Arar & Nasra, 2020). Ketika kepala sekolah semakin baik membuat keputusan/kebijakan, hasilnya semakin efektif pula sekolah tersebut. Sekolah sebagai sebuah organisasi dapat mempunyai kebijakan sebagai panduan operasional sekolah, misalnya kebijakan tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, kebijakan pedoman akademik sekolah, kebijakan kode etik sekolah, kebijakan struktur organisasi sekolah, dan kebijakan rencana kegiatan sekolah.

Pembuatan kebijakan di sekolah harus sesuai dengan kebutuhan internal dan eksternal sekolah atau *stakeholder* pendidikan. Pembuatan kebijakan sekolah sebaiknya mengikuti siklus kebijakan pendidikan yang terdiri dari enam tahapan, yaitu penentuan agenda, formulasi,

legitimasi, sosialisasi, implementasi, dan evaluasi (Lumban Gaol, 2022).

3. Mengimplementasikan kepemimpinan

Praktik kepemimpinan menjadi hal penting yang harus dilakukan oleh kepala sekolah agar terwujud sekolah efektif. *Pertama*, karena kepemimpinan kepala sekolah adalah bagian dari pribadi setiap pemimpin sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah (Lumban Gaol & Siahaan, 2021). *Terakhir*, karena tanpa kemampuan yang memadai dalam mengimplementasikan berbagai gaya kepemimpinan, kepala sekolah akan menemukan beragam kesulitan dalam mewujudkan sekolah yang efektif (Lumban Gaol, 2017).

Riset mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan signifikan dengan sekolah efektif (Mulyani, Meirawan, & Rahmadani, 2020; Nurkolis & Sulisworo, 2018). Artinya, semakin baik praktik kepemimpinan kepala sekolah, hasilnya semakin efektif pula sekolah. Hal tersebut terjadi karena melalui kepemimpinan kepala sekolah yang baik, *stakeholder* pendidikan dapat terinspirasi dan terpengaruh untuk berkontribusi terhadap kemajuan sekolah.

Terdapat *gaul-gaul* kepemimpinan yang dapat diimplementasikan kepala sekolah, misalnya kepemimpinan kurikulum, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan moral, kepemimpinan manajerial, kepemimpinan melayani, kepemimpinan strategis, kepemimpinan visioner, kepemimpinan autentik, kepemimpinan kolaborasi, kepemimpinan positif, kepemimpinan teknologi, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sistem, kepemimpinan kontigensi, dan kepemimpinan kolaboratif (Bush & Glover 2014; Daniëls, Hondeghe, & Dochy 2019;

Gumus et al. 2018; Lumban Gaol 2017; Murfi et al. 2020).

Melalui implemengatasi gaya kepemimpinan kepala sekolah yang tepada, maka dapat terjadi kesepakatan bersama dan perpaduan yang kokoh di antara semua pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga mendorong terwujudnya efektifitas sekolah. Dengan demikian, praktik kepemimpinan kepala sekolah sangat perlu dalam mengembangkan sebuah visi, mengelola program belajar mengajar, memahami dan mengembangkan orang, dan mendesain ulang organisasi (Scheerens, 2016).

4. Melakukan manajemen krisis

Kepala sekolah perlu melakukan manajemen krisis supaya dapat menjadikan sekolah sebagai organisasi pendidikan yang efektif. Merujuk pada Barclay (2004) sebuah krisis dapat terjadi ketika strategi koping atau menghadapi permasalahan kewalahan dan orang tersebut tidak dapat menyelesaikan situasi dengan segera. Sebuah krisis dapat berlangsung kapan dan dimana saja, termasuk di sekolah.

Krisis sekolah dapat didefinisikan sebagai peristiwa traumatis yang terkait dengan sekolah—baik yang terjadi di dalam maupun di luarnya—dan dicirikan oleh ketidakpastian, kompleksitas, urgensi, dan ambiguitas penyebabnya (Liou, 2015). Adapun peristiwa krisis di sekolah dapat berupa penembakan, penusukan, bentuk pembunuhan lainnya, aktivitas teroris, bunuh diri, kecelakaan lalu lintas, kebakaran besar atau bencana alam, yang mengakibatkan atau mungkin mengakibatkan kematian dan/atau cedera serius pada siswa, guru, dan staf (MacNeil & Topping, 2007).

