

PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH UNTUK MEREALISASIKAN VISI DAN MISI

Dwi Sukaningtyas, Djam'an Satori, dan Udin Syaefuddin Sa'ud

Mahasiswa *Doctor by Research* Administrasi Pendidikan Pascasarjana
Universitas Pendidikan Indonesia Bandung / Yayasan Pendidikan Islam NASIMA
Jln. Trilomba Juang No. 1 Semarang Jawa Tengah 50243
Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung²
Email: sukaningtyas.dwi@gmail.com / dwi.suka@yahoo.com¹

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kapasitas sekolah dalam membangun visi dan misi, menyusun rencana strategis dan program, melaksanakan rencana strategis dan program prioritas, serta memantau dan mengevaluasi keberhasilan program prioritas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumen/artifact, dengan peneliti sebagai instrumen penelitian (key instrument). Uji keabsahan data dilakukan dengan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekalipun sekolah belum sepenuhnya melakukan pengembangan kapasitas manajemen secara rinci, namun realisasi visi dan misi dapat ditunjukkan melalui efektivitas pemilahan program prioritas.

Kata kunci: visi sekolah, misi sekolah, kapasitas manajemen sekolah, pengembangan kapasitas manajemen sekolah, program sekolah

Abstract: The purpose of this study is to describe and analyze the capacity of the school in developing a vision and mission, strategic plans and programs, implementing strategic plans and program priorities, and also monitor and evaluate the success of the program priorities. This study used a qualitative approach with case studies. Data collection methods used were interviews, observation, and study of the document/artifact with researchers as a research instrument (key instrument). Test the validity of the data is done with credibility, transferability, dependability, and confirmability. The results showed that although the school has not fully develop management capacity in detail, but the realization of the vision and mission effectiveness can be demonstrated through the sorting priority programs.

Keywords: the schools' vision, schools' mission, school management capacity, development capacity of school management, school programs

Secara nasional, sejak diberlakukannya delapan Standar Nasional Pendidikan pada 2005, semua sekolah harus mencantumkan visi dan misi sekolah sebagai tujuan akhir penyelenggaraan pendidikan. Di dalam salinan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 19 (2007) tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah disebutkan bahwa sekolah dalam perencanaan programnya merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah serta

pengembangannya. Visi, misi, dan tujuan sekolah ketiganya saling terkait. Pencapaian visi dan misi sekolah merupakan makna pencapaian mutu sekolah. Mutu sekolah yang diharapkan dinyatakan dalam pernyataan visi dan misi.

Visi merupakan tujuan akhir sekolah yang dicapai dalam jangka panjang. Sedangkan misi merupakan tujuan jangka menengah yang selanjutnya biasa dirinci dalam tujuan sekolah yang harus dicapai setiap tahun operasional sekolah. Visi dan misi sekolah merupakan pedoman yang mendasari seluruh program di sekolah, serta mewarnai semua kegiatan dan program sekolah. Beberapa penelitian tentang esensi visi dan misi pada suatu organisasi atau lembaga pendidikan telah dilakukan. Sebagaimana dikatakan oleh Kantabutra dan Avery (2010) dalam penelitiannya yang telah memperkirakan bahwa visi yang lebih kuat terkait dengan kinerja organisasi yang lebih kuat. Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Gurley, dkk. (2014), bahwa efek perbaikan sekolah yang bermakna dan perubahan organisasi berpusat pada pengembangan bersama visi dan misi untuk kemajuan. Ahanhanzo, Odushin, dan Adalakoun (2006) dalam penelitiannya mengambil *lessons learned* antara lain bahwa ketika pimpinan atau manajer mampu bekerjasama dengan tim berdasar visi bersama, maka pekerjaan mereka akan mencerminkan tingkat harmoni dan transparansi. Bahkan Dewan Pendidikan Daerah Selatan/*Southern Regional Education Board* (SREB) (2010) dalam program kepemimpinan berdasar pembelajaran atau *learning-based leadership program* menyampaikan bahwa visi sekolah adalah salah satu dari tiga elemen/bagian esensi yang harus ada untuk meningkatkan sekolah. Dua elemen lainnya adalah membangun kapasitas dan kepemimpinan.

Berdasar hasil dari beberapa penelitian menyebutkan sebagai berikut. Gurley, dkk. (2014) menyampaikan bahwa visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang diharapkan dapat tergambar pada praktik harian peserta didik ternyata hanya sebatas untuk diingat saja. Seharusnya visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dibangun melalui praktik yang baik menjadi kunci peningkatan mutu sekolah. Praktik harian yang dimaksud adalah dapat diterapkan secara terus menerus sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi sekolah dan pembelajaran peserta didik. Penelitian lainnya menerapkan visi dalam lingkup yang lebih luas, yaitu visi pendidikan di suatu negara. Berdasarkan kajian dinyatakan bahwa kebijakan yang tidak kompatibel menyebabkan pemerintah kurang dukungan secara politik. Sementara itu, membangun visi bersama untuk pendidikan mencerminkan tingkat transparansi yang bermanfaat untuk semua pihak (Ahanhanzo, Odushin, dan Adalakoun, 2006).

Pada kenyataannya, banyak sekolah hanya menjadikan visi sekolah sekadar “ada” dan tidak menjadi pedoman apalagi mewarnai penyelenggaraan pendidikan. Yang terjadi, kualitas pendidikan seakan tidak ada arah, sekolah hanya sekadar melaksanakan rutinitas tanpa tahu makna dari pelaksanaan rutinitas. Lebih parah lagi, hasil pendidikan yang ada semua serba “instan”, peserta didik hanya belajar sekedar untuk mendapatkan nilai, pendidik mengajar hanya sebatas materi yang perlu diajarkan saja tanpa memaknainya. Hal ini sangat tidak sejalan dengan apa yang tersirat dalam UU No. 20 tahun 2003, pasal 1 (hlm. 2), bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Selain pasal 1, pada pasal 3 juga menyebutkan lebih rinci fungsi dan tujuan pendidikan “seutuhnya”, yaitu pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Apa yang menyebabkan masalah terurai di atas terjadi? Tujuan pendidikan dan pembelajaran yang tercermin dalam visi-misi sekolah belum tercapai sepenuhnya. Sama halnya pencapaian kemampuan penguasaan pengetahuan dan sikap yang bermasalah. Beberapa penelitian sebelumnya juga berasumsi bahwa kemungkinan hal tersebut terjadi karena kapasitas sekolah yang belum dapat diberdayakan maksimal.

