

Model-Model Manajemen Pendidikan dalam Pengoperasian Sekolah

Nasib Tua Lumban Gaol^{1*}, Putra Willy Apostel Munthe², Rachel Simanjuntak³, Marina Letara Nababan⁴, Robert Juni Tua Sitio⁵

¹Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Indonesia

²Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Indonesia

³Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Indonesia

⁴Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Indonesia

⁵Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, Indonesia

¹nasib.t.lumbangaol@gmail.com, ²putramunthe514@gmail.com, ³rachelsimanjuntak714@gmail.com,

⁴marinaletara@gmail.com, ⁵obert.tua@gmail.com

*nasib.t.lumbangaol@gmail.com

Received: March 7, 2024

Revised: June 25 2024

Accepted: July 9, 2024

KATA KUNCI

kepala sekolah,
model manajemen,
model kepemimpinan,
manajemen pendidikan

ABSTRAK

Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan dasar dan menengah tidak akan mampu beroperasi secara optimal apabila kepala sekolah tidak memahami dan mampu mengimplementasikan model-model manajemen pendidikan dengan tepat. Meskipun begitu penting hal tersebut, studi tentang model manajemen pendidikan masih terbatas dilakukan dalam konteks pengoperasian sekolah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bertujuan untuk menginvestigasi dan menjelaskan model manajemen pendidikan dan kepemimpinan yang dibutuhkan kepala sekolah dalam mengoperasikan sekolah. Secara khusus, sebuah pendekatan tinjauan literatur naratif digunakan agar dapat menemukan berbagai referensi yang relevan dengan topik pembahasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat enam model manajemen pendidikan yang dapat diimplementasikan kepala sekolah, yakni: model manajemen formal, model manajemen kolegial, model manajemen politis, model manajemen subjektif, model manajemen ambigu, dan model manajemen kultural. Keenam model manajemen tersebut memiliki karakteristik, kelebihan, dan kelemahan masing-masing di mana perlu dipertimbangkan dengan bijaksana apabila kepala sekolah hendak mengimplementasikannya dengan berhasil. Selain itu, setiap model manajemen pendidikan tersebut berkaitan dengan model-model kepemimpinan tertentu. Hal tersebut dikarenakan aktivitas manajemen dan praktik kepemimpinan tidak dapat dipisahkan. Dengan demikian, kepala sekolah perlu menyesuaikan model manajemen dengan model kepemimpinan yang diterapkan ketika mengoperasikan sekolah.

KEYWORDS

*educational management,
leadership model,
management model,
school principal,*

Models of Educational Management in School Operation

School as an organization of primary and secondary education will not operate optimally if the school principals do not understand and be able to implement the models of educational management appropriately. In spite of its importance, studies on the models of educational management are still limited in the context of school operations. This research used qualitative method which aims to investigate and explain the models of educational management and leadership required by principal to operate

the school. Particularly, a narrative literature review was used to find various references that are relevant to discuss the topic. The results of the study found six educational management models which may be applied by principal including: formal management model, collegial management model, political management model, subjective management model, ambiguous management model, and cultural management model. Those six management models have their own characteristics, strengths, and weaknesses which they must be understood well and are needed to consider wisely if the school principal wants to implement them successfully. In addition, each educational management model relates to certain leadership models. That is because both management activities and leadership practices cannot be separated. Therefore, the principal needs to adjust each management model to certain leadership models implemented when operating the school.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](#) license.



Pendahuluan

Sebagai negara berpenduduk terbanyak keempat di dunia, dengan jumlah lebih dari 264 juta orang, Indonesia hanya dapat unggul secara global melalui pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas menjadi hal utama dalam meningkatkan sumber daya manusia. Kemajuan sebuah bangsa ditentukan bagaimana pendidikan yang dilaksanakan (Madhakomala *et al.*, 2022). Artinya, semakin baik kualitas pendidikan, semakin maju pula peradaban bangsa tersebut. Akan tetapi, dalam konteks pendidikan Indonesia, aspek kualitas masih sangat perlu diperhatikan secara serius, meskipun pemerataan pendidikan sudah mulai ditingkatkan, supaya terwujud sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Hal tersebut tidak terlepas dari kondisi di mana masih banyaknya berbagai permasalahan dan tantangan untuk menciptakan sistem pendidikan Indonesia yang baik bagi masa depan penduduknya yang lebih baik (Karim, 2021). Beberapa tantangan dan permasalahan pendidikan Indonesia berkaitan dengan ketidakmerataan hasil pendidikan, rendahnya kualitas sarana dan prasarana, rendahnya kualitas dan perilaku guru, kurangnya perilaku moral siswa, dan masih minimnya toleransi terhadap Suku, Agama, Ras dan Antar golongan (Madhakomala *et al.*, 2022). Selain itu, penyebaran guru yang terlatih, biaya sekolah siswa, ukuran kelas, fasilitas, dan akses sekolah masih menjadi permasalahan dalam bidang pendidikan (Karim, 2021). Tentunya, keseluruhan tantangan dan permasalahan tersebut sangat berdampak signifikan terhadap operasional satuan pendidikan, misalnya sekolah.

Dalam konteks mikro, tidak dapat dipungkiri bahwa sekolah sebagai satuan pendidikan dasar dan menengah belum sepenuhnya dapat beroperasi secara optimal. Banyak sekolah terkesan beroperasi masih seperti yang dilakukan kepada generasi sebelumnya. Sebagai contoh,

masih terlalu banyak guru yang tidak mengembangkan pedagogi dan praktik [pengajaran] yang diperlukan untuk memenuhi beragam kebutuhan pelajar abad ke-21 (Kools & Stoll, 2016). Padahal, sekolah berperan vital dalam mendukung peningkatan sumber daya manusia yang unggul melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru. Kools dan Stoll (2016) merekomendasikan supaya setiap sekolah saat ini membekali siswa dengan pengetahuan dan keterampilan yang mereka butuhkan. Hal itu bertujuan agar para siswa dapat berhasil karena adanya ketidakpastian dan inkonsisten yang akan terjadi di masa mendatang. Secara khusus, sekolah harus direformasi dengan sangat cepat agar mampu beradaptasi dengan realitas baru dan memenuhi harapan siswa dan orang tua mereka (Totseva, 2015). Akan tetapi, proses reformasi sekolah hanya akan dapat terjadi secara maksimal apabila didukung dengan kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin diharapkan mampu membawa perubahan atau menyelesaikan permasalahan [yang dihadapi sekolah], kemudian membuat berbagai inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan (Lumban Gaol & Siahaan, 2021).

Tamadoni *et al.* (2021) menginvestigasi tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah di seluruh dunia dengan melakukan kajian literatur sistematis terhadap karya tulis ilmiah pada database internasional, seperti WoS, Scopus, dan ERIC, dengan rentang terbitan artikel antara tahun 2001 sampai dengan tahun 2020. Hasil studi mereka mengidentifikasi berbagai tantangan yang dihadapi kepala sekolah karena pengaruh konteks sekolah, yaitu: birokrasi dan keterbatasan otonomi, ambiguitas dalam kebijakan pendidikan, kendala keuangan, dukungan pemerintah yang kurang, keragaman budaya, kesenjangan budaya, ketegangan ideologi, ketidakadilan sosial, ketimpangan *gender*, benturan kepentingan para pemangku kepentingan, tekanan beban kerja, iklim pembelajaran yang tidak sehat, dan lain-lain. Secara khusus, Lumban Gaol (2023a) menemukan bahwa kepala sekolah di Indonesia kurang kompeten dalam memimpin dan mengelola sekolah. Artinya, kemampuan pemimpin sekolah di Indonesia dalam hal manajemen dan kepemimpinan masih tergolong rendah. Sehingga kepala sekolah sangat membutuhkan bantuan untuk meningkatkan kemampuan pemimpin sekolah tersebut melalui kegiatan pelatihan-pelatihan praktik kepemimpinan dan manajemen sekolah agar mereka mampu menjalankan peran dan fungsi kepemimpinan mereka sesuai dengan sistem manajemen berbasis sekolah (Bandur, 2018; Bandur *et al.*, 2022).

Peran kepala sekolah sebagai seorang manajer dan *leader* memiliki tanggung jawab guna memastikan semua sumber daya yang ada di sekolah dapat terberdayakan secara optimal demi efektifitas dan efisiensi sekolah. Tanpa kemampuan mengimplementasikan ilmu manajemen dan kepemimpinan secara tepat, kepala sekolah tidak mungkin dapat sukses mengelola sekolah. Kepala sekolah dituntut agar dapat memberdayakan semua guru dan tenaga administrasi supaya

berupaya maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, setiap tugas dan tanggung jawab guru dan tenaga administrasi perlu direncanakan, diawasi, dan dievaluasi dengan baik. Pembiaran terhadap aktivitas yang dilakukan guru dan staf administrasi dapat mengarahkan sekolah menjadi berkinerja buruk. Dengan kata lain, kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab yang penting agar sekolah dapat berfungsi dengan baik. Oleh karena itu, proses pengoperasian sekolah akan dapat berlangsung secara optimal apabila kepala sekolah mengimplementasikan model manajemen dan kepemimpinan secara tepat.