Krisis sekolah yang terjadi dapat berdampak pada keselamatan dan keamanan fisik dan emosional siswa, demikian juga dengan kinerja sekolah (Metzgar, 2020). Kondisi krisis perlu menjadi perhatian serius kepala sekolah. Barclay (2004) menegaskan bahwa manajemen krisis yang efektif dapat

memberikan potensi besar untuk hasil yang baik di sekolah. Dengan kata lain, melalui manajemen krisis yang baik dilakukan oleh kepala sekolah, maka dapat mengurangi dampak buruk sebuah krisis terhadap sekolah tersebut. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu melakukan manajemen krisis (Murfi *et al.*, 2020).

Manajemen krisis yang efektif adalah melibatkan persiapan perencanaan sebelum sebuah krisis terjadi (Maya, 2014), sehingga sekolah dapat bertahan menghadapi krisis. Merujuk pada Robertson (2017) terdapat empat tahapan perencanaan manajemen krisis yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, yakni mitigasi, kesiapan, tanggapan, dan pemulihan. Selain itu, persiapan dan perencanaan dalam menghadapi krisis dapat dilakukan dengan pembentukan panitia pengarah, mendefinisikan krisis dan menentukan tingkat respons, menentukan tujuan, dan membuat sebuah profil komunitas (Metzgar, 2020).

5. Mengembangkan, mengawasi, dan mengevaluasi kurikulum dan pembelajaran

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus mampu mengembangkan kurikulum dan pembelajaran agar sekolah dapat beroperasi secara efektif. Pengembangan kurikulum dan pembelajaran terdiri dari kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum (Mulyasa, 2015). Kepala sekolah juga perlu memastikan bahwa kurikulum di sekolah telah sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman. Melalui proses pembelajaran yang dikembangkan dengan baik, maka kurikulum dapat terlaksana, sehingga tujuan pendidikan secara nasional, kelembagaan, kurikulum, dan instruksional dapat tercapai (Mulyasa, 2015).

Kurikulum dan pembelajaran di sekolah menjadi penentu atas ketercapaian prestasi belajar siswa. Semakin baik dan relevan kurikulum dan pembelajaran terlaksana di

sekolah, semakin efektif siswa belajar. Kurikulum dan pembelajaran di sekolah harus dirancang sedemikian rupa sehingga memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar banyak hal demi pengembangan potensi mereka.

Selanjutnya, setelah kurikulum dan pembelajaran dikembangkan, kepala sekolah juga harus melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap proses pembelajaran (Murfi *et al.*, 2020) secara rutin. Pengawasan bertujuan mengetahui bagaimana proses pelaksanaan kurikulum melalui kegiatan pembelajaran. Sedangkan evaluasi kurikulum bertujuan mengkaji dampak kurikulum yang diterapkan terhadap prestasi belajar siswa sehingga kurikulum resmi dapat direvisi jika perlu sesuai hasil pengawasan proses belajar mengajar di kelas. Untuk mengevaluasi efektifitas kurikulum kepala sekolah perlu memperhatikan prioritas kurikulum yang ditentukan, pemilihan dan penerapan metode pembelajaran dan buku-buku, kesempatan belajar, dan kepuasan terhadap kurikulum (Scheerens, 2016).

6. Meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan

Pendidik dan tenaga kependidikan haruslah memiliki profesionalisme selama bekerja di sekolah agar sekolah dapat efektif. Penelitian mengungkapkan motivasi dan semangat kerja pendidik tidak senantiasa baik (Solihati, 2020). Oleh karena itu, tenaga pendidik dan kependidikan perlu diberikan pelatihan dan pembinaan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan di sekolah.

Berbagai upaya perlu dilakukan kepala sekolah agar dapat meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. Misalnya, dengan mengikutkan guru pada kegiatan pembinaan yang dapat dilakukan melalui Program Induksi Guru Pemula (PIGP), Pendidikan Profesi Guru (PPG), Uji Kompetensi Guru (UKG), dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) (Hosan, 2016). Sedangkan bagi tenaga

kependidikan atau tenaga administrasi perlu ditingkatkan profesionalismenya melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan pengetahuan dan skill yang dibutuhkan di sekolah.

