

Kecerdasan Manajemen dalam Pengelolaan Sekolah Unggulan

Didi Sartika

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Kabupaten Simeuleu

e-mail; didipassahuncak@gmail.com

Abstrak: Jumlah lembaga pendidikan yang mampu menjawab tantangan globalisasi sangat terbatas sehingga output yang dihasilkan lebih banyak yang merusak daripada sebagai solusi di masyarakat. Peran strategis organisasi SDM telah tumbuh lebih strategis disebabkan penggunaan orang dalam organisasi dapat menyediakan keunggulan kompetitif, baik domestik maupun internasional. Ditengah maraknya upaya membangun kualitas pendidikan di Indonesia adalah berdirinya sekolah unggulan. Sekolah unggulan dipandang sebagai salah satu alternatif yang efektif untuk meningkatkan keunggulan kompetitif SDM. Dalam perkembangannya animo masyarakat yang semakin meningkat dalam memasukkan anaknya ke sekolah unggulan membuktikan bahwa program ini berhasil. Artikel ini mengkaji konsep sekolah unggul. Sekolah unggul merupakan lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan baik dari aspek tradisi keilmuannya maupun sisi transmisi dan intensitas -umat Islam-. Sedangkan yang dimaksud dengan manajemen yang cerdas dalam pembahasan kali ini adalah bagaimana membangun kapasitas sekolah melalui reformulasi kelembagaan, kurikulum, dan metodologi. Perbaikan dan pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja sekolah. Hal tersebut membutuhkan suatu strategi yang cerdas yang terimplementasikan lewat sebuah sistem manajemen yang kreatif dan inovatif. Dalam artikel ini melalui kajian teori menghasilkan kesimpulan dalam pengelolaan sekolah efektif. Karakteristik dari implementasi manajemen yang cerdas antara lain: (1) bekerja dengan target (skala prioritas); (2) menyusun strategi berjangka; (3) mengelola jaringan bisnis; (4) mengelola perubahan; (5) pengembangan kapasitas organisasi (kreativitas dan inovasi); (6) menciptakan karakteristik kekhasan sekolah yang menjadi program unggulan;

Kata Kunci: *Manajemen, Sekolah Unggul.*

Abstract: In fact, there is a big gap between good and bad educational institutions. Good schools are supported by sufficient funding. Then it is not surprising graduated from bad school instead become problems in the society. Accordingly, need improvement of the education system with optimizing teacher capability in the school. The strategic role of human relation organization has grown rapidly, because optimization of people in organizations produced a competitive advantage, good a domestic and international scale. School term, has a meaning print quality graduates. In the middle of building education quality in Indonesia are established effective school. The effective school viewed as one of the alternative to raise up a competitive advantage of human relation. Nowadays, public interest increase to register his child to school has proven this program was successful. Hence, his articles will discuss effective school concept. The effective school is an educational institution who have excellence both in terms of knowledge and transmission intensity side -Moslems society-. The implementation of effective education process is an accumulative product of all school services and the influence of atmosphere, culture, climate pleasurable created by school. The meaning of smart management in this session is how to build school capacity through institutional reform, curriculum and methodology. The development of education management system can be done with continuous evaluation towards school performance feasibility. Accordingly requires a good strategy implemented through a creative and innovative management system for that matter. This article tries to draw conclusions in school management effectiveness implementation. The characteristics of smart management implementation among others (1) work with target (priority scale); (2) develop a futures strategy; (3) managing business networks; (4) managing sustainable change; (5) organizational capacity development; (6) creating characteristics of the peculiarity school which is a superior program.

Kata Kunci: *Effective School, Management.*

PENDAHULUAN

Masalah moralitas seakan tiada habisnya diperbincangkan, salah satu faktor penyebab adalah minimnya kontribusi lembaga pendidikan dalam menciptakan *output* yang bermoral. Jumlah lembaga pendidikan yang mampu menjawab tantangan tidak sebanding dengan lembaga pendidikan ecek-ecek -yang asal beroperasi asal dapat murid-, maka tidak mengherankan, output yang dihasilkan lebih banyak yang merusak daripada sebagai solusi di masyarakat.

Keterkaitan antara perkembangan dunia dan derasnya arus globalisasi yang mengancam eksistensi lembaga pendidikan, sehingga muncul gagasan modernisasi dilingkungan lembaga pendidikan tersebut demi menjawab tantangan kebutuhan transformasi sosial. Akan tetapi banyak kalangan mengkhawatirkan tentang gagasan yang berorientasi kekinian dapat mempengaruhi identitas dan fungsi pokok lembaga pendidikan tersebut (Suwito, 2003:106).

Terdapat dua alasan ketika pendidikan menjadi bahan kajian utama dalam kehidupan manusia, seperti ungkapan *life is education and education is life*. Pertama, pendidikan adalah kebutuhan primer karena berkaitan langsung dengan kehidupan. Kedua, pendidikan menempati porsi strategis bagi manusia dalam upaya perbaikan mutu kehidupan melalui peningkatan kesejahteraan, penurunan kemiskinan dan keterbukaan alternative aktualisasi diri di masa depan.

Pendidikan dapat menjadi determinan penting bagi proses transformasi personal maupun social. Seiring berkembangnya teknologi, terjadi pergeseran paradigma terhadap lembaga pendidikan, dari pandangan sebagai lembaga social menjadi lahan bisnis yang mengindikasikan perlunya perubahan pengelolaan.

Perubahan yang muncul menurut Hopkins dan Jackson (2003:64) berdampak pada dunia pendidikan dengan lahirnya kebijakan baru seperti penilaian berbasis standar, akuntabilitas sekolah, manajemen berbasis sekolah, dan teknologi digital. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang benar.

Pada dasarnya kemampuan manusia menurut Erawati (2003:48) itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Untuk itu sebagai usaha memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan mendorong adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab ini maka terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi (Husaini Usman, 2009:512-513).

Peran strategis organisasi SDM menurut Priarsa (2016:27) telah tumbuh lebih strategis disebabkan penggunaan orang dalam organisasi dapat menyediakan keunggulan kompetitif, baik domestik maupun internasional. Term "sekolah" memiliki arti tuangan rel hidup dalam mencetak output berkualitas.

Di lingkungan kita banyak berdiri lembaga pendidikan, tapi hanya sedikit yang berkualitas. Sedangkan lembaga yang berkualitas itupun hanya sedikit yang mampu *istiqomah* menjaga eksistensinya ditengah arus perubahan. David Wijaya (2016:71) mengungkapkan, organisasi tersebut ada yang menyelenggarakan pendidikan formal maupun pendidikan non

formal, ada lembaga pendidikan yang mencari laba, ada pula lembaga pendidikan yang tidak bertujuan mencari laba -non profit-.

Robbins (2007:240) mengungkapkan lembaga pendidikan adalah sebuah organisasi -unit sosial- yang terdiri dua orang atau lebih, dikordinasi secara sadar, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan pendidikan.

Terobosan dan inovasi diperlukan untuk menanggapi kebutuhan peserta didik sekolah yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa sekaligus mengeliminasi strategi pendidikan massal sebagaimana yang terjadi selama ini yang memberikan perlakuan dan pelayanan yang sama kepada semua peserta didik tanpa memperhatikan perbedaan kecakapan, minat, dan bakatnya (Ali, 2007:342).

Dalam teori mutu perbaikan dan pengembangan sistem penyelenggaraan pendidikan dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kelayakan dan kinerja sekolah. hal tersebut membutuhkan suatu strategi yang cerdas yang terimplementasikan lewat sebuah sistem manajemen yang kreatif dan inovatif (Sallis, 2002:84).

