

## PARADIGMA BARU DALAM PENGELOLAAN ORGANISASI PENDIDIKAN MENUJU SISTEM MANAJEMEN BERBASIS ADAPTASI DAN KOLABORASI

*A NEW PARADIGM IN MANAGING EDUCATIONAL ORGANIZATIONS TOWARDS A  
MANAGEMENT SYSTEM BASED ON ADAPTATION AND COLLABORATION*

Muhammad Subandi<sup>1\*</sup>, Maman Suherman<sup>2</sup>, Nia Kurniawati<sup>3</sup>, Nur Khamim<sup>4</sup>,  
Fahmi Aji Fachrurroji<sup>5</sup>

Universitas Islam Nusantara, Indonesia

\*Email Correspondence: mhdsubandi@yahoo.co.id

### Abstract

*Changes in the management of educational organizations have become an urgent necessity in response to the increasing complexity of 21st-century challenges, technological advancements, and demands for educational quality. Many schools still implement static and bureaucratic management systems characterized by hierarchical structures, one-way communication, and minimal participation from school stakeholders. Such systems have proven ineffective in responding quickly and efficiently to change. This study aims to examine the transition of school management systems from a static approach to an adaptive and collaborative management model, as well as to analyze the role of school principals as agents of change in this process. The study employs a qualitative approach using a case study method at a Vocational High School (SMK) in West Java Province. The findings indicate that the transition to an adaptive and collaborative management system is achieved through transformational leadership by the principal, which encourages open communication, stakeholder involvement in decision-making, and the development of a collaborative culture. Organizational restructuring toward more flexible models and the use of information technology have also accelerated the adaptation process. Nonetheless, challenges persist in the form of resistance to change, limited resources, and administrative barriers. The study concludes that adaptation- and collaboration-based management can enhance school management effectiveness and strengthen stakeholder participation in building a responsive and innovative organizational culture.*

**Keywords:** Educational Management, Transformational Leadership, Adaptive Organization, Collaboration, School Change.

### Abstrak

Perubahan dalam pengelolaan organisasi pendidikan menjadi kebutuhan mendesak seiring meningkatnya kompleksitas tantangan abad ke-21, perkembangan teknologi, dan tuntutan mutu pendidikan. Banyak sekolah masih menerapkan sistem manajemen yang statis dan birokratis, yang ditandai oleh struktur hierarkis, komunikasi satu arah, serta minimnya partisipasi dari warga sekolah. Sistem semacam ini terbukti tidak mampu merespons perubahan secara cepat dan efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji transisi sistem pengelolaan sekolah dari pendekatan statis menuju model manajemen yang adaptif dan kolaboratif, serta menganalisis peran kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam proses tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada sebuah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transisi menuju sistem manajemen adaptif dan kolaboratif dicapai melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mendorong keterbukaan komunikasi, melibatkan warga sekolah dalam pengambilan keputusan, serta pembentukan budaya kolaboratif. Perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan penggunaan teknologi informasi turut mempercepat proses adaptasi. Meskipun demikian, tantangan tetap muncul dalam bentuk resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya, dan hambatan administratif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen berbasis adaptasi dan kolaborasi dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan

sekolah serta memperkuat partisipasi warga sekolah dalam membangun budaya organisasi yang responsif dan inovatif.

**Kata kunci:** Manajemen Pendidikan, Kepemimpinan Transformasional, Organisasi Adaptif, Kolaborasi, Perubahan Sekolah.

## PENDAHULUAN

Pengelolaan organisasi pendidikan menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan dinamika zaman, globalisasi dan kemajuan teknologi. Sekolah tidak lagi bisa hanya mengandalkan sistem birokrasi tradisional yang bersifat statis dan terstruktur secara kaku. Dalam sistem ini, struktur organisasi cenderung hierarkis, keputusan bersifat top-down serta perubahan berjalan sangat lambat. Hal ini menyebabkan organisasi pendidikan sering tertinggal dalam merespon perubahan kebutuhan peserta didik, perkembangan teknologi dan arah kebijakan nasional. Menurut Robbins dan Coulter dalam (Waluyo, 2024) bahwa organisasi yang bersifat statis akan kesulitan bertahan dalam lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Di sisi lain, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah menciptakan lanskap pendidikan yang berbeda. Digitalisasi menuntut fleksibilitas dan respon cepat dari institusi pendidikan, termasuk dalam aspek manajerial. Manajemen yang tidak mampu beradaptasi akan menjadi hambatan besar dalam pencapaian tujuan pendidikan. Hal ini senada dengan pendapat Peter Senge dalam (Rismawati, 2024) yang menekankan pentingnya organisasi pembelajar yaitu organisasi yang mampu terus menerus belajar, berubah dan berkembang sesuai tuntutan lingkungan eksternal.

Organisasi pendidikan, khususnya sekolah, kini dituntut untuk bergerak menuju sistem manajemen yang lebih adaptif dan terbuka terhadap kolaborasi. Adaptasi diperlukan untuk menjawab perubahan kurikulum, model pembelajaran, serta ekspektasi masyarakat terhadap lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga memiliki keterampilan sosial dan digital. Kolaborasi menjadi penting karena sekolah tidak lagi dapat berjalan sendiri, melainkan harus menggandeng semua pemangku kepentingan: guru, siswa, orang tua, pemerintah, bahkan dunia industri. Menurut (Fullan, 2001) menyatakan bahwa reformasi pendidikan tidak akan berhasil jika tidak ada kerja sama lintas elemen dalam organisasi pendidikan.

Dalam konteks pendidikan abad ke-21, sistem pengelolaan yang kolaboratif menciptakan ruang partisipatif, keterbukaan, dan inovasi. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin transformasional yang tidak hanya mengatur, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan seluruh elemen sekolah. Menurut (Leithwood et al, 2004), kepemimpinan transformasional dalam pendidikan memungkinkan perubahan budaya organisasi menuju model manajemen yang lebih progresif, fleksibel, dan berorientasi pada peningkatan mutu.

