



INOVASI TATA KELOLA SEKOLAH MENENGAH ATAS

dalam implementasi kebijakan merdeka belajar



DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PAUD, PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Inovasi Tata Kelola Sekolah Menengah atas (SMA) dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar

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

Pengarah:

Purwadi Sutanto (Direktur Sekolah Menengah Atas)

Penanggungjawab:

Winner Jihad Akbar (Koordinator Bidang Tata Kelola)

Tim Penulis:

Dr. Idris HM Noor, M.Ed.

Dr. Noris Rahmatllah, M.T

Editor:

Fitrah Imanuddin, M.Psi.

Rusham, S.E. M.M

Erik, M.Psi.

Ikhsan Kurnia, S.Ag.

Diterbitkan oleh Direktorat Sekolah Menengah Atas

Jl. RS Fatmawati Cipete Jakarta Selatan

Telp: 021-75911532

<http://sma.kemdikbud.go.id>

Dilarang memproduksi atau memperbanyak sebagian atau seluruh dari isis buku dalam bentuk atau cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

©Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang No 28 Tahun 2018

PENGANTAR

Tata kelola pendidikan merupakan suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan penilaian pendidikan agar bisa mencapai tujuan pendidikan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pemerintah berharap dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia memenuhi Standar Pendidikan Nasional. Dinas Pendidikan Provinsi sebagai unsur pelaksana otonomi daerah bertanggung jawab atas pendidikan di provinsi. Pengalihan kewenangan pengelolaan pendidikan menengah dan pendidikan khusus dari pemerintah kabupaten/kota kepada pemerintah provinsi berdampak pada pelimpahan kewenangan mengurus urusan pendidikan yang semula dikelola oleh dinas pendidikan kabupaten/kota saat ini menjadi urusan dinas pendidikan provinsi.

Dinas Pendidikan Provinsi bertanggung jawab atas pendidikan di provinsinya untuk jenjang pendidikan menengah. Disadari masih banyak sekolah baik negeri maupun swasta khususnya tingkat Sekolah Menengah Atas (SMA) belum memenuhi standar pendidikan nasional yang telah ditetapkan pemerintah pusat. Peran dinas pendidikan provinsi sangat penting untuk memperbaiki mutu pendidikan di provinsi yang belum memenuhi standar dengan membuat program perbaikan pendidikan. Langkah yang dilakukan adalah mesinergitaskan dinas pendidikan provinsi, sekolah, dan masyarakat agar terwujud tata kelola pendidikan yang baik.

Dalam menjawab berbagai masalah ketimpangan pembangunan wilayah dan layanan pemerintah dibutuhkan tata kelola yang baik (*good governance*) dan bersifat transparan, akuntabel, serta partisipatif untuk meperkuat daya saing. Tata kelola SMA sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Atas untuk itu diperlukan suatu referensi yang baik dan detail salah satunya adalah buku inovasi Tata Kelola Sekolah Menengah atas (SMA) dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar ini. Kami menyadari bahwa buku masih ada kekurangan. Oleh karena itu masukan dan saran perbaikan sangat diharapkan

Jakarta, November 2020
Direkur Sekolah Menengah Atas

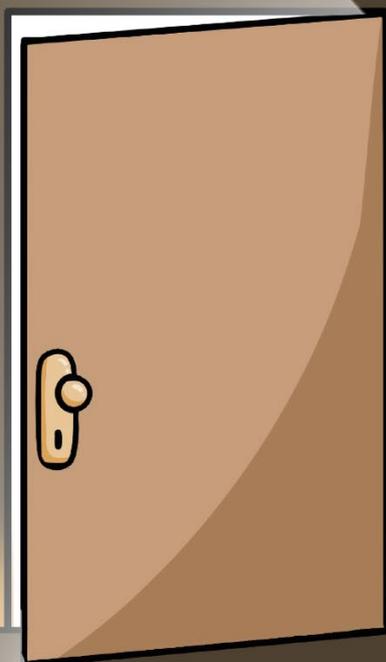
Purwadi Sutanto

DAFTAR ISI

PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Pentingnya Tata Kelola Pendidikan	2
B. Kondisi Dan Persoalan Tata Kelola Pendidikan Saat Ini.....	4
BAB II. KONSEP TATA KELOLA PENDIDIKAN	14
A. Konsep Tata Kelola	15
B. Tujuan Dan Prinsip Tata Kelola Pendidikan.....	21
C. Asas Tata Kelola Pendidikan.....	22
D. Karakteristik Tata Kelola Pendidikan	24
E. Akuntabilitas Dan Tata Kelola Pendidikan.....	28
F. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Tata Kelola Pendidikan.....	31
G. Mutu Sekolah Dan Pengelolaanya.....	32
H. Peran Kepala Sekolah	33
I. Peran kepala sekolah dalam tata kelola pendidikan.....	38
J. Kepala sekolah sebagai pemimpin profesional.....	44
BAB III. KONDISI TATA KELOLA SMA SAAT INI DAN PERAN KEPALA SEKOLAH	46
A. Kondisi Tata Kelola SMA	47
B. Pola Kepemimpinan Kepala SMA	61
C. Kegiatan Tata Kelola Di SMA.....	64
D. Kendala Yang Dihadapi Kepala SMA Dalam Melakukan Tugas Kepemimpinan.....	65

E. Strategi kepemimpinan kepala SMA.....	66
F. Tantangan dalam tata kelola pendidikan di SMA.....	67
G. Peluang	80
H. Keberlangsungan (Sustainability) Tata Kelola Di SMA.....	82
BAB IV. MERDEKA BELAJAR SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA)	85
A. Kebijakan merdeka belajar	86
B. Merdeka Belajar Di SMA.....	100
C. Guru Penggerak Dalam Merdeka Belajar	102
D. Praktek Baik (Best Practice) Pembelajaran Di SMA	107
BAB V. KEBIJAKAN TATA KELOLA SMA	118
A. Tata Kelola Di Tingkat Satuan Pendidikan SMA.....	119
B. Tata Kelola Di Tingkat Dinas Pendidikan	132
C. Tata Kelola Di Tingkat Pusat	135
BAB VI. INOVASI TATA KELOLA PENDIDIKAN	138
A. Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Tata Kelola Pendidikan	139
B. Berbagai Model Tata Kelola Dan Manajemen SMA.....	141
C. Inovasi Tata Kelola Pendidikan Terintegrasi	142
D. Inovasi tata kelola pendidikan berbasis “Manajemen Hati”	144
BAB VII. REKOMENDASI	152
DAFTAR PUSTAKA	166

BAB I PENDAHULUAN



A. Pentingnya Tata Kelola Pendidikan

Dalam menjalankan roda organisasi, tata kelola memegang peranan penting agar organisasi atau lembaga tersebut dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan dari organisasi tersebut tercapai. Tanpa tata kelola yang transparan dan akuntabel maka sebuah institusi tidak akan berjalan dengan baik atau akan mengalami kebangkrutan. Akibatnya, tujuan lembaga tersebut tidak akan tercapai.

Di dalam dunia pendidikan, tata kelola yang baik akan berdampak positif terhadap peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, tata kelola yang baik mengandung nilai-nilai seperti nilai keadilan, efisiensi, dan daya tanggap yang mendorong lembaga pendidikan bersih dari korupsi. Tata kelola pendidikan khususnya sekolah menengah atas (SMA) harus transparan, akuntabel, bertanggung jawab, integritas dan fairness. Pelaksanaan tata kelola yang baik, diperlukan koordinasi semua pihak yang terkait dengan lembaga tersebut (<https://www.kompasiana.com/cangkoiburong>). Selain itu, tata kelola pendidikan harus mendorong terciptanya sinergi antara lembaga pendidikan dengan stakeholdernya, harus ada komitmen yang kuat dari pihak-pihak di dalam lembaga pendidikan, dan akuntabilitas pertanggungjawaban kinerja secara jelas dan transparan.

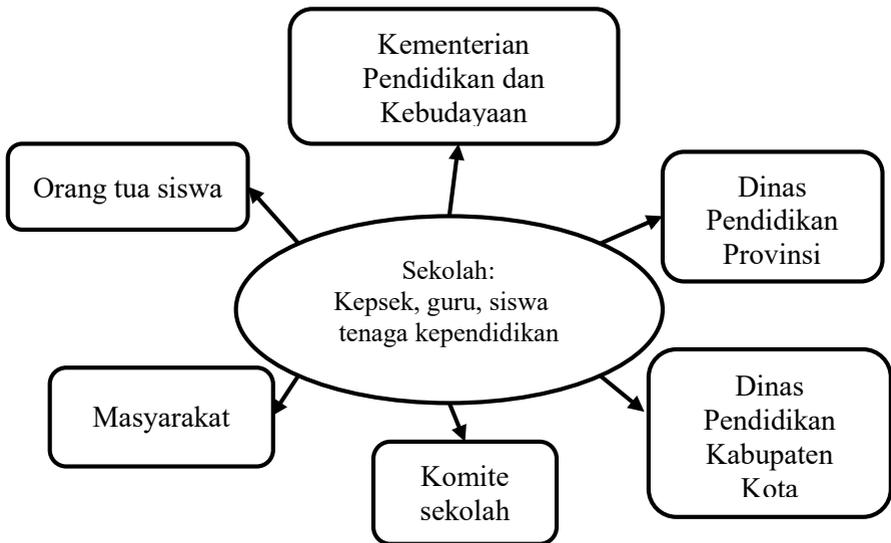
Terselenggaranya sebuah program dari sebuah lembaga memerlukan satu kepiawaian seorang pimpinan lembaga tersebut. Dalam melaksanakan tata kelola organisasi seperti sekolah, dinas pendidikan kabupaten/kota, dinas pendidikan provinsi, dan kementerian pendidikan dan kebudayaan dengan semua perangkatnya, seorang pimpinan harus memahami konsep

dari tata kelola dengan baik agar program dan kegiatan dapat terlaksana sesuai dengan rencana.

Di tingkat sekolah, terdapat pihak-pihak yang sangat mempengaruhi keberhasilan pendidikan yang perlu dikelola dengan baik, seperti guru dan tenaga kependidikan. Di samping itu, lembaga lain yang ikut terlibat dalam pengelolaan pendidikan adalah komite sekolah, masyarakat, dan orang tua siswa.

Dengan mengetahui dan mampu mengelola pihak-pihak tersebut, maka tata kelola pendidikan pada tingkat sekolah sampai pada tingkat kementerian dapat berjalan dengan baik.

Unsur yang terlibat dalam tata kelola pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar.1: Koordinasi unsur dalam tata kelola pendidikan

Dalam penyelenggaraan tata kelola, kemampuan seorang manajer dalam mengkordinasikan, mengatur,

memerintahkan, dan memberi tugas atau mendelegasikan secara kooperatif dan kerjasama dengan baik akan menghasilkan suatu pencapaian tujuan dari lembaga yang dikelolanya. Salah satu cara untuk mencapai tujuan dari tata kelola yang baik adalah meningkatkan profesionalisme staf, dalam hal ini di sekolah adalah peningkatan profesionalisme guru dalam pembelajaran. Oleh karena itu, proses dan peningkatan profesionalisme guru harus diperbaiki agar proses pembelajaran dapat terlaksana dengan baik (Shattock, 2006).

B. Kondisi Dan Persoalan Tata Kelola Pendidikan Saat Ini

Tata kelola pendidikan menjadi salah satu manajemen pendidikan yang dapat merubah tatanan kehidupan sekolah. Makin baik sebuah tatanan kehidupan sekolah yang merupakan pengejawantahan dari tata kelola pendidikan akan berdampak pada peningkatan kinerja sekolah. Dalam tata kelola pendidikan, diperlukan satu tatanan manajemen yang melaksanakan etika, akuntabilitas, dan transparansi. Ketiga unsur tersebut harus dapat dilaksanakan secara terpadu oleh kepala sekolah sebagai pelaksana tata kelola pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Perlunya etika dalam pengelolaan pendidikan supaya pemegang kekuasaan tidak dapat menyalahgunakan kekuasaan termasuk korupsi dan penyimpangan lainnya. Sementara itu, perlu adanya transparansi dan akuntabilitas agar dalam pelaksanaan tata kelola sebagai bagian dalam internalisasi etika itu sendiri menjadi lebih terealisasi (Nurfadillah, 2020).

Tata kelola (*governance*) tidak terlepas dari prinsip-prinsip dasar penyelenggaraan pemerintahan yang baik, yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas sebagai unsur utama serta bertanggungjawab. Banyak hal yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam melaksanakan tata kelola pendidikan seperti kondisi guru, siswa, tenaga kependidikan lainnya, sarana dan prasarana, biaya, dan bahkan bisa aspek dari luar lingkungan sekolah. Dalam tata kelola pendidikan saat ini, sudah banyak kepala sekolah melakukan terobosan dalam meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah seperti strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola pembelajaran di sekolah dapat terlaksana secara efektif seperti pembelajaran di musim pandemi Covid 19, dengan memanfaatkan supervisi akademik dan manajerial secara berjenjang, optimalisasi peranan, wali kelas, guru, komite sekolah (SMAN 26 Jakarta, SMAN 7 Tangerang), membentuk tim pengembang pelajaran jarak jauh (SMAN 33 Jakarta).

Kelemahan tata kelola pendidikan yang diakibatkan oleh kepala sekolah juga terjadi antara lain adalah lemahnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sumber dana dan sumber daya yang ada di sekolah. Pengelolaan sumber daya misalnya, kepala sekolah tidak mampu mengatur, mengelola, memfasilitasi, dan memanfaatkan tenaga guru, tenaga kependidikan lainnya, serta siswa sebagai unsur utama yang harus mendapatkan pendidikan. Banyak kepala sekolah tidak mampu memberikan perintah atau tidak mampu bekerjasama dengan guru dalam mengatasi kegiatan pembelajaran di kelas. Hal ini disebabkan oleh beban pekerjaan yang bersifat adminstratif yang diberikan

kepada kepala sekolah sehingga sulit secara optimal melaksanakan tugasnya khususnya dalam supervisi (Rahmah, Noor, Hermawan, & Zamjani, Model Penguatan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah, 2018), keprofesionalanya kurang efektif karena kurangnya informasi, kesiapan dan kompetensi yang masih kurang. Hal ini terlihat dari hasil uji kompetensi kepala sekolah tahun 2015 yang rata-rata masih di bawah 6.0. yaitu pada bidang manajerial (58.05), supervisi (51.10), dan kewirausahaan (57.93). Selain itu, salah satu kegagalan kepala sekolah disebabkan oleh rendahnya keterampilan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya di dalamnya (Davis: 1998 dalam Lovely: 2004). Kepala sekolah tidak mampu mendorong guru untuk berinovasi malah menghalangi guru untuk melakukan kreativitas dalam pembelajaran. Kepala sekolah terkadang menganggap dirinya superior atau orang yang paling berkuasa di sekolah sehingga muncul kebijakan tanpa kerjasama dengan pihak lain terutama guru. Kelemahan ini menjadi salah satu sumber kelemahan dalam tata kelola pendidikan khususnya pada tingkat satuan pendidikan.

Selain itu, kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam melaksanakan tata kelola sekolah di antaranya: tidak semua guru memiliki kemampuan IT, adanya keterbatasan guru dalam mengembangkan materi ajar (KI/KD) dan metode pembelajaran, keterbatasan fasilitas sarana dan prasarana sekolah, keterbatasan orangtua siswa dalam pendampingan belajar dan keterbatasan ekonomi orangtua siswa dalam mendukung pembelajaran jarak jauh. Solusi untuk menyelesaikan kendala/hambatan tersebut adalah dengan memanfaatkan tenaga IT/operator sekolah, memberikan

pelatihan dan pendampingan kepada guru, memanfaatkan dana BOS/BOP, dan memberikan fasilitas berupa kuota internet secara gratis

Kepala sekolah harus mampu mengemban tugas utamanya dengan baik, seperti menyusun rencana dan program sekolah, mengoordinasi dan menyetarakan semua sumber daya sekolah serta melaksanakannya secara efektif, melaksanakan pengawasan dan bimbingan pada semua anggota sekolah, dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan sekolah selama tahun yang sudah berjalan, dan sebagainya seperti yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Pasal 12 ayat (4) yaitu: merencanakan dan melaksanakan program, melaksanakan supervisi dan evaluasi, dan bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (PP 28 tahun 1990, Pasal 12 ayat 1 Pasal 12 ayat 1).

Kelemahan lain yang paling berpengaruh terhadap tata kelola pendidikan di tingkat sekolah adalah ketidakjujuran kepala sekolah dalam mengelola sumber dana pendidikan. Tidak jarang kita dengar kepala sekolah menggunakan sumber dana baik dari pemerintah atau dari masyarakat untuk kepentingan pribadinya atau kelompoknya. Ketidakjujuran dalam penggunaan uang sekolah tersebut banyak menimbulkan ketidakstabilan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Kebocoran uang pengelolaan sekolah berdampak pada kurang lancarnya pelaksanaan pendidikan seperti kurangnya biaya untuk kegiatan pembelajaran, baik

intra maupun ekstra kurikuler, termasuk uang lelah guru, dan sarana pendidikan lainnya (Basri, 2020).

Persoalan dalam tata kelola sarana dan prasarana pendidikan juga sering terjadi karena kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam mengatur kegiatan sekolah. Dalam memanfaatkan sarana dan fasilitas pendidikan misalnya tidak jarang kita dengar bahwa sarana seperti laboratorium atau alat-alat praktikum yang diberikan oleh pemerintah atau yang dibeli dari uang sumbangan orang tua siswa tidak dapat digunakan secara maksimal. Banyak laboratorium dan alat-alat praktek yang rusak dan tidak dipakai karena kurangnya kemampuan guru atau kepala sekolah dalam memanfaatkan fasilitas tersebut. Di satu sisi kita juga dengar bahwa pengadaan sarana dan fasilitas sekolah banyak yang tidak sesuai dengan kebutuhan nyata sekolah dan hanya untuk kepentingan proyek dan lainnya.

Berbagai persoalan dalam melaksanakan tata kelola pendidikan terutama pada tingkat satuan pendidikan mengakibatkan ketidaktercapaian tujuan pendidikan seperti tidak terlaksana pembelajaran dengan baik. Akibatnya siswa tidak dapat belajar dengan baik dan hasil belajarnya pun tidak mencapai target atau tujuan yang diharapkan. Akibat yang paling banyak ditimbulkan oleh kurangnya penyelenggaraan tata kelola sekolah yang baik adalah tidak tercapainya tujuan pendidikan di tingkat satuan pendidikan atau di sekolah sesuai dengan pesan Undang-Undang Nomor 20, Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap,

kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Selain kurang baiknya tata kelola pendidikan di tingkat satuan pendidikan, tidak jarang juga ditemui kelemahan tata kelola pendidikan yang terjadi pada tingkat dinas pendidikan kabupaten/kota. Kelemahan penyelenggaraan tata kelola pendidikan yang tidak dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi dinas pendidikan kabupaten/kota yaitu mengatur dan mengkoordinir penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan dari semua tingkat satuan pendidikan mulai dari PAUD sampai pendidikan menengah.

Tata kelola pendidikan yang dilakukan oleh dinas pendidikan kabupaten/kota juga terjadi dalam berbagai aspek seperti pengelolaan anggaran pendidikan yang kurang transparan, misalnya, anggaran bantuan Program Indonesia Pintar (PIP), Bantuan Operasional Pendidikan seperti BOS dan bantuan lain yang tidak tepat sasaran terutama terlambatnya pencairan dana-dana tersebut dan menumpuk di dinas pendidikan sampai batas waktu tertentu (Herlinawati, et al., 2019). Belum lagi ada potongan dari anggaran yang dilakukan oleh oknum di dinas pendidikan atau ketidaksesuaian jumlah anggaran dengan realisasinya di sekolah. Tata kelola dalam bidang peningkatan profesionalisme pendidik misalnya, terjadi kurangnya transparansi dinas pendidikan dalam mengelola pelatihan guru. Banyak guru yang tidak dapat kesempatan ikut pelatihan tertentu atau kegiatan tertentu karena kurang komunikasi dengan dinas pendidikan. Sebaliknya ada guru-guru tertentu yang sering ikut pelatihan karena dekat dengan oknum dinas pendidikan. Kelemahan-kelemahan ini

juga berdampak negatif terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Guru-guru yang jarang mendapat pelatihan tentu akan kurang mampu melaksanakan pembelajaran di sekolah, misalnya kurang mampu mengembangkan materi pelajaran, tidak atau kurang mampu menggunakan IT, tidak mampu menggunakan berbagai metode pembelajaran sesuai dengan konteks siswa, dan tidak mampu mengevaluasi kegiatan pembelajaran dengan tepat dan tidak bisa memberikan unpan balik terhadap kegiatan pembelajaran di kelas (Sofyaningrum, Sidiana, Sisca, & Budi, 2019).

Selain itu, kemampuan tata kelola pendidikan juga terjadi di tingkat pendidikan provinsi, antar lain kurang koordinasi antar dinas pendidikan kabupaten/kota dan dinas pendidikan provinsi terutama dalam pelaksanaan tugas di masing-masing satuan kerja. Dinas provinsi kurang mampu melaksanakan tugasnya melaksanakan monitoring secara teratur tentang pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dengan memberikan pelayanan terhadap sekolah dalam mengelola seluruh aset yang meliputi guru, prasarana, dana pendidikan dan sebagainya.

Di tingkat pusat, tata kelola yang terjadi masih banyak tumpang tindih kegiatan yang dilakukan oleh beberapa unit dalam menangani penyelenggaraan penerimaan siswa baru (PPDB) yang masih saling menyalahkan antar Dinas Pendidikan provinsi dan Kabupaten/Kota dengan Kementerian Pendidikan. Kementerian pendidikan melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 44 tahun 2019 telah menentukan sistem penerimaan siswa baru berdasarkan zonasi dengan mempertimbangkan usia siswa.

Sebaliknya, masyarakat masih menuntut menghilangkan diskriminasi pada siswa yang usianya belum mencapai ketentuan dengan potensi kompetensi siswa. Mereka menuntut agar anak mereka yang mempunyai kemampuan lebih atau kompetensi tinggi diperbolehkan masuk sekolah tertentu atau masuk sekolah negeri favorit walaupun di luar jalur zonasi dan belum mencapai umur yang ditetapkan. Ketidakakuratan atau ketidakpuasan masyarakat terhadap kebijakan kementerian pendidikan dan dinas pendidikan menandakan tata kelola pendidikan antar kementerian pendidikan dan dinas pendidikan belum berjalan dengan baik. Kelemahan tata kelola pendidikan seperti ini akan berdampak negatif pada pelaksanaan kegiatan pendidikan di tingkat satuan pendidikan.

Kenyataan yang terjadi sampai saat ini juga adanya ketidakadilan dalam pendidikan khususnya dalam pelayanan pemilihan sekolah yang diinginkan oleh masyarakat. Sebagian masyarakat berlomba lomba ingin menyekolahkan anaknya di sekolah favorit atau sekolah unggulan dengan berbagai cara baik melalui peningkatan kemampuan anaknya pada sekolah agar nilai rapor dan nilai ujian akhirnya tinggi. Usaha lain yang lebih memperhatikan adalah orang tua siswa berusaha agar anaknya bisa masuk sekolah dengan menyogok oknum tertentu, menggunakan surat sakti dari pejabat tertentu yang penting anaknya bisa sekolah di sekolah unggulan walaupun tempatnya jauh. Di satu sisi, anak orang yang tidak mampu secara ekonomi apalagi anaknya kurang mampu secara akademik maka sangat kecil kemungkinan bisa di terima di sekolah favorit walaupun letak sekolah tersebut ada di dekat rumahnya. Kebijakan zonasi

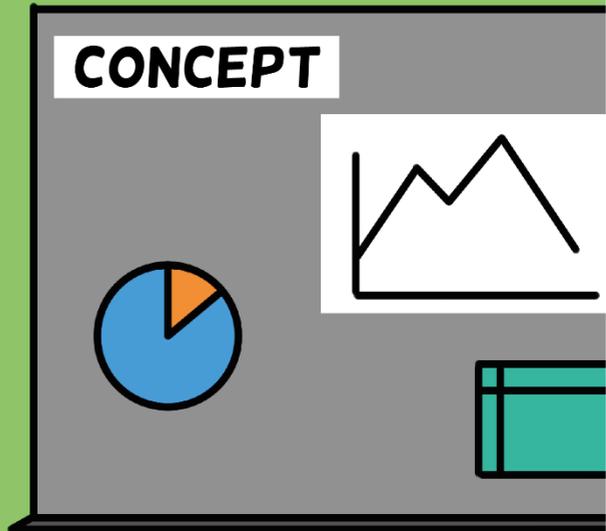
pendidikan juga belum mampu mengatasi problematika pendidikan yang semuanya diakibatkan oleh kelemahan dalam tata kelola pendidikan. Jikalau tata kelola pendidikan mengikuti prinsip tata kelola yang baik, maka kelemahan dalam pelaksanaan pendidikan dapat dikurangi atau dihilangkan sama sekali.

Dalam tata kelola pendidikan yang berkaitan dengan akses pelayanan pendidikan, masalah dan kelemahan tata kelola pendidikan yang berkeadilan antara lain disebabkan oleh kesenjangan pendidikan antar daerah, kualitas dan kuantitas sekolah belum merata, pelayanan pendidikan di sekolah kurang baik (Direktorat Pendidikan SMA, 2019). Dengan adanya plus minus sistem zonasi ini menimbulkan dua sisi untung dan rugi. Sisi untungnya adalah siswa dengan nilai kurang mencukupi standar untuk SMA favorit, bisa masuk sekolah unggulan asal jarak rumah mereka dekat dengan sekolah. Sementara itu, siswa yang merasa tidak beruntung adalah mereka yang sudah mempersiapkan diri dengan nilai tinggi tidak bisa masuk sekolah favorit karena letak tempat tinggalnya di luar zona dan kehabisan kuota jalur prestasi. Selain itu semua, persoalan tata kelola pendidikan masih banyak ditemui seperti halnya peningkatan profesionalisme guru dalam pelatihan, implementasi kurikulum yang sulit dituntaskan terutama pada masa pandemi covid 19 ini, pembiayaan yang makin sulit dipenuhi dan yang paling disoroti saat ini adalah tata kelola pembelajaran di rumah. Di satu sisi siswa merasa senang belajar di rumah terutama bagi siswa yang mempunyai akses internet dan mereka yang orantuanya mampu secara ekonomi. Di sisi lain bagi siswa yang kurang mampu secara ekonomi sulit melaksanakan kegiatan

pembelajaran di rumah tersebut karena di samping merasa berat untuk membeli pulsa internet dan handphone (HP) juga tidak semua daerah terjangkau akses internet dengan baik.

