

## PERBANDINGAN DINAMIKA SEKOLAH DALAM BERADAPTASI DENGAN PERUBAHAN REFORMASI PENDIDIKAN PADA 2 SMA DI SULAWESI UTARA

Tomy Veryanto Bawulang<sup>1</sup>, Uswatun Khasanah<sup>2</sup>  
Universitas Proklamasi 45<sup>1,2</sup>  
tomy.bawulang@up45

### ABSTRAK

Negara-negara di seluruh dunia saat ini tengah mereformasi sistem pendidikan mereka dalam lingkungan yang semakin mengglobal dan kompetitif. Kehadiran kekuatan global dalam konteks reformasi pendidikan di Indonesia ini tampak jelas dalam semua kebijakan reformasi yang saat ini sedang berlangsung. Penelitian ini mengeksplorasi dinamika sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan reformasi pendidikan di Indonesia dan berusaha untuk mengetahui proses-proses apa saja yang dilakukan oleh sekolah-sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan studi kasus sebagai metode eksplorasi. Dua sekolah menengah atas di Sulawesi Utara dipilih sebagai lokasi penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi pendidikan saat ini telah memaksa sekolah-sekolah untuk mengalami perubahan penting yang mengakibatkan perubahan mendasar dalam praktik kepemimpinan, praktik mengajar guru, manajemen sekolah, dan budaya sekolah.

**Kata kunci:** Kurikulum, Reformasi Pendidikan, Manajemen Sekolah

### ABSTRACT

*Countries around the world are currently reforming their education systems in an increasingly globalized and competitive environment. In the context of education reform in Indonesia, the presence of this invisible global force is evident in all the reform policies currently underway. This research explores the dynamics of schools in adapting to the changes in education reform in Indonesia and seeks to find out what processes schools are undertaking in adapting to these changes. This research is a qualitative study using case studies as the exploratory method. Two senior high schools in North Sulawesi were selected as research sites. The results showed that the current education reform has forced schools to undergo significant changes that have resulted in fundamental changes in leadership practices, teacher teaching practices, school management and school culture.*

**Keywords:** Curriculum, Education Reform, School Management

### PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia berada dalam atmosfer perubahan yang sangat dinamis, baik dalam konteks global maupun lokal, yang berdampak pada ekonomi, politik, dan sosiokultural (Daun, 2005; Fullan, 2012; Zajda, 2015; Zajda *et al.*, 2008). Terdapat berbagai masalah yang dihadapi oleh sistem pendidikan di Indonesia (Mesra *et al.*, 2023). Salah satu masalah yang sering dibahas adalah dinamika perubahan kurikulum, metode pengajaran dan penilaian. Perubahan kurikulum merupakan hal yang wajar dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Namun, sering kali perubahan tersebut tidak sepenuhnya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sekolah dan siswa (Wunoy *et al.*, 2023). Sekolah menjadi subjek perubahan, berada diantara otoritas pemerintah pusat dan

pemerintah daerah di tingkat kabupaten. Penelitian yang dilakukan oleh Bawulang (2009) menunjukkan bahwa sifat birokratis dari organisasi sekolah sebagai akibat dari intervensi politik telah menjadi penghalang besar bagi sekolah untuk mengembangkan pembelajaran organisasi. Reformasi pendidikan di Indonesia telah terkait erat dengan agenda pembangunan ekonomi kapitalisme global.

Perubahan sistemis yang paling menonjol dalam hal manajemen dan struktur adalah pengenalan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional; pengenalan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berdasarkan UU No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah; UU No. 14/2005 tentang Guru dan Dosen; dan kebijakan kategorisasi sekolah berdasarkan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Kurikulum pendidikan dasar (dasar dan menengah) telah mengalami perubahan sebanyak 12 kali pada tahun 1947, 1964, 1968, 1973, 1975, 1984, 1994, 1997, 2004, 2006, 2013, dan 2015.