Diasumsikan Sumintono (2013, April) bahwa “Sekolah yang tidak mempunyai kapasitas atau kemampuan yang cukup jelas akan kesulitan melakukan berbagai upaya perbaikan yang berkelanjutan secara efektif.” Selanjutnya hasil penelitiannya menyebutkan bahwa ketiga aspek kapasitas sekolah yang terjadi masih dalam taraf implementasi yang belum mempunyai arah kebijakan program yang jelas. Kapasitas yang dimiliki sekolah tidak diarahkan untuk hal yang unggul dan fokus pada tujuan tertentu. Sementara Triatna (2014, hlm. 1) dalam studi pendahuluan penelitiannya mengasumsikan bahwa “... sekolah mengalami banyak masalah kapasitas manajemen sekolah, khususnya terkait

dengan ketidakberfungsian peran dan fungsi pendidik dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan memecahkan permasalahan yang dihadapi sekolah.”

Pengembangan kapasitas sekolah telah dilakukan untuk beberapa kebutuhan, antara lain, dalam penelitian Koster (2011, 3 April; 2001, 31 Agustus) menyampaikan pemanfaatan kapasitas sekolah semaksimal mungkin untuk keberhasilan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS). Di dalam studi Koster dikaji kapasitas sekolah yang meliputi empat aspek berkaitan dengan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan pada jenjang pendidikan dasar. Tujuan studi ini untuk memperoleh data dan informasi mengenai peta kapasitas sekolah yang terkait dengan empat aspek yaitu: anggaran sekolah, sumber daya manusia dan sarana prasarana sekolah, manajemen sekolah, serta partisipasi orangtua siswa. Pada penelitian lainnya menyebutkan pengembangan kapasitas sekolah untuk pencapaian sekolah unggul atau untuk meningkatkan mutu sekolah (Sumintono, 2013; Triatna, 2014).

Banyak sekolah yang memiliki visi dan misi, tetapi visi dan misi tersebut tidak dapat dijelaskan dengan tepat pada implementasi program-program sekolah. Hal tersebut sangat disayangkan, karena visi dan misi merupakan tujuan unik organisasi yang melingkupi aktivitasnya dapat berdampak pada peningkatan mutu layanan. Bagaimana kapasitas manajemen sekolah dikembangkan untuk pencapaian tersebut? Pertanyaan tersebut menjadi dasar pembahasan dalam penelitian ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis studi kasus, multikasus karena situs penelitian lebih dari satu. Metode pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui wawancara, observasi, studi dokumen dan *artifact*. Persiapan untuk pendekatan ini dilakukan dengan menyiapkan kerangka penelitian yang berisikan fokus kajian, metode pengumpulan data yang digunakan, dan partisipan yang terlibat.

Kerangka penelitian selanjutnya dirinci ke kisi-kisi instrumen penelitian sesuai aspek yang diteliti. Selanjutnya kisi-kisi instrumen dirinci dalam bentuk panduan untuk semua metode pengumpulan data. Masing-masing terdapat panduan untuk wawancara, observasi, dan studi dokumen/*artifact*.

Proses pengumpulan data, pengolahan, dan *display* hasil metode kualitatif dilakukan lebih kurang selama enam bulan. Rangkaian tahap ini dimaksudkan untuk meneliti kondisi kapasitas manajemen sekolah. Data lengkap tentang kondisi kapasitas manaje-men

sekolah selanjutnya dievaluasi dan dianalisis sebagai dasar untuk mengetahui pola pengembangan kapasitas manajemen sekolah untuk program sekolah yang sesuai visi dan misi.

Observasi dilaksanakan pada saat sekolah melakukan perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi/kontrol program-program sekolah. Selain itu juga dilakukan pada pertemuan-pertemuan pembahasan dan penetapan kebijakan, aktivitas harian, dan pada kegiatan-kegiatan khusus. Selain observasi langsung, juga dilakukan observasi partisipan. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada kisi-kisi instrumen *literature review* berupa pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban terbuka. Wawancara dilakukan dengan satu partisipan atau lebih dalam bentuk *focus group discussion* (FGD). FGD dilakukan pada sesi perancangan program dan evaluasi, karena pada tahap tersebut banyak dilakukan kerja tim. Selain itu juga dilakukan wawancara tidak terstruktur atau informal dengan teknik “*conversational*”/perbincangan harian. Partisipan yang terlibat pada wawancara dipilih melalui *snowball method*. Peneliti menentukan partisipan pertama sebagai *key informants*, selanjutnya dari mereka dipilih partisipan selanjutnya. Konteks penelitian ini terkait nilai dasar lembaga yang biasanya dibangun awal oleh para pendiri sekolah. Sehubungan dengan konteks tersebut, peneliti memilih *key informants* untuk setiap sekolah adalah pendiri atau ketua yayasan dan kepala sekolah. Partisipan lain yang kemungkinan terlibat adalah para pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik/calon peserta didik, dan orang tua/calon orang tua. Masing-masing terlibat sesuai perannya dalam penyelenggaraan sekolah. Pemilihan dengan metode ini diharapkan dapat menghasilkan ukuran sampel yang cukup untuk mendeskripsikan kondisi dalam berbagai perspektif. Peneliti merupakan instrumen utama (*key instrument*). Peneliti juga mengambil peran sebagai observer partisipan.