Paradigma pengelolaan pendidikan juga perlu bergerak dari orientasi administratif menuju orientasi strategis. Dalam paradigma lama, fungsi administrasi lebih banyak menekankan pada kepatuhan prosedural. Namun, dalam paradigma baru, fungsi manajemen tidak hanya untuk menjalankan sistem, tetapi juga mengembangkan kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan. Menurut (Glickman et al, 2010) menyebutkan

bahwa sekolah sebagai organisasi strategis harus mampu menetapkan arah, mengelola sumber daya, dan membangun kemitraan untuk peningkatan mutu berkelanjutan.

Perubahan dari sistem statis ke sistem dinamis dalam organisasi pendidikan harus dilakukan secara bertahap namun terarah. Hal ini membutuhkan komitmen pimpinan, perubahan pola pikir, serta pembiasaan kerja berbasis refleksi dan kerja tim. Di sinilah pentingnya pendekatan manajemen berbasis adaptasi dan kolaborasi, yang tidak hanya menekankan fleksibilitas tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan rasa memiliki di antara warga sekolah. Keberhasilan organisasi pendidikan saat ini bergantung pada seberapa cepat dan tepat institusi tersebut menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa paradigma baru dalam pengelolaan organisasi pendidikan harus mengedepankan prinsip adaptif dan kolaboratif. Bukan hanya untuk menjawab tuntutan zaman, tetapi juga sebagai strategi keberlanjutan institusi pendidikan dalam membentuk generasi yang siap menghadapi tantangan global. Maka dari itu, perlu kajian mendalam tentang bagaimana sistem manajemen pendidikan dapat didesain dan dikembangkan menuju model yang lebih responsif dan partisipatif sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa depan.

Oleh karena itu penelitian ini bertujuan mengkaji urgensi dan relevansi perubahan sistem manajemen pendidikan di era saat ini. Banyak sekolah masih menggunakan pendekatan manajemen yang bersifat statis dan birokratis, sehingga sulit beradaptasi dengan tantangan kurikulum, teknologi, serta kebutuhan peserta didik abad ke-21.

Paradigma baru yang mengedepankan adaptasi dan kolaborasi dianggap lebih relevan dalam konteks pendidikan modern. Sistem manajemen yang adaptif memungkinkan sekolah untuk lebih responsif terhadap perubahan, sedangkan pendekatan kolaboratif mendorong partisipasi semua pemangku kepentingan, termasuk guru, siswa, orang tua, dan mitra eksternal. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji arah perubahan tersebut secara teoritis dan praktis.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Pendidikan**

Menurut Bush dalam (Lahiya, 2025) menyatakan "Manajemen pendidikan adalah suatu studi dan praktek yang dikaitkan atau diarahkan dalam operasional organisasi pendidikan". Organisasi pendidikan membutuhkan suatu bentuk pengaturan kegiatan. Pengaturan kegiatan tersebut mengarah pada suatu sistem yang sistematis. Pengaturan kegiatan yang sistematis itu akan dijadikan sebagai patokan dalam pelaksanaan kegiatan operasional yang terwujud dalam suatu manajemen pendidikan. Menurut (As-Shidqi, 2024) bahwa manajemen pendidikan pada dasarnya adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan. Unsur yang ada dalam manajemen pendidikan merupakan penerapan dari fungsi-fungsi manajemen yang dihubungkan dengan bidang pendidikan.

G.Z Roring sebagaimana yang dikutip oleh (Kartika, 2020) menjelaskan bahwa "manajemen pendidikan adalah cara bekerja dengan orang-orang dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik, tepat

dan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Menurut Nurhadi dalam kutipan (Arifudin, 2025) menyatakan bahwa administrasi atau manajemen pendidikan adalah suatu rangkaian kegiatan berupa proses pengelolaan sekelompok manusia yang bergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian dari manajemen dan pendidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan merupakan suatu rangkaian kegiatan berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa menurut Robbins dalam (As-Shidqi, 2025). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut Yukl dalam (Supriani, 2024).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Indra Kharis dalam (Kurniawan, 2025). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka menurut Emron Edison dkk dalam (Abduloh et al, 2020).

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

### **Lembaga Pendidikan**

Menurut Harsoyo dalam (Farid, 2025) bahwa pengelolaan adalah suatu istilah yang berasal dari kata “kelola” mengandung arti serangkaian usaha yang bertujuan untuk mengali dan memanfaatkan segala potensi yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Wardoyo dalam (Arifudin, 2021) memberikan definisi sebagai berikut pengelolaan adalah suatu rangkaian kegiatan yang berintikan perencanaan, pengorganisasian, pengerakan dan pengawasan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hasan Langgulang dalam (Juhji, 2020) bahwa lembaga pendidikan adalah suatu sistem peraturan yang bersifat mujarrad, suatu konsepsi yang terdiri dari kode-kode, norma-norma, ideologi-ideologi dan sebagainya, baik yang tertulis atau tidak, termasuk perlengkapan material dan organisasi simbolik, kelompok manusia yang terdiri dari individu-individu yang dibentuk dengan sengaja atau tidak, untuk mencapai tujuan tertentu dan tempat-tempat kelompok itu melaksanakan peraturan-peraturan tersebut adalah masjid, sekolah, kuttab dan sebagainya. Sedangkan menurut Abuddin Nata dalam (Aidah, 2024) mengungkapkan bahwa kajian lembaga pendidikan Islam (tarbiyah Islamiyyah) biasanya terintegrasi secara implisit dengan pembahasan mengenai macam-macam Lembaga pendidikan. Namun demikian, dapat dipahami bahwa lembaga pendidikan Islam adalah suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat ciri-ciri keIslaman yang memungkinkan terselenggaranya pendidikan Islam dengan baik.

Dari uraian diatas dapatlah disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pengelolaan adalah suatu rangkaian kegiatan yang berintikan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang bertujuan menggali dan memanfaatkan sumber daya alam yang dimiliki secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

## **METODE**

Menurut Rahardjo dikutip (Arifudin, 2023) bahwa metode penelitian merupakan salah satu cara untuk memperoleh dan mencari kebenaran yang bersifat tentatif, bukan kebenaran absolut. Hasilnya berupa kebenaran ilmiah. Kebenaran ilmiah merupakan kebenaran yang terbuka untuk terus diuji, dikritik bahkan direvisi. Oleh karena itu tidak ada metode terbaik untuk mencari kebenaran, tetapi yang ada adalah metode yang tepat untuk tujuan tertentu sesuai fenomena yang ada. Budiharto dikutip (Noviana, 2020) bahwa pemilihan metode penelitian harus disesuaikan dengan penelitian yang sedang dilakukan agar hasilnya optimal.