Pengaruh iklim politik sangat jelas terlihat pada perubahan kurikulum terbaru ketika kurikulum 2013 yang diimplementasikan sebelum waktunya dihentikan pada bulan Januari 2015 dan digantikan oleh kurikulum versi sebelumnya dari tahun 2006. Dikenal sebagai KTSP (Kurikulum Satuan Tingkat Pendidikan), perubahan ini terjadi setelah pemilihan presiden baru pada tahun 2014. Alasan perubahan ini masih menjadi perdebatan publik, namun yang jelas adalah bahwa setiap kali pemerintahan baru berkuasa, kurikulum nasional harus diubah dan hal ini telah menjadi tren sepanjang sejarah pendidikan Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan istilah perspektif meta-teoretis untuk menjelaskan sifat pengetahuan dan cara mengetahui. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan studi kasus sebagai metode eksplorasi. Data dikumpulkan melalui dokumentasi, wawancara individu, wawancara kelompok terfokus, dan penelitian terdahulu. Data-data tersebut dianalisis dengan menerapkan berbagai prosedur kualitatif yang dirangkum dalam tiga proses utama yaitu pengodean, kategorisasi, dan identifikasi konsep (Lichtman, 2010). Pada tingkat meta-teoretis, penelitian ini dipandu oleh dua asumsi dasar yaitu Ontologi yang menjelaskan sifat realitas, dan Epistemologi yang menjelaskan cara-cara mengetahui dan bagaimana pengetahuan tersebut dikonstruksi (Bryman, 2016). Penelitian ini dilakukan di Provinsi Sulawesi Utara, Indonesia. Jumlah total Sekolah Menengah Atas di provinsi ini adalah 197 sekolah dengan 62 sekolah yang telah terakreditasi sebagai Sekolah Berstandar Nasional (Depdiknas, 2011). Dua SMA dipilih sebagai lokasi penelitian yaitu SMA Caporo dan SMA Songland (nama samaran). Agar konsisten dengan ontologi konstruksionis yang mendasari penelitian ini, *Appreciative Inquiry* diadopsi sebagai bagian dari pendekatan metodologis dalam penelitian ini. Dasar pemikiran ontologis ini juga didasarkan pada premis bahwa ada dorongan untuk memahami perubahan sekolah dengan mengadvokasi kekuatan masing-masing sekolah dalam konteksnya (Fullan, 2007).

## HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Perubahan Struktural melibatkan perubahan dalam manajemen dan struktur organisasi. Hal ini mencakup perubahan dalam perencanaan strategis, perencanaan keuangan, peralihan ke buku-buku pelajaran baru ketika kurikulum berubah, atau restrukturisasi pekerjaan untuk menyelaraskan dengan perubahan peraturan. Karakteristik kedua sekolah dalam kaitannya dengan perbedaan kontekstual yang diambil dari data dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. Perbandingan Profil Sekolah**

	SMA Caporo	SMA Songland
Orientasi	Publik	Publik
Akreditasi	A	A
Model Manajemen Sekolah	SBM	SBM
Lokasi	Perkotaan	Pedesaan
Populasi Siswa	831	273
Populasi Guru	64	24
Staf Admin	12	4
Latar Belakang Siswa (Berdasarkan pengeluaran rumah tangga bulanan sesuai dengan kategori oleh Nielsen)	A1 = 17%; A2= 55%; B= 22%; C1=6%	A1 = 2%; A2= 2%; B= 11%; C1=35% D= 43% E=7%