Studi dokumen sekolah dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen sekolah yang relevan dengan konteks penelitian. Dokumen-dokumen tersebut dapat berupa a.l. rencana pengembangan sekolah (RPS), rencana kerja tahunan, dokumen aktivitas sekolah, dokumen pembelajaran (perencanaan pengajaran, agenda pelaksanaan, serta rencana dan hasil penilaian), rencana anggaran sekolah, dan sebagainya. Sedangkan studi *artifact* dilakukan dengan melakukan dokumentasi dalam bentuk gambar. Pengumpulannya dimaksudkan untuk menghubungkan keberadaannya berdasar manfaatnya dalam proses pengembangan kapasitas manajemen sekolah. Seluruh proses pengumpulan data

dilakukan dengan protokol/tata cara yang berpedoman pada prosedur pengambilan data kualitatif.

Data penelitian diuji keabsahannya dengan derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Berdasarkan pengumpulan data, peneliti mendapatkan kondisi rasional yang terjadi di lapangan. Deskripsi kondisi rasional tersebut merupakan hasil *credibility* (validitas internal) dengan teknik *member checking* dan *triangulation*. *Member checking* merupakan hasil interpretasi dan simpulan data peneliti yang disampaikan pada partisipan untuk dimintai persetujuan. Sedangkan *triangulation*, dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek tingkat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari beberapa sumber (partisipan yang terlibat dalam wawancara formal dan informal) juga metode pengumpulan data (seperti wawancara, observasi, dan studi dokumen/*artifact*). Hasil pengumpulan data selanjutnya dianalisis secara kualitatif, analisis kasus tunggal dan multikasus.

HASIL

Deskripsi hasil penelitian dapat disampaikan sebagai berikut. Lokasi penelitian merupakan dua sekolah swasta yang berafiliasi Islam. Pernyataan visi dan misi telah dimiliki oleh sekolah, disusun bersama oleh tim lembaga dan sekolah, sesuai peran masing-masing. Pernyataan visi yang merupakan *grand design* arah sekolah ditetapkan oleh pihak lembaga/yayasan. Sementara unit sekolah memberi kontribusi pada pernyataan misi dan tujuan sekolah.

Rinci visi dan misi pada tujuan sekolah tidak selalu dijabarkan oleh tim sekolah, karena hal tersebut menyangkut kepentingan lembaga untuk mengontrol pencapaian unit sekolah di bawah pengelolaannya. Pemahaman terhadap tujuan sekolah belum tentu dikuasai oleh semua komunitas sekolah. Terkadang belum semua komunitas sekolah menyadari bahwa program sekolah yang direncanakan dan dilaksanakan sebenarnya merupakan program yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi. Hal tersebut mungkin terjadi karena sosialisasi atau pemahaman terhadap pernyataan visi-misi kurang. Bahkan mungkin tidak ada/tidak dilakukan komitmen bersama untuk membangun visi dan misi sekolah. Pernyataan visi dan misi yang kurang jelas juga membuat komunitas sekolah memberi makna berbeda. Akan tetapi dengan memberi beberapa pemahaman, sekalipun pernyataan visi-misi tidak dapat dihafalkan komunitas sekolah, namun tetap dapat

memberi makna yang sama terhadap pernyataan tersebut. Melalui budaya sekolah, visi-misi berusaha dijadikan cermin untuk aktivitas sehari-hari di sekolah.

Di dalam merencanakan program sekolah, belum sepenuhnya fokus atau sadar bahwa ada program yang telah fokus sesuai visi-misi, namun ada juga yang sama sekali tidak berfokus pada visi-misi. Sekolah juga masih belum detail melakukan pemetaan lingkungan untuk bahan penyusunan program kerja. Hal tersebut dikarenakan antara lain belum terbiasa melakukan pemetaan dengan detail. Pemetaan lebih banyak mempertimbangkan pengaruh lingkungan internal seperti sumber daya manusia, infrastruktur, keuangan, manajemen, dan kepemimpinan. Pengaruh lingkungan eksternal masih belum banyak jadi pertimbangan.

Analisis terhadap situasi dan lingkungan juga tidak dilakukan dengan rinci. Pada beberapa bagian/bidang melakukan analisis, sedangkan lainnya tidak. Analisis yang dilakukan lebih banyak mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan evaluasi program pada tahun sebelumnya, walaupun tidak selalu ada dokumen evaluasi tertulis. Pertimbangan-pertimbangan situasi seperti *positioning* dan kompetitor sekolah belum maksimal digunakan dalam analisis lingkungan. Analisis lebih pada kebutuhan peserta didik (*stakeholder* internal).

Perencanaan program sekolah juga belum melibatkan semua *stakeholder*. Hampir seluruh perencanaan dilakukan oleh unit sekolah, dengan sedikit keterlibatan lembaga terutama yang berhubungan dengan sumber daya lain.

Penetapan program-program prioritas mengacu pada *corebusiness* sekolah, yaitu berhubungan dengan program pembelajaran. Keterlibatan lembaga dalam penetapan program prioritas terutama pada sumber daya keuangan. Kriteria prioritas pada program-program sekolah belum terlalu jelas ditetapkan (tidak ada dokumen tertulis) lebih melihat pada efisiensi dalam hitungan keuangan, tidak ada teknik khusus untuk menentukan program prioritas. Penetapan program prioritas lebih banyak menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi unit sekolah. Peran lembaga dalam penetapan program lebih banyak terkait dengan penetapan anggaran.

Penetapan anggaran pada perencanaan sebelum tahun pelajaran berlangsung hanya sebatas peruntukkan global setiap program atau plafon anggaran tiap program. Selanjutnya rinci anggaran disampaikan dalam proposal program. Ada koherensi antara program dengan anggaran, artinya setiap program ada anggarannya. Apabila di dalam pelaksanaan program terjadi penganggaran yang tidak sesuai penetapan awal, maka harus dilakukan

penyesuaian. Lembaga menetapkan aturan-aturan untuk pengelolaan anggaran yang harus dipatuhi unit sekolah. Setiap program harus dilaksanakan sesuai aturan tersebut. Apabila ada pelanggaran terhadap aturan tersebut, dapat terjadi program tidak atau tertunda untuk dilaksanakan. Penetapan anggaran juga terkait dengan strategi pelaksanaannya. Besar kecilnya anggaran bergantung strategi yang akan dipilih. Terkadang strategi harus dibuat sederhana untuk dapat mengefisienkan anggaran.