Proses manajemen sekolah dapat dimaknai sebagai proses ilmiah dan seni untuk mengajak dan mendorong orang lain supaya bekerja dengan maksimal sehingga tujuan yang diharapkan dapat berhasil meskipun sumber daya [yang ada di sekolah] terbatas (Pech *et al.*, 2015). Setiap kepala sekolah hanya akan maksimal dalam melaksanakan perannya apabila melakukan proses manajemen dengan baik. Di lain pihak, akan terdapat berbagai kendala, misalnya kesulitan dalam mencapai tujuan, yang dialami kepala sekolah apabila hanya mengandalkan satu model manajemen dan kepemimpinan ketika mengoperasikan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan berbagai gaya kepemimpinan ketika memimpin dan mengelola sekolah (Lumban Gaol *et al.*, 2023c). Perbedaan karakteristik setiap individu yang ada di internal dan di eksternal sekolah menuntut kepala sekolah agar mampu secara fleksibel dan adaptif ketika berurusan dengan setiap stakeholder pendidikan.

Selanjutnya, terdapat sebuah kebutuhan dalam memberikan penjelasan yang bermakna secara praktis agar dapat membangun teori manajemen dan kepemimpinan pendidikan sehingga hal itu dapat mendukung pembimbingan secara praktis terkait teori manajemen dan kepemimpinan pendidikan di level sekolah (Bush, 2020). Meskipun aspek manajemen tetap menjadi istilah yang dominan dalam perdebatan tentang organisasi sekolah (Bush, 2007), namun konsep model manajemen belum mendapat banyak perhatian secara saintifik (Bodrožić & Adler, 2018). Atau dengan kata lain, model-model manajemen dalam pengoperasian organisasi cenderung kurang diperhatikan. Padahal, secara khusus, pengetahuan tentang model manajemen pendidikan dapat memberikan pemahaman penting bagi pemimpin organisasi pendidikan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dan apa yang sebaiknya mereka lakukan dalam mengelola mata pelajaran, departemen, dan institusi mereka (Sykes, 2015). Selain itu, dengan memahami berbagai model manajemen pendidikan, kepala sekolah akan dapat mengontekstualisasikan pengambilan keputusan, membantu merasionalisasi dan menjelaskan tindakan yang perlu untuk diambil. Selanjutnya, dengan merefleksikan model-model manajemen ini, kepala sekolah dapat mempertimbangkan apakah yang perlu dinilai dan sejauh mana mereka perlu menilai kembali dan bahkan apabila perlu mengubah model manajemen yang diimplementasikan untuk memperbaiki sekolah yang dipimpin.

Proses manajemen dapat dilakukan melalui berbagai model manajemen dan perlu diupayakan serta diimplementasikan dengan baik oleh kepala sekolah ketika mengoperasikan sekolah. Hal ini dikarenakan model manajemen berperan penting dalam menentukan keberhasilan sekolah. Kepala sekolah yang tidak memahami model manajemen akan mendapat kesulitan dalam mengoperasikan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah sebaiknya mempelajari bagaimana model manajemen dapat diimplementasikan dengan tepat. Selain itu, karena manajemen dan kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dalam setiap organisasi, maka kepala sekolah perlu menyesuaikan model manajemen yang hendak diimplementasikan dengan model kepemimpinan yang relevan. Hal itu dikarenakan kepemimpinan adalah aspek penting dalam operasional sekolah yang dapat menunjang fungsi dan kemajuan sekolah. Sehingga, kepala sekolah sebagai pemimpin [lembaga] pendidikan mempunyai berbagai tanggung jawab untuk membimbing dan mengarahkan semua hal yang berkaitan dengan program pengembangan sekolah (Lumban Gaol *et al.*, 2023a).

Meskipun sejumlah penelitian atau kajian telah dilakukan tentang berbagai model manajemen, misalnya: Bodrožić dan Adler (2018), Bush (2020), Kadir (2024), dan McKimm dan Swanwick (2019), namun studi tentang bagaimana model manajemen di sekolah dapat terlaksana secara optimal masih belum terdokumentasi dengan baik dan komprehensif dalam konteks pendidikan Indonesia. Minimnya kajian tentang topik tersebut berdampak terhadap kemampuan manajerial dan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengoperasikan sekolah. Pada awal abad ke-21, diyakini secara luas bahwa suatu model manajemen yang tidak konsisten dengan tugas spesifik sehari-hari organisasi tidak hanya berdampak langsung pada efisiensi operasional organisasi, namun juga membuat proses operasional menjadi rumit, lamban, dan tidak praktis (Pech *et al.*, 2015). Terkait hal tersebut, Gonzales (2020) berargumen bahwa dengan adanya model dapat membangun penjelasan dan alasan yang mendasari argumen teoritis. Selain itu, model memberikan contoh bagaimana konsep teoritis yang dapat diterapkan dalam konteks tertentu. Dengan kata lain, adanya model manajemen dapat membantu para praktisi pendidikan, misalnya kepala sekolah, dalam mengoperasikan sekolah secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas, pertanyaan dalam studi ini adalah: “apakah model-model manajemen pendidikan yang relevan untuk diimplementasikan dalam pengoperasian sekolah? dan apakah model kepemimpinan yang berkaitan dengan model manajemen pendidikan untuk diimplementasikan oleh kepala sekolah ketika mengoperasikan sekolahnya? Sehingga dari kedua pertanyaan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menyajikan pengetahuan secara teoritis dan praktis tentang berbagai model manajemen dan model kepemimpinan yang dapat diimplementasikan oleh kepala sekolah ketika mengoperasikan sekolah.

Metode

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan pengetahuan tentang model-model manajemen dan kemudian mengidentifikasi model-model kepemimpinan yang relevan dengan setiap model manajemen tersebut dalam hal pengoperasian sekolah. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan kajian literatur (*literature review*). Kajian literatur merupakan sebuah bagian penting dalam riset saintifik (Kraus *et al.*, 2022). Oleh karena itu, secara khusus, pendekatan kajian literatur naratif digunakan dalam penelitian ini. Siddaway *et al.* (2019) menegaskan bahwa kajian literatur naratif sebagai sarana yang sangat berguna untuk menghubungkan penelitian-penelitian mengenai topik-topik yang berbeda untuk ditafsirkan ulang atau dihubungkan guna mengembangkan atau mengevaluasi sebuah teori baru (setiap bukti yang dikaji dan diambil manfaatnya sebagaimana bukti tersebut dapat membantu membangun atau mengevaluasi teori yang menyeluruh).

Lebih lanjut, tinjauan literatur naratif bertujuan untuk merekapitulasi pengetahuan yang sudah ada tentang masalah tertentu (Pautasso, 2020) dan mengumpulkan banyak informasi dengan cara yang mudah diakses dan ringkas. Artinya, hasil tinjauan dari berbagai literatur tentang model-model manajemen dan kepemimpinan ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya dalam memahami permasalahan terkait pengoperasian sekolah. Dengan demikian, studi ini berupaya mengombinasikan dan menganalisis berbagai informasi tentang model manajemen dan model kepemimpinan yang relevan dalam pengoperasian sekolah. Dengan demikian, dalam studi tinjauan literatur naratif ini terdapat empat tahapan yang dilakukan, yaitu: (1) mendesain tinjauan, (2) melakukan peninjauan, (3) menganalisis, dan (4) menulis hasil tinjauan (Snyder, 2019).

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini telah mengidentifikasi beberapa referensi yang relevan dengan model-model manajemen pendidikan seperti yang ditampilkan pada Tabel 1. Berdasarkan peninjauan naratif dan analisis yang telah dilakukan, terdapat enam model manajemen pendidikan di mana keenam model manajemen pendidikan tersebut dapat diimplementasikan oleh kepala sekolah ketika mengoperasikan sekolah.