7. *Memanajemen keuangan*

Keuangan di sekolah harus dapat dikelola dengan baik karena sumber daya keuangan ini secara langsung dapat mendukung efektifitas dan efisiensi pengelolaan sekolah (Mulyasa, 2015). Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu melakukan manajemen keuangan sekolah dengan baik agar sekolah efektif. Pengelolaan keuangan terdiri dari penyusunan anggaran, pengalokasian keuangan, pengawasan penggunaan anggaran, dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan di sekolah (Mulyasa, 2015; Solihati, 2020).

Dalam kegiatan manajemen keuangan di sekolah terdapat tiga tugas penting yang harus dilakukan dan dikoordinasikan kepala sekolah. *Pertama*, pembuatan tindakan agar dapat melakukan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui kewenangan otorisator. *Kedua*, pengujian dan penginstruksian pembayaran terhadap semua tindakan oleh ordonator yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang ditetapkan. *Ketiga*, menerima, menyimpan, mengeluarkan, menghitung dan mempertanggungjawabkan keuangan yang dilakukan oleh bendahara sekolah. Kepala sekolah hanya dapat dimungkinkan berfungsi sebagai otorisator dan ordonator, tetapi tidak dibenarkan berfungsi sebagai bendahara sekolah. Sedangkan bendahara sekolah dapat berfungsi sebagai ordonator untuk menguji hak atas pembayaran (Mulyasa, 2015) yang akan dilakukan.

8. *Menciptakan budaya kondusif*

Budaya sekolah yang kondusif sangat perlu diciptakan kepala sekolah agar terwujud sekolah efektif. Riset

mengungkapkan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif dan kuat terhadap prestasi akademik siswa (Bayar & Karaduman, 2021). Meningkatkan budaya sekolah yang kondusif harus didukung dengan menciptakan nilai-nilai dan kepercayaan di lingkungan sekolah. Hal ini dikarenakan budaya yang kondusif memiliki pengaruh besar terkait bagaimana anggota organisasi berperilaku, melakukan pekerjaan, dan berinteraksi dengan orang-orang di dalam dan di luar organisasi (Cunliffe, 2008).

Schein (2017) mengklasifikasikan tiga tingkatan budaya di organisasi [termasuk sekolah] berdasarkan sejauh mana fenomena budaya yang ada, dan dapat terlihat. Ketiga level budaya organisasi dimulai dari sesuatu yang sangat nyata sampai dengan yang abstrak. *Pertama*, berbagai artefak (*artefacts*) merupakan sebuah struktur dan proses yang terlihat dan dapat dirasakan di organisasi, seperti bahasa, etiket, teknologi, emosi, kreasi artistik, gaya seperti dalam berpakaian, ritual, seremoni, mitos dan cerita-cerita dalam organisasi, dan lainnya.

Kedua, keyakinan dan nilai-nilai (*beliefs and values*) adalah akumulasi ide yang dimiliki anggota tentang pekerjaan mereka, seperti bagaimana pembuatan keputusan, bagaimana tim bekerja, dan bagaimana permasalahan terselesaikan. *Ketiga*, asumsi mendasar (*assumptions*) adalah sesuatu yang dipegang teguh oleh anggota kelompok sebagai cara untuk bekerjasama. Dengan demikian, ketika organisasi sudah memiliki nilai dan keyakinan, maka hal itu mendasari seseorang untuk bertindak dan menolak tindakan berdasarkan hal lain.

9. *Melibatkan stakeholder pendidikan*

Kepala sekolah harus mampu melibatkan *stakeholder* pendidikan agar berperan aktif demi mendukung terwujudnya sekolah efektif. *Stakeholder* pendidikan atau pemangku kepentingan pendidikan merupakan orang-orang atau sekelompok

orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan sekolah dan memiliki hubungan dengan sekolah. Stakeholder utama sekolah adalah guru, siswa, dan orangtua siswa (Odhiambo & Hii, 2012). Selain itu, *stakeholder* pendidikan di sekolah dapat juga terdiri dari administrator sekolah, pembuat kebijakan pendidikan, dan cendekiawan di bidang pendidikan.