Walau ada rencana strategis yang dibuat untuk jangka waktu menengah, namun tidak dirinci lebih detail untuk setiap tahun pelaksanaan. Perencanaan tahunan hanya mengulang tahun sebelumnya tanpa perbaikan berarti dan pengembangan program lebih baik. Perencanaan juga telah mengatur mobilitas sumber daya manusia, walau masih sebatas koordinator pada setiap program kegiatan. Rinci pembagian tugas biasa diatur menjelang program dilaksanakan (rata-rata sekitar H-1 bulan). Pengaturan sumber daya lainnya juga dirinci pada bentuk proposal program kegiatan. Pada perencanaan hanya sebatas pengaturan plafon keuangan untuk masing-masing program kegiatan. Tiap lembaga memiliki aturan yang berbeda untuk mengelola efisiensi sumber daya keuangan dan infrastruktur.

Manajemen dan kepemimpinan mempunyai peran penting di dalam mengoptimalkan mobilitas sumber daya. Saat pemimpin hanya dapat memobilisasi sebagian sumber daya, program tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal. Ketergantungan pada peran kepemimpinan berpengaruh pada konsistensi pelaksanaan program. Pengaturan mobilitas sumber daya manusia diatur melalui struktur organisasi dan deskripsi tugas. Alur tugas masing-masing bagian tidak dituliskan dan terdokumentasi dengan jelas. Rapat koordinasi awal menjadi sangat penting karena saat tersebut seluruh sumber daya manusia bersama-sama mendiskusikan konsep program dengan rinci, detail penganggaran hingga alur program yang akan dilakukan, serta dituangkan dalam bentuk proposal program. Alur tugas terkadang hanya dipahami secara lisan pada saat rapat dan belum tertulis jelas pada proposal. Sumber daya manusia (pendidik/tenaga kependidikan) yang baru bergabung akan belajar dari awal melalui rapat tersebut.

Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) tidak selalu dilakukan pada setiap program. SOP hanya dibuat untuk program-program besar. Program yang memerlukan mobilitas tinggi pada tiap sumber daya. Unit sekolah juga belum terlalu memahami fungsi penting dari SOP. Hal tersebut sangat jelas terlihat. Walau ada SOP di dalam dokumen ISO, namun tidak dimanfaatkan untuk memandu alur tugas pelaksanaan program.

Peran kepemimpinan di dalam pelaksanaan program sangat besar. Program sekolah terlaksana dengan pengaturan mobilitas sumber daya manusia, juga berdasar arahan seorang pemimpin. Strategi pelaksanaan dibahas dan dipilih di dalam rapat bersama yang biasanya dilakukan lebih kurang seminggu sebelum hari H pelaksanaan. Penyusunan strategi melibatkan semua bagian. Kepemimpinan tiap bagian melakukan koordinasi, sehingga program diharapkan dapat terlaksana sesuai rencana. Namun pada saat pelaksanaan, terkadang komunikasi antarbagian mengalami masalah, sehingga berakibat program tidak lancar dalam pelaksanaannya. Ada saja hal-hal yang terlupakan saat program dilaksanakan. Hal tersebut terjadi karena komunikasi tidak lancar, tidak dilaksanakan sesuai alur (karena mungkin alur kerja juga tidak pernah dituliskan, SOP tidak ada), masih mengandalkan “ingatan” atau “diingatkan” oleh pimpinan, atau ada disfungsi sumber daya manusia, sehingga program dilaksanakan tidak maksimal.

Pemantauan program dilakukan oleh kepala dan wakil kepala sekolah. Pembagian tugas dalam memantau program diatur bersama. Namun terkadang pemantauan tidak dilakukan dengan detail. Waktu rutin dalam sehari pembelajaran di sekolah, pemantauan hanya dilakukan pada jam-jam pelajaran awal, pembelajaran di akhir hari sering lepas dari pantauan. Pada program insidental seperti peringatan hari besar Islam atau lainnya, tidak terdapat alat/instrumen pemantauan yang dibuat dan memudahkan tahap ini. Hal-hal tersebut berakibat, apabila terjadi masalah saat pelaksanaan, tindakan korektif atau antisipasi tidak selalu dapat segera dilaksanakan.

Evaluasi program biasanya dilakukan menjelang program tersebut dilakukan ulang di tahun berikutnya. Pada akhir suatu program, evaluasi jarang dilakukan. Hal yang kadang dilakukan adalah penyusunan laporan kegiatan yang lebih menitikberatkan pada pelaporan penggunaan anggaran seperti tuntutan lembaga. Sekalipun ada tuntutan evaluasi tertulis, namun cek hasil evaluasi juga jarang dilakukan. Pada rencana program di tahun berikutnya, data atau informasi tertulis hasil evaluasi terkadang tidak dilihat/dibaca karena informasi yang digunakan merupakan hasil “mengingat” kejadian-kejadian khusus pada program yang sama di waktu sebelumnya.