BAB II

KONSEP TATA KELOLA PENDIDIKAN



A. Konsep Tata Kelola

Banyak definisi mengenai tata kelola organisasi, tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa tata kelola organisasi adalah cara untuk mengatur dan mengendalikan hubungan antara pihak manajemen (pengelola) dengan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) terhadap organisasi. Dalam pelaksanaannya, tata kelola berfungsi untuk mengatur proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, terkait lembaga yang mempengaruhi pengarahannya, pengelolaan, serta pengontrolan suatu institusi. Pengelolaan sebuah lembaga atau organisasi tidak terlepas dari pengorganisasian semua yang terlibat dalam lembaga tersebut baik sebagai lembaga pengelola maupun pengguna. Dalam tata kelola lembaga seperti lembaga pendidikan memerlukan keahlian khusus untuk mengatur semua pihak yang terlibat di dalamnya.

Tata kelola (*governance*) tidak terlepas dari prinsip-prinsip dasar penyelenggaraan pemerintahan yang baik, yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas sebagai unsur utama. Terminologi *good governance* memang belum baku, tetapi sudah banyak definisi yang coba membedah makna dari *good governance*.

Tata kelola yang baik, dalam bahasa Inggris *Good Governance* adalah serangkaian proses yang berlaku untuk kedua organisasi sektor publik dan swasta untuk menentukan keputusan. Tata kelola pendidikan meliputi transparansi dan akuntabilitas, sistem pengendalian manajemen, sistem informasi manajemen, dan efisiensi penggunaan sumber daya (Nurfadlilah, 2020). Dalam pengelolaan sekolah, *Good Governance* lebih ditekankan pada proses belajar mengajar dengan harapan hasil belajar dapat meningkat (Blandford & Welton, 1999). Namun, yang paling

berpengaruh dalam tata kelola baik dalam struktur manajemen sekolah atau khususnya dalam penentuan pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah. Kepala sekolah yang mampu melaksanakan good governance akan membawa sekolah ke arah yang lebih kompetitif dan dapat dipastikan sekolah yang dipimpinya akan lebih progresif ke arah yang lebih baik. *The UN Development Program (UNDP)* pada tahun 1997 mengemukakan ada 8 (delapan) prinsip *good governance* yakni :

1. Kesenjangan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan,
2. Ketanggapan atas kebutuhan stakeholder (*responsiveness*),
3. Kemampuan untuk memediasi perbedaan diantara stakeholder untuk mencapai consensus bersama,
4. Akuntabilitas kepada stakeholder yang dilayani,
5. Transparansi dalam proses pengambilan kebijakan,
6. Aktivitas didasarkan pada aturan/kerangka hukum,
7. Memiliki visi yang luas dan jangka panjang untuk memperbaiki proses tata kelola yang menjamin keberlanjutan pembangunan sosial dan ekonomi,
8. Jaminan atas hak semua orang untuk meningkatkan taraf hidup melalui cara-cara yang adil dan inklusif.

Konsep serupa juga terdapat dalam UU No. 28 Tahun 1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme mengenai asas-asas umum pemerintahan negara yang baik, yakni:

1. Asas kepastian hukum
2. Asas tertib penyelenggaraan negara

3. Asas kepentingan umum
4. Asas keterbukaan
5. Asas proporsionalitas
6. Asas profesionalitas
7. Asas akuntabilitas

Dari berbagai definisi dan prinsip tata kelola lembaga yang baik adalah adanya transparansi, partisipasi, akuntabilitas, koordinasi, tanggungjawab, kemandirian, kesetaraan sebagai faktor kunci penilaian\

Ketujuh prinsip kunci inilah kemudian yang menjadi dasar dalam pelaksanaan tata kelola yang baik.

1. **Transparansi** (*transparency*) yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang relevan. Dalam hal ini, keterbukaan untuk menyampaikan aktivitas yang dilakukan sehingga pihak luar (termasuk masyarakat lokal/adat, pelaku usaha, maupun instansi pemerintah lain) dapat mengawasi dan memperhatikan aktivitas tersebut. Memfasilitasi akses informasi merupakan hal yang terpenting untuk menginformasikan dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Komponen transparansi mencakup komprehensifnya informasi, ketepatan waktu dalam pelayanan informasi, ketersediaan informasi bagi publik, dan adanya upaya untuk memastikan sampainya informasi.
2. **Partisipasi** (*participation*) adalah proses pelibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*) seluas mungkin dalam pembuatan kebijakan. Masukan yang beragam dari berbagai pihak dalam proses pembuatan kebijakan dapat

membantu pembuat kebijakan untuk mempertimbangkan berbagai persoalan, perspektif, dan opsi-opsi alternatif dalam menyelesaikan suatu persoalan. Proses partisipasi membuka peluang bagi pembuat kebijakan untuk mendapatkan pengetahuan baru, mengintegrasikan harapan publik kedalam proses pengambilan kebijakan, sekaligus mengantisipasi terjadinya konflik sosial yang mungkin muncul. Komponen yang menjamin akses partisipasi mencakup, tersedianya ruang formal melalui forum-forum yang relevan, adanya mekanisme untuk memastikan partisipasi publik, proses yang inklusif dan terbuka, dan adanya kepastian masukan dari publik akan diakomodir di dalam penyusunan kebijakan.

3. **Akuntabilitas** (*accountability*) yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban perangkat lembaga sehingga pengelolaan lembaga terlaksana secara efektif yang dilakukan oleh pembuat kebijakan dengan stakeholder. Adanya mekanisme akuntabilitas memberikan kesempatan kepada stakeholder untuk meminta penjelasan dan pertanggungjawaban apabila terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan konsesus dalam pelaksanaan tata kelola.
4. **Koordinasi** (*cooordiantion*) adalah mekanisme yang memastikan sejauh mana pihak-pihak lain (khususnya institusi pemerintah) yang memiliki kepentingan terhadap sekolah, memiliki kesamaan tujuan yang tercermin di dalam program kerjanya. Terdapat beberapa instansi pemerintah yang memiliki kewenangan yang bersinggungan langsung dengan pengelolaan sekolah, dan umumnya persoalan minimnya koordinasi menjadi faktor utama yang menyebabkan tidak efisiensi dan efektifnya tata kelola (Mongbay, 2020).

5. **Tanggungjawab** (*responsibility*) yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan lembaga terhadap prinsip pengelolaan yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
6. **Kemandirian** (*independency*) yaitu suatu keadaan dimana lembaga dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan yang sehat.
7. **Kesetaraan dan kewajaran** (*fairness*) yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.

Dalam pelaksanaan tata kelola yang baik, dapat diilustrasikan seperti terlihat pada gambar berikut yang menjelaskan tentang '*Good Governance And Democracy*'. Prinsip ini menjabarkan tentang cara yang perlu ada dalam pelaksanaan tata kelola organisasi yang baik. Gambar tersebut menjabarkan delapan aspek good governance yang perlu dipahami dan dipunyai oleh pimpinan oer organisasi atau kepala sekolah, yaitu tansparansi, akuntabilitas, aturan hukum, responsif, partisipasi, inklusif, efektif dan efiesien, dan adanya hak asasi. Dari delapan prinsip tersebut, partisipasi semua pihak yang terlibat dalam organisasi atau yang terkait dengan penyelenggaraan sekolah memegang peranan penting dalam tata kelola sekolah.



Gambar 2: Tata kelola yang baik.

Sumber: <https://probisnis.co/bisnis/bitcoin>.

Kedelapan komponen di atas penting dalam pengelolaan sekolah, jika delapan komponen tersebut tidak terlaksana dengan baik maka tata kelola sekolah akan mengalami hambatan. Hambatan yang muncul bisa terjadi baik di internal sekolah atau hambatan yang muncul dari luar sekolah tersebut. Misalnya, hambatan yang terjadi dalam internal sekolah adalah menurunnya kepercayaan warga sekolah terhadap kepala sekolah dan akan terjadi kemunduran atau stagnan dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Warga sekolah apatis dan tidak mau atau acuh tak acuh untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Sementara hambatan dari luar bisa terjadi bahwa semua lembaga yang

bekerjasama dengan sekolah tersebut mungkin bisa membatalkan atau mengundurkan diri dari perjanjian kerjasama atau kolaborasi yang mengakibatkan terhambatnya kegiatan sekolah.

B. Tujuan Dan Prinsip Tata Kelola Pendidikan

Rencana strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang tertuang dalam Arah kebijakan dan strategi pendidikan dan kebudayaan pada kurun waktu 2020-2024 (Renstra Kemdikbud 2020-2024) dalam rangka mendukung pencapaian 9 (sembilan) Agenda Prioritas Pembangunan (Nawacita Kedua) dan tujuan Kemendikbud melalui Kebijakan Merdeka Belajar adalah menghadirkan pendidikan bermutu tinggi bagi semua rakyat Indonesia yang dicirikan oleh angka partisipasi yang tinggi di seluruh jenjang pendidikan, hasil pembelajaran berkualitas, dan mutu pendidikan yang merata baik secara geografis maupun status sosial ekonomi. Selain itu, fokus pembangunan pendidikan dan kemajuan kebudayaan diarahkan pada pematangan budaya dan karakter bangsa melalui perbaikan pada kebijakan, prosedur, dan pendanaan pendidikan serta pengembangan kesadaran akan pentingnya pelestarian nilai-nilai luhur budaya bangsa dan penyerapan nilai baru dari kebudayaan global secara positif dan produktif.

Tujuan tata kelola pendidikan adalah peningkatan mutu pendidikan khususnya peningkatan mutu pembelajaran di samping akses pendidikan. Pendidikan yang bermutu sangat penting agar semua siswa dapat melaksanakan dan mencapai tujuan yang diinginkan, misalnya: siswa SMA dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi yang diinginkan dan lulusan siswa SMK

dapat dan mampu bekerja di industri atau menciptakan kerja sendiri.

Prinsip tata kelola pendidikan adalah transparan dan mampu mengakomodasi keinginan masyarakat terutama harapan siswa untuk bisa hidup sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan nasional.

C. Asas Tata Kelola Pendidikan

Asas tata kelola pendidikan menganut prinsip 4 K dan 1 T, yaitu Keterbukaan, Kooperatif, Kolaboratif, Koordinasi, dan Transparansi. Masing-masing aspek ini mempunyai makna dan maksud tertentu dalam melaksanakan tata kelola pendidikan terutama dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan sekolah menengah atas (SMA).

1. **Keterbukaan** dalam tata kelola pendidikan adalah suatu prinsip manajemen pendidikan yang harus dipatuhi oleh seorang pimpinan atau kepala sekolah agar semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tidak mempunyai prasangka buruk terhadap keputusan yang diambil oleh kepala sekolah. Keterbukaan bermanfaat baik bagi kepala sekolah maupun warga sekolah sehingga kedua belah pihak sama sama mengetahui kelemahan dan kekuatan dalam penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pimpinan dalam melaksanakan kegiatan terutama dalam menentukan kebijakan sekolah dituntut untuk bersikap terbuka dalam segala sesuatu yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
2. **Kooperatif** seorang pimpinan merupakan indikator pelaksanaan tata kelola pendidikan yang baik. Seorang

pemimpin atau kepala sekolah yang kooperatif dalam memimpin sekolah akan berdampak pada kerjasama yang baik diantara pemangku kepentingan dalam sekolah. Sifat kooperatif kepala sekolah memberikan keyakinan pada semua pihak di sekolah untuk sama-sama bertanggung jawab pada pekerjaan dan tugas yang diembannya. Di samping itu, sifat kooperatif pimpinan dengan guru, tenaga kependidikan, siswa juga termasuk orang tua dan komite sekolah serta pihak-pihak terkait lainnya akan memberikan kemudahan dalam melaksanakan tugas dan kegiatan di sekolah sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terhindar dari kesulitan dan masalah masalah dalam pengelolaan sekolah.

3. **Kolaboratif dan koordinasi** dalam melaksanakan kegiatan dan kebijakan sekolah merupakan keharusaan dari seorang pimpinan agar semua program dapat terlaksana dengan baik. Ketiga pola kepemimpinan ini bagi tata kelola pendidikan merupakan satu indikasi keterlaksanaan tata kelola pendidikan yang baik. Kebijakan harus selalu adil, bersifat memotivasi serta tidak represif tapi juga tidak permisif. Semangat kebersamaan, keterpaduan, dan kerjasama tim jelas terasa dalam kebijakan yang demikian. Melalui proses manifestasi saling membutuhkan, memahami, dan terlebih melayani dengan sepenuh hati, rasa kebersamaan akan tumbuh serta berkembang dalam diri setiap orang. Rasa kebersamaan itu sangat penting dalam kehidupan keluarga dan masyarakat terutama dalam kehidupan berorganisasi. Kebersamaan inilah yang menjadi tumpuan harapan dalam tata kelola organisasi yang baik. Tanpa rasa kebersamaan akan mungkin timbul rasa tidak percaya satu sama lain dan akhirnya menimbulkan

perpecahan. Rasa kebersamaan juga bisa timbul dari keteladan pimpinan dalam tata kelola organisasi yang akhirnya membawa organisasi tersebut lebih baik.

4. **Transparansi** adalah satu aspek tata kelola pendidikan yang dapat menjamin keterlaksanaan program-program yang telah direncanakan berjalan dengan baik. Bagi seorang pimpinan seperti kepala sekolah, sifat transparansi dalam pengelolaan sekolah berpengaruh besar terhadap kepercayaan semua anggota sekolah. Seorang kepala sekolah yang menunjukkan transparansi dalam melaksanakan tata kelola sekolah tidak akan terbebani dalam melaksanakan rencana dan programnya. Tata kelola pendidikan yang dilaksanakan secara transparansi juga akan memberikan kepercayaan yang tinggi bagi semua pihak yang terkait dengan penyelenggaraan sekolah. Contoh transparansi dalam tata kelola adalah keterbukaan dalam pemanfaatan anggaran sekolah. Guru, tenaga kependidikan, siswa, komite sekolah, dan orang tua harus tahu semua anggaran yang telah direncanakan dan digunakan oleh kepala sekolah (<https://seputarilmu.com/2019/10/good-governance.html>).

D. Karakteristik Tata Kelola Pendidikan

Karakteristik dasar tata kelola yang baik atau istilah lainnya 'Good governance' dapat dipahami dengan menerapkan delapan karakteristik dasar yaitu: partisipasi aktif, tegaknya hukum (*rule of law*), transparansi, responsif, jadilah musyawarah untuk memperoleh konsensus berorientasi, keadilan dan perlakuan yang sama bagi semua orang, efektif dan ekonomis dapat dipertanggungjawabkan (Pendidikan D. , 2020). **Peraturan Pemerintah (PP) No. 101**

tahun 2000 menjelaskan bahwa tata kelola yang baik merupakan suatu pengelolaan pemerintahan yang dapat mengembangkan dan menetapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Sementara itu, Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) menekankan reformasi melalui pembangunan manusia dan reformasi lembaga politik. Menurut PBB, pemerintahan yang baik memiliki delapan karakteristik tata kelola yang baik yaitu: konsensus berorientasi, partisipatif, mengikuti aturan hukum, efektif dan efisien, akuntabel, jelas, responsif, adil dan inklusif (Nations, 2011).



Gambar 3: Good Governance.

Sumber:<https://www.bing.com/search>

Beberapa prinsip tata kelola yang baik adalah

1. **Transparansi** yaitu dibangun atas dasar keterbukaan arus informasi. Seluruh proses pemerintahan lembaga dan informasi dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti.
2. **Peduli pada Stakeholder** yaitu berbagai lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
3. **Berorientasi pada Konsensus** yakni sebuah tata kelola pemerintah yang baik dapat menjembatani kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dan yang terbaik bagi kelompok masyarakat.
4. **Kesetaraan** ialah semua pihak mempunyai kesempatan meningkatkan kesejahteraan mereka.
5. **Efektifitas dan Efisiensi** yakni segala proses pemerintahan dan lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
6. **Akuntabilitas** pengambil keputusan di lembaga pemerintah, lembaga swasta dan organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat ataupun kepada lembaga yang berkepentingan.
7. **Visi Strategis** seorang pemimpin memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata kelola yang baik, serta kepekaan untuk mewujudkannya, harus memiliki pemahaman atas kompleksitas yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.
8. **Partisipasi Masyarakat** ialah semua warga masyarakat mempunyai kontribusi dalam pengambilan keputusan baik secara langsung maupun tidak.

9. **Tegaknya Supremasi Hukum** yaitu salah satu kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia (<https://www.dosenpendidikan.co.id/pengertian-good-governance/#ftoc-heading-2>)

Berdasarkan prinsip tata kelola pemerintah di atas, berikut adalah karakteristik tata kelola yang baik, yaitu

- Adanya partisipasi masyarakat.
- Adanya aturan hukum yang adil tanpa pandang bulu.
- Pemerintah bersifat transparan.
- Pemerintah mempunyai daya tanggap terhadap berbagai pihak.
- Pemerintah berorientasi pada konsesus untuk mencapai kesepakatan.
- Menerapkan prinsip keadilan.
- Pemerintah bertindak secara efektif dan efisien.
- Segala keputusan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik atau bersifat akuntabilitas.
- Penyelenggaraan pembangunan bervisi strategis.
- Adanya kesalingketerkaitan antar kebijakan.

Tata kelola pemerintahan yang baik termasuk tata kelola pendidikan menganut prinsip yang sama karena tujuan tata kelola adalah mengatur jalannya pelaksanaan program yang dibuat agar tercapai tujuan yang diinginkan. Karakteristik dan prinsip utama tata kelola tersebut adalah terlaksananya penyelenggaraan setiap tahap program dengan sukses.

E. Akuntabilitas Dan Tata Kelola Pendidikan

Istilah akuntabilitas berasal dari istilah dalam bahasa Inggris yaitu *accountability* yang berarti pertanggungjawaban atau keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas (*accountability*) yaitu berfungsinya seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan lembaga sesuai tugas dan kewenangannya masing-masing. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau pimpinan yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya. Pengertian akuntabilitas ini mendorong munculnya tekanan pada seluruh komponen yang terlibat untuk bertanggungjawab dan menjamin kinerja pelayanan publik yang baik.

Prinsip akuntabilitas adalah merupakan pelaksanaan pertanggungjawaban dimana dalam kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang terkait harus mampu mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan di bidang tugasnya. Akuntabilitas berkaitan erat dengan pertanggungjawaban terhadap efektivitas kegiatan dalam pencapaian sasaran atau target kebijakan atau program yang telah ditetapkan itu (makplus, 2020).

Prinsip-prinsip akuntabilitas adalah:

- Kontrak Kinerja artinya kinerja para petugas pendidikan dikontrak oleh orang-orang yang berkepentingan dalam pendidikan. Kriteria kinerja yang sudah disepakati bersama harus dapat dilaksanakan dengan baik.
- Memiliki arah atau tujuan. Dengan biaya tertentu dan kinerja performan dengan kriteria yang sudah

dikontrakan itu diharapkan pendidikan dapat mencapai tujuan secara tepat.

- Ada unsur pemeriksaan. Pemeriksaan harus dilakukan oleh orang-orang yang bebas yang tidak terlibat dalam kegiatan pendidikan. orang-orang tersebut merupakan unsur pengontrol dalam kegiatan pendidikan.
- Ada jaminan pendidikan. Mutu pendidikan terjamin karena sudah memakai kriteria/ ukuran tertentu.
- Pemberian insentif sebagai imbalan terhadap jerih payah guru.

Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban seseorang atau lembaga untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya ini merupakan masukan bagi individu maupun lembaga yang dapat diukur dan diidentifikasi secara jelas.

Penyelenggaraan tata kelola yang baik merupakan tuntutan yang harus dilaksanakan dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan termasuk dalam pengelolaan pendidikan. Untuk mencapai tata kelola pendidikan dengan baik, maka harus memenuhi asas tata kelola meliputi:

1. **Asas kepastian hukum.** Asas dalam suatu negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatuhan, dan keadilan dalam setiap kebijakan penyelenggaraan negara.

2. **Asas tertib penyelenggaraan negara.** Menjadi salah satu landasan keteraturan, keserasian, keseimbangan dalam pengabdian penyelenggaraan negara.
3. **Asas kepentingan umum.** Asas yang bisa mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif, akomodatif, dan selektif. Maksudnya asas ini menghendaki pemerintah harus mengutamakan kepentingan umum terlebih dahulu.
4. **Asas keterbukaan.** Asas yang dapat membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, golongan, dan rahasia negara.
5. **Asas proporsionalitas.** Asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Penyelenggara Negara.
6. **Asas profesionalitas.** Asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. **Asas akuntabilitas.** Asas yang dapat menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
8. **Asas efisiensi.** Penggunaan pada sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum. Efisiensi dimaksudkan bahwa tujuan-tujuan yang benar telah ditentukan dan berusaha untuk mencari cara-cara yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

9. **Asas efektivitas.** Dalam pencapaian suatu tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya. Efektifitas bisa juga diartikan sebagai pengukuran keberhasilan dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditentukan (<https://seputarilmu.com/2019/10/good-governance.html>).

F. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Tata Kelola Pendidikan

Pemberdayaan (*empowerment*) adalah suatu proses menjadi kuat dan lebih percaya diri, khususnya dalam mengontrol kehidupan seseorang. Pemberdayaan (*empowerment*) dimaknai sebagai penguatan situasi agar semua orang memiliki kemampuan dan kesempatan bekerja bermutu, berkreasi, berinovasi serta mengembangkan diri (Tampubolon, 2001).

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowering of Human Resources atau Empowering Resources*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat penting karena Sumber Daya Manusia (SDM) harus mampu berperan untuk menterjemahkan sumber daya pada suatu tatanan manajemen yang menjadi tujuan lembaga. Bila manusia tidak dapat memfungsikan daya untuk kemajuan organisasi, maka dapat dipastikan manajemen Lembaga menjadi tidak efisien, tidak efektif, dan tidak ekonomis (Folagoba, 2009).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah mengerahkan tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia yang mempunyai kemampuan untuk berkreasi, produktif, inovatif untuk memajukan lembaga.

G. Mutu Sekolah Dan Pengelolaanya

Mutu sekolah sangat tergantung dari cara kepala sekolah mengelola sekolah. Tata kelola sekolah lebih menitikberatkan pada cara kepala sekolah mengatur, mengorganisir semua kegiatan yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah secara efektif dan efisien termasuk cara mengelola sumber daya dan sumber dana yang ada di sekolah. Di satuan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA), kepiawaian kepala sekolah akan menentukan sukses atau tidaknya penyelenggaraan kegiatan sekolah. Kemampuan kepala sekolah dilandasi oleh keprofesionalanya dalam menjalankan tugas dalam tata kelola SMA agar tujuan yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan prinsip tata kelola yang profesional. Oleh karena itu kepala sekolah harus memahami profesionalisme dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah yang profesional.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, Bab I Ketentuan Umum, Pasal 1, menyatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin Taman Kanak-Kanak/Raudhotul Athfal (TK/RA), Taman Kanak-Kanak Luar Biasa (TKLB), Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMK/MA), Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), atau Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB) yang bukan Sekolah Bertaraf Internasional (SBI)

atau yang tidak dikembangkan menjadi Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

H. Peran Kepala Sekolah

Ada tiga peran utama kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah, sebagai berikut (Mulyadi, 2020)

1. Manajer

- a. Melakukan pembinaan dan alur kerja yang jelas terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.
- b. Membentuk tim siaga darurat penanganan Covid-19.
- c. Merancang kurikulum & pembelajaran yang sesuai dengan kondisi darurat bencana covid-19 ini melalui optimalisasi pemanfaatan teknologi.
- d. Menyediakan Fasilitas dalam rangka Pencegahan Penyebaran Covid-19.
- e. Melakukan pendataan peserta didik, profil keluarga dan pemantauan pembelajaran daring/luring.

2. Supervisor

- a. Melakukan pengawasan terhadap kinerja guru.
- b. Tergabung dalam group kelas untuk memantau aktivitas siswa dan guru.
- c. Merancang format supervisi yang lebih sederhana dan fleksibel.
- d. Mengintensifkan diskusi guru baik dengan mata pelajaran yang sejenis atau antar mapel terkait dengan permasalahan PJJ yang solutif berbagai permasalahan.

3. Interpreneur

- a. Membangun kerjasama dengan orangtua, lembaga dan masyarakat utk memberikan dukungan PJJ
- b. Melakukan sosialisasi kepada orang tua dan peserta didik terkait program dan kebijakan sekolah
- c. Pendataan kepemilikan sarana pembelajaran daring yang dimiliki siswa di rumah
- d. Distribusi buku diambil orangtua siswa ke Sekolah
- e. Orang tua berkunjung ke sekolah untuk mengambil

Dalam melaksanakan peranya tersebut, kepala sekolah harus mampu:

1. Perencanaan program
 - a. Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan visi sekolah.
 - b. Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan misi sekolah.
 - c. Merumuskan, menetapkan dan mengembangkan tujuan sekolah.
 - d. Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
 - e. Membuat perencanaan program induksi.

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala Sekolah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi:

- 1) usaha pengembangan sekolah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah;
- 2) peningkatan kualitas sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan; dan

3) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah.

Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan tupoksinya. Oleh sebab itu, tupoksi kepala sekolah mengacu pada tiga 3 butir di atas. Tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, meliputi 1) perencanaan program, 2) pelaksanaan rencana kerja, 3) pengawasan dan evaluasi, 4) kepemimpinan sekolah, dan 5) sistem informasi sekolah.