Penelitian ini terkait dengan Paradigma Baru Dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan Menuju Sistem Manajemen Berbasis Adaptasi Dan Kolaborasi. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa metode studi kasus. Studi kasus menurut Nursalam dalam (Arifudin, 2020) adalah merupakan penelitian yang mencakup pengkajian bertujuan memberikan gambaran secara mendetail mengenai latar belakang, sifat maupun karakter yang ada dari suatu kasus, dengan kata lain bahwa studi kasus memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Penelitian dalam metode dilakukan secara mendalam terhadap suatu keadaan atau kondisi dengan cara sistematis mulai dari melakukan pengamatan, pengumpulan data, analisis informasi dan pelaporan hasil.

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam (Mukarom, 2024) menyatakan pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut (Tanjung, 2020) bahwa caranya dengan mentranskripsikan data, kemudian pengkodean pada catatan-catatan yang ada di lapangan dan diinterpretasikan data tersebut untuk memperoleh kesimpulan.



Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode penelitian lapangan (*field research*). Menurut (Suryana, 2024) bahwa pendekatan ini disesuaikan dengan tujuan pokok penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis mengenai Paradigma Baru Dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan Menuju Sistem Manajemen Berbasis Adaptasi Dan Kolaborasi. Sehingga dengan metode tersebut akan mampu menjelaskan permasalahan dari penelitian (Wahrudin, 2020).

Bungin dikutip (Zaelani, 2025) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk menggambarkan situasi, kondisi, atau fenomena sosial yang terdapat di masyarakat kemudian dijadikan sebagai objek penelitian, dan berusaha menarik realitas ke permukaan sebagai suatu mode atau gambaran mengenai kondisi atau situasi tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran Paradigma Baru Dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan Menuju Sistem Manajemen Berbasis Adaptasi Dan Kolaborasi.

Penentuan teknik pengumpulan data yang tepat sangat menentukan kebenaran ilmiah suatu penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Observasi, Wawancara dan Dokumentasi.

Teknik dapat dilihat sebagai sarana untuk melakukan pekerjaan teknis dengan hati-hati menggunakan pikiran untuk mencapai tujuan. Walaupun kajian sebenarnya merupakan upaya dalam lingkup ilmu pengetahuan, namun dilakukan untuk mengumpulkan data secara realistis secara sistematis untuk mewujudkan kebenaran. Metodologi penelitian adalah sarana untuk menemukan obat untuk masalah apa pun. Dalam hal ini, penulis mengumpulkan informasi tentang analisis Paradigma Baru Dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan Menuju Sistem Manajemen Berbasis Adaptasi Dan Kolaborasi, artikel, jurnal, skripsi, tesis, ebook, dan lain-lain (Iskandar, 2025).

Karena membutuhkan bahan dari perpustakaan untuk sumber datanya, maka penelitian ini memanfaatkan penelitian kepustakaan. Peneliti membutuhkan buku, artikel ilmiah, dan literatur lain yang berkaitan dengan topik dan masalah yang mereka jelajahi, baik cetak maupun online (Kartika, 2021).

Mencari informasi dari sumber data memerlukan penggunaan teknik pengumpulan data. Amir Hamzah dalam (Rusmana, 2020) mengklaim bahwa pendataan merupakan upaya untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diteliti. Penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan untuk mengumpulkan data. Secara khusus, penulis memulai dengan perpustakaan untuk mengumpulkan informasi dari buku, kamus, jurnal, ensiklopedi, makalah, terbitan berkala, dan sumber lainnya yang membagikan pandangan Paradigma Baru Dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan Menuju Sistem Manajemen Berbasis Adaptasi Dan Kolaborasi.

Lebih lanjut Amir Hamzah mengatakan bahwa pengumpulan data diartikan berbagai usaha untuk mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan topik atau pembahasan yang sedang atau akan digali (Sofyan, 2020). Rincian tersebut dapat ditemukan dalam literatur ilmiah, penelitian, dan tulisan-tulisan ilmiah, disertasi, tesis, dan sumber tertulis lainnya. Menurut (Supriani, 2025) bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai keadaan, menggunakan sumber yang berbeda, dan menggunakan teknik yang berbeda.

Observasi adalah bagian dari proses penelitian secara langsung terhadap fenomena-fenomena yang hendak diteliti (Syofiyanti, 2024). Dengan metode ini, peneliti dapat melihat dan merasakan secara langsung suasana dan kondisi subyek penelitian (Afifah, 2024). Hal-hal yang diamati dalam penelitian ini adalah tentang analisis Paradigma Baru Dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan Menuju Sistem Manajemen Berbasis Adaptasi Dan Kolaborasi.

Teknik wawancara dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan dengan menggunakan berbagai pedoman baku yang telah ditetapkan, pertanyaan disusun sesuai dengan kebutuhan informasi dan setiap pertanyaan yang diperlukan dalam mengungkap setiap data-data empiris (Kartika, 2022).

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data melalui dokumen atau catatan-catatan tertulis yang ada (Supriani, 2023). Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian. Menurut Moleong dalam (Zulfa, 2025) bahwa metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Lebih lanjut menurut bahwa strategi dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang diajukan kepada subyek penelitian. Metode pengumpulan data dengan menggunakan metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu analisis Paradigma Baru Dalam Pengelolaan Organisasi Pendidikan Menuju Sistem Manajemen Berbasis Adaptasi Dan Kolaborasi.

Moleong dikutip (Delvina, 2020) menjelaskan bahwa data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Adapun Syarifah et al dalam (Nasril, 2025) menjelaskan reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi yang sistematis, dan kesimpulan ditarik berdasarkan temuan penelitian. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yakni membandingkan informasi dari para narasumber. Menurut Moleong dalam (Romdoniyah, 2024), triangulasi sumber membantu meningkatkan validitas hasil penelitian dengan membandingkan berbagai perspektif terhadap fenomena yang diteliti.