Tabel 1. Referensi yang relevan dengan model manajemen pendidikan

No.	Model Manajemen Pendidikan	Penulis
1.	Model Manajemen formal	Bush (2006, 2007, 2008,
2.	Model Manajemen kolejal	2020), Lumban Gaol (2023b),
3.	Model Manajemen politis	Mckimm & Swanwick (2013,
4.	Model Manajemen subjektif	2019), Sykes (2015), Muraru
5.	Model Manajemen ambigu	& Patrascu (2017), Pech <i>et al.</i>
6.	Model Manajemen kultural	(2015)

1. Pengertian Model Manajemen Pendidikan

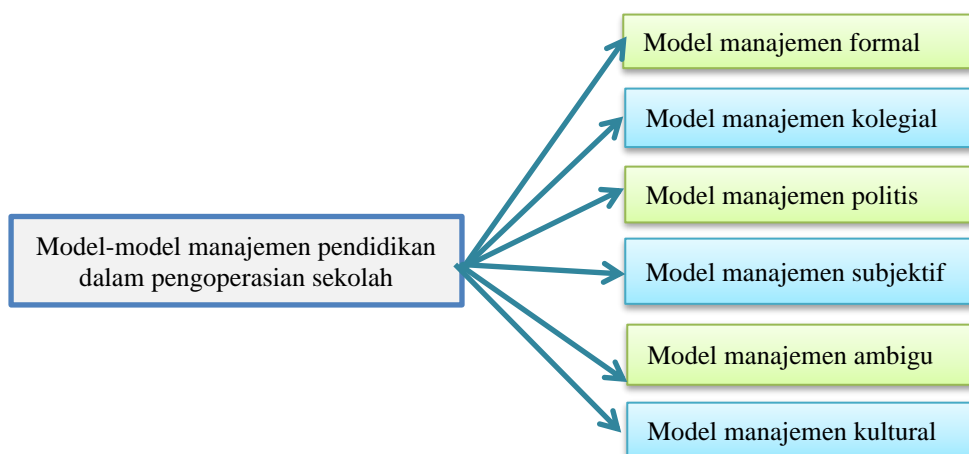
Sebuah model memiliki konsep dan prinsip yang dapat dijadikan sebagai landasan dalam pengimplementasiannya. Artinya, model adalah hasil dari pengkombinasian konsep-konsep dan prinsip-prinsip yang sesuai dengan situasi tertentu atau berdasarkan rujukan spesifik terhadap fenomena yang difokuskan (Newton *et al.*, 2010). Fenomena tertentu yang terjadi berperan penting dalam menentukan berbagai model yang akan dibuat. Model dapat dimaknai sebagai instantiasi (perwujudan) dari teori yang sudah dikonstruksikan dan hasilnya menjadi sebuah perwujudan konkret. Biasanya model diimplementasikan pada sebuah aspek tertentu berdasarkan teori yang dipilih, sehingga model itu berfungsi sebagai perantara antara teori dan dunia nyata (Fried, 2021). Model konseptual yang kuat sering kali menggambarkan konteks empiris yang konkret (Hannah & Tidhar, 2018).

Selain itu, dapat dimaknai bahwa model merupakan ringkasan teori yang dapat diuji dan berfungsi dalam ilmu sosial sebagai instrumen untuk meningkatkan organisasi (Tosti, 2014). Artinya, keberadaan model dapat mempermudah dalam memahami teori yang ada sehingga hal itu bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Dengan demikian, model manajemen dikonstruksi atau dibangun berdasarkan teori manajemen untuk memahami aktivitas manajemen di organisasi. Adanya model manajemen dapat membantu para manajer semakin memahami secara komprehensif bagaimana mengelola organisasi yang dipimpinnya. Bodrožić dan Adler (2018) menyatakan model manajemen adalah serangkaian konsep yang memberikan panduan terbaik bagi para pengelola organisasi, sehingga dengan model manajemen tersebut para manajer dapat mengerjakan tugas teknis dan sosial mereka dengan baik. Oleh karena itu, model manajemen pada hakekatnya sangat penting untuk diimplementasikan para pemimpin organisasi, termasuk sekolah, karena hal tersebut dapat mendukung optimalisasi kinerja organisasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, sebuah model manajemen bertujuan memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana berbagai perilaku dan kejadian personal [yang terjadi] di lembaga pendidikan (Lumban Gaol, 2023b). Sebagai contoh, model manajemen pendidikan formal adalah sebuah perwujudan dari teori formal dan manajemen yang difokuskan dalam konteks organisasi pendidikan. Pada teori formal ini terdapat penekanan pada elemen struktur dan elemen resmi organisasi (Bush, 2020). Di lain pihak, manajemen fokus pada proses mempertahankan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien (Bush, 2020; Craig, 2021). Sehingga, berdasarkan kedua konsep tersebut, model manajemen formal dapat memberikan informasi secara komprehensif tentang bagaimana aspek formal organisasi memiliki keterkaitan dalam praktik manajemen di lembaga pendidikan. Sehingga, dapat dimaknai bahwa model manajemen pendidikan adalah “sebuah bentuk pengelolaan atau pengoperasian organisasi pendidikan yang mengkombinasikan prinsip-prinsip

dan konsep-konsep manajemen sesuai dengan kondisi tertentu yang berkaitan dengan fenomena yang menjadi perhatian pemimpin di dalam organisasi pendidikan” (Lumban Gaol, 2023b:201). Fenomena yang muncul dan menjadi perhatian para pengelola merupakan aspek penting dalam memaknai model-model manajemen dalam organisasi pendidikan. Artinya, fenomena tertentu yang terjadi di organisasi dapat dijelaskan melalui model manajemen pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah sebuah bidang ilmu terapan dari manajemen yang dikontekstualkan dalam bidang pendidikan (Lumban Gaol, 2020) dengan berfokus pada pengoperasian organisasi pendidikan (Bush, 2020). Dalam praktiknya, bidang manajemen pendidikan memerlukan adanya tanggung jawab agar organisasi pendidikan berfungsi dengan tepat. Hal tersebut teridentifikasi dari kegiatan pendelegasian yang melibatkan penugasan, penerimaan, dan tanggung jawab (Connolly *et al.*, 2019; Craig, 2021). Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan hanya dapat beroperasi dengan efektif dan efisien ketika ilmu manajemen diterapkan dengan baik. Manajemen sekolah merupakan sebuah bidang keilmuan yang mengarahkan pada cara bagaimana sekolah dapat dikelola dengan baik. Bidang manajemen sekolah ini berasal dari disiplin ilmu terkenal, yakni manajemen umum, sosiologi, dan ilmu politik (Muraru & Patrascu, 2017). Oleh karena itu, ketika pemimpin atau kepala sekolah melakukan manajemen sekolah, maka yang diaplikasikan adalah manajemen pendidikan ke wilayah yang lebih terbatas (Yıldırım, 2021), misalnya adalah satuan pendidikan dasar dan menengah atau sekolah.



Gambar 1. Model-Model Manajemen Pendidikan dalam Pengoperasian Sekolah

Berdasarkan tinjauan literatur naratif yang telah dilakukan, hasil studi ini menemukan enam model manajemen pendidikan yang perlu diimplementasikan pemimpin ketika mengoperasikan sekolah, yaitu: (1) model manajemen formal; (2) model manajemen kolegal; (3) model manajemen politis (4) model manajemen subjektif; (5) model manajemen ambigu; dan (6) model manajemen kultural. Keenam model manajemen tersebut dirujuk dari berbagai referensi terdahulu, misalnya: Bush, 2007, 2020; Lumban Gaol, 2023b; Mckimm & Swanwick, 2013;

McKimm & Swanwick, 2019; Muraru & Patrascu, 2017; Pech *et al.*, 2015; Sykes, 2015 (lihat Tabel 1). Lebih lanjut, keenam model manajemen pendidikan tersebut, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1, memiliki karakteristik, kelemahan, kekuatan, dan keterkaitan dengan model kepemimpinan yang berbeda-beda.

2. Model Manajemen Formal

Model manajemen formal masih tersebar luas di berbagai sistem manajemen pendidikan di mana memiliki karakteristik yang menspesialisasi pekerjaan dan tersentralisasi (Sykes, 2015). Artinya, model manajemen formal sangat umum digunakan ketika mengoperasikan lembaga pendidikan, seperti perguruan tinggi dan sekolah, dengan berfokus pada aspek formal organisasi seperti struktur, sistem, birokrasi, rasionalitas, dan hirarki (Bush, 2006, 2020; Lumban Gaol, 2023b; Muraru & Pătrașcu, 2017; Mckimm & Swanwick, 2013, 2019). *Pertama*, dimensi struktur organisasi merupakan suatu pola hubungan atau keterkaitan yang tak terpisahkan di antara orang-orang yang ada di sekolah. Hal tersebut dipresentasikan melalui adanya bagan struktur organisasi sekolah yang menunjukkan pola otoritas hubungan. Merujuk pada Bush (2020), hubungan di dalam struktur organisasi sekolah dapat digambarkan mulai dari level individu (guru-guru, siswa, dan tenaga kependidikan, level sub-unit (departemen), level institusi (lembaga pendidikan), level lokal (pemerintah daerah), dan level pusat (pemerintah pusat). Oleh karena itu, ketika mendesain struktur organisasi sekolah terdapat aspek struktur dari level individu sampai level pusat yang harus diperhatikan agar sekolah dapat beroperasi lebih baik.