Kepemilikan dan manajemen sekolah dalam hal orientasi, kedua sekolah merupakan sekolah negeri yang dimiliki oleh pemerintah dan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kedua sekolah terakreditasi 'A' di bawah kebijakan kategorisasi sekolah dan dulunya merupakan sekolah RSBI. Sebagai sekolah RSBI yang terpilih, keduanya diwajibkan untuk menjalankan manajemen sekolah sesuai dengan QMS ISO 9001:2001. Sejak penghentian proyek RSBI, SMA Songland menghentikan implementasi model manajemen sekolah QMS ISO meskipun dalam praktiknya mereka masih memiliki beberapa 'sisa' dari model manajemen ini, misalnya dengan mempertahankan beberapa prosedur operasional standar. SMA Caporo, bagaimanapun, masih mempertahankan model manajemen sesuai dengan QMS ISO 9001:2008 yang diimplementasikan melalui serangkaian prosedur standar organisasi dan prosedur audit pengawasan yang sedang berlangsung. Hal ini tergambar dalam struktur organisasi sekolah di mana sekolah memiliki unit khusus yang disebut Penjaminan Mutu yang sesuai dengan prinsip-prinsip QMS ISO. Manajemen sekolah di SMA Songland sebagian besar dipengaruhi oleh dan di bawah kendali pemerintah daerah. Sedangkan manajemen sekolah di SMA Caporo lebih menyerupai model manajemen korporat seperti yang diterapkan oleh model QMS ISO dan diperkuat dengan keterlibatan komite sekolah (pemegang saham) yang tinggi dalam berbagai proses bisnis sekolah.

Kedua sekolah tersebut mewakili dua konteks yang berbeda dalam hal ukuran sekolah, lokasi geografis, dan status sosial ekonomi, yaitu sekolah di daerah perkotaan dan pedesaan. SMA Caporo, terletak di daerah perkotaan di ibukota Provinsi Sulawesi Utara. Dengan 831 siswa, 64 guru dan 12 staf TU, sekolah ini termasuk sekolah yang

cukup besar. Selain itu, dengan 72% siswa yang berasal dari latar belakang sosial-ekonomi yang tinggi, sekolah ini mewakili status ekonomi masyarakat yang makmur. Sebaliknya, SMA Songland, terletak di sebuah kota kecil di Pulau Sangihe, sebuah pulau terpencil di Indonesia, dengan jumlah siswa 273 orang, 24 guru, dan 4 staf administrasi, sekolah ini termasuk dalam kategori sekolah menengah. SMA Songland dengan 85% siswa yang termasuk dalam kategori rendah, sekolah ini mewakili komunitas status ekonomi rendah di daerah pedesaan.

Perubahan dari konteks makro dalam penelitian ini mengacu pada perubahan yang dipaksakan oleh sistem formal, oleh karena itu disebut sebagai 'perubahan sistemis' yang berasal dari pemerintah pusat. Perubahan makro ini diberlakukan melalui perubahan undang-undang, peraturan, dan kebijakan. Perubahan dari konteks meso dalam penelitian ini merujuk pada kekuatan perubahan yang berasal dari pemerintah daerah dan masyarakat lokal. Kekuatan perubahan pada tingkat ini diterapkan di sekolah melalui peraturan, kebijakan, instruksi informal, dan keterlibatan langsung dalam proses operasional sekolah. Perubahan dari konteks mikro mengacu pada dinamika internal sekolah sebagai respons terhadap kekuatan eksternal (dari tingkat makro dan meso). Perbandingan kekuatan perubahan di seluruh konteks di kedua sekolah dirangkum dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 2. Perbandingan Perubahan di Dua Sekolah**

<b>Konteks Perubahan</b>	<b>SMA Caporo</b>	<b>SMA Songland</b>
Makro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan Kurikulum</li> <li>2. Akreditasi Sekolah</li> <li>3. Sertifikasi Profesi Guru</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan Kurikulum</li> <li>2. Tes IBTCT (Internet-Based Teacher Competency Test)</li> <li>3. Sertifikasi Profesi Guru</li> </ol>
Meso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintahan Lokal</li> <li>2. Komunitas Lokal melalui Komite Sekolah/SBM: Secara aktif mempengaruhi sekolah dan memiliki peran penting dalam menentukan operasional sekolah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerintahan Lokal</li> <li>2. Komunitas Lokal: Status Sosio-ekonomi rendah berfungsi sebagai kekuatan tidak langsung bagi sekolah untuk secara aktif mencari alternatif</li> </ol>
Mikro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlunya Pengembangan Profesi Guru yang berfokus pada peningkatan spesialisasi pengetahuan guru yang dapat menambah modal pengetahuan organisasi</li> <li>2. Kebutuhan akan kemandirian yang lebih besar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perlunya Pengembangan Profesi Guru dalam isu-isu seperti: Literasi Komputer, Kapasitas untuk Penelitian di Kelas, Keterampilan Mengajar.</li> <li>2. Kebutuhan akan dukungan sumber daya yang lebih banyak (fasilitas sekolah,</li> </ol>

