



Pengembangan Model Tata Kelola Sekolah Menengah Atas

*melalui Pendekatan **Soft System Methodology***



DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ANAK USIA DINI,
PENDIDIKAN DASAR DAN PENDIDIKAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Pengembangan Model Tata Kelola Sekolah Menengah Atas

melalui Pendekatan
Soft System Methodology

Pengembangan Model Tata Kelola SMA melalui *Soft System Methodology*

©2020 Direktorat SMA, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini,
Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah,
Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Pengarah:

Purwadi Sutanto, *Direktur Sekolah Menengah Atas*

Penanggungjawab:

Winner Jihad Akbar, *Koordinator Bidang Tata Kelola*

Kontributor:

Hastuti Mustikaningsih
Juandanilsyah
Dhanny Hamiddan Khoir
Ekawati

Tim Penulis:

Winner Jihad Akbar
Nani Yulianti
Murtapiah
Moelyono

Editor:

Agus Salim
Wiwiet Heriyanto
Irfan Harry Prasetya
Jim Bar Pen
Nurul Mahfudi
Uce Veriyanti
Vidi Binsar Ferdianto
Akhmad Supriyatna

Diterbitkan oleh Direktorat Sekolah Menengah Atas
Jl. RS Fatmawati Cipete Jakarta Selatan
Telp: 021-75911532
www.sma.kemdikbud.go.id

Pengembangan Model Tata Kelola Sekolah Menengah Atas

**melalui Pendekatan
*Soft System Methodology***

**DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ANAK USIA DINI,
PENDIDIKAN DASAR, DAN PENDIDIKAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
2020**

KATA PENGANTAR

Tata kelola pendidikan Sekolah Menengah Atas, menjadi salah satu faktor penting dalam upaya untuk meningkatkan mutu, relevansi dan pemerataan pendidikan. Oleh karena itu, penataan dan pengembangan tata kelola menjadi perhatian kita semua.

Sebagaimana perubahan yang terjadi dalam berbagai segi kehidupan, perubahan tata kelola menjadi sesuatu yang mutlak dilakukan di masa yang akan datang. Perubahan bukan hanya di tingkat tata kelola oleh pemerintah melainkan juga tata kelola di tingkat satuan pendidikan. Terlebih di era Merdeka Belajar yang menjadi kebijakan Pemerintah saat ini.

Direktorat SMA, sebagai pengelola pendidikan di tingkat pusat, terus berupaya mendukung upaya pengembangan model tata kelola yang dilakukan baik oleh pemerintah provinsi, masyarakat penyelenggara pendidikan, maupun oleh satuan pendidikan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan referensi dan inspirasi bagi semua pihak terkait untuk melakukan pengembangan model tata kelola satuan pendidikan. Buku ini merupakan salah satunya.

Semoga kehadiran buku ringan ini dapat memberi gambaran dalam upaya pengembangan tata kelola sekolah untuk perbaikan pendidikan berkelanjutan.

PURWADI SUTANTO
Direktur SMA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
KEGUNAAN BUKU.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. RASIONAL.....	2
B. PERLUNYA PENGEMBANGAN MODEL TATA KELOLA SEKOLAH.....	7
1. Menghadapi Tantangan Perubahan.....	7
2. Tren Baru Pola Manajemen Sekolah	9
3. Kebijakan Merdeka Belajar	11
C. SSM SEBAGAI METODE PENGEMBANGAN	14
BAB II KONDISI DAN TANTANGAN TATA KELOLA SMA SAAT INI	17
A. PENGELOLAAN PENDIDIKAN SMA OLEH PEMERINTAH.....	19
1. Lingkup Kewenangan Pemerintah Pusat	20
2. Lingkup Kewenangan Pemerintah Provinsi	23
B. PENGELOLAAN PENDIDIKAN SMA OLEH MASYARAKAT.....	23
1. Masyarakat Penyelenggara Pendidikan	24

2.	Masyarakat sebagai Dewan Pendidikan	24
3.	Masyarakat sebagai Komite Sekolah	24
C.	PENGELOLAAN OLEH SATUAN PENDIDIKAN	25
1.	Kebijakan Sekolah	26
2.	Kebijakan Tata Kelola Sekolah	26
3.	Anggaran Sekolah	27
4.	Penjaminan mutu	27
5.	Pembinaan peserta didik	28
D.	PERAN TATA KELOLA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	29
E.	TANTANGAN TATA KELOLA SMA	33
1.	Tantangan Pengelolaan Sekolah	34
2.	Teknologi Pendukung Tata Kelola	36
3.	Keterampilan dan Kompetensi Kerja	37
4.	Tantangan Kurikulum dan Pembelajaran	38
BAB III MODEL PENGEMBANGAN TATA KELOLA SMA		41
A.	MENGENAL SSM	42
B.	KONSEP DASAR SSM	43
C.	MANFAAT SSM	45
D.	KOMPARASI REALITAS DAN <i>SYSTEM THINKING</i>	46
E.	TUJUH TAHAP SSM	48
1.	Problem Situation	49
2.	Problem Situation Expressed	51
3.	Root Definition	52

4. Conceptual Modeling	53
5. Comparison of Models and Real World.....	54
6. Change.....	54
7. Action to Improve the Problem Situation	55
F. KARAKTERISTIK MASALAH YANG SESUAI DE- NGAN SSM	55
BAB IV PENGEMBANGAN MODEL TATA KELOLA SMA	59
A. KARAKTERISTIK LAYANAN PENDIDIKAN	62
1. Pendidikan sebagai layanan publik	62
2. Manajemen Berbasis Sekolah	63
3. Layanan Pendidikan SMA.....	64
B. PRINSIP PENGEMBANGAN MODEL	68
C. TAHAPAN PENGEMBANGAN MODEL TATA KELO- LA SMA DENGAN SSM	69
1. Pemetaan Masalah	70
2. Gambaran Masalah	76
3. Definisi Akar	78
4. Model Konseptual	80
5. Perbandingan model dengan dunia nyata	83
6. Kunci Perubahan	85
7. Aksi Mengatasi Masalah	86
BAB V PENUTUP.....	91
REFERENSI	94

Kegunaan Buku

Pendidikan adalah sebuah proses berkesadaran dan terencana untuk menyiapkan anak hidup di zamannya. Hal ini memberi gambaran, proses yang dilakukan merupakan penyiapan untuk menghadapi sesuatu di masa depan. Kita memahami bahwa masa depan senantiasa berubah.

Hal ini berarti, proses pendidikan merupakan sesuatu yang dinamis, selalu berkembang menyesuaikan dengan konteksnya. Pendidikan, sebagaimana diungkapkan Ki Hajar Dewantara, harus inovatif beradaptasi mengikuti kodrat alam dan kodrat zaman. Kodrat alam merupakan tempat masyarakat berada yang sangat mempengaruhi bagaimana kebudayaan dibentuk dan apa perubahan yang harus dilakukan serta dibutuhkan. Sementara kodrat zaman, meskipun alamnya sama tapi zaman yang terjadi pasti berbeda dan ini menuntut konsekuensi perubahan pula.

Hal inilah yang menyebabkan pengelolaan pendidikan senantiasa berubah. Apa yang berubah? Ke mana arah perubahan? Bagaimana mengelola perubahan? Semua itu harus disikapi dengan menjadikan perubahan sebagai rutinitas yang harus dijalani. Oleh karena itu, perubahan tata kelola adalah sebuah keniscayaan yang akan berlangsung terus.

Buku ini mengajak semua pihak untuk terus mengembangkan model tata kelola dengan metodologi ilmiah yang dapat menghasilkan model yang sesuai.



Bagi Pemerintah Pusat

- Sebagai salah satu referensi dalam pengembangan model tata kelola pendidikan;
- Sebagai salah satu referensi dalam advokasi dan pendampingan ke daerah.



Bagi Pemerintah Daerah

- Referensi dalam mengembangkan model tata kelola sesuai konteks;
- Mendorong sekolah berinovasi dalam tata kelola sekolah.



Bagi Kepala Sekolah

- Referensi dalam pengembangan manajemen sekolah;
- Menjaga tahapan pengembangan pengelolaan sesuai kaidah.



Bagi Stakeholder

- Memberi dukungan dalam pengembangan model tata kelola;
- Memberi bantuan yang dibutuhkan dalam pengembangan model tata kelola pendidikan.



Bab I

Pendahuluan

Proses pendidikan, bukanlah tatanan statis yang tidak terpengaruh perubahan zaman. Proses pendidikan adalah tatanan yang dinamis. Ia berubah mengikuti kodrat alam dan kodrat zaman. Baik dalam hal konten pembelajaran, pengalaman belajar siswa maupun tata kelola pendidikan. Yang tidak berubah dalam proses pendidikan adalah prinsip dasar pendidikan manusia, serta konten dasar pendidikan berupa nilai-nilai integritas, karakter dan syariat keagamaan yang dianut.

Untuk mengelola pendidikan yang dinamis tentu harus dilakukan dengan dinamis pula. Dinamika tata kelola, termasuk dalam pendidikan SMA, sangat bergantung pada banyak hal. Intinya, perubahan zaman sangat berpengaruh pada bagaimana pendidikan dijalankan. Semua itu menuntut tata kelola sekolah terus beradaptasi inovatif.

Yang menjadi tantangan adalah bagaimana tata kelola SMA ke depan? Bagaimana cara mengembangkannya? Siapa yang harus mengembangkannya? Bagaimana metode pengembangannya? Untuk menjawab tantangan itu, diperlukan sebuah metodologi ilmiah yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengembangkan tata kelola sekolah. Pemahaman tentang metodologi ini diperlukan karena pengembangan model tata kelola sekolah merupakan sebuah aktivitas yang akan terus dibutuhkan, mengingat perubahan merupakan sebuah keniscayaan.

A. RASIONAL

Pengelolaan pendidikan, sebagaimana termaktub dalam Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dimaknai sebagai pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional oleh pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara pendidikan yang didirikan masyarakat, dan satuan pendidikan, agar proses pendidikan dapat berlangsung sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Berdasarkan definisi ini, maka pengelolaan pendidikan terdiri atas tiga kelompok besar, yakni pengelolaan oleh pemerintah, pengelolaan oleh masyarakat penyelenggara pendidikan dan pengelolaan oleh satuan pendidikan:

- Pengelolaan pendidikan oleh pemerintah merupakan pengelolaan pengaturan kewenangan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional dalam lingkup kewenangannya.

Pembagian kewenangan ini diatur oleh peraturan perundang-an yang berlaku;

- Pengelolaan pendidikan oleh Penyelenggara Satuan Pendidikan yang didirikan Masyarakat, baik oleh Yayasan, Lembaga, atau bentuk lainnya;
- Pengelolaan pendidikan oleh Satuan Pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Pada prinsipnya, sekolah memiliki otonomi dalam pengelolaan di internal organisasi sekolah.

Dari ketiga jenis tata kelola ini, pengelolaan pendidikan oleh pemerintah bersifat regulatif yang mengatur norma, standar, prosedur dan kriteria agar dalam penyelenggaraan pendidikan tercapai apa yang digariskan oleh negara.

Satuan pendidikan selayaknya meyelenggarakan proses sesuai regulasi dimaksud. Hal ini berarti bahwa satuan pendidikan melakukan tata kelola secara teknis di satuan pendidikan yang dikelolanya. Pemerintah, dalam hal ini, hanya menetapkan standar yang harus diikuti. Standar inilah yang disebut sebagai Standar Pengelolaan yang tertuang dalam Permendikbud No. 19 Tahun 2007.

Standar ini memuat pengaturan tentang bagaimana pengelolaan sekolah perlu dilakukan. Pengelolaan meliputi:

- a. Perencanaan program sekolah;
- b. Pelaksanaan rencana kerja;
- c. Pengawasan dan evaluasi;

- d. Kepemimpinan sekolah;
- e. Sistem Informasi Manajemen; dan
- f. Penilaian Khusus.

Dalam aspek perencanaan, regulasi tersebut juga mensyaratkan setiap satuan pendidikan menjalankan manajemen dengan pola yang tertuang dalam standar. Demikian pula dalam tataran implementasi. Komponen yang tertuang dalam pelaksanaan rencana kerja meliputi:

1. Pedoman Sekolah;
2. Struktur Organisasi Sekolah;
3. Pelaksanaan Kegiatan Sekolah;
4. Bidang Kesiswaan;
5. Bidang Kurikulum dan Kegiatan Pembelajaran;
6. Bidang Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
7. Bidang Sarana dan Prasarana;
8. Bidang Keuangan dan Pembiayaan;
9. Budaya dan Lingkungan Sekolah;
10. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan Sekolah.

Dengan demikian tata kelola sekolah sudah sedemikian rinci diatur dalam standar yang ditetapkan pemerintah.

Pada dasarnya, pengaturan tersebut tidak bersifat kaku. Setiap satuan pendidikan diberi ruang yang lapang untuk berinovasi melakukan penyesuaian-penyesuaian sesuai perubahan yang ter-

jadi. Ruang inilah yang dibingkai dalam prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS). Akan tetapi, prinsip ini kurang mendapat dukungan regulasi secara tegas, sehingga penerapannya masih kurang operasional. Padahal, prinsip otonomi dan partisipatif ini sangat dibutuhkan untuk mendorong kemandirian satuan pendidikan.

Dalam buku *Pola Baru Manajemen SMA* yang diterbitkan oleh Direktorat SMA (2020) disajikan 16 aspek perubahan pola manajemen satuan pendidikan. Hal ini memberi indikasi bahwa tata kelola sekolah akan senantiasa berubah dari waktu ke waktu mengikuti perubahan yang terjadi dalam tatanan kehidupan manusia.

Perubahan teknologi dewasa ini terbukti membawa konsekuensi perubahan pada dunia pendidikan dalam banyak hal, antara lain:

- Tuntutan kondisi lingkungan sekolah dan layanan pendidikan yang aman, nyaman, sehat, dan menyenangkan;
- *Learning outcome* yang dibutuhkan untuk hidup di masa depan mengalami perubahan;
- Terjadinya pergeseran terhadap kebutuhan *learning experience* yang dibutuhkan anak di sekolah yang menuntut tata kelola yang berubah;
- Era informasi yang makin terbuka dan transparan;
- Kolaborasi menjadi salah satu ciri yang berkembang di masa yang akan datang dan hal ini mempengaruhi pola manajemen satuan pendidikan;

- Era desentralisasi menjadi tren yang terus berkembang sejalan dengan dukungan teknologi untuk menjalankan *peer to peer communication*.

Di tengah tren demikian, cukup jelas bahwa perubahan tata kelola sekolah tidak dapat dielakkan. Setiap satuan pendidikan perlu mengupayakan diri sendiri untuk senantiasa berinovasi menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman.

Kemudian muncul pertanyaan, bagaimana langkah mengembangkan model tata kelola sekolah? Ke mana arah perubahannya? Bagaimana tahapan teknis yang harus dilakukan?

Jawaban pertanyaan ini bukan hanya sebuah jawaban singkat, melainkan sebuah upaya komprehensif berupa langkah pengembangan sebuah model baru tata kelola SMA. Ke mana arah perubahan, apa yang hendak dicapai, dan bagaimana langkahnya, dilakukan dalam sebuah metodologi ilmiah.

Pengembangan model ini dibutuhkan oleh pemerintah sebagai regulator. Tujuannya untuk menghadirkan regulasi yang sesuai dengan tuntutan zaman. Pemerintah perlu menghadirkan model-model tata kelola baru yang lebih sesuai.

Bukan hanya pemerintah, pengembangan model tata kelola juga harus dilakukan oleh masyarakat penyelenggara pendidikan dan satuan pendidikan. Masyarakat dan sekolah memiliki kesempatan lebih lapang untuk beradaptasi secara inovatif dalam mengembangkan tata kelola sekolahnya.

Intinya, pengembangan yang dilakukan tidak bisa asal berubah. Pengembangan model tata kelola SMA harus dilakukan dengan metodologi ilmiah dan sesuai kebutuhannya.

B. PERLUNYA PENGEMBANGAN MODEL TATA KELOLA SEKOLAH

Pengembangan model tata kelola sekolah merupakan langkah penting yang perlu dilakukan secara berkelanjutan di masa mendatang. Terdapat beberapa alasan mengapa hal itu terjadi, yakni (1) Menyesuaikan diri dengan tantangan perubahan yang terjadi; (2) Berkembangnya pola baru tata kelola sekolah; dan (3) Kebijakan Merdeka Belajar yang diluncurkan pemerintah menuntut penyesuaian dalam hal tata kelola sekolah.

1. Menghadapi Tantangan Perubahan

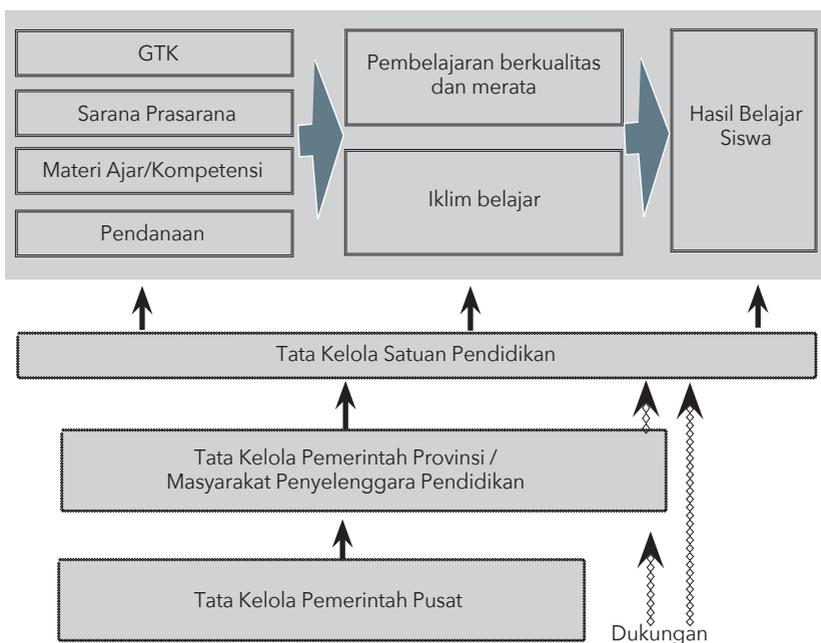
Menghadapi tantangan perubahan yang begitu dahsyat, perubahan tata kelola sekolah, khususnya SMA tidak bisa dielakkan. Akan tetapi, pengembangan tata kelola sekolah tetap pada fokus yang sama: yakni kualitas belajar siswa.