Menurut Muhadjir dalam (Nita, 2025) menyatakan bahwa analisis data merupakan kegiatan melakukan, mencari dan menyusun catatan temuan secara sistematis melalui pengamatan dan wawancara sehingga peneliti fokus terhadap penelitian yang dikajinya. Setelah itu, menjadikan sebuah bahan temuan untuk orang lain, mengedit, mengklasifikasi, dan menyajikannya. Teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi meliputi teknik dan sumber. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dalam (Kartika, 2022) terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Satuan pendidikan yang menjadi lokasi penelitian merupakan sebuah sekolah menengah kejuruan (SMK) yang berada di bawah naungan yayasan pendidikan swasta.

Sekolah ini memiliki visi untuk menjadi lembaga pendidikan yang unggul, adaptif terhadap perkembangan teknologi, dan terbuka terhadap kemitraan eksternal. Dalam beberapa tahun terakhir, sekolah ini telah menunjukkan inisiatif perubahan manajerial melalui penguatan kolaborasi antarwarga sekolah dan pengembangan sistem pengambilan keputusan yang lebih partisipatif.

Struktur organisasi sekolah terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta komite sekolah. Dalam praktiknya, kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci dalam proses transisi dari sistem manajerial yang cenderung birokratis menuju sistem yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan.

Hasil temuan menunjukkan bahwa sebelum mengalami perubahan, sistem manajemen sekolah cenderung bersifat birokratis dan hierarkis. Model ini menempatkan kepala sekolah sebagai pusat otoritas dalam hampir seluruh proses pengambilan keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Kewenangan tidak terdistribusi secara proporsional, sehingga guru dan tenaga kependidikan memiliki ruang partisipasi yang terbatas. Struktur seperti ini mencerminkan model organisasi mekanistik sebagaimana dikemukakan oleh Mintzberg dalam (Judijanto, 2025), yaitu struktur organisasi yang sangat terkendali, formal, dan berorientasi pada prosedur.

Pengelolaan yang terpusat ini berdampak langsung terhadap rendahnya inisiatif dari warga sekolah. Guru cenderung menjalankan perintah tanpa terlibat dalam diskusi strategis, sementara inovasi-inovasi pengajaran atau pengembangan program sangat jarang muncul dari tingkat bawah. Lingkungan manajerial seperti ini tidak mendorong pengembangan kapasitas profesional individu, karena tidak tersedia ruang untuk eksperimen atau kolaborasi. Dalam wawancara, beberapa guru menyatakan bahwa mereka hanya "melaksanakan" kebijakan, bukan menjadi bagian dari perumusannya.

Selain itu, pola komunikasi dalam organisasi berlangsung satu arah, dari pimpinan ke bawah, tanpa mekanisme umpan balik yang jelas. Hal ini menyebabkan banyak kebijakan bersifat top-down dan tidak mempertimbangkan kondisi riil di lapangan. Menurut (Owens & Valesky, 2015) menjelaskan bahwa komunikasi yang tidak dialogis dalam organisasi pendidikan menyebabkan ketimpangan informasi dan melemahkan semangat kolektif dalam mencapai tujuan bersama. Akibatnya, hubungan kerja menjadi formalistik dan kurang harmonis.

Model manajemen statis ini juga memperlihatkan resistensi terhadap perubahan. Ketika terdapat kebijakan baru dari pemerintah atau kebutuhan untuk merespons perkembangan teknologi, sekolah membutuhkan waktu yang lama untuk beradaptasi. Ini disebabkan oleh absennya sistem evaluasi berbasis data dan minimnya keterlibatan tim kerja lintas fungsi. Padahal, (Schein, 2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang adaptif hanya dapat tumbuh jika struktur organisasi mendukung proses pembelajaran dan refleksi bersama.

Kelemahan lain dari sistem statis adalah ketergantungan pada prosedur administratif. Program kerja lebih fokus pada kelengkapan dokumen daripada pada capaian mutu atau peningkatan pembelajaran. Guru merasa terbebani oleh tugas administratif yang berulang,



tanpa memiliki ruang untuk mengembangkan kreativitas dalam mengajar. Menurut (Bush, 2011) mengkritik model birokrasi pendidikan karena cenderung mempertahankan stabilitas, namun gagal mendorong dinamika dan pembaruan yang dibutuhkan oleh sekolah abad ke-21.

Dengan demikian, sistem manajemen statis yang diterapkan pada masa sebelumnya tidak hanya menghambat partisipasi warga sekolah, tetapi juga menciptakan jarak antara manajemen dan operasional. Kurangnya fleksibilitas dan kolaborasi menyebabkan sekolah kehilangan daya tanggap terhadap tantangan eksternal. Temuan ini menjadi dasar penting perlunya transformasi menuju sistem manajemen yang lebih terbuka, reflektif, dan kolaboratif.

### **Transisi Menuju Sistem Manajemen Adaptif dan Kolaboratif**

Perubahan dari sistem manajemen statis menuju sistem yang adaptif dan kolaboratif di sekolah tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melalui proses bertahap yang melibatkan transformasi struktur, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Inisiatif perubahan ini umumnya dimulai dari kesadaran pimpinan sekolah terhadap ketidaksesuaian sistem lama dengan tuntutan lingkungan yang dinamis. Kepala sekolah melihat perlunya pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah agar lebih responsif terhadap perubahan kurikulum, perkembangan teknologi, dan kebutuhan peserta didik abad ke-21.

Langkah awal dalam proses transisi adalah pembentukan tim kerja internal yang mewakili berbagai unsur sekolah, seperti guru, staf tata usaha, dan komite sekolah. Tim ini difungsikan sebagai ruang komunikasi dan koordinasi lintas fungsi, yang sebelumnya tidak tersedia dalam sistem statis. Dengan hadirnya tim ini, komunikasi vertikal yang kaku mulai digantikan oleh dialog terbuka dan pertukaran gagasan secara horizontal. Hal ini sesuai dengan konsep *learning organization* oleh Senge dalam (Arifudin, 2024) yang menekankan pentingnya pembelajaran kolektif dalam organisasi.

Seiring berjalannya waktu, pola pengambilan keputusan juga mengalami perubahan signifikan. Jika sebelumnya keputusan bersifat *top-down* dan didominasi oleh kepala sekolah, kini mekanisme perumusan program melibatkan musyawarah dan diskusi bersama. Guru diberi ruang untuk menyampaikan masukan dalam forum resmi seperti rapat evaluasi bulanan, perencanaan kurikulum, dan penyusunan program tahunan. Proses ini menciptakan rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah.