Kemampuan kepala sekolah untuk melibatkan semua *stakeholder* pendidikan akan menentukan efektifitas sekolah. Nurkolis dan Sulisworo (2018) menegaskan peran aktif *stakeholder* pendidikan di sekolah adalah salah satu karakteristik sekolah efektif. Artinya, semakin banyak *stakeholder* pendidikan yang terlibat aktif di sekolah, maka semakin besar kemungkinan sekolah menjadi efektif. Oleh karena itu, kepala sekolah harus melibatkan *stakeholder* pendidikan melalui kegiatan mempromosikan program-program sekolah—telah terlaksana, sedang terlaksana, dan akan dilaksanakan—supaya *stakeholder* pendidikan memahami sekolah tersebut (Mulyasa, 2015). Selain itu, kepala sekolah dapat melakukan promosi melalui adanya laporan kepada orang tua murid, surat kabar, bulletin sekolah, pameran sekolah, penjelasan staff sekolah, radio, televisi, sosial media (facebook, instagram, website, dan media lainnya), dan laporan tahunan.

10. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan informasi

Pada abad kedua puluh satu ini, setiap orang sudah dapat saling terkoneksi karena teknologi komunikasi informasi dan ledakan pengetahuan telah mengecilkan dunia menjadi sebuah desa global (Malik, 2018). Peran teknologi komunikasi dan informasi telah membawa perubahan signifikan dalam kehidupan umat manusia. Kondisi ini dikenal dengan ‘teknologi digital’ dimana informasi lebih mudah berpindah, dihadirkan, dimanipulasi dan dihadirkan kembali (Byram, Holmes, & Savvides, 2014).

Dampak kemajuan teknologi dan informasi tersebut pun memengaruhi kondisi sekolah, sehingga apabila sekolah tidak memanfaatkan teknologi dan informasi, maka kecil kemungkinan sekolah menjadi efektif. Sehingga, pemanfaatan teknologi dan informasi dalam mewujudkan sekolah efektif adalah sebuah keharusan.

Untuk dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi dan informasi, kepala sekolah harus memiliki kemampuan yang memadai dalam menggunakan teknologi dan informasi. Pemanfaatan teknologi ini berkaitan dengan cara pekerjaan dilakukan atau metode dan peralatan yang digunakan. Setiap organisasi, termasuk sekolah, memiliki setidaknya salah satu bentuk dari teknologi untuk mengubah *inputnya* ke dalam *output* (Robbins *et al.*, 2017). Contohnya, komputerisasi proses administrasi di sekolah dan pemanfaatan *e-learning* dalam pembelajaran.

SIMPULAN

Sekolah efektif adalah sekolah yang mampu mencapai tujuannya dengan optimal. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mewujudkan sekolah yang efektif sangat penting. Studi ini mengidentifikasi upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif di abad ke-21, yaitu menciptakan visi, misi dan tujuan, membuat kebijakan sekolah, mengimplementasikan kepemimpinan, melakukan manajemen krisis, mengembangkan, mengawasi, dan mengevaluasi kurikulum dan pembelajaran, meningkatkan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan, memajemen keuangan, menciptakan budaya kondusif, melibatkan *stakeholder* pendidikan, dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan informasi.

Meskipun telah teridentifikasi beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di abad

ke-21 seperti yang disajikan di atas, namun hal tersebut masih sebatas kajian konseptual. Oleh karena itu, penulis sangat menyarankan supaya dilakukan penelitian empiris terkait manajemen sekolah efektif di Indonesia karena masih minimnya penelitian terkait topik tersebut.

REFERENSI

- Arar, K., & Nasra, M. A. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(1), 186–204.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85–107.
- Barclay, C. (2004). Crisis management in a primary school. *Teacher Development*, 8(2–3), 241–261.
- Bayar, A., & Karaduman, H. A. (2021). The effects of school culture on students academic achievements. *Shanlax International Journal of Education*, 9(3), 99–109.
- Botha, R. J. (2010). School effectiveness: Conceptualising divergent assessment approaches. *South African Journal of Education*, 30(4), 605–620.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership and Management*, 34(5), 553–571.
- Byram, M., Holmes, P., & Savvides, N. (2014). Critical thinking for 21st-century education: A cyber-tooth curriculum? *Prospects*, 14(4), 559–574.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization Theory*. London: Sage Publications.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110–125.
- Fang, Y., & Kant, K. (2011). *Fundamentals of management: concepts and principles*. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25–48.
- Hellström, L., & Hagquist, C. (2021). School effectiveness in Sweden: psychometric properties of an instrument to measure pedagogical and social climate (PESOC) focusing on pedagogical leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 24(6), 855–875.
- Hosan, M. (2016). *Etika profesi pendidik: pembinaan dan pemantapan kinerja guru, kepala sekolah, serta pengawas sekolah*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Liou, Y. H. (2015). School crisis management: A model of dynamic responsiveness to crisis life cycle. *Educational Administration Quarterly*, 51(2), 247–289.
- Lumban Gaol, N. T. (2017). Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213–219.
- Lumban Gaol, N. T. (2021). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–18. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Lumban Gaol, N. T. (2022). Policy process in the context of education: a content analysis. *Jurnal Akuntabilitas*