Di sinilah ruang lingkup tata kelola sekolah tetap pada koridor yang sama yakni melakukan perubahan untuk mendapatkan kualitas hasil belajar siswa yang sesuai dengan zamannya. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang mampu memberi bekal keterampilan hidup pada lulusannya untuk mampu hidup bermakna di zamannya. Secara skematis, lingkup tata kelola sekolah dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Melihat ruang lingkup tersebut dapat dilihat bahwa semua aspek pada tata kelola sekolah berorientasi pada kualitas hasil belajar siswa. Tata kelola sekolah memastikan bahwa faktor input terpenuhi secara optimal dan proses berlangsung efektif. Faktor input antara lain jumlah dan kualitas guru dan

tenaga kependidikan, sarana prasarana, materi atau kompetensi yang dibelajarkan, serta daya dukung finansial. Sedangkan aspek proses antara lain kualitas pembelajaran dan suasana atau iklim belajar yang mendukung peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya.

Pemerintah dan Pemerintah Daerah, serta masyarakat penyelenggara pendidikan adalah pihak yang harus mampu mewujudkan suasana agar tata kelola satuan pendidikan dapat berperan secara optimal.



Gambar 1.1. Ruang lingkup tata kelola pendidikan dan peran pemerintah sebagai regulator yang mendukung

2. Tren Baru Pola Manajemen Sekolah

Dalam tata kelola pendidikan oleh pemerintah, perubahannya lebih banyak disebabkan oleh kebijakan birokrasi. Oleh karena itu, tata kelola pendidikan akan sangat diwarnai oleh arah kebijakan pemerintah.

Lain halnya dengan tata kelola di tingkat satuan pendidikan. Di tataran ini, perubahannya disebabkan oleh berbagai faktor, baik eksternal maupun internal. Faktor eksternal berupa perkembangan zaman, perubahan kebijakan, dan tantangan kompetensi abad ke-21. Sedangkan faktor internal meliputi kondisi satuan pendidikan dan pola baru manajemen sekolah.

Secara tradisional, pengelolaan sekolah memiliki ciri pokok, yakni, (1) Nirlaba; (2) Transparan dan Akuntabel; (3) Berorientasi Mutu; dan (4) Akses berkeadilan. Ciri tersebut tidaklah dianggap cukup untuk memasuki masa datang. Terdapat beberapa ciri lain yang mutlak harus dikembangkan, yakni: (1) Kolaborasi; (2) Kebermaknaan; (3) Penguatan Karakter dan Literasi, serta (4) Optimalisasi Penggunaan TIK baik dalam administrasi maupun pembelajaran.

1. Kolaborasi

Aktivitas tata kelola sekolah dapat optimal melalui kolaborasi baik internal maupun eksternal. Mulai dari proses pembelajaran, pelatihan guru, hingga berbagai aktivitas siswa hanya efektif jika dilakukan secara bergotong-royong. Kolaborasi internal yang kuat, mendorong kemandirian sekolah untuk tampil sebagai sekolah yang efektif.

2. Kebermaknaan

Sekolah tidak bisa hanya menjadi tempat menerima pembelajaran semata. Sekolah dituntut untuk menjadi tempat di mana semua warga sekolah merasa berbahagia berada di dalamnya. Kebahagiaan ketika berada di lingkungan sekolah terutama karena kehadirannya memiliki makna. Hal inilah yang membuat warga sekolah menjalani kebahagiaan hidup. Bukan dari aspek finansial atau kekuasaan belaka. Prinsip ini membuat keberadaan sekolah akan tetap dibutuhkan dalam peradaban baru yang oleh para ahli disebut sebagai *Society 5.0*.

3. Penguatan Karakter dan Literasi

Aktivitas sekolah akan lebih fokus pada penguatan segala hal yang berada di dalam diri peserta didik. Prinsip pembelajaran yang selama ini didominasi oleh prinsip *outside-in* akan mulai ditinggalkan dan bergeser ke dominasi *inside-out*.

Karakter dan kompetensi kehidupan masa mendatang, menjadi dua hal yang menjadi landasan bagi siswa untuk mengarungi kehidupan di zamannya. Penemuan bidang ilmu yang cepat menyebabkan pembelajaran tentang konten ilmu tidak menjadi hal yang utama. Terkait keilmuan yang dipelajari lebih utama adalah “prinsip dasar” dari setiap ilmu, bukan pengetahuan tentang ilmu itu sendiri.

4. Optimalisasi penggunaan TIK secara optimal

Teknologi informasi mutlak digunakan di sekolah secara optimal baik sebagai pendukung administrasi pembelajaran dan manajemen sekolah maupun sebagai media dan konten pembelajaran. Sekolah membutuhkan informasi banyak dan beragam untuk mengukur keberhasilannya. Hanya dengan dukungan teknologi informasi hal itu dapat diwujudkan. *Big data* yang dikelola dengan baik dan terolah dengan akurat akan menjadi alat bantu utama bagi setiap satuan pendidikan.

3. Kebijakan Merdeka Belajar

Pergantian pemerintahan sebagaimana biasa membawa angin perubahan. Kini, di era Menteri Nadiem Makarim, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendorong kebijakan yang disebut sebagai “Merdeka Belajar”. Kebijakan ini pada intinya adalah memberi ruang yang luas untuk mendorong kemandirian satuan pendidikan dengan tujuan akhir meningkatkan kualitas belajar. Selintas kebijakan ini adalah hal yang lumrah dilakukan sesuai definisi pendidikan. Akan tetapi latar belakang lahirnya kebijakan ini cukup kompleks.

Kondisi dunia pendidikan saat ini, khususnya SMA, masih menghadapi berbagai persoalan bukan hanya di tataran penyelenggaraan, melainkan dalam kesesuaian antara prinsip dasar dan implementasinya. Beberapa hal yang menjadi latar belakang adalah:

- Basis kebijakan kurikulum yang ditentukan pemerintah adalah kompetensi dengan penguatan pada praksis kontekstual. Maknanya, yang ditentukan pemerintah adalah kompetensi yang harus dimiliki peserta didik setelah melalui proses pembelajaran. Bukan penguasaan materi yang harus dikuasai siswa. Atas dasar itu, maka, sekolah diberi keleluasaan untuk melakukan proses belajar sesuai konteks untuk mencapai kompetensi yang ditentukan. Sekolah diberi kemerdekaan sekaligus dituntut tanggung jawab untuk melakukan proses pembelajaran dan penilaian yang optimal untuk mencapai kompetensi yang ditetapkan.
- Untuk mengetahui capaian pembelajaran sesuai kebijakan kurikulum tersebut, diperlukan asesmen yang lebih holistik untuk mengukur kompetensi anak, tidak cukup hanya dengan penilaian dari aspek pengetahuan. Oleh karena itu, sekolah diberi kewenangan yang luas untuk melakukan penilaian siswanya. Sekolah juga diberi keleluasaan menentukan sendiri kelulusan siswanya.
- Guru diberi dukungan untuk lebih fokus membangun suasana belajar dan mengefektifkan proses pembelajaran. Beban administratif dalam penyusunan dokumen perencanaan yang membebani perlu disederhanakan. Target akhirnya, proses belajar lebih optimal dan hasil belajar tercapai.
- Upaya peningkatan kompetensi guru selama ini dilakukan dengan pola pelatihan yang kurang memiliki dampak sistemik. Oleh karena itu perlu upaya peningkatan

kompetensi guru yang lebih inovatif dan memberikan dampak pada kualitas pendidikan secara sistemik.

- Masyarakat masih memiliki keterbatasan akses pendidikan di wilayahnya. Oleh karena itu, perlu diberikan jaminan akses pendidikan berkualitas bagi semua warga negara tanpa kecuali dan perlu diberi keleluasaan pada Pemerintah daerah.

Latar belakang ini kemudian mendorong lahirnya kebijakan Merdeka Belajar yang tertuang dalam beberapa kebijakan Kementerian, yakni:

1. Guru dan sekolah lebih merdeka dalam menilai hasil belajar siswa dengan mengacu pada target capaian kompetensi. USBN ditiadakan dan mengembalikan penilaian kepada pendidik;
2. UN diubah menjadi Asesmen Kompetensi Minimum dan Survei Karakter;
3. Dokumen perencanaan guru dibuat lebih ringkas dan praktis inovatif dan simpel;
4. Melakukan inovasi penguatan guru dalam program Guru Penggerak.
5. PPDB lebih fleksibel untuk mengakomodasi ketimpangan akses dan kualitas di berbagai daerah;

Kebijakan Merdeka Belajar pada intinya mendorong satuan pendidikan untuk menyesuaikan diri dalam tata kelolanya agar selaras dengan kebijakan tersebut.

C. SSM SEBAGAI METODE PENGEMBANGAN

Merujuk pada berbagai faktor di atas, maka tata kelola sekolah bukanlah sesuatu yang statis, ia sangat dinamis mengikuti perkembangan zamannya. Oleh karena itu pengembangan tata kelola menjadi satu hal penting dilakukan oleh semua pihak.

Pihak sekolah secara dinamis harus terus mengembangkan berbagai upaya untuk menyesuaikan diri agar input pendidikan terpenuhi dan proses pendidikan dapat berjalan dengan optimal. Dua hal itu menjadi penentu kualitas hasil belajar.

Bagaimana pengembangan tata kelola dilakukan? Perlu sebuah metodologi yang sistematis untuk menghasilkan model tata kelola yang sesuai dengan konteks sekolah. Sesuai kodratnya bahwa setiap sekolah memiliki sifat unik, maka tata kelola sekolah pun demikian. Masing-masing sekolah perlu mengembangkan model tata kelola yang sesuai untuk konteks mereka.

Pengembangan model tata kelola sekolah merupakan sebuah aktivitas yang akan terus dibutuhkan, mengingat perubahan merupakan sebuah keniscayaan. Berdasarkan kenyataan tersebut, dibutuhkan sebuah metodologi yang ilmiah dalam melakukan pengembangan tata kelola sekolah.

Salah satu metodologi yang dapat dilakukan untuk mengembangkan model tata kelola adalah dengan pendekatan sistem atau populer dengan julukan *Soft System Methodology (SSM)*. Buku ini mengupas mengenai bagaimana SSM dapat dilakukan oleh para pihak terkait untuk mendapatkan model tata kelola yang sesuai.

Melalui buku ini, dikenalkan metode SSM dalam pengembangan model tata kelola sekolah agar dapat dimanfaatkan oleh semua pihak terkait untuk mewujudkan tata kelola satuan pendidikan yang inovatif dan relevan sesuai zamannya. ■



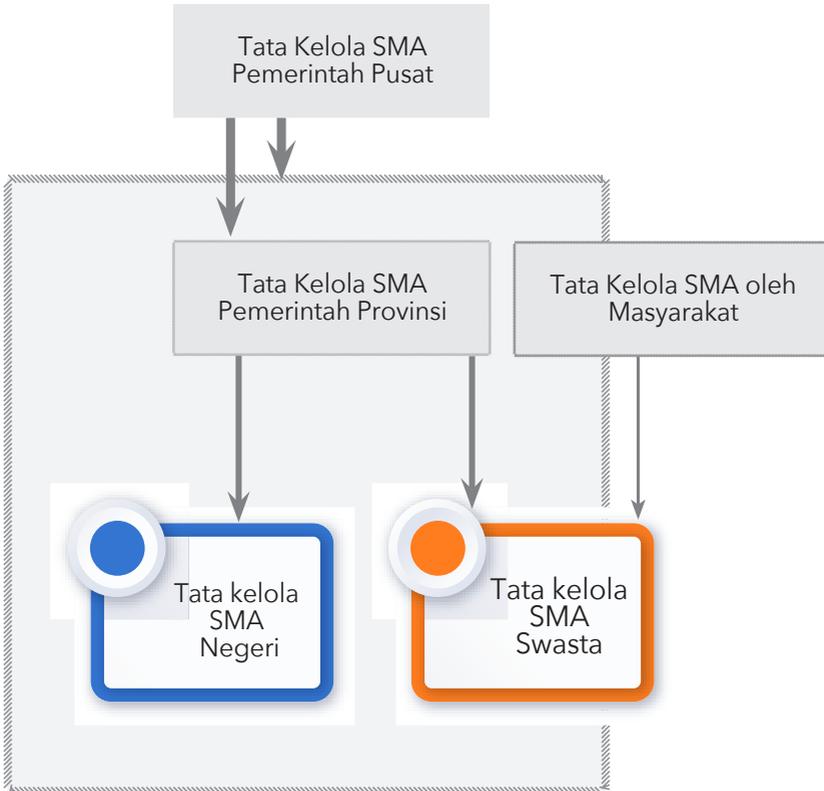
Bab II

Kondisi dan Tantangan Tata Kelola SMA saat Ini

Tata kelola Sekolah Menengah Atas saat ini terdiri atas dua kelompok besar, yakni tata kelola pendidikan dan tata kelola satuan pendidikan. Tata kelola pendidikan, merupakan kewenangan pengelolaan oleh pemerintah, pemerintah daerah serta masyarakat penyelenggara pendidikan terhadap pendidikan menengah umum. Sedangkan tata kelola satuan pendidikan merupakan kewenangan pengelolaan oleh manajemen sekolah masing-masing dalam mencapai tujuan pendidikan.

Dalam bab ini akan dibahas tentang kedua kelompok tata kelola tersebut, baik tata kelola pendidikan menengah umum, maupun tata kelola satuan pendidikan. Kewenangan pengelolaan di antara keduanya harus sinkron agar efektif dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan sesuai regulasi yang ada.

Tata kelola SMA saat ini dapat disajikan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 2.1. Tata kelola pemerintah dan tata kelola satuan pendidikan SMA

A. PENGELOLAAN PENDIDIKAN SMA OLEH PEMERINTAH

Di bidang SMA, pengelolaan pendidikan terdiri atas pengelolaan pendidikan oleh pemerintah pusat dan pengelolaan pendidikan oleh pemerintah provinsi dengan lingkup kewenangan yang diatur oleh regulasi yang berlaku. Pada intinya, pengelolaan oleh pemerintah ditujukan untuk menjamin tiga hal utama dalam sistem pendidikan nasional, yakni:

- a. menyediakan akses masyarakat atas pelayanan pendidikan yang mencukupi, merata, dan terjangkau;
- b. meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan serta relevansinya dengan kebutuhan dan/atau kondisi masyarakat; dan
- c. efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan.

Pengelolaan pendidikan di seluruh wilayah Indonesia harus mengacu pada kebijakan nasional bidang pendidikan yang ditentukan oleh pemerintah. Kebijakan nasional bidang pendidikan merupakan pedoman bagi seluruh *stakeholder* pendidikan secara nasional maupun bagi pemerintah daerah.

Pengelolaan pendidikan secara terinci tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan sebagaimana diubah dengan PP No. 66 tahun 2010. Dalam regulasi tersebut secara terinci diuraikan bagaimana pengelolaan pendidikan oleh semua unsur yang terkait, yakni pengelolaan pendidikan oleh Pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, penyelenggara satu-

an pendidikan yang didirikan masyarakat, dan oleh satuan atau program pendidikan.

Dalam pengelolaan SMA, secara khusus melibatkan secara langsung pemerintah dan pemerintah provinsi.

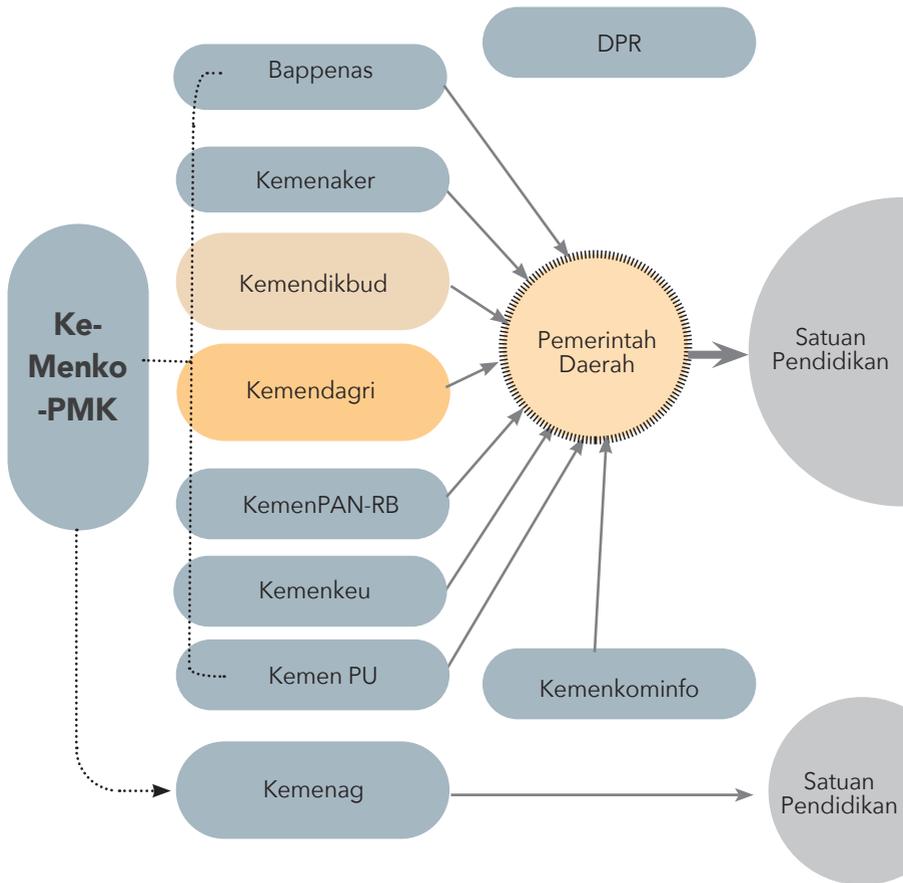
1. Lingkup Kewenangan Pemerintah Pusat

Lingkup kewenangan Pemerintah dalam hal ini menteri, bertanggung jawab mengelola sistem pendidikan nasional serta merumuskan dan/atau menetapkan kebijakan nasional pendidikan. Secara spesifik kewenangan pemerintah pusat meliputi penetapan standar nasional pendidikan, kurikulum nasional, penjaminan mutu melalui akreditasi, rekrutmen guru PNS, dan penyelenggaraan penilaian hasil belajar siswa.

Di tingkat Kementerian, pengelolaan terkait SMA bukan hanya menjadi tugas pokok dan fungsi Direktorat Pembinaan SMA, melainkan unit utama dan satuan kerja lain. Penetapan kurikulum oleh Badan Penelitian dan Pengembangan, terkait guru oleh Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan, Pengembangan Prestasi oleh Pusat Prestasi Nasional, bantuan pendidikan oleh Pusat Pembiayaan Pendidikan, pengembangan pendidikan karakter oleh Pusat Karakter, penilaian pendidikan oleh Pusat Penilaian dan Pembelajaran, pengelolan data sekolah oleh Pusat Data dan Informasi Pendidikan (Lihat Struktur organisasi Kemendikbud pada Gambar 2.2).