Selain aspek struktural, budaya organisasi juga mulai bergeser. Budaya kerja yang sebelumnya individualistik dan hierarkis mulai mengarah pada budaya kolaboratif, di mana warga sekolah saling mendukung dan berbagi tanggung jawab. Nilai-nilai seperti keterbukaan, tanggung jawab bersama, dan fleksibilitas menjadi bagian dari perilaku organisasi sehari-hari. Menurut (Hargreaves dan O'Connor, 2018) menyebut proses ini sebagai “*collaborative professionalism*”, yaitu penguatan kerja sama profesional antarpendidik untuk tujuan bersama.

Perubahan juga tampak dalam cara sekolah merespons dinamika eksternal. Ketika terjadi perubahan kebijakan kurikulum dari pemerintah, sekolah tidak lagi menunggu instruksi sepenuhnya dari atasan, tetapi mulai membentuk tim adaptasi internal yang menganalisis kebutuhan dan merancang strategi implementasi secara kontekstual. Pendekatan ini mencerminkan prinsip manajemen adaptif sebagaimana dijelaskan oleh (Heifetz et al, 2009), yaitu kemampuan organisasi untuk membaca tantangan dan menyesuaikan diri tanpa kehilangan arah jangka panjang.

Implementasi teknologi informasi juga menjadi bagian dari proses transisi ini. Penggunaan platform digital untuk koordinasi, absensi, dan penyampaian laporan mempercepat arus informasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Guru mulai terbiasa mengakses data akademik secara daring dan menyusun rencana pembelajaran berdasarkan hasil evaluasi digital. Teknologi menjadi alat yang memperkuat konektivitas dan kolaborasi, bukan sekadar pelengkap administratif.

Dalam wawancara dengan beberapa guru, mereka menyampaikan bahwa keterlibatan dalam proses manajerial memberikan semangat baru dalam bekerja. Guru merasa dihargai bukan hanya sebagai pelaksana, tetapi sebagai mitra strategis dalam pembangunan sekolah. Mereka lebih antusias mengikuti pelatihan, berdiskusi dengan kolega, dan mengembangkan media pembelajaran secara mandiri. Ini menunjukkan bahwa transisi manajemen tidak hanya mengubah struktur, tetapi juga berdampak pada motivasi dan kapasitas individu.

Meskipun demikian, proses transisi ini tidak sepenuhnya berjalan tanpa hambatan. Masih terdapat beberapa pihak yang menunjukkan resistensi, terutama dari individu yang sudah nyaman dengan pola kerja lama. Selain itu, tantangan juga muncul dalam menyelaraskan persepsi dan standar kerja antarbagian. Oleh karena itu, kepala sekolah terus melakukan pembinaan, membuka ruang diskusi, serta mengedepankan pendekatan persuasi dalam setiap perubahan kebijakan.

Secara keseluruhan, transisi menuju sistem manajemen adaptif dan kolaboratif memperlihatkan hasil positif dalam membangun lingkungan organisasi yang terbuka, inovatif, dan partisipatif. Perubahan ini tidak hanya mengubah cara kerja internal, tetapi juga memperkuat hubungan antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat. Dengan menerapkan prinsip kolaborasi dan adaptasi, sekolah lebih siap menghadapi tantangan masa depan serta meningkatkan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.

### **Peran Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan**

Perubahan dalam organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Dalam konteks transisi dari sistem manajemen yang bersifat statis menuju sistem yang adaptif dan kolaboratif, kepala sekolah memainkan peran kunci sebagai penggerak utama. Ia tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan (change agent) yang mendorong transformasi nilai, budaya, dan praktik manajerial sekolah. Menurut (Leithwood et al, 2004) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional berperan penting dalam menciptakan visi bersama dan membangun motivasi kolektif dalam proses perubahan organisasi.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah berinisiatif membentuk tim penggerak internal yang bertugas merancang strategi penguatan budaya kolaboratif. Tim ini beranggotakan guru senior, wakil kepala sekolah, dan staf tata usaha yang memiliki pengaruh kuat di lingkungan sekolah. Melalui tim ini, kepala sekolah berupaya menumbuhkan semangat partisipasi, memperluas keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta menyelaraskan persepsi antarbagian. Pendekatan ini mencerminkan strategi perubahan sebagaimana dijelaskan oleh Kotter dalam (Nuryana, 2024), yaitu membangun koalisi pendorong perubahan.

Dalam wawancara, kepala sekolah menyatakan bahwa langkah awal yang dilakukan adalah membangun kepercayaan (trust building) di antara seluruh warga sekolah. Ia menyadari bahwa perubahan yang bersifat struktural akan sulit berhasil tanpa adanya perubahan dalam hubungan sosial antarindividu. Oleh karena itu, kepala sekolah secara konsisten membuka ruang dialog, menerima masukan dari guru dan tenaga kependidikan, serta memfasilitasi forum komunikasi rutin. Hal ini sejalan dengan pendapat (Fullan, 2001) yang menekankan bahwa perubahan yang bermakna harus dimulai dari relasi manusia dalam organisasi.

Kepala sekolah juga berperan sebagai fasilitator dalam pengembangan kapasitas guru. Ia mendorong pelaksanaan pelatihan internal, diskusi pedagogis, dan kolaborasi antarguru sebagai bagian dari penguatan profesionalisme. Dalam observasi, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah aktif menghadiri forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) internal dan terlibat langsung dalam diskusi kurikulum. Peran ini mencerminkan kepemimpinan instruksional sebagaimana dikemukakan oleh (Glickman et al, 2010), di mana kepala sekolah mendampingi guru secara langsung dalam proses peningkatan kualitas pembelajaran.

Tidak hanya dalam aspek internal, kepala sekolah juga memperluas jejaring eksternal sekolah. Ia menjalin kemitraan dengan dunia industri, komunitas lokal, dan institusi keagamaan untuk mendukung program pengembangan karakter dan keterampilan siswa. Dalam catatan dokumen sekolah, tercatat bahwa beberapa program kerja tahunan disusun bersama mitra eksternal melalui forum kemitraan. Pendekatan ini menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola perubahan berbasis kolaborasi lintas pemangku kepentingan, sebagaimana dianjurkan oleh (Epstein, 2010) dalam konsep school-community partnership.