- Manajemen Pendidikan*, 10(1), 1–13.
- Lumban Gaol, N. T., & Siahaan, K. R. (2021). Eksplorasi skill kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan. *Manajemen Pendidikan*, 16(2), 97–112.
- Lumban Gaol, N. T., Sitinjak, T. R., & Hasugian, J. W. (2021). Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah Kristen di masa Pandemi Covid-19. *Regula Fidei: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 6(2), 81–96.
- MacNeil, W. K., & Topping, K. J. (2007). Crisis management in schools: Evidence-based postvention. *Journal of Educational Enquiry*, 7(2), 1–20.
- Malik, R. S. (2018). Educational challenges in 2^{1st} century and sustainable development. *Journal of Sustainable Development Education and Research*, 2(1), 9–20.
- Maya, I. Ç. (2014). Primary school principals' crisis management skills. In S. Banerjee & S. S. Erçetin (Eds.), *Chaos, Complexity and Leadership 2012* (pp. 95–102). New York London: Springer.
- Metzgar, M. (2020). Preparing schools for crisis management. In R. Stevenson (Ed.), *What Will We Do?: Preparing a School Community to Cope with Crises* (pp. 25–43). London, United Kingdom: Routledge.
- Mulyani, H., Meirawan, D., & Rahmadani, A. (2020). Increasing school effectiveness through principals' leadership and teachers' teaching performance, is it possible? *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 39(2), 279–292.
- Mulyasa, H. E. (2015). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murfi, A., Fathurrochman, I., Atika, A., & Saiva Jannana, N. (2020). Kepemimpinan sekolah dalam situasi krisis Covid-19 di Indonesia. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 119–136.
- Nurkolis, N., & Sulisworo, D. (2018). School effectiveness policy in the context of education decentralization. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 12(2), 244–252.
- Odhiambo, G., & Hii, A. (2012). Key stakeholders' perceptions of effective school leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(2), 232–247.
- Raharjo, S. B., Yuliana, L., & Yudha, Y. H. (2018). Capaian standar nasional pendidikan sebagai prediktor mutu sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 3(2), 129–140.
- Rini, R., Ridwan, R., Sukamto, I., & Hariri, H. (2020). School-based management in Indonesia: Decision-making, problems, and problem-solving strategy. *International Conference on Progressive Education (ICOPE 2019)*, 422(47), 229–235.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Fundamentals of management: Management myths debunked!* Boston, United State of America: Pearson Education Limited.
- Robertson, N. C. (2017). Principal preparedness for crisis management in Urban High Schools. *ProQuest Dissertations and Theses*, 143. <https://search.proquest.com/docview/2002273579?accountid=17242>
- Scheerens, J. (2013). What is effective schooling? A review of current thought and practice. Retrieved from <https://research.utwente.nl/en/publications/what-is-effective-schooling-a-review-of-current-thought-and-pract>.
- Scheerens, J. (2016). Educational effectiveness and ineffectiveness: A critical review of the knowledge base. In *Educational Effectiveness and Ineffectiveness*. New York London:

- Springer Dordrecht Heidelberg.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Solihati, T. (2020). Model kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan sekolah efektif. *Indonesian Journal of Education Management & ...*, 4(1), 1–5.
- Supardi, S. (2021). *Sekolah efektif: Konsep dasar dan praktiknya*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Press.
- Takdir, M., Zakiyah, K., Khairunnisa, N., & Nuryani, L. K. (2021). Analisis sekolah efektif di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 136–145.