Bolman dan Deal (2021) mengemukakan enam asumsi yang mendasari aspek struktur organisasi, yaitu organisasi ada untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut; organisasi meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kinerja melalui spesialisasi dan pembagian kerja yang tepat; bentuk-bentuk koordinasi dan kontrol yang sesuai memastikan bahwa berbagai upaya individu dan unit saling terkait; organisasi bekerja paling baik ketika rasionalitas menang atas agenda pribadi dan tekanan luar; struktur yang efektif sesuai dengan keadaan organisasi saat ini (termasuk strategi, teknologi, tenaga kerja, dan lingkungannya), dan ketika kinerja mengalami kelemahan struktural, solusi yang lebih disukai adalah pemecahan masalah dan restrukturisasi. Dengan demikian, karakteristik struktur formal sebaiknya terdiri dari aktivitas utama organisasi, sub-divisi atau departemen, posisi dari masing-masing tingkatan dalam organisasi, dan garis otoritas (Boddy, 2020).

Kedua, dimensi sistem menekankan bahwa harus ada kesatuan, koherensi, dan fokus pada interaksi antara semua komponen-komponen di sekolah dengan lingkungan eksternal, misalnya orangtua siswa, guru dan tenaga kependidikan, dan pemerintah setempat. Sehingga, semua pihak

eksternal dan internal sekolah memiliki kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. *Ketiga*, dimensi birokrasi yakni terdapat sebuah divisi atau pembagian pekerjaan, seperti guru-guru dapat dibedakan sesuai spesialisasi yang dimiliki. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dapat menghindari tumpang tindih pengerjaannya di sekolah. *Keempat*, dimensi rasional di mana menekankan proses pembuatan keputusan yang rasional. Pembuatan keputusan yang rasional seperti siklus yang dimulai dari persepsi dari permasalahan, analisis masalah, formulasi alternatif, pemilihan solusi, interpretasi solusi, dan evaluasi efektifitas strategi yang dipilih. *Kelima*, aspek hirarki mengacu pada adanya tanggung jawab setiap pemimpin satuan pendidikan kepada atasannya, misalnya kepala sekolah negeri bertanggung jawab kepada kepala dinas pendidikan; kepala sekolah swasta bertanggung jawab kepada yayasan sekolah. Bentuk hirarki menunjukkan sebuah pemaknaan bahwa pemimpin memiliki kontrol terhadap bawahannya. Dengan demikian, manajemen model formal di sekolah dapat terlaksana secara optimal ketika pengoperasian sekolah sesuai dengan struktur, sistem, birokrasi, rasionalitas, dan hirarki dalam setiap aktivitas di sekolah.

Model manajemen formal memiliki kelemahan dan keunggulan sehingga perlu diantisipasi ketika proses implementasinya oleh kepala sekolah dalam mengoperasikan sekolah. Kelemahan manajemen model formal akan muncul apabila struktur sekolah yang telah didesain tidak sesuai lagi dengan kondisi sekolah, maka dalam hal itu perlu merekonstruksi bagan organisasi (Lunenburg, 2017). Struktur organisasi menentukan proses kerja dalam sekolah sehingga perlu mendesain struktur sekolah yang sesuai dengan konteks sekolah. Selain itu, kelemahan model manajemen formal adalah terkesan tidak realistis dalam menggolongkan sekolah sebagai organisasi yang berorientasi pada tujuan; penggambaran pengambilan keputusan sebagai proses rasional penuh dengan kesulitan; berfokus pada organisasi sebagai entitas dan mengabaikan atau meremehkan kontribusi individu; berasumsi bahwa orang menempati posisi yang telah ditentukan sebelumnya dalam struktur dan bahwa perilaku mereka mencerminkan posisi organisasi mereka daripada kualitas dan pengalaman individu mereka; asumsi kekuasaan berada di puncak piramida; dan pendekatan formal didasarkan pada asumsi implisit bahwa organisasi relatif stabil (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b).

Sedangkan keunggulan model manajemen formal adalah unsur hirarki yang menekankan pentingnya kepemimpinan manajerial bersifat '*top-down*' (Bush *et al.*, 2012). Artinya, pemimpin formal memiliki banyak kekuasaan organisasi dan diharapkan membuat keputusan berdasarkan pengetahuan dan keahliannya (Mckimm & Swanwick, 2013, 2019). Oleh karena itu, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin formal yang membuat tujuan dan merumuskan kebijakan-kebijakan organisasi sekolah (Muraru & Patrascu, 2017; Pech *et al.*, 2015). Hal ini karena pemimpin formal bertindak sebagai manajer yang fokus pada fungsi-fungsi, tugas-tugas, dan

perilaku-perilaku yang ada di organisasi—apabila fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan secara kompeten, pekerjaan dari orang lain di organisasi akan terfasilitasi (Bush, 2008; Bush & Glover, 2014). Aktualisasi kepemimpinan manajerial kepala sekolah tersebut dapat dilakukan dengan menentukan tujuan dan sasaran sekolah; menentukan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah; menentukan prioritas yang perlu dilakukan; melaksanakan penganggaran kebutuhan sekolah; mengomunikasikan dan memotivasi stakeholder pendidikan agar terlibat aktif dalam mencapai tujuan dan sasaran sekolah; melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi; mengembangkan orang-orang dan tim yang ada di sekolah; dan mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada orang lain (Bush, 2008; Bush, 2020; Morrell, 1988; Robbins *et al.*, 2017).

Meskipun kepemimpinan manajerial memberikan manfaat signifikan terhadap kemajuan organisasi, secara khusus pada sistem birokrasi, namun kepemimpinan manajerial sulit untuk diterapkan di sekolah karena peran profesional guru-guru (Bush, 2008). Guru yang profesional cenderung mengandalkan keahliannya dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal itu mengakibatkan kepala sekolah harus ekstra dalam mendorong para guru supaya bekerja secara optimal agar sekolah terhindar dari permasalahan. Sebagai contoh, kepemimpinan manajerial mengakibatkan para guru tidak memiliki inovasi dalam bekerja, atau mereka yang hanya melakukan tugas dengan biasa saja atau tidak bersemangat dan sekedar mengikuti tuntutan yang dibuat kepala sekolah. Kondisi demikian tentunya dapat mengarahkan pada kemungkinan sekolah untuk gagal karena rendahnya kreativitas dan inovasi yang dilakukan para guru ketika mengerjakan tugas-tugasnya. Dengan demikian, ketika mengoperasikan sekolah dengan model manajemen formal, karena kepemimpinan manajerial berperan penting terhadap keberhasilan sekolah, sebaiknya kepemimpinan manajerial kepala sekolah digunakan untuk melengkapi pendekatan-pendekatan berbasis nilai-nilai (Bush, 2020).

3. Model Manajemen Kolegial

Model manajemen kolegial sangat penting diimplementasikan ketika mengoperasikan sekolah karena model ini sesuai untuk organisasi profesional kecil (McKimm & Swanwick, 2013; McKimm & Swanwick, 2019), seperti sekolah (Lumban Gaol, 2023b). Aspek kolegialitas memiliki keterkaitan dengan efektivitas dan peningkatan sekolah apabila aspek tersebut dimanfaatkan secara tepat di lingkungan sekolah (Gori, 2014). Selain itu, model manajemen kolegial dapat terlaksana ketika pembuatan kebijakan dan keputusan berdasarkan proses diskusi yang mengarah pada kesepakatan atau konsensus (Bush, 2020; McKimm & Swanwick, 2019; Muraru & Pătrașcu, 2017; Lumban Gaol, 2023b). Lebih lanjut, aspek kolegialitas mengandung makna bahwa anggota organisasi dapat berbagi kepercayaan, nilai, dan norma dalam pengambilan keputusan yang dibuat secara demokratis (McKimm & Swanwick, 2013; McKimm & Swanwick,

2019). Sehingga, pada implementasi model manajemen kolegiat perlu melibatkan beberapa atau semua anggota dalam organisasi. Pendekatan kolegiat dapat berbentuk sebuah kolegiat terbatas (pemimpin hanya melibatkan beberapa kolega senior) sampai pada sebuah kolegiat murni (semua anggota memiliki suara yang sama dalam menentukan kebijakan) (Bush, 2020). Oleh karena itu, dalam model manajemen kolegiat kepala sekolah tidak dapat hanya berfokus atau mengandalkan posisi formalnya ketika membuat keputusan di sekolah. Pengaruh kolegiat perlu menjadi pembatas implementasi posisi formal kepala sekolah agar lebih maksimal dalam mengoperasikan sekolah.