Perubahan pendekatan manajerial juga tercermin dalam gaya komunikasi kepala sekolah yang lebih terbuka dan dialogis. Ia menggantikan sistem evaluasi kinerja yang bersifat kontrol dengan model refleksi bersama dan pemberian umpan balik konstruktif. Dalam wawancara, guru menyatakan bahwa mereka merasa lebih nyaman menyampaikan ide, mengusulkan program, dan terlibat dalam perencanaan tanpa merasa takut dinilai negatif. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil membentuk iklim organisasi yang suportif dan mendorong keberanian berinovasi.

Selain itu, kepala sekolah juga konsisten dalam menginternalisasikan nilai-nilai perubahan kepada seluruh warga sekolah. Ia menggunakan pendekatan persuasif dalam

mengajak guru yang awalnya resisten terhadap perubahan untuk bergabung dalam forum pengembangan. Kepala sekolah tidak memaksakan kebijakan, tetapi memberikan contoh konkret melalui sikap dan tindakan. Menurut (Goleman, 2000), pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu mengelola konflik, membangun empati, dan menciptakan keseimbangan antara arah dan hubungan dalam organisasi.

Dalam aspek perencanaan, kepala sekolah juga memperkenalkan pendekatan manajemen berbasis data. Setiap keputusan program kini didasarkan pada hasil evaluasi akademik, survei lingkungan belajar, dan umpan balik dari siswa. Ini mencerminkan praktik manajemen modern yang adaptif dan evidence-based sebagaimana dikemukakan oleh (Marzano dan Waters, 2009). Kepala sekolah tidak lagi hanya mengandalkan intuisi, melainkan mendorong budaya organisasi yang reflektif dan berbasis data.

Temuan juga menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak berjalan sendiri dalam proses perubahan. Ia memberdayakan wakil kepala sekolah dan koordinator program untuk menjalankan peran kepemimpinan mikro di bidang masing-masing. Delegasi ini tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga membentuk kepemimpinan kolektif yang berkelanjutan. Model ini mendekati konsep distributed leadership yang menurut (Spillane, 2006), memungkinkan sekolah lebih tangguh dan adaptif terhadap kompleksitas tantangan pendidikan masa kini.

Secara keseluruhan, peran kepala sekolah sebagai agen perubahan tercermin dalam upaya strategis untuk membangun struktur partisipatif, memperkuat budaya kolaboratif, serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan. Perubahan yang terjadi bukan hanya di level kebijakan, tetapi menyentuh aspek mentalitas, relasi sosial, dan struktur kepemimpinan. Hal ini menegaskan bahwa transformasi organisasi pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas dan arah kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan.

### **Faktor Pendukung dan Penghambat**

Dalam proses transisi menuju sistem manajemen yang adaptif dan kolaboratif, terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasinya di lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, salah satu faktor pendukung utama adalah komitmen kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai pemimpin perubahan. Kepala sekolah yang visioner dan terbuka terhadap masukan dari berbagai pihak mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk kolaborasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Leithwood dan Riehl dikutip (Kusmawan, 2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang kuat sangat menentukan arah dan kecepatan perubahan dalam institusi pendidikan.

Faktor pendukung lainnya adalah budaya kebersamaan yang telah terbentuk di lingkungan sekolah. Adanya rasa saling percaya antara guru dan pimpinan memudahkan proses pelibatan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa forum diskusi dan evaluasi bersama yang rutin dilaksanakan menjadi sarana efektif untuk menyamakan persepsi dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap kebijakan sekolah. Budaya kolaboratif semacam ini sesuai dengan karakteristik learning

organization yang dijelaskan oleh Senge dalam (Nuary, 2024), di mana pembelajaran kolektif menjadi basis pengembangan organisasi.

Di sisi lain, proses perubahan juga menghadapi beberapa hambatan struktural dan kultural. Hambatan struktural mencakup keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam manajemen inovatif, serta beban administratif yang tinggi yang mengganggu fokus guru dalam pengembangan program. Sementara hambatan kultural tampak dari adanya resistensi dari sebagian guru yang masih nyaman dengan sistem lama. Mereka merasa perubahan membutuhkan penyesuaian yang tidak mudah dan cenderung menimbulkan ketidakpastian. Menurut (Fullan, 2001) menyebutkan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah hal wajar dalam organisasi yang telah lama berjalan dengan sistem yang mapan.

Selain itu, minimnya pelatihan dan pendampingan profesional dari dinas atau lembaga eksternal juga menjadi kendala dalam memperkuat kapasitas adaptif sekolah. Beberapa guru menyampaikan bahwa mereka membutuhkan arahan teknis dalam merancang program kolaboratif atau dalam penggunaan teknologi sebagai penunjang manajemen. Kurangnya dukungan ini menyebabkan proses inovasi berjalan lebih lambat, terutama dalam hal penyusunan sistem monitoring dan evaluasi yang akurat dan berkelanjutan.

Meskipun demikian, dengan adanya kesadaran kolektif bahwa perubahan merupakan kebutuhan strategis, maka faktor-faktor penghambat tersebut dapat diminimalkan melalui pendekatan bertahap, dialog terbuka, dan peningkatan kapasitas secara berkelanjutan. Kepala sekolah memiliki peran krusial dalam menjaga momentum perubahan melalui komunikasi yang efektif, pemberdayaan tim kerja, serta konsistensi dalam mengelola dinamika organisasi. Dengan dukungan internal yang solid dan orientasi pada pembelajaran bersama, transisi ke arah manajemen adaptif dan kolaboratif tetap memiliki prospek keberhasilan yang kuat.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa transisi dari sistem pengelolaan organisasi pendidikan yang statis menuju sistem yang adaptif dan kolaboratif merupakan proses bertahap yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Sistem manajemen statis yang sebelumnya diterapkan ditandai oleh pola kepemimpinan yang sentralistik, komunikasi satu arah, serta minimnya pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan. Model ini sesuai dengan karakteristik organisasi mekanistik sebagaimana dijelaskan oleh Mintzberg dalam (Ramli, 2024), yang cenderung kaku, birokratis, dan lambat dalam merespons perubahan.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan adanya upaya strategis dari kepala sekolah dalam menginisiasi perubahan menuju sistem yang lebih terbuka dan kolaboratif. Kepala sekolah memainkan peran sebagai agen perubahan dengan membangun tim kerja kolaboratif, membudayakan dialog terbuka, dan memberdayakan guru dalam proses manajerial. Peran ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional dari (Leithwood et al, 2004) yang menekankan pentingnya visi, motivasi, dan partisipasi kolektif dalam membentuk budaya organisasi baru.