Pendidikan bermutu menurut adalah dambaan serta harapan setiap masyarakat ataupun lembaga agar dapat berdaya saing. Pendidikan bermutu dapat menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu yang akan memberi kontribusi kepada keberhasilan pembangunan. Begitu juga para pemakai lulusan seperti dunia bisnis dan industri juga mengharapkan dari pendidikan yang bermutu akan lahir sumber daya yang benar-benar produktif.

PEMBAHASAN

Arti dan Konsepsi Pengelolaan Sekolah

Dalam sistem pendidikan nasional terdapat dua jenis pengelolaan yaitu kegiatan pendidikan dan pengelolaan pendidikan. Pengelolaan pendidikan adalah sebuah upaya untuk menerapkan kaidah manajemen dalam bidang pendidikan yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengembangan. Hal senada juga diungkapkan Nawawi (2012:42), bahwa pengelolaan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan sumberdaya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.

Pengelolaan kerja sekolah merupakan penjabaran tugas dan pelaksanaan kebijakan yang disesuaikan dengan kondisi objektif. Pengelolaan pendidikan berfungsi sebagai acuan bagi sekolah dalam

mengukur, mengevaluasi dan merevisi kegiatan yang dianggap efektif (Ahmad Baedowi, 2014:30).

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (Wibowo, 2014:2) menyatakan bahwa efisiensi menunjukkan hubungan antara input dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Moehiono (2010:90) Aspek dalam pengelolaan pendidikan yaitu masukan, proses dan keluaran.

1. Masukan (*input*)

Aspek masukan dalam bentuk tersedianya kapabilitas sumber daya manusia, baik sebagai individu, maupun sebagai tim. Kapabilitas tersebut diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi. Keterampilan diperlukan dalam meningkatkan kualitas proses kinerja. Kompetensi diperlukan agar sdm mempunyai kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Proses (*process*)

Proses dimulai dengan merencanakan tujuan dan sasaran. Rencana dilaksanakan dengan monitoring dan pengukuran atas kemajuan yang diperoleh. Penilaian kembali dilakukan sebagai koreksian atas langkah-langkah yang akan diambil nanti apabila terdapat deviasi terhadap rencana (Husaini Usman, 2009:124). Dalam proses pengelolaan pendidikan, perlu dilakukan pengembangan dan perbaikan berkelanjutan dengan upaya memuaskan kebutuhan dan harapan semua *stakeholder* organisasi, pemilik, manajemen, pekerja, pelanggan, pemasok, dan masyarakat umum. Proses dilaksanakan secara transparan dengan asas kejujuran. Menurut Dunn (2013:34) empat prinsip pendekatan proses yang penting adalah 1) kesatuan perintah, 2) persamaan wewenang dan tanggung jawab, 3) rentang kendali yang terbatas, dan 4) delegasi pekerjaan-pekerjaan rutin.

3. Keluaran (*output*)

Aspek keluaran merupakan hasil kerja organisasi. hasil kerja yang dapat dicapai perlu dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Keluaran dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang ditetapkan. Apabila terjadi deviasi perlu dilakukan umpan balik untuk perenanaan tujuan dan implementasi kinerja yang sudah dilakukan. Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi dalam bentuk barang atau jasa.

Adapun standar pengelolaan yang ditetapkan pemerintah meliputi perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan kepala sekolah, sistem informasi.

1. Perencanaan program; dalam Nawawi (2012:55) perencanaan program sekolah mencakup visi, misi, tujuan dan rencana kerja. Perencanaan pendidikan harus bersifat akseptabel layak secara ekonomis (*economic feasibility*).
2. Pelaksanaan rencana kerja; meliputi pedoman penyelenggaraan, hukum, lembar pendidik, jalur organisasi, pembagian tugas, prestasi akademik, tata tertib, kode etik, biaya sekolah, budaya dan lingkungan sekolah dan peran serta masyarakat.
3. Pengawasan dan evaluasi; program pengawasan dan evaluasi meliputi evaluasi diri. Evaluasi dan pengembangan kurikulum. Pedayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dan akademis.
4. Kepemimpinan kepala sekolah; menurut Bush, Bell, dan Middlewood (2009:123) kepemimpinan kepala sekolah meliputi perangkat struktur organisasi sekolah dan penjabaran tugas dan fungsi dari masing-masing struktur.
5. Sistem informasi; pengelolaan sistem informasi untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien, dan akuntabel, yang difasilitasi oleh fasilitas dan tenaga yang memadai.

Stephen Robbin (1990:54) mengemukakan beberapa kriteria tentang keefektifan organisasi, yaitu:

Tabel 1: Kriteria Organisasi Efektif

1	Kefektifan keseluruhan	16	Perencanaan dan penetapan tujuan
2	Produktivitas	17	Konsensus tentang tujuan
3	Efisiensi	18	Internalisasi tujuan organisasi
4	Laba	19	Keterampilan interpersonal manajerial
5	Kualitas	20	Keterampilan manajerial
6	Kecelakaan	21	Manajemen informasi dan komunikasi
7	Pertumbuhan	22	Kesiapan
8	Kemangkiran	23	Pemanfaatan lingkungan
9	Pergantian pegawai	24	Evaluasi pihak luar
10	Kepuasan kerja	25	Stabilitas
11	Motivasi	26	Nilai sumber daya manusia
12	Moral/ semangat juang	27	Pertisipasi bersama
13	Kontrol	28	Penekanan pada pelatihan dan pengembangan
14	Konflik/ solidaritas	29	Penekanan pada performa
15	Fleksibilitas dan penyesuaian		

Sumber: Stephen Robbins

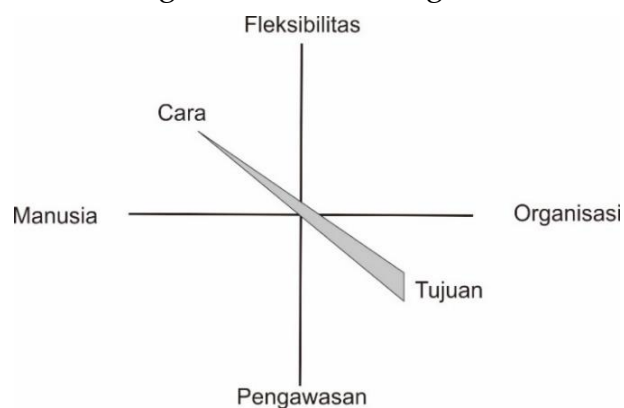
Untuk memperoleh pengertian menyeluruh tentang keefektifan organisasi adalah mengidentifikasi seluruh variabel utama variabel utama yang terdapat dalam bidang keefektifan lalu kita menentukan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berhubungan. Pendekatan nilai-nilai

bersaing akan menawarkan kerangka kerja integratif yang demikian (Syafaruddin, 2008:55).

Selain strategi di atas, menurut Robbins (1990:71), agar lebih kompetitif dan efektif, sebuah organisasi menerapkan nilai-nilai bersaing yang mengintegrasikan variabel-variabel efektifitas organisasi. Tema utama yang mendasari nilai-nilai bersaing (*competing values approach*) adalah bahwa kriteria yang anda nilai dan gunakan dalam menilai keefektifan organisasi -laba dan investasi- pangsa pasar, pembaharuan produk, bergantung kepada siapa yang anda wakili. Hal pertama yang dilakukan adalah membuat nilai bersaing menjadi operasional.