Pemimpin perlu menyediakan distribusi pengaruh yang luas daripada terkonsentrasi hanya di tangan manajer senior (Sykes, 2015). Artinya, kepala sekolah sebaiknya mempraktikkan model manajemen kolegiat dengan melibatkan guru dalam sebuah interaksi kolegiat baik mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan (Lumban Gaol, 2023b). Misalnya, pembuatan struktur organisasi yang sebagian besar terdesentralisasi, memiliki prosedur yang fleksibel, dan komunikasi multi-arah (Sykes, 2015). Model manajemen kolegiat ini menyiratkan bahwa semua anggota harus menyetujui tujuan yang ditetapkan, misalnya staf pengajar harus memiliki kesamaan visi tentang tujuan lembaga (Muraru & Pătrașcu, 2017; Pech *et al.*, 2015). Adanya pelibatan berbagai stakeholder pendidikan di sekolah dapat mempermudah menggerakkan sumber daya manusia dengan maksimal. Dengan kata lain, kepala sekolah tidak dapat membuat keputusan dan mengambil tindakan sendiri dalam mengoperasikan sekolah karena dapat memengaruhi keterlibatan stakeholder untuk mencapai tujuan sekolah. Pelaksanaan model manajemen kolegiat oleh kepala sekolah dapat dilakukan dengan melibatkan para guru dan tenaga kependidikan melalui pendekatan kolegiat dalam mengoperasikan sekolah. Misalnya, kepala sekolah berupaya membangun interaksi kolegiat melalui keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam membahas siswa, kurikulum, pengajaran, visi, dan misi sekolah.

Model manajemen kolegiat memiliki kelemahan dan keunggulan meskipun model ini terkesan dapat mencakup semua kebutuhan guru dan tenaga kependidikan di sekolah. Kelemahan model manajemen kolegiat adalah kurangnya kontrol atau pengendalian dan arahan dari pihak pimpinan (Sykes, 2015); cenderung mengaburkan daripada menggambarkan kondisi realitas sekolah; pengambilan keputusan cenderung lambat dan tidak praktis; keputusan dicapai melalui konsensus secara demokratis; membutuhkan evaluasi dalam hal keterkaitannya dengan ciri-ciri khusus lembaga pendidikan; pengambilan keputusan di sekolah sulit dipertahankan; dan efektivitas kolegiat sebagian tergantung pada sikap-sikap kepala sekolah dan staf (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b). Sedangkan keunggulan model manajemen kolegiat adalah adanya pendekatan partisipatif ketika mengoperasikan sekolah sehingga hal itu menjadi penangkal yang diperlukan terhadap asumsi hierarkis yang kaku dari model manajemen formal (Lumban Gaol,

2023b). Pendekatan partisipatif ini sangat penting menstimulus para guru agar terlibat aktif mencapai tujuan sekolah.

Keterlibatan stakeholder internal dan eksternal sangat penting dan menjadi penentu efektivitas implementasi model manajemen kolegial di sekolah. Artinya, tanpa melibatkan berbagai pihak, kepala sekolah akan kesulitan mengimplementasikan model manajemen kolegial. Oleh karena itu, untuk mendukung pelaksanaan model manajemen model kolegial, setiap stakeholder harus terlibat aktif dengan praktik kepemimpinan yang relevan. Hal tersebut tidak terlepas dari adanya pembagian kekuasaan di antara beberapa atau semua anggota organisasi yang dianggap memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan lembaga (Lumban Gaol, 2023b). Adapun kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dan mendukung praktik model manajemen kolegial ketika mengoperasikan sekolah adalah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan distributif, kepemimpinan interpersonal, dan kepemimpinan relasional (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b; Mckimm & Swanwick, 2013; McKimm & Swanwick, 2019; Muraru & Pătrașcu, 2017; Pech *et al.*, 2015).

4. Model Manajemen Politis

Model manajemen politis adalah sebuah model manajemen yang perlu diimplementasikan ketika mengoperasikan sekolah, tetapi kepala sekolah perlu bijaksana agar tidak menghilangkan esensi eksistensi sekolah. Model [manajemen] politis ini sering dideskripsikan sebagai “politik mikro” (Bush, 2020). Sebagai contoh, kegiatan berpolitik di sekolah mulai muncul ketika kelompok-kelompok berkepentingan berkembang dan membentuk aliansi untuk mengejar tujuan tertentu. Selain itu, kegiatan politik mikro dapat berlangsung melalui negosiasi, tawar-menawar, konflik, dan akal-akalan (Mckimm & Swanwick, 2013, 2019). Di lain pihak, dalam model politik ditekankan bahwa keputusan kemungkinan besar akan dibuat sesuai dengan hubungan kekuasaan para partisipan (Sykes, 2015). Penentuan tujuan berada pada level sub unit lembaga (Pech *et al.*, 2015). Alhasil, dalam proses pembuatan keputusan para stakeholder pendidikan perlu dilibatkan. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin formal pun tidak dapat bertindak banyak apabila hanya mengandalkan posisinya karena adanya intervensi dari berbagai pihak tersebut. Hal itu sejalan dengan anggapan bahwa organisasi adalah sebuah arena berpolitik yang mana setiap anggota terlibat dalam aktivitas politik untuk mencapai kepentingannya (Bush, 2020) dan organisasi sebagai arena bergolak yang mana menjadi tempat berlangsungnya kontes [konflik] yang timbul dari berbagai kepentingan individu dan kelompok (Bolman & Deal, 2021). Dengan demikian, setiap keputusan dapat muncul setelah adanya proses kompleks, seperti negosiasi dan tawar-menawar, yang mana sangat memungkinkan terjadi berdasarkan kekuasaan relatif individu dan kelompok berkepentingan yang terlibat dalam perdebatan (Lumban Gaol, 2023b).

Kepala sekolah sebagai pemimpin ketika mengimplementasikan model manajemen politis perlu memperhatikan perilaku politik orang-orang yang dipimpin. Perilaku politik ini dapat dilihat dari tindakan yang sering ditampilkan, seperti sangat cepat mengkritik, terlalu memperhatikan status [keadaan dan kedudukan], dan berfokus pada kesalahan-kesalahan orang lain (Everard *et al.*, 2004). Selain itu, individu mengejar berbagai kepentingan: pribadi dan profesional. Kepentingan pribadi fokus pada isu-isu seperti status, promosi dan kondisi kerja. Sedangkan kepentingan profesional terfokus pada kurikulum tertentu, metode tertentu dalam mengelompokkan siswa, dan metode tertentu dalam mengajar (Muraru & Pătrașcu, 2017). Sehingga, karena individu atau kelompok yang berpolitik di sekolah biasanya fokus pada kekuasaan dan kepentingan, maka kepala sekolah sebaiknya menangani hal tersebut dengan pendekatan politis agar tidak merusak komunikasi dan kerja sama di sekolah. Misalnya, kepala sekolah sebaiknya memperhatikan secara cermat berbagai kegiatan individu maupun kelompok karena orang-orang yang berpolitik di sekolah dapat membuat tujuan lembaga menjadi tidak stabil, ambigu, dan diperebutkan.

Model manajemen politis setidaknya memiliki beberapa kelemahan mendasar. *Pertama*, model politis lebih fokus pada kekuasaan, konflik, dan manipulasi sehingga aspek standarisasi dalam organisasi menjadi tidak begitu dipedulikan. Padahal standar adalah bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dalam mencapai tujuan optimal sekolah. *Kedua*, dalam pengambilan keputusan terdapat penekanan pada pengaruh kelompok-kelompok yang berkepentingan dan memberikan sedikit perhatian kepada level institusi. *Ketiga*, terlalu banyak menekankan unsur konflik dan mengabaikan kemungkinan kolaborasi profesional yang dapat mengarah pada hasil yang disepakati. Konflik yang tidak berkelanjutan dapat membuat para guru menjadi tidak dapat bekerja sama memajukan sekolah, sehingga tujuan sekolah sulit dicapai. *Keempat*, sulit memberikan pemahaman antara perilaku politik dan apakah aktivitas birokrasi atau aktivitas kolegal (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b).

Sedangkan keunggulan model manajemen politis adalah adanya pemahaman unik yang diberikan tentang bagaimana organisasi pendidikan beroperasi (Bush, 2020). Artinya, melalui model manajemen politis ini dapat diketahui bagaimana sekolah dapat beroperasi berdasarkan perilaku-perilaku dan peristiwa yang terjadi di lembaga pendidikan (Lumban Gaol, 2023b). Sehingga, apabila kepala sekolah mampu mengakomodir semua kepentingan dan menangani konflik yang terjadi di sekolah, keputusan dapat dibuat dan dilaksanakan dengan baik. Selain itu, ketika kepala sekolah hendak dapat menyelesaikan konflik antar kelompok melalui pendekatan politis karena pemenuhan kepentingan setiap kelompok adalah hal urgen di organisasi. Dengan kata lain, gambaran realistik dari proses pengambilan sebuah keputusan di sekolah atau

perguruan tinggi dapat dijelaskan oleh pendekatan model manajemen politis (Bush, 2006, 2020) dengan fokus memperhatikan aspek kepentingan kelompok tertentu.