Bahkan di tingkat pusat, pengelolaan SMA terkait dengan Kementerian lain seperti Kementerian Dalam Negeri sebagai kementerian yang mengatur pemerintahan di daerah,

Kementerian Keuangan terkait pengelolaan keuangan, Kementerian Agama yang menyelenggarakan pendidikan keagamaan, Kementerian Tenaga Kerja, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi, dan Bappenas. Bahkan kementerian lainpun memiliki peran yang sangat mendukung.



Gambar 2.1. Kewenangan kementerian terkait langsung dengan tata kelola SMA

2. Lingkup Kewenangan Pemerintah Provinsi

Sedangkan di tingkat provinsi, Gubernur memiliki tanggung jawab mengelola sistem pendidikan nasional di daerahnya serta merumuskan dan menetapkan kebijakan daerah bidang pendidikan sesuai kewenangannya dengan mengacu pada kebijakan nasional.

Mengingat urusan pendidikan merupakan salah satu urusan wajib dalam kerangka otonomi daerah, maka regulasi di daerah juga mengikuti aturan terkait dengan UU No. 23 Tahun 2014 serta aturan turunannya. Sebagai salah satu bidang yang kewenangannya diotonomikan kepada Pemerintah Provinsi, pengelolaan pendidikan SMA sepenuhnya menjadi tanggungjawab Pemerintah Provinsi.

Selain melakukan pengelolaan pendidikan SMA di daerahnya, Pemerintah provinsi juga melakukan penyelenggaraan SMA negeri di provinsinya. Secara teknis operasional kewenangan Pemerintah Provinsi dilakukan oleh dinas yang mengurus bidang pendidikan.

B. PENGELOLAAN PENDIDIKAN SMA OLEH MASYARAKAT

Pengelolaan pendidikan oleh masyarakat diwujudkan dalam tiga peran, yakni (1) peran masyarakat sebagai penyelenggara pendidikan sekolah swasta; (2) peran masyarakat sebagai pemberi pertimbangan dan dukungan melalui Dewan Pendidikan, dan (3) peran masyarakat sebagai organ penting, terutama di di sekolah negeri yakni Komite Sekolah.

1. Masyarakat Penyelenggara Pendidikan

Masyarakat penyelenggara pendidikan dalam bentuk Yayasan/Lembaga pendidikan lainnya, memiliki kewenangan dalam pengelolaan satuan pendidikan yang dikelolanya dengan tetap mengacu pada kebijakan provinsi dan nasional.

2. Masyarakat sebagai Dewan Pendidikan

Kehadiran Dewan Pendidikan merupakan amanat undang-undang. Dewan Pendidikan merupakan lembaga mandiri dan profesional yang berada di tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota. Lembaga representasi masyarakat ini berfungsi dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan.

Dalam menjalankan tugasnya, Dewan Pendidikan menghimpun, menganalisis, dan memberikan rekomendasi kepada Menteri atau kepala daerah di wilayahnya terhadap keluhan, saran, kritik, dan aspirasi masyarakat terhadap pendidikan.

3. Masyarakat sebagai Komite Sekolah

Jika di tingkat nasional, provinsi dan kabupaten/kota ada Dewan Pendidikan, maka di tingkat sekolah terdapat Komite Sekolah. Karena komite merupakan representasi masyarakat, maka terutama ada di sekolah negeri. Komite ini bertugas memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan di sekolah. Komite adalah mitra kepala sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah.

C. PENGELOLAAN OLEH SATUAN PENDIDIKAN

Pengelolaan oleh satuan pendidikan berupa segala upaya yang dilakukan untuk fokus pada pencapaian hasil belajar siswa secara optimal. Satuan pendidikan harus melakukan pengelolaan faktor input dan proses, serta memastikan agar siswa mencapai kompetensi yang ditentukan.

Dalam melakukan pengelolaan, manajemen sekolah harus mengacu pada regulasi yang ditentukan peraturan perundangan dan dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

Terdapat perbedaan prinsip dalam tata kelola sekolah pemerintah (negeri) dan sekolah masyarakat. Di mana sekolah pemerintah sebagai unit pelaksana teknis dari pemerintah, yang tata kelolanya diatur oleh regulasi sebagai institusi pemerintah. Pegawainya juga berstatus sebagai pegawai pemerintah.

Sedangkan sekolah masyarakat melakukan penyelenggaraan pendidikan sesuai regulasi pemerintah, tapi dalam pengelolaan teknisnya sebagian besar mengikuti aturan yang berlaku di lembaga pengelolanya, baik itu Yayasan atau Lembaga lainnya.

Karena sifatnya sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pendidikan, pengelolaan oleh satuan pendidikan merupakan hal kunci keberhasilan pendidikan.

1. Kebijakan Sekolah

Satuan pendidikan memiliki tanggung jawab mengelola sistem pendidikan nasional di satuan pendidikannya serta

merumuskan dan menetapkan kebijakan pendidikan sesuai dengan kewenangannya. Kebijakan sekolah meliputi:

- a. rencana kerja tahunan;
- b. anggaran pendapatan dan belanja tahunan; dan
- c. peraturan satuan pendidikan.

Kebijakan satuan pendidikan merupakan penjabaran dan selaras dengan:

- a. kebijakan Pemerintah;
- b. kebijakan pemerintah provinsi;

2. Kebijakan Tata Kelola Sekolah

Satuan pendidikan wajib menetapkan kebijakan tata kelola pendidikan untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas pengelolaan pendidikan di setiap sekolah yang mengikat bagi:

- a. satuan pendidikan;
- b. lembaga representasi pemangku kepentingan pendidikan pada satuan pendidikan;
- c. peserta didik;
- d. orang tua/wali peserta didik;
- e. pendidik dan tenaga kependidikan; dan
- f. pihak lain yang terikat.

Dalam menyelenggarakan dan mengelola pendidikan, satuan pendidikan mengembangkan dan melaksanakan sistem informasi pendidikan berbasis teknologi informasi dan komu-

nikasi, sebagai subsistem dari sistem informasi pendidikan nasional. Sistem informasi pendidikan memberikan akses informasi administrasi pendidikan dan akses sumber pembelajaran kepada pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

3. Anggaran Sekolah

Satuan pendidikan mengalokasikan anggaran pendidikan agar sistem pendidikan nasional di satuan pendidikan yang bersangkutan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Anggaran sekolah bersumber dari pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat.

4. Penjaminan mutu

Satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan dengan berpedoman pada kebijakan pendidikan. Untuk penjaminan mutu, satuan pendidikan bekerja sama dengan unit pelaksana teknis pemerintah yang melaksanakan tugas penjaminan mutu pendidikan.

Penjaminan mutu pendidikan satuan pendidikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, mengikuti:

- akreditasi sekolah;
- sertifikasi kompetensi peserta didik;
- sertifikasi kompetensi pendidik; dan/atau
- sertifikasi kompetensi tenaga kependidikan.

Satuan pendidikan yang telah atau hampir memenuhi Standar Nasional Pendidikan dapat mengembangkan diri menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional dan/atau berbasis keunggulan lokal. Satuan pendidikan juga dapat mengikuti akreditasi dan/atau sertifikasi internasional satuan atau program pendidikan.

5. Pembinaan peserta didik

Dalam hal pembinaan peserta didik, satuan pendidikan juga wajib melakukan pembinaan berkelanjutan kepada peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan atau bakat istimewa untuk mencapai prestasi puncak di bidang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga pada tingkat satuan pendidikan, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, nasional, dan internasional.

Untuk menumbuhkan iklim kompetitif yang kondusif bagi pencapaian prestasi puncak setiap peserta didik, sekolah secara teratur kompetisi dalam berbagai bidang, yakni ilmu pengetahuan, teknologi, seni, olahraga, dan bidang lain yang sesuai dengan keragaman potensi peserta didik.

Sekolah memberikan penghargaan kepada peserta didik yang meraih prestasi puncak sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

D. PERAN TATA KELOLA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Daya saing dan kekuatan suatu negara sepenuhnya bergantung pada masyarakat yang memiliki tenaga kerja terdidik (Charles Fadel, 2009). Anggapan ini memberi gambaran bahwa hasil pendidikan yang bermutu akan menjadi kekuatan sebuah bangsa. Dalam konteks ini, mutu pendidikan digambarkan sebagai kualitas dan kompetensi lulusan.

Akan tetapi, selama ini, mutu pendidikan digambarkan dengan capaian standar oleh satuan pendidikan. Terdapat delapan standar yang harus dipenuhi oleh seluruh penyelenggara pendidikan. Indikator yang kerap digunakan sebagai gambaran antara lain, raihan nilai ujian nasional, sebagai hasil pendidikan, dan akreditasi sekolah sebagai pemenuhan seluruh komponen dalam delapan standar tersebut. Data Kemendikbud (2019), mencatat hanya 23,5% SMA yang mencapai kriteria mutu baik. Di kelompok sekolah SMA negeri 29,1% dan di SMA swasta 18,0%.

Hal demikian juga digambarkan oleh laporan Bank Dunia (2020) yang menyebut bahwa, sistem pendidikan Indonesia saat ini masih jauh di bawah kebutuhan anak. Tercatat hanya 30% anak Indonesia yang mencapai skor minimum dalam membaca yang ditunjukkan dalam hasil tes PISA. Hal ini, disebut oleh laporan itu, sebagai krisis pembelajaran.

Juga disebutkan bahwa lulusan pendidikan menengah tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan dunia kerja yang akhirnya menerima pekerjaan bergaji rendah. Hal ini disebabkan oleh

siswa yang tidak mampu mencapai tingkat penguasaan minimum dalam membaca dan matematika.

Meskipun telah mencapai kemajuan penting dalam berbagai segi, namun sebagian besar siswa Indonesia tidak memenuhi target hasil belajar nasional yang ditetapkan. Birokrat, pendidik, dan orang tua perlu memahami bahwa sistem pendidikan sekarang ini, gagal membuat anak memiliki keterampilan dasar literasi dan berhitung (Bank Dunia, 2020).

Bank Dunia merekomendasikan salah satu jalan adalah dengan memastikan tanggungjawab, keterlibatan, dan pemberdayaan yang lebih besar dari para pelaku pendidikan yang terdesentralisasi dalam menanggapi berbagai tantangan pembelajaran di tingkat lokal. Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan merupakan tantangan yang menghadang.

Kapasitas mengelola pendidikan, penting bagi lembaga-lembaga di tingkat provinsi, kabupaten/kota, dan sekolah. Kapasitas mengelola pendidikan juga penting bagi Pemerintah Pusat, termasuk kementerian pendidikan. Lembaga yang kuat di satu sisi dapat sangat mempengaruhi kualitas interaksi pejabat dan penyelenggara pendidikan, dan di sisi lain antara pemangku kepentingan dan masyarakat sipil, terutama orang tua dan pengusaha. Hal tersebut memberi makna, bahwa salah satu kunci perbaikan sistem pendidikan adalah faktor tata kelola.

Jika dirunut dari alur bisnis proses pendidikan, maka kualitas hasil pendidikan sangat ditentukan oleh pengelolaan pendidikan dan pengelolaan di tingkat satuan pendidikan.

Tata kelola satuan pendidikan memiliki peran dalam mengelola

satuan pendidikan mulai dari penyediaan input pendidikan, dan menjamin keterlaksanaan proses secara optimal. Dua hal tersebut menjadi fokus utama garapan pengelola sekolah.

1. Peran Tata Kelola terhadap Input Pendidikan

Input pendidikan yang dimaksud di sinia adalah daya dukung tata kelola dalam melakukan proses pendidikan terhadap siswa. Oleh karena itu, siswa sendiri tidak dimasukkan sebagai faktor input. Faktor input meliputi antara lain:

- kecukupan, kompetensi dan inovasi guru;
- daya dukung sarana prasarana secara optimal;
- materi ajar/kompetensi yang sesuai zaman; serta
- kecukupan pendanaan.

Pemenuhan input sekolah ini menjadi tanggung jawab pengelola satuan pendidikan dan lembaga penyelenggaranya. Untuk sekolah negeri pemenuhannya menjadi tanggung jawab pemerintah provinsi, dan untuk sekolah swasta menjadi tanggung jawab yayasan/lembaga pengelola.

Pengelolaan pendidikan di tingkat satuan pendidikan, sangat menentukan kecukupan faktor input ini, karena dia berada pada garis depan dalam memenuhi faktor ini. Tanpa faktor input yang cukup, proses pendidikan tidak akan dapat berjalan optimal.

Oleh karena itu, satuan pendidikan perlu upaya inovatif dan melibatkan partisipasi masyarakat secara lebih luas dalam memenuhi kecukupan faktor yang sangat mendasar ini.

2. Peran Tata Kelola terhadap Kualitas Proses Pembelajaran

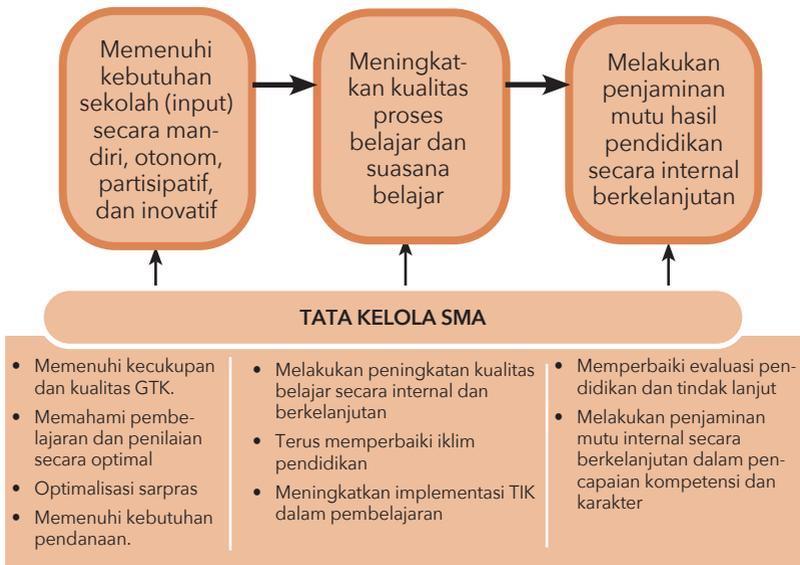
Kualitas proses pembelajaran sangat berpengaruh erat pada hasil pendidikan. Hal ini tentu didukung oleh guru yang kompeten dan senantiasa melakukan refleksi diri dalam memperbaiki kualitas proses belajarnya. Oleh karena itu, pengelola sekolah harus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa, baik dengan meningkatkan kompetensi guru, optimalisasi sarana prasarana dan pemanfaatan TIK dalam pembelajaran.

Proses pembelajaran juga ditentukan oleh iklim pembelajaran yang terbentuk di tiap satuan pendidikan. Dalam hal ini pengelola sekolah memiliki peran yang sangat menentukan. Berdasarkan faktor ini, nampak jelas bahwa tata kelola sekolah sangat berkaitan erat dengan mutu pendidikan yang dihasilkannya.

3. Peran Tata Kelola Menjamin Mutu Pendidikan

Mutu hasil pendidikan harus terus dipantau ketercapaiannya oleh pengelola sekolah secara berkelanjutan. Oleh karena itu kegiatan penjaminan mutu internal mutlak dilakukan. Tanpa upaya tersebut, hasil pendidikan tidak dapat dicapai sesuai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dipastikan bahwa tata kelola sekolah menjadi faktor yang menentukan terhadap mutu pendidikan. Secara skematis dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Peran tata kelola SMA terhadap Mutu Pendidikan

E. TANTANGAN TATA KELOLA SMA

Dunia pendidikan kini menghadapi tantangan yang sangat berat. Bank Dunia dalam publikasinya yang tertuang dalam laporan berjudul *Learning, to Realize Education's Promise*, mengungkap sedikitnya empat persoalan yang menjadi penyebab krisis dalam dunia pendidikan. Persoalan *pertama*, adalah ketidaksiapan anak-anak untuk menempuh pembelajaran. *Kedua*, guru sering kali kekurangan keterampilan dan motivasi yang dibutuhkan. *Ketiga*, keterampilan manajemen sekolah rendah. *Keempat*, input sekolah tidak bisa mengimbangi.

Dari keempat hal ini, satu di antaranya adalah soal rendahnya keterampilan manajemen sekolah. Secara lebih rinci, laporan itu juga merinci bahwa manajemen sekolah yang efektif bergantung pada kapasitas dan otonomi untuk pengambilan keputusan di tingkat sekolah, yang seringkali kurang.

Di banyak negara berkembang manajemen sekolah yang efektif tidak tampak. Selain itu, kurangnya otonomi menghalangi kepala sekolah atau komite sekolah untuk meningkatkan layanan. Meskipun otonomi diberikan, namun hal tersebut tidak lah cukup jelas dan kuat. Sekolah dapat memilih untuk tidak menggunakan kewenangan yang diberikan atau mungkin tidak memiliki kemauan dan kapasitas untuk melakukannya.

Dengan demikian, maka perbaikan tata kelola satuan pendidikan menjadi tantangan ke depan untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan.

1. Tantangan Pengelolaan Sekolah

Dari laporan Bank Dunia tersebut terdapat tiga tantangan besar yang dihadapi para pemangku kepentingan termasuk pengelola satuan pendidikan, yakni (1) Sistem pendidikan yang tidak selaras dengan pembelajaran; (2) Politik yang tidak sehat mendorong ketidakselarasan pendidikan; dan (3) Bagaimana upaya untuk lepas dari jebakan pembelajaran rendah.

1. Sistem pendidikan yang tidak selaras dengan pembelajaran;

Sistem pendidikan seringkali tidak selaras dengan tujuan pembelajaran. Ketidaksesuaian ini sebagian didorong oleh kompleksitas teknis: sistem pendidikan secara bersamaan mengejar banyak tujuan (yang sering kali bertentangan), dengan banyak pelaku sistem terus berinteraksi dengan cara yang kompleks. Yang memperparah tantangan teknis ini adalah terbatasnya kapasitas implementasi kebijakan dari banyak lembaga pemerintah yang bertanggung jawab untuk pembelajaran.

2. Politik yang tidak sehat mendorong ketidakselarasan pendidikan;

Politik dapat meningkatkan ketidaksesuaian dalam sistem pendidikan, ketika kepentingan para pemangku kepentingan mengalihkan sistem dari pembelajaran. Hal ini dapat terjadi pada berbagai tahap, mulai dari menetapkan tujuan kebijakan hingga merancang, melaksanakan, mengevaluasi, dan mempertahankan reformasi.

3. Bagaimana upaya untuk lepas dari jebakan pembelajaran rendah.

Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan tindakan di tiga bidang yakni: (1) berinvestasi dalam informasi yang lebih baik tentang pembelajaran; (2) memobilisasi koalisi untuk belajar; dan (3) mengadopsi pendekatan yang lebih interaktif dan adaptif untuk berubah.