### **Perubahan di Tingkat Makro**

Para peserta di kedua sekolah tampaknya setuju dengan tema-tema utama kekuatan perubahan dari tingkat Makro. Tema-tema sentral ini adalah Kurikulum Nasional yang terus berubah dan Program Sertifikasi Profesi Guru. Mereka menganggap bahwa kedua hal tersebut merupakan isu di tingkat kebijakan yang memaksa sekolah untuk berubah dan berdampak pada pekerjaan mereka. Para peserta di kedua sekolah menyebutkan tentang kebijakan program Akreditasi Sekolah karena kedua sekolah diharuskan untuk melaksanakan Program Akreditasi Sekolah. Namun tekanan yang dialami lebih besar di sekolah perkotaan (SMA Caporo) dibandingkan dengan sekolah pedesaan (SMA Songland). Data menunjukkan bahwa tekanan terhadap sekolah dalam hal Program Akreditasi Sekolah tampaknya terkait dengan tingkat keterlibatan komite sekolah dalam manajemen dan operasional sekolah. SMA Caporo, karena sekolah ini telah berubah menjadi sekolah elit, nilai 'A' dalam Program Akreditasi Sekolah menunjukkan status sosial yang penting dalam konteksnya, dimana persaingan antar sekolah dianggap lebih ketat. Oleh karena itu, komite sekolah mendorong sekolah dan mendukung upaya sekolah untuk mendapatkan tingkat 'A' dengan mengalokasikan lebih banyak dana untuk pengembangan fasilitas sekolah. Sedangkan di SMA Songland, Program Akreditasi Sekolah, meskipun para peserta setuju bahwa hal ini penting, masyarakat tidak terlalu menyadari hal ini. Sementara itu, pemerintah daerah setelah penghentian proyek RSBI tampaknya kurang gencar mendorong sekolah untuk mengikuti program ini.

Guru-guru di kedua sekolah diwajibkan untuk mengikuti Ujian Kompetensi Guru Berbasis Internet (IBTCT). Data menggambarkan bahwa tekanan dari program ini lebih besar di SMA Songland dibandingkan dengan SMA Caporo. Hal ini tampaknya berkaitan dengan tingkat kemampuan guru dalam menggunakan komputer dan ketersediaan fasilitas komputer di sekolah. Hal ini diilustrasikan, misalnya, dengan jumlah komputer di laboratorium komputer di masing-masing sekolah. SMA Caporo memiliki 50 komputer desktop di laboratorium dan 5 komputer desktop di ruang guru, sementara SMA Songland memiliki 15 komputer desktop di laboratorium dan tidak ada di ruang guru. Selain itu, semua peserta di SMA Caporo memiliki setidaknya satu komputer atau laptop, sementara di SMA Songland, hanya empat peserta termasuk Kepala Sekolah yang memiliki komputer sendiri. Perlu dicatat bahwa semua kebijakan yang diidentifikasi oleh para peserta sebagai kekuatan perubahan dari tingkat makro terkait dengan tren pendidikan global yang menekankan prinsip-prinsip akuntabilitas pendidikan publik.

SMA Caporo yang memiliki model seperti perusahaan, perubahan dianggap sebagai praktik formal yang perlu dimasukkan secara formal kedalam struktur organisasi. Perencanaan strategis tampak lebih dinamis dan rentan terhadap perubahan. Sedangkan SMA Songland, meskipun perubahan diberlakukan melalui praktik-praktik formal dalam organisasi, formalisasi praktik-praktik organisasi tersebut tidak didokumentasikan dengan baik. Perubahan dalam dokumen formal perencanaan strategis kurang ditekankan.