Kumpulan pertama adalah fleksibilitas versus control. Kumpulan kedua adalah apakah penekanan harus ditempatkan pada kesejahteraan dan pengembangan manusia di dalam organisasi atau kesejahteraan dan pengembangan organisasi itu sendiri. Kumpulan ketiga berhubungan dengan cara versus tujuan organisasi; yang pertama menekankan pada proses internal jangka panjang, yang lainnya menekankan pada tujuan akhir dan jangka pendek. Pencapaian tujuan berfokus pada tujuan, sedangkan sistem menekankan caranya (Stephen, 1990:76). Ketiga pendekatan tersebut digambarkan dalam gambar dibawah ini:

Gambar 1: Model Tiga Dimensi Tentang Kefektifan Organisasi



Sumber: Stephen Robbins

Konsep Sekolah Efektif

Sekolah sebagai suatu sistem pendidikan, dimana sejumlah komponen saling bergantung satu sama lain. Asas yang menjadi landasan menuju sekolah efektif adalah bahwa sekolah merupakan fasilitator yang menyediakan tempat terbaik bagi anak untuk belajar dan berkembang. Di negara maju, untuk menunjukkan sekolah maju dipergunakan istilah *effective*, *develop*, *accelerate*, dan *essential*. Dari bahasan yang sudah dipaparkan terkait pemahaman sekolah unggul penulis selanjutnya menggunakan istilah efektif (Baedowi, 2014:24).

Sekolah efektif diartikan sebagai sekolah yang menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajarnya, dengan menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik (Komariah, Cipi, 2005:7). Proses penyelenggaraan pendidikan yang efektif merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari suasana/iklim/budaya yang kondusif yang diciptakan di sekolah (Danim, 2006:33).

Efektif sebagaimana hal tersebut diakui oleh Chung dan Maginson dalam E. Mulyasa, *"effectiveness means different to different people"* (Mulyasa, 2002:82). Meski demikian, efektivitas salah dipahami oleh sebagian ahli, adalah sejauhmana suatu organisasi berhasil mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam usahanya mengejar tujuan operasional (Wexley and G.P. Latham, 1991:12). Sementara efektifitas menurut Budi Saksono adalah: "Efektifitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input".

Sekolah bermutu dapat juga dikatakan sekolah efektif. Menurut Thobroni (2010:25) terdapat empat kategori sekolah apabila dilihat dari mutu dan proses pendidikannya, yaitu: *bad school* (sekolah yang buruk), *good school*, (sekolah yang baik) *effective school* (sekolah yang efektif) dan *excellence school* (sekolah unggul).

Tabel 2: Paradigma kategori sekolah unggulan

KATEGORI	INPUT	PROSES (Layanan Pendidikan)	OUTPUT
Sekolah buruk (<i>Bad School</i>)	baik	tidak baik	tidak bermutu
Sekolah baik (<i>Good School</i>)	baik	baik	bermutu
Sekolah efektif (<i>Effective School</i>)	kurang baik	sangat baik	bermutu
Sekolah unggul (<i>Excellence School</i>)	sangat baik	sangat baik	sangat bermutu

Melihat tabel kategori diatas dapat diketahui, sekolah yang efektif adalah sekolah yang menerima murid kurang baik, tetapi karena proses pendidikan yang sangat baik maka berhasil menghasilkan *output* (lulusan) yang bermutu. Sebaliknya sekolah dikatakan buruk meskipun memiliki *input* murid yang baik tapi Karena pengelolaan layanan pendidikan yang buruk maka murid yang dihasilkanpun kurang bermutu.

Agung Praptapa (2009:54) dalam bukunya *"seni dalam mengontrol manusia"* mengungkapkan, bahwa dari ketercapaian *internal branding* oleh suatu sekolah menuju sekolah yang bermutu terletak pada pemberdayaan guru, sejauh mana guru termotivasi untuk semangat mengabdikan, merasa nyaman di dalam lingkungan kerjanya, demikian pula seberapa besar

pengakuan atas guru sebagai pribadi yang memiliki kemampuan yang luar biasa. Beberapa pendapat para tokoh tentang konsep sekolah unggul tercantum dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3: Teori Sekolah Efektif menurut Para Ahli

TOKOH	TEORI
Edward (1979)	Sekolah yang dapat diukur dari segi prestasi siswa. Sekolah unggul menggunakan strategi peningkatan budaya mutu, strategi pengembangan kesempatan belajar, strategi memelihara kendali mutu (<i>quality control</i>), strategi penggunaan kekuasaan, pengetahuan dan informasi secara efisien.
Taylor (1990)	Sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menjamin semua siswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah.
Cheng (1996)	Sekolah efektif adalah sekolah yang dapat meningkatkan fungsinya secara maksimal - baik fungsi ekonomis, fungsi sosial kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya maupun fungsi pendidikan - ketika masukan yang diberikan tidak berubah/tetap
Peter Mortimore (1996)	Sekolah dengan kinerja tinggi, melalui sistem yang mapan menampilkan prestasi akademik dan lainnya untuk jumlah maksimum siswa tanpa memandang latar belakang sosial-ekonomi keluarga.

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Semua definisi diatas umumnya menekankan pada permasalahan mutu, baik itu mutu lulusan (*output*), mutu proses, maupun mutu sekolah secara keseluruhan. Dengan kata lain, sekolah efektif adalah sekolah yang bermutu, ditandainya dengan terpenuhinya kriteria yang ditetapkan.

Dari beberapa teori pakar pendidikan menegaskan beberapa indikator dari sekolah efektif, yaitu: Menurut David A. Squires (Robbins & Judge, 2014:117), ciri-ciri sekolah efektif yaitu: (1) memiliki standar disiplin; (2) rutinitas kegiatan sekolah berjalan teratur; (3) prestasi sekolah menunjukkan standar yang tinggi; (4) pencapaian tujuan oleh peserta didik; (5) output lulusan memiliki kompetensi pengetahuan akademik; (6) adanya sistem *reward* (penghargaan) bagi siswa dan guru yang berprestasi; (7) proses pendidikan dengan kerja keras lebih esensial daripada raihan prestasi semata; (8) peserta didik mempunyai

tanggungjawab yang diakui secara umum; dan (9) Kepala Sekolah memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni (mempunyai program inservice, pengawasan, supervise dll).

Jaap Scheerens (1992:23) mengungkapkan bahwa sekolah efektif mempunyai lima ciri penting yaitu; (1) memiliki kepemimpinan yang kuat; (2) menekankan pada pencapaian kemampuan dasar; (3) memiliki lingkungan yang kondusif; (4) memiliki harapan yang tinggi pada prestasi; dan (5) penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.

Sedangkan Mackenzie (1983) mengidentifikasi tiga dimensi pendidikan efektif yaitu kepemimpinan, keefektifan dan efisiensi serta unsur pokok dan penunjang masing-masing dimensi tersebut. Adapun Edmons (1979) lima karakteristik sekolah efektif yaitu (1) memiliki kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran; (2) guru memiliki pemahaman yang mendalam terhadap materi; (3) iklim yang nyaman dan tertib; (4) memiliki harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu pengetahuan tertentu, dan (5) adanya penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa.

Sementara itu Townsend (1994) mengidentifikasi sekolah yang efektif yaitu adanya penggunaan standar tes, pendekatan reputasi, dan penggunaan evaluasi sekolah serta pengembangan berbagai aktifitas.

Pengetahuan lain mengenai sekolah efektif yaitu (1) mampu mendemonstrasikan kebolehnya mengenai seperangkat kriteria; (2) menetapkan sasaran yang jelas dan upaya untuk mencapainya; (3) adanya kepemimpinan yang kuat; (4) adanya hubungan yang baik antara sekolah dengan orangtua siswa; dan (5) pengembangan staf dan iklim sekolah yang kondusif untuk belajar (Umaedi, 2011:37-39).