Transisi ini juga didukung oleh penguatan struktur reflektif dalam organisasi, di mana proses evaluasi tidak lagi dilakukan secara sepihak oleh pimpinan, tetapi melalui forum



musyawarah rutin yang melibatkan seluruh unsur sekolah. Hal ini mencerminkan prinsip learning organization dari Senge dalam (Djafri, 2024) yang menyatakan bahwa organisasi akan berkembang jika anggotanya mampu belajar secara kolektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Sekolah yang diteliti telah mulai mengarah ke model ini melalui pembiasaan refleksi bersama dan pengambilan keputusan partisipatif.

Penemuan lainnya adalah adanya peningkatan motivasi dan rasa kepemilikan guru terhadap kebijakan sekolah. Guru yang semula hanya menjadi pelaksana program kini mulai dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal ini berdampak pada meningkatnya antusiasme dalam pengembangan diri dan kerja sama antarsejawat. DuFour dan Eaker dalam (Sappaile, 2024) menyatakan bahwa partisipasi aktif guru dalam komunitas profesional pembelajar (PLC) dapat meningkatkan kualitas pengajaran dan kepuasan kerja guru.

Di sisi lain, hambatan yang ditemukan dalam proses transisi, seperti resistensi budaya, keterbatasan pelatihan, dan tantangan struktural, merupakan bagian alami dari proses perubahan organisasi. Menurut (Fullan, 2001) menyebut resistensi sebagai elemen yang perlu dikelola dengan pendekatan komunikasi, keteladanan, dan penguatan kapasitas secara konsisten. Sekolah yang mampu mengelola resistensi dengan pendekatan kolaboratif cenderung berhasil memperkuat daya adaptasinya.

Pembahasan juga mengindikasikan bahwa pendekatan manajemen berbasis adaptasi dan kolaborasi tidak hanya meningkatkan efektivitas internal sekolah, tetapi juga memperluas jaringan kerja sama eksternal. Hal ini terbukti dari keterlibatan komite sekolah dan mitra eksternal dalam penyusunan dan pelaksanaan program. Menurut (Epstein, 2010) menekankan bahwa kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat merupakan bagian penting dari tata kelola sekolah yang baik dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik.

Secara umum, temuan ini mengonfirmasi bahwa keberhasilan perubahan sistem manajemen di sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, dan partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Dengan mengintegrasikan teori manajemen adaptif, kepemimpinan transformasional, dan kolaborasi profesional, sekolah dapat bergerak menuju organisasi pembelajar yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan praktik manajemen pendidikan kontekstual yang relevan dengan tantangan abad ke-21.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan organisasi pendidikan mengalami pergeseran paradigma dari sistem yang statis dan birokratis menuju sistem yang adaptif dan kolaboratif. Sistem lama yang berorientasi pada struktur vertikal, komunikasi satu arah, dan minim partisipasi terbukti tidak mampu mengakomodasi dinamika pendidikan kontemporer yang menuntut fleksibilitas dan keterlibatan semua unsur sekolah. Transformasi manajemen tersebut terjadi melalui kepemimpinan kepala sekolah yang bertindak sebagai agen perubahan. Kepala sekolah

berhasil mendorong perubahan budaya organisasi, memperkuat partisipasi guru, membangun struktur reflektif, dan memperluas kemitraan eksternal. Pendekatan kolaboratif dan adaptif yang diterapkan memperlihatkan dampak positif terhadap peningkatan motivasi warga sekolah, efisiensi kerja, dan pengembangan institusi secara menyeluruh. Namun demikian, proses perubahan ini juga menghadapi sejumlah tantangan, seperti resistensi kultural, keterbatasan pelatihan profesional, serta hambatan administratif. Oleh karena itu, transisi menuju manajemen baru membutuhkan strategi yang konsisten, kepemimpinan yang visioner, dan penguatan budaya organisasi yang mendukung inovasi serta pembelajaran berkelanjutan.

### **Saran**

Bagi Kepala Sekolah, disarankan untuk terus mengembangkan kepemimpinan transformasional yang mendorong kolaborasi, pemberdayaan guru, dan komunikasi terbuka sebagai fondasi manajemen adaptif.

Bagi Guru dan Tenaga Kependidikan, perlu mengembangkan pola kerja berbasis refleksi, kerja sama tim, serta keterbukaan terhadap perubahan demi mendukung kemajuan organisasi secara kolektif.

Bagi Pemerintah atau Dinas Pendidikan, penting memberikan pelatihan dan pendampingan berkelanjutan terkait manajemen sekolah berbasis adaptasi dan kolaborasi, serta memfasilitasi penguatan jejaring antar-sekolah.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abduloh et al. (2020). Effect of Organizational Commitment toward Economical, Environment, Social Performance and Sustainability Performance of Indonesian Private Universities. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 6951–6973.
- Afifah, H. (2024). Implementasi Technology Acceptance Model (TAM) Pada Penerimaan Aplikasi Sistem Manajemen Pendidikan Di Lingkungan Madrasah. *Jurnal Tahsinia*, 5(9), 1353–1367.
- Aidah, A. (2024). Pengembangan Sistem Informasi Manajemen Dalam Dunia Pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(6), 966–977.
- Arifudin, O. (2020). Inovasi Kemasan Dan Perluasan Pemasaran Dodol Nanas Di Subang Jawa Barat. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 408–417.
- Arifudin, O. (2021). *Manajemen Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Arifudin, O. (2023). Pendampingan Meningkatkan Kemampuan Mahasiswa Dalam Submit Jurnal Ilmiah Pada Open Journal System. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 1(1), 50–58.
- Arifudin, O. (2024). Trends in Teaching Research with Technology in Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Global*, 1(2), 107–116.