2. Pelaksanaan rencana kerja

- a. Menyusun pedoman kerja
- b. Menyusun struktur organisasi sekolah
- c. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per-semester dan tahunan
- d. Menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi:
 - i. melaksanakan penerimaan peserta didik baru
 - ii. memberikan layanan konseling kepada peserta didik
 - iii. melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik
 - iv. melakukan pembinaan prestasi unggulan
 - v. melakukan pelacakan terhadap alumni
- e. Menyusun KTSP, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran
- f. Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan
- g. Mengelola sarana dan prasarana
- h. Membimbing guru pemula
- i. Mengelola keuangan dan pembiayaan

- j. Mengelola budaya dan lingkungan sekolah
- k. Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah
- l. Melaksanakan program induksi.

3. Supervisi dan evaluasi

- a. Melaksanakan program supervisi
- b. Melaksanakan evaluasi diri sekolah (EDS)
- c. Melaksanakan evaluasi dan pengembangan kurikulum 2013 (K-13)
- d. Mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.

4. Kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah melaksanakan tugas kepemimpinan sebagai berikut.

- a. menjabarkan visi ke dalam misi target mutu
- b. merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai
- c. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah
- d. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
- e. bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah
- f. melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah termasuk berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat

- g. menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik
- h. menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik
- i. bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum
- j. melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah
- k. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya
- l. memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah;
- m. membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan
- n. menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif
- o. menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik, masyarakat, dan komite sekolah untuk memenuhi
- p. memobilisasi sumber daya masyarakat
- q. memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab

- r. mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya
- s. menyiapkan buku pendoman pelaksanaan program di sekolah dan dokumen terkait seperti K-13, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah
- t. melakukan analisis kebutuhan guru pemula
- u. menunjuk pembimbing dari guru yang dianggap layak (profesional)
- v. membuat surat keputusan pengangkatan guru menjadi pembimbing bagi guru pemula
- w. menjadi pembimbing, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tidak terdapat guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing
- x. mengajukan pembimbing dari satuan pendidikan lain kepada dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki pembimbing dan kepala sekolah yang tidak dapat menjadi pembimbing
- y. memantau secara reguler proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula.

I. Peran kepala sekolah dalam tata kelola pendidikan

Undang-Undang Nomor 20, Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyatakan bahwa tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Tenaga kependidikan tersebut meliputi pengelola satuan pendidikan, penilik,

pamong belajar, pengawas, peneliti, pengembang, pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar.

Dalam pengelolaan sekolah, pengawasan merupakan fungsi yang penting dalam mempengaruhi pembelajaran dan berkaitan erat dengan kepemimpinan yang berfokus pada aktivitas sekolah (Wiles & Bondi, 1986). Oleh karena pentingnya fungsi pengawasan/supervisi yang dilakukan kepala sekolah atau pengawas sekolah agar pengelolaan sekolah berjalan dengan baik.

Sekolah sebagai organisasi atau lembaga, terdiri atas unsur fisik dan nonfisik yang membangun di dalamnya. Unsur fisik dalam lembaga berupa bangunan, sarana dan prasarana pembelajaran, sedangkan unsur nonfisik adalah berupa pengembangan sumber daya organisasi. Subandono (2011) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh pola kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan berperan dalam menggerakkan segala sumber daya dalam organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya .

Morris (1985) dalam Sulthon (2009:69) mendeskripsikan beberapa karakteristik pemimpin yang efektif, yaitu (Sulthon, 2009): memiliki pemahaman yang jelas tentang fungsi pemimpin memiliki pengetahuan tentang dinamika kelompok, memiliki kejujuran secara akademis maupun profesional, inovatif, dan mampu beradaptasi, bertanggung jawab yang meliputi (Kimbrough & Burkett, 1990): 1) instruksi dan kurikulum, 2) murid, 3) hubungan masyarakat dan sekolah, 4) personal pegawai, dan (5) organisasai dan program sekolah. Kepala sekolah mempunyai berbagai peran, antara lain sebagai pendidik (*educator*); pemimpin (*leader*); pengelola (*manajer*);

administrator, wirausahawan, teman, orang tua, dokter, dan supervisor (Wright, 1987, Mulyasa, 2005).

Kepala sekolah diharapkan dapat menjadi lokomotif dan kekuatan untuk membimbing, menjadi contoh, serta menggerakkan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah dirumuskan. Kepala sekolah sebagai supervisor akademik bertanggungjawab untuk memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di sekolah (Firmaningsih, 2011). Namun, masih banyak kepala sekolah yang belum mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dan terfokus pada pengawasan administrasi (Nurwati, 2015). Oleh sebab itu, supervisi terhadap kegiatan pembelajaran guru perlu dilakukan untuk mendorong guru dalam mengembangkan kemampuannya dengan mengikuti kegiatan seperti penataran, tugas belajar, seminar, lokakarya dan sejenisnya.

Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah memiliki peran dominan dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga dituntut untuk memiliki kriteria tertentu guna mencapai kepemimpinan yang efektif (Subandono, 2011). Kepemimpinan kepala sekolah dalam membimbing guru searah dengan pengembangan kompetensi guru. Beberapa kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan meningkatkan minat guru dalam melaksanakan kegiatan sekolah dan menciptakan kepuasan mengajar pada guru (Nadarasa & Thuraisingam, 2014). Pola komunikasi dan hubungan profesional antara kepala sekolah dan guru juga memberikan dampak pada mutu pendidikan yang dihasilkan di sekolah. Kerja sama antara kepala sekolah dan guru dengan didukung pola komunikasi yang baik, berdampak pada perkembangan sekolah dan

hasil belajar siswa yang memuaskan (Firmaningsih, 2015). Salah satu kegagalan kepala sekolah disebabkan oleh rendahnya keterampilan kepala sekolah dalam mengelola lembaga dan sumber daya di dalamnya (Lovely, *Staffing the Principalship Association for Supervision and Curriculum Development*, 2004). Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu mencari potensi yang ada pada guru sehingga potensi tersebut dapat dikembangkan untuk menciptakan sebuah kreativitas pembelajaran yang menarik bagi siswa.

Kepala Sekolah juga berperan sebagai tokoh kunci pengelolaan sekolah, kepala sekolah dituntut memiliki visi dan wawasan yang luas tentang kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi bidang pendidikan. Kepala Sekolah memiliki dua peran utama, yaitu secara Internal (manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana) dan eksternal (hubungan dengan wali murid, masyarakat dan sekitar sekolah, lembaga luar sekolah, dunia usaha dan dunia industri), dan pengembangan profesionalisme guru (Fattah & Ali, 2008)

Selain itu, kepala sekolah harus mempunyai kompetensi menilai dan kompetensi membina guru dan staf lainnya. Wawasan kepala sekolah dalam bidang penilaian mencakup pemahaman konsep penilaian, jenis penilaian, indikator penilaian, instrumen penilaian, mengolah hasil penilaian, dan memanfaatkan hasil penilaian untuk pembinaan guru. Selain itu, kepala sekolah juga perlu memahami konsep pembinaan, jenis-jenis pembinaan, strategi pembinaan, komunikasi dalam membina, hubungan antarpersonal dalam membina, dan sebagainya.

Kepala Sekolah dengan kemampuan manajemen dan strategi supervisi akademik yang baik, akan membuat

perencanaan yang matang mengenai aspek-aspek yang akan disupervisi. Perencanaan supervisi yang komprehensif akan efektif karena perencanaan merupakan aspek dasar atau prasyarat bagi fungsi kepemimpinan dan memiliki keterkaitan dengan efektivitas hasil mutu sekolah (Goodstein, 2011).

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah akan berpengaruh besar terhadap pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah, sehingga selayaknya memiliki keterampilan. Wiles (1986) mengungkapkan kompetensi keterampilan yang seharusnya dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu meliputi keterampilan dalam kepemimpinan, keterampilan dalam hubungan manusia, keterampilan dalam proses kelompok, keterampilan dalam administrasi pribadi, dan keterampilan dalam evaluasi (Wiles & Bondi, 1986).

Berbagai hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan kunci dalam keberhasilan pengelolaan manajemen sekolah. Prihatni menyimpulkan dalam kajiannya bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, pengawas sekolah dan kinerja kerja guru dalam meningkatkan mutu sekolah adalah sebesar 62,73% sedangkan sisanya sebanyak 37,27% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana, pembiayaan, dan partisipasi orang tua (Prihatni, 2014).

Kepala sekolah berperan sebagai tokoh kunci pengelolaan sekolah sehingga kepala sekolah dituntut memiliki visi dan wawasan yang luas tentang kemampuan profesional yang memadai dalam bidang perencanaan, kepemimpinan, manajerial, dan supervisi bidang pendidikan. —Sebagai tokoh kunci, kepala sekolah harus

dapat menentukan cara pencapaian tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan secara efektif, sehingga dituntut meningkatkan efektivitas kerjanya.

Setidaknya ada tujuh peran kepala sekolah, yaitu kepala sekolah sebagai pendidik (*educator*); pemimpin (*leader*); pengelola (*manajer*); administrator; wirausahawan; pencipta iklim kerja; dan supervisor (Mulyasa, 2005). Peran kepala sekolah sebagai supervisor akademik terkait juga dengan konteks kepemimpinan instruksional, kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab untuk memantau, membina, dan memperbaiki proses belajar mengajar di sekolah. Sayangnya, peran ini mengalami hambatan pada konteks implementasinya di lapangan. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah, seringkali masih terfokus pada pengawasan administrasi. Hal tersebut seperti yang ditemukan Nurwati dalam studinya, yang menyatakan bahwa kemampuan kepala sekolah yang terbatas untuk menjadi teladan bagi komunitas di sekolah dan masyarakat, gaya kepemimpinan yang kurang efektif serta pelaksanaan supervisi akademik untuk membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran hanya bersifat administratif dan belum sesuai harapan sehingga berdampak pada rendahnya kinerja guru (Nurwati, 2015).

Selain melakukan supervisi terhadap kegiatan pembelajaran guru, kepala sekolah perlu mendorong guru untuk mengembangkan kemampuannya secara formal maupun informal. Secara formal dapat dilakukan melalui pelatihan, tugas belajar, lokakarya dan sejenisnya, sedangkan secara informal dapat dilakukan dengan belajar mandiri atau bersama dengan rekan kerjanya, mengikuti

berbagai kegiatan seminar, *workshop*, penelitian, dan lain sebagainya.

J. Kepala sekolah sebagai pemimpin profesional

Dalam menjalankan tugasnya seorang kepala sekolah harus mampu menjadi seorang profesional dalam bidangnya. Kepala sekolah apabila ingin menjadi seorang manajer yang profesional, maka dia harus:

- a. jujur,
- b. terbuka,
- c. integritas,
- d. demokratis,
- e. bekerja keras,
- f. kreatif dan inovatif,
- g. berperilaku profesional
- h. cinta terhadap profesinya,
- i. komitmen yang kuat keteladanan,
- j. mempunyai visi dan misi yang jelas,
- k. tidak menempatkan diri sebagai penguasa,
- l. menganggap semua staf sebagai rekan kerja
- m. memiliki kompetensi manajerial yang tinggi,
- n. memiliki pandangan jauh ke depan (*visionary*)
- o. kemampuan untuk berpikir strategis (*strategic thinking*),
- p. menentukan kebijakan bersama dengan civitas akademi sekolah,
- q. berusaha keras untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan,
- r. mempunyai motivasi kerja tinggi untuk mencapai tujuan,

- s. respons terhadap perubahan serta menjunjung tinggi hak asasi manusia,
- t. mempunyai harapan yang tinggi (*high expectation*), integritas yang tinggi,
- u. meluangkan sebagian besar waktunya untuk bekerja membina sekolahnya,

Berdasarkan prinsip tersebut, maka seorang kepala sekolah yang profesional akan mampu mengorganisir dan mengelola sekolah dengan baik dengan prinsip tata kelola sekolah yang profesional. Dengan tata kelola sekolah yang profesionalisme, maka visi, misi dan tujuan serta penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan sekolah menengah atas (SMA) akan dapat tercapai

BAB III

KONDISI TATA KELOLA SAAT INI DAN PERAN KEPALA SEKOLAH



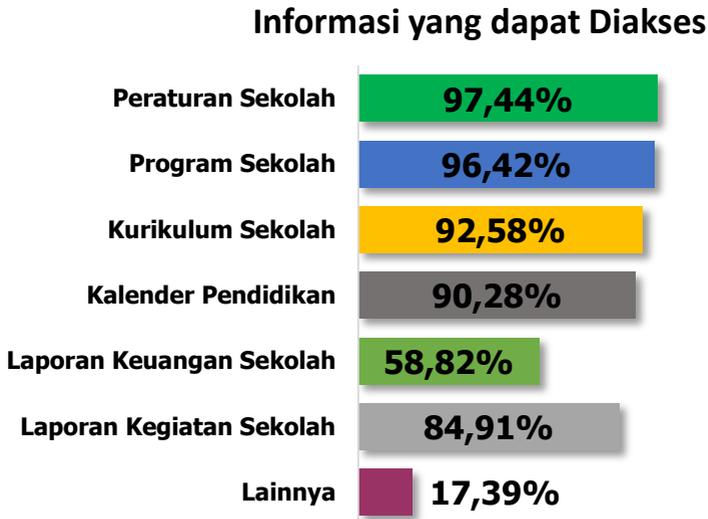
KEPALA SEKOLAH

A. Kondisi Tata Kelola SMA

Kondisi tata kelola SMA saat ini dapat dilihat dari aktifitas SMA yang dikelola oleh kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah melakukan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan sekolah bersama dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tata kelola pendidikan di SMA saat ini dapat ditinjau dari segi transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan koordinasi.

Dari segi transparansi, tata kelola SMA saat ini berupa akses informasi mengenai rencana kegiatan sekolah, penyusunan Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Berikut diuraikan secara singkat mengenai informasi informasi tersebut.

Informasi yang dapat diakses oleh siswa/orang tua/stakeholder (N=391 responden dari 132 SMA) adalah



Grafik 1. Informasi yang dapat diakses oleh siswa/orang tua dan stakeholders

Dalam tata kelola pendidikan khususnya SMA, aspek yang paling penting adalah transparansi dan akuntabilitas kepala sekolah dalam mengelola kegiatan sekolah. Semua informasi harus dapat diakses oleh siswa/orang tua/stakeholder. Informasi mengenai peraturan sekolah paling banyak dapat diakses oleh siswa, orang tua siswa, dan stakeholders secara berurutan adalah peraturan sekolah (97,44%) disusul oleh program sekolah (96,42%), kurikulum sekolah (92,58%), kalender pendidikan (90,28%), laporan kegiatan (84,91%), laporan keuangan (58,82%), dan lainnya sebanyak (17,39%). Dari sekian informasi tersebut, laporan keuangan menempati transparansi yang paling kurang. Ini menunjukkan bahwa kepala sekolah kurang transparan dalam pengelolaan keuangan dan mengindikasikan bahwa tata kelola keuangan di sekolah masih jauh dari taransparansi sehingga kecenderungan penyalahgunaan wewenang dalam pengelolaan keuangan sekolah kurang baik.

Infomasi mengenai kegiatan sekolah sampai orang tua siswa, komite sekolah, dan masyarakat menunjukkan bahwa sebagian besar (70,84%) informasi sekolah sampai pada stakeholders, sedangkan sebagian kecil (29,16%) tidak sampai ke stakeholder. Sementara itu, sebanyak 88,75% stake holder mengakses informasi secara daring maupun secara luring.

Media informasi yang paling sering digunakan oleh publik adalah website sekolah (83,38%), media sosial sekolah (instagram, facebook) (81,84%), brosur (47,06%), buku pedoman sekolah (32,48%), call center sekolah (telepon) (42,46%), mading sekolah (63,68%), dan lainnya (20,20%). Dari

media tersebut, media yang paling banyak digunakan adalah media sosial sekolah, disusul oleh website sekolah, dan mading sekolah. Ini menunjukkan bahwa media sosial menjadi trending yang banyak digunakan dalam menyebarkan dan memperoleh informasi.

Pihak yang dapat Mengakses Rencana Kegiatan Sekolah



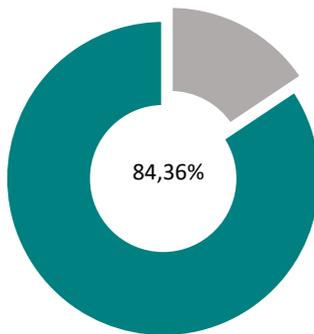
Grafik 2 Orang yang dapat mengakses rencana kegiatan sekolah

Orang yang dapat mengakses rencana kegiatan sekolah adalah orang guru sebanyak 98,72%, tenaga kependidikan sebanyak 97,19%, komite sekolah sebanyak (94,88%), dan orang tua siswa sekitar 80,05%. Orang yang paling banyak mendapat informasi adalah guru. Hal ini disebabkan guru selain menjadi informasi utama bagi siswa karena mereka merupakan sosok yang selalu memberikan pelajaran bagi siswa, guru juga menjadi informasi utama bagi orang tua untuk bertanya tentang perkembangan belajar anaknya di sekolah dan gurupun dianggap lebih mengetahui kondisi siswanya di sekolah. Guru juga sering menjadi sumber informasi sekaligus orang yang harus mendapat informasi lebih dari orang lain karena pembelajaran lebih banyak dikelola dan dilaksanakan oleh guru. Jadi wajar kalau guru merupakan orang yang paling banyak memperoleh akses

dari rencana kegiatan sekolah. Selain itu orang tua yang paling sedikit mendapat informasi mengenai rencana kegiatan sekolah sering menghubungi guru untuk mendapatkan informasi mengenai perkembangan pendidikan anaknya di sekolah.

Dalam tata kelola pendidikan, kepala sekolah harus melaksanakan kegiatan sesuai dengan perencanaan, namun kenyataannya seringkali kepala sekolah melaksanakan kegiatan yang tidak sesuai dengan perencanaan. Kondisi seperti dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti mendesaknya kegiatan yang harus selesai sebelum tahapan yang sesuai dengan perencanaan, kebutuhan mendadak dari program yang telah direncanakan. Untuk itu, dibawah ini terungkap persentase kegiatan yang dilaksanakan di luar perencanaan.

Kesesuaian Pelaksanaan Kegiatan Sekolah dengan Perencanaan

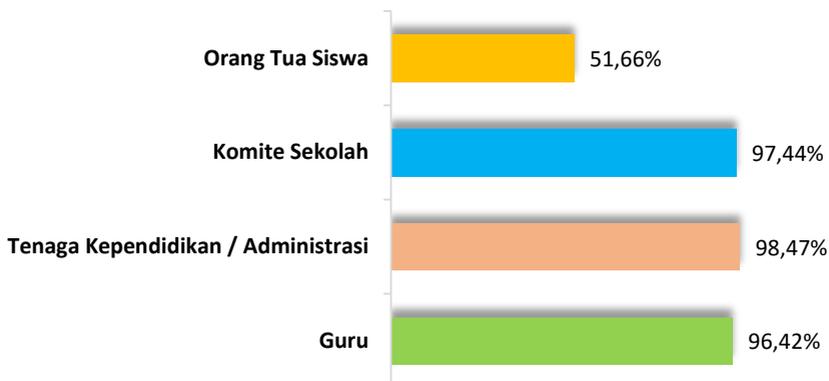


■ Hanya sebagian yang sesuai ■ Semua sudah sesuai

Grafik 3 Sekolah mengadakan kegiatan/program di luar dari perencanaan

Data di atas menunjukkan bahwa sekolah mengadakan kegiatan/program di luar dari perencanaan sebanyak 15,64 persen, sedangkan sekolah tidak pernah melakukannya sebanyak 84,36%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar sekolah mengikuti rencana kegiatan dalam setiap tahap pelaksanaan kegiatan sekolah dan hanya sebagian kecil saja melaksanakan kegiatan di luar dari perencanaan.

Pihak yang Terlibat dalam Penyusunan RAPBS



Grafik 4 Pihak yang ikut terlibat dalam penyusunan Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS)

Pihak yang ikut terlibat dalam penyusunan Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) adalah guru sebanyak 92,42%, tenaga kependidikan sebanyak 98,47%, komite sekolah sebanyak (97,44%), dan orang tua siswa sekitar (51,66%).

Semua kegiatan sekolah terlaksana sesuai dengan perencanaan (82,46%). Pihak yang ikut terlibat dalam

pengembangan sekolah adalah komite sekolah (98,72%), dewan Pendidikan (43,48%), Dinas Pendidikan (85,68%), LPMP (67,26%), cabang Dinas Pendidikan (79,54%), pengawas sekolah (93,09%), yayasan (untuk sekolah swasta)/435%, masyarakat sekitar (68,29%), dan lainnya (20,46%).

Forum khusus yang bersifat rutin (setiap tahun atau setiap semester) untuk stakeholder dalam menyampaikan masukannya (90,46%). Akuntabilitas tata kelola dapat dilihat dari laporan kegiatan sekolah (99,23%). Laporan kegiatan sekolah disampaikan kepada komite sekolah (93,09%), Dinas pendidikan (91,05%), Orang tua siswa (68,03%), Lainnya (19,69%). Sekolah mengadakan kegiatan/program di luar dari perencanaan (42,71%). Kegiatan/program yang dilaksanakan sudah tepat sasaran (98,72%)

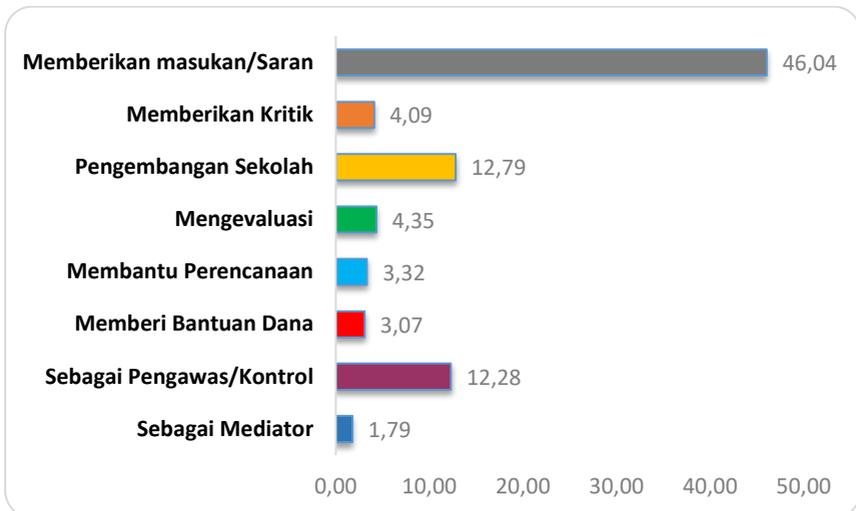
Auditor terhadap penggunaan anggaran sekolah adalah internal (80,05%), Dinas Pendidikan (84,40%), pengawas sekolah (60,87%), Yayasan (3,84%), dan instansi lainnya (46,29%). Hasil audit terhadap penggunaan anggaran sekolah sangat baik (36,57%) dan baik (62,15%) dan sisanya adalah cukup dan sangat kurang. Temuan dari hasil audit (internal dan eksternal) terhadap penggunaan anggaran sekolah, menunjukkan bahwa jarang ada temuan (45,27%), tidak pernah ada temuan (46,55%).

Dalam menentukan kebijakan sekolah, kepala sekolah berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan (98,47%), dengan guru, tata usaha/tenaga kependidikan khususnya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan sekolah (92,58%), dengan Dinas Pendidikan provinsi/cabang dinas pendidikan (99,74%), dengan pengawas sekolah (99,74%), dengan stakeholder pendidikan seperti komite sekolah, masyarakat, dan yayasan (99,23%),

dengan MKKS (99,23%), dengan guru/tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas sehari-hari (99,49%).

Dalam tata kelola pendidikan, partisipasi publik ikut memberikan sumbangan dalam pengembangan sekolah, seperti komite sekolah, dewan pendidikan, dinas pendidikan, LPMP, cabang dinas pendidikan, pengawas sekolah, yayasan (untuk sekolah swasta), dan masyarakat sekitar.

Peran publik (stakeholders) dalam kebijakan sekolah (N=391 responden dari 132 SMA).

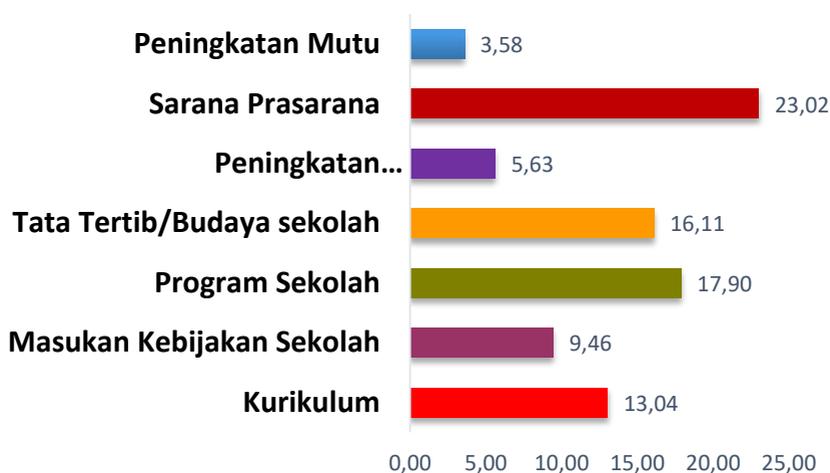


Grafik 5 Peran publik (*stakeholders*) dalam kebijakan sekolah

Peran publik (*stakeholders*) dalam kebijakan sekolah menunjukkan bahwa memberikan masukan/saran kebijakan atau program paling banyak yaitu 46,04, disusul oleh pengawas/kontrol sebanyak 12,28% dan membantu pengembangan sekolah sebanyak 12,79%. Peran yang publik paling kecil adalah sebagai mediator 1,79% dan memberi

bantuan dana sebesar 3,07%. Sementara peran lain seperti mengevaluasi, membantu perencanaan, memberi bantuan dana, memberikan masukan/saran kebijakan atau program, mengevaluasi, membantu perencanaan, memberi bantuan dana merupakan peran yang secara umum dilakukan oleh stakeholders. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa peran publik bervariasi dari yang paling banyak (memberikan masukan/saran kebijakan) dan yang paling sedikit adalah memberikan kritikan. Hal ini menunjukkan stakeholders tidak mampu atau kurang berani melakukan kritikan terhadap tata kelola SMA yang dilakukan oleh kepala sekolah dan lebih memilih memberikan saran.