Selain itu, Bank Dunia (2013) juga menggunakan empat dimensi dalam mengukur tata kelola pendidikan yakni

transparansi dan akuntabilitas, sistem kendali manajemen, sistem informasi manajemen dan efisiensi penggunaan sumber daya. Secara terinci sebagai berikut:

a. **Transparansi dan Akuntabilitas**

Upaya dan tindakan pengaturan yang dibuat oleh pemerintah daerah untuk mendorong pengelolaan sektor pendidikan secara transparan, dapat dipertanggung jawabkan dan partisipatif

b. **Sistem Pengendalian Manajemen**

Mengukur taraf sampai dimana sistem yang ada akan menyertakan keputusan-keputusan yang dibuat pada proses perencanaan tingkat daerah dan sekolah ke dalam rencana kerja pendidikan tahunan tingkat daerah

c. **Sistem Informasi Manajemen**

Mengukur ketersediaan informasi yang berkualitas pada sistem pendidikan daerah yang dapat digunakan untuk mendukung proses perencanaan dan pemantauan pendidikan

d. **Efisiensi Penggunaan Sumber Daya**

Menentukan apakah sistem yang ada dapat merencanakan, menganggarkan dan memantau penggunaan sumber daya secara efektif.

2. Teknologi Pendukung Tata Kelola

Setiap sekolah tidak akan luput dari pemanfaatan teknologi dalam semua aspek tata kelola. Sementara teknologi sendiri

terus berkembang dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penerapan teknologi di sekolah menjadi salah satu ukuran kemampuan sekolah untuk beradaptasi secara inovatif. Teknologi selalu berkembang dan diterapkan di sekolah secara terbarukan (Griffin:2012).

Di masa depan peran teknologi akan lebih besar dalam proses pembelajaran dan pengelolaan, sehingga satuan pendidikan harus merevolusi sistem tata kelola agar selalu dapat diterapkan seumur hidup (Longworth, 2005). Hal ini menjadi tantangan dalam tata kelola yang tak terhindarkan.

3. Keterampilan dan Kompetensi Kerja

Fokus tata kelola pendidikan adalah kualitas hasil belajar siswa. Hasil dimaksud adalah keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan kehidupan di abad ke-21. Pembelajaran dan penilaian abad ke-21, menurut Griffin (2012), berfokus kepada keterampilan.

Keterampilan dimaksud antara lain kemampuan untuk menemukan dan mengatur informasi untuk memecahkan masalah, menyusun dan melakukan penelitian, menganalisis dan mensintesis data, menerapkan pembelajaran ke situasi baru, memantau diri sendiri, meningkatkan pembelajaran dan kinerja diri sendiri, berkomunikasi dengan baik dalam berbagai bentuk, bekerja secara tim, dan belajar secara mandiri.

Keterampilan seperti itu dibutuhkan untuk dapat menjalani kehidupan dan melakukan pekerjaan. Sebagaimana disampaikan Fadel (2009), di masa depan dunia kerja membutuh-

kan perpaduan keterampilan dan berpikir yang lebih tinggi. Tata kelola pendidikan harus mampu menyesuaikan, mengolah ilmu pengetahuan dan teknologi dan berinovasi di dalamnya. Siswa tidak akan berhasil jika hanya memiliki keterampilan yang monoton atau yang dapat dilakukan oleh mesin.

Para pendidik dan sekolah harus berfokus pada aktivitas yang dapat mengembangkan keterampilan siswa. Pada abad ke-21 siswa dan masyarakat dituntut memiliki keterampilan kreatif dan inovasi terbaru (Piirto, 2011). Mengajarkan siswa untuk berpikir kritis, menurut Leicester (2010) adalah kunci keterampilan untuk berpikir lebih dalam dan jelas tentang apa yang mereka dapatkan. Dan apa yang mereka dapatkan adalah tentang apa yang harus mereka lakukan. Hal ini akan menjadi target pengelolaan yang utama.

4. Tantangan Kurikulum dan Pembelajaran

Mengelola input dan proses pendidikan pada dasarnya ditujukan untuk mencapai kualitas hasil belajar siswa. Oleh karena itu, aspek kurikulum akan menjadi tantangan tersendiri. Transformasi Kurikulum adalah memikirkan kembali materi pelajaran sebagai modal pemecahan masalah. Pemahaman kurikulum harus didasari pada hubungan manusia dan alam sekitar agar pembelajaran mudah diterima dan diterapkan (Malewski, 2010).

Guru bukan tidak lagi menjadi sumber belajar utama. Namun, mereka tetap memegang peranan sepenuhnya dalam merancang aktivitas siswa, meyakinkan, memotivasi dan

mengarahkan kegiatan belajar yang sesuai dengan perkembangan zamannya (Kennedy, 2005). Akan tetapi, gaya pembelajaran klasik seperti menerangkan dengan presentasi dan memerintahkan siswa untuk mengisi soal adalah cara pembelajaran yang tidak dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. (Longworth, 2005)

Salah satu upaya yang penting dilakukan dalam pembelajaran di masa depan, menurut Satroko (2010) adalah mengembangkan motivasi intrinsik. Siswa diberi materi berdasarkan minatnya, ada yang tertantang ada yang tidak. Maka dari itu tugas guru adalah membimbing agar siswa mampu menyelesaikan dengan baik.

Inilah yang akan menjadi tantangan yang tidak ringan dalam tata kelola pembelajaran di sekolah. Model pembelajaran dengan memadupadankan teknologi merupakan dukungan yang efektif dalam menyikapi era saat ini. (Quinn, 2011)

Dari sederet tantangan yang menghadang, kunci keberhasilan sekolah di masa datang adalah aspek pengelolaan. Tata kelola sekolah tersebut akan berjalan dengan baik jika dilaksanakan oleh seluruh pihak, kepala sekolah, guru, tenaga pendidik, dan komite sekolah, yang semua menjadi eksekutornya.

Hal ini senada dengan pernyataan Grindle (1980) yang berpendapat bahwa berhasil tidaknya tata kelola sekolah sangat ditentukan oleh pelaksananya di lapangan. Selain itu, faktor eksternal atau lingkungan, yaitu: (1) kekuasaan, kepentingan, strategi aktor yang terlibat, (2) institusi dan karakteristik rezim, (3) kepatuhan dan daya tanggap. ■



Bab III

Model Pengembangan Tata Kelola SMA dengan Metode *Soft System Management*

Tata kelola merupakan salah satu faktor penentu kualitas hasil belajar. Tata kelola yang efektif dan optimal dapat mengarah pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Di tengah perubahan zaman yang begitu drastis, tata kelola menjadi komponen yang terus dikembangkan agar mampu beradaptasi secara inovatif. Untuk itu, diperlukan model-model baru tata kelola yang sesuai dengan zamannya. Guna memperoleh model tata kelola diperlukan metodologi pengembangan secara berkelanjutan.

Dari berbagai metode pengembangan model dalam pendidikan, SSM merupakan salah satu model yang perlu mendapat perhatian sebagai sebuah alternatif yang dapat diterapkan. Bagaimana metode ini, berukit uraiannya.

A. MENGENAL SSM

Soft Systems Methodology (SSM) adalah sebuah metode yang digunakan untuk membantu menyelesaikan persoalan yang kompleks dan kerap kali tidak terstruktur. Metode ini pertama kali diperkenalkan di Inggris oleh tim akademisi dari Universitas Lancaster yang dipimpin oleh Profesor Gwilym Jenkins pada tahun 1966. Kala itu, SSM digunakan untuk membantu menyelesaikan masalah yang begitu kompleks dan melibatkan begitu banyak pemangku kepentingan di bidang manajemen. Pendekatan secara teknis ternyata tidak mampu menjelaskan berbagai fenomena yang dihadapi secara utuh dan akurat, maka sebagai jalan keluar digagaslah pendekatan sistem.

Ide dasar *Soft System* ini berasal dari pemikiran bahwa dunia ini sangat kompleks, penuh problematika dan misterius. Akan tetapi diasumsikan bahwa setiap persoalan yang terjadi dapat diorganisasikan sebagai suatu sistem secara rinci dan sistematis. Pemikiran demikian terkait dengan proses menemukan akar masalah secara tepat dan menentukan langkah untuk memperbaikinya.

Pola pikir ini bersifat menyeluruh, sehingga metode SSM dapat digunakan untuk berbagai keperluan. Bukan saja memecahkan persoalan, melainkan juga untuk membantu suatu organisasi dalam menjelaskan tujuan mereka dan kemudian merancang sistem aktivitas manusia untuk mencapai tujuan tersebut. Bahkan dapat digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektifitas yang melibatkan teknologi modern dengan kompleksitas tinggi dalam organisasi manusia

Yang menarik, metode ini juga cocok digunakan untuk mengembangkan sebuah model apapun yang terkait dengan aktivitas manusia. Misalnya model organisasi, model pengelolaan, atau model pembelajaran. Tentu juga dapat digunakan untuk mengembangkan model tata kelola satuan pendidikan.

Sebagai sebuah metode yang terus diperbaiki, perkembangan SSM didokumentasikan oleh Peter Checkland dalam tiga bukunya - *Systems Thinking, System Practice* (Checkland, 1981), *Soft Systems Methodology in Action* (Checkland and Scholes, 1990), dan *Information, Systems and Information Systems* (Checkland and Howell, 1998). Ketiga buku ini, dan juga contoh-contoh implementasinya dalam berbagai publikasi, menjadi rujukan utama dalam menerapkan metode SSM dan melihat perkembangannya.

B. KONSEP DASAR SSM

Pada dasarnya, metodologi SSM merupakan bagian dari *system thinking*, yang merupakan sebuah metode yang mampu menggambarkan masalah secara holistik. *System thinking* merupakan suatu proses untuk memahami suatu fenomena dengan tidak hanya memandang dari satu atau dua sisi tertentu, melainkan dari banyak aspek yang terkait. Pendekatan sistem dibuat untuk memudahkan pemahaman pada sesuatu dan berada di dalam suatu lingkungan di mana di dalamnya diperlukan kesepakatan mengenai batasan sistem itu sendiri.

System thinking dibagi terbagi menjadi dua kelompok. Yaitu *hard system* dan *soft system*. *Hard system* digunakan untuk menganalisis masalah yang sudah terstruktur dengan jelas, sedangkan

soft system digunakan untuk menganalisis masalah yang tidak terstruktur dengan jelas dan belum terdefinisi dengan baik (Maani dan Cavana, 2000).

SSM merupakan pembaharuan dari *hard system methodology* (HSM). HSM merupakan metoda membatasi jumlah variabel seminimum mungkin sehingga dapat menyederhanakan masalah dan memudahkan perumusan formulasi solusi (Nugroho, 2012). Metoda ini kerap kali tidak mampu menjawab pengaruh dari variabel lain yang tidak diperhitungkan. Sehingga perlu mengidentifikasi seluruh variabel yang berpengaruh sebagai sebuah sistem. Inilah yang kemudian dikenal sebagai SSM.

Pengembangan SSM lebih banyak ditujukan untuk menangani masalah-masalah manajemen yang muncul dari sistem aktivitas manusia (Martin, 2008). Metode ini juga kerap menjadi kerangka kerja untuk memecahkan masalah yang dirancang secara khusus untuk situasi di mana hakikat masalah sulit untuk didefinisikan (Sinn, 1998).

Dalam pandangan Hardjosoekarto (2012), SSM merupakan alat intelektual guna memahami situasi dunia nyata yang dianggap problematik. Ciri utama SSM adalah: (1) pemahaman dan analisis situasi masalah; (2) analisis relasi dan peran para pihak terkait; serta (3) analisis relasi dan peran politik serta sosial para pihak terkait.

Karena mendafta semua variabel yang berpengaruh, kerap kali metoda ini nampak sangat kompleks dan tidak terstruktur. Hal ini, menyebabkan metode SSM seolah rumit. Untuk menyederhanakan hal ini, Checkland (1999) dan Wilson (2001) kemudian

mengembangkan alat untuk membantu pengguna metode ini mengurutkan langkah-langkah dalam membangun sebuah sistem.

Lebih dalam dari itu, dasar SSM berangkat dari pemikiran bahwa jika partisipasi seseorang dalam suatu proses menemukan situasi masalah serta cara untuk memperbaikinya, maka orang tersebut akan lebih suka untuk mengerti perbaikan yang diharapkan, merasa memiliki permasalahan tersebut, dan berkomitmen untuk merubahnya.

Adapun bentuk dasar dari SSM merupakan hasil perbandingan antara situasi nyata dengan sistem-sistem yang relevan terhadap aktivitas-aktivitas untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

C. MANFAAT SSM

Dengan karakteristik SSM yang sesuai untuk menyelesaikan masalah yang kompleks, keberadaan SSM memberi berbagai manfaat. Delbridge (2008) menyebut beberapa manfaat di antaranya:

- a. Meningkatkan pemahaman secara holistik pihak-pihak yang terkait langsung dan tidak langsung dalam kasus yang dihadapi;
- b. Menjadikan bahan belajar bagi semua pihak untuk memahami persoalan secara holistik;
- c. Proses inovasi dalam penyelesaian masalah dapat dieksplorasi bersama sehingga melahirkan banyak alternatif solusi.

Karakteristik SSM merupakan salah satu bentuk dari metodologi sistem. Di dalamnya mencakup metode, alat, model dan teknik untuk menerapkan *systems thinking* (Jackson, 2002). Oleh karena itu, selain ketiga manfaat di atas, terdapat banyak lagi hal positif dari cara menyelesaikan masalah dengan metodologi berbasis sistem ini, antara lain:

- Melatih berfikir sistemik yang didukung pengenalan karakteristik yang muncul dalam sistem dan kegiatan dilakukan secara bersama dalam *monitoring* dan *controlling*;
- Terbiasa melakukan pengembangan dalam bentuk arus budaya analisis yang terus-menerus diperiksa dan diperbarui;
- Memahami proses teknis yang diperlukan untuk mengembangkan sebuah sistem;
- Menawarkan proses pembelajaran secara *inbuilt* menyatu dalam aktivitas reguler;

D. KOMPARASI REALITAS DAN SYSTEM THINKING

Pada prinsipnya, sebuah sistem adalah suatu konsep yang dibuat untuk mempermudah pemahaman pada sesuatu yang berada di dalam suatu lingkungan yang di dalamnya diperlukan kesepakatan mengenai batasan sistem itu sendiri. Sebuah sistem lazimnya merupakan bagian dari sistem yang lebih luas.

Untuk memahami secara menyeluruh sebuah sistem, diperlukan kerangka berpikir konseptual yang disebut sebagai *system thinking*. Artinya *system thinking* merupakan cara berfikir dinamis dengan melihat keseluruhan proses bukan hanya bagian atau potret (*snapshot*) dari suatu proses.

Dalam melihat suatu permasalahan biasanya digambarkan dalam bentuk model-model yang mudah dipahami dimana di dalamnya memperlihatkan keterhubungan antar bagian atau elemen yang ada di dalam sebuah sistem. Dengan menggunakan sistem ini diharapkan mampu menjelaskan asumsi-asumsi yang tidak tampak dan konsekuensi-konsekuensi yang tidak terlihat dan tidak diharapkan.

Dengan cara pandang holistik terhadap sistem, dapat dipahami terdapat dua area dalam melihat setiap persoalan yang dihadapi. Yakni, area kondisi kehidupan nyata atau *real world*, dan kerangka berpikir *system thinking*.

Pada umumnya, dalam melihat kondisi di dunia nyata digunakan *hard system thinking* yang merupakan sebab-akibat dengan satu atau dua variabel, dengan tidak mempertimbangkan pengaruh variabel lain. Pada kenyataannya hal demikian tidak sesuai dengan kondisi di dunia nyata, karena setiap persoalan yang terjadi tidak selalu disebabkan oleh penyebab yang tunggal.

Di sinilah perlunya menjawab setiap persoalan dengan jawaban teknis yang tidak tunggal, melainkan dengan jawaban yang lebih kompleks berupa aktivitas yang dilakukan oleh manusia. Oleh karena itu, pendekatan sistem lunak ini, harus menggunakan berbagai asumsi dalam melihat aktivitas manusia, antara lain:

- Masalahnya yang dihadapi kurang jelas dan morat-marit (*messy*);
- Interpretasi masalah oleh *stakeholders* berbeda-beda menurut sudut pandangnya masing-masing;
- Faktor manusia memegang peranan penting;

- Menggunakan pendekatan kreatif dan intuisi untuk memecahkan masalah;
- Hasilnya lebih merupakan suatu pembelajaran dan pemahaman yang lebih baik bukan hanya sekedar solusi.

Dengan demikian, metodologi SSM senantiasa mengaitkan dua area yakni dunia nyata dan *system thinking*. Keduanya digunakan untuk menyelami masalah lebih rinci dan menghasilkan penyelesaian berupa aktivitas manusia.

E. TUJUH TAHAP SSM

SSM didasarkan pada beberapa kegiatan yang memandu proses intervensi dalam situasi permasalahan yang tidak terstruktur. Checkland (1999) dalam Jackson (2003) menjelaskan empat kegiatan penting yaitu:

- Mencari tahu situasi permasalahan, termasuk secara budaya maupun kondisi politik;
- Merancang beberapa model aktivitas tujuan yang relevan;
- Memperdebatkan situasi yang ada, dengan menggunakan model yang ada dan melihat peningkatan perubahan yang terjadi dan akomodasi antara kepentingan yang bertentangan yang memungkinkan perkembangan aktivitas untuk dilakukan.
- Mengambil tindakan untuk peningkatan.