Prof. Dr. Sudarwan Danim (2007:90) dalam bukunya *Visi Baru Manajemen Sekolah* menyebutkan, kriteria sekolah efektif adalah (1) mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas mengenai untuk apa setiap siswa harus mengetahui dan dapat mengerjakan sesuatu, (2) mendorong aktifitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pelajar (3) mengharap para siswa untuk mengambil peran tanggungjawab dalam belajar dan perilaku dirinya (4) mempunyai instrument evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar, menentukan umpan balik yang bermanfaat bagi siswa, keluarga, staf dan lingkungan (5) menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional (6) mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk

mengkreasikan lingkungan yang bersifat member dukungan bagi kegiatan pembelajaran.

Sekolah unggul merupakan lembaga pendidikan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki sekolah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh ditunjang oleh akhlakul karimah. Sekolah unggul dikembangkan untuk mencapai keistimewaan dalam keluaran pendidikannya. Untuk mencapai keistimewaan tersebut, maka masukan, proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut (Fasli Jalal, 2006).

Departemen Pendidikan Nasional telah menetapkan sejumlah kriteria yang harus dimiliki sekolah unggul meliputi:

1. Masukan (input) yaitu siswa diseleksi secara ketat dengan kriteria: (1) prestasi belajar superior dengan indikator angka rapor, dan hasil tes prestasi akademik, (2) skor psikotes yang meliputi intelgensi dan kreativitas, (3) tes fisik, jika diperlukan.
2. Sarana dan prasarana dan lingkungan belajar yang kondusif yang menunjang unutk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstra kurikuler.
3. Guru dan tenaga kependidikan yang unggul baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar, maupun komitmen dalam melaksanakan tugas.
4. Kurikulum dipercaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya.
5. Kurun waktu belajar lebih lama dibandingkan sekolah lain. Karena itu perlu ada asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan menampung para siswa dari berbagai lokasi. Di kompleksasrama perlu adanya sarana yang bisa menyalurkan minat danbakat siswa seperti perpustakaan, alat-alat olah raga, kesenian dan lain yang diperlukan.
6. Proses belajar mengajar harus berkualitas dan hasilnya dapat diertanggungjawabkan (*accountable*) baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.
7. Sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didikdi sekolah tersebut, tetapi harus memiliki resonansi social kepada lingkungan sekitarnya.

8. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan perluasan, pengajaran remedial, pelayanan bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreatifitas dan disiplin.

Apabila lembaga pendidikan sudah menerapkan karakter unggul melalui budaya sekolah, maka pada akhirnya mampu mengkonstruksi seluruh elemen dalam organisasi untuk bekerja keras, disiplin, professional, akuntabel dan mandiri. Konstruksi mentalitas selaras dengan kebijakan desentralisasi pendidikan yang memberikan peluang kepada pengelolal (manajemen sekolah untuk melakukan gerakan inovatif dalam rangka memberdayakan komunitasnya secara kreatif dan dinamis sesuai dengan kondisi nilai-nilai local, nasional dan perkembangan global (Priansa, 2016:26).

Ada beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk penjarangan input berkualitas, pertama membuat rekam jejak calon siswa potensial dari masing-masing sekolah unggulan yang dipantau; dan kedua melakukan sistem seleksi penerimaan siswa lewat jalur undangan. Hal tersebut diatas merupakan proses seleksi input mahasiswa yang dipraktekkan beberapa perguruan tinggi ternama di Indonesia. Seperti ITB mayoritas mahasiswa lewat seleksi jalur undangan berasal dari SMAN 3 Bandung, UI Jakarta mayoritas berasal dari SMAN 8 Jakarta, UNDIK Semarang dari SMAN 3 Semarang, dan UGM dari SMAN 1 Yogyakarta. Data menunjukkan lebih dari 60% siswa sekolah unggul pada masing-masing kota dapat masuk ke Perguruan Tinggi Negeri Setempat.

Ada beberapa hal yang dilakukan organisasi agar tetap unggul, antara lain: (1) terbentuk dari masyarakat homogen dengan tingkat kohesivitas tinggi; (2) ada perbedaan antara organisasi pendidikan yang terbentuk dari sekumpulan individu yang homogen dan heterogen. Kelompok homogen cenderung kohesif daripada kelompok heterogen. Sedangkan kelompok heterogen cenderung memiliki kinerja yang lebih baik daripada kelompok homogen (Mastuhu, 2008:65).

Salah satu faktor penentu dalam suatu kelompok organisasi adalah kohesivitas/ *cohesiveness*. Kohesivitas adalah kekuatan anggota kelompok yang menginginkan untuk tetap berada atau menjadi bagian dari kelompok tersebut yaitu (1) memiliki tim kerja yang efektif; dan (2) memiliki budaya komunikasi.

Upaya Implementasi Manajemen Cerdas dalam Pengelolaan Pendidikan Sekolah Unggul

Manajemen menurut Robbins dalam Wibowo (2014:90) adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Sedangkan yang dimaksud dengan manajemen yang cerdas dalam pembahasan kali ini adalah bagaimana membangun kapasitas sekolah melalui reformulasi kelembagaan, kurikulum, dan metodologi. Kajian terhadap sekolah unggulan di Indonesia dapat dilihat sebagai upaya meningkatkan kapasitas sekolah. Dengan menggunakan dimensi koherensi perencanaan strategis dalam konteks pengembangan kapasitas organisasi kelembagaan.

Realisasi yang paling kongkrit yang didapati pada sekolah unggulan menunjukkan interpretasi terhadap kebijakan adanya kelas standar internasional. Kebijakan ini membuat pihak sekolah mendapat pengakuan kualitas oleh masyarakat *ekstern* sebagai sekolah unggul dan pada saat bersamaan pihak sekolah dapat mengumpulkan dana tambahan dengan jumlah besar.

Selain itu eksistensi sekolah unggulan tidak terlepas dari karakteristik unggulan yang tercipta yang membuat sekolah tersebut '*different*' dengan sekolah lainnya. Orientasinya adalah membentuk opini masyarakat tertentu akan suatu model pendidikan dan pengajaran yang khas.

Karakteristik dari implementasi manajemen yang cerdas antara lain:

Bekerja dengan target (skala prioritas);

Skala prioritas menurut Mulyasa (2007:71) mengacu kepada konsep pengembangan yang merupakan perpaduan antara (1) *school policy* (yang memuat visi, misi, sasaran, pengembangan kurikulum, dan program); (2) *school planning review* (untuk jangka waktu tiga tahun; dan (3) *school annual planning quality assurance* dan *accountability* yang dilakukan dengan kegiatan *external* dan *internal monitoring*.

Aktivitas menentukan tujuan, setiap tim secara keseluruhan harus tahu apa yang mereka lakukan dan dicapai. Sebuah tujuan menggambarkan sesuatu yang harus dicapai pada titik-titik yang akan ditunjukkan. Tujuan individu dapat dinyatakan sebagai target keluaran atau peningkatan yang dihitung atau dalam istilah proyek akan selesai. Tujuan individu didefinisikan sebagai hasil yang dicapai dan dasar bagi kinerja dalam mencapai hasil yang dapat diukur dengan menggunakan indikator kinerja utama (*key performance indicator*) (Dewi, 2013:18).