Pemantauan dan evaluasi program dapat dikatakan tidak dilakukan dengan tepat. Apalagi, sekolah juga tidak terbiasa membuat indikator pencapaian suatu program sekolah. Indikator atau kriteria suatu program sekolah dianggap sama dengan tujuan program bahkan tujuan sekolah. Lembaga penyelenggara juga belum secara rinci membuat kriteria pencapaian program sekolah. Orientasi terlaksananya program dalam capaian efisiensi

yang ditunjukkan dengan penggunaan anggaran secara bijak dan sesuai aturan. Sementara itu, makna program sekolah dilakukan dan seberapa banyak pengaruhnya untuk peserta didik seakan lepas dari pemantauan dan evaluasi. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja manajemen sekolah hampir tidak dilakukan pengukuran setiap tahunnya. Apakah efektif atau tidak, relevan atau tidak? Tinjauan hanya dilihat pada prestasi sekolah yang terkadang hanya dicapai oleh beberapa peserta didik. Sementara prestasi keseluruhan hanya dilihat berdasar hasil salah satu ujian, belum utuh sesuai visi dan misi sekolah. Simpulan tentang mutu layanan yang telah diberikan sekolah diambil dari kata “kepuasan” yang didapat oleh peserta didik dan orang tua. Hal tersebut digambarkan dari animo yang berulang ingin menyekolahkan peserta didik yang lain ke sekolah tersebut. Kepuasan belum dilihat dari seberapa besar peserta didik sangat terkesan dengan kegiatan-kegiatan yang telah dilakukannya selama sekolah. Bagaimana mereka memaknai setiap program yang dilaksanakan? Hal-hal tersebut belum selalu diperhatikan untuk membuat mutu layanan lebih meningkat. Mutu layanan belum konsisten, pasang surut, terkadang meningkat atau sebaliknya.

PEMBAHASAN

Hasil empiris tersebut menggambarkan bahwa sekolah masih belum maksimal dapat memberdayakan kapasitas sekolah untuk meningkatkan mutu layanannya, sehingga realisasi visi dan misi terwujud. Kapasitas sekolah yang dimaksud adalah kemampuan manajemen dan kepemimpinan. Kemampuan manajemen dan kepemimpinan sekolah belum mampu mengelola sumber daya (sumber daya manusia, keuangan, dan material) secara maksimal. Berbagai tahap manajemen belum dilakukan dengan maksimal, antara lain karena pemetaan dan analisis situasi/lingkungan yang dilakukan kurang rinci, perencanaan program dilakukan tanpa melibatkan *stakeholder* yang lebih luas, perencanaan hanya berorientasi pada aturan anggaran lembaga dan bukan karena kebutuhan peserta didik untuk dapat memaknai setiap program, pelaksanaan yang hanya berpedoman pada “terlaksananya” program tanpa harus mengikuti prosedur yang tepat karena pembiasaan menyusun prosedur program juga belum terjadi, sekalipun sudah ada SOP, lebih sering menjadi “dokumen mati”, serta pemantauan dan evaluasi yang kurang efektif.

Komunikasi antarindividu kurang intens, konsistensi penerapan aturan sekolah yang tidak konsisten, proses pengambilan keputusan prioritas program, proses perumusan

dan pelaksanaan program, konsistensi para sumber daya manusia untuk melaksanakan program, serta kebutuhan evaluasi program, menjadi permasalahan umum yang sering muncul karena tahap manajemen tidak dilakukan dengan rinci. Hal tersebut masih ditambah pemahaman tentang makna visi dan misi sekolah belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh komunitas sekolah karena sosialisasi yang belum rutin dilaksanakan, juga masih belum sepenuhnya artefak yang ada disekolah berfungsi. Komitmen bersama untuk membangun atau menguatkan visi dan misi belum terlihat. Menurut Gurley,dkk. (2014), bahwa efek perbaikan sekolah yang bermakna dan perubahan organisasi berpusat pada pengembangan bersama visi dan misi untuk kemajuan. Lebih lanjut Gurley, dkk. mengatakan bahwa Seharusnya visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dibangun melalui praktik yang baik menjadi kunci peningkatan mutu sekolah. Diartikan bahwa praktik harian tersebut harus dilakukan terus menerus sehingga akhirnya dapat meningkatkan prestasi sekolah dan pembelajaran peserta didik.

Menurut Hoy dan Miskel (2008) penting bagi sekolah untuk menjalankan tanggung jawabnya dengan standar kinerja tertinggi. Juga dikatakan bahwa, sekolah harus mampu menyediakan bantuan untuk membangun kapasitas guna memberikan layanan pendidikan yang lebih baik, serta sekolah harus meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya, terutama prestasi peserta didik. Hal yang dimaksud adalah membangun kapasitas pada tingkat organisasi sekolah. Kapasitas organisasi merupakan kumpulan dari kapasitas individu yang didukung sumber daya. Kapasitas tersebut berkaitan dengan kemampuan, kompetensi, dan layanan organisasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja.

Mutu pendidikan di sekolah akan baik jika kerjanya berkualitas. Diasumsikan kinerja sekolah yang berkualitas digambarkan melalui pencapaian visi dan misi sekolah yang setiap tahunnya dirinci dalam tujuan sekolah. Seperti dikatakan Hoy dan Miskel (2008, hlm. 297) dalam bukunya bahwa "*In the current policy environment of education, goals are reflected in the standards for judging the quality and quantity of performance outcomes schools produce*". Tulisan tersebut dipahami bahwa saat ini kebijakan lingkungan pendidikan, tujuan direfleksikan pada standar untuk menilai kualitas dan kuantitas hasil kinerja sekolah. Kriterianya adalah kuantitas, kualitas, dan konsistensi pada proses dan struktur internal yang akan mengubah *input* menjadi *outcome*.

Di dalam penelitian King dan Bouchard (2011) mengasumsikan bahwa dimensi kunci kapasitas sekolah dapat membantu mempromosikan baik ekuitas (menaikkan keuntungan) dan keunggulan dalam belajar peserta didik. Jika kapasitas sekolah

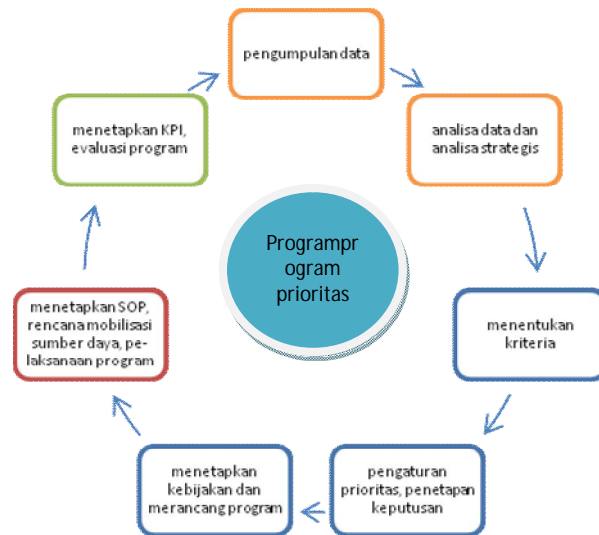
ditingkatkan, maka kemungkinan dapat membantu meningkatkan mutu sesuai dengan capaian visi dan misi sekolah.

Peningkatan kapasitas sekolah dapat dilakukan melalui manajemen program-program prioritas yang koheren (King dan Newmann, 2001; Stocklin, 2010; Newmann, dkk., 2001a, 2001b). Menurut Lusthaus, Anderson, dan Murphy (1995), manajemen program adalah kemampuan untuk mengembangkan dan mengelola program-program dengan cara yang mendukung misi. Visi dan misi sekolah merupakan tujuan jangka panjang, sehingga pencapaiannya dilakukan secara bertahap setiap tahun. Manajemen program dilakukan terus menerus sepanjang tahun. Pengelolaan manajemen program melalui manajemen strategis dimaksudkan agar program-program sekolah dikelola secara berkelanjutan. Seperti di dalam penelitian Dinham dan Crowther (2011) bahwa pengembangan kapasitas sekolah tidak berarti mudah, dapat dipahami dan dicapai, tetapi memerlukan kehati-hatian dan kerja keras dalam melakukannya sehingga keberlanjutan pengembangan kapasitas terjaga.

Manajemen program penting dikaitkan dengan semua area kapasitas organisasi, untuk akhirnya kekuatan kepemimpinan strategis, sumber daya manusia, sumber daya lainnya, manajemen proses, dan hubungan antarlembaga dari organisasi berdampak pada mutu program-program lembaga. Seperti disampaikan oleh King dan Newmann (2001), juga Newmann, dkk. (2001a, 2001b) dalam penelitian mereka, bahwa kapasitas sekolah ditingkatkan ketika program untuk pembelajaran peserta didik dan tenaga pendidik koheren, terfokus, dan berkelanjutan. Sebagai ilustrasi pengembangan profesional yang komprehensif diarahkan pada semua aspek dari kapasitas sekolah. Pada penelitian-penelitian sebelumnya, fokus pada satu atau dua dimensi kapasitas sekolah seperti pengembangan profesional, kemitraan atau komunitas pendidik (King dan Bouchard, 2011; Watterston dan Caldwell, 2011; King dan Newmann, 2001). Sementara hasil dari beberapa penelitian menyebutkan pentingnya komitmen seluruh sistem untuk meningkatkan prestasi peserta didik (King dan Bouchard, 2011; Watterston dan Caldwell, 2011; Robinson, McNaughton, dan Timperley, 2011).

Program-program sekolah yang diprioritaskan dipilih dengan tepat melalui manajemen strategis. Proses manajemen strategis yang sejalan dengan tahap pengembangan kapasitas sekolah (kompilasi dari pendapat Horton, dkk., 2003; FastTrack Initiative, 2008; dan ED/PDE & IIEP UNESCO, 2012) akan melibatkan seluruh komponen kapasitas sekolah dari memetakan dan analisis lingkungan/kebutuhan, merencanakan

program-program prioritas, melaksanakan program dengan kinerja tinggi, serta melakukan evaluasi dan kontrol program secara konsisten. Beberapa proses yang merupakan titik prioritas dalam menentukan program-program sekolah digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Proses terkait Manajemen Program

Keunggulan manajemen strategis adalah adanya pemetaan lingkungan. Sekolah harus melakukan pemetaan atau analisis lingkungan dan kebutuhan, termasuk analisis terhadap kapasitas sekolah, sehingga dapat menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang dengan baik, serta menekan kelemahan dan menghindari ancaman. Selain analisis lingkungan, sekolah juga melakukan analisis terhadap kebutuhan pemangku kepentingan, bentuk layanan dan produk sekolah (atau menganalisa program-program prioritas), serta menganalisis kompetitor (Davies dan Ellison, 2003). Ketiganya termasuk bagian dalam analisis strategi, karena berpengaruh pada strategi yang akan dipilih. Sebagaimana dikatakan Wheelen dan Hunger (2012) dalam bukunya, bahwa berdasar hasil penelitian di beberapa perusahaan/organisasi, bahwa manajemen strategis menekankan pada kinerja jangka panjang, dan organisasi yang melibatkan manajemen strategis umumnya mampu mengungguli organisasi yang tidak melakukan. Dengan manajemen strategis, menjadikan jelas visi strategis bagi organisasi, fokus lebih tajam pada apa yang penting secara strategis, dan mampu meningkatkan pemahaman lingkungan yang cepat berubah. Lebih lanjut dikatakan bahwa karena kondisi lingkungan yang cepat berubah, organisasi harus mampu mengarahkan pengembangannya dengan fleksibel. Fleksibilitas strategi menuntut komitmen jangka panjang untuk pengembangan dan pemeliharaan sumber daya,

sehingga dituntut menjadi organisasi pembelajar. Manajemen strategis penting bagi organisasi pembelajar, untuk menghindari stagnasi melalui evaluasi diri dan eksperimen yang terus menerus. Temuan penelitian Bain, Walker, dan Chan (2011) serta Watterston dan Caldwell (2011) dituliskan bahwa strategi dibutuhkan untuk menyelaraskan berbagai sistem sekolah dan strategi praktis diperlukan para pemimpin untuk menentukan kebijakan dalam merancang peningkatan kapasitas sekolah.

Tahap kedua merupakan tahap perencanaan yang memberi andil keberhasilan, terutama pada proses penentuan kebijakan dan keputusan dalam memilih program-program sekolah yang diprioritaskan. Pembuatan prosedur yang jelas dan kriteria pencapaian target menjadi pekerjaan yang sebaiknya dilakukan, sehingga capaian hasil dapat diukur. Selain itu juga digunakan sebagai panduan dalam pelaksanaan program.

Konsistensi pelaksanaan dengan acuan hasil perencanaan menjadi kunci keberhasilan tahap pelaksanaan. Sedangkan tahap akhir pengembangan kapasitas sekolah menjadi kunci dari semua tahapan. Apakah seluruh proses pengembangan telah dilakukan dengan tepat? Sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh rangkaian tahap pengembangan saling terkait. Evaluasi menjadi tahap penting dalam manajemen strategis. Peran evaluasi tidak hanya pada bagian akhir pelaksanaan strategi, namun telah berlangsung sejak tahap awal strategi. Pada tahap awal pemetaan lingkungan yang berkaitan dengan analisis strategis, telah berlangsung proses menilai dan mengevaluasi. Sangat perlu untuk mengetahui apakah strategi dapat berjalan dengan baik, atau kapan strategi tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi tersebut, menilai kondisi lingkungan saat ini untuk prakiraan strategi di beberapa tahun ke depan, serta mengevaluasi strategi berupa program-program yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya.

Strategi harus akrab dengan perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal. David (2011) menyebutkan tiga kegiatan evaluasi strategi yang mendasar, yaitu : mengkaji faktor-faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini berawal dari keprihatinan penulis pada banyak sekolah yang tidak dapat memanfaatkan dan menggunakan visi-misi sebagai pedoman penyelenggaraan

sekolah. Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa sekolah belum dapat meningkatkan dan mengembangkan kapasitas sekolah dengan baik. Kapasitas sekolah yang dimaksud adalah kemampuan manajemen dan kepemimpinan. Keduanya belum dapat mengelola sumber daya secara maksimal. Ketidak-konsistenan dalam tahap peningkatan dan pengembangan kapasitas memberi persentase terbesar terhadap ketidakstabilan kinerja sekolah, dan bermuara pada prestasi peserta didik di sekolah. Kinerja manajemen yang tidak maksimal, menyebabkan mutu layanan pada peserta didik tidak sesuai harapan.

Visi dan misi sekolah yang ada tidak dapat diarahkan untuk meningkatkan mutu sekolah. Visi dan misi sekolah adalah fokus dan arah yang semestinya dituju seluruh individu dalam organisasi sekolah, termasuk seluruh aktivitas sekolah. Aktivitas-aktivitas tersebut adalah program sekolah, yang seharusnya fokus pada visi-misi melalui tujuan sekolah yang dicapai tiap tahun. Namun ada kalanya, visi dan misi sekolah hanya sebagai 'slogan' yang tidak dimaknai dalam perilaku keseharian, tidak oleh individu maupun aktivitas sekolah. Berbagai permasalahan terkait peningkatan dan pengembangan sekolah muncul antara lain karena individu di sekolah tidak fokus melakukan tugasnya, apa yang seharusnya dituju. Apabila hal tersebut berlangsung terus menerus, tidak menutup kemungkinan hidup sekolah berakhir, terutama sekolah swasta yang keberadaannya terkadang masih dihadapkan dikotomi antara sekolah negeri dan swasta.

Pengembangan kapasitas manajemen dilakukan pada program sekolah, disesuaikan dengan visi dan misi. Program sekolah merupakan bentuk layanan 'khas' sekolah pada peserta didik. Program-program tersebut merupakan inti kegiatan sekolah, yaitu program kurikulum dan pembelajaran. Mengapa dikatakan 'khas'? karena program sekolah yang tepat seharusnya dapat mencerminkan visi dan misi sekolahnya. Ketepatan dalam menyiapkan program-program sekolah dapat dilakukan melalui pengembangan kapasitas dengan mengacu pada tahap manajemen strategis. Dengan begitu program-program sekolah dapat diatur prioritasnya, sehingga semua program dapat berjalan sesuai arah visi dan misi.

Setiap sekolah memiliki visi dan misi yang berbeda, dan merupakan ciri khas dari masing-masing sekolah. Bagi sekolah swasta, hal tersebut merupakan peluang dan tantangan yang harus diolah untuk dapat menjadi investasi sekolah di masa depan. Sekolah membutuhkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan setiap individu untuk menjadi pengetahuan dan keterampilan yang melembaga atau tersistem, sehingga dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Fungsi-fungsi manajemen untuk

program sekolah secara umum digambarkan dalam suatu siklus. Siklus manajemen diawali dengan membangun visi dan misi bersama sesuai yang dimiliki sekolah. Kemudian dilanjutkan merancang program sekolah. Program-program sekolah yang direncanakan merupakan program strategis, dengan capaian keberhasilan peningkatan untuk jangka waktu tertentu. Efektivitas program sekolah dapat terlihat pada tahap pelaksanaan. Strategi pelaksanaan disiapkan agar program berjalan sesuai prosedur dan kriteria keberhasilannya. Terakhir, diperlukan tahap pemantauan dan evaluasi program-program sekolah. Rangkaian tahap dan pendukungnya menjadi perhatian penulis untuk dikembangkan lebih jauh, sehingga menjadi fungsi-fungsi manajemen yang tepat dalam pengembangan kapasitas manajemen sekolah.

Selanjutnya kinerja manajemen sekolah yang diharapkan diasumsikan sesuai dengan indikator ketercapaian visi dan misi, diukur berdasarkan efektivitas, efisiensi, dan relevansi. Pada hasil akan dapat dilihat kesesuaian program dengan visi dan misi sekolah. Hasil pengembangan akan berdampak pada peningkatan mutu layanan sekolah, prestasi peserta didik, karena peningkatan prestasi dapat diartikan meningkatnya kepuasan pelanggan, yang juga berarti realisasi visi dan misi.

Saran

Penulis berharap lebih banyak lagi individu-individu yang bernaung di bawah bidang pendidikan untuk *sharing* informasi mengenai perkembangan konsep-konsep teori kapasitas manajemen sekolah. Pengembangan teori tentang kapasitas organisasi *nonprofit*, terutama untuk sekolah masih sangat minim di Indonesia. Sementara di luar Indonesia, saat sekarang sedang marak dilakukan berdasar kemajuan pemikiran ke arah pemberdayaan organisasi untuk mendukung organisasi menjadi organisasi pembelajar yang mampu beradaptasi dengan arus globalisasi dan perubahan lingkungan.

Penulis berharap para pemangku kebijakan sekolah, baik yayasan, manajemen, maupun kepala sekolah dapat menerapkan berbagai strategi guna meningkatkan mutu sekolah. Mutu program sekolah akan berdampak pada mutu layanan sekolah, terutama bagi sekolah swasta yang sepanjang tahun harus terus berinovasi untuk dapat bertahan mendapatkan kepercayaan masyarakat luas. Sekolah menengah atas swasta dalam sangat perlu mengembangkan kapasitas manajemen sekolah yang terarah. Keunikan atau kekhasan yang dimiliki masing-masing sekolah menengah atas swasta perlu dikembangkan dengan komitmen kuat sesuai visi dan misi sekolah.

Selain itu, tiap sekolah dapat memberi *sharing* pengalaman antarsekolah dengan jalan berbagi strategi memunculkan keunikan sekolah. Dengan asumsi, apabila di satu kota/kabupaten jaringan sekolahnya berfungsi efektif, maka akan dapat meningkatkan mutu pendidikan pada kota/kabupaten tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahanhanzo, J., Odushin, D.E. & Bibi-Adelakoun, A. (2006). Building a Vision for Education in Benin. *Prospects*, March 2006, Volume 36, Issue 1, pp 9-21.
- Bain, A., Walker, A., & Chan, A. (2011). Self-organisation and capacity building: sustaining the change. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss: 6 pp. 701 – 719.
- David, F.R. (2011). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Thirteenth edition. New Jersey :Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Davies, B. & Ellison, L. (2003). *The New Strategic Direction and Development of The School, Key Framework for School Improvement Planning*. Second edition. London : Routledge Falmer.
- Dinham, S. & Crowther, F. (2011). Sustainable school capacity building – one step back, two steps forward? *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss 6 pp. 616-623.
- Division for Planning and Development of Education Systems (ED/PED) & International institute for Educational Planning (IIEP). (2012). *Guidelines for Capacity Development in Education Policy Planning and Resource Management*. Paris, France : UNESCO, Education Sector.
- FastTrack Initiative (FTI). (2008, Februari). *Guidelines for Capacity Development in the Education Sector*. Germany : the Fast Track Initiative (FTI) Capacity Development Task Team.
- Gurley, D. dkk. (2014). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Springer Science+ Business Media Dordrecht*, Published online : 26 February 2014. [Online, 9 Oktober 2014]. Diakses dari : <http://link.springer.com/article/10.1007/s10833-014-9229-x>.
- Horton, D., dkk. (2003). *Evaluating Capacity Development, Experiences from Research and Development Organizations around the World*. Netherlands : International Service for National Agricultural Research(ISNAR).

- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. Eighth edition. New York, USA : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kantabutra, S. & Avery, G.C. (2010). The Power of Vision: Statements that Resonate. *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 Iss 1 pp. 37-45.
- King, M. B. & Bouchard, K. (2011). The capacity to build organizational capacity in schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss 6 pp. 653-669.
- King, M.B. & Newmann, F.M. (2001). Building school capacity through professional development: conceptual and empirical considerations. *International Journal of Educational Management*, Vol. 15 Iss 2 pp. 86-94.
- Koster, W. (2011, 3 April). Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan : Studi Kapasitas Sekolah dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan. [Online]. Diakses di : [https://muhammadalmustofa.wordpress.com/2011/04/03/restrukturisasi-penyelenggaraan -pendidikan-studi-kapasitas-sekolah-dalam-rangka-desentralisasi-pendidikan](https://muhammadalmustofa.wordpress.com/2011/04/03/restrukturisasi-penyelenggaraan-pendidikan-studi-kapasitas-sekolah-dalam-rangka-desentralisasi-pendidikan).
- Koster, W. (2001, 31 Agustus). Restrukturisasi Penyelenggaraan Pendidikan : Studi Kapasitas Sekolah dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan. [Online]. Diakses di : <http://www.library.ohiou.edu/indopubs/2001/08/31/0147.html>.
- Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Lusthaus, C., Anderson, G., & Murphy, E. (1995). *Institutional Assessment : A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. Canada : International Development Research Centre.
- Newmann, F.M., dkk. (2001a). Instructional Program Coherence : What It Is and Why It Should Guide School Improvement Policy. *Educational Evaluation and Policy Analysis Winter 2001*, Vol. 23, No. 4, pp. 297-321.
- Newmann, F.M., dkk. (2001b). *School Instructional Program Coherence : Benefits and Challenges*. Chicago, Illinois : Consortium on Chicago School Research.
- Robinson, V.M.J., McNaughton, S., & Timperley, H. (2011). Building capacity in a self-managing schooling system: the New Zealand experience. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss 6 pp. 720-738.
- Southern Regional Education Board (SREB). (2010). *The Three Essentials: Improving Schools Requires District Vision, District and State Support, and Principal Leadership*. [Online, 9 Oktober 2014]. Diakses di : <http://www.wallacefoundation>.

org/knowledge-center/school-leadership/district-policy-and-practice/Documents/
Three-Essentials-to-Improving-Schools.pdf.

- Stocklin, S. (2010). The Initial Stage of a School's Capacity Building. *Educational Management Administration and Leadership* 38(4) 443-453.
- Sumintono, B. (2013, 1 April). Sekolah Unggulan : Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah. *JMP*, Volume 2 Nomor 1.
- Triatna, C. (2014). Ringkasan Hasil Penelitian : *Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah, Studi Kasus di SMA Negeri 2 Kota Bandung dan SMA Negeri 2 Kota Tasikmalaya*. Bandung : Program Studi Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Watterston, J. & Caldwell, B. (2011). System alignment as a key strategy in building capacity for school transformation. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 Iss 6 pp. 637-652.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability*. Thirteenth Edition. USA : Pearson Education, Inc