SSM merupakan metode yang dilakukan dengan tujuh tahapan yang dipisahkan menjadi dua proses yaitu, proses di dunia nyata

dan proses dalam *system thinking*. Secara visual dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Ketujuh tahapan dalam SSM menurut Checkland dan Scholes (1990) adalah (1) *Problem Situation*; (2) *Problem Situation Expressed*; (3) *Root Definition*; (4) *Conceptual Modelling*; (5) *Comparison of Models and Real World*; (6) *Change*; dan (7) *Action to Improve the Problem Situation*. Dalam uraian berikut, tahapan tetap disajikan dalam Bahasa Inggris untuk keselarasan dalam penjelasan. Berikut uraiannya:

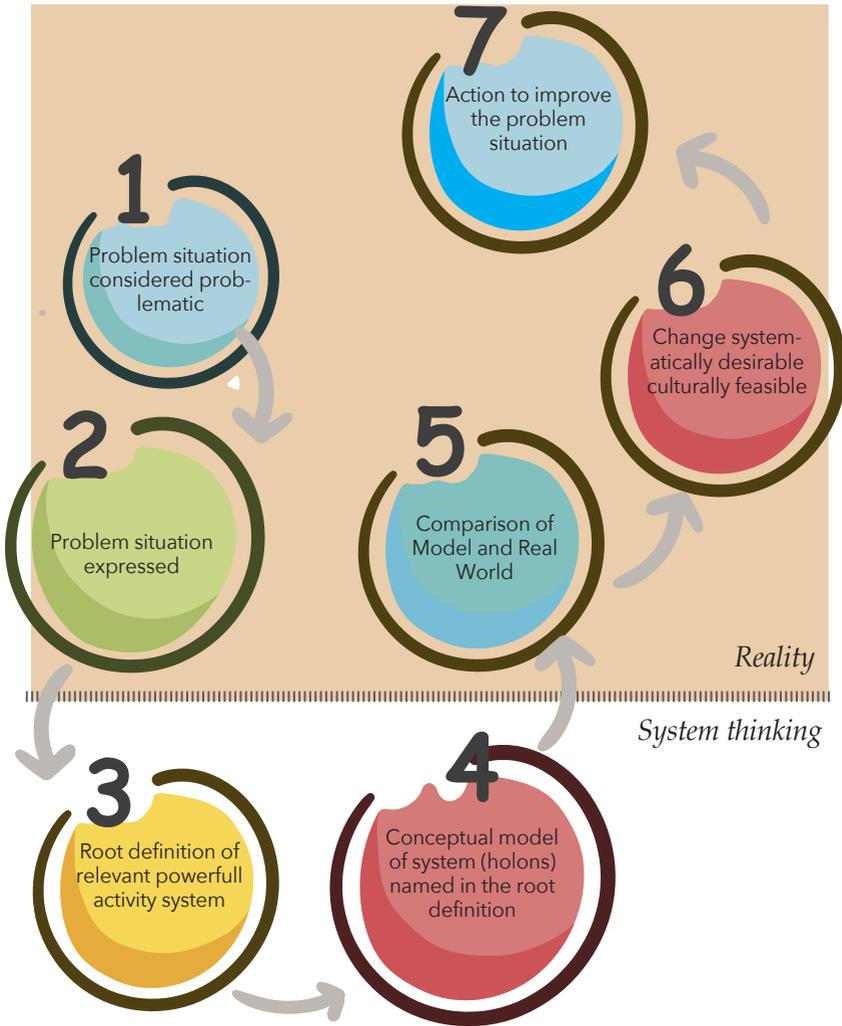
1. Problem Situation

Tahap awal yang dilakukan adalah menentukan dan memahami situasi dan memetakan masalah di dunia nyata. Apa sebenarnya masalah yang terjadi. Kenali masalah yang terjadi di dunia nyata, identifikasi dan deskripsikan.

Pada tahap ini, yang pertama kali harus dilakukan adalah mengumpulkan informasi melalui proses penelitian, pengumpulan data sekunder dan melalui wawancara tidak langsung. Diharapkan dengan pengumpulan informasi yang ada dapat menemukan masalah utama yang terjadi.

2. Problem Situation Expressed

Berdasarkan data yang dihimpun secara lengkap dari wawancara dan observasi, atau dari sumber lain, kemudian ekspresikan situasi masalah dalam bentuk gambar. Sampai tahap ini fokus SSM masih menggambarkan situasi di dunia nyata.



Gambar 3.1 Tahapan metode SSM

Sajikan semua itu dalam bentuk gambar (*rich-picture*). *Rich Pictures* adalah sebuah gambaran yang digunakan untuk presentasi yang dapat menunjukkan permasalahan yang muncul, konflik yang ada serta kepentingan dari tiap-tiap bagian (Flood and Jackson, 1991). *Rich Picture* menggambarkan suatu masalah yang terjadi secara detail sehingga orang yang melihat gambar tersebut dapat memahami masalah yang terjadi dan faktor-faktor yang menjadi penyebabnya.

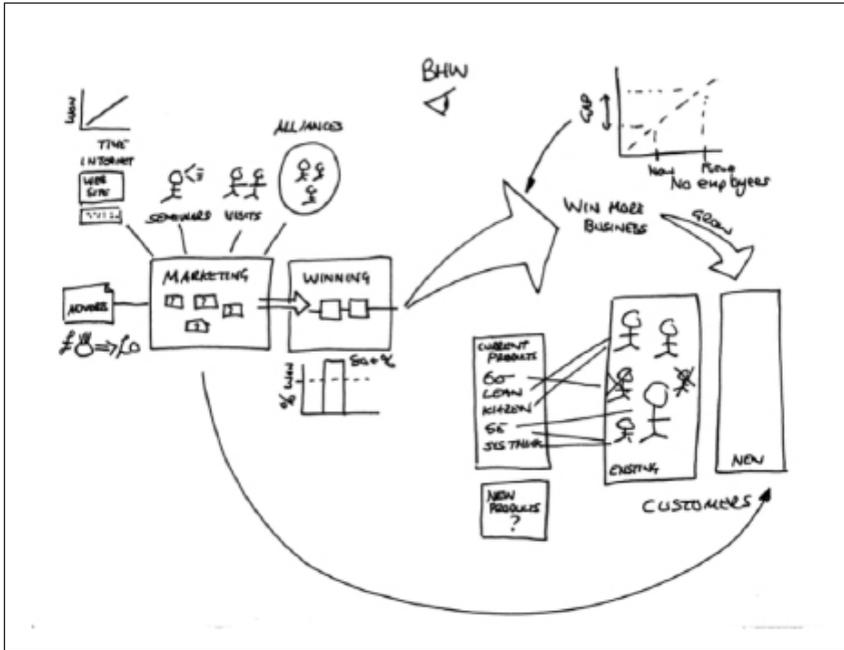
Gambar yang dibuat menyerupai gambar kartun, atau sketsa yang dibuat oleh kelompok atau tim mengenai situasi yang terjadi sesuai kondisi yang terjadi di dunia nyata. Konsep dari *Rich Picture* adalah *free-form*, yaitu di mana setiap anggota kelompok yang terlibat dapat menggunakan representasi apa pun yang mereka inginkan untuk mengilustrasikan keadaan nyata.

Mengekspresikan masalah yang dihadapi ini dapat menggambarkan hubungan antarfaktor yang mempengaruhi dan akibatnya dapat melihat keseluruhan sistem yang saling mengait satu dengan lainnya.

Contoh dari *Rich Pictures* dapat dilihat pada Gambar 3.2.

3. Root Definition

Setelah tergambar secara jelas permasalahan yang dihadapi, pada tahap ketiga ini mulai masuk ke *system thinking*, dengan membangun definisi yang berkaitan dengan situasi permasalahan. Istilah yang digunakan adalah *Root Definition* (RD) atau pendefinisian akar masalah. Caranya dengan menggunakan



Gambar 3.2 Contoh Rich Picture

alat identifikasi yang disebut CATWOE, yaitu suatu teknik menggunakan enam elemen untuk memetakan akar masalah. Teknik ini menggunakan analisis kalimat dari setiap *root definition* tersebut. CATWOE merupakan akronim dari komponen akar masalah, yakni *Customer, Actors, Transformation Process, Wetanschaung, Owners, dan Environment Constrains*. Uraian dari masing-masing komponen tersebut adalah sebagai berikut:

C	Customer	Setiap orang yang merasakan dampak dari keseluruhan sistem.
A	Actors	Individu yang berperan dalam melakukan aktifitas kunci di dalam sistem.
T	Transformation Process	Proses yang mengubah input menjadi output.
W	Wetanschaung	Cara pandang yang perlu difokuskan terhadap sistem.
O	Owners	Orang yang dapat memulai/memamatkan sistem.
E	Environment Constrains	Sistem yang lebih besar di mana sistem berada.

Dengan teknik ini, dapat dipetakan secara rinci komponen yang menjadi kunci dari akar masalah yang dihadapi.

4. Conceptual Modeling

Berdasarkan *root definition*, langkah selanjutnya adalah membangun model konseptual dalam menjalankan sistem. Tahap ini dilakukan tidak berdasarkan kondisi dunia nyata, melainkan dalam tataran *system thinking*. Model konseptual adalah representasi grafis dari perspektif pada RD.

Langkah pertama dalam menggambar model adalah mengidentifikasi semua kata kerja dalam RD yang dapat mewakili beberapa kegiatan. Untuk setiap kata kerja ada setidaknya satu kata benda atau kata ganti yang terkait (subjek

atau projek kosakata) yang menunjukkan siapa yang melakukan suatu kegiatan atau penerima kegiatan. Perlu juga diperhatikan rincian dari setiap kegiatan yang diidentifikasi untuk memastikan bagaimana, kapan, dan apa yang dilakukan.

5. Comparison of Models and Real World

Setelah diperoleh model konseptual, tahap kelima adalah membandingkan model konseptual dengan situasi dunia nyata. Secara khusus dapat dibandingkan dengan apa yang diekspresikan pada tahap kedua.

Dari perbandingan dapat dilihat apakah model konseptual dapat diselaraskan dengan realitasnya atau tidak. Jika belum sesuai, maka perlu penyesuaian pada model konseptualnya kembali. Apabila realitasnya bisa diimplementasikan maka proses selanjutnya adalah melakukan pengembangan intervensi dengan melakukan perubahan ke arah yang diinginkan.

6. Change

Berdasarkan langkah kelima, lakukan perubahan. Tahap ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan perubahan apa saja yang diinginkan secara sistemik dan masuk akal. Jika ada perbedaan maka dilakukan penyesuaian-penyesuaian hingga model konseptual sudah sesuai dengan situasi riil. Model dari hasil modifikasi akan menjadi rekomendasi model strategi intervensi untuk memperbaiki situasi.

7. Action to Improve the Problem Situation

Langkah terakhir melakukan rekomendasi-rekomendasi perbaikan terhadap prosedur yang lama.

Metodologi ini tidak serta merta memberikan solusi untuk masalah yang ada. Namun, metode ini merupakan jalur konsensus atau kesepakatan untuk bersama-sama bertindak maju. Pada kenyataannya, penerapan metode ini perlu peninjauan berkali-kali. Peninjauan dapat dilakukan pada setiap tahapan proses. Mungkin tidak mudah untuk menentukan hasil dari perubahan yang dilakukan, akan tetapi tahapan yang dilakukan akan menjadi alat dalam menjaga perubahan sesuai esensinya.

F. KARAKTERISTIK MASALAH YANG SESUAI DENGAN SSM

Pada dasarnya semua jenis persoalan dapat didekati dengan pendekatan sistem. Akan tetapi terdapat jenis-jenis permasalahan yang sangat cocok apabila diselesaikan menggunakan SSM. Menurut Eriyatno (1999) karakteristik masalah yang cocok menggunakan SSM memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- (1) Kompleks. Persoalan disebabkan oleh banyak faktor yang saling kait mengait satu dengan lainnya, sehingga begitu kompleksnya. SSM dirancang untuk menangani situasi yang kompleks yang berantakan, tidak terstruktur, tidak jelas atau tidak terstruktur.

- (2) Dinamis. Persoalan sangat dinamis, cepat berubah dan memiliki variasi yang sangat beragam karena pengaruh berbagai faktor. Situasi permasalahan yang melibatkan manusia yang sangat dinamis, sehingga tidak akan pernah selesai (*inquiry never ending*). Untuk itu diperlukan keseimbangan antarelemen yang dalam permasalahan tersebut dan terus disesuaikan dengan perubahan yang ada.
- (3) Probabilistik. Berlandaskan peluang-peluang yang paling mungkin terjadi dan sesuai.

Berdasarkan ketiga ciri tersebut, dapat dirancang suatu solusi yang memiliki sifat sebagai berikut.

- (1) Sibernetik, artinya berorientasi pada tujuan. Setiap tahapan dan aktivitas senantiasa difokuskan pada tujuan akhir yang menjadi pegangan atau prinsip pada semua aktivitas;
- (2) Holistik, yaitu cara pandang yang utuh terhadap kebutuhan sistem dari semua komponen serta keterkaitan satu dengan lainnya; dan
- (3) Efektif, sehingga solusi yang direkomendasikan dapat dioperasionalkan dalam kehidupan nyata, dan bukan hanya dalam tataran konseptual.

Berdasarkan karakteristik demikian, SSM merupakan sebuah implementasi *systems thinking* pada sistem aktivitas manusia. Dalam melakukan analisa terhadap *soft system*, masalah-masalah sosial/humaniora seperti politik, budaya, tata-nilai, estetika, dan lainnya, merupakan faktor-faktor yang perlu diikutsertakan dan

diperhatikan karena menyakut pendekatan perilaku. Nampak bahwa perbaikan sistem pendidikan yang melibatkan manusia dengan kompleksitas yang tinggi sangat sesuai untuk didekati dengan metode SSM ini. ■



Bab IV

Pengembangan Model Tata Kelola Pendidikan SMA dengan SSM

Pendidikan merupakan sebuah sistem kompleks yang melibatkan seluruh aktivitas manusia. Tidak ada aktivitas kehidupan manusia, apapun itu, yang tidak melibatkan aspek pendidikan. Karenanya pendidikan menjadi hal yang sangat penting dan menjadi perhatian dunia. Nelson Mandela mengungkapkan bahwa *“Education is the most powerful weapon we can use to change the world.”* Pendidikan menjadi senjata untuk melakukan perubahan dunia.

Begitu pentingnya pendidikan, upaya perbaikan terus dilakukan secara berkelanjutan dari berbagai segi. Bank Dunia (2019) menyebut tiga dimensi pendidikan untuk melihat krisis dunia dalam bidang pendidikan yakni; (1) Hasil pembelajaran buruk: tingkat rendah, ketimpangan tinggi, dan kemajuan yang lambat;

(2) Sekolah yang “menggagalkan” peserta didik; dan (3) Sistem yang pendidikan “menggagalkan” sekolah.

Inti dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan masih menghadapi permasalahan besar dan mendasar, yang jika dirunut, muara dari permasalahan itu adalah hasil pendidikan tidak menunjukkan kesesuaian dengan tujuannya. Inilah yang menurut Bank Dunia disebut sebagai krisis dalam dunia pendidikan.

Di Indonesia pendidikan masih menghadapi berbagai persoalan besar, yang apabila dikelompokkan terdapat dua hal besar yakni persoalan Kualitas dan Kesenjangan. Hal ini dapat dilihat dari berbagai indikator yang menjadi tanda kualitas yang rendah dan ketimpangan yang terjadi. Indikator tersebut antara lain:

Inti persoalan	Indikator	Uraian
Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai PISA yang masih di bawah rata-rata dan menunjukkan bahwa hanya 30% peserta didik yang mencapai kompetensi minimum dalam membaca; 	Kompetensi literasi dan numerasi yang rendah sebagai akibat kualitas pembelajaran yang rendah.
	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks Mutu Baik sekolah hanya 23,5% sekolah SMA; 	Tata kelola sekolah SMA yang tidak optimal.

Inti persoalan	Indikator	Uraian
	<ul style="list-style-type: none"> SMA yang terakreditasi A hanya 19,7%; 	Tata kelola sekolah SMA yang tidak optimal.
	<ul style="list-style-type: none"> Penggunaan teknologi di sekolah jauh tertinggal dari perkembangan di dunia nyata. 	Pembelajaran yang tidak optimal.
Kesenjangan	<ul style="list-style-type: none"> Kesenjangan kualitas antardaerah, yakni antara kota dan desa, antara Jawa dan Luar Jawa; 	Layanan dan kualitas pembelajaran tidak merata.
	<ul style="list-style-type: none"> Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang belum merata, di mana pendidikan merupakan salah satu indikator di dalamnya; 	Pembangunan sumber daya manusia tidak merata.

Ini adalah garis besar dari persoalan yang secara rinci diurai dalam tahapan SSM yang akan diulas dalam bab ini.

Kondisi tersebut makin menghadapi tantangan berat ketika memasuki era yang penuh dengan ketidakpastian. Zaman kini memasuki era yang tidak menentu, serba mudah berganti, tidak jelas, kompleks, dan ambigu. Zaman ini didefinisikan sebagai VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Hal ini makin kompleks dengan munculnya pandemi yang melanda dunia. Pandemi mau tidak mau mengubah tatanan kehidupan manusia, menuju tatanan baru yang berbeda dari sebelumnya. Sistem pendidikan terdampak secara nyata dan perlu menyesuaikan diri secara inovatif. Menghadapi kondisi demikian, perlu penataan dan perbaikan dalam berbagai aspek, salah satunya dalam tata kelola pendidikan.

A. KARAKTERISTIK LAYANAN PENDIDIKAN

Pendidikan merupakan sebuah upaya terencana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Semua negara di dunia menjadikan pendidikan sebagai sebuah upaya untuk melakukan perubahan ke arah kehidupan yang lebih baik. Karakteristik layanan pendidikan dapat disajikan dalam bahasan berikut.

1. Pendidikan sebagai layanan publik

Pendidikan merupakan salah satu jenis layanan publik yang ditujukan untuk seluruh warga negara tanpa kecuali. Konstitusi dengan tegas menyebutkan bahwa pendidikan merupakan hak seluruh warga negara. Dengan demikian, layanan pendidikan memiliki karakteristik yang terus mengalami pergeseran mengikuti perubahan tatanan layanan publik, antara lain sebagai berikut:

- Layanan publik yang semula diberikan untuk menyelesaikan persoalan (*Problem Based Service*) bergeser ke layanan yang sesuai dengan kebutuhan (*Right Based Services*);

- Layanan publik yang semula berbasis aturan (*Rules Based Approaches Outcome*) berubah pada orientasi pendekatan (*Oriented Approaches*);
- Layanan publik yang bersifat *Public Management* berubah ke *Public Governance*;
- Dari bentuk pelayanan kepada publik menjadi pelayanan informasi diferensial dan saling ketergantungan.

Pergeseran ini pun akan terjadi di dunia pendidikan. Perbaikan dari semua aspek secara simultan harus terus dilakukan untuk menjaga adaptabilitas penyelenggaraan pendidikan melalui upaya-upaya inovatif. Kendati demikian, dalam implementasi kebijakan, terdapat komponen implementasi yang penting untuk selalu dijaga, antara lain:

- tujuan yang jelas;
- hubungan kausalitas input output dari kebijakan; dan
- hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan hasil-hasil yang dicapai.

Selain sebagai lembaga layanan publik, kelembagaan sekolah merupakan bentuk organisasi yang tersusun atas pola-pola perilaku, peran-peran, dan relasi antarorang, sebagai cara mengikat secara bersama untuk tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial yang bersifat dasar (Hendropuspito, 1989). Hal ini berarti, kelembagaan pendidikan merupakan seperangkat hubungan norma-norma, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai nyata yang terpusat pada kebutuhan-kebutuhan sosial dan serangkaian tindakan penting dan berulang (Wibowo, 2011).

2. Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen pendidikan dalam tataran operasional di satuan pendidikan menganut prinsip *School-Based Management* atau Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang secara luas berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada manajemen sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya sendiri (Pratiwi, 2016). Di sini, kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan otoritas pemerintah

Strategi dalam implementasi MBS meliputi: (a) kurikulum yang bersifat inklusif; (b) proses pembelajaran yang efektif; (c) lingkungan sekolah yang mendukung; (d) sumber daya yang berasas pemerataan; dan (e) standarisasi dalam hal-hal tertentu, monitoring, evaluasi, dan tes.