Pekerjaan yang baik merupakan wujud dari tujuan yang baik. Tujuan yang baik memiliki rumusan sebagai berikut: (1) konsisten dengan

tujuan organisasi dan komitmen pada tujuan masing-masing departemen; (2) tujuan yang tepat menggunakan kata-kata positif; (3) menantang dalam merangsang standar kinerja yang tinggi; (4) terukur dimana berkaitan dengan pengukuran kinerja secara kualitatif; (5) berdasarkan kemampuan individu; (6) disepakati oleh manajer dan individu yang bersangkutan; (7) terkait dengan waktu dalam skala waktu yang ditentukan; (8) berorientasikan kerjasama tim; (9) tidak perlu rumit.

Target output dinyatakan dalam financial -dalam istilah seperti laba yang akan dibuat, pendapatan yang akan dihasilkan, biaya yang harus dikurangi. Selanjutnya adalah target perbaikan kinerja. Standar kinerja merupakan bentuk pernyataan tentang kinerja yang sesuai dengan standar yang diinginkan, spesifik, dan hasil yang dapat diamati.

John M. Cohen dan Norman T. Uphoff (2008:23) mengungkapkan bahwa kerangka kerja secara koordinasi dalam suasana partisipatif mempunyai tiga dimensi yakni; Kerangka kerja tersebut, menunjukkan bagaimana suatu pengembangan program dilakukan, melalui pendekatan partisipasi. Partisipasi dari instrumental yang ada seperti konstitusi, keterlibatan masyarakat, kelompok atau personal. Kondisi ini tergantung pada keterlibatan dalam (a) pengambilan keputusan; (b) pelaksanaan keputusan; (c) manfaat adanya partisipasi; dan (d) keterlibatan dalam evaluasi. Berdasarkan dari uraian tersebut, tampak bahwa proses administrasi merujuk pada aktivitas pencapaian tujuan. Proses tersebut, diperlukan berbagai pendekatan yang selaras dengan karakteristik suatu organisasi, yang mempunyai visi, misi, fungsi dan tujuan serta strategi pencapaiannya (Hasibuan, 2005:13).

Menyusun dan mengelola strategi;

Strategi merupakan pernyataan atau pemahaman tentang apa yang menjadi keinginan organisasi atau departemen dimana secara luas menyampaikan trik-trik bagaimana untuk sampai ke tujuan. Strategi bisnis dalam dunia pendidikan merupakan apa dan bagaimana sekolah menghasilkan produk yang berkualitas meningkatkan kepercayaan masyarakat. Strategi menentukan arah dimana sekolah dalam kaitannya dengan lingkungan, dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Mengelola strategi adalah apa yang dilakukan manajer untuk melihat kedepan apa yang dibutuhkan organisasi untuk mencapainya dalam waktu tertentu. Pengelolaan strategi digambarkan melalui munculnya leader yang kuat dalam tim yang memberikan arah dan menyelamatkan organisasi dari perubahan negatif.

Sebelum masuk kedalam fase penyusunan strategi ada baiknya bagi setiap manajer memberikan umpan balik kepada karyawannya. Proses umpan balik belum berakhir saat manajer mengetahui apa yang

dipikirkan anggota tim untuk memperbaiki kinerja. Hal ini berakhir ketika anggota tim memahami masukan dan berhasil. Guna menghindari umpan balik negatif dan menuju umpan balik positif konstruktif dengan komunikasi dua arah.

Ada tiga langkah untuk memberikan umpan balik, yaitu: (1) meminta kepada anggota tim untuk mengevaluasi kinerjanya masing-masing; (2) menanyakan pertanyaan-pertanyaan lanjutan; (3) mencocokkan analisis manajer dengan anggota tim. Umpan balik harus berdasarkan penilaian berbasis fakta bukan penilaian subjektif.

Setelah dilakukan umpan balik adalah proses penyusunan strategi yaitu: (a) menyusun visi, misi dan tujuan; dan (b) menyusun rencana strategis, formulasi strategi terbaik digambarkan sebagai pemecahan masalah dalam munculnya situasi dan kondisi yang tidak terstruktur, serta terbentuk atas ketidaktahuan organisasi secara parsial. Secara teori, strategi menjadi proses sistematis dimana kita berfikir, berindak, merumuskan dan menerapkan.

Mengelola bisnis (pembiayaan);

Penyelenggaraan sekolah unggul memerlukan biaya relatif besar. Bagi sekolah unggulan negeri, di era desentralisasi dan otonomi saat ini, memberikan peluang kepada pemerintah daerah untuk memberikan kontribusinya semaksimal mungkin dalam pendanaan pendidikan. Sedangkan bagi swasta biaya pendidikan ditanggung masyarakat dan Yayasan pengelola sekolah dan dibantu oleh pemerintah atas persyaratan-persyaratan tertentu.

Standar pembiayaan mengatur komponen dan besarnya biaya operasional satuan pendidikan. Pembiayaan mencakup biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal satuan pendidikan. Biaya investasi mencakup pembiayaan penyediaan sarana prasarana, pengembangan sdm, dan modal kerja tetap.

Idealnya, strategi pembiayaan harus mempertimbangkan kontribusi masyarakat, oleh karena itu dalam prinsip pengelolaannya harus memperhatikan sektor bisnis. Hal ini perlu ditekankan agar keberlanjutan (sustainability) pembiayaan dapat dijamin.

Melakukan pendekatan bisnis berarti memahami prinsip-prinsip penganggaran dan pengendalian keuangan serta menempatkannya ke dalam praktik. Organisasi harus menghindari krisis dan tingginya biaya yang dapat menyebabkan keterpurukan organisasi akibat kelalaian dalam masalah organisasi. Menurut Cummins and Worley C. G (2005:47) untuk mengoptimalkan kebijakan dalam melakukan urusan bisnis atau unit bisnis diperlukan beberapa hal, yaitu: (a) menjelaskan tujuan organisasi atau unit organisasi; (b) mendefinisikan kegiatan pokok yang diperlukan untuk mencapai tujuan; (c) menghindari kegiatan yang tumpang tindih;

(d) menyediakan integrasi kegiatan dan pencapaian kerjasama tim dalam mencapai target; (e) membangun fleksibilitas ke dalam sistem; (f) menjelaskan peran individu dan adanya akuntabilitas serta otoritas pada pekerjaan untuk membuat kemampuan dan kapasitas bawahan.

Efisiensi penting dalam bisnis, tetapi lebih penting lagi untuk menjadi efektif. Dalam pendekatan entrepreneurship, selain terfokus pada biaya perlu adanya pendekatan akan keputusan yang terfokus pada peluang untuk menghasilkan pendapatan, menciptakan pasar, dan mengubah karakteristik produk yang ada di dalam pasar (Kotler & Keller, 2008:189). Tahap dalam mengelola bisnis jasa adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan rencana bisnis atau *business plan*, yang mencakup (1) ringkasan; (2) latar belakang; (3) tujuan; (4) proyeksi keuangan; (5) informasi yang mendukung pasar, operasi, keuangan, sistem kontrol, manajemen dan personal; (6) penilaian resiko, dan (7) kesimpulan;
- b. Mengatasi masalah bisnis dengan berinvestasi dalam pelatihan. Adapun efektifitas pelatihan akan tercapai apabila mampu (1) meningkatkan individu; (2) mempercepat kinerja organisasi; (3) menarik karyawan dengan kompetensi tinggi untuk studi lanjut; (4) meningkatnya fleksibilitas operasional; (5) meningkatnya komitmen karyawan; (6) membantu dalam pengelolaan perubahan; (7) memberikan keterampilan yang diperlukan; (8) membantu dalam pengembangan budaya yang positif; (9) membantu dalam peningkatan layanan terhadap pelanggan; dan (10) meminimalkan biaya pembelajaran;
- c. Menentukan anggaran dan kontrol keuangan dengan prosedur (1) pedoman anggaran yang disiapkan mencakup tingkat aktivitas dan rasio pencapaian; (2) anggaran awal untuk biaya disiapkan oleh departemen; (3) anggaran departemen yang dianalisis menghasilkan anggaran induk; (4) anggaran induk kemudian disetujui oleh top manajemen.
- d. Membuat analisis biaya dan manfaat. Analisis biaya dan manfaat merupakan penilaian keuangan dari biaya total dan pendapatan atau keuntungan dari sebuah proyek, biaya dan manfaat sosial yang tidak normal dalam latihan konvensional. Tujuannya adalah membenarkan suatu proyek, program atau kegiatan dan menginformasikan pengembangan strategi yang mencapai manfaat maksimum untuk biaya minimum.