### **Perubahan di Tingkat Meso**

Kekuatan perubahan di tingkat meso di kedua sekolah berasal dari sumber yang sama, yaitu pemerintah daerah dan masyarakat. Dalam hal kekuatan pemerintah daerah, semua peserta setuju bahwa sistem pemerintahan Otonomi Daerah yang berlaku saat ini telah melegitimasi kekuasaan pemerintah daerah terhadap sekolah. Terdapat indikasi adanya pengaruh politik terhadap sekolah sebagai konsekuensi dari kewenangan pemerintah daerah untuk mengelola sekolah. Hal ini terutama disebabkan oleh fakta bahwa pemerintah daerah, khususnya kepala daerah, baik Walikota maupun Bupati, merupakan jabatan politis yang dihasilkan dari proses pemilihan umum. Hal ini menjadi alasan mengapa politik dan birokrasi lokal muncul sebagai isu kritis di kedua sekolah. Data menunjukkan bahwa sifat pemerintahan yang digerakkan oleh politik merupakan masalah bagi kedua sekolah. Sebagai pegawai pemerintah, kepala sekolah harus mematuhi kebijakan pemerintah daerah dan tidak semua kebijakan dan instruksi tersebut kondusif bagi perbaikan sekolah. Contoh nyata yang muncul dalam data adalah penugasan kepala sekolah dan guru di sekolah yang menurut para partisipan sebagian besar untuk tujuan politik penguasa. Beberapa kasus dari cerita peserta menggambarkan bagaimana pemerintah daerah dapat menurunkan jabatan dan menugaskan orang ke daerah yang lebih terpencil jika mereka dianggap memiliki perlawanan terhadap agenda politik lokal. Agenda politik ini diintensifkan di sekolah-sekolah khususnya pada saat peristiwa politik seperti pemilihan umum. Bahkan hasil Ujian Nasional pun tidak lepas dari campur tangan politik ini, karena pencapaian dalam Ujian Nasional dianggap sebagai tolak ukur perkembangan pendidikan di daerah tersebut, di bawah agen politik yang berkuasa saat itu.

Dampak dari hal ini terhadap praktik organisasi sekolah adalah sekolah harus mengelola agenda politik di tingkat lokal yang berdampak pada kemampuan mereka dalam memimpin kegiatan belajar mengajar di sekolah, sehingga membutuhkan peningkatan kemampuan politik mikro. Bahkan, data dari kedua sekolah mengindikasikan bahwa praktik politik mikro ini telah menjadi bagian dari praktik organisasi sekolah dalam beradaptasi dengan kekuatan eksternal. Pada kedua sekolah, dalam hal dampak terhadap masyarakat lokal, keterlibatan masyarakat lokal sudah ada. Namun di SMA Caporo, keterlibatan masyarakat lokal melalui Komite Sekolah jauh lebih dominan jika dibandingkan dengan peran dan keterlibatan masyarakat lokal di SMA Songland. Di SMA Caporo, sistem manajemen bersama sebagaimana diamanatkan oleh kebijakan nasional tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diimplementasikan secara lebih serius dibandingkan dengan implementasi MBS di sekolah-sekolah di pedesaan. Hal ini ditunjukkan dengan keterlibatan aktif anggota komite sekolah dalam proses pengambilan keputusan di sekolah dan dalam manajemen operasional sekolah sehari-hari. Sebagai contoh, perencanaan keuangan sekolah di SMA Caporo dirancang oleh komite sekolah. Sementara di SMA Songland, perencanaan keuangan sekolah dirancang oleh tim manajemen sekolah. Meskipun pada akhirnya, perencanaan ini dipresentasikan kepada orang tua murid, hal ini hanya merupakan prosedur formal untuk

memberikan informasi dan konfirmasi. Komite sekolah tidak sepenuhnya dilibatkan dalam proses tersebut.