Terdapat dua hal penting dalam MBS yakni otonomi dan partisipasi. Keduanya menjadi kekuatan setiap satuan pendidikan untuk dapat mandiri dalam menjalankan proses pendidikan. Otonomi, bukan hanya merupakan kewenangan manajerial melainkan segala hal di dalam sekolah yang dikelola secara kolaboratif. Kolaborasi internal ke depan menjadi kekuatan yang mutlak perlu dikembangkan sebagai prasyarat dari efektivitas proses pendidikan.

Adapun partisipasi merupakan peran serta seluruh *stakeholders* dalam mengembangkan sekolah agar mampu memenuhi daya dukung input secara memadai dan menjalankan proses pendidikan secara optimal.

3. Layanan Pendidikan SMA

Sekolah Menengah Atas adalah salah satu bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan umum pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari Sekolah Menengah Pertama (SMP), Madrasah Tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama/setara SMP atau MTs.

Berdasarkan ketentuan tersebut, SMA pada hakikatnya merupakan satuan pendidikan yang berfungsi untuk menyelenggarakan “pendidikan bersifat umum”, yaitu pendidikan yang menyediakan kurikulum dengan sejumlah bahan kajian dan pelajaran untuk mengembangkan pola pikir rasional dan kemampuan intelektual umum. Melalui pendidikan umum, peserta didik diharapkan dapat memiliki kemampuan meng gali, mengolah, dan menggunakan informasi (*well-informed person*) yang dimuat dalam berbagai bahan kajian dan pelajaran melalui pemikiran dan diskusi rasional.

Dengan demikian, pendidikan bersifat umum berbeda dengan pendidikan yang menekankan pada sifat profesional, vokasional, dan teknikal. Dalam konteks universal, bahan kajian dan pelajaran bagi satuan pendidikan bersifat umum dikelompokkan ke dalam bidang keilmuan: *Humanities* (Humaniora); *Language & Arts* (Bahasa dan Seni); *Mathematics* (Matematika); *Natural Sciences* (Ilmu-ilmu Alam); dan *Social Sciences* (Ilmu-ilmu Sosial).

Berdasarkan kajian regulasi, fungsi SMA diselenggarakan sebagai berikut.

- a. meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai keimanan, akhlak mulia, dan kepribadian luhur;
- b. meningkatkan, menghayati, dan mengamalkan nilai-nilai kebangsaan dan cinta tanah air;
- c. mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. meningkatkan kepekaan dan kemampuan mengapresiasi serta mengekspresikan keindahan, kehalusan, dan harmoni;
- e. menyalurkan bakat dan kemampuan di bidang olahraga, baik untuk kesehatan dan kebugaran jasmani maupun prestasi; dan
- f. meningkatkan kesiapan fisik dan mental untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi dan/atau untuk hidup mandiri di masyarakat.

Sedangkan tujuan pendidikan di SMA adalah membentuk peserta didik menjadi insan yang:

- a. beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, dan berkepribadian luhur;
- b. berilmu, cakap, kritis, kreatif, dan inovatif;
- c. sehat, mandiri, dan percaya diri; dan
- d. toleran, peka sosial, demokratis, dan bertanggung jawab.

Rumusan fungsi dan tujuan SMA ini dimaksudkan dalam rangka mengantarkan peserta didik mampu hidup produktif dan beretika dalam masyarakat majemuk, serta menjadi warga negara yang taat hukum dalam konteks kehidupan global yang senantiasa berubah.

Peserta didik SMA adalah mereka yang berusia antara 16 dan 18 tahun di mana pada usia ini sedang berada pada fase remaja. Masa remaja (*adolescence*) adalah periode peralihan atau perkembangan dari masa kekanakan (*childhood*) menuju masa dewasa (*adulthood*). Seseorang yang berada pada masa remaja ini ditandai antara lain dengan pubertas (keinginan untuk mendekat ke lawan jenis) dan pencarian jati diri.

Masa remaja usia 16 – 18 tahun menurut teori perkembangan berada pada masa remaja yang sangat berdekatan dengan gejolak, stres, pubertas, dan tingkat kemampuan berpikir abstrak dan memaknai suatu obyek tanpa memerlukan fisiknya atau bahkan pengalaman sebelumnya.

Banyak hal perlu dipertimbangkan dalam upaya pengembangan diri bagi peserta didik usia SMA. Pink (2006) menyebut era ke depan sebagai "*conceptual era*" atau era konseptual, di mana setiap orang perlu memiliki "*Six High-Concept And High-Tought Senses In The Conceptual Age*". Ini pula yang harus dikuasai peserta didik SMA sebagai sebuah cara pandang yang harus dikembangkan di sekolah.

Keenam kompetensi di era konseptual tersebut adalah bahwa dalam melakukan kehidupan, tidak cukup hanya dengan hal formalistik yang selama ini menjadi fokus. (1) Bukan hanya mengutamakan fungsi, melainkan dibutuhkan "*Desain*"; (2) Bukan hanya mengutamakan argumen, melainkan dibutuhkan "*Kisah*"; (3) Bukan hanya mengutamakan fokus, melainkan dibutuhkan "*Simponi*"; (4) Bukan hanya mengutamakan logika, melainkan dibutuhkan "*Empati*"; (5) Bukan

hanya mengutamakan keseriusan, melainkan dibutuhkan “Bermain”; dan (6) Bukan hanya mengutamakan akumulasi, melainkan dibutuhkan “Makna”. Hal demikian harus disadari sebagai sebuah pandangan baru dalam menyiapkan anak remaja hidup di zamannya.

B. PRINSIP PENGEMBANGAN MODEL

Mengacu pada konsep tata kelola sekolah sebagai layanan publik yang mandiri, pengembangan model tata kelola SMA perlu dilakukan secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan bentuk layanan publik yang dinamis dan mengikuti perkembangan zaman.

Untuk itu, langkah yang perlu ditempuh dalam pengembangan model, salah satunya dengan menggunakan pendekatan sistem. Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling sesuai untuk menjadi solusi dari permasalahan pendidikan yang kompleks, tak menentu, dan melibatkan banyak sekali faktor yang berpengaruh.

Dengan mempertimbangkan seluruh komponen dalam sistem, diharapkan model yang dikembangkan dapat memberi gambaran utuh yang lebih mendekati aktivitas nyata dalam dunia pendidikan. Secara keseluruhan, pendekatan sistem dapat dipandang dari berbagai segi, yakni:

- Meliputi komponen Input, Proses, dan Output. Dalam tata kelola SMA perlu dilihat apa saja yang menjadi faktor input, proses, dan output dari sistem tata kelola tersebut;
- Berorientasi sibermetik yakni berorientasi pada tujuan, bukan

berorientasi pada masalah. Fokus penataan sistem tata kelola diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Berbagai masalah yang terjadi terus diminimalisasi agar tidak menghambat pencapaian tujuan;

- Dalam pandangan yang menyeluruh (holistik) yakni utuh, totalitas, terintegrasi, sinergi, dalam gambaran sebuah *big picture-puzzle*;
- Efektif, sesuai dengan tujuan. Dengan fokus pada tujuan, maka langkah yang dilakukan seefektif mungkin untuk mendapatkan model yang sangat optimal;
- Pendekatan Sistem-Sub Sistem, dan Sub-Sub Sistem. Pengelompokan dalam sub-sistem dilakukan untuk memudahkan melihat bangunan utuh sistem tata kelola.

Hal itu menjadi prinsip yang dipegang dalam mengembangkan model tata kelola SMA yang disajikan dalam buku ini. Langkah teknisnya dan tahapannya dilakukan dengan metodologi SSM sebagaimana ditampilkan pada bagian berikut.

C. TAHAPAN PENGEMBANGAN MODEL TATA KELOLA SMA DENGAN SSM

Dari uraian tentang tata kelola SMA di atas, dapat ditarik kesimpulan perlunya pengembangan model untuk mendapatkan model tata kelola baru yang lebih optimal. Berdasarkan model awal yang ada saat ini, perlu dilakukan pengembangan berdasarkan permasalahan yang ada, tantangan yang dihadapi, landasan teori, kemudian dilakukan pengembangan model dengan tahapan SSM, yakni sebagai berikut:

1. Pemetaan Masalah

Pendidikan SMA menghadapi dua masalah besar, yakni soal kualitas dan kesenjangan. Kualitas dimaksud adalah hasil pendidikan. Sedangkan kesenjangan adalah perbedaan hasil pendidikan antara kota dan desa, Jawa dan luar Jawa. Dari dua persoalan utama tersebut, kemudian dikelompokkan dalam alur input-proses-hasil, serta tata kelola.

Secara lengkap masalah yang dapat diidentifikasi dari pendidikan SMA ditampilkan secara skematis pada Gambar 4.1. Secara terurai sebagai berikut:

(1) Masalah dalam Hasil Pendidikan

Permasalahan yang dihadapi dalam hasil pendidikan antara lain:

- (a) Masih rendahnya kualitas hasil belajar yang ditunjukkan oleh:
 - (1) Rendahnya hasil penilaian oleh pemerintah yakni ujian nasional;
 - (2) Nilai PISA yang masih di bawah rata-rata dan menunjukkan bahwa hanya 30% peserta didik yang mencapai kompetensi minimum dalam membaca;
 - (3) Kualitas hasil pendidikan tidak merata.
- (b) Karakter siswa yang masih perlu ditingkatkan.

(2) Masalah dalam Proses Pendidikan

Dalam proses pendidikan terdapat tiga masalah yang bermuara pada tidak tercapainya hasil pendidikan, yakni:

(a) Kualitas proses pembelajaran

Kualitas pembelajaran belum optimal dan tidak merata. Hal ini berdampak pada rendahnya hasil pendidikan.

(b) Iklim/suasana/lingkungan sekolah

Iklim di sekolah belum menunjukkan suasana belajar dan lingkungan sekolah yang belum memadai sebagai lingkungan yang aman, nyaman, dan menyenangkan bagi siswa.

Keterbatasan sarana prasarana dasar di sekolah, seperti sanitasi sekolah dan ruang aktivitas siswa menjadi salah satu persoalan. Demikian pula dengan penguatan budaya sekolah yang kurang mendapat perhatian.

(c) Penggunaan TIK dalam pembelajaran

Sumber belajar berbasis TIK menjadi sumber belajar yang sangat penting dalam pembelajaran masa kini dan ke depan. Oleh karena itu pembelajaran berbasis TIK merupakan sebuah keniscayaan. Sementara kondisi saat ini, proses pembelajaran belum memanfaatkan TIK secara optimal karena berbagai keterbatasan.

(3) Masalah dalam Input Pendidikan

Masalah dalam input pendidikan meliputi semua komponen yang dibutuhkan untuk terlaksananya proses pendidikan.

(a) Kecukupan dan Kualitas GTK

Hasil pendidikan sangat ditentukan oleh jumlah dan kualitas guru dan tenaga kependidikan yang memadai. Secara nasional, rasio guru berbanding siswa berdasarkan data Dapodik di awal tahun 2020 cukup baik, yakni 1: 16, dan sekolah berbanding guru 1: 22. Namun hal ini masih menghadapi persoalan yang perlu mendapat perhatian, yakni:

- (1) Terjadi ketimpangan kecukupan guru antara sekolah di kota dan desa, dan di Jawa dan luar Jawa.
- (2) Masih rendahnya kompetensi guru yang ditunjukkan dengan hasil Uji Kompetensi Guru yang juga disebabkan belum optimalnya pola pelatihan yang dijalankan;
- (3) Data kecukupan guru tiap sekolah selalu berubah karena jumlah rombel yang tidak ajeg dan tidak ada patokan;
- (4) Sulitnya menentukan jumlah kebutuhan guru secara optimal tiap sekolah mengingat jumlah rombel tidak ajeg.

(b) Masalah Kurikulum

Penerapan kurikulum di SMA masih menghadapi masalah dalam tataran implementasi. Secara umum masalah yang dihadapi antara lain:

- (1) Ketidakesesuaian antara dokumen kurikulum dengan implementasi;
- (2) Penguasaan GTK terhadap keselarasan implementasi kurikulum dengan ide, desain dan dokumen kurikulum yang masih lemah;
- (3) Konteks lokal sekolah tidak dioptimalkan dalam kurikulum.

(c) Masalah Pendanaan

Dalam pendanaan terdapat berbagai permasalahan, antara lain:

- (1) Sebagian besar sekolah mengalami keterbatasan dana, dan ketergantungan pada dana bantuan pemerintah;
- (2) Kurangnya inovasi dan kreativitas dalam penggalangan dana;
- (3) Fungsi perencanaan keuangan belum optimal;
- (4) Tata kelola keuangan sekolah masih lemah;
- (5) Akuntabilitas keuangan yang belum optimal.

(d) Pemenuhan Sarana Prasarana

Dukungan sarana prasarana sangat berpengaruh pada kualitas pendidikan. Selama ini terdapat berbagai persoalan antara lain:

- (1) Tidak terpenuhinya kecukupan sarana prasarana sekolah karena terbatasnya bantuan pemerintah dalam bidang sarana prasarana dan sulitnya penggalangan dana masyarakat untuk mendukung pendidikan;
- (2) Terjadi ketimpangan kecukupan sarana prasarana antara sekolah di kota dan desa dan di Jawa dan luar Jawa;
- (3) Tidak dapat ditentukan kecukupan sarana prasarana secara pasti mengingat jumlah siswa dan rombel yang terus berubah dan tidak ajeg;
- (4) Minimnya dukungan masyarakat terhadap upaya pemenuhan sarana prasarana sekolah baik yang bersifat sarpras pendukung akses maupun pendukung mutu;
- (5) Kuatnya anggapan bahwa kualitas pendidikan sangat bergantung pada kecukupan sarana prasarana;
- (6) Sekolah bergantung pada pemerintah dalam pemenuhan segala kebutuhan seperti sarpras;
- (7) Kepemilikan sarana yang tidak *up to date*.

(e) Masalah dalam Tata Kelola Sekolah

Masalah dalam input, proses, dan hasil perlu ditangani dengan tata kelola yang profesional dan inovatif. Dalam pengelolaan pendidikan dan satuan pendidikan dihadapi masalah antara lain:

- (1) Kesulitan pemerintah dan satuan pendidikan dalam memenuhi kecukupan input, mewujudkan proses yang berkualitas, dan memantau ketercapaian hasil, karena keterbatasan sumberdaya;
- (2) Sekolah tidak memiliki patokan jumlah siswa yang optimal dilayani sehingga menyulitkan penghitungan faktor input seperti jumlah guru, sarana, dana, dan lainnya. Sekolah yang dianggap favorit cenderung menambah jumlah siswa dengan harapan nilai bantuan pemerintah akan lebih tinggi. Sementara sekolah kecil akan terus kekurangan siswa. Hal ini berakibat:
 - (i) Jumlah rombel tiap sekolah terus berubah, terutama di sekolah yang dianggap favorit. Di sekolah kecil justru berkurang. Hal ini menyulitkan proses perencanaan;
 - (ii) Kebutuhan guru berubah-ubah tidak dapat ditentukan secara pasti karena perubahan rombel;
 - (iii) Kebutuhan prasarana dan sarana tiap sekolah berubah-ubah karena perubahan rombel;

- (iv) Kesulitan dalam penemuan standar nasional pendidikan yang bersifat kaku dan berorientasi syarat formal.
- (3) Manajemen sekolah belum fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran dan mewujudkan iklim sekolah yang kondusif;
- (4) Tata kelola sekolah kaku dan selalu bergantung pada aturan pemerintah yang berakibat tidak menyesuaikan dengan kondisi anak dan konteks lokal;
- (5) Tidak sinkronnya antara kebijakan pusat dan daerah dalam tata kelola pendidikan, dan dampak regulasi belum optimal;
- (6) Masih lemahnya komponen dalam tata kelola sekolah, seperti *strong leadership*, dan kolaborasi internal. Hal ini belum dianggap sebagai faktor yang menentukan dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi.
- (7) Lemahnya manajemen sekolah dalam penggalang partisipasi masyarakat;
- (8) Manajemen sekolah belum optimal dalam memanfaatkan TIK untuk optimalisasi tata kelola satuan pendidikan.

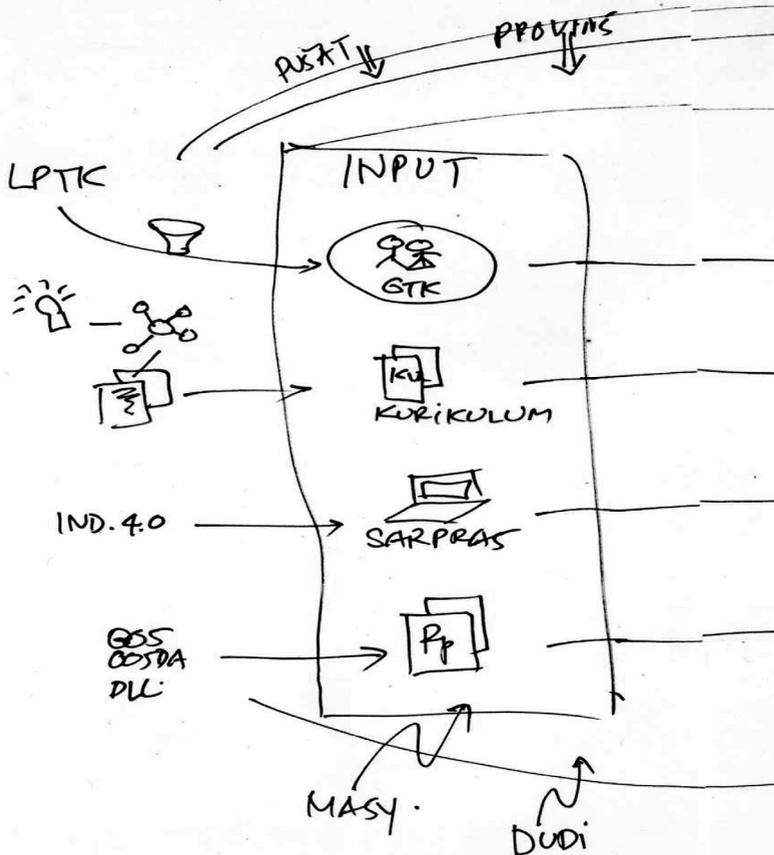
Persoalan inilah yang dihadapi di dunia pendidikan saat ini yang perlu menjadi perhatian semua pihak.



