

## PENERAPAN *LEARNING ORGANIZATION* SEBAGAI BENTUK INOVASI PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Oleh: Mada Sutapa & Nurtanio Agus P.<sup>1</sup>

### Abstrak

*Sistem yang tersirat dalam manajemen peningkatan mutu bagi sekolah mencakup komponen yang saling terkait satu sama lain yaitu konteks, input, proses, output dan outcomes. Konteks menunjuk pada permintaan pendidikan, aspirasi dan dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, dan kondisi geografis. Input menunjuk pada visi dan misi sekolah, sumberdaya sekolah, kurikulum, dan peserta didik. Proses mencakup proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pembelajaran, dan proses evaluasi. Output menunjuk pada academic achievement seperti rapor dan lomba karya tulis, dan non academic achievement yang meliputi prestasi dan ketrampilan. Outcomes mencakup kemanfaatan sekolah dalam pendidikan lanjut, pengembangan karir dan kesempatan untuk berkembang. Tahapan strategi reformasi sekolah dipengaruhi oleh dimensi organisasi yaitu leadership, structure, process dan workforce. Dimensi organisasi ini dalam pembelajarannya dipengaruhi oleh system thinking, personal mastery, mental model, shared vision, team learning dan dialogue.*

*Kata Kunci: learning organization, inovasi pendidikan.*

### Pendahuluan

Perubahan merupakan keniscayaan yang tidak terbantahkan. Setiap orang atau organisasi pasti akan mengalami dan terpengaruh oleh perubahan. Dinamika perubahan lingkungan yang begitu cepat yang ditandai dengan kemajuan ilmu dan teknologi menuntut sumberdaya manusia yang *smart people* dan selalu belajar. Dalam menyikapi perubahan tersebut perlu disadari bahwa pendidikan merupakan pendekatan dasar dalam proses perubahan tersebut. Pendidikan bisa diartikan sebagai kehidupan, sehingga pendidikan tidak lagi memandang orang atau peserta didik sebagai objek pendidikan melainkan melibatkan orang sebagai subjek dan objek pendidikan. Unesco (1994) mengisyaratkan bahwa pendidikan harus mendasarkan pada pijakan belajar mengetahui (*learning to know*); belajar melakukan (*learning to do*); belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*); belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*); dan belajar seumur hidup (*life long learning*).

---

<sup>1</sup> Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY Yogyakarta

Peningkatan mutu pendidikan sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia merupakan suatu keharusan. Pencanangan *gerakan peningkatan mutu pendidikan* oleh Departemen Pendidikan Nasional merupakan langkah awal yang bagus dalam mensikapi perubahan akan tuntutan kualitas sumberdaya manusia yang handal. Gerakan peningkatan mutu pendidikan didasari oleh kenyataan bahwa mutu pendidikan selama ini sangat memprihatinkan dan tidak mengalami perubahan secara merata. Hal tersebut dipengaruhi oleh kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan dengan pendekatan *education production fuction* atau *input output analysis* tidak dilaksanakan secara konsekuen; penyelenggara pendidikan dilaksanakan secara birokratik sentralistik; dan peran serta masyarakat khususnya orangtua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Depdiknas, 2002).

Penyempurnaan sistem pendidikan telah dilakukan sejalan dengan pergeseran pendekatan yang bersifat sentralistik bergeser ke arah desentralistik, dengan dikeluarkannya Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, yang mana pasal 11 ayat 2 menyatakan bahwa pendidikan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan kota.

Pemberian otonomi pendidikan yang luas kepada sekolah merupakan usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan secara umum, sehingga sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikanya sesuai prioritas kebutuhan serta tanggap terhadap kebutuhan masyarakat sekitar. Partisipasi masyarakat dituntut agar lebih memahami pendidikan, membantu serta mengontrol pengelolaan pendidikan, sehingga akuntabilitas pengelolaan pendidikan ditujukan kepada masyarakat pendidikan maupun pemerintah.

Pengelolaan pendidikan yang menekankan kemandirian sekolah merupakan penjabaran dari otonomi pendidikan di sekolah. Pendekatan tersebut dikenal dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*school based management*) yang menekankan kemandirian dan kreativitas sekolah dalam mengelola sumberdaya dengan melibatkan semua pihak yang terkait dengan sekolah (*stakeholder*) secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau mencapai tujuan mutu sekolah (Depdiknas, 2000: 5).