Kebijakan sekolah yang merupakan masukan dari stakeholder (N=391 responden dari 132 SMA).

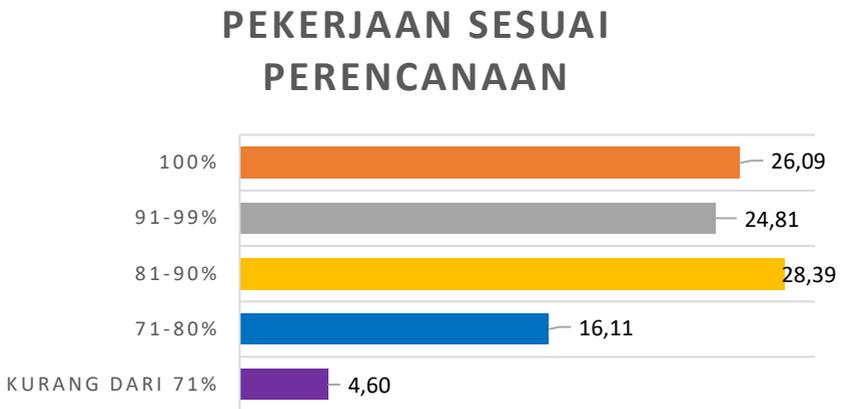


Grafik 6 Kebijakan sekolah dari saran stakeholder

Kebijakan sekolah dari saran stakeholder menunjukkan bahwa peningkatan sarana dan prasarana sekolah paling

banyak yaitu sebesar 23,02%, disusul oleh program sekolah sebanyak 17,90%. Kebijakan sekolah yang paling sedikit berasal dari stakeholders adalah peningkatan prestasi sebesar 5,63% dan peningkatan mutu 3,58%. Sementara itu, kebijakan sekolah lainya yang berasal dari stakeholders adalah peningkatan kurikulum, tata tertib/budaya sekolah, dan masukan kebijakan sekolah.

Selanjutnya, akuntabilitas tata kelola dapat dilihat dari berbagai aspek, misalnya kesesuaian pekerjaan dengan perencanaan, laporan kegiatan sekolah yaan disampaikan ke komite sekolah, dinas pendidikan, dan juga orang tua siswa. Persentase pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan seperti terlihat pada grafik berikut.

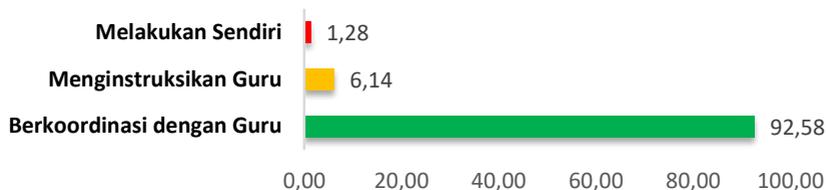


Grafik 7 Persentase pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan

Data menunjukkan bahwa persentase pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan adalah yang dilakukan seluruhnya (100%) sebanyak 26,09% disusul oleh

persentase pelaksanaan 91-99% sebesar 24,81%, dan persentase 81-90% pekerjaan sesuai dengan perencanaan yaitu sebesar 28,39%. Sementara itu, persentase pekerjaan yang dilaksanakan 71-89% sebesar 16,11% dan yang kurang dari 71% sebesar 4,60%. Ini menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan dalam tata kelola SMA oleh kepala sekolah sudah berdasarkan perencanaan walaupun masih ada yang dilaksanakan di luar dari perencanaan. Hal ini kalau dilihat dari sisi perencanaan tata kelola oleh kepala sekolah SMA memperlihatkan bahwa tata kelola SMA dilakukan sesuai dengan perencanaan. Di sisi lain, frekuensi sekolah mengadakan kegiatan/program diluar dari perencanaan menunjukkan bahwa tidak pernah melakukan kegiatan di luar perencanaan sebesar 57,29% dan pernah melakukan kegiatan di luar perencanaan sebesar 42,71%. Berdasarkan data tersebut menunjukan kepala SMA selalu membuat perencanaan sebelum melakukan kegiatan di sekolah.

Dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan sekolah, kepala sekolah melakukan berkoordinasi dengan guru dan tata usaha/tenaga kependidikan sebanyak 92,58%. menginstruksikan kepada guru, tata usaha/tenaga kependidikan (6,14%), dan melakukan sendiri tanpa melibatkan guru dan tenaga kependidikan sebanyak (0,77%).

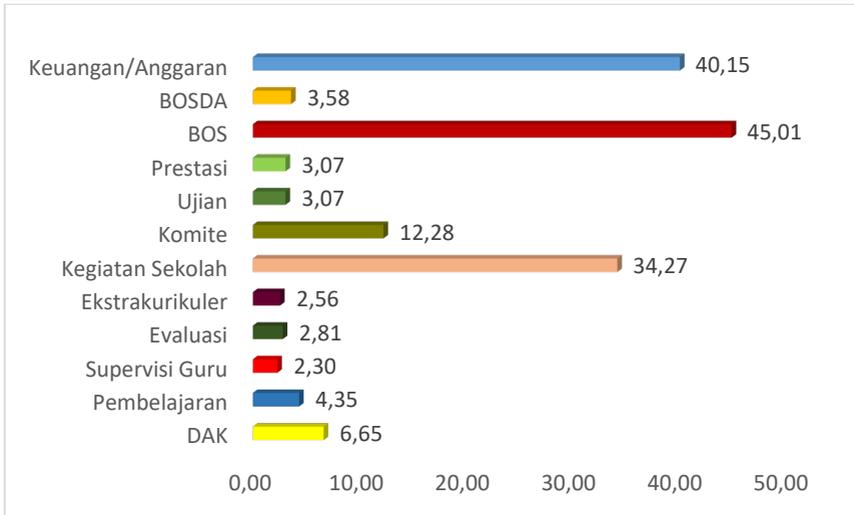


Grafik 8 Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan sekolah,

Data tersebut menunjukkan bahwa dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan sekolah, kepala sekolah selalu berkordinasi dengan guru dan tenaga kependidikan. Namun pada kondisi tertentu, kepala sekolah menginstruksikan guru dan tenaga kependidikan melaksanakan kegiatan sekolah yang sudah direncanakan dan jarang sekali melaksanakan sendiri. Ini menandakan bahwa dalam tata kelola pendidikan yang terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan sekolah, kepala sekolah melaksanakan tata kelola pendidikan di sekolah sesuai dengan prinsip tata kelola yaitu koordinasi.

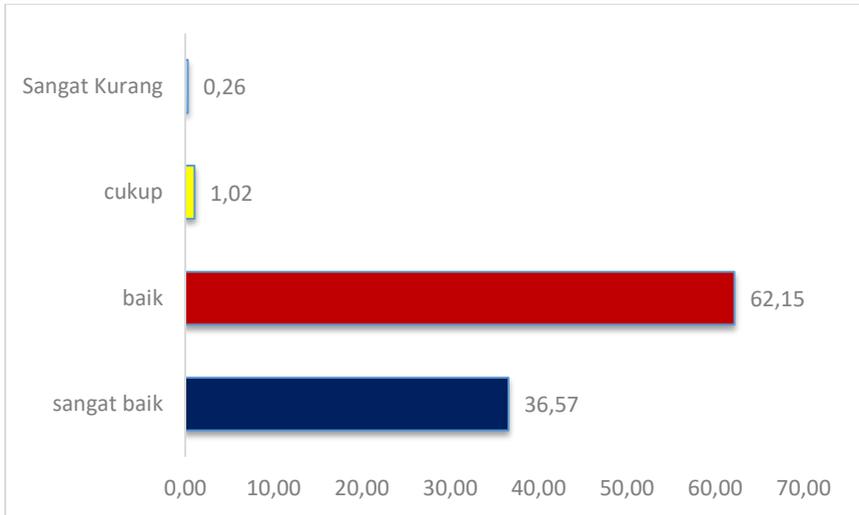
Dalam menentukan kebijakan sekolah, kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan, LPMP, pengawas sekolah, komite sekolah, masyarakat atau yayasan (untuk sekolah swasta), MKKS. Dalam kegiatan sehari-hari, kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan guru dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut.

Setiap tahun kepala sekolah SMA membuat laporan keadaan SMA yang berkaitan dengan kondisi dan keadaan SMA selama tahun yang berjalan. Biasanya laporan tahunan mengenai kondisi dan pekerjaan satu tahun yang berjalan mengenai kondisi dan pekerjaan satu tahun yang berjalan disampaikan pada akhir tahun.



Grafik 9 Komponen Laporan Tahunan Kepala Sekolah,

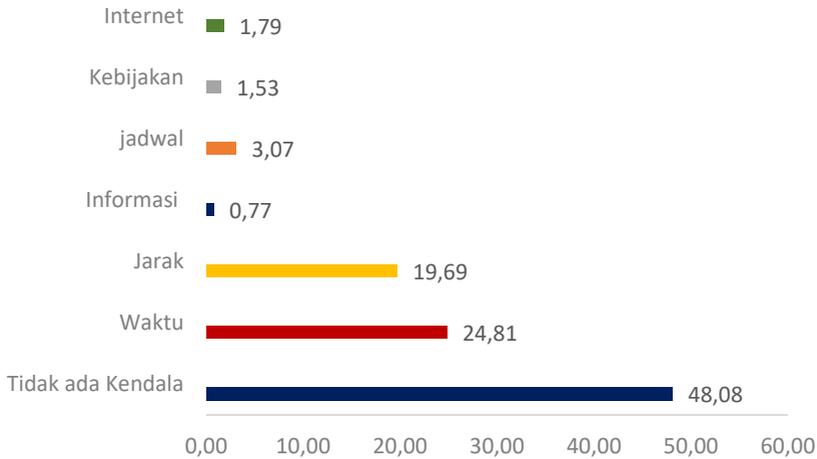
Setiap tahun, kepala sekolah melaporkan penggunaan dana BOS sebesar 45,01 persen dan dana BOSDA sebesar 3,58 persen. Laporan yang paling besar adalah laporan Keuangan/anggaran sebesar 40,15 persen, disusul oleh laporan kegiatan sekolah sebesar 34,27 persen. Laporan yang paling sedikit adalah supervise guru dan ekstrakurikuler. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa laporan yang dibuat oleh sekolah setiap tahunnya lebih banyak melaporkan mengenai pemanfaatan dana BOS dan keuangan. Ini memperlihatkan bahwa kedua komponen tersebut merupakan komponen yang paling penting dalam tata kelola sekolah.



Grafik 10 Hasil audit terhadap penggunaan anggaran sekolah

Hasil audit terhadap penggunaan anggaran sekolah menemukan bahwa sangat baik (36,57%) dan baik (62,15%). Kalau digabung persepsi di kedua aspek ini menunjukkan bahwa penggunaan anggaran sekolah dari segi tata kelola penggunaan anggaran menunjukkan sangat baik (98,72%). Dari sisi tata kelola, pemanfaatan anggaran pendidikan persentase pengelolaan anggaran yang baik berkisar 85 persen sampai dengan 100 persen. Dengan demikian, tata kelola anggaran pendidikan di SMA sudah memperlihatkan tata kelola yang sangat baik.

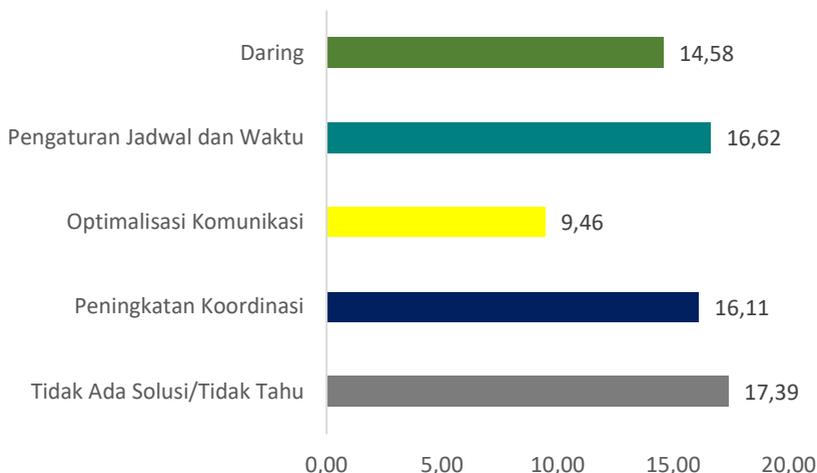
Kendala yang dihadapi dalam berkoordinasi dengan dinas, LPMP, pengawas sekolah, stakeholder, dan guru/tenaga pendidikan (N=340 Kepala Sekolah Menengah Atas/SMA)



Grafik 11 Kendala yang dihadapi dalam berkoordinasi

Data menunjukkan bahwa ada beberapa kendala utama yang dihadapi oleh kepala SMA dalam melaksanakan koordinasi dengan dinas pendidikan, LPMP, pengawas sekolah, stakeholder, dan guru/tenaga pendidikan, adalah kurangnya waktu (24,81%), jarak antar sekolah dengan tempat tinggal atau jarak antara sekolah dengan Dinas pendidikan, LPMP jauh (19,69%). Kendala yang paling sedikit adalah akses informasi (0,77%). Sebaliknya, mereka yang menyatakan tidak ada kendala sebanyak 48,08%. Dari data tersebut terlihat bahwa dalam melaksanakan koordinasi dengan dinas, LPMP, pengawas sekolah, stakeholder, dan guru/tenaga pendidikan, sebagian besar kepala sekolah tidak menemui kendala yang berarti. Ini mengindikasikan bahwa dalam melaksanakan kegiatan program sekolah, sebagian besar kepala sekolah dapat melakukan koordinasi dengan pihak terkait dalam melaksanakan kegiatan sekolah.

Selanjutnya, solusi yang bisa ditawarkan terhadap kendala yang dihadapi dalam berkoordinasi dengan dinas, LPMP, pengawas sekolah, stakeholder, dan guru/tenaga pendidikan sebagai berikut:



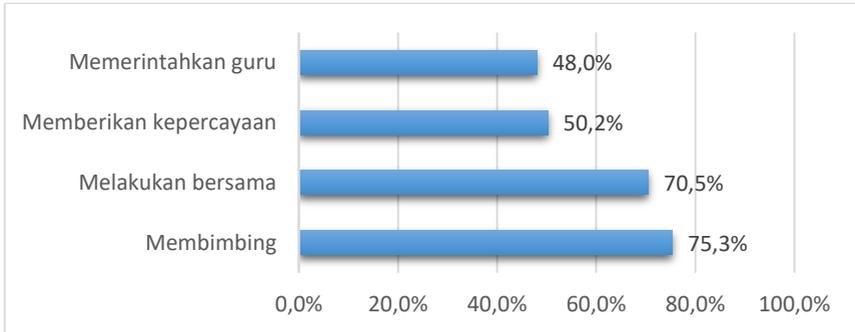
Grafik 12 Solusi untuk mengatasi terhadap kendala

Data menunjukkan bahwa solusi untuk mengatasi terhadap kendala yang dihadapi dalam berkoordinasi dengan dinas, LPMP, pengawas sekolah, stakeholder, dan guru/tenaga pendidikan adalah pengaturan jadwal dan waktu pelaksanaan kegiatan (16,62%), disusul oleh peningkatan koordinasi sebanyak 16,11%, optimalisasi komunikasi sebanyak 9,46%. Sebaliknya responden yang mengatakan tidak ada solusi sebanyak 17,39%.

B. Pola Kepemimpinan Kepala SMA

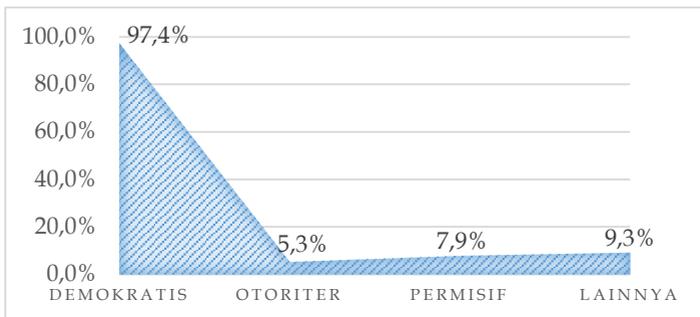
Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting sebagai pemimpin dalam menggerakkan

kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya.



Grafik 13: Pola kepemimpinan di sekolah (N-227 Kepsek)
 Sumber: puslitjak 2020

Berdasarkan hasil survei kepek menunjukkan 75.3 persen kepala sekolah memberikan bimbingan kepada guru, 70.5 persen melakukan secara bersama sama dengan guru setiap tahap pembelajaran, 50.2 persen memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada guru dalam setiap tahapan pembelajaran, dan 48.0 persen memerintahkan kepada guru untuk melaksanakan tugas dengan baik.



Grafik 14: Pola Kepemimpinan yang efektif (N-227 Kepsek)
Sumber: Puslitjak 2020

Sumber: Puslitjak 2020

Pola kepemimpinan kepala sekolah yang efektif terbagi menjadi tiga yaitu: demokratis, otoriter, dan pesemisif. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, 97,4 persen kepala sekolah mengatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang paling efektif adalah demokratis, sedangkan pola kepemimpinan permisif 7.9 persen, dan paling sedikit adalah pola kepemimpinan otoriter 5.3 persen, dan lainnya sebesar 9.3 persen. Hasil FGD terungkap bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan di SMA bersifat demokratis. Tetapi terkadang harus pula menerapkan pola kepemimpinan otoriter, terutama dalam hal keharusan guru untuk melakukan pengembangan diri dengan mewajibkan guru mengikuti webinar yang disediakan lembaga lembaga pendidikan tinggi yang disediakan secara gratis.

Berdasarkan data hasil penelitian tersebut, maka pola kepemimpinan dengan cara melakukan legiatan bersama dan pembimbing kepada guru merupakan pola kepemimpinan yang banya digunaka oleh kepala SMA saat ini walaupun masih ada kepala SMA yang memberikan kepercayaan dan memerinthakan kepada guru untuk melakukan tugasnya. Selanjutnya, pola kepemimpinan yang efektif menuru kepala sekolah saat ini adalah pola kepemimpinan yang demokratis (Noor, dkk, 2020).

C. Kegiatan Tata Kelola Di SMA

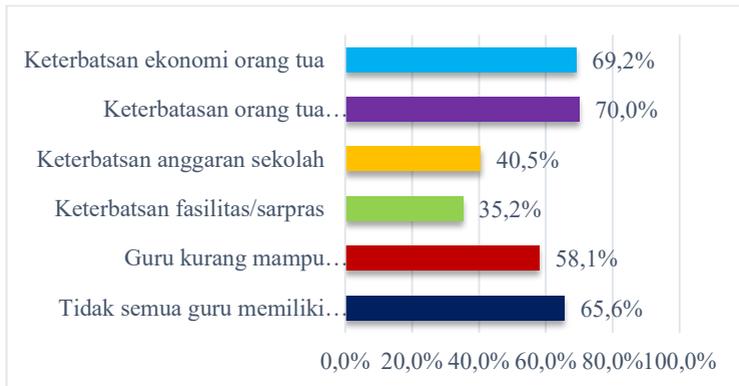
Tata kelola yang diterapkan di SMA menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibility, independensi, dan kewajaran yang berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Arah kebijakan dan strategi nasional diantaranya adalah pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya. (Rentsra Kemdikbud 2020-2024).

Agenda Pembangunan	Arahan Kebijakan	Strategi
SDM yang berkualitas dan berdaya saing Meningkatkan	Meningkatkan layanan pendidikan yang berkualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran. 2. Peningkatan pemerataan akses layanan pendidikan di semua jenjang dan percepatan wajib belajar 12 tahun. 3. Peningkatan profesionalisme, kualitas pengelolaan, dan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan. 4. Pengembangan diplomasi budaya untuk memperkuat pengaruh Indonesia dalam perkembangan peradaban dunia, dan 5. Peningkatan tata kelola pembangunan pendidikan strategi pembiayaan dan peningkatan efektifitas pemanfaatan anggaran pendidikan dan kebudayaan

		6. Pendidikan dan pelatihan vokasi berbasis kerjasama industri dan penguatan pendidikan tinggi yang berkualitas
--	--	---

D. Kendala Yang Dihadapi Kepala SMA Dalam Melakukan Tugas Kepemimpinan

Ada sejumlah kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional, seperti yang tertera dalam grafik berikut.



Grafik 15: Kendala sebagai pemimpin instruksional (N-227 Kepsek)
 Sumber: Puslitjak 2020

Hasil survei mengenai kendala kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan intruksional menunjukkan bahwa sebanyak 70 persen kepala sekolah mengatakan bahwa kendala utama adalah keterbatasan orang tua dalam mendampingi anak belajar, 69.2 persen kepala sekolah mengatakan keterbatasan ekonomi orang tua dalam mendukung PJJ, 65. 6 persen tidak semua guru mempunyai kemampuan IT, 58.1 persen guru kuarng mampu

mengembangkan materi ajar, 40.5 persen karena kurangnya anggaran, dan 35.2 persen karena keterbatasan fasilitas dan sarana prasarana.

Dari hasil analisis ditemukan kepala sekolah mengatakan bahwa kendala yang dihadapi guru dalam menyiapkan perangkat pembelajaran yang paling besar adalah keterbatasan orang tua siswa dalam pendampingan belajar anaknya disusul oleh keterbatasan ekonomi orang tua siswa. Ada keterkaitan antara ekonomi orang tua dengan kemampuan dan keterbatasan waktu orang tua mendampingi anaknya belajar karena orang tua sibuk mencari nafkah sehingga sangat sedikit waktunya untuk mendampingi anaknya belajar.

E. Strategi kepemimpinan kepala SMA

Dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional, kepala sekolah menempuh berbagai cara untuk menyelesaikan kendala/hambatan yang dihadapi yaitu memberikan pelatihan dan pendampingan kepada guru, dukungan dana BOS/BOP dan kepala sekolah memanfaatkan tenaga IT/operator sekolah dan bantuan kuota internet



Grafik 16. Cara menyelesaikan kendala/hambatan (N-227 Kepsek)
Sumber: Puslitjak 2020

Data menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah (74.9 persen) mengatakan cara menyelesaikan kendala dan hambatan dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin instruksional adalah memberikan pelatihan pada guru, memanfaatkan dana BOS/BOP sebesar 70.9 persen, memanfaatkan tenaga IT sebesar 66,5 persen, memberi bantuan kuota internet kepada siswa sebesar 60.4 persen, kerjasama dengan masyarakat dan DU/DI sebesar 14,1 persen, dan pelatihan dan penyediaan modul untuk orang tua sebesar 13,7 persen. Hal senada dengan hasil FGD, kepala sekolah berpendapat sebagai solusi untuk menyelesaikan kendala/hambatan tersebut adalah dengan memanfaatkan tenaga IT/operator sekolah, memberikan pelatihan dan pendampingan kepada guru, memanfaatkan dana BOS/BOP, dan memberikan fasilitas berupa kuota internet secara gratis.

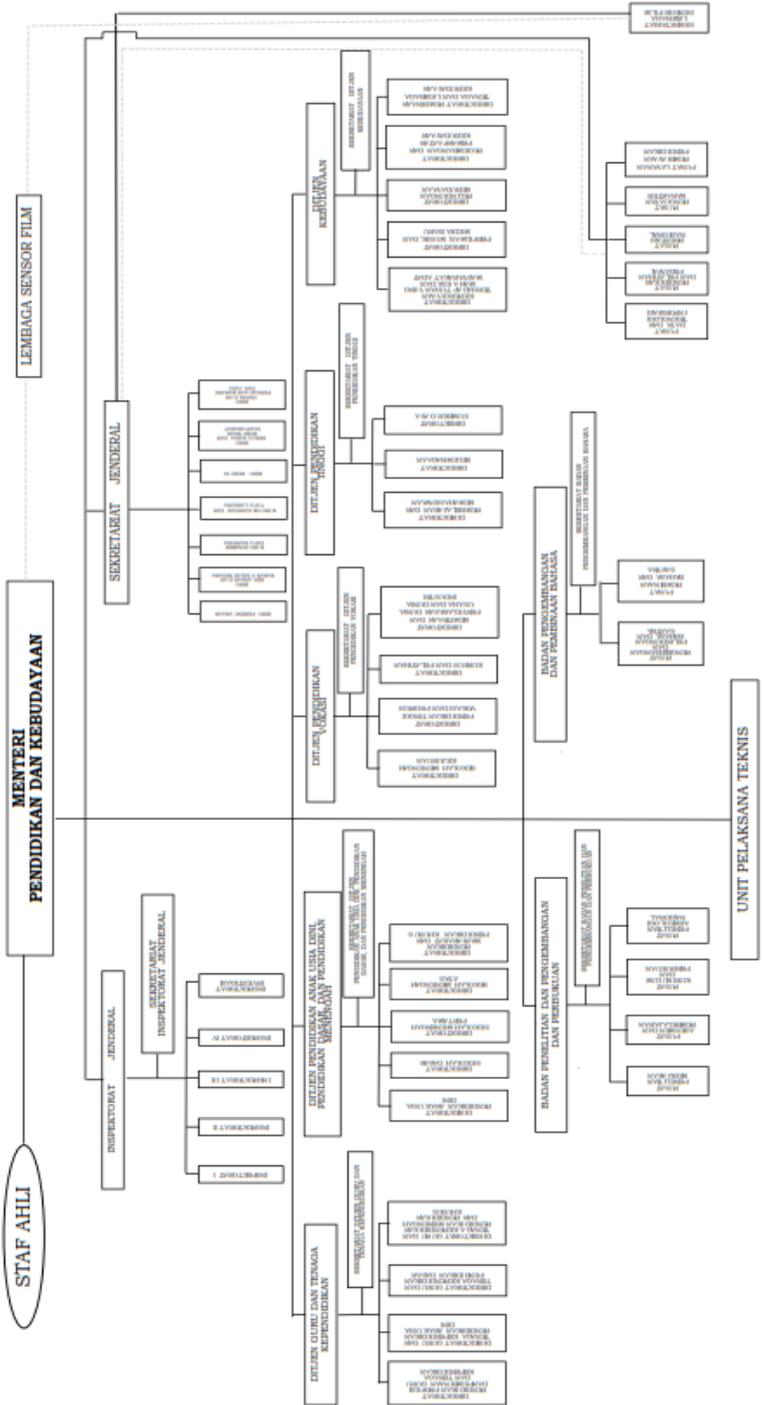
F. Tantangan dalam tata kelola pendidikan di SMA

Tata kelola pendidikan mencakup berbagai aspek seperti kurikulum dan pembelajaran, sarana dan prasarana, pembiayaan pendidikan, manajemen pendidikan, pendidikan karakter, dan komponen-komponen lainnya.

Tata kelola pendidikan juga mengatur tugas dan fungsi berbagai institusi pendidikan seperti Dinas Pendidikan, Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP). Di Tingkat pusat, tata kelola pendidikan dilaksanakan di kementerian pendidikan dan kebudayaan yang terkordinasi di Sekretariat Jenderal (Setjen), Inspeltorat Jenderal (Itjen), Direktur

Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK), Ditjen Pendidikan Anak usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah (Ditjen Dikdasmen), Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi (Ditjen Vokasi), Ditjen Pendidikan Tinggi (Dikti), Ditjen Kebudayaan, Badan Penelitian dan Pengembangan dan Perbukuan, (Balitbangbuk), Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, dan unit pelaksana teknis, seperti terlihat pada gambar berikut:

BAGAN ORGANISASI KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN



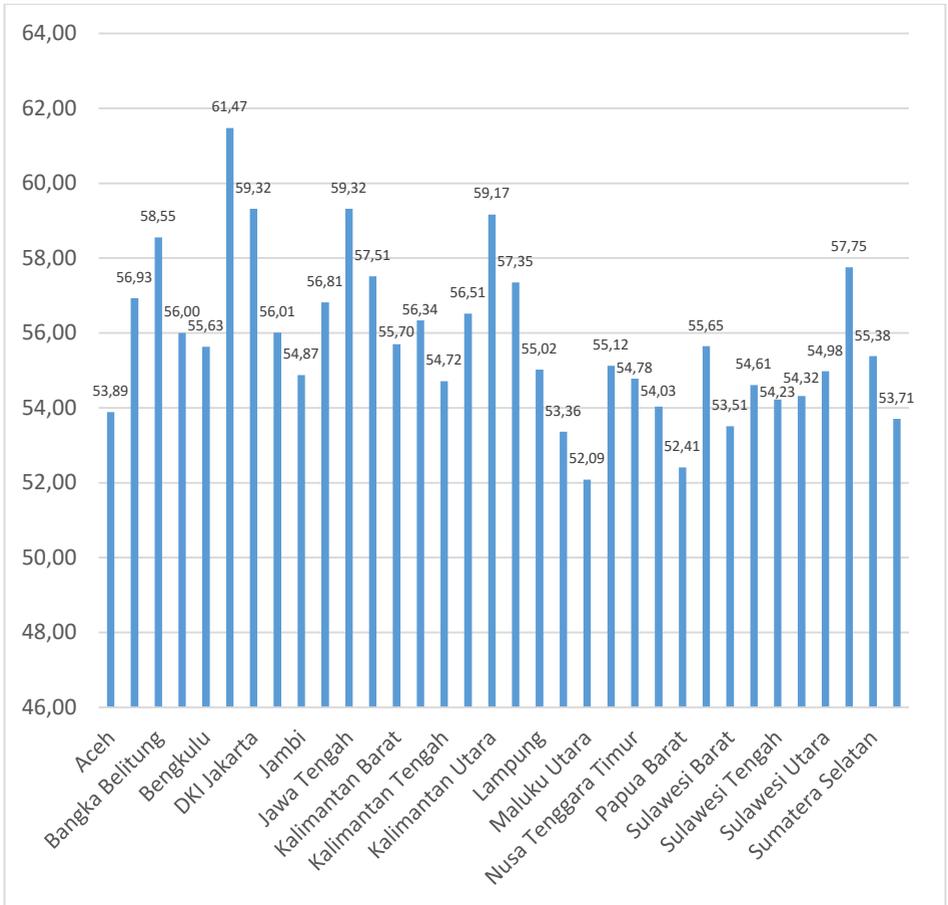
Staf Ahli:
 Staf Ahli Bidang Regulasi Pendidikan dan Kebudayaan

Dalam melaksanakan tata kelola pendidikan, banyak hal yang dihadapi oleh pimpinan suatu lembaga masih krangnya kompetensi sumber daya manusia (SDM): kompetensi kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan masih kurang dan belum merata dalam mengelola sekolah. Disamping itu, sarana dan fasilitas serta biaya dalam penyelenggaraan pembelajaran di sekolah masih banyak yang belum terpenuhi sesuai dengan standar sarana dan sarana pendidikan. Kendala lain adalah terhalangnya implementasi inovasi pendidikan di sekolah.

Berikut diuraikan secara singkat mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam tata kelola pendidikan di tingkat satuan pendidikan sekolah menengah atas (SMA).

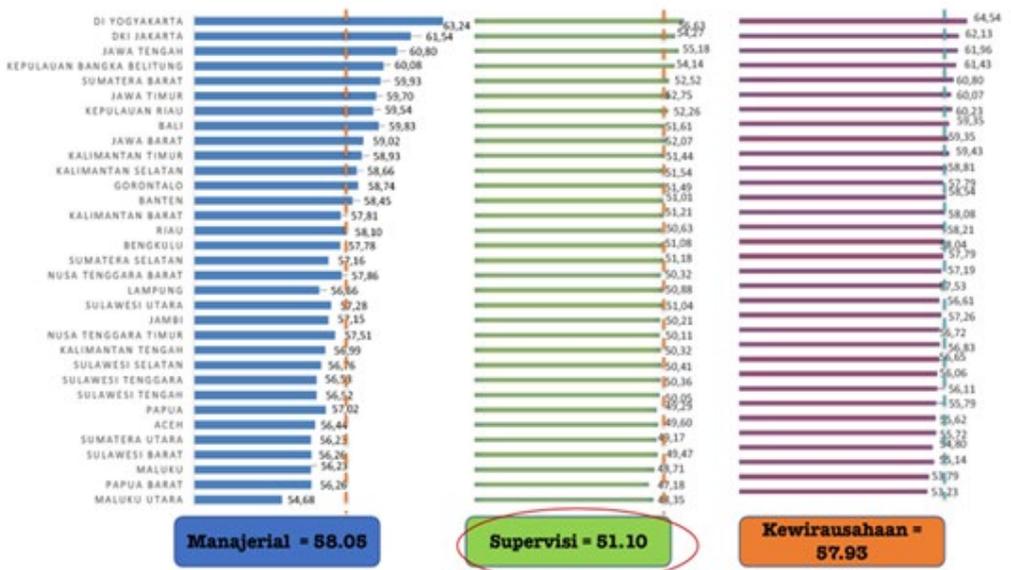
1. Kompetensi kepala sekolah yang masih kurang dan belum merata dalam mengelola sekolah

Dari jumlah kepala sekolah sebanyak 209.907 orang pada tahun 2015 (semua jenjang), sekitar 60% kepala sekolah mengikuti uji kompetensi kepala sekolah (UKKS). Hasil UKKS menunjukkan bahwa 43,0% kepala sekolah memiliki skor UKKS yang berada di bawah rata-rata nasional (55,8). Apabila dilihat berdasarkan rerata dimensi yang diukur dalam UKKS, dimensi supervisi mendapatkan nilai paling rendah jika dibandingkan dengan dua dimensi lainnya, yaitu manajerial dan kewirausahaan. Data tersebut, mengindikasikan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi masih rendah dan layak menjadi perhatian dalam upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah.



Grafik 17: Hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah Tahun 2015
(N = 166.334)

Sumber : Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, Ditjen GTK,
Kemendikbud, 2018



Grafik 18. :Rerata Dimensi pada Uji Kompetensi Kepala Sekolah Tahun 2015 (N = 166.334)

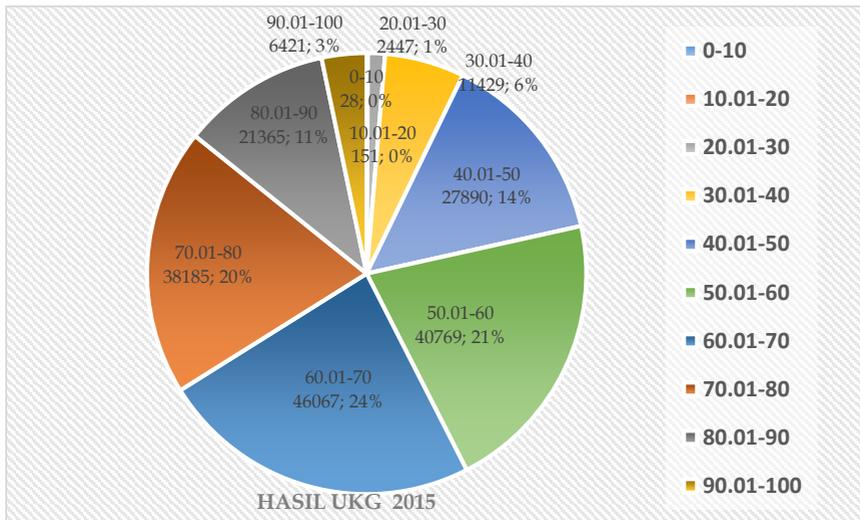
Sumber : Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, Ditjen GTK, Kemendikbud, 2015

Kualitas kepala sekolah dan guru dalam proses belajar mengajar pada siswa, tidak terlepas dari keberadaan pengawas sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 143, Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas Sekolah dan Angka Kreditnya, menetapkan tugas pengawas sekolah, yaitu melaksanakan tugas pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan yang meliputi penyusunan program pengawasan, pelaksanaan pembinaan, pemantauan pelaksanaan Standar Nasional Pendidikan, penilaian, pembimbingan dan pelatihan profesional guru, evaluasi hasil pelaksanaan program pengawasan, dan

pelaksanaan tugas pengawasan di daerah khusus (Kemendikbud, 2014).

2. Kompetensi guru yang masih rendah

Kompetensi guru salah satunya dapat dilihat dari hasil Hasil UKG Guru Tahun 2015, seperti grafik berikut.



Grafik 19: Persentase nilai UKG guru SMA tahun 2015
Sumber: Renstra GTK 2015-2019

Berdasarkan data hasil UKG guru tahun 2015 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan guru-guru memperlihatkan bahwa masih ada 42% guru yang nilainya di bawah 60, dan ada 58% yang sudah mendapat nilai 60 ke atas. Nilai rata-rata UKG tahun 2015 adalah 59.16. Oleh karena itu, dalam kegiatan MGMP pelatihan peningkatan kompetensi guru menjadi program utama MGMP selain

diskusi dan tukar pengalaman diantara sesama anggota MGMP untuk mencapai guru professional.

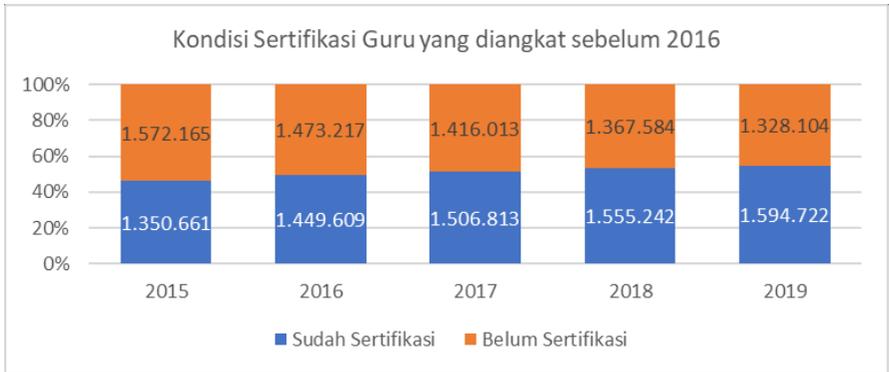
Guru profesional yang dimaksud adalah pendidik yang berkualitas, berkompentensi, dan pendidik yang dikehendaki untuk meningkatkan prestasi belajar serta mampu mempengaruhi proses belajar mengajar siswa yang nantinya akan menghasilkan prestasi belajar yang baik.

Dalam upaya meningkatkan kompetensinya, pemerintah membuat program sertifikasi guru, yang tertuang dalam undang-undang No. 14 tentang 2005 tentang Guru dan Dosen, dimana disebutkan bahwa guru yang memiliki sertifikat pendidik berhak mendapatkan insentif berupa tunjangan profesi. Harapan pemerintah bagi guru PNS dan non PNS yang memiliki sertifikat pendidik mampu meningkatkan mutu pendidikan baik dan sisi proses (layanan) maupun hasil (luaran) pendidikan.

Selain kompetensi guru tersebut, tata kelola pendidikan dapat juga dilihat dari perkembangan sertifikasi guru.

Penambahan guru yang tersertifikasi diharapkan akan berdampak pada peningkatan hasil pembelajaran siswa. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, pola sertifikasi guru dalam jabatan diubah menjadi Pendidikan Profesi Guru (PPG). Dibandingkan dengan pola sertifikasi sebelumnya, PPG memerlukan waktu yang lebih lama (bertambah panjang dari 10 hari menjadi 6 bulan) dan memerlukan biaya per unit yang lebih tinggi (dari Rp 2.500.000,00 menjadi Rp 7.500.000,00). Pendidikan Profesi Guru melibatkan LPTK sebagai pelaksananya dan disertai

dengan Uji Tulis Nasional (UTN) sebagai syarat kelulusan. Dengan demikian, mutu dan profesionalisme guru dapat lebih terjamin. Meskipun biaya PPG membesar, selama periode 2015-2019, jumlah guru yang telah tersertifikasi terus bertambah (lihat Grafik berikut).



Grafik 20: Pertumbuhan Sertifikasi Guru
 Sumber: Pusdatin Kemendikbud, 2020

Berdasarkan data yang tersaji pada grafik di atas jumlah guru yang tersertifikasi pada tahun 2019 naik sebanyak 39.480 (tiga puluh sembilan ribu empat ratus delapan puluh) guru dari tahun sebelumnya. Dengan bertambahnya guru yang tersertifikasi, mutu pembelajaran siswa juga dapat diharapkan meningkat. Namun demikian, kapasitas pelaksanaan PPG saat ini belum maksimal untuk menyelesaikan sertifikasi bagi guru PNS dan guru tetap pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat yang diangkat sebelum tahun 2016.

3. Sarana dan fasilitas yang masih kurang

Direktorat SMA dalam memperkuat tata kelola SMA melakukan penguatan kolaborasi dalam penyediaan sarana

dan fasilitas dan program peningkatan mutu guru melalui ketersediaan software pembelajaran di Dinas Pendidikan dan di sekolah yang menjadi lokasi pusat kegiatan guru. Dinas Pendidikan mengkoordinir ketersediaan dan kelengkapan fasilitas IT dan keunggulan pembelajaran pada setiap bidang studi.

Kerjasama antara perguruan tinggi (PT) perlu dilembagakan sehingga keterlibatan PT dalam tata kelola SMA terprogram dengan baik khususnya penguatan kompetensi profesional dan pedagogik guru dengan memanfaatkan program Pengabdian Masyarakat PT.

4. Biaya

Tata kelola pendidikan tidak terlepas dari ketersediaan biaya pendidikan, yaitu:

- a. Mempertimbangkan mekanisme intervensi dan pembiayaan berbasis kinerja
- b. Mengembangkan platform pembelanjaan barang dan jasa bagi sekolah agar pembelanjaan lebih berkualitas serta mengurangi beban administrasi kepala sekolah dan guru. Dengan demikian kepala sekolah dan guru dapat meningkatkan perhatian mereka pada kualitas pembelajaran siswa.
- c. Membuat mekanisme insentif yang transparan untuk stakeholders yang terlibat dan menggalang kerja sama yang sinergis dan kolaboratif dengan pemerintah daerah penyelenggaraan pendidikan SMA (Renstra Kemdikbud 2020-2024).

5. Inovasi pendidikan di sekolah

Salah satu kendala dalam tata kelola SMA adalah kurangnya inovasi pendidikan yang mampu meningkatkan pengelolaan pendidikan di SMA. Kalaupun ada inovasi, kendala yang dihadapi dalam implementasi tersebut sulit dihindari, misalnya guru sulit menerima inovasi karena sudah terbiasa dengan kondisi yang ada, melaksanakan inovasi membuat mereka bekerja ekstra untuk memahaminya dan menerapkannya, dan memerlukan biaya yang tidak sedikit.

6. Implementasi kurikulum

Tata kelola pendidikan kurikulum dan pembelajaran yang merupakan aspek inti dalam pelaksanaan pendidikan menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya di sekolah terutama dalam masa pandemi covid 19. Tantangan tata kelola implementasi kurikulum di masa pandemi, salah satu diantaranya adalah beban muatan kurikulum 2013 yang masih dirasa berat oleh guru dan siswa.

Untuk meringankan kesulitan pembelajaran di masa COVID-19, kurikulum darurat & modul pembelajaran dapat digunakan



Salah satu cara yang dilakukan oleh Kemendikbud untuk mengatasi masalah ini adalah mereduksi atau mengurangi konten kurikulum yaitu mengurangi Kompetensi Dasar (KD) dan Kompetensi Inti (KI) sehingga beban yang harus dilaksanakan oleh guru dan siswa tidak berat. Pengurangan KD dan KI tertuang dalam keputusan Mendikbud Nadiem Makarim Nomor 719/P/2020. Hasil dari pengurangan ini dapat dilihat pada aspek-aspek pembelajaran dalam kurikulum darurat di masa pandemi Covid 19

1 Kurikulum darurat merupakan penyederhanaan kompetensi dasar yang mengacu pada kurikulum 2013

Kurikulum darurat (dalam kondisi khusus)

Penjelasan akan kurikulum darurat	<ul style="list-style-type: none"> Penyederhanaan kompetensi dasar untuk setiap mata pelajaran sehingga berfokus pada kompetensi esensial dan kompetensi prasyarat untuk kelanjutan pembelajaran di tingkat selanjutnya.
Ketentuan kurikulum darurat	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan kurikulum berlaku sampai akhir tahun ajaran (tetap berlaku walaupun kondisi khusus sudah berakhir).

Satuan pendidikan dapat memilih dari 3 opsi pelaksanaan kurikulum

1 Tetap menggunakan kurikulum nasional 2013

2 Menggunakan kurikulum darurat (dalam kondisi khusus)

3 Melakukan penyederhanaan kurikulum secara mandiri

1 Kurikulum darurat diharapkan akan memudahkan proses pembelajaran di masa pandemi

Dampak bagi Guru

- Tersedianya acuan kurikulum yang sederhana.
- Berkurangnya beban mengajar.
- Guru dapat berfokus pada pendidikan dan pembelajaran yang esensial dan kontekstual.
- Kesejahteraan psikososial guru meningkat.

Dampak bagi Siswa

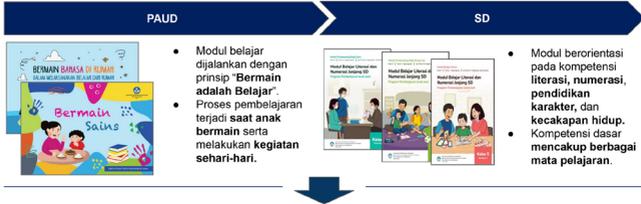
- Siswa **tidak** dibebani tuntutan menuntaskan seluruh capaian kurikulum dan dapat berfokus pada pendidikan dan pembelajaran yang esensial dan kontekstual.
- Kesejahteraan psikososial siswa meningkat.

Dampak bagi Orang Tua

- Mempermudah pendampingan pembelajaran di rumah.
- Kesejahteraan psikososial orang tua meningkat.

Kurikulum darurat diharapkan dapat membantu mengurangi kendala yang dihadapi guru, orang tua, dan anak selama masa pandemi.

2 Modul pembelajaran mencakup uraian pembelajaran berbasis aktivitas untuk guru, orangtua, dan siswa



Modul diharapkan akan (1) mempermudah guru untuk memfasilitasi dan memantau pembelajaran siswa di rumah dan (2) membantu orang tua dalam mendapatkan tips dan strategi dalam mendampingi anak belajar dari rumah.

2 Ilustrasi: Jadwal pembelajaran untuk siswa SD yang menggunakan modul

Contoh jadwal pembelajaran untuk seminggu untuk siswa kelas 5

Hari	Literasi (105 menit per hari)		Numerasi (90 menit per hari)	
	Kegiatan	Materi	Kegiatan	Materi
Senin	1. Pesan Pagi: menjawab pertanyaan harian 2. Ayo Membaca: membaca buku pada modul	<ul style="list-style-type: none"> Tokoh cerita Alur cerita Kopokata baru Persamaan kata 		Jaring-jaring kubus
Selasa	3. Kata Baru: makna kata baru 4. Ayo Menulis: berlatih menulis	<ul style="list-style-type: none"> Tata tulis lulu lintas Penyebab jalan masei Kalimat langsung dan tidak langsung 	1. Intuisi Bilangan: membanding dan memperkirakan banyaknya benda pada gambar	Jaring-jaring kubus
Rabu	5. Ayo bercerita: menyajikan tulisan secara lisan 6. Ayo Berlatih: melatih pemahaman akan kata baru	<ul style="list-style-type: none"> Memahami peraturan lulu lintas Himbauan untuk teman Melempar kata 	2. Konsep Matematika: membedakan bentuk dan ukuran	Jaring-jaring balok
Kamis	7. Jurnal Baca: mencatat informasi dan komentar 8. Refleksiku: mengisi lembar refleksi	<ul style="list-style-type: none"> Perubahan sikap: tokoh cerita Menyusun huruf menjadi kata 	3. Eksplorasi matematika: menemukan pola jaring-jaring	Jaring-jaring balok
Jumat		<ul style="list-style-type: none"> Perilaku pengemudi yang ceroboh 		Membuat kubus dan balok menggunakan jaring-jaringnya
Sabtu	Proyek literasi: poster untuk menjaga ketertiban lulu lintas		Proyek numerasi: replika kubus dan balok beserta jaringnya	

Kegiatan harian bisa dikerjakan dalam 3 sesi: pagi, siang, dan sore hari

Sumber: <https://www.suara.com/news/2020/08/07/205714/mendikbud-nadiem-terbitkan-kurikulum-darurat-covid-19>

Tantangan dalam tata kelola pelaksanaan kurikulum a di masa pandemi covid 19 di tingkat SMA tidak jauh berbeda dengan tantangan di tingkat pendidikan dasar. Oleh sebab itu, dalam melaksanakan tata kelola implementasi kurikulum di semua tingkat satuan pendidikan menyesuaikan dengan kebutuhan dan konten kurikulum yang telah direduksi.

G. Peluang

1. Pemanfaatan IT yang lebih luas dan merata di seluruh tingkat satuan pendidikan SMA Begitu pentingnya teknologi informasi dan internet dalam berbagai bidang kehidupan termasuk dunia pendidikan, secara khusus dibahas pentingnya teknologi ini dalam learning organization. Terdapat 3 (tiga) subsistem teknologi, yaitu: information technology, technology-based learning, dan electronic performance support system (EPSS). Information Technology (teknologi informasi) diartikan sebagai teknologi berbasis komputer yang digunakan untuk pengumpulan, pengkodean, pemrosesan, penyimpanan, transfer, dan penggunaan data di antara mesin, orang, dan organisasi. Sedangkan technology-based learning (pembelajaran berbasis teknologi) mengacu kepada video, audio, dan pelatihan multimedia berbasis komputer untuk pengiriman dan tukar informasi, pengetahuan, dan keterampilan. Sementara itu, electronic performance support system (Sistem dukungan kinerja elektronik) diartikan sebagai penggunaan database (teks, visual, atau audio) dan basis pengetahuan untuk memperoleh, menyimpan, dan mendistribusikan informasi melalui organisasi.

Melihat kenyataan bahwa TI dan internet tidak sekadar sebagai alat pelengkap (sekunder) manusia saja tetapi sudah menjadi bagian dari kehidupan (primer) manusia, serta urgensinya bagi pendidikan, maka mengintegrasikan teknologi digital di sekolah harus ditangani secara komprehensif jika sekolah ingin berkembang.

2. Kesempatan kepala sekolah dalam menyerap dan mendapat inovasi pendidikan khususnya dalam membantu guru meningkatkan kompetensinya terbuka luas baik dari informasi IT maupun informasi yang diperoleh melalui WA grup, pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh Dinas pendidikan, Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemendikbud.
3. Terbuka lebar bagi pemanfaatan dan pengembangan inovasi melalui merdeka belajar. Dalam hal kebebasan mengatur dan mengelola program yang telah direncanakan secara mandiri sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing sekolah dan daerah dimana sekolah itu berada.
4. Tidak adanya tekanan yang mengharuskan pola tata kelola mengikuti ketentuan dari pusat atau dari provinsi secara kaku dan ketat.
5. Dasar dari tata kelola pendidikan yang baik (good governance) adalah adanya tanggung jawab, transparansi dan partisipasi masyarakat. Dengan pola keterbukaan dan kolaborasi serta koordinasi dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan khususnya di SMA, maka samangat masyarakat mau membantu sekolah sangat besar. Peluang ini dapat dilakukan dengan cara kolaborasi dan saling percaya bahwa tata kelola pendidikan di SMA dilaksanakan secara transparan, terbuka, partisipasi, dan akuntabel sebagai unsur utama dalam melaksanakan prinsip prinsip tata kelola pendidikan yang baik. Oleh karena pentingnya kolaborasi dan partisipasi dalam tata kelola SMA, maka secara mendetail "*The UN Development Program (UNDP)*" pada tahun 1997 mengungkapkan setidaknya ada 8 prinsip

good governance yang bisa menjadi ciri-ciri tata kelola pemerintahan yang baik, yaitu:

- a. Kesetaraan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan,
- b. Ketanggapan atas kebutuhan *stakeholder* atau pemegang kepentingan,
- c. Kemampuan untuk bermediasi jika ada perbedaan di antara para *stakeholder* untuk bisa mencapai konsensus bersama,
- d. Akuntabilitas kepada *stakeholder* yang dilayani,
- e. Proses pengambilan kebijakan yang transparan,
- f. Aturan atau kerangka hukum dijadikan dasar dari segala aktivitas yang dilakukan,
- g. Adanya visi yang luas dan jangka panjang untuk memperbaiki proses tata kelola yang menjamin pembangunan sosial dan ekonomi secara keberlanjutan, dan
- h. Adanya jaminan atas hak semua orang untuk bisa meningkatkan taraf hidup melalui cara-cara yang adil dan inklusif.

H. Keberlangsungan (Sustainability) Tata Kelola Di SMA

Direktur SMA, Purwadi Sutanto, menyebutkan ada tiga kebijakan strategis Kemendikbud saat ini yaitu, penguatan pendidikan karakter, peningkatan mutu pendidikan melalui teknologi, dan deregulasi birokrasi dengan penyederhanaan struktur dan prosedur organisasi. “Kelonggaran aturan terkait penggunaan dana BOS oleh sekolah merupakan contoh kecil dari penyederhanaan prosedur,” (<http://psma.kemdikbud.go.id/index>).

Sustainability atau keberlangsungan pendidikan secara makro dapat dimaknai sebagai usaha kepala sekolah dalam mempertahankan hasil inovasi dan kegiatan yang baik yang telah dilakukan.

Untuk mempertahankan keberlangsungan tata kelola pendidikan (sustainability) yang sudah mapan dan terlaksana dengan baik di sekolah, maka semua pihak khususnya guru harus mampu mengembangkan:

- Standar profesionalisme bagi guru
- Mengetahui tentang kondisi siswa dan bagaimana siswa belajar
- Mengentahui konten dan bagaimana mengajarkannya kepada siswa
- Mampu merencanakan dan mengimplementasikan rencana pembelajaran secara efektif
- Kreatif dan menciptakan lingkungan belajar yang aman dan menyenangkan

Pada waktu yang lalu, salah satu alasan orang tidak ingin menjadi guru adalah karena gajinya rendah (Akiba, Ciu, Shimizu, & Lang, 2012), (Carnoy, Beteille, Brodziak, Loyalka, & Luschei, 2009), (Dolton & Marcenaro-Gutierrez, 2011). Namun sekarang, guru menjadi idola bagi khususnya kaum muda karena dengan memegang predikat guru saat ini seseorang sudah dapat dianggap mampu karena saat ini guru sudah mendapat uang tambahan sertifikasi selain gaji. Lagi pula guru saat ini bukan lagi sebagai pekerjaan yang dianggap kelas rendah tapi sudah menjadi kelas menengah karena di samping guru mendapat tambahan gaji dari sertifikasi guru juga mendapat berbagai insentif seperti kenaikan tunjangan berkala, kenaikan pangkat dan jabatan yang memungkinkan guru menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) setara dengan ASN lainnya. Oleh karena itu, tata kelola

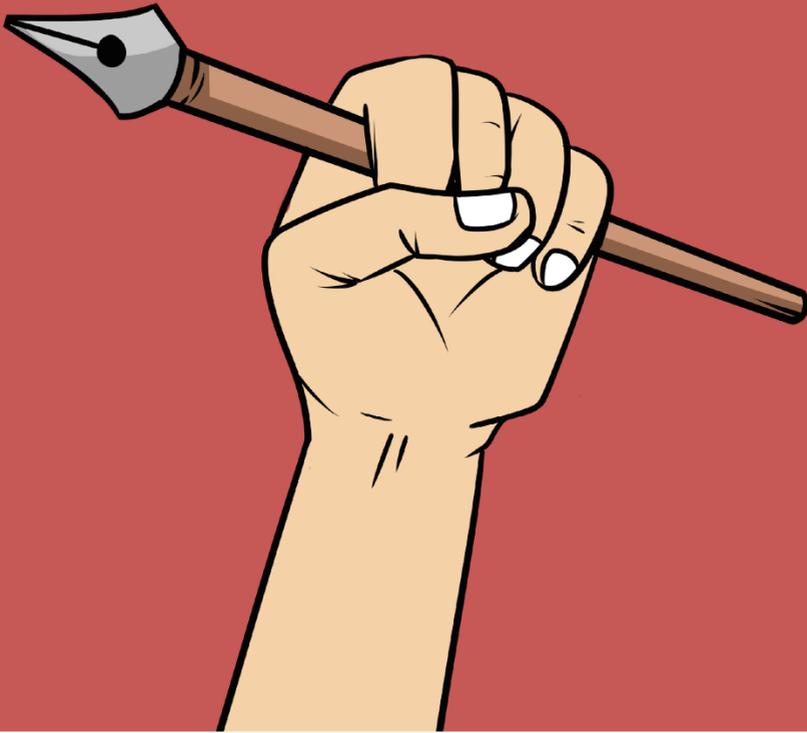
pendidikan terutama dalam pembelajaran, pemerintah harus memperhatikan keberlangsungan (sustainability) dari pengeloaan pendidikan; antara lain memerlukan proses yang berkelanjutan bagi sebuah inovasi, pengetahuan dan pembelajaran baru. Yang lebih penting adalah pendekatan kerjasama dalam rangka menerapkan teknologi dan kebijakanya (Vollmer, 2009).

Kerjasama dalam bidang pendidikan salah satu diantaranya adalah melaksanakan kegiatan pembelajaran di sekolah. Pada konteks ini, kerjasama kepala sekolah dengan guru mutlak diperlukan karena tanpa adanya kerjasama keduanya, maka akan sulit pelaksanaan pembelajaran berjalan dengan sempurna. Tata kelola yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mendorong dan membantu guru melaksanakan kegiatan pembelajaran memerlukan prinsip saling menghargai dan saling mendukung. Di satu sisi, guru hendaknya mendukung kebijakan kepala sekolah yang dapat mengembangkan motivasi belajar terutama inovasi pembelajaran. Di sisi lain, kepala sekolah harus mendorong guru menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran sehingga kegiatan proses pembelajaran dapat terlaksana dengan baik dan akan berpengaruh terhadap output dan outcome hasil belajar siswa. Dengan demikian hakekat dari sustainability dapat terlaksana sehingga dampak positif terhadap tata kelola pendidikan khususnya mengenai pembelajaran berjalan dan mencapai target yang direncanakan.

BAB IV

MERDEKA BELAJAR

SEKOLAH MENENGAH ATAS



A. Kebijakan merdeka belajar

Pendidikan merupakan alat untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan bagi seluruh umat manusia, pendidikan yang berkualitas akan mencerminkan masyarakat yang maju damai dan mengarah pada sifat-sifat yang konstruktif. Maka ketika ingin mencapai kehidupan yang lebih baik tentunya pendidikanlah yang merupakan jawabannya, karena dari pendidikan melahirkan hal-hal yang kreatif, inovatif dalam menapaki setiap perkembangan zaman.

Nilai kreatif dan inovatif bermakna memiliki daya cipta, kemampuan untuk menciptakan hal baru yang berbeda dengan yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Hal baru tersebut dapat berupa gagasan, metode, atau alat. Indikator dari nilai kreatif dan inovatif adalah:

- a. Memiliki pola pikir, cara pandang, dan pendekatan yang variatif terhadap setiap permasalahan, serta mampu menghasilkan karya baru,
- b. Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan,
- c. Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif,
- d. Berani mengambil terobosan dan solusi dalam memecahkan masalah,
- e. Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja secara efektif dan efisien,
- f. Tidak merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai,
- g. Tidak bersikap tertutup terhadap ide-ide pengembangan, dan

h. Tidak monoton.

*(Rencana Strategis Kementerian Pendidikan tahun 2020-2024)

Pada tahun 2020, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) mengeluarkan kebijakan "Merdeka Belajar". Program ini diwujudkan dalam kebijakan penghapusan Ujian Nasional (UN) mulai tahun 2021 diganti dengan sistem penilaian Asesmen Kompetensi Minimum dan survei karakter. Asesmen kompetensi minimum adalah kompetensi yang benar-benar minimum dimana kita bisa memetakan sekolah-sekolah dan daerah-daerah berdasarkan kompetensi minimum (Nadiem Makarim dalam peluncuran empat pokok kebijakan pendidikan merdeka belajar, di Jakarta, Rabu (11/12/2019). Kebijakan mengembalikan penilaian ujian sekolah berbasis nasional ke sekolah, banyak guru dan kepala sekolah yang tak siap dan belum memiliki kompetensi untuk menciptakan penilaian sendiri. Kebijakan inipun mempengaruhi pola belajar siswa. Dengan penghapusan UN, banyak siswa yang terlalu santai dalam belajar karena tidak lagi memikirkan UN (Aminah, 2016).

Fokus merdeka belajar adalah peningkatan tiga indikator yaitu numerasi, merupakan peningkatan kemampuan penguasaan tentang angka-angka, literasi yaitu kemampuan menganalisa bacaan, dan memahami di balik tulisan tersebut dan pembinaan karakter yaitu melakukan pembelajaran gotong royong kebhinekaan dan sebagainya (Wiranto: January 2, 2020. B Manalu: <https://www.kompasiana.com/seniasati0573>).

Merdeka belajar adalah kemerdekaan berpikir yang harus ada di guru. Tanpa terjadi di guru, tidak mungkin bisa terjadi di murid," kata Nadiem dalam Diskusi Standard Nasional Pendidikan, di Hotel Century Park, Jakarta Pusat

pada Jumat, 13 Desember 2019. Seharusnya tak ada orang yang meremehkan kemampuan seorang guru. Kompetensi guru di level apapun, tanpa ada proses penerjemahan dari kompetensi dasar dan kurikulum yang ada, maka tidak akan pernah ada pembelajaran yang terjadi. Tanpa guru melalui proses interpretasi, refleksi, dan proses pemikiran secara mandiri, bagaimana menilai kompetensinya, bagaimana menerjemahkan kompetensi dasar, ini menjadi suatu Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang baik. Administrasi pendidikan adalah suatu proses di mana guru kejar tayang menyelesaikan materi, sedangkan pembelajaran justru terjadi ketika guru bisa menerjemahkan kurikulum, mencari jalannya sendiri, baru keluar lagi kepada murid. Semua guru harus berpikir secara mandiri. Paradigma merdeka belajar adalah untuk menghormati perubahan yang harus terjadi agar pembelajaran itu mulai terjadi diberbagai macam sekolah. (Nadiem Makarim).

Ada 4 Pokok Kebijakan 'Merdeka Belajar' yang telah dikelurakan oleh kementerian pendidikan dan kebudayaan, yaitu Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN), Ujian Nasional (UN), Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan Peraturan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Zonasi.

Gambar berikut mengungkapkan empat pokok Kebijakan 'Merdeka Belajar' yang ditetapkan oleh Mendikbud.



Sumber: Mendikbud:11 Desember 2019
(<https://www.suara.com/news>)

Arah kebijakan mengenai terselenggaranya Ujian Sekolah Berbasis Nasional (USBN) akan berubah. Di tahun 2020, ujian akan diselenggarakan oleh sekolah. Ujian yang dilakukan untuk menilai kompetensi siswa dilakukan dalam bentuk tes tertulis atau bentuk penilaian lainnya yang lebih komprehensif, seperti portofolio dan penugasan. Dengan itu, guru dan sekolah lebih merdeka dalam menilai hasil belajar siswa. Anggaran USBN sendiri dapat dialihkan untuk mengembangkan kapasitas guru dan sekolah guna meningkatkan kualitas pembelajaran (Mendikbud, 2020) (<https://www.suara.com/news>).

Tahun 2020 adalah tahun terakhir penyelenggaraan UN. Penyelenggaraan UN tahun 2021, akan diubah menjadi Asesmen Kompetensi Minimum dan Survei Karakter. Asesmen kompetensi minimum terdiri atas kemampuan bernalar menggunakan bahasa (literasi), kemampuan bernalar menggunakan matematika (numerasi), dan penguatan pendidikan karakter. Beda dengan UN yang biasa dilakukan sebelumnya, Asesmen Kompetensi Minimum dan

Survei Karakter ini akan dilakukan oleh siswa di tengah jenjang sekolah (misalnya kelas 4, 8, 11), sehingga dapat mendorong guru dan sekolah untuk memperbaiki mutu pembelajaran. Hasil asesmen ini tidak digunakan sebagai dasar untuk seleksi siswa ke jenjang selanjutnya. Arah kebijakan ini juga mengacu pada praktik baik pada level internasional seperti Programme for International Student Assessment (PISA) dan Trends In International Mathematics and Science Study (TIMSS).

Kemendikbud juga melakukan penyederhanaan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Seorang guru dapat bebas memilih, membuat, menggunakan, dan mengembangkan format RPP. Tiga komponen inti RPP terdiri atas tujuan pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan asesmen. Penulisan RPP dilakukan dengan efisien dan efektif (Satu halaman saja cukup) sehingga guru memiliki lebih banyak waktu untuk mempersiapkan dan mengevaluasi proses pembelajaran itu sendiri.

Perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, ditambah lagi dengan adanya musibah pandemik memacu seluruh dunia untuk berinovasi dalam seluruh sendi kehidupan. Merdeka belajar yang diinisiasi oleh Kemendikbud dapat mengakomodir kondisi saat ini dan yang akan datang. Merdeka belajar dari rumah adalah mengikuti semua jam pelajaran yang diberikan guru berpakaian sesuai dengan hari siswa bersekolah. Ketika pembelajaran usai siswa bebas lagi melakukan aktivitas, bahkan kebebasan siswa dirasakan ketika mereka mandiri untuk belajar. Siswa dapat mengeksplorasi semua bahan bacaan dan dapat mencoba semua yang bisa dilakukan dan inilah siswa sedang aktif belajar.

Pembatasan aktivitas belajar di sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) mengeluarkan kebijakan yaitu dengan meliburkan sekolah dan mengganti proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dengan menggunakan sistem dalam jaringan (daring). Kementerian pendidikan juga menekankan pada proses belajar mandiri yang searah dengan merdeka belajar bagi SMA. Dengan menggunakan sistem pembelajaran secara daring ini, terkadang muncul berbagai masalah yang dihadapi oleh peserta didik dan guru, seperti materi pelajaran yang belum selesai disampaikan oleh guru yang digantikan dengan tugas lainnya. Hal tersebut menjadi keluhan bagi peserta didik karena tugas yang diberikan oleh guru menjadi lebih banyak. Permasalahan lain dari adanya sistem pembelajaran secara online adalah akses informasi yang terkendala oleh sinyal yang menyebabkan lambatnya dalam mengakses informasi. Hal ini dikarenakan ketersediaan infrastruktur digital yang belum merata. Sebagai prasyarat utama untuk pembelajaran jarak jauh (PJJ) adalah tersedianya jaringan yang memadai dan luas untuk seluruh warga.

Guru dan peserta didik terkadang tertinggal dengan informasi akibat dari sinyal yang kurang baik sehingga terlambat dalam mengumpulkan tugas yang dibebankan oleh sekolah. Belum lagi bagi guru harus memeriksa banyak tugas yang telah diberikan, membuat ruang penyimpanan gadget semakin terbatas. Penerapan pembelajaran online juga membuat kepala sekolah dan guru berpikir kembali, mengenai model dan metode pembelajaran yang akan digunakan. Awalnya seorang guru sudah mempersiapkan model pembelajaran yang akan digunakan,

kemudian harus mengubah model pembelajaran tersebut dengan metode pembelajaran online.

Selain itu, status sosio-ekonomi juga mempengaruhi tingkat kompetensi dan literasi dalam menggunakan TIK. Guru dan peserta didik yang gagap teknologi tidak akan mampu mengelola pembelajaran. Keterkaitan erat antara kesenjangan sosial, ketersediaan akses, dan keterampilan digital saling mempengaruhi mutu PJJ dan membuat kesenjangan digital menjadi masalah multidimensi.

Berdasarkan survei UNICEF pada awal Juni 2020 terhadap 4.016 responden dari 34 provinsi dengan rentang usia 14-24 tahun, 69% peserta didik merasa bosan belajar dari rumah (BDR) (Winahyu, 2020). Selama BDR, responden mengalami dua tantangan utama, yakni 35% kesulitan akses internet dan 38% kurang bimbingan guru. Kemudian, 62% membutuhkan dukungan kuota internet dan 26% membutuhkan dukungan guru. Sementara itu, 87% responden ingin segera kembali ke satuan pendidikan dengan berbagai alasan di antaranya, senang metode belajar tatap muka 61%, rindu teman 51% dan bosan di rumah 48%, 59% responden mengaku belum ingin kembali ke satuan pendidikan karena khawatir terpapar covid-19.

Pembinaan guru oleh kepala sekolah memberikan pengaruh pada kinerja guru, seperti hasil kajian Prihatni (2014) yang menyimpulkan bahwa kontribusi pembinaan kepala sekolah memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kerja keras guru dalam meningkatkan proses belajar mengajar untuk mencapai hasil pembelajaran yang lebih baik, di samping variabel lain seperti sarana dan prasarana, pembiayaan, partisipasi orangtua, dan lainnya

(Prihatni, 2014). Keberhasilan di banyak sekolah tergantung pada kepala sekolah dalam mendukung peningkatan mutu proses pendidikan yang efektif dan efisiensi dalam memperbaiki proses belajar mengajar.

Proses pembelajaran daring sebenarnya tidak mudah diberlakukan di Indonesia. Seperti yang disebutkan di atas diantaranya dalam proses pelaksanaannya, Pertama, masih banyak guru yang mempunyai keterbatasan dari sisi akses maupun pemanfaatan gawai yang dimiliki. Hal ini menjadi masalah bagi guru yang masih gagap teknologi. Padahal, pembelajaran daring memerlukan kreativitas dalam proses pembelajarannya. Tidak hanya dari sisi pembuatan konten materi yang menarik, tetapi juga kreativitas dalam memanfaatkan kelebihan media daring yang digunakan.

Kedua, kemandirian belajar peserta didik di rumah tidak dapat sepenuhnya dapat terlaksana dengan baik. Keterbatasan untuk bertatap muka langsung dengan guru, membuat peserta didik harus mandiri dalam memahami materi dan mengerjakan tugas yang ada. Peserta didik harus memahami dengan baik materi yang disajikan, menyelesaikan tugas yang diberikan guru termasuk juga melaporkannya. Pendampingan dari orang tua diperlukan dalam proses pembelajaran daring. Meskipun hal ini tidak mudah, karena orangtua peserta didik juga harus dapat berperan selayaknya seorang guru pengampu materi pelajaran. Jika orangtua juga mempunyai keterbatasan (misalnya, gagap teknologi/gaptek, latar belakang pendidikan rendah), permasalahan yang muncul akan memberikan masalah yang baru lainnya.

Ketiga, tugas dan pekerjaan rumah yang diberikan guru membebani siswa. Pembelajaran daring selayaknya

tidak membebani peserta didik dalam belajar. Peserta didik harusnya mempunyai kebebasan dalam aktivitas belajarnya. Tidak tertekan dengan banyaknya tugas dan waktu penugasan yang pendek. Termasuk juga dikejar-kejar dengan deadline pengumpulan tugas yang diberikan oleh guru.

Keempat, tidak semua peserta didik mempunyai gawai (handphone). Gawai merupakan alat utama yang digunakan untuk pembelajaran daring. Bisa saja gawai menjadi barang mewah bagi peserta didik dari kalangan ekonomi tidak mampu. Akibatnya, peserta didik tidak punya fasilitas pembelajaran daring.

Kelima, pembelajaran daring terkendala dengan sinyal internet yang tidak stabil dan pulsa (kuota data) yang mahal. Keragaman kondisi letak geografis rumah peserta didik yang beragam menjadi masalah terutama terkait kestabilan sinyal internet. Tidak hanya sinyal, pulsa (kuota data) internet juga harus cukup tersedia. Padahal pembelian pulsa (kuota) data memerlukan biaya yang tidak murah.

Disini perlunya kekuatan instruksional kepala sekolah dalam meningkatkan pembelajaran di masa pandemik. Hampir semua hasil studi menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan kunci dalam keberhasilan sekolah. Prihatni (2014), misalnya menyimpulkan dalam kajiannya bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja kerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah. Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja kerja guru dalam meningkatkan mutu sekolah adalah sebesar 62,73% sedangkan sisanya sebanyak 37,27% ditentukan oleh variabel lain seperti sarana dan prasarana, pembiayaan, partisipasi orangtua, dan lain lain.

Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah memberdayakan sumber daya manusia di sekolah, akan menentukan mutu sumber daya dalam sekolah terutama di masa pandemik. Kepala sekolah perlu mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan dirinya. Bersamaan dengan hal tersebut, kepala sekolah juga dituntut untuk meningkatkan kapasitas dirinya sehingga berdampak pada mutu supervisi yang dilakukannya pada guru. Selanjutnya, kepala sekolah juga dituntut untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan peraturan pemerintah (PP) No 19 Tahun 2017 dalam pasal 54 menyatakan bahwa tugas utama kepala sekolah adalah melaksanakan tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, supervisi guru dan tenaga kependidikan dan peraturan Mendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah.

Berikut beberapa kondisi siswa yang terjadi di beberapa daerah dalam melaksanakan pembelajaran daring.

Cerita dan Kisah Belajar Daring

Bagian Pertama

Tadi aku ke warnet, mau cetak sticker. Ada anak laki2 usia 12 thn, (usia anak SMP) bawa beberapa lembar kertas buku tulis yg disobek. Isinya tulisan2 seperti draft tugas sekolah.

Dia tanya sama operator warnet, kalau ngetik draft ini dan ngeprint, berapa harganya. Kata si operator, biayanya sekitar 24 rb. Biaya ngetik dan biaya ngeprint. Begitu tau biayanya 24 rb. anak itu diam. melongo. Di tangannya aku liat, dia hanya memegang uang 5 ribuan.

Terlihat di wajahnya.. antara bingung dan ngga tau harus bagaimana. Di satu sisi, tugas dari sekolah harus

dikerjakan, di satu sisi, ngga ada uang untuk ngeprint. Anak itu pulang, dan janji akan kembali lagi. Tapi kertas tugasnya ditinggal. Aku minta kertas2 tersebut, dan aku baca. Ternyata tugas dari sekolahnya, membuat laporan kegiatan belajar di rumah selama pandemi berlangsung.

Aku baca hingga selesai draft tersebut. Tata bahasanya bagus dan inti pokoknya juga tepat. Dia sampaikan beberapa kendala selama belajar di rumah. Hp hanya ada 1 milik ayahnya, sementara yg harus belajar menggunakan hp ada 3 orang. (Dia dan dua adiknya). Kebayang kan?

Aku bilang sama si operator, tolong diketik dan di print, nanti saya yang bayar. Ngga lama kemudian, si anak tadi datang, dan bilang sama si operator, meminta kembali draft yang tadi.

Si operator bilang, bahwa tugasnya sedang diketik dan akan diprint. Anak itu bilang, tapi saya ngga ada uangnya. Dan si operator bilang, udah ada yg bayarin.

(Aku tadi sudah bilang ke operatornya, bahwa anak tsb ngga usah tau, siapa yg bayar)

Di sini, aku bukan mau riya pamer bayarin, tapi kebayang nggak berapa banyak anak yang mengalami hal seperti ini?

Di saat orang tuanya kesulitan menutupi biaya hidup, ditambah lagi beban pulsa paket, beban ngetik tugas, ngeprint tugas?

Kepada guru2, coba dipertimbangkan lagi. Memberi tugas memang harus, tapi disituiasi seperti sekarang ini ? Kasihan anak2 tsb, mereka takut kalau tidak mengerjakan tugas, tapi untuk mengerjakan tugas itu butuh biaya yang tidak sedikit.

Mudah2 an situasi ini segera berakhir, mereka bisa kembali ke bangku sekolah, tanpa membebani orang tuanya dengan pengeluaran2 ekstra (harianaknasional, 2020)

#Copaz

Selamat Hari Anak Nasional

23 Juli 2020..

► Cari Angin

Belajar Daring

PUTU SETIA

@MPUJAVAPREMA

Awalnya banyak orang desa yang kagok mengucapakan "belajar daring". Namun lama-lama terbiasa. Tiga bulan lebih sekolah ditutup karena pandemi Covid-19, kata daring lalu populer. Coba dengarkan ini! "Saya sudah jual anak sapi untuk beli dua daring, ternyata tak cukup," kata seorang petani di kampung saya. Mula-mula saya keaget, apa yang dipahami petani itu soal daring? Ternyata dia diberi tahu pemilik toko seluler, daring itu adalah *handphone* yang sudah ada paket data-nya. OH, ya, daring kan akronim "dalam jaringan", entah siapa pula yang memperkenalkan singkatan ini.

Lalu apanya tak cukup? Petani itu bercerita, setelah membeli dua paket daring untuk kedua anaknya, harus ditambah lagi menonton *TVRI* setiap pagi. Di kampung saya siaran televisi yang jernih memakai parabola. Jika cuma pakai antena setinggi 35 meter, gambarnya tak karuan. "Tanpa parabola, televisi hanya untuk menonton sinetron. Untung tetangga mau patungan pasang parabola. Jual lagi seekor kambing," kata dia.

Kedua anak petani ini akhirnya sering menghilang. Ke mana? Mencari sinyal di tikungan jalan di dekat pasar. Lalu sang petani mengeluh lagi, beli paket data setiap bulan setara dengan harga beras 5 kilogram. Itu harus dikalikan dua sesuai dengan jumlah anaknya. Ada Wi-Fi gratis yang disediakan "pasar modern berjaringan". Tapi memakai kode (maksudnya *password*) yang hanya diberikan toko swalayan itu setelah belanja Rp 30 ribu.

Barangkali ini cerita aneh bagi orang-orang yang tinggal di kota besar, apalagi para petinggi negeri di Jakarta. Indonesia wilayahnya ada di gunung-gunung yang pemancar televisinya belum masuk, yang jaringan Internet-nya sangat jelet kalau pun ada, yang listriknya bisa mati mendadak kalau angin kencang merobohkan pohon dan menimpa kabel. Belajar dalam jaringan (duh, kok disingkat daring) tak semudah yang diucapkan Menteri Pendidikan.

Begitu risikankah sekolah dibuka seperti membuka pasar, mal, dan tempat rekreasi? Sangat riskan, kata seorang pejabat Gugus Tugas Penanganan Covid-19. Karena anak-anak lama tak bersekolah, begitu sekolah dibuka mereka saling memeluk temannya karena kangen. Ini alasan logis meski sedikit *ngawur*. Apakah guru-guru tak bisa mengawasi muridnya agar tak saling berkeinginan? Menerapkan protokol kesehatan tentu tak sesulit di pasar-pasar. Jaga jarak pun bisa diatur. Satu kelas dengan murid 35 sampai 40 siswa bisa dibagi dua, sekolah pagi dan siang. Tempat cuci tangan disediakan di setiap pintu kelas.

Atau belajar daring tetap dilakukan. Tapi perhatikan anak-anak di perdesaan yang jauh dari jangkauan Internet. Jangan membayangkan Indonesia cuma Jakarta. Jangan pula bayangkan semua penduduk negeri mampu membelikan anaknya *handphone* dan paket data. Kebutuhan perut saja masih susah dicari. Pejabat kita enteng sekali memberi imbauan, misalnya, sering-sering cuci tangan dengan sabun di air yang mengalir. Apa sabun lebih penting dibanding beras? Mencari air di pancuran untuk dibawa pulang merepotkan warga desa. Orang kota masih mampu membeli air galon jika air dari perusahaan air minum *ngadat*. Sepertinya kita kurang sadar kalau kehidupan sosial di republik ini kian melebar.

Kementerian Pendidikan punya anggaran Rp567 miliar per tahun untuk membiayai program Organisasi Penggerak. Dibanding diberikan kepada Sampoerna Foundation dan Tanoto Foundation, apalagi belum jelas benar apa yang mau digerakkan, apakah tak bisa dana ini diberikan sebagian untuk mengatasi kesenjangan pendidikan? Mari kita buka hati dan sesekali melirik orang-orang di pelosok! ●

KORAN TEMPO INI DILINDUNGI OLEH

Berdasarkan kelemahan-kelemahan tersebut di atas, kepala sekolah harus bisa mendorong guru pembelajar untuk kreatif. Kepala sekolah mendorong tim untuk meningkatkan kompetensi *Creativity, collaborative*

communication, critical thinking (4 C) dan ditambah dengan *compation logic* (kebatinan) kepada murid dan guru-guru.

Kepala sekolah perlu melakukan kepemimpinan: antara lain perubahan paradigma dari penguasa, pengendali (*regulator*) menjadi pelayan bagi guru dan siswa. Pertanyaan: apakah kepala sekolah telah membantu guru dan siswa. Apa dampak positifnya terhadap siswa mengenai kebijakan tersebut? Kalau baik, itu perlu dilakukan, tapi kalau tidak maka tidak perlu dilakukan. Kalau ada guru yang ingin mencoba sesuatu yang baru tapi gagal, dan itu jangan dimarahi, tapi harus didorong untuk berkreasi. Kegagalan itu merupakan pelajaran yang berharga. harus menanyakan pada guru, dimana kepala sekolah menjadi pemimpin sebagai pelayan (Nadiem, Mendikbud, 2019 (<https://www.suara.com/news/2020/08/07/205714> /mendikbud-nadiem <https://www.suara.com/news/2020/08/07/205714/mendikbud-nadiem>)).

Untuk itu kepala sekolah harus selalu melihat bagaimana cara guru mengajar terutama pembelajaran jarak jauh (PJJ), guru mengobservasi teman guru lain yang mengajar, pengawas melihat cara mengajar guru dan cara belajar siswa di dalam kelas. Umpan balik (feedback) sesama guru dan sesama kepala sekolah agar pengalaman lain bertambah untuk memperbaiki cara mengajar sehingga mutu pembelajaran di kelas meningkat. Kolaborasi sebagai satu tim sangat bermanfaat. Semua guru bertanggung jawab sebagai tim dalam memikirkan strategi mengajar dan memperbaiki pembelajaran di kelas. Selain itu, guru juga harus ikut pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi guru, bukan hanya ikut berkumpul di ruang pelatihan, tapi

yang penting berkumpul dan bertukar pengalaman masing-masing.

Pada masa pandemi khususnya, kepala sekolah harus mampu memberikan instruksi dan memotivasi kepada tenaga pendidik/guru dan tenaga kependidikan dalam situasi pandemi covid 19 secara demokratis agar membuat inovasi pembelajaran secara daring dan belajar jarak jauh dari rumah agar siswa termotivasi untuk belajar. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu menyediakan sarana dan prasarana seperti IT dan jaringan internet sekolah yang baik untuk pembelajaran di rumah. Selain itu, kepala sekolah perlu memberikan instruksi yang sesuai dengan kondisi guru dan siswa agar guru dapat menyiapkan kegiatan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan umpan balik terhadap kegiatan pembelajaran secara online dari rumah.

B. Merdeka Belajar Di SMA

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat saat ini, telah membawa perubahan yang sangat pesat pula dalam berbagai aspek kehidupan. Pekerjaan dan cara kita bekerja berubah, banyak lapangan pekerjaan hilang, sementara berbagai jenis pekerjaan baru bermunculan. Perubahan ekonomi, sosial, dan budaya berkembang pesat. Dalam masa yang sangat dinamis ini, pendidikan harus merespon secara cepat dan tepat. Diperlukan transformasi pembelajaran untuk bisa membekali dan menyiapkan lulusan agar menjadi generasi yang unggul. Generasi yang tanggap dan siap menghadapi tantangan zamannya.

Kebijakan “Merdeka Belajar” yang dicanangkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) adalah penghapusan Ujian Nasional (UN) dan diganti dengan sistem penilaian Asesmen Kompetensi Minimum dan survei karakter. Kebijakan mengembalikan penilaian Ujian Sekolah Berbasis Nasional ke sekolah, mempengaruhi pola belajar siswa sehingga banyak siswa yang santai dalam belajar karena tidak ada lagi Ujian Nasional (UN). Yang diutamakan adalah menguasai tiga kemampuan yaitu Numerasi, literasi dan pembinaan karakter.

Para siswa yang saat ini belajar di sekolah menengah harus disiapkan menjadi pembelajar sejati yang terampil dan ulet. Kebijakan Merdeka Belajar merupakan kerangka untuk menyiapkan siswa menjadi generasi yang tangguh, relevan dengan kebutuhan zaman, dan siap menjadi pemimpin dengan semangat kebangsaan yang tinggi. Melalui program ini, terbuka kesempatan luas bagi siswa untuk memperkaya dan meningkatkan wawasan serta kompetensinya di dunia nyata sesuai dengan passion dan cita-citanya. Kita meyakini, pembelajaran dapat terjadi di manapun, tak terbatas, tidak hanya di ruang kelas, perpustakaan dan laboratorium, tetapi juga di desa, industri, tempat-tempat kerja, tempat-tempat pengabdian, pusat riset, maupun di masyarakat. Saat ini belajar dilakukan di rumah. Interaksi guru dan siswa dilakukan dengan pola belajar jarak jauh menggunakan video converence. Kontak antar guru dan siswa serta sekolah tetap berjalan, namun pengelolanya sangat jauh beda dengan proses belajar secara normal seperti pada saat belajar tata muka di sekolah.

Dalam merdeka belajar, tata kelola ditekankan ada proses pembelajaran secara online antara guru dan siswa.

Sementara tata kelola oleh kepala sekolah dalam mengatur aktifitas guru dan siswa terutama dalam penggunaan sarana dan fasilitas sekolah diatur berdasarkan prinsip efektif dan efisien. Di sini peran guru sangat penting karena tanpa guru maka proses belajar siswa sulit dilaksanakan untuk memenuhi proses interpretasi, refleksi dan proses pemikiran secara mandiri. Untuk itu guru harus membuat Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang baik secara sederhana dan tidak berbelit belit yang menghabiskan waktu guru berjam jam dan mengakibatkan guru tidak punya waktu banyak untuk menyiapkan materi dan metode pembelajaran yang diajarkan.

C. Guru Penggerak Dalam Merdeka Belajar

Berbagai terobosan dalam meningkatkan kemampuan siswa belajar sering diciptakan oleh berbagai kalangan terutama guru yang secara langsung menekuni kegiatan pembelajaran di kelas. Salah satu terobosan dalam pembelajaran adalah melalui kebijakan “Merdeka Belajar”, salah satunya adalah mengenai “Guru Penggerak”. Hal ini penting karena salah satu penyebab utama kegagalan pembelajaran di SMA adalah karena kurang efektifnya pembelajaran di tengah pandemi tahun ini gara-gara kompetensi guru yang dianggap belum memadai. Melalui inovasi guru pnggerak, peningkatan kompetensi dan kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran dapat terealisasi antar lain dengan penguatan kerjasama guru dalam wadah Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).

Secara eksplisit, guru penggerak adalah seorang atau kelompok orang terpilih untuk menjadi motivator,

konsultator, pembimbing, fasilitator, dan lainnya bagi rekan guru lain. Guru penggerak merupakan inisiator dan kreator yang berusaha membentuk guru lainnya menjadi penggerak yang mampu memotivasi dan mendorong siswa aktif belajar, kreatif, berpikir kritis, kolaboratif, memenuhi kapasitas pengetahuan dan keterampilannya, dan mengkomunikasikan pemikiran atau gagasannya. Persoalannya, apa yang dapat dijadikan dasar bagi seorang atau sekelompok orang untuk menjadi inisiator sebagai guru penggerak? Seorang guru penggerak haruslah memiliki acuan konseptual yang sistematis, arah dan tujuan yang jelas untuk diimbaskan kepada rekan sejawat, dan akhirnya menjadi pedoman bagi guru penerima menerapkan dalam pembelajaran ke anak didiknya (Agung dkk, 2020).

Salah satu model pembelajaran kreatif yang mulai diperkenalkan tahun 2015 lalu adalah STEM (Science, Technology, Engineering, dan Mathematic). Model yang dinilai berpusat pada siswa (student center) dan bertumpu pada pemecahan masalah (problem solving), dinilai relevan untuk diterapkan dalam pembelajaran, terutama dalam penyelenggaraan pendidikan abad 21. Pembelajaran STEM dapat menjadi acuan untuk mewujudkan peran guru penggerak untuk menggerakkan rekan sejawatnya menghasilkan tujuan pendidikan yang berkualitas.

Guru penggerak sebagai pendorong transformasi pendidikan Indonesia, diharapkan dapat mendukung tumbuh kembang murid secara holistik sehingga menjadi pelajar pancasila. Guru menjadi pelatih atau mentor bagi guru lainnya untuk pembelajaran yang berpusat pada murid, serta menjadi teladan dan agen transformasi bagi ekosistem pendidikan," tutur Mendikbud pada Jumat

(03/07/2020). Dalam konsep guru penggerak metode belajar dari teacher centered akan berubah menjadi student centered atau pembelajaran yang berfokus pada murid. Guru penggerak berfokus pada pedagogi serta berpusat pada murid dan pengembangan holistik. Oleh karena itu, guru perlu mendapatkan pelatihan yang menekankan pada kepemimpinan instruksional melalui on-the-job coaching, pendekatan formatif dan berbasis pengembangan, serta kolaboratif dengan pendekatan pembelajaran secara menyeluruh.

Merdeka belajar juga adalah kemerdekaan dalam berpikir dengan terlebih dulu menerapkannya kepada guru karena tanpa guru yang baik maka tidak akan ada generasi bangsa yang baik pula.

Guru selama ini lebih disibukkan dengan laporan administrasi yang seharusnya lebih banyak digunakan untuk berinteraksi dengan murid-muridnya. Dalam proses belajar mengajar kedekatan emosional antara guru dan murid sangat vital dalam terciptanya pembelajaran yang efektif. Selain itu, dalam hubungannya dengan konsep pembelajaran, maka kemerdekaan akan berhubungan erat dengan tingkat penalaran atau yang lebih dikenal dengan higher order thinking skills (HOTS) atau penalaran tingkat lebih tinggi. Konsep HOTS memiliki 6 level kemampuan nalar, dimulai dari yang paling rendah yakni menghafal (remembering), lalu memahami (understanding), menerapkan (applying), menganalisis (analyzing), menilai (evaluating), dan yang paling tinggi adalah mencipta (creating). Kemampuan berpikir menghafal, memahami, dan menerapkan disebut dengan penalaran dengan tingkat lebih rendah atau lower order thinking skills (LOTS). Sementara

itu, menganalisis, mengevaluasi, dan menciptakan termasuk kemampuan berpikir tingkat lebih tinggi (HOTS).



Keterangan

- Sekolah penggerak melibatkan kepala sekolah, guru, siswa dan tenaga kependidikan sebagai peran utama dalam menggerakkan pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran
- Sekolah penggerak melibatkan berbagai unsur yang saling membantu menggerakkan pembelajaran yang dilakukan oleh sekolah: Pemda/Dinas pendidikan, MGMP, komite sekolah, perguruan tinggi/publik, orang tua siswa, dan Kemdikbud
- Masing masing unsur mempunyai peran sendiri sendiri dalam membantu sekolah melaksanakan sekolah penggerak
- MGM khususnya berperan penting dalam menggerakkan guru dalam meningkatkan kompetensi guru sejawat untuk melaksanakan pembelajaran
- Peran guru sebagai penggerak, motivator, fasilitator, pendampingan, dan sebagainya.
- Pola pembelajaran dalam sekolah dan guru penggerak adalah melaksanakan pembelajaran siswa aktif, kreatif, berpikir kritis, kolaboratif, dan pemecahan masalah melalui pendekatan saintifik

D. Praktek Baik (Best Practice) Pembelajaran Di SMA

Salah satu prinsip tata kelola pendidikan yang baik adalah adanya praktek baik (*best practice*) di sekolah baik mengenai manajemen sekolah maupun pembelajaran. Pembelajaran yang baik akan berdampak pada mutu hasil

belajar dan peningkatan prestasi siswa sebagai tujuan utama pendidikan.

Berbagai inovasi dalam melaksanakan tata kelola sudah banyak dilakukan untuk meningkatkan mutu SMA. Berikut ditampilkan beberapa contoh *best practice* dan inovasi yang dilakukan oleh beberapa sekolah menengah atas (SMA) dalam meningkatkan mutu SMA.

1. Peningkatan prestasi

Peningkatan hasil belajar merupakan tujuan utama pengelolaan pendidikan yang bermutu. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan langkah langkah konkrit yang dapat dilakukan secara transparan, yaitu:

- a. Membangun kerjasama yang produktif dan menjalin kemitraan dengan berbagai pihak secara harmonis.
- b. Dialog dengan stakeholder untuk menyamakan persepsi, sikap dan opini dalam meraih tujuan
- c. Kerjasama yang produktif dan kemitraan yang harmonis dengan berbagai pihak untuk meningkatkan potensi sekolah
- d. Saling menghargai perbedaan ide dan bersedia saling berbagi para
- e. Kerjasama pemimpin sekolah dan pemerintah serta perguruan tinggi untuk meningkatkan mutu pembelajaran

Peningkatan prestasi terdiri atas berbagai aspek, antara lain, a) meningkatnya rapor mutu sekolah, b) meningkatnya prestasi akademik dan non akademik, c) meningkatnya mutu proses dan penilaian pembelajaran, d) meningkatnya

sarana prasarana sekolah, e) meningkatnya kompetensi guru, f) meningkatnya *reward* untuk guru, karyawan, dan peserta didik, g) menguatnya karakter peserta didik.

Dalam melaksanakan program, kepala sekolah melakukan tata kelola melalui tahapan.

a. Tahap perencanaan program

Kepala sekolah menuangkan program yang akan dilakukan oleh sekolah dalam waktu/periode tertentu (jangka pendek dan jangka menengah) yang disebut dengan program sekolah. Selanjutnya, program tersebut disampaikan kepada komite yang terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta perwakilan orang tua siswa. Pimpinan sekolah, staff dan komite mengadakan rapat koordinasi (rakor) tentang program kerja masing-masing bidang dan rencana pelaksanaannya. Kemudian kepala sekolah menyampaikan rencana penerapan strategi kepada warga sekolah dalam sosialisasi program sekolah.

b. Tahap pelaksanaan program

Kepala sekolah mengelompokkan kegiatan implementasi program bersinergi kemudian menunjuk koordinator kegiatan beserta deskripsi tugas, tanggung jawab, wewenang dan uraian jabatan. Masing-masing sub bagian melaksanakan program kegiatan sekolah sesuai dengan strategi yang disepakati dalam rapat.

Sekolah menjalin kerjasama dengan peserta didik dengan dimotori oleh Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS). Jalanan kerjasama dengan orang tua peserta didik antara lain dilakukan dengan sarana sosial media seperti internet,

instagram, atau whatsapp untuk menyampaikan dan menyosialisasikan program sekolah, dan melakukan seminar parenting.

Kerjasama dengan guru dan karyawan dilakukan dengan berbagai kegiatan koordinasi secara langsung maupun virtual, terprogram maupun insidental. Penguatan silaturahmi dilakukan dengan pengajian keluarga sakinah, arisan haji, dan berbagai kegiatan sosial lainnya. Kerjasama dengan masyarakat sekitar antara lain dilakukan dengan mengikuti berbagai kegiatan kemasyarakatan seperti, sunatan massal, donor darah, bhakti sosial, penyaluran zakat fitrah, infaq dan sodaqoh, serta desa binaan. Kerjasama dengan sekolah lain dilakukan dengan memenuhi undangan kegiatan ke sekolah mengundang dan mengundang peserta didik sekolah lain untuk berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

Kerjasama dengan perguruan tinggi dilakukan dengan perguruan tinggi negeri maupun swasta, dari dalam maupun luar negeri untuk meningkatkan kompetensi guru maupun magang mahasiswa. Beberapa contoh kerjasama luar negeri yang dilaksanakan oleh sekolah antara lain *school sister* magang guru dan pertukaran pelajar.

Pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan terus berkoordinasi antar bidang dan bekerjasama dengan seluruh komponen dilandasi semangat bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja tuntas, dan bekerja ikhlas.

c. Pada tahap evaluasi pelaksanaan program

Kepala sekolah bersama dengan timnya melakukan analisis dan evaluasi keterlaksanaan program yang dibuat oleh masing-masing bidang. Selanjutnya kepala sekolah

memantau semua kegiatan sesuai program kerja maupun laporan bulanan pelaksanaan program kerja yang dibuat oleh masing-masing koordinator bidang. Terakhir, kepala sekolah, komite, dan koordinator bidang mengadakan analisis dan evaluasi keterlaksanaan program.

d. Pada tahap perbaikan program

Kepala sekolah bersama pimpinan membuat rencana perbaikan rencana program berdasarkan temuan dalam analisis dan evaluasi dalam pelaksanaan program dan menuangkan dalam rencana program untuk dilaksanakan pada tahun berikutnya.

Dalam meningkatkan prestasi sekolah, tata kelola yang dilakukan oleh kepala sekolah dan implementasinya dilaksanakan dengan terencana, sistematis dan berkesinambungan oleh semua warga sekolah dengan koordinator masing-masing bidang. Setelah membangun kerjasama yang sinergis secara optimal dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal memberikan hasil nyata bagi peningkatan prestasi sekolah.

2. Kemandirian siswa untuk meningkatkan prestasi

Salah satu tujuan pendidikan yang hendak dicapai adalah siswa yang mandiri. Kemandirian belajar mengacu pada cara spesifik siswa dalam mengontrol belajarnya. Siswa dengan karakter yang berbeda seharusnya diberikan perlakuan yang berbeda pula. Kemandirian siswa (*learner autonomy*) didefinisikan sebagai siswa yang menikmati

kapasitas untuk menetapkan arah belajar mereka sendiri dan bertanggung jawab atas pembelajaran mereka sendiri.

Tanggung jawab guru bukanlah menunggu dengan sabar agar siswa menjadi pembelajar aktif, tetapi menunjukkan kepada mereka bagaimana menjadi pembelajar mandiri (*learner autonomy*), dan mendorong mereka untuk siap belajar sendiri. Seperti pepatah mengatakan: “jika anda memberi ikan berarti anda memberinya makan sehari, dan jika anda memberi pancing berarti anda memberinya makan seumur hidup”.



Gambar: Pembenyukan sikap mandiri

Penanaman nilai karakter mandiri pada peserta didik dilakukan melalui beberapa tahap implementasi yang biasa kita istilahkan dengan “Supikan Alami”, yang merupakan akronim dari tahapan-tahapan yang dimulai dengan *menyugesti, pembimbingan, melaksanakan sendiri, mendapatkan pengalaman pribadi, dan terbentuk sikap mandiri*.

Kemandirian dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengambil alih atau melaksanakan sendiri. Sugesti dapat diberikan secara verbal dengan kalimat seperti: 1). Kamu pasti bisa jika kamu berpikir bisa; 2). Setelah kesulitan pasti ada kemudahan; 3). Tidak ada masalah yang tidak memiliki solusi.

Pembimbingan. Masalah yang baru bukan berarti tidak bisa diselesaikan, akan tetapi dibutuhkan bantuan,

bimbingan, dukungan, atau *support* terlebih dahulu dari orang lain yang paham.

Melaksanakan sendiri. Guru memiliki tanggung jawab untuk pengembangan kesadaran belajar siswa dimana pengalaman siswa memainkan peran penting dalam perkembangan pendidikan mereka. Kemandirian siswa muncul sebagai salah satu respon terhadap tantangan pendidikan abad kedua puluh satu dalam kaitannya dengan teori belajar mengajar, strategi pembelajaran, dan pendekatan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja.

Pengalaman sendiri. Proses mencoba melaksanakan sendiri seharusnya membuat siswa mendapatkan pengalaman pribadi yang pasti melekat kuat dalam ingatannya. Pengalaman pribadi tersebut akan membawa pengaruh dan perubahan pada diri siswa dalam menghadapi perubahan zaman.

3. Contoh contoh best practice di SMA

a. SMAN 1 Indralaya Selatan

Heru Supeno, kepala SMAN 1 Indralaya Selatan, Kab. Ogan Ilir, Sumatera Selatan telah melakukan *best practice* untuk meningkatkan mutu sekolahnya. Yang pertama dia melakukan konsultasi dan koordinasi dengan berbagai pihak seperti dinas pendidikan, orangtua siswa, masyarakat. Bersamaan dengan itu, Heru Supeno melakukan konsolidasi internal hingga melahirkan visi, misi, dan masterplan SMAN 1 Indralaya Selatan. “Yang sangat strategis di sini adalah melakukan pengelolaan staf, dengan memilih staf yang handal untuk menjadi tim

pengembang sekolah, tapi sedapat mungkin menciptakan budaya zero conflict antar staf. (<https://psma.kemdikbud.go.id/index/news>).

b. SMAN 1 Kendal, Kab. Ngawi, Jawa Timur.

Pak Agus Supriyono, kepala sekolah SMAN 1 Kendal mendorong staf guru, siswa, dan orangtua untuk ikut partisipasi aktif dan melakukan perubahan mindset seluruh stakeholder sekolah. Caranya adalah mengajak semua staf untuk melihat realitas dan fakta yang ada di sekolah dengan mengatakan berubah atau mati!, Semua sepakat berubah, ikrar kami teriakan, tanda tangan komitmen.

Siswa belajar di pagi hingga siang, petang hari sekolah memanggil instruktur tata rias, teknik kendaraan ringan, elektronika, pertanian dan fotografi untuk memberikan keterampilan kepada siswa. Sekolah mengirim guru-guru ke Institut Teknologi Surabaya untuk mengikuti perkuliahan singkat (*short course*), kembali ke sekolah dan mengajarkan ilmunya kepada siswa, kurikulum ber-SKS dari ITS diterapkan. Anak-anak desa itu belajar komputer perkantoran, multimedia, dan desain grafis.

c. Deklarasi sekolah sehat 2019 Di SMAN 1

Tanjung Pinang

Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 1 Tanjungpinang Kabupaten Bintan Kepulauan Riau melakukan terobosan dengan melakukan deklarasi sekolah sehat yaitu sekolah

yang bersih, sehat, dan menyenangkan. Meningkatkan mutu dan kesehatan sekolah dengan melakukan senam bersama kemudian dilanjutkan dengan melaksanakan kerja bakti lingkungan sekolah, persiapan bazar, permainan hidup sehat yang dipandu oleh perwakilan UNICEF, dan perlombaan mural oleh siswa.