Merujuk pada Bush (2020), terdapat dua model kepemimpinan yang berkaitan dengan politik mikro, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional melibatkan hubungan-hubungan kerja sama berdasarkan sebuah pertukaran untuk sumber daya yang berharga. Kepemimpinan transaksional didasari pada empat asumsi, yakni: orang termotivasi karena penghargaan dan hukuman; sistem sosial bekerja paling baik apabila terdapat rantai komando yang jelas; otoritas berada dalam manajemen lini (terendah); dan bawahan ada untuk melakukan apa yang diperintahkan manajernya (Mckimm & Swanwick, 2013, 2019). Misalnya, kepala sekolah dapat memengaruhi guru dan staf agar terlibat aktif dalam sebuah program melalui transaksi atau negosiasi jabatan tertentu. Sedangkan kepemimpinan transformasional didasarkan pada kekuasaan personal atau seringkali ditampilkan melalui kharisma. Pemimpin sekolah transformasional dapat mendorong inovasi dan restrukturisasi pendidikan yang lebih baik dengan menciptakan visi masa depan, membangun budaya kolaborasi, dan memberdayakan orang lain untuk menjadi pemimpin (Kareem *et al.*, 2023).

5. Model Manajemen Subjektif

Model manajemen subjektif dapat diimplementasikan kepala sekolah apabila hendak mengoperasikan sekolah yang berfokus pada aspek personal. Secara khusus, pada model subjektif ini persepsi individu yang ada di organisasi bersumber dari nilai-nilai dan latar belakang mereka (Mckimm & Swanwick, 2013, 2019). Sehingga, kepala sekolah sebaiknya fokus pada aspek individu ketika mengimplementasikan model manajemen subjektif ini (Muraru & Pătrașcu, 2017). Adapun aspek individu yang perlu diperhatikan adalah terdiri dari persepsi, kepercayaan, dan tujuan yang dimiliki masing-masing anggota di dalam organisasi pendidikan (Lumban Gaol, 2023b). Artinya, setiap individu di sekolah sebaiknya dianggap sebagai pusat organisasi atau yang paling diutamakan adalah individu, bukan keseluruhan organisasi atau sub unit-unitnya (Bush, 2020). Akibatnya, model manajemen subjektif ini kontradiktif dengan model manajemen formal. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memahami aspek personal guru, tenaga kependidikan, dan stakeholder eksternal supaya kepala sekolah dapat mengimplementasikan model manajemen subjektif ini dengan baik. Kegagalan kepala sekolah dalam memahami aspek individu tersebut dapat mengarahkan ketidakberhasilan dalam mengimplementasikan model manajemen subjektif.

Model manajemen subjektif memiliki empat karakteristik (Bush, 2006, 2020; Lumban Gaol, 2023b) yang membedakannya dengan model manajemen lainnya. *Pertama*, model manajemen subjektif lebih berfokus terhadap kepercayaan dan persepsi anggota organisasi

secara individual daripada secara level institusi atau grup berkepentingan. *Kedua*, fokus dengan makna-makna yang dibuat berdasarkan aktivitas orang-orang di dalam organisasi. *Ketiga*, terdapat berbagai perbedaan makna dari situasi tertentu sebagai hasil penilaian, latar belakang, dan pengalaman anggota tersebut. Setiap aktivitas dapat memaknai berbeda karena perbedaan karakteristik setiap individu dalam sekolah. *Keempat*, organisasi ada untuk melayani kebutuhan manusia bukan sebaliknya. Artinya, organisasi diarahkan untuk memenuhi kebutuhan setiap personil yang ada di organisasi. *Kelima*, menekankan kepentingan tujuan individu dan menolak keberadaan tujuan-tujuan organisasi. Artinya, penentuan tujuan didasarkan dalam level individu (Pech *et al.*, 2015) bukan pada level organisasi.

Model manajemen subjektif memiliki kelemahan dalam praktiknya karena penekanan aspek individu yang secara berlebihan (Lumban Gaol, 2023b). Dalam konteks sekolah, setiap personil memiliki interpretasi, kepercayaan, dan tujuan, sehingga hal ini cenderung dapat mengaburkan eksistensi tujuan sekolah. Penekanan aspek personal yang berlebihan dapat membuat kepala sekolah kehilangan panduan dalam memimpin sekolah. Sehingga, ketika mengimplementasikan model manajemen subjektif ini kepala sekolah perlu benar-benar memahami persepsi, keyakinan, dan tujuan setiap personil di sekolah. Di lain pihak, model manajemen subjektif ini dapat membantu kepala sekolah memahami aspek individu dan mengatasi kekakuan dari model formal, sehingga dalam proses operasional sekolah dapat lebih optimal (Lumban Gaol, 2023b). Meskipun demikian, kepala sekolah tidak dapat hanya mengimplementasikan model manajemen subjektif ini ketika mengoperasikan sekolahnya.

Ketika kepala sekolah melakukan aktivitas manajemen dengan model subjektif, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang tepat. Terdapat dua model kepemimpinan yang sesuai dengan model manajemen subjektif, yaitu kepemimpinan postmodern dan kepemimpinan emosional (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b; Pech *et al.*, 2015). Kepemimpinan postmodern berkaitan dengan sikap menghargai dan memberikan perhatian terhadap perbedaan pandangan, keyakinan, dan niat setiap individu. Sedangkan kepemimpinan emosional adalah upaya memengaruhi guru-guru supaya mereka mendapatkan dukungan moral dan kesehatan emosi (Berkovich & Eyal, 2021), misalnya dengan cara mendengarkan secara simpatik dan menunjukkan sikap penerimaan dan kepedulian terhadap guru yang mengalami permasalahan (Lumban Gaol, 2023b). Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memahami dan berempati terhadap kondisi dan aspek individu guru dan staff bahkan stakeholder sekolah agar dapat mengimplementasikan model manajemen subjektif.

6. Model Manajemen Ambigu

Model manajemen ambigu merupakan sebuah model manajemen yang dapat diimplementasikan dalam pengoperasian sekolah di mana muncul berbagai isu dan

ketidakpastian di sekolah. Pada model manajemen ambigu, organisasi sering dihadapkan pada masalah-masalah tak terduga yang mungkin tidak dapat diselesaikan melalui proses rasional (Sykes, 2015). Hal itu tidak terlepas dari situasi organisasi, seperti sekolah, yang sangat memungkinkan berada pada kondisi ketidakpastian dan sulit untuk diprediksi atau bahkan kemungkinan sampai berada pada kondisi akut selama periode perubahan yang pesat (Bush, 2020). Sehingga, untuk dapat mengoperasikan sekolah dengan baik pada periode tersebut, maka diperlukan model manajemen ambigu. Model manajemen ambigu ini menekankan tentang ketidakpastian, perubahan, dan ketidakmampuan dalam memprediksi berbagai hal di dalam organisasi (Lumban Gaol, 2023b; Mckimm & Swanwick, 2013, 2019; Muraru & Patrascu, 2017; Pech *et al.*, 2015). Adapun sub-unit di organisasi digambarkan sebagai kelompok yang terkoneksi relatif bebas antara satu orang dengan orang lain dan dengan institusi itu sendiri. Pembuatan keputusan terjadi dalam situasi formal dan informal di mana keterlibatan adalah fleksibel. Artinya, dalam pembuatan keputusan tidak ada kewajiban semua partisipan harus terlibat. Oleh karena itu, model manajemen ambigu ini sangat tepat diimplementasikan ketika sekolah sedang mengalami kondisi akut selama periode-periode perubahan yang cepat karena sekolah dipaksa supaya menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi (Muraru & Pătrașcu, 2017).