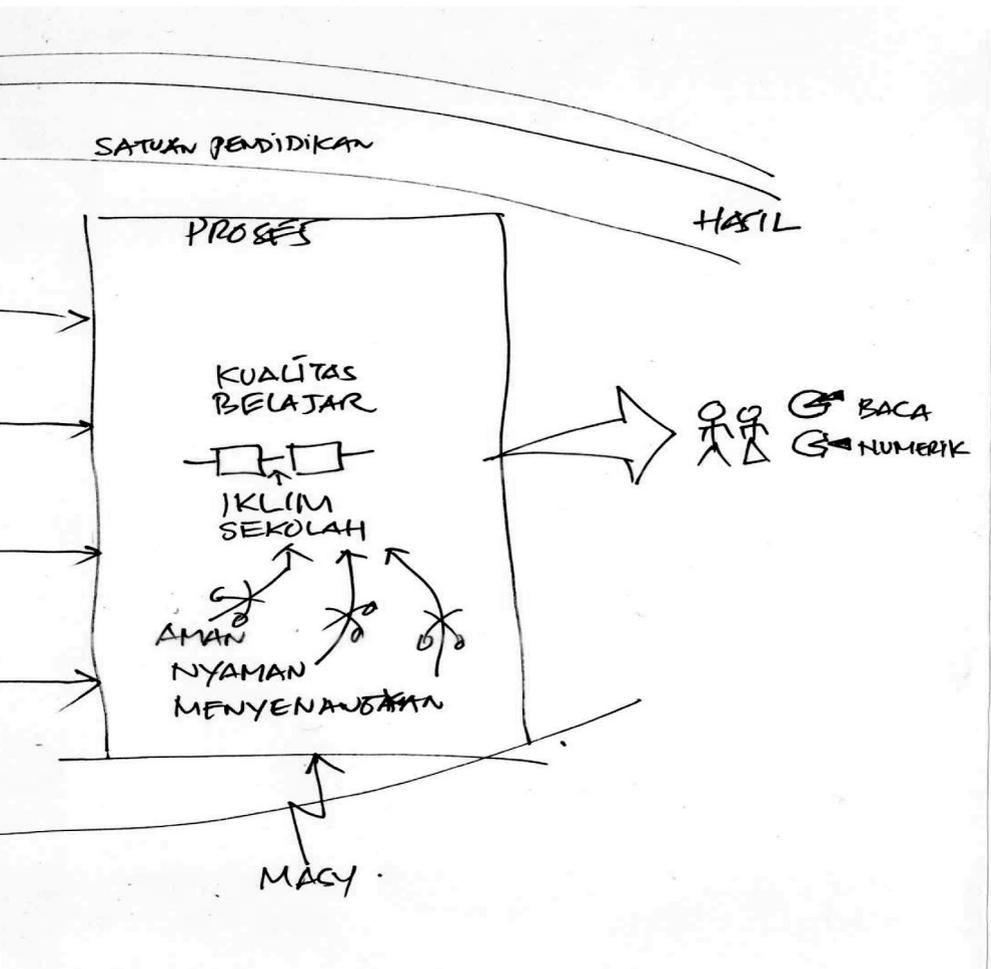
Gambar 4.1. Pemetaan masalah pendidikan SMA berdasarkan alur Input-Proses dan Output

2. Gambaran Masalah

Berdasarkan masalah yang dihipunkan dapat digambarkan dalam bentuk *rich-picture* sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. *Rich picture* berdasarkan masalah pendidikan



3. Definisi Akar

Berdasarkan *rich picture*, dapat difeniskan *Root Definition* (RD) berdasarkan identifikasi dengan teknik CATWOE. Secara terurai sebagai berikut:

C	Customer	<ul style="list-style-type: none">• Peserta Didik;• Orang tua
A	Actors	<ul style="list-style-type: none">• Guru/Tenaga Kependidikan• Kepala Sekolah• Pengawas• Pejabat pemerintah
T	Transformation Process	<ul style="list-style-type: none">• Guru melakukan proses pembelajaran untuk menghasilkan peserta didik dengan kompetensi yang disyaratkan• Sekolah secara kolaboratif mewujudkan suasana sekolah menjadi tempat yang aman, nyaman, dan menyenangkan;• Pengawas melakukan <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i>;• Pejabat pemerintah memastikan proses pembelajaran berjalan optimal.

W	Wetanschaung	<p>Cara pandang:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fokus pada kognitif siswa dominan ketimbang karakter; • dijalankan secara hierarkis; • Sekolah bergantung pada pemerintah;
O	Owners	<p>Orang yang dapat memulai/memati-kan sistem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pejabat Pemerintah/lembaga penyelenggara; • Kepala Sekolah
E	Environment Constrains	<p>Sistem yang lebih besar di mana sistem berada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem pemerintahan • Tatanan sosial masyarakat

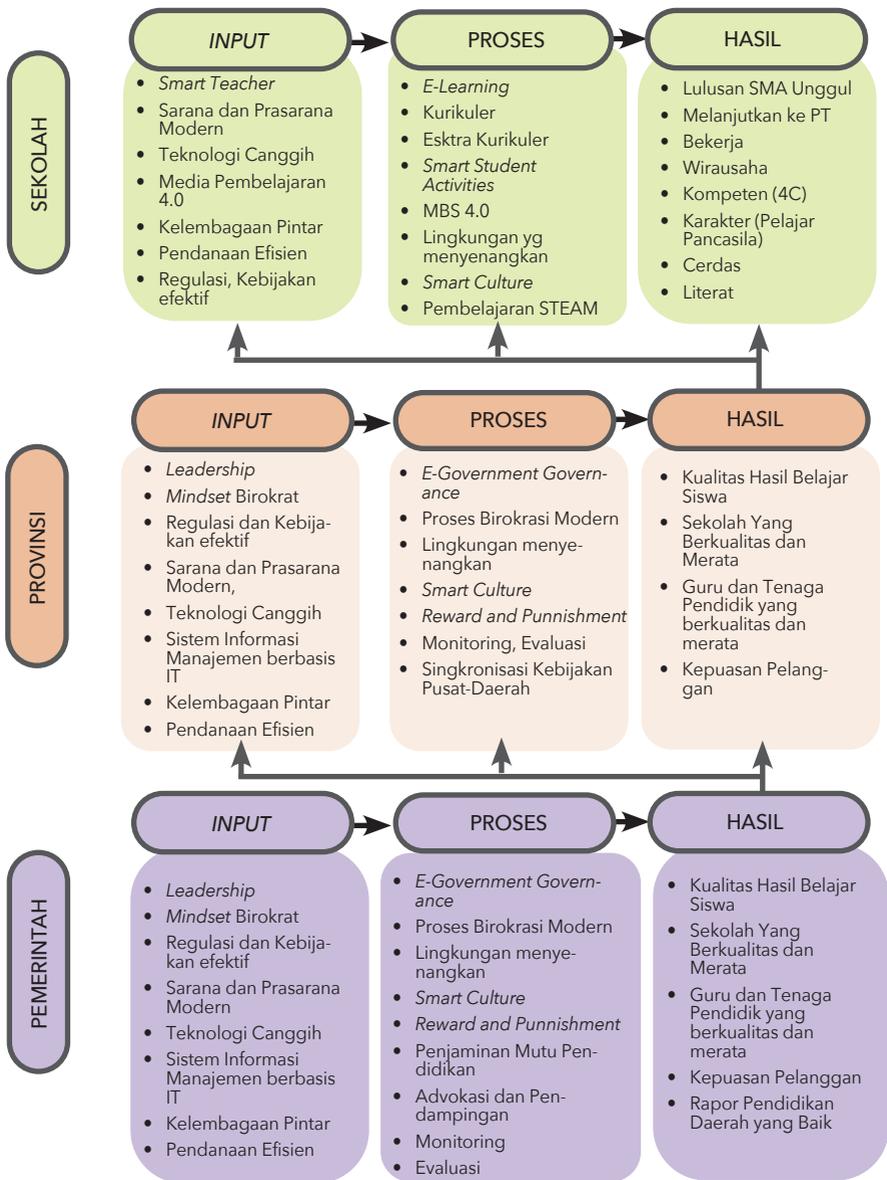
Berdasarkan teknik CATWOE tersebut dapat didefinisikan sosok kunci dari masing-masing komponen yang berpengaruh terhadap sistem pendidikan. Sehingga, dapat dipetakan secara konseptual bagaimana model yang ideal untuk memperbaiki sistem pada masing-masing komponen.

Dengan cara demikian, dapat digambarkan bagaimana upaya mengembangkan model yang lebih luas dan lebih baik dari keadaan nyata saat ini.

4. Model Konseptual

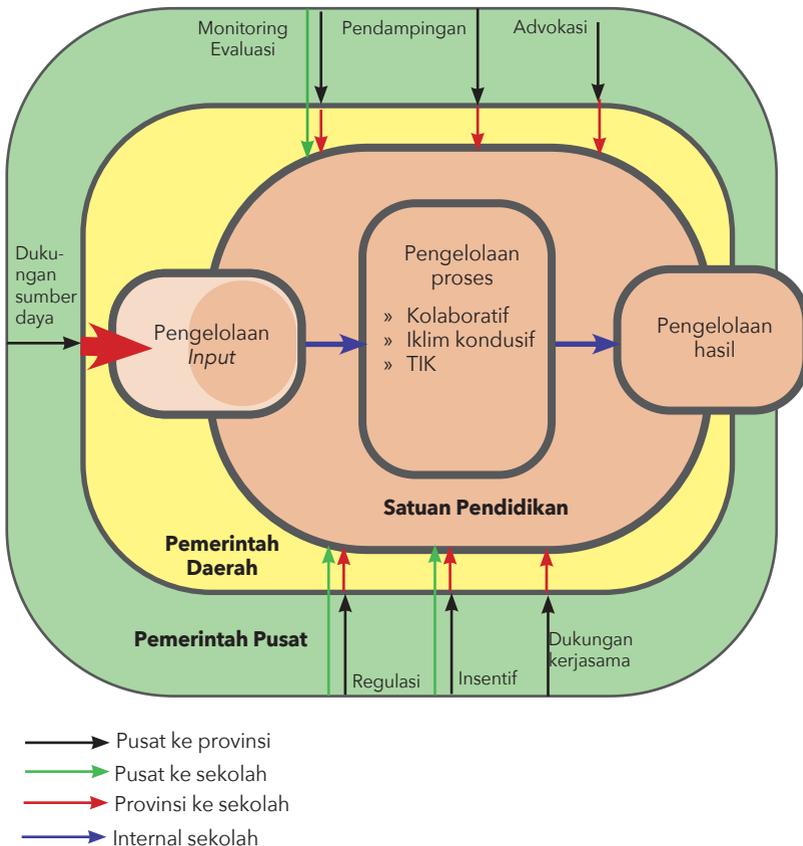
Berdasarkan *Root Definition* kemudian dilakukan pembuatan model awal sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.3. Berdasarkan model awal tersebut kemudian dirancang Model Konseptual SMA Negeri (Gambar 4.4a) dan SMA Swasta (Gambar 4.4b). Model konseptual ini dilandaskan prinsip yang mengacu pada perbaikan dari masalah di dunia nyata, sebagai berikut:

1. Pemenuhan kecukupan dan kualitas input satuan pendidikan menjadi tanggungjawab utama satuan pendidikan, didukung oleh pemerintah provinsi/lembaga penyelenggara pendidikan dengan mengacu pada kebijakan nasional pendidikan;
2. Penguatan proses pendidikan dilakukan secara kolaboratif di internal sekolah berfokus pada kualitas hasil belajar siswa, dengan optimalisasi TIK;
3. Peningkatan iklim belajar yang kondusif menjadikan sekolah aman, nyaman dan menyenangkan menjadi tanggungjawan satuan pendidikan, didukung pemerintah dan *stakeholder* lainnya;
4. Pencapaian hasil belajar dipantau, dievaluasi dan ditindaklanjuti secara berkelanjutan oleh satuan pendidikan, pemerintah provinsi dan pemerintah pusat;
5. Perbaikan kualitas regulasi oleh pemerintah pusat dan pemerintah provinsi sesuai kewenangannya;
6. Dilakukan advokasi, pendampingan, pemberian insentif dan dorongan kerjasama oleh pemerintah pusat dan pemerintah provinsi sesuai kewenangannya.



Gambar 4.3. Model awal Pengembangan Tata Kelola SMA

Model Konseptual Tata Kelola Pendidikan SMA Negeri



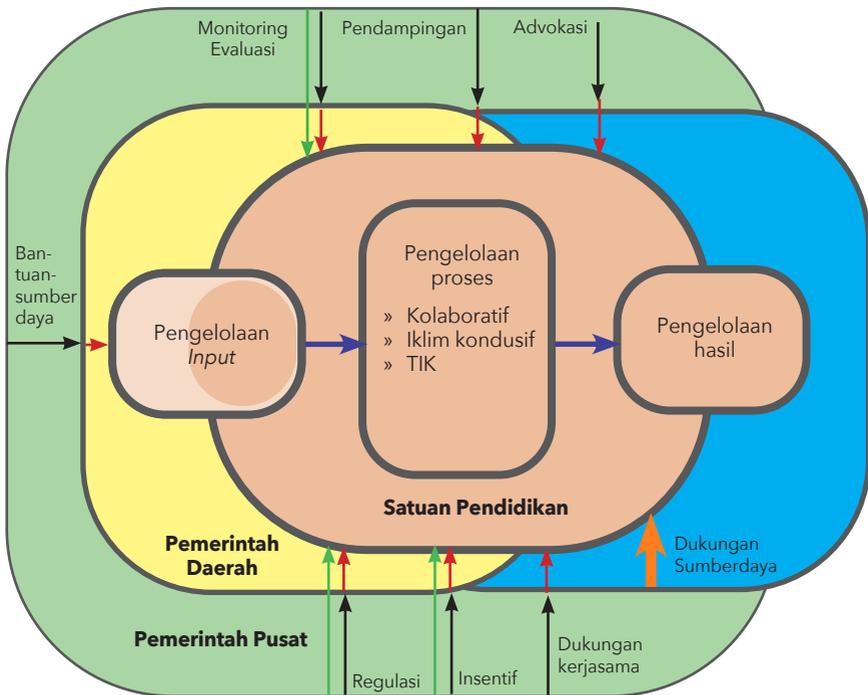
Gambar 4.4a. Model Konseptual Tata Kelola SMA Negeri

Penjelasan

Model Konseptual tata kelola SMA terdiri atas pengelolaan oleh Pemerintah Pusat (lingkaran hijau) Pemerintah Provinsi (lingkaran kuning) dan Satuan Pendidikan (lingkaran coklat). Tata kelola dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Satuan pendidikan bertanggungjawab penuh dalam: (1) pemenuhan input secara memadai; (2) Terwujudnya Proses optimal; dan (3) tercapainya hasil pendidikan; di satuan pendidikannya;
2. Pemerintah Daerah Provinsi:
 - membuat regulasi teknis untuk satuan pendidikan di wilayahnya;
 - melakukan pendampingan, advokasi, dan monitoring evaluasi kepada satuan pendidikan di wilayahnya sesuai kewenangannya;
 - memberikan DUKUNGAN berupa sumber daya pemenuhan input, insentif, dan dukungan kerjasama kepada satuan pendidikan di wilayahnya sesuai kewenangannya;
3. Pemerintah Pusat:
 - membuat regulasi dan NSPK pendidikan, serta melakukan monitoring evaluasi bagi provinsi dan satuan pendidikan;
 - melakukan pendampingan, advokasi dan dukungan kerjasama kepada provinsi;
 - memberikan DUKUNGAN berupa sumber daya pemenuhan input, insentif, dan dukungan kerjasama kepada provinsi dan atau satuan pendidikan sesuai kewenangannya (satuan pendidikan daerah khusus).

Model Konseptual Tata Kelola Pendidikan SMA Swasta



- Pusat ke provinsi
- Pusat ke sekolah
- Provinsi ke sekolah
- Lembaga/yayasan ke sekolah
- Internal sekolah

Gambar 4.4b. Model Konseptual Tata Kelola SMA Swasta

Penjelasan

Model Konseptual tata kelola SMA terdiri atas pengelolaan oleh Pemerintah Pusat (lingkaran hijau) Pemerintah Provinsi (lingkaran kuning), Yayasan/Lembaga (lingkaran biru) dan Satuan Pendidikan (lingkaran coklat). Tata kelola dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Satuan pendidikan bertanggung jawab penuh dalam: (1) pemenuhan input secara memadai; (2) Terwujudnya Proses optimal; dan (3) tercapainya hasil pendidikan; di satuan pendidikannya;
2. Pemerintah Daerah Provinsi:
 - membuat regulasi teknis satuan pendidikan di wilayahnya;
 - melakukan pendampingan, advokasi, dan monitoring evaluasi satuan pendidikan di wilayahnya sesuai kewenangannya;
 - memberikan BANTUAN sumber daya pemenuhan input, insentif, dan dukungan kerja sama satuan pendidikan swasta di wilayahnya sesuai kewenangannya;
3. Lembaga Penyelenggara Pendidikan Swasta:
 - membuat regulasi teknis dan penjaminan mutu satuan pendidikan yang dikelolanya;
 - memberikan DUKUNGAN sumber daya pemenuhan input, insentif, dan dukungan kerja sama kepada satuan pendidikan yang dikelolanya;
4. Pemerintah Pusat:
 - membuat regulasi dan NSPK pendidikan, serta melakukan monitoring evaluasi bagi provinsi dan satuan pendidikan;
 - melakukan pendampingan advokasi dan dukungan kerja sama kepada provinsi;
 - memberikan BANTUAN berupa sumber daya pemenuhan *input*, insentif, dan dukungan kerja sama kepada lembaga penyelenggara pendidikan atau satuan pendidikan swasta sesuai kewenangannya (satuan pendidikan daerah khusus).