Tahapan yang dilakukan adalah (1) program dan tujuan secara keseluruhan; (2) rincian daftar; (3) daftar biaya dan manfaat secara langsung dan tidak langsung; (4) aliran keuntungan bersih yang bersifat tahunan; (5) prosentase pengembalian atas investasi (ROI),

dengan metode arus kas yang mengubah keuntungan bersih ke dalam istilah nilai sekarang.

Kebanyakan analisa biaya pendidikan dikonsentrasikan pada pengeluaran uang dibandingkan *opportunity cost*, padahal keduanya sama pentingnya. Beberapa tipe analisis biaya seperti *cost benefit analysis*, menggunakan biaya oportunitas daripada biaya uang. Konsep ini lebih luas daripada *money cost/ expenditure*, karena tidak mencangkup uang saja, tapi pada sumber daya riil yang direpresentasikan dengan pengeluaran uang walaupun tidak dibeli/ dijual (Fattah dan Nurdin, 2007:297). Contoh:

- a. Nilai waktu guru/ dosen yang dapat disamakan dengan sejumlah gaji;
- b. Waktu siswa masuk sekolah yang dapat disamakan apabila dia mendapatkan pekerjaan;
- c. Sukarelawan yang tidak dibayar tetapi memiliki alternatif penggunaan yang lain, sehingga memiliki *economic value* dan *opportunity cost*;
- d. Nilai tanah atau bahan mentah hasil hibah *opportunity cost* dari pendidikan dapat diukur sebagai biaya kepada individu (*private cost*) seperti biaya pendidikan, buku, dan peralatan dan biaya kepada masyarakat (*social cost*) seperti gaji buru, staf, buku, peralatan, bahan mentah dan gedung.

Di lembaga pendidikan maju, program tidak terfokus pada keuntungan sektoral tapi kepada prinsip yang berlaku dalam masyarakat. Fokus tersebut kepada peningkatan layanan pendidikan guna memenuhi kebutuhan penting masyarakat.

Mengelola perubahan (kreativitas dan inovasi);

Pikiran, gagasan, laporan kemajuan, perubahan, dan energi membuat aliran darah kehidupan organisasi.

Akibat terlalu fokus terhadap aspek yang sifatnya rasional manajer luput memperhatikan aspek non rasional, padahal dapat menyebabkan kegagalan perubahan pada organisasi.

Enam dimensi perubahan organisasi (*convert dimension*) menurut Shobirin (2017:87) terangkum dalam tabel dibawah ini, merupakan kesatuan yang memerlukan perhatian yang sama.

Reason/ akal	Rasional, analitik dan logis
Politik	Kepentingan individu dan kelompok
Inspirasi	Aspirasi berbasis nilai dan visi
Emosi	Perasaan afektif dan reaktif
Mindset	Berpedoman pada keyakinan dan asumsi dasar

Psikodinamik	Pertahanan diri berbasis pada kekhawatiran dan alam bawah sadar
--------------	---

Penjelasan tabel diatas bahwa dalam kehidupan organisasi setiap individu mempunyai kepentingan. Karena kepentingan masing-masing berbeda maka berpolitik di dalam organisasi merupakan hal yang lumrah. Para manajer yang lupa menyampaikan perubahan masih dalam visi organisasi berakibat pada usulan perubahan gagal memberi inspirasi dan memotivasi karyawan untuk merubah perilakunya. Bahkan dapat mengakibatkan emosi masyarakat organisasi yang menganggap perubahan itu tabu.

Untuk dalam upaya mengajukan ide perubahan perlu upaya membentuk budaya yang merubah mindset masyarakat organisasi. Selain itu terdapat dimensi psikodinamika yang bersemayam di alam bawah karyawan.

Pengembangan kapasitas organisasi;

Sekolah membentuk tim pengembang yang bertugas membantu, mengembangkan berbagai karakter unggulan, baik yang terkait dengan aspek kurikulum, proses pembelajaran, ICT, fasilitas, maupun SDM, dan membantu melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program di sekolah. Di samping itu, tim pengembang berperan aktif untuk membantu penataan manajemen sekolah, khususnya menjalin kerjasama dengan berbagai pihak dan mempersiapkan sistem manajemen yang unggul. Tim akan diberikan waktu khusus untuk menjalankan tugasnya. Secara prinsip tim bertanggung jawab kepada kepala sekolah.

Pembangunan kapasitas, juga dikenal dengan sebutan pengembangan kapasitas, adalah pendekatan pengembangan yang melibatkan pengenalan tantangan yang menghambat suatu masyarakat dari mencapai tujuan-tujuannya, dan kemudian membangun, memfasilitasi, atau mendukung proyek-proyek untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

Pembangunan selalu melakukan pengembangan diri. Tidak ada yang lebih absolut daripada organisasi yang bertanggungjawab untuk pengembangan seseorang. Tanggung jawab itu terletak pada individu, kemampuan, dan usaha. Pengembangan manajemen mencakup pengembangan individu, kelompok dan organisasi.

Peter Drucker (2003:57) menyatakan bahwa orang berkembang sesuai dengan tuntutan yang mereka buat pada diri mereka sendiri. Pengembangan diri terjadi melalui belajar mandiri atau *self directed*, yang menunjukkan harus ada kepuasan pemenuhan kebutuhan bagi organisasi. Adapun beberapa pendekatan dalam *self directed* yaitu:

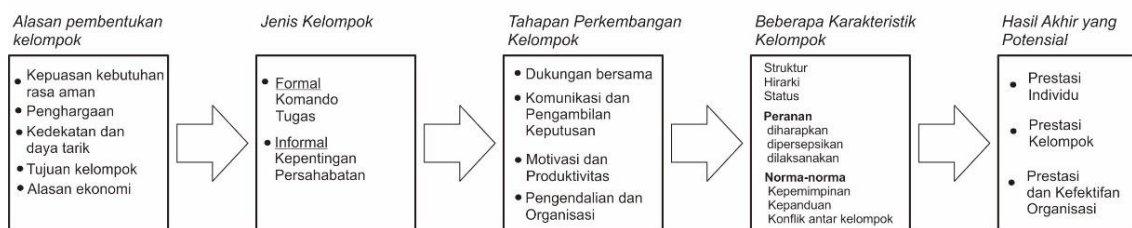
- a. Penilaian diri berdasarkan analisis individu;
- b. Diagnosis yang berasal dari analisis kebutuhan dan skala prioritas;
- c. Perencanaan untuk mengidentifikasi tujuan yang membantu mengatasi rintangan dan sdm;
- d. Pengawasan (*monitoring*) untuk penelaahan untuk menilai kemajuan.

Model lain dalam pengembangan manajemen adalah mengenai pembinaan, pendampingan dan tindakan pembelajaran. Juga dengan pelatihan yang merupakan suatu bentuk teknik merancang orang-orang untuk mengembangkan keterampilan individu, pengetahuan, dan sikap. Pembinaan eksekutif juga dapat disediakan oleh konsultan spesialis.

Dalam fase ini peran manajer dituntut untuk membantu dengan mengembangkan cara yang lebih produktif dalam berperilaku dan mengubah gaya manajemen disfungsiional.

Berikut dikemukakan beberapa poin penting yang dapat dirujuk untuk mengembangkan organisasi sekolah dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan keunggulan komparatif (*comportive advantage*). Poin-poin berikut ini merupakan racikan teoritik dan temuan empiric meliputi: visi untuk unggul, kepemimpinan yang memberi contoh, restrukturisasi lingkungan organisasi sesuai irama perubahan zaman, kolaborasi dan kolegalitas, membangun rasa saling percaya, dan memperluas jaringan social capital.

Model Terpadu Pembentukan dan Pengembangan Kelompok



Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996:260-261), mengungkapkan kelompok berkembang dengan tingkatan yang berbeda dan dengan pola yang unik yang tergantung pada tugas, lingkungan, karakteristik anggota, pola perilaku secara individual, dan gaya pengelolaan manajer.

Memiliki sarana dan prasarana yang modern;

Menurut Abdullah Syukri (2009:236) ada uang bisa membangun. Ada uang, tetapi tidak ada bangunan, berarti tidur nyenyak, tidak bekerja. Uang habis tidak ada bangunan sama dengan korupsi. (K.H. Imam Zarkasyi).

Salah satu unsur pendidikan yang tidak kalah diperhatikan adalah sarana dan prasarana pendidikan. Sarana dan prasarana yang memadai adalah mutlak bagi pelaksanaan sekolah unggulan. Sekolah unggul

minimal memenuhi standar sarpras yang ditetapkan pemerintah, minimal yang berkaitan dengan lahan, ruang kelas, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, alat dan media pendidikan buku, sumber dan bahan ajar, termasuk penggunaan teknologi dan informasi. Fasilitas yang memadai kurang kurang bermanfaat apabila keberadaannya tidak didukung oleh administrasi yang baik. Kegiatan administrasi yang baik harus direncanakan dengan baik untuk menghindari ketidakefektifan. Perencanaan yang baik dan teliti didasarkan pada analisis kebutuhan dan penentuan skala prioritas (Abdullah Syukri, 2009:237).

Membentuk tim manajemen marketing yang handal;

Tim yang tergabung dalam manajemen marketing berperan penting dalam melaksanakan sosialisasi program. Tujuan sosialisasi adalah untuk memberikan informasi, penjelasan, harapan-harapan tentang hal yang terkait dengan keberadaan sekolah. Materi yang disosialisasikan meliputi: (a) dasar-dasar/ landasan yuridis; (b) program yang akan dilaksanakan; (c) target atau indikator keberhasilan baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang; (d) peran serta stakeholder; (e) pembiayaan.

Mengintegrasikan pendidikan dan pengajaran dengan sistem informasi manajemen berbasis digital;

Keberadaan teknologi di dunia pendidikan bukan kebetulan, melainkan menjadi kebutuhan mutlak. Pemanfaatan IT bukan saja untuk peningkatan layanan tetapi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki lembaga pendidikan (Indrajit, 2006:122). Peranan tersebut dalam lembaga pendidikan berupa; administrasi akademis, keuangan dan akuntansi, infrastruktur kampus, dll.

Penggunaan teknologi tersebut melalui fungsi *back office* dan *front office*. *Back office* adalah penggunaan IT melalui mendukung proses administrasi penyelenggaraan pendidikan -aktivitas operasional-. Sedangkan *front office* adalah fungsi pengguna IT untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan yang mengarah terhadap peningkatan kualitas, seperti simulasi, kursus manajemen, *computer based training*, *knowledge portal* dan *cyber community* (Syahrizal Abbas, 2014:168).

Delapan puluh persen yang menghambat program tidak berjalan lancar adalah komunikasi. Untuk itu hadirnya informasi berbasis digital memberikan kemudahan bagi para manajer untuk berkomunikasi. Sebuah sistem komunikasi akan kepakaran organisasi memberikan mereka kemajuan. Contoh komunikasi efektif dalam organisasi antara lain kegiatan *focus group discussion* (1-3 kali perbulan); *newsletter* yang terbit setiap bulan; dan pengadaan situs portal untuk pengumuman, kebijakan, prosedur, dan berita penting dalam organisasi untuk mengcounter isu

negatif yang berkaitan dengan propaganda kompetitif, kabar dan rumor negatif yang melekat di tempat kerja.

Implementasi SIM perlu adanya fasilitator, yang diartikan untuk membuat mudah, mempromosikan, membantu bergerak maju. Fasilitator membantu anggota tim mencapai kesimpulan dalam bentuk ide-ide dan solusi.

Menciptakan karakteristik kekhasan sekolah yang menjadi program unggulan;

Menurut Havard (2002:13), untuk menjadi berhasil dan unggul organisasi perlu mempunyai tujuh pilar, yaitu: (1) kejelasan tentang maksud dan arah organisasi yang dinyatakan dalam bahasa yang mudah dipahami; (2) pemahaman dengan jelas oleh individu dan tim; (3) aspirasi, mekanisme untuk membantu orang tentang pentingnya perbaikan berkelanjutan; (4) dukungan: mekanisme untuk mendorong dan mendukung kinerja; (5) umpan balik, agar individu dan tim tahu bagaimana bekerja dibandingkan dengan harapan; (6) rekognisi atau pengakuan sebagai cara untuk menghargai; (7) pembaruan, sebagai energi dan bentuk antusiasme untuk memulai kembali, karena enam pilar sebelumnya terbukti berharga bagi mereka yang terlibat dalam proses.

Gambar 3: Pilar Sekolah Unggul



Sumber: Bob Havard.

Sekolah unggulan dipandang sebagai salah satu alternatif yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan sekaligus kualitas SDM. Dalam perkembangannya animo masyarakat yang semakin meningkat dalam memasukkan anaknya ke sekolah unggulan membuktikan bahwa program ini berhasil.

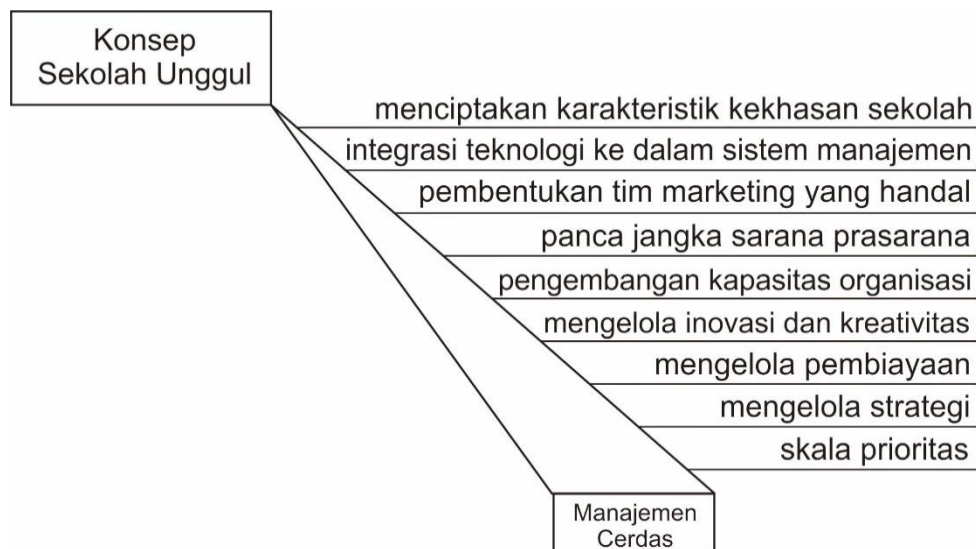
Apabila karakter unggul ini menjadi budaya sekolah, maka pada gilirannya mampu mengkonstruksi mentalitas komunitas sekolah untuk bekerja keras, disiplin, professional, akuntabel, dan mandiri. Konstruksi mentalitas unggul seperti ini selaras dengan napas otonomi dan kebijakan desentralisasi pendidikan yang memberi peluang kepada para pengelola (manajemen) sekolah untuk melakukan gerakan inovatif dalam rangka memberdayakan diri dan komunitasnya secara kreatif dan dinamis sesuai dengan kondisi dan nilai-nilai local, nasional, dan perkembangan global (J Winardi, 2003:34).