Pemberian otonomi pendidikan di sekolah menuntut pendekatan kurikulum yang kondusif untuk mengakomodasikan dan memberdayakan berbagai komponen masyarakat dalam rangka perbaikan mutu dan menjalin kerja sama antara sekolah,

masyarakat, industri, alumni, dan pemerintah. Peningkatan mutu tersebut harus diawali dengan mereformasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah (*school reform*) sebagai lembaga yang memberikan pelayanan pendidikan. Dengan melihat kaitan di atas, artikel ini akan mencoba mengkaji (1) bagaimanakah konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis kompetensi; (2) bagaimanakah sekolah melakukan reformasi penyelenggaraan pendidikan; dan (3) strategi apa yang harus dilakukan sekolah dalam menghadapi perubahan tersebut. Peran kepala sekolah dituntut mampu mengkoordinir seluruh sumberdaya sekolah yang dimilikinya, sehingga akan tercapai efektifitas dan efisiensi dalam lembaga yang ia pimpin.

### **Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Kompetensi**

Manajemen peningkatan mutu sebagai pola baru mengalami perubahan yang mendasar dengan pendekatan desentralistik sebagai implikasi otonomi pendidikan yang memberikan otonomi yang luas pada sekolah dan partisipasi masyarakat yang intensif; menggunakan pendekatan profesional bukan pendekatan birokratik; pengambilan keputusan bersifat partisipatif bukan terpusat; dan adanya pemberdayaan seluruh potensi atau sumberdaya yang ada untuk peningkatan mutu pendidikan.

Pengelolaan pendidikan dengan manajemen peningkatan mutu lebih menekankan pada kemandirian, kreativitas sekolah dan perbaikan proses yang lebih dijiwai oleh budaya mutu, sehingga tumbuh kemandirian sekolah yang tentunya diharapkan sekolah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang datang, dan mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah; sekolah mengetahui kebutuhan dirinya terutama input pendidikan yang akan dikembangkan; sekolah bertanggung jawab atas mutu pendidikan kepada pemerintah, orangtua peserta didik, masyarakat, dan *customer*; dan sekolah melakukan persaingan sehat dengan sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan (Depdiknas, 2000).

Sistem yang tersirat dalam manajemen peningkatan mutu tersebut mencakup komponen yang saling terkait satu sama lain yaitu konteks, input, proses, output dan outcomes. Konteks menunjuk pada permintaan pendidikan, aspirasi dan dukungan masyarakat, kebijakan pemerintah, dan kondisi geografis. Input menunjuk pada visi dan misi sekolah, sumberdaya sekolah, kurikulum, dan peserta didik. Proses mencakup proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pembelajaran, dan proses evaluasi. Output menunjuk pada

*academic achievement* seperti rapor dan lomba karya tulis, dan *non academic achievement* yang meliputi prestasi dan ketrampilan. Outcomes mencakup kemanfaatan sekolah dalam pendidikan lanjut, pengembangan karir dan kesempatan untuk berkembang (Depdiknas, 2000: 34-35).

Pendidikan yang hanya berbasis pada input dan proses, akan berjalan tidak dinamis, kurang efisien dan mengarah pada stagnasi pedagogis, sehingga sistem pendidikan cenderung tidak bisa beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kebutuhan masyarakat. Dalam pendidikan (Enco Mulyasa, 2002: 24) terdapat standar akademis (*academic content standards*) dan standar kompetensi (*performance standards*). Standar akademis merefleksikan pengetahuan dan ketrampilan esensial setiap disiplin ilmu yang harus dipelajari oleh peserta didik. Sedangkan standar kompetensi ditunjukkan dalam bentuk proses atau hasil kegiatan yang didemonstrasikan peserta didik sebagai penerapan dari pengetahuan dan ketrampilan yang telah dipelajari. Dengan demikian standar akademis bisa sama untuk seluruh peserta didik, tetapi standar kompetensi bisa berbeda.

Implementasi kurikulum berbasis kompetensi di sekolah sangat erat kaitannya dengan pelaksanaan pendidikan berbasis luas atau masyarakat (*broad based education*) dalam mewujudkan program peningkatan mutu pendidikan. Oleh karenanya penetapan kurikulum berbasis kompetensi dengan menggunakan konsep *broad based education* yang berorientasi *life skills* dengan mendayagunakan semua potensi yang ada. Implementasi program *broad based education* dengan *life skills* (Enco Mulyasa, 2002: 30-31) terfokus pada reorientasi pembelajaran menuju pembelajaran dan evaluasi yang efektif; pengembangan budaya sekolah; peningkatan efektivitas manajemen sekolah; penciptaan hubungan yang harmonis dan sinergis antara sekolah dengan masyarakat; dan pengisian muatan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Kecakapan hidup (*life skills*) sendiri sering diartikan sebagai suatu keberanian menghadapi resiko hidup, hidup secara wajar dan tanpa merasa tertekan, dan secara kreatif mampu menemukan solusi untuk mengatasi permasalahan yang muncul, yang mencakup kecakapan mengenal diri (*self awareness*) atau kemampuan personal (*personal skills*); kecakapan berpikir rasional (*thinking skills*); kecakapan sosial (*social skills*); kecakapan akademik (*academic skills*); dan kecakapan vokasional (*vocational skills*).

Dalam kaitan tersebut, kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak, dengan karakteristik kurikulum berbasis kompetensi yaitu menekankan ketercapaian kompetensi siswa baik individual maupun klasikal; berorientasi hasil belajar (*learning outcomes*) dan keberagaman; penyampaian dalam pembelajaran menggunakan pendekatan dan metode bervariasi; sumber belajar bukan hanya guru tetapi juga sumber belajar lainnya yang memenuhi unsur edukatif; dan penilaian menekankan proses dan hasil belajar dalam upaya penguasaan atau pencapaian kompetensi. (Depdiknas, 2002).

Penjelasan konsep *broad based education* dengan *life skills* di atas memberikan gambaran bahwa pendekatan kompetensi merupakan pendekatan pengembangan kurikulum yang memfokuskan pada penguasaan kompetensi tertentu berdasarkan tahap-tahap perkembangan peserta didik, sehingga membantu mengembangkan potensi peserta didik secara optimal.

### **Tuntutan Reformasi Sekolah**

Peningkatan mutu pendidikan mutlak harus diikuti oleh perubahan yang dilakukan oleh sekolah. Enco Mulyasa (2002: 144-145) mengemukakan pentingnya reformasi sekolah dilakukan dengan mempertimbangkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berpengaruh besar terhadap sistem pendidikan di sekolah; perkembangan penduduk yang cepat membutuhkan pelayanan pendidikan yang besar; sumberdaya manusia yang berkualitas merupakan tantangan bagi sekolah untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas; dan perkembangan teknologi informasi yang cepat berdampak pada dunia pendidikan.

Pembaruan atau reformasi yang dilakukan sekolah (*school reform*) tentu saja membutuhkan proses dan itu tidak dapat berjalan secara otomatis. Untuk itu diperlukan sikap positif terhadap pembaharuan bagi semua komponen dalam lembaga pendidikan dan penggunaan sumberdaya yang diperlukan untuk melakukan reformasi.

Reformasi sekolah tidak hanya mencakup manajemen sekolah, namun diharapkan mampu menciptakan iklim kondusif untuk perkembangan pribadi peserta didik, tidak hanya menjadi lembaga mekanis dan birokratis, tetapi menjadi lembaga pendidikan yang inovatif dan demokratik.

Pembaruan sekolah pada manajemen sekolah mengandung makna (Enco Mulyasa, 2002: 151-155) menumbuhkan komitmen untuk mandiri; mengutamakan

kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*); menumbuhkan sikap responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan; menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib (*safe and orderly*); menumbuhkan budaya mutu di lingkungan sekolah; menumbuhkan harapan prestasi tinggi; menumbuhkan kemauan untuk berubah; mengembangkan komunikasi yang baik; mewujudkan *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis; melaksanakan keterbukaan manajemen (*transparancy*); menetapkan secara jelas dan mewujudkan visi dan misi sekolah; melaksanakan pengelolaan tenaga kependidikan secara efektif; meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat; dan menetapkan kerangka akuntabilitas yang kuat.

Departemen Pendidikan Nasional (2002) mengelompokkan masyarakat sekolah sebagai *mini society* dalam level kelas (regulator), level mediator (profesi) dan level sekolah (manajemen). Level regulator mempresentasikan karakter pembelajaran kelas yang mencakup suasana psikologis dan pembelajaran yang kondusif. Level profesi mempresentasikan karakter profesional pengelolaan sekolah dari kepala sekolah, pendidik, dan tenaga administratif, yang mencakup karakter kepemimpinan, kreativitas, dan kolaborasi. Level manajemen mempresentasikan karakter kolektif warga sekolah secara keseluruhan atau *academic atmospher* sekolah, yang mencakup budaya mutu, demokratis, dan partisipasi. Namun demikian hambatan-hambatan akan ditemui dalam proses pembaharuan yaitu hambatan karena konflik nilai, karena perubahan pendidikan selalu menyangkut sasaran dan strategi pelaksanaan; adanya konflik kekuasaan, karena pembaruan pada hakekatnya selalu mengandung redistribusi kekuatan; dan konflik psikologis, karena ketakutan terhadap sesuatu yang belum dikenal (Enco Mulyasa, 2002: 156-157).

Konsekuensi dari perubahan dimensi manajemen mutu adalah sekolah harus melakukan reformasi yang berupa adaptasi dan pembaharuan, terutama dalam pemimpin pendidikan yakni kepala sekolah, dengan melakukan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) yang mencakup kompetensi profesional, kompetensi pribadi, dan kompetensi sosial (Suharsimi Arikunto, 1997). Kompetensi profesional mencakup penguasaan teori dan praktek kepemimpinan dan manajemen, memiliki kecerdasan, dan konsisten. Kompetensi sosial antara lain tanggap rasa dan toleran. Kompetensi pribadi antara lain memiliki kepercayaan tinggi dan memiliki emosi yang stabil. Upaya reformasi sekolah dilakukan melalui evaluasi diri (*self awareness*) dengan menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi permasalahan strategis sehingga dapat dibuat rencana

program untuk memecahkan masalah tersebut, yaitu dengan mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan tantangan (*treath*).

### **Strategi Sekolah dalam Menghadapi Perubahan**

Perubahan lingkungan sekolah menuntut sumberdaya manusia yang selalu belajar. Mau mundurnya suatu lembaga pendidikan yakni sekolah tergantung pada sumberdaya sekolah itu sendiri seiring dengan otonomi pendidikan yang diberikan secara luas di sekolah. Pendekatan *knowledge based* (Sullivan, 1997: 4-21) menekankan bahwa *intellectual capital* merupakan ilmu dan pengetahuan yang dapat dikonversikan dalam keuntungan atau profit, yang mencakup *inventions, technologies, ideas, general knowledge, computer programs, designs, data, skills, processes, creativity, publications, drawings*. Pengertian tersebut mengisyaratkan bahwa *intellectual capital* merupakan sumberdaya utama dalam organisasi, utamanya organisasi yang terus belajar.

Organisasi pembelajar menurut Marquardt (1996) adalah sebagai organisasi yang melakukan pembelajaran secara sungguh-sungguh dan secara kolektif, dan selanjutnya merubah dirinya untuk mengumpulkan, mengelola dan menggunakan pengetahuannya dengan baik untuk kesuksesan organisasi, yang mencakup *learning, organization, knowledge, technology, dan people*.

Sebagaimana diungkapkan Peter Drucker (1997) bahwa *the greatest danger in times of turbulence is not itself, but it is danger if you still act with your yesterday logic*. Maksudnya adalah turbulensi memang berbahaya, akan tetapi yang lebih berbahaya adalah apabila masih memakai logika berpikir masa lalu, sehingga yang harus diubah adalah pola pikir atau paradigma berpikir.

Organisasi pembelajar (*learning organization*) pada hakekatnya adalah organisasi yang memiliki iklim yang memungkinkan tiap anggota didorong untuk terus belajar dan mengembangkan potensi mereka sepenuhnya, memperluas dan memperkaya budaya bekerja di lingkungan kerja serta menjadikan strategi pengembangan sumberdaya manusia sebagai pusat dari kebijaksanaan kerja demi terjadinya transformasi berkelanjutan demi kesempurnaan (Mabey dan Iles, 1994).

Dalam *learning organization* (Senge, 1996) mengemukakan bahwa terdapat cara berpikir yang sistematis (*system thinking*); kematangan pribadi (*personal mastery*); membangun model mental (*mental model*); visi bersama (*shared vision*); dan pembelajaran tim (*tim learning*).

Organisasi pembelajar memerlukan anggota yang memiliki kompetensi dan kesadaran akan perlunya perubahan terus menerus pada pola pikir ke arah perbaikan kerja dan interaksi dalam organisasi. Perspektif tiap individu terhadap perlunya pendekatan yang didasarkan pada kompetensi perlu dipersamakan agar organisasi dapat mengarahkan diri sesuai dengan upaya terus meningkatkan kinerja organisasi.

Sebagai respon terhadap pendorong perubahan, maka organisasi harus belajar dengan menata ulang mengenai cara berpikir, pengelolaan, dan operasinya. Kesadaran pembelajaran individu belumlah cukup bagi sebuah organisasi agar dapat bersaing, masih diperlukan adanya peningkatan kemampuan pembelajaran seluruh organisasi agar tetap dapat sukses di dalam situasi lingkungan yang sangat cepat berubah.

Menelaah kembali mengenai perubahan sekolah sebagaimana telah dibahas di muka, maka reformasi sekolah dapat ditelaah dengan menggunakan *learning organization* dengan menggabungkan konsep *organization change methodology* dalam *change to win* (Tan, 1995) dan *learning organization* (Senge, 1996). *Diagnostic assessment*, Untuk mereformasi sekolah, maka strategi yang terlebih dahulu diterapkan adalah *diagnostic assessment* dengan *rethinking about beliefs*, yang dimaksudkan untuk mengetahui *organization context* yang mencakup mengenai *beliefs*, *work process* dan *drivers*. Strategi reformasi mendasar sekolah adalah memperbaiki kondisi internal sekolah bersangkutan sebelum benar-benar melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Tantangan utama dari sekolah adalah membangun citra sekolah agar lebih profesional, melembagakan *good corporate* serta menjunjung tinggi *academic athics*. *Redesign assessment* adalah melihat perilaku yang mencakup mengenai: *Beliefs* dari sekolah yang selama ini berjalan ditandai dengan kinerja yang kurang profesional, tidak inovatif, yang mencakup: *beliefs* sekolah terhadap *stakeholders*, *beliefs stakeholders* terhadap sekolah, *beliefs* dari produk dan jasa yang dihasilkan sekolah, dan *beliefs* dari *customer* terhadap sekolah. *Work process* yang dimaksudkan adalah memperbaiki proses kerja dalam sekolah yang berjalan kurang professional seperti kegagapan birokrasi sekolah dalam menghadapi perubahan otonomi pendidikan. *Drivers* merupakan pemicu untuk berubah yaitu siapa dan apa sebabnya, dengan melihat apakah perubahan reformasi sekolah dilakukan karena adanya pengaruh dari luar atau karena sikap proaktif dari dalam sekolah dalam melihat peluang. *Organization redesign* Setelah melihat perilaku yang selama ini terjadi di sekolah serta melihat tantangan yang dihadapi sekolah, maka strategi

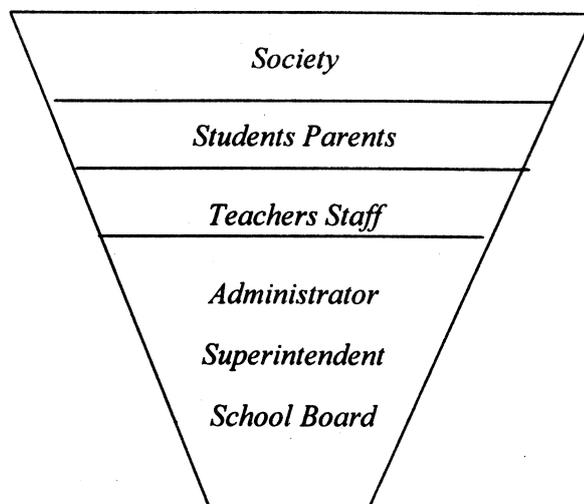
reformasi selanjutnya adalah mengkaji ulang sekolah bersangkutan. Menghadapi perubahan otonomi pendidikan, maka sekolah harus mendesain kembali strateginya selama ini. Paradigma lama yang digunakan harus diubah dengan paradigma *learning organization*. *Organization transformation* Merupakan proses mentransformasi organisasi menuju perubahan yang dilakukan, yang dampaknya merupakan peningkatan performansi. Fokus pada transformasi sekolah adalah individu pembelajar yang lebih dituntut pada kemampuan melakukan sistem dan menemukan metode dalam pelaksanaan tugas agar organisasi berjalan efisien. *Continous improvement* Bahwa transformasi organisasi yang telah dijalankan harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan, mencakup *academic culture*, *competency strategy* dan inovasi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Tahapan strategi reformasi sekolah dipengaruhi oleh dimensi organisasi yaitu *leadership*, *structure*, *process* dan *workforce*. Dimensi organisasi ini dalam pembelajarannya dipengaruhi oleh *system thinking*, *personal mastery*, *mental model*, *shared vision*, *team learning* dan *dialogue*. *Leadership*, merupakan dimensi kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja sekolah. Kepemimpinan sangat ditentukan oleh individu bersangkutan (kepala sekolah) dan lingkungan tempat kerja, sehingga gaya kepemimpinan juga akan berbeda dalam penerapannya. Individu yang pembelajar akan menjadikan kepemimpinan menjadi *learning leadership* yang akan menjadikan organisasi sekolah menjadi lebih profesional. *Structure* merupakan gambaran dari sekolah yang bersangkutan yang berkaitan dengan struktur organisasi. Struktur sekolah yang diharapkan adalah yang sederhana, efektif, efisien serta mampu merespon lingkungan, termasuk kerja sama yang solid antara sekolah dengan komite sekolah. *Process* dimaksudkan adalah proses yang dilakukan oleh organisasi sekolah dalam upaya manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Proses tersebut harus transparan dan jelas maksudnya, sehingga citra sekolah akan terbangun dengan proses organisasi yang profesional dan senantiasa menjadi organisasi pembelajar. *Workforce* Sumberdaya manusia yang handal merupakan modal utama yang harus dimiliki sekolah dalam reformasi sekolah. Sumberdaya manusia berkaitan dengan individu pembelajar yang senantiasa meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya. Dengan adanya individu yang pembelajar akan menjadikan organisasi menjadi organisasi pembelajar yang bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan termasuk manajemen berbasis sekolah.

### **Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan**

Penerapan pendidikan *life skills* (kecakapan hidup) dalam sistem pendidikan nasional yang saat ini sedang hangat-hangatnya sebetulnya tidak membutuhkan kurikulum baru. Pendidikan kecakapan hidup membutuhkan perubahan cara pandang guru, terutama kepala sekolah. Dengan begitu, peserta didik akan memiliki cara pandang yang dapat dipergunakan untuk hidupnya karena proses pendidikan seharusnya ditujukan untuk hidup dan bukan sekadar untuk mencari kerja. Tujuan peserta didik dalam bersekolah apabila hanya untuk mencari kerja sudah tidak jamannya lagi. Pendidikan selayaknya tidak untuk sekedar membekali siswa dengan ilmu pengetahuan dan ketrampilan, tetapi pendidikan yang berhasil adalah pendidikan yang bisa mengantarkan peserta didik memahami dirinya. Pemahaman terhadap diri sendiri terhadap kelebihan yang dimiliki maupun kelemahan yang dimiliki, dan dengan pemahaman semacam itu maka peserta didik bisa mencari cara untuk menentukan langkah bagi kehidupannya. Sekolah harus mampu membawa misi tersebut, dan misi itu memerlukan dukungan semua pihak dengan pemimpin yang benar-benar *capable* sehingga setiap aspek yang diputuskannya dapat dipertanggungjawabkan. Keberhasilan pendidikan kecakapan hidup dan pendidikan pada umumnya memerlukan perbaikan kualitas kepala sekolah. Kepala sekolah yang berkualitas dan memiliki kemampuan sebagai seorang pemimpin, pada gilirannya akan sangat membantu proses pendidikan di sekolah. Sistem pendidikan kita selama ini telah salah mengangkat kepala sekolah. Para kepala sekolah biasanya dipilih hanya sekadar sebagai guru senior, tetapi tidak memiliki kemampuan manajemen yang baik. Padahal, dengan kepala sekolah yang berkualitas, mereka akan tahu apa yang dibutuhkan untuk mengatasi kekurangan dalam proses pendidikan di sekolahnya.

Seperti dalam "*Quality in Education*" (Jerome S. Arcaro, 1995: 13-14) yang mengungkapkan piramida kepemimpinan yang berkualitas, sebagai berikut.



Masing-masing mempunyai tanggung-jawab terhadap visi dengan menerima kerjasama. Tanggung-jawab tersebut dibagi sehingga masing-masing mempunyai tanggung-jawab terhadap visinya.

Keberhasilan proses pendidikan sangat tergantung pada peran guru dan staf sekolah yang dapat berbagi tanggung-jawab. Keduanya harus mempunyai komitmen terhadap visi yang telah ditetapkan. Peran seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah bagaimana ia dapat memberdayakan secara maksimal kedua kelompok tadi. Sering yang terjadi dilapangan tanggung jawab kebersamaan antara kedua kelompok tersebut belum harmonis untuk mendukung tercapainya pendidikan yang berhasil.

### **Penutup**

Strategi yang dilakukan sekolah seperti diuraikan di atas merupakan suatu strategi antisipatif dan proaktif yang dapat dilakukan sekolah dalam upaya reformasi manajemen berbasis sekolah. Strategi reformasi di atas mencakup dimensi yang berkaitan dengan organisasi pembelajar yang merupakan proses yang berkelanjutan dalam upaya terus berkembang dan menciptakan inovasi dalam merespon lingkungan. Dengan strategi reformasi sekolah, maka diharapkan citra sekolah dapat terus meningkat dengan menerapkan etika korporasi (*corporate ethics*) dan etika akademik sehingga *performance* sekolah dapat meningkat di mata *stakeholders* dan *customer*. Sebagaimana diungkapkan oleh Albert Einstein bahwa *problem can be solved from the same consciousness that created it; we must learn to see the world new*. Organisasi yang tidak mau berubah atau beradaptasi dapat diibaratkan seperti dinosaurus yang akhirnya mengalami kepunahan. Untuk dapat

beradaptasi maka organisasi harus melakukan *learning*. Perubahan yang terjadi dalam bidang pendidikan, khususnya bidang persekolahan akan selalu bergulir. Kesiapan dari setiap lembaga sudah merupakan keharusan. Kepala sekolah sebagai orang yang paling bertanggungjawab terhadap perkembangan lembaga yang ia pimpin akan memikul tugas sangat berat. Kepala sekolah yang berhasil adalah kepala sekolah yang dapat mengoptimalkan kualitas kepemimpinannya sehingga semua sumberdaya pendidikan yang ia pimpin bisa maju mengikuti perkembangan yang terjadi.

#### Daftar Pustaka

- Arcaro, Jerome S. (1995). *Quality in Education*. St. Lucie Press.
- Depdiknas. (2000). *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Depdiknas. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Pusat Kurikulum Balitbang Depdiknas.
- Depdiknas. (2002). *Penyelenggaraan School Reform Dalam Konteks MPMBS di SMU*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Dirjen Dikdasmen.
- Enco Mulyasa. (2002). *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mabey, Christopher and Iles, Paul. (1994). *Managing Learning*. London.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization, A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw Hill.
- Peter Drucker. (1997). *Manajemen di Tengah Perubahan Besar*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Senge, Peter M. (1996). *The Fifth Discipline, The Art & Practise of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
- Sullivan, Patrick H. (1997). *Profiting From Intellectual Capital, Extracting Value From Innovation*. New York : John Wiley & Sons Inc.