5. Perbandingan model dengan dunia nyata

Pada tahap kelima adalah membandingkan antara kondisi masalah sebagaimana diekspresikan di tahap pertama dan ke dua dengan model konseptual yang dibuat. Perbandingan dibuat dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Aspek	Dunia Nyata	Model
Input	Guru <ul style="list-style-type: none"> » Alokasi Pusat » Distribusi oleh Provinsi » Pelatihan bersifat <i>top down</i> 	Guru <ul style="list-style-type: none"> » Alokasi Pusat berbasis TIK » Distribusi oleh Provinsi berbasis TIK » Pelatihan bersifat kolaboratif di sekolah
	Kurikulum <ul style="list-style-type: none"> » Implementasi kurikulum mengikuti juknis pemerintah pusat » Cenderung seragam » Kebijakan berbasis kompetensi, tapi implementasinya masih berbasis materi 	Kurikulum <ul style="list-style-type: none"> » Implementasi kurikulum tanggung jawab sekolah menyesuaikan dengan konteks lokal; » Didorong beragam; » Dipastikan fokus pada kompetensi siswa
	Sarpras <ul style="list-style-type: none"> » Sekolah Negeri dan swasta bergantung pada Pemerintah; » Pemenuhan sarpras melalui partisipasi dan kerjasama kurang mendapat perhatian » Sekolah tidak merasa bertanggungjawab untuk memenuhi secara mandiri 	Sarpras <ul style="list-style-type: none"> » Sekolah Negeri tanggung-jawab sekolah dan Provinsi; » Sekolah Swasta tanggung jawab sekolah dan Yayasan/Lembaga, Provinsi membantu; » Pemenuhan didorong melalui partisipasi dan kerjasama didukung oleh Pemerintah
	Pendanaan <ul style="list-style-type: none"> » Bergantung pada Pemerintah » Tata kelola keuangan kurang diperhatikan » RKAS belum optimal 	Pendanaan <ul style="list-style-type: none"> » Didorong mandiri, pemerintah mendukung » Tata kelola keuangan berbasis IT menjadi alat kontrol dan pembinaan » RKAS menjadi kunci perencanaan

Aspek	Dunia Nyata	Model
Proses	Iklim Sekolah » Masih berbasis standar » Sanitasi belum menjadi fokus sekolah » UKS belum optimal » Kolaborasi belum menjadi budaya sekolah » Interaksi sosial belum optimal » Layanan terhadap aktivitas siswa cenderung seragam	Iklim Sekolah » Sanitasi menjadi fokus sekolah » Optimalisasi UKS sebagai aktivitas siswa » Kolaborasi didorong untuk menjadi budaya sekolah » Optimalisasi Interaksi sosial » Layanan terhadap aktivitas siswa beranekaragam
	Kualitas pembelajaran » Masih berpusat pada guru » Cenderung berorientasi pada materi bukan kompetensi » pemanfaatan sarana pembelajaran belum optimal » Penilaian berorientasi pada hasil	Kualitas pembelajaran » Didorong untuk berpusat pada siswa » Fokus pada kompetensi bukan pada materi » Optimalisasi sarana pembelajaran » Penilaian berorientasi pada proses dan hasil
	TIK pembelajaran » Pemanfaatan TIK dalam pembelajaran belum optimal	TIK pembelajaran » Optimalisasi TIK dalam pembelajaran
Hasil	Standar Kompetensi Lulusan » Berorientasi pada ijazah bukan pada kompetensi » Serapan perguruan tinggi masih rendah » Penguatan karakter belum optimal	Standar Kompetensi Lulusan » Berorientasi pada kompetensi » Mendorong lulusan untuk masuk ke perguruan tinggi » Optimalisasi Penguatan karakter
	Hasil belajar » Diukur dari hasil UN » Test PISA » Karakter siswa tidak terukur	Hasil belajar » Diukur dari Kompetensi minimal literasi dan numerasi » Test PISA » Data karakter siswa diperoleh dari survei;

Perbandingan dengan parameter CATWOE:

No	Aspek	Dunia Nyata	Model
C	Customer	Hasil belajar rendah	<ul style="list-style-type: none"> » Siswa mendapatkan layanan pendidikan kolaboratif » Suasana sekolah aman, nyaman, menyenangkan » Penggunaan TIK dalam mendukung administrasi pembelajaran
A	Actors	Pengelolaan hierarkis dan berjenjang	Pengelolaan kolaboratif baik di sekolah, maupun pemerintah dengan fokus pada peningkatan kualitas hasil belajar siswa.
T	Transformation Process	Tata kelola tradisional	Melakukan perubahan pada pola pikir guru dan sekolah agar pendidikan fokus pada peningkatan kualitas hasil belajar siswa.
W	Wetanschaung	Pendidikan sebagai organisasi hierarkis berorientasi birokrasi	<ul style="list-style-type: none"> » Pendidikan sebagai sistem yang dilakukan secara kolaboratif; » Fokus pada kualitas hasil belajar siswa; » Dijalankan secara kolaboratif di internal sekolah; » Mengarah pada kemandirian sekolah.
O	Owners	Pemerintah dominan mengatur sekolah	<ul style="list-style-type: none"> » Internal sekolah secara kolaboratif mengatur sekolah secara mandiri dan partisipatif dengan mengacu pada kebijakan provinsi dan pusat. » TIK digunakan sebagai alat <i>real time</i> untuk pengaturan satuan pendidikan.
E	Environment Constrains	Sistem pemerintahan Tatanan sosial masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> » Sistem pemerintahan secara politis fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa » Tatanan sosial masyarakat mendukung fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa

7. Kunci Perubahan

Berdasarkan langkah kelima, ditentukan kunci perubahan yang perlu dilakukan dalam mengubah pola tata kelola pendidikan SMA. Berikut poin-poin perubahan yang dapat dilakukan.

Aspek	Kunci Perubahan
Tata Kelola Pemerintah Pusat	<ul style="list-style-type: none">• Orientasi kinerja pada peningkatan kualitas belajar siswa• Perbaikan regulasi, dan penyediaan NSPK pendidikan yang fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa;• Mendampingi pelaksanaan tata kelola pendidikan provinsi, dan melakukan monitoring dan evaluasi ke provinsi;• Memberi dukungan kepada Provinsi dalam pemenuhan sumberdaya <i>input</i> sekolah;• Mendorong kemandirian satuan pendidikan agar mampu memenuhi kebutuhan dirinya untuk memberikan layanan pendidikan yang optimal;

<p>Tata Kelola Pemerintah Daerah</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi kinerja pada peningkatan kualitas belajar siswa; • Perbaikan regulasi teknis yang fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa; • Mendampingi pelaksanaan tata kelola sekolah, dan melakukan monitoring dan evaluasi ke sekolah; • Memberi dukungan kepada sekolah negeri dalam pemenuhan sumberdaya input sekolah; • Memberi bantuan kepada sekolah swasta dalam pemenuhan sumberdaya input sekolah; • Melakukan pola pembinaan yang bersifat pemberdayaan sekolah; • Mendorong kemandirian satuan pendidikan agar mampu memenuhi kebutuhan dirinya untuk memberikan layanan pendidikan yang optimal;
--------------------------------------	---

<p>Tata Kelola Satuan Pendidikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pada peningkatan kualitas belajar siswa • Memperkuat kepemimpinan sekolah ke arah kepemimpinan instruksional; • Meningkatkan secara berkelanjutan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kompetensi dan refleksi guru; • Mendorong kolaborasi internal sekolah yang kuat dalam melakukan pembelajaran; • Memperkuat kompetensi guru melalui pelatihan kolaboratif internal sekolah; • Memperbaiki iklim sekolah menjadi sekolah yang aman, nyaman dan menyenangkan sebagai prasyarat optimalnya proses pendidikan; • Optimalisasi pemanfaatan TIK untuk administrasi dan pembelajaran; • Satuan pendidikan didorong mandiri dan bertanggung jawab dengan pemberian otonomi.
--------------------------------------	---

8. Aksi Mengatasi Masalah

Untuk berjalannya sistem dengan model yang dikembangkan, berikut rekomendasi yang dapat dilakukan:

Aspek	Rekomendasi
Tata Kelola Pemerintah Pusat	<ul style="list-style-type: none">• Menjalankan program yang fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa berdasarkan bisnis proses yang benar dan jelas.• Mendorong kemandirian dan tanggungjawab satuan pendidikan untuk menjalankan upaya yang fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa;
Tata Kelola Pemerintah Daerah	<ul style="list-style-type: none">• Menjalankan program yang fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa berdasarkan bisnis proses yang benar dan jelas.• Mendorong kemandirian dan tanggungjawab satuan pendidikan untuk menjalankan upaya yang fokus pada peningkatan kualitas belajar siswa

Tata Kelola Satuan Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan otonomi, kemandirian dan bertanggung jawab dalam mencapai hasil belajar yang diharapkan. • Menjadikan kolaborasi internal sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan peningkatan kompetensi guru; • Memiliki tanggung jawab terhadap kualitas hasil belajar siswa; • Satuan pendidikan diberi ruang inovasi dan partisipasi yang luas untuk mandiri; • Pemanfaatan TIK secara optimal dalam pembelajaran dan administrasi sekolah;
-------------------------------	--

Secara lebih lengkap strategi yang dapat dilakukan untuk melakukan perubahan adalah sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam semua aspek pengelolaan pendidikan, baik pembelajaran maupun pengadministrasian tata kelola;
2. Sekolah menjadi lembaga mandiri yang bertanggung jawab dalam hal:
 - Pemenuhan input pendidikan di sekolah masing-masing. Pemenuhan dilakukan secara inovatif dan partisipatif.

- Pencapaian terciptanya iklim belajar yang mendukung proses pembelajaran di sekolah. Iklim sekolah harus aman, nyaman, dan menyenangkan;
 - Pencapaian kualitas pembelajaran di sekolah masing-masing yang terbangun dari kolaborasi internal dari semua komponen di dalam sekolah;
 - Guru melakukan upaya peningkatan kompetensi diri melalui kolaborasi internal dengan model pendampingan dan bimbingan.
3. Pengelolaan sekolah dijalankan secara transparan dan akuntabel.
 4. Regulasi pengelolaan satuan pendidikan disusun fokus pada peningkatan kualitas layanan pendidikan, dan membatasi rombel secara digital untuk memastikan layanan merata.
 5. Pemerintah pusat dan daerah melakukan kolaborasi intensif dalam mencapai kualitas hasil belajar siswa. ■



Bab V

Penutup

Tata kelola satuan pendidikan menjadi kunci dalam mencapai tujuan pendidikan. Tata kelola yang profesional akan dapat mengelola kecukupan dan kualitas input dan meningkatkan kualitas proses pendidikan, serta memastikan bahwa hasil pendidikan tercapai sesuai tujuan yang ditetapkan. Pembinaan dalam bidang pendidikan, salah satunya adalah dengan memastikan bahwa tata kelola berjalan fokus pada pencapaian hasil.

Basis pendidikan yang berorientasi pada pencapaian hasil, perlu menjadi perhatian semua elemen tata kelola, baik tata kelola oleh pemerintah, pemerintah provinsi, maupun tata kelola di tingkat satuan pendidikan. Yang menjadi kunci dari keberhasilan proses pendidikan adalah upaya yang dilakukan oleh pelaku utama

pendidikan yang berada di garda paling depan dalam penyelenggaraan pendidikan ialah sekolah. Oleh karenanya, tata kelola sekolah merupakan aspek yang perlu mendapat perhatian yang utama dalam tata kelola pendidikan secara keseluruhan.

Kondisi saat ini masih terdapat dua kelompok persoalan utama pendidikan SMA di Tanah Air. Yakni, rendahnya mutu pendidikan dan masih terjadinya kesenjangan yang cukup lebar antar daerah. Secara lebih rinci, dua masalah utama itu terjadi karena berbagai penyebab yang beragam dan lengkap mulai dari faktor *input*, proses, maupun hasil pendidikan. Kesemuanya memerlukan penanganan yang sistematis agar peningkatan mutu dapat dilakukan bersamaan dengan menekan kesenjangan.

Dua hal itu menjadi pijakan untuk mereformulasi sistem, sub-sistem, atau komponen lain dalam pendidikan yang menjadi penyebab rendahnya mutu pendidikan dan ketimpangan yang terus melebar. Salah satu komponen yang menjadi perhatian adalah tata kelola, khususnya tata kelola di tingkat satuan pendidikan yang berada pada posisi terdepan dalam penyelenggaraan pendidikan.

Begitu pentingnya tata kelola di tingkat satuan pendidikan, khususnya di SMA, menjadi kunci keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Atas dasar itu maka, tata kelola satuan pendidikan harus memiliki posisi yang kuat, mandiri, dan tanggung jawab terhadap pencapaian hasil pendidikan di satuan pendidikannya. Pengelolaan satuan pendidikan selayaknya dilakukan oleh organisasi mandiri, otonom, inovatif dan didukung oleh *stakeholder* secara partisipatif.

Dengan kepemimpinan yang kuat berorientasi pada kualitas hasil belajar, satuan pendidikan dapat memenuhi dan mengelola faktor input sekolah dan meningkatkan kualitas pembelajaran dan suasana belajar secara berkelanjutan. Upaya yang tidak kalah pentingnya adalah memastikan hasil belajar tercapai sesuai target yang ditetapkan.

Dengan kemandirian dan otonomi yang dimiliki, satuan pendidikan dapat mengelola pendidikan di sekolah menyesuaikan dengan konteks. Disrupsi teknologi, pergeseran kompetensi hasil belajar, perubahan pengalaman belajar, penguatan karakter dan aspek sosial budaya lokal, menjadi hal-hal yang diperimbangkan dalam meningkatkan layanan pendidikan yang bermutu.

Untuk itu, dibutuhkan model tata kelola sekolah yang selaras dengan kondisi kekinian dan konteks di lokal di mana sekolah berada. Model tata kelola dapat bervariasi sesuai kebutuhan. Akan tetapi semuanya tetap berfokus pada kualitas hasil belajar siswa.

Dengan demikian, maka pengembangan model tata kelola merupakan aktivitas dinamis yang dilakukan oleh *stakeholder* pendidikan SMA untuk mendapatkan model tata kelola yang paling sesuai. Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat penyelenggara pendidikan serta manajemen satuan pendidikan perlu melakukan upaya pengembangan model secara periodik untuk mendapatkan model tata kelola optimal dan profesional.

Dalam kaitan itulah, bahasan tentang SSM menjadi satu metode yang dapat menjadi pilihan bagi semua pihak dalam mengembangkan model tata kelola. ■

REFERENSI

- Anonim (2005). *Pengelolaan Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Avison, D.E. & Fitzgerald, G. (1995). *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. London: McGraw-Hill International (UK) Limited.
- Bank Dunia (2020). *Janji Pendidikan di Indonesia*. Washington DC: World Bank.
- Beauregard, N. St and Alexandria 2012. *A World-Class Education Learning from International Models of Excellence and Innovation*. United States of America: ASCD
- Boettcher, Judith. and Conrad. 2010. *The Online Teaching Survival Guide: Simple and Practical Pedagogical Tips*. United States of America: Jossey-Bass.
- Checkland, P. (1981) *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley.
- Checkland, P., Scholes, J. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Checkland, P., & Tsouvalis, C. 1997. *Reflecting on SSM: the link between root definitions and conceptual models*. *Systems Research and Behavioral Science*, 14(3), 153- 154.[12]
- Checkland, P., and Holwell, S. 1998. *Information, Systems, and Information Systems: Making Sense Of The Field*. John Wiley, Chichester.
- Checkland P. 1999. *Systems Thinking, Systems Practice: Includes a 30-year Retrospective*. New York: J Wiley.
- Checkland, Peter.(2000), *Soft System Methodology: A Thirty Year Retrospective*, *System Research and Behavioral Science*, 17, S11-S58

- Checkland, P.B. & Poulter, J. (2006). *Learning for Action: A short definitive account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, teachers and Students*, England: John Wiley & Sons Ltd, The Atrium Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ.[5]
- Dahlbom, B. & Mathiassen, L. (1993). *Computer in Context – The Philosophy and Practice of System Design*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Direktorat Pembinaan SMA (2019). *Capaian Kinerja Direktorat pembinaan SMA 2015-2019*. Jakarta: Dit. PSMA.
- Eriyatno. 1999. *Ilmu Sistem: Meningkatkan Mutu dan Efektivitas Manajemen*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Everard, K. B., Geoffrey Morris and Lan Wilson. 2004. *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing
- Fadel, C., and Trilling, B. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. United States of America: Jossey-Bass.
- Griffin, and Care. (2012). *Assessment and Teaching of 21st Century Skills*. Melbourne. Library of Congress Control.
- Hasal Alwi (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Hayes, Heidi Jacobs. 2010. *curriculum 21st Essential Education for a Changing World*. USA: Alexandria, Virginia USA
- Jackson, M.C. 2003. *Systems Thinking Creative Holism for Managers*. University Of Hulk. UK. John Wiley & Sons.
- Jordan, A.S. (2010). *Creativity in the Classroom Schools of Curious Delight*. United Kingdom: Longman
- Khisty, C.J. (1995) *Soft-System Methodology, as Learning and Management Tool*. Dikutip dari *Journal of Urban Planning and Development*, Vol, 121. No 3 September 1995.

- Koestler, A. (1967). *The Ghost in the Machine*. New York: The MacMillian Company.
- Komariah, A. (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Lane, D.C. & Oliva, R. (1998). The greater whole: Towards a synthesis of systems dynamics and soft systems methodology. *European Journal of Operational Research* 107. Theory and Methodology. (214-235). Elsevier Science B.V.
- Leicester, Mal and Denise Taylor. 2010. *Critical Thinking Across the Curriculum: Developing critical thinking skills, literacy and philosophy in the primary classroom*. New York: University Press.
- Lewis, P. (1994). *Information-Systems Development*. London: Pitman Publishing.
- Longworth, N. (2005). *Lifelong Learning in action: Transforming Education in the 21st Century*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Mathis, Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.[6]
- Mingers J and Taylor S. 1992. The use of soft systems methodology in practice. *The Journal of the Operational Research Society*. Vol. 43, No. 4 (Apr., 1992), pp. 321- 332.[13]
- Mingers, J. 2000. *An Idea Ahead Of Its Time: The History and Development Of Soft Systems Methodology*. Warwick Business School, Warwick University.
- Malewski, Erik. 2010. *Curriculum Studies Handbook – The Next Moment*. New Yourk: Routledge.
- Orlich, Donald and friends. 2010. *TEACHING STRATEGIES: A Guide to Effective Instruction*. Boston: PrePress PMG.

- Pastore, Francesco. 2018. *New Education Models for the Workforce of the Future*. Bonn Germany: IZA Policy Paper
- Piirto, J. 2011. *Creativity for 21st Century Skills How to Embed Creativity into the Curriculum*. Netherlands: Sense Publishers.
- Quinn, N. 2011. *Designing mLearning: tapping into the mobile revolution for organizational performance*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Salgues, Bruno. 2018. *Technological Prospects and Social Applications Set: Society 5.0 Industry of the Future, Technologies, Methods and Tools*. United Kingdom: British Library Cataloguing-in-Publication Data.
- Schleicher, Andreas. 2018. *WORLD CLASS: How to build a 21st-century school system*. Paris: OECD Publishing.
- Song, Holim and Terry Kidd. 2010. *Handbook of Research on Human Performance and Instructional Technology*. USA: Sean Woznicki
- Tan, Oon-Seng and Woon-Chia Liu. (2017). *Teacher Education in the 21st Century Singapore's Evolution and Innovation*. Singapore: Springer Nature
- Wilson, B. (1984). *Systems: Concepts, Methodologies and Applications*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- World Economic Forum. 2020. *Schools of the Future Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution*. Switzerland: World Economic Forum.

Pengembangan Model Tata Kelola Sekolah Menengah Atas

melalui Pendekatan Soft System Methodology



DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ANAK USIA DINI,
PENDIDIKAN DASAR DAN PENDIDIKAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN