

LEARNING ORGANIZATION, MEWUJUDKAN SEKOLAH UNGGUL OLEH MANUSIA PEMBELAJAR DI LINGKUNGAN PEMBELAJAR

Syamsul Hadi HM

Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia
Email : syasulhadihm@yahoo.co.id

Muhammad Masyhuri

Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia
Email : masy_hur@yahoo.com

Nur Hafid

Institut Agama Islam Syarifuddin Lumajang, Indonesia
Email : hafid.ishari@gmail.com

Abstract

The low quality of our human resources reflects the low quality of our education system that produces the human resources. We have to reconstruct our educational system. Our educational system we will construct, must be able to build human resources comprehensively, in which the society goes to the learning society and the environment where the society does their activities goes to learning environment. It will be realized by developing Learning Organization. In Learning Organization, the organization supports individuals to keep on learning and enrich their capability as learning society. The actualization of Learning Organization in the learning environment, where all school components interact each other integratedly and each school component functions optimally, so they impulse effectively to the realization of effective school.

Kata Kunci : *Learning Organization, Learning Society, Learning Environment*

Pendahuluan

Krisis multidimensional yang melanda Indonesia membuka mata kita terhadap mutu sumber daya manusia kita dan dengan sendirinya juga terhadap mutu pendidikan yang menghasilkan sumber daya manusia itu. Faktor penyebab krisis memang kompleks, tetapi penyebab utamanya adalah sumber daya manusia kita yang kurang bermutu.

Keunggulan suatu bangsa tidak lagi bertumpu pada kekayaan alam, melainkan pada keunggulan sumber daya manusianya.

Pendidikan merupakan pintu utama menuju pengembangan dan peningkatan mutu modal dasar manusia. Pendidikan merupakan institusi yang sangat bertanggung jawab terhadap masa depan suatu bangsa. Institusi pendidikan diharapkan mampu melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas secara akademik dan moral. Sebab kualitas sumber daya manusia sangat menentukan proses kinerja suatu bangsa. Dengan demikian, perbaikan sistem dan institusi pendidikan menjadi suatu keniscayaan dan sangat signifikan dalam sejarah bangsa¹.

Hal ini sejalan dengan filsafat pemberdayaan manusia dalam setting organisasi yang dikemukakan oleh Preffer² bahwa kompetisi global harus dihadapi dengan meningkatkan kontribusi sumber daya manusia karena pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan untuk keunggulan bersaing yang lestari, yaitu bagaimana mengelola faktor sumber daya manusia. Keunggulan yang dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Agar investasi dalam pengembangan manusia dapat berhasil, kita harus mengatur kembali dunia pendidikan kita. Di tengah kegalauan masyarakat melihat potret buram pendidikan yang juga disertai dengan makin meluasnya keraguan terhadap kinerja lembaga pendidikan, muncul kerinduan terhadap adanya sekolah berderajat tinggi dengan semangat agar bangsa ini menjadi bangsa yang memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif di tingkat internasional.

Implementasi gagasan tersebut perlu didukung oleh seperangkat instrumen yang akan mendorong organisasi sekolah berupaya meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi pengelolaannya secara terus-

¹ Hadi, S. 2018. Menuju Keunggulan Pendidikan. Lumajang. IEC Publisher. Hal, 20

² Preffer, J. 1996. *Competitive Advantage Trought People*. Alih Bahasa Maulana. Keunggulan Bersaing Melalui Manusia. Jakarta. Banura Aksara hal. 106

menerus sehingga mampu berkembang menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Pedler, dkk (dalam Dale)³ menguraikan bahwa suatu *learning organization* adalah organisasi yang: (1) mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka, (2) memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan dan *stakeholder* lain yang signifikan, (3) menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan, (4) berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

Seluruh warga sekolah mengemban tugas menjadikan masyarakatnya menjadi masyarakat pembelajar, dan menjadikan lingkungan dimana mereka beraktivitas sebagai lingkungan pembelajar. Masyarakat dan lingkungan pembelajar dimungkinkan akan terwujud dengan dikembangkannya *Learning organization*, yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. *Learning organization* merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.

Masalah

Untuk mendorong organisasi sekolah dalam bentuk proses peningkatan efektivitas fungsi pengelolaan dan peran pengelola menuju sekolah unggul, maka sekolah mengemban tugas menjadikan masyarakatnya menjadi masyarakat pembelajar, dan menjadikan lingkungan dimana mereka beraktivitas sebagai lingkungan pembelajar. Permasalahan yang kemudian muncul adalah: (1) bagaimana mewujudkan sumber daya manusia di sekolah sebagai pengelola sekolah menjadi masyarakat pembelajar, dan (2) bagaimana pengelolaan sekolah sebagai lingkungan sekolah menjadi lingkungan pembelajar.

³ Dale, M. 2003. *Developing Management Skill* (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia. Hal 76

Tujuan

Dalam rangka meningkatkan efektivitas fungsi pengelolaan sekolah dan peran pengelola sekolah sehingga mampu berkembang menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*), artikel ini dimaksudkan untuk: (1) merumuskan peran pengelola sekolah sebagai masyarakat pembelajar, dan (2) merumuskan fungsi pengelolaan sekolah sebagai lingkungan pembelajar.

Learning Organization Menciptakan Manusia Dan Lingkungan Pembelajar

Senge⁴ dalam bukunya *The Fifth Discipline* menyimpulkan bahwa sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya dan berpendapat mereka dibedakan oleh lima disiplin, yaitu: penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), dan berfikir sistem (*system thinking*).

Penguasaan Pribadi (*Personal Master*)

Penguasaan pribadi merupakan kegiatan belajar untuk meningkatkan kapasitas pribadi menuju penciptaan hasil yang diinginkan dan penciptaan lingkungan organisasi yang mendorong semua anggotanya mengembangkan diri kearah sasaran dan tujuan.

Model Mental (*Mental Model*)

Model mental adalah konsep diri tentang mengapa dan bagaimana melakukan tindakan dalam berorganisasi dan melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapi untuk mengambil keputusan terbaik.

⁴ Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Double D hal. 32

Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi bersama dalam organisasi ditujukan untuk membangun komitmen kelompok untuk mencapai masa depan.

Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Belajar Tim adalah keahlian berpikir kolektif, sehingga setiap anggota kelompok dapat mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar. Public learning mendorong individu-individu untuk belajar secara terbuka dan menggali apa yang tidak mereka ketahui.

Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Berpikir sistem adalah suatu kerangka kerja konseptual dalam menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin organisasi pembelajar kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas.

Lebih lanjut dikemukakan komponen-komponen penting yang harus ada dalam organisasi pembelajar, yaitu: belajar (*learning*), organisasi (*organization*), orang (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*).

Belajar (*Learning*)

Learning organization menjadikan belajar sebagai ruh yang memberikan gerak bagi maju mundurnya suatu organisasi. Belajar menjadi prioritas utama dalam setiap kegiatan yang dilakukan organisasi tersebut. Setiap orang yang ada dalam *learning organization* didorong untuk mengembangkan diri dan memperkaya kapasitas dirinya. Setiap individu terlatih dalam *skill-skill* belajar, *learning how: to do, to learn, to be, to life together*. Mereka terus berusaha menerapkan inovasi metode dan strategi belajar untuk mempercepat proses belajar itu sendiri. Dinamika pembelajaran itu berkembang tidak hanya pada diri mereka seorang, tapi juga berkembang pada kelompok, bahkan sudah menjadi budaya organisasi.

Organisasi (*Organization*)

Organisasi yang mempunyai semangat *learning organization*, memperjelas visi organisasi yang digali dari visi-visi individu. Ada iklim yang terbentuk yang mendorong individu-individu untuk berkembang. Dalam pelaksanaan program kerja dan kegiatan, orientasinya bukan pada hasil dan target pencapaian waktu saja, tapi lebih pada proses, terlebih pada proses pembelajarannya.

Orang (*People*)

Pemberdayaan SDM di *Learning organization* menjadi bagian yang penting, orang yang ada di dalam organisasi, maupun orang-orang yang ada di luar organisasi. Tidak ada kesenjangan atasan dan bawahan. Hubungan dengan pelanggan dibina dengan baik.

Pengetahuan (*Knowlegde*)

Knowlegde management menjadi kebutuhan pokok yang dikelola dengan baik, dari bagaimana mendapatkan pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, menyimpannya, dan kemudian menyebarkan pengetahuan untuk kemudian digunakan.

Teknologi (*Technology*)

Pemanfaatan teknologi, yaitu berupa sistem informasi, belajar berbasis teknologi (komputer), sistem kinerja tinggi dengan sistem pendukung.

Sekolah Unggul Dibangun Oleh Manusia Pembelajar

Learning organization merupakan proses terus menerus untuk belajar, memperbaiki diri, menuju kesempurnaan, dengan perubahan-perubahan baik dari dalam maupun dari luar untuk mewujudkan sekolah efektif dimana seluruh komponen sekolah berinteraksi satu sama lain secara terpadu dan setiap komponen berfungsi secara optimal. Sekolah harus dipahami sebagai satu kesatuan sistem pendidikan yang terdiri atas sejumlah komponen yang saling bergantung satu sama lain.

Dalam *learning organization*, organisasi mendorong setiap individu untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya sebagai manusia pembelajar.

Manusia Pembelajar yang Mengelola Perubahan dengan Rancang Bangun Sekolah yang Efektif

Keunggulan sekolah terletak pada bagaimana cara sekolah merancang-bangun sekolah sebagai organisasi. Maksudnya adalah bagaimana struktur organisasi pada sekolah itu disusun, bagaimana warga sekolah berpartisipasi, bagaimana setiap orang memiliki peran dan tanggung jawab yang sesuai dan bagaimana terjadinya pelimpahan dan pendelegasian wewenang yang disertai tanggung jawab.

Kepemimpinan kepala sekolah yang mumpuni yaitu kepala sekolah adalah 'pemimpin dari pemimpin' bukan 'pemimpin dari pengikut'. Artinya selain kepala sekolah ada pemimpin dalam lingkup kewenangannya sehingga tercipta proses pengambilan keputusan bersama. Komunikasi terus-menerus dilakukan antara kepala sekolah dan para guru untuk memahami budaya dan etos kerja sekolah yang diimpikan lewat visi sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah hendaklah seseorang yang memiliki visi dan misi kelembagaan, memiliki kemampuan konseptual, memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antarmanusia, menguasai aspek-aspek teknis dan substantif pekerjaannya, memiliki semangat untuk maju, serta memiliki semangat mengabdikan dan karakter yang diterima oleh lingkungannya.

Guru juga adalah pemimpin dengan kualitas terampil menggunakan model pembelajaran, memecahkan permasalahan pembelajaran, sebagai mentor bagi koleganya, dan berkolaborasi dengan orang tua, keluarga, dan anggota masyarakat lain demi pembelajaran siswa.

Mutu pendidikan di sekolah merupakan fungsi dari mutu input peserta didik yang ditunjukkan oleh potensi siswa, mutu pengalaman

belajar yang ditunjukkan oleh kemampuan profesional guru, mutu penggunaan fasilitas belajar, dan budaya sekolah yang merupakan refleksi mutu kepemimpinan kepala sekolah.

Rancang bangun sekolah menggambarkan derajat keoptimalan berfungsinya semua sumber daya sekolah, baik sumber daya manusia maupun bukan manusia, dalam menghasilkan keluaran atau mencapai tujuan yang diharapkan secara maksimal. Sumber daya sekolah pada dasarnya disediakan untuk memberi pelayanan kepada siswa agar dapat memperoleh pengalaman belajar yang bermakna.

Rancang bangun sekolah dilaksanakan dalam satu tatanan manajemen sekolah. Manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengerahan tindakan, dan pengendalian) untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tindakan-tindakan manajemen tersebut bersumber pada kebijakan dan peraturan-peraturan yang disepakati bersama yang diwujudkan dalam bentuk sikap, nilai, dan perilaku dari seluruh orang yang terlibat di dalamnya. Tindakan-tindakan manajemen tidak berlangsung dalam satu isolasi, melainkan terjadi dalam satu keutuhan kompleksitas sistem.

Rancang bangun sekolah menyediakan beberapa layanan yang diberikan oleh sekolah dalam memfasilitasi siswa untuk menguasai kompetensi yang dimaksud. Layanan-layanan yang seharusnya ada di setiap sekolah, yaitu layanan pembelajaran, layanan manajemen dan iklim sekolah, layanan bimbingan dan konseling, layanan pembinaan siswa dan ekstra kurikuler, serta layanan kemitraan sekolah-masyarakat. Semua itu bermuara kepada kunci utama sekolah unggul yaitu keunggulan dalam pelayanan kepada siswa dengan memberikan kesempatan kepada siswa untuk mengembangkan potensinya.

Manusia Pembelajar yang Berkomitmen untuk Mewujudkan Keunggulan yang Dibangun oleh seluruh Warga Sekolah

Sekolah unggul yang sebenarnya adalah sekolah yang dibangun secara bersama-sama oleh seluruh warga sekolah. Keunggulan akan dapat dicapai apabila seluruh sumber daya sekolah dimanfaatkan secara optimal. Berarti tenaga administrasi, pengembang kurikulum di sekolah, kepala sekolah, dan penjaga sekolah pun harus dilibatkan secara aktif, memiliki komitmen tinggi untuk unggul. Staf administrasi, guru, dan kepala sekolah memiliki tekad yang mendidih untuk menjadikan sekolahnya sebagai sekolah unggul dalam segala aspek, sehingga semua siswa dapat menguasai materi pokok dalam kurikulum. Semuanya memiliki potensi untuk berkontribusi dalam proses pendidikan. Komitmen ini adalah energi untuk mengubah budaya konvensional (biasa-biasa saja) menjadi budaya unggul. Karena semua sumber daya tersebut akan menciptakan iklim sekolah yang mampu membentuk keunggulan sekolah.

Manusia Pembelajar yang Berkinerja Unggul dengan Profesionalitas Peran dan Fungsinya

Dalam mewujudkan sekolah unggul dibutuhkan guru-guru yang memiliki kemampuan, dan ketrampilan bagaimana dapat menciptakan hasil pembelajaran secara optimal, selanjutnya memiliki kepekaan di dalam membaca tanda-tanda zaman, serta memiliki wawasan intelektual dan berpikiran maju, tidak pernah merasa puas dengan ilmu yang ada padanya. Mereka memerankan fungsinya, diantaranya adalah: (1) *Planner*, artinya guru memiliki program kerja pribadi yang jelas, program kerja tersebut tidak hanya berupa program rutin, misalnya menyiapkan seperangkat dokumen pembelajaran. Akan tetapi guru harus merencanakan bagaimana setiap pembelajaran yang dilakukan berhasil maksimal, dan tentunya apa dan bagaimana rencana yang dilakukan, dan sudah terprogram secara baik. (2) *Inovator*, artinya memiliki kemauan

untuk melakukan pembaharuan dan pembaharuan dimaksud berkenaan dengan pola pembelajaran, termasuk di dalamnya metode/strategi mengajar, media pembelajaran, alat peraga, sistem dan alat evaluasi. Secara individu maupun bersama-sama mampu untuk merubah pola lama, yang selama ini tidak memberikan hasil maksimal, dengan merubah kepada pola baru pembelajaran, maka akan berdampak kepada hasil yang lebih maksimal. (3) *Motivator*, artinya guru masa depan mampu memiliki motivasi untuk terus belajar dan belajar, dan tentunya juga akan memberikan motivasi kepada anak didik untuk belajar dan terus belajar sebagaimana dicontohkan oleh gurunya. (4) *Capable personal*, maksudnya guru diharapkan memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan serta sikap yang lebih mantap dan memadai sehingga mampu mengola proses pembelajaran secara efektif. (5) *Developer*, artinya guru mau untuk terus mengembangkan diri, dan tentunya mau pula menularkan kemampuan dan keterampilan kepada anak didiknya dan untuk semua orang. Guru masa depan harus akan menimba ketrampilan, dan bersikap peka terhadap perkembangan iptek, misalnya mampu dan terampil mendayagunakan komputer, internet, dan berbagai model pembelajaran multi media.

Jadi, mereka adalah guru-guru yang bertindak sebagai fasilitator; pelindung; pembimbing dan punya figur yang baik (disiplin, loyal, bertanggung jawab, kreatif, melayani sesuai dengan visi, misi yang diinginkan sekolah); termotivasi menyediakan pengalaman belajar bermakna untuk mengalami perubahan belajar berdasarkan keterampilan yang dimiliki siswa dengan berfokus menjadikan kelas yang konduktif secara intelektual fisik dan sosial untuk belajar; menguasai materi, kelas, dan teknologi; serta pendekatan humanis terhadap siswa; Guru menguasai komputer, bahasa, dan psikologi mengajar untuk diterapkan di kelas secara proporsional.

Guru juga memiliki kemampuan untuk mengembangkan kemampuan para siswanya melalui pemahaman, keaktifan, pembelajaran

sesuai kemajuan zaman dengan mengembangkan keterampilan hidup agar siswa memiliki sikap kemandirian, perilaku adaptif, kooperatif, kompetitif dalam menghadapi tantangan, tuntutan kehidupan sehari-hari. Secara efektif menunjukkan motivasi, percaya diri serta mampu mandiri dan dapat bekerja sama. Selain itu guru masa depan juga dapat menumbuhkembangkan sikap, disiplin, bertanggung jawab, memiliki etika moral, dan memiliki sikap kepedulian yang tinggi, dan memupuk kemampuan otodidak anak didik, memberikan *reward* ataupun apresiasi terhadap siswa agar mereka bangga akan sekolahnya dan terdidik juga untuk mau menghargai orang lain baik pendapat maupun prestasinya. Kerendahan hati juga perlu dipupuk agar tidak terlalu overmotivated sehingga menjadi congkak. Diberikan pelatihan berpikir kritis dan strategi belajar dengan manajemen waktu yang sesuai serta pelatihan cara mengendalikan emosi agar IQ, EQ dan ke dewasaan sosial siswa berimbang.

Selain itu, guru juga harus memiliki keterampilan dasar pembelajaran, kualifikasi keilmuannya juga optimal, *performance* di dalam kelas maupun luar kelas tidak diragukan. Tentunya sebagai guru masa depan bangga dengan profesinya, dan akan tetap setia menjunjung tinggi kode etik profesinya.

Manusia Pembelajar yang Unggul dan Mampu Bersaing dengan Peningkatan Kinerja Profesionalnya

Proses pembelajaran guru yang paling awal tentunya dilakukan sebelum terjun mengelola kelas. Bekal yang didapatkan selama kuliah di perguruan tinggi ternyata tidak cukup membuat seseorang siap mengajar dengan baik. Sekolah menyediakan program pelatihan bagi guru untuk belajar tentang budaya sekolah, konsep mengajar, psikologi remaja, dan juga teknik-teknik pengelolaan kelas. Ketika terjun melakukan proses pembelajaran di kelas, secara berkelanjutan sekolah

terus memberikan pembinaan bagi guru, seperti supervisi oleh guru yang lebih berpengalaman.

Lingkungan masyarakat yang berkembang dengan sangat cepat mengkondisikan guru untuk terus meng-*update* pengetahuan atau informasi yang mereka miliki. Sekolah punya cara khusus untuk memotivasi guru untuk melakukan hal ini. Perpustakaan yang selalu menambah koleksinya, menyediakan sistem *Reward* bagi pengunjung dan peminjam koleksi pustaka. Perpustakaan memberikan hadiah berupa buku bagi guru dan siswa yang melakukan peminjaman terbanyak setiap bulan. Metode lain yang mengkondisikan guru menambah pengetahuannya adalah kegiatan Bedah Buku bulanan, dimana secara bergiliran para guru harus mempresentasikan sebuah buku yang telah dibacanya di depan semua rekan guru. Jika seorang guru sudah dekat waktu giliran untuk melakukan presentasi, maka dengan bersemangat ia akan mencari buku terbaik untuk dipresentasikan. Ini adalah sebuah motivasi alamiah dimana tidak ada seseorang yang ingin merasa malu di hadapan rekan sebayanya.

Proses belajar guru yang seringkali terlupakan adalah pembelajaran dari anak didik kita sendiri. Sesungguhnya, para guru dapat belajar banyak hal dari keseharian anak didik melalui sikap, perkataan, maupun perbuatan mereka. Sekolah memfasilitasi dengan mencanangkan program konseling rutin bagi anak didik yang dilakukan oleh konselor. Konselor akan menggali data tentang proses pembelajaran di kelas dengan menanyakan komentar anak tentang proses pembelajaran mereka. Kemudian konselor akan menyampaikan rekomendasi bagi guru yang bersangkutan sesuai dengan hasil diskusi dengan anak didik. Jika guru dapat menyempatkan diri untuk berdiskusi dengan anak didiknya secara langsung, mereka dapat menanyakan tentang bagaimana perasaan dan penerimaan mereka selama proses belajar mengajar itu. Dari ungkapan anak didik, tentunya

kita akan belajar banyak hal untuk memperbaiki diri. Proses pengamatan sikap dan perilaku anak didik juga kan sangat membantu proses belajar guru. Setiap detil perubahan sikap dan perilaku anak akan mendatangkan inspirasi bagi guru untuk meningkatkan kemampuan dalam menyampaikan materi maupun menangani anak.

Manusia Pembelajar yang Menghasilkan Output dan Outcome yang Kompeten

Memperhatikan fungsi-fungsi yang selama ini dilaksanakan oleh sekolah serta akar budaya masyarakat yang menjunjung tinggi nilai-nilai agama, maka sekolah harus dapat membekali keluarannya dalam sejumlah kompetensi, yaitu: (1) Kompetensi keagamaan: kompetensi ini meliputi pengetahuan, sikap dan keterampilan keagamaan yang diperlukan untuk dapat menjalankan fungsi manusia sebagai hamba Allah Yang Mahakuasa dalam kehidupannya sehari-hari. (2) Kompetensi akademik: kompetensi akademik meliputi pengetahuan, sikap, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan jenjang pendidikannya. (3) Kompetensi ekonomi: kompetensi ini meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonomi agar dapat hidup layak di dalam masyarakat. (4) Kompetensi sosial-pribadi: kompetensi ini mencakup pengetahuan, sistem nilai, sikap, dan keterampilan untuk dapat hidup adaptif sebagai warga negara dan warga masyarakat internasional yang demokratis yang mampu mengelola diri sendiri (*intrapersonal*) serta orang lain (*interpersonal*) dalam kehidupan masyarakat yang heterogen (plural).

Sekolah Unggul Terbangun Dalam Lingkungan Pembelajaran

Seluruh warga sekolah mengemban tugas menjadikan masyarakatnya menjadi masyarakat pembelajar, dan menjadikan lingkungan dimana mereka beraktivitas sebagai lingkungan pembelajar.

Penerapan *Learning organization* di lingkungan pembelajar dimana seluruh komponen sekolah berinteraksi satu sama lain secara terpadu dan setiap komponen berfungsi secara optimal dan mampu mengefektifkan seluruh fungsi-fungsi sekolah.

Lingkungan Pembelajar yang Mewujudkan Peningkatan Mutu dalam Iklim Sekolah yang Kondusif

Sekolah unggul bersuasana tertib, bertujuan, serius, dan terbebas dari ancaman fisik atau psikis, tidak opresif tetapi kondusif untuk belajar dan mengajar. Siswa diajari agar berperilaku aman dan tertib melalui belajar bersama (*cooperative learning*), menghargai kebinekaan manusiawi, serta apresiasi terhadap nilai-nilai demokratis. Banyak penelitian menunjukkan bahwa suasana sekolah yang sehat berpengaruh positif terhadap produktivitas, semangat kerja, dan kepuasan guru dan siswa.

Secara eksplisit dinyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proses pembelajaran di dalam kelas antara lain adalah kompetensi guru, metode pembelajaran yang dipakai, kurikulum, sarana dan prasarana, serta lingkungan pembelajaran baik lingkungan alam, (*psiko*) sosial dan budaya. Dapat diartikan disini bahwa lingkungan sosial pembelajaran di kelas maupun di sekolah (kantor guru dan staf tata usaha) mempunyai pengaruh baik langsung maupun tak langsung terhadap proses kegiatan belajar mengajar⁵. Iklim sekolah didefinisikan sebagai seperangkat atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, ethos, suasana bathin, dari setiap sekolah. Freiberg⁶ menegaskan bahwa iklim kerja yang sehat di suatu sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. Ia memberikan argumen bahwa pembentukan lingkungan

⁵ Fisher, D. L., & Fraser, B. J. 1990. *School Climate*, (SET research information for teachers No.2). Melbourne: Australian Council for Educational Research. Hal 321

⁶ Freiberg, H. J. 1998. *Measuring School Climate: Let Me Count the Ways*. Educational Leadership, 56(1), 22-26

kerja sekolah yang kondusif menjadikan seluruh anggota sekolah melakukan tugas dan peran mereka secara optimal.

Atwool⁷ menyatakan bahwa lingkungan pembelajaran sekolah, dimana siswa mempunyai kesempatan untuk melakukan hubungan yang bermakna di dalam lingkungan sekolahnya, sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan belajar siswa, memfasilitasi siswa untuk bertingkah laku yang sopan, serta berpotensi untuk membantu siswa dalam menghadapi masalah yang dibawa dari rumah.

Selanjutnya Samdal dkk⁸ juga telah mengidentifikasi tiga aspek lingkungan psikososial sekolah yang menentukan prestasi akademik siswa. Ketiga aspek tersebut adalah tingkat kepuasan siswa terhadap sekolah, terhadap keinginan guru, serta hubungan yang baik dengan sesama siswa. Mereka juga menyarankan bahwa intervensi sekolah yang meningkatkan rasa kepuasan sekolah akan dapat meningkatkan prestasi akademik siswa.

Hoy dan Hannum⁹ menemukan bahwa lingkungan sekolah dimana rasa kebersamaan sesama guru tinggi, dukungan sarana memadai, target akademik tinggi, dan kemantapan integritas sekolah sebagai suatu institusi mendukung pencapaian prestasi akademik siswa yang lebih baik. Kita akan menyaksikan siswa kita tumbuh dan berkembang, terus menerus berubah dan menjadi sesuatu yang lain, bersamaan dengan pertambahan usia sekolah mereka. Gabungan antara pelajaran kelas, latihan outbound, penelitian lapangan (outing), market day, dan lainnya, telah memberikan pemahaman dan kesadaran yang relatif lebih utuh tentang kehidupan, membentuk struktur emosi dan

⁷ Atwool, N. 1999. *Attachment in the School Setting*. New Zealand Journal of Educational Studies, 34(2), 309-322

⁸ Samdal, O., Wold, B., & Bronis, M. 1999. *Relationship between Students' Perceptions of School Environment, Their Satisfaction with School and Perceived Academic Achievement: An international study*. School Effectiveness and School Improvement, 10(3), 296-320

⁹ Hoy, W. K., & Hannum, J. W. 1997. *Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement*. Educational Administration Quarterly, 33(3), 290-311

mentalitas yang lebih stabil, serta membangun sikap-sikap keseharian yang lebih tercerahkan dari waktu ke waktu. Apa yang siswa pelajari di kelas terasa begitu dekat kehidupan sehari-hari mereka. Pembelajaran seperti itu tentu saja menghadirkan pengetahuan dalam kehidupan nyata mereka. Pengetahuan bekerja pada fungsinya: membimbing siswa menjalani hidup. Itu sebabnya setiap penambahan pengetahuan melahirkan perubahan-perubahan baru dalam kehidupan siswa. Siswa menjadi lebih baik. Siswa menjadi lebih tercerahkan.

Lingkungan Pembelajar yang Memonitor Perkembangan Siswa secara Berkelanjutan

Dalam program pembelajaran dilakukan penilaian yang terus menerus dan berkelanjutan untuk memperoleh informasi tentang kemajuan dan keberhasilan belajar peserta didik. Pada setiap tahap pembelajaran dilakukan penilaian.

Penilaian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang pencapaian dan kemajuan belajar peserta didik pada setiap tahap atau unit pembelajaran yang didasarkan pada kriteria keberhasilan tertentu (KKM). Hasil penilaian ini digunakan sebagai dasar untuk menentukan peserta didik yang boleh melanjutkan ke materi pelajaran berikutnya dan peserta didik yang perlu mendapat layanan perbaikan (*remedial*). Untuk pengajaran perbaikan juga diadakan penilaian yang hasilnya digunakan untuk menentukan apakah peserta didik yang bersangkutan telah berhasil mencapai tingkat penguasaan yang dipersyaratkan untuk bisa melanjutkan pada materi selanjutnya.

Penilaian juga diadakan untuk memperoleh informasi tentang sejauhmana penguasaan materi pelajaran yang diberikan dan keberhasilan peserta didik dalam mengikuti program pembelajaran. Penilaian ini mencakup aspek penguasaan mata pelajaran dan aspek lainnya seperti: kematangan psikologis, kegairah dan kejenuhan, kesiapan program itu sendiri, termasuk faktor input dan proses. Hasil penilaian ini

digunakan antara lain untuk penentuan kenaikan kelas, penyempurnaan program, dan penyempurnaan pelayanan baik dalam penyempurnaan kegiatan belajar mengajar maupun pelayanan lainnya seperti kegiatan-kegiatan di luar kelas yang bermanfaat untuk menyelaraskan dan mengembangkan kematangan siswa.

Kemajuan siswa dimonitor terus-menerus dan hasil monitoring itu dipergunakan untuk memperbaiki perilaku dan performansi siswa dan untuk memperbaiki kurikulum secara keseluruhan. Penggunaan teknologi, khususnya komputer memudahkan dokumentasi hasil monitoring secara terus-menerus.

Kemajuan belajar tidak hanya diukur dengan pencapaian angka-angka. Tetapi juga dengan perubahan-perubahan mendasar pada cara berpikir, struktur emosi dan pola sikap. Evaluasi penguasaan materi pelajaran secara perlahan harus bergeser dari tes baku (*standardized norm-referenced paper-pencil test*) menuju tes berdasar kurikulum dan berdasar kriteria (*curricular-based, criterion-referenced*). Dengan kata lain, evaluasi akan lebih berfokus pada performansi dan dokumentasi prestasi siswa sebagaimana terakumulasi dalam portofolio. Dokumentasi prestasi ini bukan hanya untuk guru, tetapi juga untuk dikomunikasikan kepada orang tua.

Sekolah sebagai sistem juga dimonitor secara berkelanjutan. Artinya sekolah tidak hanya terampil memonitor kemajuan siswa, tetapi juga siap mengevaluasi dirinya sendiri. Hasil evaluasi diri ini merupakan bahan bagi pihak lain (*external evaluators*) untuk mengevaluasi kinerja sekolah itu. Inilah makna akuntabilitas publik. Sekolah harus mengagendakan program rujuk mutu kepada sekolah lain, sehingga sadar akan kelebihan dan kekurangan sendiri.

Lingkungan Pembelajaran yang Memberikan Pelayanan Terbaik bagi Siswa dengan Kualitas Mutu Pembelajaran dan Hasil Belajar

Fungsi sekolah adalah sebagai tempat belajar yang memiliki kewajiban untuk menyelenggarakan pengalaman pembelajaran yang bermutu bagi peserta didiknya. Profil sekolah unggul tidak hanya dilihat dari karakteristik output prestasi yang tinggi berupa NUN, input siswa yang memiliki NUN tinggi tetapi dilihat dari proses yang lebih baik dengan cara yang lebih baik pula sehingga keluarannya tetap baik. Esensi inilah yang menjadi misi atau tugas pokok sekolah, yang sepatutnya menjadi dasar bagi peserta didiknya.

Sekolah unggul menunjukkan tingkat kinerja yang diharapkan dalam menyelenggarakan proses belajarnya, menunjukkan hasil belajar yang bermutu pada peserta didik sesuai dengan tugas pokoknya. Mutu pembelajaran dan hasil belajar yang memuaskan tersebut merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari suasana/iklim yang kondusif yang diciptakan di sekolah.

Mutu pembelajaran dan hasil belajar tersebut tidak hanya prestasi belajar tetapi juga tradisi ilmiah. Prestasi belajar diukur secara kuantitatif melalui ujian dan lain sedangkan tradisi ilmiah diukur melalui sikap siswa terhadap pembelajaran, pengembangan intelektual berkesinambungan, penggunaan cara berpikir ilmiah dalam penyelesaian masalah, pembentukan keterampilan intelektual seperti bahasa oral dan tulisan, aktualisasi intelektual berkesinambungan, dorongan berkarya yang konstan. Untuk itu sekolah perlu menghapus sistem ranking, yang memandang potensi setiap siswa secara sama dan mengabaikan keunikan dan diferensiasi individual pada bakat, minat dan intelegensi. Disini siswa dipacu untuk tumbuh maksimal pada pusat keunggulan intelegensinya, yang menyatu bersama bakat dan minatnya. Tidak ada persaingan antar siswa yang dilakukan dengan standar yang sama. Sebab tujuan pembelajarannya membangun tradisi ilmiahnya, tidak hanya prestasi belajar saja. Mereka dididik untuk menjadi pembelajar yang optimal dalam pembelajarannya.

Lingkungan Pembelajaran yang Menumbuhkembangkan Potensi Siswa

Di lingkungan sistem persekolahan, konsep mutu pendidikan dipersepsi berbeda-beda oleh berbagai pihak. Menurut persepsi kebanyakan orang (orang tua dan masyarakat pada umumnya), mutu pendidikan di sekolah secara sederhana dilihat dan perolehan nilai atau angka yang dicapai seperti ditunjukkan dalam hasil-hasil ulangan dan ujian. Sekolah dianggap bermutu apabila para siswanya, sebagian besar atau seluruhnya, memperoleh nilai/angka yang tinggi, sehingga berpeluang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Persepsi tersebut tidak keliru apabila nilai atau angka tersebut diakui sebagai representasi dari totalitas hasil belajar, yang dapat dipercaya menggambarkan derajat perubahan tingkah laku atau penguasaan kemampuan yang menyangkut aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Dengan demikian, hasil pendidikan yang bermutu memiliki nuansa kuantitatif dan kualitatif. Artinya, di samping ditunjukkan oleh indikator seberapa banyak siswa yang berprestasi sebagaimana dilihat dalam perolehan angka/nilai yang tinggi, juga ditunjukkan oleh seberapa baik kepemilikan kualitas pribadi para siswanya, seperti tampak dalam kepercayaan diri, kemandirian, disiplin, kerja keras dan ulet, terampil, berbudi-pekerti, beriman dan bertaqwa, tanggung jawab sosial dan kebangsaan, apresiasi, dan sebagainya.

Kita sepakat bahwa kita akan mewujudkan sekolah unggul yang tidak hanya mengukur indikator akademis saja tetapi juga secara terus menerus meningkatkan kinerja dan sumberdaya secara optimal untuk menumbuh-kembangkan prestasi siswa secara menyeluruh. Berarti bukan hanya prestasi akademis saja melainkan potensi psikis, fisik, etik, moral, religi, emosi, spirit, adversity dan intelegensi. Dasar pemilihan keunggulan tidak hanya didasarkan pada kemampuan intelegensi dalam lingkup sempit yang berupa kemampuan logika-matematika seperti yang diwujudkan dalam test IQ. Keunggulan seseorang dapat dijarang melalui

berbagai keberbakatan seperti yang hingga kini dikenal adanya 8 macam (*multiple intelligence*).

Potensi siswa adalah kepemilikan kemampuan yang telah dianugerahkan oleh Tuhan Yang Maha Esa kepada setiap manusia yang dibedakan menjadi kemampuan umum yang dinyatakan dalam ukuran IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan khusus yang biasa disebut bakat (*special aptitude*). Kemampuan umum yang dimiliki seorang anak biasanya dipergunakan sebagai prediktor untuk menjelaskan tingkat kemampuan menyelesaikan program belajar, sehingga kemampuan ini sering disebut sebagai *scholastic aptitude* atau potensi akademik.

Seorang siswa yang memiliki potensi akademik yang tinggi diduga memiliki kemampuan yang tinggi pula untuk menyelesaikan program-program belajar atau tugas-tugas belajar pada umumnya di sekolah, dan karenanya diperhitungkan akan memperoleh prestasi yang diharapkan. Sementara itu, kemampuan khusus atau bakat dijadikan prediktor untuk berprestasi dengan baik dalam bidang kajian khusus seperti dalam bidang karya seni, musik, akting dan sejenisnya. Atas dasar pemahaman ini, maka untuk memperoleh mutu pendidikan sekolah yang baik, para siswa yang dilayaninya harus memiliki potensi yang memadai untuk menyelesaikan program-program belajar yang dituntut oleh kurikulum sekolah. Kemampuan profesional guru direfleksikan pada mutu pengalaman pembelajaran siswa yang berinteraksi dalam kondisi proses belajar mengajar.

Lingkungan Pembelajaran yang Didukung Peran Aktif Orang Tua dan Stakeholder

Para orang tua memahami misi dan visi sekolah. Mereka diberi kesempatan untuk berperan dalam program demi tercapainya visi dan misi tersebut. Dengan demikian, sekolah tidak hanya mendidik siswa, tetapi juga orang tua sebagai anggota keluarga sekolah yang dihargai dan dilibatkan. Dengan melibatkan mereka, siswa sadar bahwa orang tuanya

menghargai kegiatan pendidikan, sehingga mereka pun menghargai pendidikan yang dijalaninya. Inilah contoh konkret hubungan *tripatriat* sekolah-siswa-orang tua. Upacara-upacara yang dihadiri orang tua sesungguhnya merupakan kesempatan untuk membangun citra sekolah dan untuk merayakan visi dan misi. Singkatnya, sekolah unggul membangun kepercayaan dan silaturahmi sehingga masing-masing memiliki niat tinggi untuk melejitkan prestasi.

Lingkungan Pembelajaran yang Memberikan Pelayanan kepada Semua Golongan

Keunggulan membutuhkan legitimasi bukan hanya dari pemerintah tetapi secara alamiah atas inisiatif masyarakat atau pengakuan masyarakat sehingga penetapan keunggulan tersebut tidak bermuatan politis tetapi bermuatan edukatif. Apabila sekolah unggul didasari atas pengakuan pemerintah dan masyarakat, pemerintah akan mengawalinya dengan mengucurkan dana kepada sekolah sebagai dana pancangan, karena masyarakat akan menanggung *sharing* biaya atas keunggulan sekolah itu pada tahap berikutnya.

Tetapi perlu dipahami bahwa sekolah berkualitas unggul disini sifatnya alamiah (baca: unggul secara akademik), dan bukan sekolah unggulan yang eksklusif, artinya sekolah tersebut unggul karena ditopang dengan kemampuan dana secara ekonomik.

Sekolah unggulan alamiah, artinya untuk memasuki sekolah tersebut calon siswa tersebut harus benar-benar pintar/cerdas, terampil, dan memiliki kepribadian yang baik. Dilihat dari segi tingginya kualitas atau kecerdasan para siswanya (baik kecerdasan intelektual maupun kecerdasan emosional), hal ini tidak menjadi masalah sepanjang bebas dari rekayasa atau pengontrolan nilai dari sekolah asal.

Sementara itu, sekolah unggulan yang eksklusif didasarkan pada faktor ekonomi. Artinya, hanya mereka yang mampu yang dapat menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut. Hal inilah yang dalam

jangka panjang dapat menimbulkan kecemburuan dan kesenjangan sosial. Akan tetapi, ini pun sebenarnya sah-sah saja karena sekolah yang bayarannya tinggi tentu saja fasilitasnya juga harus serba lengkap, baik kualitas pengajar (guru), laboratorium, fasilitas seni, olah raga, dan lain-lain.

Kita mengenal pemerataan pendidikan, demokratisasi pendidikan, dan lain-lain yang sebenarnya hal ini pun belum menyentuh seluruh lapisan masyarakat yang berhak mengenyam pendidikan yang memadai. Maka sekolah unggulan tidak hanya melayani golongan kaya, tetapi juga golongan miskin. Sekolah unggul tidak hanya menjaring anak kaya, tetapi menjaring semua anak yang memiliki bakat keunggulan dari semua kalangan. Penyelenggaraan sekolah unggulan harus tidak bertentangan dengan prinsip kesederajadan (*equity*) yaitu terbukanya akses dan kesempatan yang sama bagi setiap orang untuk menikmati pendidikan yang baik. Keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan ini amat penting agar kelak melahirkan manusia-manusia unggul yang memiliki hati nurani yang berkeadilan.

Bertolak dari kenyataan di atas, kita dapat memahami gagasan peningkatan biaya pendidikan di sekolah-sekolah negeri tanpa harus terseret arus komersialisasi pendidikan. Peningkatan biaya pendidikan akan menyebabkan kelompok orang tua siswa yang mampu akan memikul beban sesuai kemampuannya dan mutu pendidikan dapat ditingkatkan, sebaliknya golongan orang tua siswa yang tidak mampu dapat dibantu melalui subsidi silang. Masalah kesenjangan pendidikan tidak dapat diselesaikan dengan biaya murah di sekolah negeri karena berakar pada kesenjangan sosial yang meliputi setiap lapisan. Pemerataan pendidikan harus dilakukan melalui pemerataan mutu pendidikan di tiap tingkat dan lapisan. Karena itu yang lebih perlu diupayakan adalah subsidi silang tidak terbatas pada antarindividu, tetapi juga antarinstansi.

Lingkungan Pembelajaran yang Mendapatkan Pengakuan Keunggulan Alamiah dari Masyarakat

Sekolah sebaiknya dikelola secara mikro dengan sepenuhnya diperankan oleh kepala sekolah dan guru-guru sebagai pengelola dan pelaksana pendidikan pada setiap sekolah yang juga tidak terpisahkan dari lingkungan masyarakatnya. Sekolah dan masyarakatlah yang paling mengetahui berbagai persoalan pendidikan yang dapat menghambat peningkatan mutu pendidikan. Dengan demikian merekalah yang seharusnya menjadi pelaku utama dalam membangun pendidikan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakatnya. Hanya kepala sekolah yang paling mengetahui apakah guru bekerja baik, apakah buku-buku kurang, apakah perpustakaan digunakan, apakah sarana pendidikan masih layak pakai, dan sebagainya. Kepala sekolah dapat membahas dengan masyarakat untuk memecahkan berbagai persoalan pendidikan bersama-sama termasuk mengatasi kekurangan sarana-prasarana pendidikan¹⁰.

Kepala sekolah, guru, dan masyarakat adalah pelaku utama dan terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah sehingga segala keputusan mengenai penanganan persoalan pendidikan pada tingkatan mikro harus dihasilkan dari interaksi dari ketiga pihak tersebut. Masyarakat adalah stakeholder pendidikan yang memiliki kepentingan akan keberhasilan pendidikan di sekolah, karena mereka adalah pembayar pendidikan, baik melalui uang sekolah maupun pajak, sehingga sekolah-sekolah seharusnya bertanggungjawab terhadap masyarakat.

Di sisi lain, hanya guru-guru-lah yang paling memahami, mengapa prestasi belajar murid-muridnya menurun, mengapa sebagian murid bolos atau putus sekolah, metoda mengajar apakah yang efektif,

¹⁰ Suprayogi, R. A. 2008. *Mentransformasikan Organisasi menjadi Learning Organizations*, www.sditalqalam.wordpress.com, download on January 22, 2008.

apakah kurikulumnya dapat dilaksanakan, dan sebagainya. Guru-guru bersama kepala sekolah dapat bekerjasama untuk memecahkan masalah-masalah yang menyangkut proses pembelajaran tersebut. Untuk itu kepala sekolah dan guru-guru harus dikembangkan kemampuannya dalam melakukan kajian serta analisis agar semakin peka terhadap dan memahami dengan cepat cara-cara pemecahan masalah pendidikan di sekolahnya masing-masing¹¹.

Kemandirian setiap satuan pendidikan adalah salah satu sasaran dari kebijakan desentralisasi pendidikan sehingga sekolah-sekolah menjadi lembaga yang otonom. Dengan harapan bahwa sekolah unggul yang membutuhkan legitimasi dari dan atas inisiatif masyarakat atau pengakuan masyarakat akan segera kita dapatkan dan pertahankan.

Menciptakan Masyarakat Dan Lingkungan Pembelajar Di Sekolah

Setiap pengelola sekolah berharap, dengan penerapan pengelolaan sekolah yang efektif, seluruh program kerja sekolah yang telah dicanangkan dapat tercapai, sehingga seluruh sumber daya input dapat ditransformasikan menjadi keluaran secara optimal. Dalam mengelola sekolah, semua unsur sumber daya sekolah memiliki kontribusi. Semua unsur sumber daya sekolah yang terlibat dalam aktivitas sekolah akan dapat mempengaruhi keberhasilan pengelolaan sekolah.

Dalam mewujudkan sekolah unggul, dapat dilaksanakan tindakan-tindakan pengelolaan sekolah dalam mewujudkan manusia pembelajar dan menciptakan lingkungan pembelajar, diantaranya: (1) memberdayakan sumberdaya manusia secara optimal, (2) memfasilitasi setiap individu warga sekolah untuk terus belajar, (3) mendorong kemandirian (otonomi) setiap individu warga sekolah, (4) memberikan tanggungjawab kepada setiap individu warga sekolah, (5) mendorong setiap individu warga sekolah untuk mempertanggungjawabkan hasil

¹¹ Alwasilah, A. Chaedar. 2008. *Tujuh Ayat Sekolah Unggul*. www.pikiran-rakyat.co.id, download on January 22, 2008.

kerjanya, (6) mendorong adanya *teamwork* yang dinamis dan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman, (7) menanggapi dengan cepat terhadap pelanggan (siswa utamanya), (8) mengajak setiap individu warga sekolah menjadikan sekolah focus pada pelanggan (siswa utamanya), (9) mengajak setiap individu warga sekolah untuk siap dalam menghadapi perubahan, (10) mengajak setiap individu warga sekolah berpikir sistem, baik dalam cara berpikir, cara mengelola, maupun cara menganalisis sekolahnya, (11) mengajak setiap individu warga sekolah untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, (12) mengajak setiap individu warga sekolah untuk melakukan perbaikan secara terus menerus, dan (13) melibatkan setiap individu warga sekolah secara total dalam penyelenggaraan sekolah.

Lebih lanjut, sekolah unggul yang diwujudkan oleh manusia pembelajar dan lingkungan pembelajar, melaksanakan prinsip-prinsip pengelolaan sekolah, yaitu: (1) pengembangan organisasi sekolah didasarkan atas kontribusi setiap individu warga sekolah terhadap pencapaian tujuan sekolah, (2) tugas dan fungsi merupakan acuan bagi pengembangan struktur organisasi sekolah, (3) organisasi sekolah membagi pekerjaan keseluruhan menjadi bagian-bagian yang saling terkait sehingga dapat memanfaatkan seluruh sumberdaya secara efektif, (4) sekolah diorganisasikan sehingga kesatuan dan kerja tim lebih ditekankan melalui koordinasi upaya yang efektif untuk mencapai tujuan sekolah, (5) struktur organisasi agar dibuat sesederhana mungkin, konsisten dengan kebutuhan untuk mengkoordinasikan kegiatan sekolah, (6) setiap unit dalam struktur organisasi sekolah harus memahami tugas dan fungsinya, kewenangan, dan tanggungjawabnya, (7) setiap individu dalam struktur organisasi harus mengetahui kepada siapa harus mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Pada akhirnya, beberapa hal merupakan komitmen yang dibangun bersama, adalah: (1) fahami lingkungan pembelajar yang ada saat ini

sebagai bentuk dari keyakinan, nilai-nilai, norma, dan perilaku, (2) identifikasikan lingkungan pembelajar sebagai bentuk dari keyakinan, nilai-nilai, norma dan perilaku yang perlu diperkuat dan yang perlu diubah, (3) jika perubahan lingkungan pembelajar yang diinginkan cukup signifikan, buatlah komitmen bersama dan yang disepakai oleh semua unsur terkait, (4) bangunlah *teamwork* manusia pembelajar yang cerdas dan dinamis, (5) perkuat manusia pembelajar dengan keyakinan, nilai dan norma inti yang mendukung pengembangan lingkungan pembelajar secara konsisten melalui pemberdayaan, arahan, bimbingan, pemodelan, pelatihan, lokakarya, pujian, seremonial keberhasilan, dan pemberian hadiah atas prestasi, (6) hadapilah resistensi untuk berubah dengan tidak menghindari, tetapi melalui diskusi kelompok terfokus, (7) garisbawahi prioritas-prioritas keyakinan, nilai-nilai, norma-norma dan perilaku tambahan yang diperlukan untuk mendukung pengembangan organisasi sekolah, yang keberadaannya belum ada saat ini, (8) sekolah memiliki kebijakan, sistem, manajemen, jaminan, rencana, pengendalian, pengamatan dan audit organisasi sekolah yang disusun bersama oleh unsur-unsur yang terkait dengan organisasi sekolah.

Kesimpulan

Kesadaran akan kesaling terkaitan atau saling ketergantungan antar individu dalam semua team, atau antar team dalam organisasi sekolah menjadikan setiap individu sebagai bagian dari masyarakat pembelajar di lingkungan pembelajar dan memfungsikan diri sebagai bagian dari kerja team untuk meningkatkan kinerja organisasi sekolah sebagai satu kesatuan. Pengembangan diri oleh setiap individu di sekolah yang mengarah pada peningkatan kecakapan/kemahiran melalui belajar terus menerus memberikan kontribusi terhadap organisasi sekolah karena pemahaman yang dalam dan komitmen yang kuat terhadap visi pribadi seiring dengan yang lainnya akan meningkatkan kecakapan pribadi.

Tujuan, nilai dan misi sekolah akan memberikan dampak terhadap perilaku dalam organisasi jika dan hanya jika visi tersebut adalah visi bersama dan dimiliki oleh semua orang dalam organisasi sekolah.

Warga sekolah mengemban tugas menjadikan masyarakatnya menjadi masyarakat pembelajar, dan menjadikan lingkungan dimana mereka beraktivitas sebagai lingkungan pembelajar. Masyarakat dan lingkungan pembelajar dimungkinkan akan terwujud dengan dikembangkannya organisasi pembelajar (*Learning organization*) dan akan mewujudkan para pengelola sekolah dan pengelolaan sekolah menuju sekolah unggul. Keunggulan-keunggulan tersebut dimulai dari rancang bangun sekolah yang efektif yang berpengaruh pada terciptanya iklim sekolah yang kondusif. Hal ini akan terwujud apabila melibatkan partisipasi seluruh warga sekolah, dimana guru sebagai pelaku melaksanakan efektifitas peran dan fungsinya serta secara terus menerus meningkatkan kinerja profesionalnya. Peran aktif orang tua, komite dan stake holder merupakan bagian yang menyatu dalam sistem tersebut. Pada akhirnya pemberian pelayanan kepada semua golongan dapat diwujudkan, kualitas pembelajaran dan hasil belajar dapat ditingkatkan dengan melaksanakan monitoring perkembangan siswa secara berkelanjutan. Maka diharapkan tumbuh kembangnya potensi siswa dapat terwujud dan pengakuan secara alamiah dari masyarakat akan keunggulan sekolah akan terlaksana. Pada akhirnya pendidikan menghasilkan output dan outcome yang kompeten sebagai wujud dari keunggulan kualitas pendidikan dan sebagai sumber daya manusia pembangun bangsa.

Daftar Pustaka

Alwasilah, A. Chaedar. 2008. *Tujuh Ayat Sekolah Unggul*. www.pikiran-rakyat.co.id, download on January 22, 2008.

- Atwool, N. 1999. *Attachment in the School Setting*. New Zealand Journal of Educational Studies, 34(2), 309-322.
- Dale, M. 2003. *Developing Management Skill* (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia
- Fisher, D. L., & Fraser, B. J. 1990. *School Climate*, (SET research information for teachers No.2). Melbourne: Australian Council for Educational Research.
- Freiberg, H. J. 1998. *Measuring School Climate: Let Me Count the Ways*. Educational Leadership, 56(1), 22-26.
- Hadi, S. 2018. *Menuju Keunggulan Pendidikan*. Lumajang. IEC Publisher.
- Hoy, W. K., & Hannum, J. W. 1997. *Middle School Climate: An Empirical Assessment of Organizational Health and Student Achievement*. Educational Administration Quarterly, 33(3), 290-311.
- Pedler, P.M., Boydell, T.H., Burgoyne, J. 1988. *Learning Company: Project Report Training Agency*. New York: Mc. Graw-Hill Maiden Head
- Samdal, O., Wold, B., & Bronis, M. 1999. *Relationship between Students' Perceptions of School Environment, Their Satisfaction with School and Perceived Academic Achievement: An international study*. School Effectiveness and School Improvement, 10(3), 296-320.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Double D
- Suprayogi, R. A. 2008. *Mentransformasikan Organisasi menjadi Learning Organizations*, www.sditalqalam.wordpress.com, download on January 22, 2008.