Model manajemen ambigu memiliki karakteristik (Bush, 2006, 2020; Lumban Gaol, 2023b; Pech *et al.*, 2015) khusus yang membedakannya dengan model manajemen lainnya. Adapun karakteristik model manajemen ambigu dapat terlihat dari adanya ketidakjelasan tujuan organisasi, pemanfaatan teknologi bermasalah, struktur organisasi problematik, relasi antar kelompok lebih renggang dan tidak dapat diprediksi, kesesuaiannya untuk pihak profesional, keterlibatan partisipan fleksibel, keputusan yang tidak terencana, dan keuntungan desentralisasi internal. Berdasarkan karakteristik tersebut, model manajemen ambigu memiliki kelemahan. *Pertama*, sulit menyesuaikan pandangan-pandangan ambiguitas dengan proses-proses dan struktur biasa yang ada di sekolah. *Kedua*, terlalu membesar-besarkan tingkat ketidakpastian di institusi pendidikan. *Ketiga*, kurang sesuai bagi organisasi stabil atau organisasi manapun yang berada pada periode stabil. *Terakhir*, menyediakan sedikit panduan praktis bagi para pemimpin di lembaga pendidikan. Namun, model manajemen ambigu memiliki keunggulan karena memberikan kontribusi utama dalam menjelaskan antara permasalahan dan pilihan-pilihan yang muncul di organisasi. Dalam proses operasional sekolah, berbagai tuntutan atau permasalahan tidak semua dapat diselesaikan melalui sebuah proses rasional. Sehingga, pada kondisi demikian model manajemen ambigu sangat tepat untuk diimplementasikan. Artinya, semakin tidak dapat terprediksi lingkungan eksternal dan internal sekolah, maka akan semakin terapkan 'metapor ambigu' di dalam aktivitas manajemen sekolah.

Implementasi model manajemen ambigu memerlukan model kepemimpinan yang dapat berurusan dengan semua kondisi dan permasalahan yang bervariasi di sekolah. Misalnya, perubahan lingkungan sekolah yang terjadi karena situasi bencana alam menuntut kepala sekolah sebaiknya fleksibel dan tidak kaku ketika berinteraksi dengan orang lain. Adapun model kepemimpinan kontigensi memiliki keterkaitan dengan model manajemen ambigu (Lumban Gaol, 2023b) karena model kepemimpinan ini memberikan sebuah pendekatan tentang bagaimana memahami sifat konteks sekolah yang beragam (Bush, 2020). Sebagai contoh, terdapat empat ambiguitas mendasar yang perlu dihadapi kepala sekolah sebagai pemimpin, yaitu terkait tujuan organisasi, kekuasaan, pengalaman, dan kesuksesan. Ambiguitas tersebut menuntut adanya kemampuan pemimpin dalam mendiagnosa permasalahan secara tepat. Setelah itu, pemimpin mengadopsi respon yang paling sesuai dengan permasalahan atau situasi yang sedang terjadi. Oleh karena itu, ketika sekolah sedang dalam kondisi ketidakpastian, pemimpin tidak bisa hanya bergantung pada satu model kepemimpinan dalam pengoperasian sekolah, tetapi pemimpin membutuhkan kemampuan menilai situasi secara hati-hati dan bereaksi atau bertindak dengan tepat.

7. Model Manajemen Kultural

Model manajemen kultural merupakan model manajemen pendidikan yang penting untuk diimplementasikan ketika mengoperasikan sekolah karena sangat berpengaruh dalam arus utama pendidikan (Mckimm & Swanwick, 2013, 2019). Model manajemen pendidikan kultural berfokus pada aspek informal organisasi, bukan pada unsur-unsur resmi organisasi seperti model manajemen formal (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b). Adapun aspek informal dalam model manajemen kultural yang dimaksud terdiri dari nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, dan ideologi yang dianut oleh stakeholder internal dan eksternal sekolah (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b; Mckimm & Swanwick, 2013, 2019; Muraru & Pătrașcu, 2017; Pech *et al.*, 2015). Aspek informal tersebut dapat memengaruhi bagaimana persepsi-persepsi individu di sekolah sehingga hal itu menyatu di organisasi secara bersama. Di lain pihak, orang-orang di organisasi berpegang teguh pada ide dan prinsip pribadi masing-masing di mana hal itu dapat berpengaruh terhadap perilaku dan cara memandang anggota lainnya. Kepercayaan, nilai-nilai, dan ideologi yang dimiliki oleh setiap partisipan sangat penting untuk diperhatikan dalam proses manajemen sekolah. Sykes (2015) menyatakan bahwa manajer perlu memanfaatkan budaya yang ada atau mengembangkan sikap baru untuk memberikan staf atau anggota organisasi rasa kemitraan dalam perubahan.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menggunakan pendekatan kultural dalam mengoperasikan sekolah. Pendekatan tersebut dapat mendorong perubahan secara mendasar dalam organisasi. Namun, apabila semakin kompleks perbedaan

nilai-nilai, kepercayaan, dan ideologi individu dalam organisasi, pemimpin akan menghadapi kesulitan dalam mengelola organisasi tersebut. Hal itu dikarenakan tidak ada kesamaan norma-norma di dalam organisasi yang dapat menyebabkan kesulitan dalam bekerja sama. Sehingga, pemimpin organisasi pendidikan perlu menyesuaikan nilai-nilai, norma-norma, dan kepercayaan di dalam organisasi melalui menyamakan persepsi partisipan tentang tujuan organisasi pendidikan (Lumban Gaol, 2023b). Lebih lanjut, sebagaimana model manajemen lainnya memiliki karakteristik, model manajemen kultural juga memiliki beberapa karakteristik utama, yakni fokus pada nilai-nilai dan kepercayaan anggota organisasi, menekankan pada pengembangan makna-makna dan norma-norma bersama, budaya biasanya diungkapkan melalui ritual-ritual dan seremoni, dan anggota organisasi yang berprestasi berkontribusi terhadap terwujudnya budaya di organisasi.

Model manajemen kultural ini memiliki kelemahan (Bush, 2020; Lumban Gaol, 2023b). *Pertama*, budaya bersama yang ada di organisasi bisa saja merupakan nilai-nilai pemimpin yang dipaksakan kepada partisipan yang kurang berkuasa. Sehingga, hal tersebut berdampak tidak baik kepada anggota organisasi lainnya. *Kedua*, model manajemen kultural terlalu mekanistik dengan mengasumsikan bahwa pemimpin dapat menentukan budaya organisasi. *Ketiga*, model manajemen kultural terlalu berfokus pada simbol-simbol, seperti ritual dan seremoni, di mana elemen-elemen lain organisasi diremehkan. Simbol-simbol mungkin saja salah menggambarkan kondisi realitas sekolah karena penggunaan bahasa dan ungkapan tujuan organisasi yang terlalu dilebih-lebihkan, padahal realitanya di organisasi tetap berjalan seperti sebelumnya. Meskipun model manajemen memiliki kelemahan, tetapi model manajemen ini memiliki keunggulan. Adapun keunggulan model manajemen kultural adalah pemimpin sekolah dapat mengoperasikan sekolah dengan mempertimbangkan aspek informal organisasi secara teliti. Pemimpin boleh mengadopsi sebuah pendekatan moral dan fokus memengaruhi nilai-nilai orang-orang yang ada di organisasi. Hal itu bertujuan supaya pemimpin menjadi lebih dekat, apabila hal itu identik, dengan kepercayaan-kepercayaan para anggota organisasi.

Untuk mendukung keberhasilan implementasi model manajemen kultural dalam pengoperasian sekolah, kepala sekolah sebaiknya mengadopsi model kepemimpinan yang relevan. Adapun model manajemen kultural berkaitan dengan model kepemimpinan moral dan model kepemimpinan spiritual (Bush, 2020). Pada model manajemen formal, pemimpin dituntut dapat mengimplementasikan kedua model kepemimpinan tersebut supaya model manajemen kultural dapat terlaksana (Lumban Gaol, 2023b). Lebih lanjut, kepala sekolah ketika mengimplementasikan model manajemen kultural harus dapat memengaruhi warga sekolah lainnya melalui perilaku yang berintegritas, seimbang, dan berpikir sistemik. Morris *et al.* (2020) merekomendasikan beberapa hal penting yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk

mengembangkan budaya sekolah yang positif, yaitu: (1) memberikan penilaian dan pengakuan kepada orang lain; (2) membuat keputusan secara partisipatif, (3) menumbuhkan keprofesionalan, dan (4) memberikan dukungan kepada para guru. Dalam implementasi model manajemen kultural, kepala sekolah perlu menciptakan struktur budaya yang digunakan untuk membina fungsi dan tugas sekolah tertentu berdasarkan norma, komitmen kerja, dan peraturan tertentu. Struktur ini juga menciptakan sistem kerja yang sesuai dengan nilai-nilai bersama individu, budaya kerja, konteks realitas sekolah, dan kebutuhan sekolah (Pech *et al.*, 2015). Dengan demikian, memahami aspek budaya, seperti moralitas dan spritualitas dapat mendukung terciptanya efektivitas manajemen sekolah.