Hal yang paling mencolok yang membedakan kedua sekolah dalam perubahan di tingkat meso adalah status sosial ekonomi orang tua. Di SMA Caporo, meskipun sumber daya keuangan dan pendukung masih menjadi isu penting, keterlibatan masyarakat dari kelas menengah ke atas telah mengurangi tekanan terhadap masalah ini. Ketika sekolah menjadi lebih bersifat korporat, keterlibatan orang tua melalui komite sekolah telah mendukung sekolah dalam hal keuangan dan sumber daya pendukung lainnya, seperti sarana dan prasarana sekolah. Pandangan masyarakat perkotaan terhadap sekolah yang bersifat pasar telah menjadikan dukungan finansial sebagai bagian dari 'investasi' mereka terhadap modal sekolah, dengan imbalan hasil yang baik pada prestasi akademik anak-anak mereka. Sebaliknya, di SMA Songland, memiliki siswa dari latar belakang ekonomi rendah ditambah dengan isu keterpencilan dan pedesaan di daerah tersebut, status sosio-ekonomi rendah telah muncul sebagai isu kritis yang berdampak dan mendorong perubahan di sekolah. Sebagai gambaran, sekolah menghadapi kesulitan untuk memenuhi standar minimum fasilitas sekolah yang disyaratkan oleh SNE. Anggaran untuk meningkatkan fasilitas sebagian besar berasal dari pemerintah, dan berdasarkan data yang ada, anggaran tersebut sangat terbatas dan jauh dari mencukupi jika sekolah harus membangun fasilitas yang lengkap seperti yang disyaratkan. Rendahnya status ekonomi juga berdampak pada sekolah dalam hal peningkatan kemampuan profesional guru, yang sebagian besar didanai secara pribadi oleh para guru. Namun, sekolah memiliki keuntungan dari budaya kolektivitas masyarakat yang mengarah pada keterlibatan masyarakat secara sukarela dalam membantu sekolah, selain dukungan finansial.

Cara untuk menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan di tingkat meso ditunjukkan dalam tiga bentuk praktik organisasi. Praktik pertama adalah mencari kepatuhan dan keselarasan. Strategi ini ditunjukkan untuk menanggapi dan beradaptasi dengan kekuatan perubahan dari pemerintah (pusat dan daerah). Praktik kedua adalah melatih keterampilan politik mikro yang digunakan kedua sekolah untuk mengatasi tekanan dari kekuatan tingkat meso (pemerintah daerah dan masyarakat lokal); dan praktik ketiga adalah membuka jalur partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam proses operasional sekolah untuk berbagi tanggung jawab pengembangan sekolah dengan masyarakat.

### **Perubahan di Tingkat Mikro**

Isu pengembangan profesi guru telah muncul sebagai salah satu isu utama yang mendorong perubahan internal di kedua sekolah. Semua guru memiliki kepedulian terhadap pengembangan profesi mereka. Namun, artikulasi dari isu ini sedikit berbeda. Fokus guru di SMA Caporo tampaknya lebih pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan sebagai cara untuk memperkuat dan membangun identitas mereka sebagai guru profesional. Di sisi lain, guru-guru di SMA Songland tampaknya lebih fokus pada penyelarasan dengan isu-isu yang mereka hadapi secara makro. Sebagai gambaran kontras, guru-guru di SMA Caporo berbicara tentang memiliki gelar yang lebih tinggi,

sementara guru-guru di SMA Songland mendiskusikan tentang perlunya meningkatkan kemampuan komputer mereka agar berhasil dalam IBTCT.

Salah satu masalah yang muncul di SMA Caporo, sadarlah terkait dengan beban kerja yang berlebihan. Oleh karena itu, kebutuhan untuk memiliki manajemen kerja yang lebih efektif telah muncul sebagai masalah yang memaksa perubahan di sekolah. Sementara para guru di SMA Songland juga menghadapi tekanan beban kerja administratif yang berlebihan akibat perubahan kurikulum dan kebijakan lain yang diberlakukan di sekolah, isu manajemen kerja tidak muncul sebagai isu yang dominan. Perbedaan ini diindikasikan terkait dengan model manajemen organisasi sekolah. SMA Caporo menerapkan model QMS ISO perusahaan yang menekankan pada akuntabilitas dan produktivitas sebagai pedoman operasional manajemen. Keterlibatan masyarakat melalui Dewan Sekolah telah meningkatkan tekanan psikologis ini. Di sisi lain, SMA Songland lebih longgar dalam mengelola pekerjaan mereka. Satu-satunya perhatian SMA Songland adalah memenuhi pedoman nasional tentang beban kerja guru minimal 24 jam per minggu dan menyesuaikan semua persyaratan administratif dengan kebijakan yang berlaku. Model manajemen bersama di SMA Caporo melalui MBS telah diindikasikan membatasi otonomi internal sekolah dan pribadi. Para peserta prihatin dengan isu otonomi yang membatasi praktik pedagogis dan inovasi guru. Hal ini semakin meningkat karena beberapa anggota sekolah memiliki afiliasi dengan partai politik. Para peserta menyatakan bahwa mereka merasa diawasi oleh komite sekolah.

Isu otonomi di SMA Songland juga muncul sebagai isu penting. Isu guru dan bahkan otonomi sekolah terutama disebabkan oleh suasana politik dimana pemerintah daerah memiliki kontrol yang tinggi terhadap sekolah. Namun, dibandingkan dengan SMA Caporo, tekanan terhadap otonomi, tidak terlalu rumit karena hanya berasal dari satu sumber, yaitu pemerintah daerah. Keterlibatan masyarakat lokal di sekolah tidak menimbulkan atau berkontribusi terhadap isu otonomi sekolah dan peserta didik. Kebutuhan akan dukungan sumber daya yang lebih besar seperti fasilitas sekolah, sumber daya pengajaran guru, dan dana pengembangan profesi muncul sebagai isu krusial yang mendorong perubahan di sekolah. Isu ini kurang diartikulasikan di SMA Caporo. Data dengan jelas menunjukkan bahwa perbedaan ini disebabkan oleh latar belakang status sosio-ekonomi sekolah. Para peserta khususnya guru dalam beradaptasi dengan perubahan tersebut, mendesak untuk melakukan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Dalam menanggapi kekuatan internal ini, kedua sekolah menerapkan beberapa metode pengembangan profesional seperti *In-House Training* (IHT) dan juga berpartisipasi dalam pelatihan yang didanai oleh pemerintah.

Program pengembangan profesi guru di SMA Caporo tampak terencana dengan baik dan merupakan bagian dari program pengembangan organisasi secara berkala. Hal ini dapat dimaklumi karena program ini didukung penuh oleh komite sekolah melalui alokasi anggaran dalam perencanaan keuangan mereka. Di sekolah ini, pengembangan profesi juga difasilitasi melalui kolaborasi antar mata pelajaran. Sedangkan di SMA Songland, pengembangan profesi guru terkesan masih bergantung pada program pemerintah. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya rencana pengembangan profesi di



sekolah. Ada beberapa program pengembangan yang diprakarsai sekolah yang dilakukan selama tahun 2012-2013, tapi tidak dicatat sebagai IHT resmi karena seperti yang dikatakan kepala sekolah, pelatihan tersebut hanya dilakukan secara informal diluar jam sekolah. Juga dicatat bahwa tidak ada kolaborasi lintas disiplin di SMA Songland seperti halnya di SMA Caporo. Sebaliknya, para guru dari mata pelajaran yang sama membentuk kelompok informal sebagai metode berbagi informasi dan pengetahuan.

Perubahan budaya melibatkan tingkat perubahan yang lebih dalam yang tidak selalu terlihat dalam data karena melibatkan perubahan perilaku dan budaya organisasi. Namun, data dari kedua sekolah menggambarkan bahwa ada beberapa dimensi budaya dalam cara sekolah mengubah praktik organisasi mereka untuk beradaptasi dengan perubahan. Sebagai contoh, di SMA Caporo, karena sekolah telah bergeser dari sistem birokrasi 'tradisional' menjadi sekolah yang modern dengan pandangan manajemen yang berpusat pada kebutuhan pasar, para guru menjadi lebih sadar bahwa pengetahuan mereka adalah produk yang dapat dikomersialisasikan. Hal ini telah menyebabkan budaya komodifikasi pengetahuan di sekolah. Dimensi budaya di SMA Songland dari perubahan dapat dilihat dari cara sekolah menanamkan nilai-nilai budaya tradisional dalam praktik organisasi untuk memobilisasi partisipasi siswa. Oleh karena itu, isi dari praktik organisasi sekolah dalam mengadaptasi kekuatan-kekuatan perubahan tersebut berbeda. Hal itu menunjukkan bahwa isi perubahan di sekolah sangat ditentukan oleh situasi kontekstual. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengisyaratkan pentingnya isu kontekstual dalam memahami praktik-praktik organisasi sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan sistemis dalam konteks reformasi pendidikan di Indonesia saat ini.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini telah mengungkap dan mengangkat realitas yang ada di dalam sekolah ke permukaan agar terlihat oleh semua pemangku kepentingan pendidikan, karena mereka berkewajiban untuk mengimplementasikan perubahan yang dipaksakan oleh lembaga-lembaga eksternal. Oleh karena itu, menyediakan fasilitas untuk membangun pemahaman bersama tentang reformasi sekolah dan isu-isu terkait perlu dipertimbangkan secara kolektif untuk membayangkan arah reformasi sekolah dimasa depan yang lebih kontekstual dan relevan. Menerapkan pendekatan 'satu ukuran untuk semua' dalam reformasi pendidikan secara kontekstual merupakan masalah bagi sekolah, mengingat bahwa setiap konteks sekolah adalah unik dan setiap upaya untuk mereformasi sekolah yang tidak mempertimbangkan keistimewaan kontekstual kemungkinan besar akan gagal. Atau bahkan jika secara resmi sekolah-sekolah tersebut dapat memenuhi kriteria administratif sebagai 'sekolah yang baik' berdasarkan penilaian akuntabilitas yang dikembangkan secara terpusat, seperti yang diungkapkan oleh studi ini, hal tersebut bukanlah representasi asli dari reformasi di sekolah-sekolah tersebut, dan akan selalu ada pemaksaan dan praktik-praktik mikro-politik di sekolah-sekolah tersebut dalam upaya mereka untuk memaksa diri mereka sendiri agar sesuai dengan kerangka kerja reformasi yang 'satu untuk semua'. Penelitian ini telah memberikan kontribusi yang orisinal di bidangnya dengan mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika

internal sekolah yang beradaptasi dengan perubahan-perubahan dalam konteks sistem pendidikan yang didesentralisasikan di Indonesia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bawulang, T. V. 2009. *Investigating the contextual features of organisational learning in a vocational secondary school of Indonesia*.
- Bryman, A. 2016. *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Daun, H. 2005. Globalisation and the Governance of National Education Systems. In *International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research* (pp. 93–107). Springer. [https://doi.org/10.1007/1-4020-2960-8\\_7](https://doi.org/10.1007/1-4020-2960-8_7).
- Depdiknas. 2011. *Profil Pendidikan Propinsi Sulawesi Utara*. <http://disdiknas.sulutprov.go.id/html/profil.php?id=profil&kode=52&profil=Profil Pendidikan Sulut>.
- Fullan, M. 2007. *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). Routledge.
- Fullan, M. 2012. *Change forces: probing the depths of educational reform*. Falmer Press.
- Lichtman, M. 2010. *Understanding and Evaluating Qualitative Educational Research*. SAGE Publications, Inc.
- Mesra, R., Tuerah, P. R., Melia, Y., Waldi, A., & Kolang, L. 2023. Teaching Skills For Small Groups and Individuals at Inpres Roong Elementary School. *Journal on Education*, Vol. 5, No. 4, 17552–17559. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.4242>.
- Wunoy, L., Awuy, E., Sumual, S. D. M., Tuerah, P. R., Afny, N., Lantang, R., & Mesra, R. (2023). Antara Realitas dan Pencitraan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Mandala*, Vol. 8, No. 2, hal: 443–448.
- Zajda, J. 2015. *Second International Handbook on Globalisation, Education and Policy Research*. Springer.
- Zajda, J., Biraimah, K., & Gaudelli, W. 2008. *Education and Social Inequality in the Global Culture*. Springer.