- Arifudin, O. (2025). Application Of Steam Learning Methods To Increase Student Creativity And Innovation. *International Journal of Teaching and Learning (INJOTEL)*, 3(1), 97–108.
- As-Shidqi, M. H. (2024). Integrasi Pendidikan Manajemen Dengan Prinsip-Prinsip Tasawuf. *Al-Mawardi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 83–95.
- As-Shidqi, M. H. (2025). Menggali Potensi Transformasi Islam Dan Perencanaan Pendidikan. *JUMADIL: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 1–15.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications.
- Delvina, A. (2020). Governance and legal perspectives: Problems in the management of Zakat funds are used as collateral. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(6), 209–217. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I6/S20201023>
- Djafri, N. (2024). Development Of Teacher Professionalism In General Education: Current Trends And Future Directions. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(3), 745–758.
- Farid, M. (2025). Mekanisme Pengambilan Keputusan Berbasis Sistem Informasi Manajemen Dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tahsinia*, 6(1), 86–103.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press.
- Iskandar, I. (2025). Improving Village Entrepreneurship Through The Role Of The Mudharabah Agreement. *International Journal of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 4(1), 23–39.
- Judijanto, L. (2025). Ethics And Security In Artificial Intelligence And Machine Learning: Current Perspectives In Computing. *International Journal of Society Reviews (INJOSER)*, 3(2), 374–380.
- Juhji. (2020). *Manajemen Humas Sekolah*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Kartika, I. (2020). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Al-Amar*, 1(2), 137–150.
- Kartika, I. (2021). Upaya Mewujudkan Karakter Peserta Didik Pada Pembudayaan Kehidupan Beragama (Religious Culture) Di Sekolah. *Jurnal Al-Amar*, 2(2), 221–232.
- Kartika, I. (2022). Manajemen Kurikulum Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran Pada Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Al-Amar*, 3(1), 81–94.

- Kurniawan, M. A. (2025). Lokakarya Pengembangan Pembelajaran Dan Asesmen Bagi Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 3(1), 109–120.
- Kusmawan, A. (2025). The Relationship Between Teacher Involvement in Curriculum Development and Student Learning Outcomes. *International Journal of Education Elementaria and Psychologia*, 2(1), 1–12.
- Lahiya, A. (2025). Education Administration Reform: A Case Study On The Implementation Of The Merdeka Curriculum. *INJOSEDU: International Journal of Social and Education*, 2(2), 29–37.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2004). How Leadership Influences Student Learning. New York: Wallace Foundation.
- Marzano, R. J., & Waters, T. (2009). District Leadership That Works: Striking the Right Balance. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Mukarom, M. (2024). Pengaruh Kegiatan Magrib Mengaji Terhadap Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam Dan Budi Pekerti. *Jurnal Tahsinia*, 5(4), 583–598.
- Nasril, N. (2025). Evolution And Contribution Of Artificial Intelligencess In Indonesian Education. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 3(3), 19–26.
- Nita, M. W. (2025). Pelatihan Cuci Tangan Pakai Sabun (CTPS) Sebagai Upaya Pencegahan Penyakit Di Kalangan Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Karya Inovasi Pengabdian Masyarakat (JKIPM)*, 3(1), 19–28.
- Noviana, A. (2020). Effect of accountability, transparency of management amil zakat institutions and poverty alleviation of Muzakki trust. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(6), 199–208. <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V12I6/S20201022>
- Nuary, M. G. (2024). Teacher Strategies In Instilling Nationalist Values In The Millennial Generation In The Technological Era. *International Journal of Teaching and Learning*, 2(4), 954–966.
- Nuryana, M. L. (2024). Implementasi Dan Transformasi Sistem Informasi Manajemen Di Era Digital. *Jurnal Tahsinia*, 5(9), 1325–1337.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2015). Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform (11th ed.). Boston: Pearson.
- Ramli, A. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Commitment on Work Discipline of Public High School Teachers. *Journal on Education*, 6(2), 12927–12934.
- Rismawati, R. (2024). Peran Sistem Informasi Dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(7), 1099–1122.
- Romdoniyah, F. F. (2024). Implementasi Kebijakan Education Mangement Information System (EMIS) Di Seksi PD. Pontren Pada Kemenag Kota Bandung. *Jurnal Tahsinia*, 5(6), 953–965.
- Rusmana, F. D. (2020). Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja Pada PT Agro Bumi. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 14–21.
- Sappaile, B. I. (2024). The Role of Artificial Intelligence in the Development of Digital Era Educational Progress. *Journal of Artificial Intelligence and Development*, 3(1), 1–8.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sofyan, Y. (2020). Pengaruh Penjualan Personal Dan Lokasi Terhadap Volume Penjualan. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2), 232–241.
- Supriani, Y. (2023). Pelatihan Pembuatan Ecobrick Sebagai Upaya Pengelolaan Sampah Plastik Di SDN 8 Metro Pusat. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 1(3), 340–349.
- Supriani, Y. (2024). Fasilitas Kebutuhan Belajar Dan Berbagi Praktik Baik Pengawas Sekolah Ke Kepala Sekolah. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 2(1), 75–85.
- Supriani, Y. (2025). Pelatihan Pembuatan Minuman Sehat Untuk Siswa Sekolah Dasar. *Jurnal Bakti Tahsinia*, 3(1), 85–95.
- Suryana, A. (2024). Dampak Penyaluran Zakat Produktif Dalam Bentuk Beasiswa Terhadap Mustahik Pada Lembaga Rumah Zakat. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(6), 6813–6822.
- Syofiyanti, D. (2024). Implementation of the " Know Yourself Early" Material Sex Education for Children in Schools. *International Journal of Community Care of Humanity (IJCCH)*, 2(9).
- Tanjung, R. (2020). Pendampingan Usaha Oncom Dawuan Makanan Khas Kabupaten Subang Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Pangabdhi*, 6(2), 59–63.
- Wahrudin, U. (2020). Strategi Inovasi Kemasan Dan Perluasan Pemasaran Abon Jantung Pisang Cisaat Makanan Khas Subang Jawa Barat. *Martabe: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 371–381.
- Waluyo, A. H. (2024). Filsafat Perbedaan Dalam Konsep Yin-Yang. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, 3(2), 24–29.
- Zaelani, I. (2025). The Role and Implementation Of Zakat In The Development Of The Real Sector. *International Journal of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 4(1), 15–22.
- Zulfa, A. A. (2025). Peran Sistem Informasi Akademik Berbasis Web Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Akademik Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Tahsinia*, 6(1), 115–134.