SIMPULAN

Kegiatan manajemen sekolah merupakan aktivitas yang sangat kompleks. Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi dituntut supaya mampu mengoperasikan sekolah secara efektif dan efisien. Tidak cukup hanya satu model manajemen dalam mengelola organisasi pendidikan, seperti sekolah. Pemahaman bidang ilmu manajemen pendidikan, secara khusus model manajemen dan model kepemimpinan sangat penting untuk diimplementasikan ketika mengoperasikan sekolah. Hasil studi ini mengidentifikasi enam model manajemen dan beberapa model kepemimpinan yang dapat diimplementasikan oleh kepala sekolah ketika mengoperasikan sekolah. Adapun model manajemen dan model kepemimpinan yang dimaksud tersebut adalah: (1) model manajemen formal relevan dengan model kepemimpinan manajerial; (2) model manajemen kolegial relevan dengan model kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan distributif, kepemimpinan interpersonal, dan kepemimpinan relasional; (3) model manajemen politis relevan dengan model kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional; (4) model manajemen subjektif berkaitan dengan model kepemimpinan postmodern dan model kepemimpinan emosional; (5) model manajemen ambigu berkaitan dengan model kepemimpinan kontigensi; dan (6) model manajemen kultural berkaitan dengan model kepemimpinan moral dan model kepemimpinan spiritual.

Dalam studi ini penulis hanya membahas konsep dan implementasi model manajemen pendidikan di sekolah. Studi ini berkontribusi signifikan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan dengan adanya rekomendasi yang dapat dimanfaatkan setiap pemimpin sekolah dalam memahami dan mengimplementasikan berbagai model manajemen dan kaitannya dengan model kepemimpinan ketika mengoperasikan sekolah. Artinya, penelitian selanjutnya sangat diharapkan untuk menginvestigasi model manajemen dan model kepemimpinan lainnya yang sesuai dengan karakteristik dari satuan pendidikan dasar dan menengah, misalnya berdasarkan konteks sekolah keagamaan. Terakhir, penulis menyarankan

agar kepala sekolah ketika mengoperasikan sekolah sebaiknya memahami kondisi sekolah yang dipimpin secara komprehensif. Hal ini bertujuan agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan model manajemen dan model kepemimpinan yang relevan dengan situasi sekolah yang dipimpin. Lebih lanjut, hal demikian berkaitan sangat erat dengan keenam model manajemen yang memiliki kelemahan dan keunggulan masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082–1098.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. In *Educational Research for Policy and Practice* (Vol. 21, Issue 1, pp. 85–107). <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). *A model of emotional leadership in schools: Effective leadership to support teacher's emotional wellness*. Routledge.
- Boddy, D. (2020). *Management Using Practice and Theory to Develop Skill (8th Edition)*. Pearson Education Limited.
- Bodrožić, Z., & Adler, P. S. (2018). The evolution of management models: A Neo-Schumpeterian theory. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 63, Issue 1). <https://doi.org/10.1177/0001839217704811>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2021). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (7th Edition). Jossey-Bass.
- Bush, T. (2006). Theories of educational management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), 1–25.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Sage Publications.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage.
- Bush, T., Creighton, T., Dembowski, F., Echols, C., Glass, T., Hoyle, J., & Kelehear, Z. (2012). Educational administration: The roles of leadership and management. In *Educational Administration: The Roles of Leadership and Management*. The Open University of Hongkong.
- Connolly, M., James, C., & Fertig, M. (2019). The difference between educational management and educational leadership and the importance of educational responsibility. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(4), 504–519.

- Craig, I. (2021). Whatever happened to educational management? The case for reinstatement. *Management in Education*, 35(1), 52–57.
- Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004). *Effective school management* (4th Edition). London: Paul Chapman Publishing.
- Fried, E. I. (2021). Theories and models: What they are, what they are for, and what they are about. *Psychological Inquiry*, 31(4), 336–344.
- Ghasemy, M. (2014). Theories of educational management and leadership: A review. *Conference: Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-Dekan Pendidikan IPTA 2014At: University of Malaya, Malaysia*. <http://eprints.um.edu.my/id/eprint/13542>
- Gonzales, M. (2020). *Systems Thinking for supporting students with special needs and disabilities: A handbook for classroom teachers*. Springer Nature.
- Gori, J. M. (2014). Application of collegiality in schools: A case of Gaborone private secondary schools, Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5(5), 183–189.
- Hannah, D. P., & Tidhar, R. (2018). The value of formal models for management theory. *78th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2018, 1*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.195>
- Kadir, A. (2024). Penerapan Model-Model Manajemen dalam Pengembangan Pondok Pesantren. *Jurnal Ilmu Pendidikan & Sosial (Sinova)*, 2(1), 51–60
- Kareem, J., Patrick, H. A., Prabakaran, N., Valarmathi, B., Tantia, V., Pramod Kumar, M. P. M., & Mukherjee, U. (2023). Transformational educational leaders inspire school educators' commitment. *Frontiers in Education*, 8(May), 1–10. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1171513>
- Karim, S. A. (2021). Mapping the problems of Indonesia's education system: Lessons learned from Finland. *Tell: Teaching of English Language and Literature Journal*, 9(2), 86-100.
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What makes a school a learning organisation? A guide for policy makers, school leaders and teachers. In *Policy Advice and Implementation Support* (Issue 137). <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2577–2595.
- Lumban Gaol, N. T. (2020). Sejarah dan konsep manajemen pendidikan. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 13(1), 79–88.
- Lumban Gaol, N. T. (2023a). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration and Leadership*, 51(4), 831–848.

- Lumban Gaol, N. T. (2023b). *Teori dan model manajemen pendidikan: Sebuah kajian fundamental*. Jakarta: Scifintech Andrew Wijaya.
- Lumban Gaol, N. T., Lumban Tobing, L., Pardede, V. W., Bukidz, D. P., Sianturi, M., & Purba, E. F. (2023c). Deductive thematic analysis of educational leadership styles in Indonesian religious school. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 9(3), 1007-1018.
- Lumban Gaol, N. T., & Siahaan, K. R. (2021). Eksplorasi skill kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan. *Manajemen Pendidikan*, 16(2), 97–112.
- Lunenburg, F. C. (2017). Organizational structure and design. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 1(1), 21–43.
- Madhakomala, R., Hakim, M. A., & Syifauzzuhrah, N. (2022). Problems of education in Indonesia and alternative solutions. *International Journal of Business, Law, and Education*, 3(3), 135–144.
- Mckimm, J., & Swanwick, T. (2013). Educational leadership. In *Understanding Medical Education: Evidence, Theory and Practice: Second Edition* (pp. 473–491). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118472361.ch33>
- McKimm, J., & Swanwick, T. (2019). Educational leadership and management. In T. Swanwick, K. Forrest, & aBridget C. O'Brien (Eds.), *Understanding Medical Education: Evidence, Theory, and Practice* (pp. 549–568). John Wiley & Sons Ltd.
- Morrell, F. (1988). The management of education: A political perspective. *Educational Management and Administration*, 16, 104–114.
- Morris, J. E., Lummis, G. W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S., & Nykiel, A. (2020). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(5), 802–820.
- Muraru, D., & Patrascu, E. (2017). Management models and school leadership. *The Journal Contemporary Economy*, 2(4), 125–130.
- Muraru, D., & Pătrașcu, E. (2017). Management models and school leadership. *The Journal Contemporary Economy Revista Economia Contemporană*, 2(4), 125–130.
- Newton, P., Burgess, D., & Burns, D. P. (2010). Models in educational administration: Revisiting Willower's "Theoretically Oriented" critique. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(5), 578–590.
- Pautasso, M. (2020). The structure and conduct of a narrative literature review. In M. M. Shoja, A. Arynchyna, M. Loukas, A. V. D'Antoni, S. M. Buerger, M. Karl, & R. S. Tubbs (Eds.), *A Guide to the Scientific Career* (pp. 299–310). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118907283.ch31>

- Pech, S., Siribanpitak, P., & Sumettikoon, P. (2015). Development of a dual-system school management model for the Kingdom of Cambodia. *Scholar: Human Sciences*, 7(1), 186–202.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management: Management myths debunked! (10th Edition)*. Pearson Education.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual Review of Psychology*, 70(July), 747–770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(March), 333–339.
- Sykes, A. H. (2015). Models of educational management: The case of a language teaching institute. *Journal of Teaching and Education*, 4(1), 17–23.
- Tamadoni, A., Hosseingholizadeh, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). A systematic review of key contextual challenges facing school principals: Research-informed coping solutions. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211061439>
- Tosti, D. (2014). *10 management models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Infinite Ideas Limited.
- Totseva, Y. (2015). Communication management in school. *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)-Selection and Peer-Review under Responsibility of the Organizing Committee of the Conference*, 3, 118–128. <http://www.epeess.net/en/pub/issue/30751/332672>
- Yıldırım, A. (2021). School principals' views regarding the use of social media in school management: A phenomenological research. *International Journal of Quality in Education*, 5(1), 33–55.