KESIMPULAN

1. Pengelolaan adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan sumberdaya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efisiensi menunjukkan hubungan antara input dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Sekolah unggul merupakan lembaga pendidikan yang memiliki keunggulan baik dari aspek tradisi keilmuannya maupun sisi transmisi dan intensitas -umat Islam-. Tujuh Pilar yang diperlukan organisasi agar dapat menjadi unggul, yaitu: (1) kejelasan tentang maksud dan arah organisasi yang dinyatakan dalam bahasa yang mudah dipahami; (2) pemahaman dengan jelas oleh individu dan tim; (3) aspirasi, mekanisme untuk membantu orang tentang pentingnya perbaikan berkelanjutan; (4) dukungan: mekanisme untuk mendorong dan mendukung kinerja; (5) umpan balik, agar individu dan tim tahu bagaimana bekerja dibandingkan dengan harapan; (6) rekognisi atau pengakuan sebagai cara untuk menghargai; (7) pembaruan, sebagai energi dan bentuk antusiasme untuk memulai kembali, karena enam pilar sebelumnya terbukti berharga bagi mereka yang terlibat dalam proses.
3. Membuat nilai bersaing menjadi operasional dengan tiga tahapan; (1) fleksibilitas versus control; (2) apakah penekanan harus ditempatkan pada kesejahteraan dan pengembangan manusia di dalam organisasi atau kesejahteraan dan pengembangan organisasi itu sendiri; (3) berhubungan dengan cara versus tujuan organisasi. Pertama menekankan pada proses internal jangka panjang, yang lainnya menekankan pada tujuan akhir dan jangka pendek. Pencapaian tujuan berfokus pada tujuan, sedangkan sistem menekankan caranya.
4. Karakteristik dari implementasi manajemen yang cerdas antara lain: (a) mengelola strategi dengan skala prioritas; (b) menyusun strategi; (c) mengelola bisnis; (d) mengelola perubahan; (e) pengembangan

kapasitas organisasi (kreativitas dan inovasi); (f) menciptakan karakteristik kekhasan sekolah yang menjadi program unggulan;

Gambar 4: Manajemen Cerdas dalam Pengelolaan Sekolah Unggul



DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cipi Triatna, 2005, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta, Bumi Aksara;
- Agung Praptapa, 2009, *The Art of Controlling People*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama;
- Ahmad Baedowi, 2014, *Manajemen Sekolah Efektif*, Jakarta, Pustaka Alfabeta;
- Ahmad Shobirin, 2017, *Manajemen Perubahan*, Cet ke-8, Jakarta, Universitas Terbuka.
- Bob Havard, 2002, *Performance Appraisals*, London, Kogan Page Limited;
- Danang Sunyoto dan Burhanudin, 2015, *Teori Perilaku Keorganisasian, dilengkapi Intervensi Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Centre of Academic Publishing Service;
- David Wijaya, 2016, *Pemasaran Jasa Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara;
- Depdiknas, *Panduan Penyelenggaraan Sekolah Rintisan Berstandar Internasional*, Jakarta: Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah;

- Donni Juni Priansa, 2016, *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Bandung, Alfabeta;
- E. Mulyasa, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung, Remaja Rosda Karya;
- Edwar Sallis, 2002, *Total Quality Management in Education, Third Edition*, New York, Routledge;
- Erawati Azis, 2003, *Prinsip-Prinsip Pendidikan*, Solo, Tiga Serangkai;
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Edisi ke-5, Jakarta: Erlangga;
- Hadawi Nawawi, 2012, *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Pemerintahan, dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Yogyakarta, Gadjah Mada Press;
- Hopkins dan Jackson, 2003, *Building the Capacity for Leading and Learning*, New Jersey, McGraw Hill;
- <http://dansite.wordpress.com/2009/03/28/pengertian-evektifitas>
- <http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/25/teori-teori-tentang-mutu/>
- https://meta.wikimedia.org/wiki/Community_Capacity_Development/
- Husaini Usman, 2009, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta, Bumi Aksara;
- Ira Christiyanti Dewi, 2013, *Teori Kepemimpinan Managerial*, Jakarta, Prestasi Pustaka;
- Jaap Scheerens, 1992, *Effective Schooling: Research, Theory, and Practice*, London, Cassel;
- K.N. Wexley and G.P. Latham, 1991, *Developing and Training Human Resources in Organizations*, New York: Harper Collins Publishers Inc;
- Malayu Hasibuan, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT Toko Gunung Agung;
- Mastuhu, 2008, *Sistem Pendidikan Visioner*, Tangerang: Lentera Hati;
- Moeheriono, 2010, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Competency Based Human Source Management*, Jakarta, Salemba Empat;
- Muhammad Ali, 2007, *Penjaminan Mutu Pendidikan, dalam Ilmu dan Aplikasi Pendidikan Bagian 2, Ilmu Pendidikan Praktis*, Bandung, Imeperial Bhakti Utama;
- Nanang Fattah dan Diding Nurdin, 2007, *Ekonomi Pendidikan, dalam Ilmu dan Aplikasi Pendidikan Bagian 2, Ilmu Pendidikan Praktis*, Bandung, Imperial Bhakti Utama;

- Peter Drucker, 2003, *The Practice of Management*, London, Hainemant;
- Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2008, *Manajemen Pemasaran*, Terj. Edisi ke-14, Jakarta: Erlangga;
- Presentasi slide Power Point. 2006, Fasli Jalal, *Strategi dan Arah Pengembangan Sekolah Unggul*;
- Ricardius Eko Indrajit dan Djoko Pranoto, 2006, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: Andi;
- Stephen Robbins & Judge, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12, Terj. *Organizational Behavior*, Jakarta, Salemba Empat;
- Stephen Robbins, 1990, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, New York, Prentice Hall;
- Sudarwan Danim, 2007, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Cet. Ke II, Jakarta: Bumi Aksara;
- Suwito dan Fauzan, 2003, *Sejarah Pemikiran Pra Tokoh Pendidikan*, Bandung: Angkasa;
- Syafaruddin, 2008, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*, Jakarta, Rineka Cipta;
- Syahrizal Abbas, 2014, *Manajemen Perguruan Tinggi*, Cet ke-3, Jakarta, Kencana Media Persada;
- Tomas Cummins and Worley C. G., 2005, *Organization Development and Change*, Ohio: South Westren;
- Tony Bush, Less Bell & David Middlewood, 2009, *The Principles of Education Leadership & Management 2nd Edition*, Singapore: Sage Publication;
- Umaedi, Hadiyanto, 2011, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet ke-10., Jakarta, universitas Terbuka;
- Wibowo, 2014, *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Cet ke-4, Jakarta: Raja Grafindo Persada;
- Winardi, 2003, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta, Raja Grafindo;