Beberapa pertanyaan yang dikemukakan oleh siswa antara lain: Apakah kalian masih membeli air minum dalam kemasan plastik di sekolah? Bagaimana rasanya belajar di sekolah yang “tidak memiliki” tempat sampah? Teman-teman kita di SMAN 1 Tanjungpinang Kabupaten Bintan Kepulauan Riau yang menjadi crew Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) mengatakan bahwa sesuai moto kebersihan sekolahnya, “Sampahku Tanggung Jawabku” setiap siswa bertanggung jawab untuk tidak menghasilkan sampah di sekolah, misalnya dengan

membawa botol minuman isi ulang sendiri ke sekolah. Menjaga kebersihan dan kesehatan warga dan lingkungan sekolah adalah tanggung jawab bersama, tapi teman-teman kalian yang bergabung dalam UKS SMA menjadi pemain penting. "Setiap minggu kami memberikan vitamin penambah darah, khususnya untuk siswi-siswi, secara cuma-cuma, selain pemeriksaan kesehatan rutin setiap semester " kata Ratu Kirani, Kelas XI IPA.

c. Lomba Kreativitas Lawan COVID-19 dari Rumah

- Kerjasama memupuk kedekatan orang tua dengan siswa
- Peran dan tugas guru dalam menjalin komunikasi baik dengan orang tua
- Mengisi kegiatan siswa di rumah dengan aktivitas positif dan produktif

d. Pekan Minggu Ceria

- Lomba kreativitas guru mengembangkan pembelajaran
- Memupuk karakter cinta tanah air siswa
- Pengembangan pembelajaran berorientasi minat dan bakat siswa
- Intensitas kelekatan dan mendekatkan orang tua dengan anak

e. Lomba Kreativitas Guru

Menjaring kreativitas guru dalam mengembangkan

pembelajaran (daring)

f. Peningkatan mutu sanitasi untuk rumah kedua siswa

Maksud dari kegiatan Bimbingan Teknis Sanitasi Sekolah Sehat antara lain adalah membina sekolah untuk dapat merencanakan pembangunan sanitasi sekolah sehat yang terdiri atas 6 (enam) komponen yaitu, penyediaan air bersih, pengelolaan air kotor, pengelolaan sampah, jamban/toilet, tempat cuci tangan, serta taman sekolah agar tercipta lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif.

Kompetensi siswa sangat ditentukan oleh proses pembelajaran di dalam dan luar kelas. Proses itu sangat dipengaruhi oleh guru yang mengajarkan kepada siswa *Higher Order Thinking Skills* dan *4C*, yaitu *creativity, communication, critical thinking, dan collaboration*. Guru juga perlu menularkan kepada siswa mengenai "C", yaitu *confident* (percaya diri) agar siswa mampu beradaptasi di dalam masyarakat." (<https://psma.kemdikbud.go.id>).

BAB V

KEBIJAKAN TATA KELOLA SMA



A. Tata Kelola Di Tingkat Satuan Pendidikan SMA

Kondisi nyata mengenai peran dinas pendidikan dalam melakukan tata kelola pendidikan menunjukkan bahwa tidak seluruh Dinas Pendidikan mempunyai inisiatif tentang pentingnya memfasilitasi dalam upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah dengan membuat berbagai kegiatan peningkatan kompetensi tersebut. Biasanya, Dinas Pendidikan banyak berfokus pada penguatan kompetensi manajerial sekolah tentang cara kepala sekolah melakukan manajemen berbasis sekolah. Inisiasi pelaksanaan kegiatan penguatan kompetensi kepala sekolah seringkali terkendala oleh anggaran yang dimiliki oleh Dinas Pendidikan.

Pemahaman tentang pentingnya penguatan kapasitas kepala sekolah, ditindaklanjuti berbeda di setiap Dinas Pendidikan setempat. Walaupun demikian, beberapa dinas pendidikan bernisiatif mengadakan kegiatan peningkatan kapasitas kepala sekolah seperti halnya dinas pendidikan kota Bandung yang melaksanakan peningkatan kompetensi manajerial kepala sekolah melalui workshop. Workshop tersebut adalah untuk penguatan kompetensi sosial dan kepribadian kepala sekolah yang merupakan faktor utama dalam pembentukan kompetensi manajerial kepala sekolah.

Latar belakang pelaksanaan workshop tersebut adalah karena persoalan yang dihadapi sekolah sangat beragam khususnya terkait dengan kemampuan sosial dan kepribadian guru, sedangkan permasalahan dalam unsur kompetensi pedagogis dan profesional jabatan tidak terlalu dominan. Kepala sekolah maupun pengawas sekolah dinilai kurang menguasai *soft skill*, sehingga workshop tersebut lebih difokuskan pada peningkatan *soft skill* kepala sekolah.

Selain itu, beban pekerjaan kepala sekolah juga cukup berat sehingga memberikan dampak beragam kepada kinerja kepala sekolah khususnya dalam supervisi. Kepala sekolah banyak dibebani urusan bersifat administratif dan pengelolaan sekolah, sehingga sulit optimal melaksanakan tugas supervisinya. Selain itu, oleh karena kepala sekolah secara struktural dan organisasional berada di bawah Dinas Pendidikan, maka kepala sekolah seringkali mendapatkan undangan pertemuan yang sifatnya mendadak di Dinas Pendidikan. Kondisi ini sedikit banyak akan mempengaruhi supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah pada guru.

Tata kelola pendidikan di tingkat satuan pendidikan seperti di SMA pada umumnya menekankan pada pelaksanaan pengelolaan manajemen sekolah dan melakukan pembinaan pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pembinaan tenaga pendidik adalah salah satu tugas kepala sekolah yang sangat menentukan mutu sekolah karena di tangan pendidiklah kegiatan utama pendidikan di sekolah yaitu belajar dan mengajar bisa berjalan dengan baik.

Pembinaan tenaga pendidik dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk seperti diskusi, seminar, rapat rutin, dan yang erat kaitan dengan tugas pokok kepala sekolah adalah melakukan supervisi.

Supervisi merupakan salah satu tugas tata kelola pendidikan yang diemban oleh kepala sekolah. Dalam melakukan supervisi khususnya supervisi akademik, kepala sekolah harus membuat perencanaan karena perencanaan merupakan bagian awal dalam pelaksanaan supervisi, yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari upaya peningkatan mutu sekolah melalui pencapaian delapan

standar nasional pendidikan. Upaya pencapaian tersebut dilakukan dengan langkah operasional perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan program sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kepala sekolah di daerah melakukan perencanaan sebelum melakukan supervisi. Perencanaan dilakukan agar supervisi dapat berjalan sesuai dengan target yang akan dicapai dan kepala sekolah dapat mengumpulkan banyak informasi dari guru terkait proses pembelajaran (Rahmah, Noor, Hermawan, & Zamjani, Model Penguatan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah, 2018). Supervisi tanpa membuat perencanaan atau dilakukan secara mendadak, memungkinkan pelaksanaan supervisi menjadi tidak efektif karena data dan informasi yang akan dikumpulkan, tidak optimal karena belum adanya kesiapan dari guru yang akan disupervisi.

Langkah operasional perencanaan supervisi kepala sekolah adalah 1) menyusun program supervisi yang di dalamnya terkandung tujuan supervisi, rencana, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, refleksi, rencana tindak lanjut dan lampiran, 2) menyusun jadwal supervisi seluruh guru yang disupervisi, dan 3) menyusun instrumen analisis perangkat pembelajaran yang berisi: identifikasi mata pelajaran, indikator pencapaian, perumusan tujuan, identifikasi materi pelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, sumber belajar, skenario pembelajaran, dan penilaian, 4) mengembangkan instrumen pemantauan yang berisi teknik pemantauan: observasi, wawancara/angket, dan Kelompok Diskusi Terarah (FGD), 5) mengembangkan instrumen analisis pelaksanaan pembelajaran, 6) menyusun

format catatan supervisi (Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kemendikbud, 2018).

Secara umum, teknik supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah supervisi individu berupa observasi dan kunjungan kelas untuk melihat secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan guru. Namun, ada juga supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah secara bersama-sama dan dikolaborasi antara teknik supervisi yang satu dan yang lainnya (survei pengalaman guru mengenai supervisi kepala sekolah dan pengawas sekolah, 2018) (Update link). Selain itu ada dilakukan juga supervisi kelompok. Supervisi melalui teknik ini dilakukan melalui bimbingan kelompok kepada dua orang guru atau lebih, yang memiliki kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dan menjadi fokus perbaikan kepala sekolah. Teknik berkelompok ini tidak banyak dilakukan oleh kepala sekolah karena supervisi dengan metode berkelompok dinilai kurang efektif memperbaiki kekurangan antar sesama guru dibandingkan dengan supervisi individual, serta sulitnya mengelompokkan guru pada kelemahan dan kesulitan pada pengelompokan dengan mata pelajaran yang sama.

Ditemukan juga bahwa tidak semua kepala sekolah memiliki kemampuan memahami teknik, metode dan pembelajaran yang mumpuni, walau latar belakangnya adalah guru, sehingga tidak lantas menjamin teknik supervisi yang digunakan kepala sekolah akan efektif menghimpun data dan informasi tentang potret kondisi pembelajaran di kelas dengan sebenar-benarnya.

Hasil penelitian menyimpulkan beberapa kendala yang ditemukan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi (Rahmah, Noor, Hermawan, & Zamjani, Model Penguatan

Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah, 2018). yaitu:

1. Tugas kepala sekolah yang dinilai berat karena bertanggung jawab dalam pemenuhan 8 Standar Nasional Pendidikan, walaupun sudah tidak lagi dibebani tugas mengajar. Selain itu, keterbatasan sarana prasara sekolah menyebabkan kepala sekolah fokus dalam mencapai pemenuhan ketersediaan sarana prasarana tersebut (Maulana, 2012) (Update link). Hal ini yang menyebabkan kepala sekolah tidak fokus dalam melakukan tugas supervisi.
2. Rekrutmen kepala sekolah masih berpotensi dipengaruhi kepentingan politik walau sudah terjadi beberapa perbaikan, Praktik di lapangan menemukan adanya kepala sekolah yang diangkat tidak berasal dari guru yang berprestasi atau lulus seleksi. Seleksi kepala sekolah yang belum terstandar menyebabkan kompetensi beberapa kepala sekolah (kepemimpinan, kepribadian, dan sosial) masih kurang sehingga menyebabkan kelemahan Kepala sekolah dalam melakukan perencanaan, tindak lanjut dari hasil supervisi yang dilakukan, dan kepemimpinan.
3. Lemahnya sistem pemantauan dan tindak lanjut pasca supervisi. Umumnya, kepala sekolah maupun anggota tim supervisi merasa telah menunaikan tugasnya jika sudah melakukan salah satu langkah dalam supervisi seperti observasi atau kunjungan kelas. Pemantauan tidak dilakukan untuk melihat kelemahan yang dimiliki oleh guru bersangkutan apakah sudah diperbaiki atau belum sesuai dengan catatan supervisi yang dibuat. Salah satu alasannya karena kesibukan tim supervisi. Akibatnya,

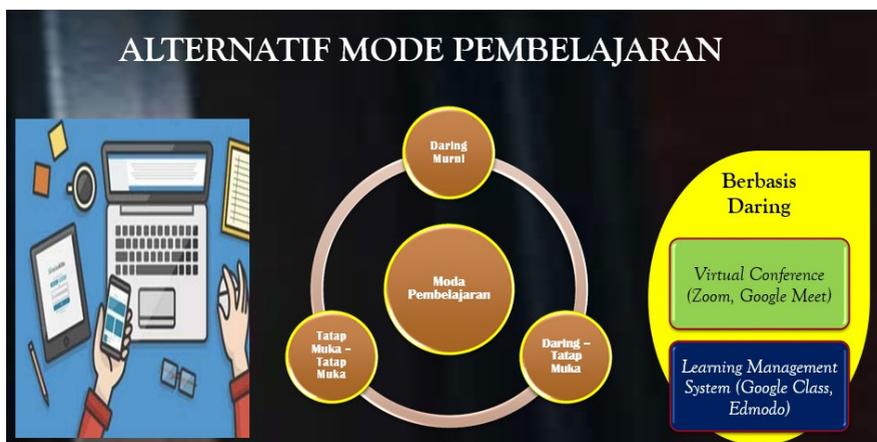
sekolah maupun guru tidak memperoleh manfaat maksimal dari proses supervisi yang ada.

4. Tidak adanya perencanaan bersama di tingkat tim supervisi yang dibentuk kepala sekolah. Di beberapa sekolah ditemukan bahwa tim supervisi sekolah tidak pernah duduk bersama mendiskusikan secara serius dan terstruktur tujuan, target, langkah-langkah, dan rencana tindak lanjut supervisi dari supervisi yang dilakukan, dan yang selama ini dilakukan hanya pembagian tugas supervisi.
5. Kurangnya kolaborasi bekerja antara kepala sekolah dan pengawas sekolah, oleh karena disparitas jenjang antara kepala sekolah dan pengawas, sehingga pengawas sekolah menempatkan diri setingkat lebih tinggi dari Kepala sekolah atau sebaliknya, dan tidak memposisikan diri mereka sebagai rekan/mitra dalam bekerja. Ditemukan kasus Kepala sekolah yang kurang kooperatif dengan Pengawas sekolah, sehingga menghambat tugas keduanya. Oleh karenanya, perlu membangun pola dan mekanisme bekerja sebagai mitra antara Kepala sekolah dan Pengawas sekolah.
6. Terbatasnya inisiatif kepala sekolah dalam melakukan tata kelola sekolah. Seringkali, Kepala sekolah mengandalkan keberadaan pengawas sekolah, dengan menyerahkan pengelolaan sekolah sepenuhnya kepada Pengawas. Hal ini terjadi karena kepala sekolah memiliki keterbatasan dalam memahami Standar Nasional Pendidikan (SNP).
7. Tidak terbiasanya Kepala sekolah dan Pengawas sekolah melakukan Evaluasi Diri. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa ada sebagian pengawas sekolah dan

kepala sekolah yang tidak benar-benar memahami apa, mengapa dan bagaimana evaluasi diri itu penting dilakukan dalam rangka peningkatan kapasitas diri (Hendarman, 2014).

Lemahnya sistem pemantauan dan tindak lanjut pasca supervisi. Umumnya, kepala sekolah maupun anggota tim supervisi merasa telah menunaikan tugasnya jika sudah melakukan salah satu langkah dalam supervisi seperti observasi atau kunjungan kelas. Berikut ada beberapa kegiatan tata kelola pendidikan di tingkat satuan pendidikan terkait dengan pembelajaran di masa pandemi covid 19, yaitu:

1. Kegiatan tata kelola pendidikan di satuan pendidikan



Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

Ada beberapa kegiatan yang dilakukan dalam melaksanakan pembelajaran di masa pandemi. Alternatif tata kelola pembelajaran yang dapat dilakukan melalui

pembelajaran daring (online) dan pembelajaran tatap muka. Pembelajaran melalui daring bisa dilakukan dalam bentuk virtual conference (zoom, google meet) dan ada juga bentuk lain seperti *Learning Management System* (LMS) (google class, edmono).



Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

Orientasi pembelajaran daring ini berorientasi pada penguatan karakter, minat dan bakat siswa untuk menumbuhkan kesadaran hidup.

SISWA

- Memakai mask
- Membawa bekal makan dan lauk makan sendiri
- Menghindari kerumunan dan keramaian
- Tetap dikelas sejak masuk ruangan sampai pulang
- Sesering mungkin mencuci tangan dg sabun dan menerapkan PHBS
- Melaporkan ke guru jika kondisi badan tidak Fit atau sehat
- Menghindari kontak Fisik

GURU

- Mengatur jrk tempo
- Mengatur Jadwal Pembelajaran & Kedatangan Siswa dlm bentuk shift secara bergantian
- Melakukan edukasi terkait pemahaman Covid 19
- Memastikan siswa yg masuk dlm keadaan sehat
- Mengarahkan siswa yg baru dari luar kota/negeri utk belajar di rumah
- Memastikan kebersihan dan Kesehatan siswa dan ruang kelas tetap terjaga

SATUAN PENDIDIKAN

- Melakukan sosialisasi kepada ort
- Melakukan Penyemprotan disinfektan 2 hari sebelum sekolah dibuka
- Melakukan Penyemprotan disinfektan rutin 3 hari sekali
- Mengarahkan Pengantaran dan Penjemputan tanpa kerumunan
- Memastikan seluruh warga sekolah yang hadir dalam kondisi Sehat
- Warga Sekolah yg terindikasi obesitas,diabetes,penyakit jantung, paru, pembuluh darah, kehamilan, kanker, daya tahan tubuh lemah/ menurun utk bekerja dirumah

Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

Dalam menerapkan tata kelola pendidikan di satuan pendidikan SMA, satuan pendidikan dapat melakukan sosialisasi pada orang tua siswa, melakukan tindakan pencegahan di lingkungan sekolah seperti penyemprotan disinfektan.

2. Pengelolaan proses pendidikan

Kepala sekolah sebagai penanggungjawab di tingkat satuan pendidikan melaksanakan pelatihan guru dalam mempersiapkan pembelajaran dari rumah berupa:

- Pemanfaatan platform daring berupa zoom meeting dan google classroom



Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

b. Pelatihan membuat program pelajaran BDR untuk orang tua siswa



Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

Adaptasi kurikulum pada masa pandemi dengan mengacu pada keputusan kepala Balitbang dan Perbukuan No.018 /H/ KR/2020



Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

5. Adaptasi pembelajaran dengan menerapkan BDR



Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

6. *Home visit* tetap dilakukan untuk siswa berkebutuhan dan kondisi khusus
7. Menyusun kurikulum khusus dengan memetakan KD sesuai Perka 018/ H/ 2020 pada indikator kunci untuk pembelajaran.



PEMETAAN KD KETERAMPILAN (KI-4)														
KELAS IV - SEMESTER 1														
MULAIAN	NO PELAJAR	KOMPETENSI DASAR	TEMA 1		TEMA 2		TEMA 3		TEMA 4		TEMA 5		KALIMAT KUNCI	
			SIKUTERA1	SIKUTERA2	SIKUTERA1	SIKUTERA2	SIKUTERA1	SIKUTERA2	SIKUTERA1	SIKUTERA2				
	AN		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
6		4.1								1	1	1	1	1
7	PKA	4.2								1	1	1	1	1
8		4.4								1	1	1		
9	KONSEN	4.1												
10		4.2												
11		4.3												
12														

Sumber: Webinar. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan pembelajaran pada masa pandemi September, 2020 di Jakarta.

8. Konteks yang dilakukan

- a. Orientasi pembelajaran *bukan* pada ketercapaian materi tetapi lebih kepada *skill/kecakapan* hidup
- b. Pengembangan minat dan bakat siswa melalui ekstra kurikuler melalui pembelajaran tatap muka (luring)

B. Tata Kelola Di Tingkat Dinas Pendidikan

1. Tugas pokok dan fungsi dinas pendidikan

Salah satu instansi pemerintah yang bertanggungjawab tentang pendidikan adalah Dinas Pendidikan. Dinas pendidikan dibagi menjadi beberapa wilayah kerja, mulai dari tingkat pusat, propinsi, kabupaten, serta Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD).

Secara umum dinas pendidikan memiliki tugas sebagai pelaksana urusan pemerintah, baik pusat maupun daerah di dalam bidang pendidikan. Tugas pokoknya adalah mengatur pelaksanaan urusan pendidikan sesuai wilayah kerja, agar berjalan lancar dan sesuai program dari pusat.

Sementara itu, fungsi dari Dinas Pendidikan, yang pertama adalah sebagai perumus kebijakan teknik di bidang pendidikan. Jadi semua yang berhubungan dengan kebijakan teknik pendidikan, akan diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan. Fungsi kedua, adalah sebagai penyelenggara umum di bidang pendidikan. Selain itu, Dinas Pendidikan juga berfungsi dalam mengatur penempatan guru yang bertugas, mulai dari pengangkatan kepala sekolah maupun untuk pengangkatan aparatur sipil negara (ASN). Fungsi ketiga dari Dinas Pendidikan adalah sebagai pembina, pelaksana, dan pengembangan tugas di bidang pendidikan. Dinas pendidikan berhak mengangkat

jabatan fungsional seperti Pengawas Pendidikan. Pengawas Pendidikan ini bertugas untuk melakukan supervisi manajerial dan supervisi akademik, yaitu melakukan evaluasi dari semua yang ada di dalam sekolah, baik pendidik, sarana sekolah, serta semua yang berhubungan dengan proses belajar mengajar.

Peran kepala dinas dalam pengelolaan pembelajaran di masa Pandemi Covid 19

- a. Membentuk pos pendidikan
- b. Melakukan koordinasi terkait dengan pelaksanaan BDR
- c. Melakukan pendataan terhadap kesiapan pelaksanaan BDR
- d. Menyusun dan menetapkan kebijakan pendidikan selama masa darurat COVID-19
- e. Memfasilitasi pembelajaran daring dan /luring
- f. Penyebaran informasi dan edukasi pencegahan COVID-19
- g. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan BDR

2. Tata kelola di tingkat kabupaten/kota

Secara kelembagaan, kedudukan struktur dinas pendidikan, dengan hirarki langsung membawahi sekolah berada di daerahnya. Dinas pendidikan kabupaten/kota dalam hal ini bidang pembinaan pendidikan dasar membawahi TK/SD dan SMP, sedangkan Sekolah Menengah Atas (SMA) berada di bawah koordinasi bidang sekolah menengah di dinas pendidikan provinsi.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 telah mengatur bahwa penilaian prestasi kerja kepala sekolah dilakukan oleh dinas pendidikan setempat yang pelaksanaannya dibantu oleh pengawas sekolah. Dinas pendidikan dan pengawas sekolah juga memiliki peran penting dalam pengembangan karir kepala sekolah. Dinas pendidikan tidak hanya berperan dalam manajemen kepegawaian kepala sekolah dan juga pengawas sekolah, tetapi juga pada upaya peningkatan kapasitas yang diterima oleh kepala sekolah. Kegiatan peningkatan kepala sekolah, sepenuhnya menjadi wewenang Dinas Pendidikan setempat. Bagi daerah yang dinas pendidikannya tidak memiliki alokasi dana untuk upaya peningkatan kapasitas kepala sekolah, maka akan menyebabkan kepala sekolah di daerah tersebut juga akan kurang mendapatkan kegiatan yang dapat meningkatkan kapasitas dirinya.

Pemerintah pusat melalui unit teknis di daerah seperti Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPPKS) memiliki alokasi khusus dalam menyelenggarakan berbagai program dan kegiatan penguatan kapasitas kepala sekolah di daerah. Teknis pemilihan dan penunjukkan peserta pelatihan sepenuhnya diberikan kepada dinas terkait. Kondisi ini membuka potensi kesempatan mendapatkan pelatihan atau kegiatan penguatan kapasitas kepala sekolah tidak terdistribusi dengan baik. Kegiatan pelatihan atau penguatan kapasitas kepala sekolah hanya akan diikuti oleh kepala sekolah yang sama, sedangkan kepala sekolah lainnya, tidak pernah mendapatkan kesempatan karena tidak pernah ditunjuk oleh dinas (Rahmah, Noor, Hermawan, & Zamjani, Model

Penguatan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah, 2018).

3. Tata kelola di tingkat provinsi

Kepala dinas pendidikan mempunyai tugas membantu gubernur melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah pada bidang pendidikan. Kepala dinas pendidikan menyelenggarakan fungsi perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan, pelaksanaan administrasi dan pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsi pada dinas pendidikan. Kepala dinas dibantu oleh sekretaris dinas yang bertugas melakukan koordinasi, fasilitasi dan evaluasi pada subbagian perencanaan program, subbagian keuangan, perlengkapan dan pengelolaan barang milik daerah, dan subbagian kepegawaian dan umum.

Sekertaris menyelenggarakan fungsi:

- a. menyusun program kerja dan rencana operasional pada sekretariat,
- b. menyelenggarakan koordinasi, fasilitasi, dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan sekretariat,
- c. menyelenggarakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan kepada kepala dinas pendidikan, dan
- d. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

C. Tata Kelola Di Tingkat Pusat

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tugas dan fungsi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah sebagai berikut:

Tugas dan fungsi Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemendikbud atau Kemdikbud) adalah menyelenggarakan urusan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat, serta pengelolaan kebudayaan. Kementerian pendidikan dan kebudayaan berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian pendidikan dan kebudayaan dipimpin oleh seorang Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud).

Fungsi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah:

1. Merumuskan dan penetapan kebijakan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat, serta pengelolaan kebudayaan;
2. Melaksanakan fasilitasi penyelenggaraan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat, serta pengelolaan kebudayaan;
3. Melaksanakan kebijakan di bidang peningkatan mutu dan kesejahteraan guru dan pendidik lainnya, serta tenaga kependidikan;
4. Mengkoordinir pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan;

5. Mengelola barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab kementerian pendidikan dan kebudayaan;
6. Mengawasi pelaksanaan tugas di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan;
7. Melaksanakan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan kementerian pendidikan dan kebudayaan di daerah;
8. Melaksanakan pengembangan, pembinaan, dan perlindungan bahasa dan sastra;
9. Melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat, serta kebudayaan; dan
10. Melaksanakan dukungan substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan kementerian pendidikan dan kebudayaan.

BAB VI

INOVASI TATA KELOLA PENDIDIKAN



A. Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Tata Kelola Pendidikan

1. Regulasi

Dalam melaksanakan sebuah program seperti program peningkatan mutu pendidikan atau program peningkatan kesejahteraan pegawai yang erat kaitanya dengan biaya pendidikan, maka harus ada regulasi sebagai pedoman dalam pengelolaan kegiatan tersebut. Pelaksana program tidak bisa semena mena melaksanakan program yang telah dibuatnya tanpa ada regulasi yang mendasari kegiatan tersebut, Tanpa regulasi, maka pelaksanaan sebuah program akan menemui kendala terutama dalam pertanggungjawaban hasil kegiatan tersebut. Banyak kepala sekolah (SMA) yang tidak berani melaksanakan kegiatan tanpa ada regulasi yang jelas sebagai dasar dalam melaksanakan kegiatan. Misalnya, dalam pelaksanaan anggaran atau biaya pendidikan seperti BOS atau biaya lainnya, regulasi mutlak diperlukan. Dengan demikian dalam tata kelola yang baik, regulasi sangat diperlukan sebagai dasar dalam menentukan tata kelola pendidikan khususnya di SMA.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh dalam tata kelola pendidikan. Pada tingkat satuan pendidikan, kepala sekolah khususnya di SMA, peran kepala sekolah sangat menentukan mutu pendidikan. Tata kelola yang baik dapat terwujud jika kepala sekolah mempunyai kompetensi dan kapabilitas yang baik dalam mengelola pendidikan. Dari berbagai pengalaman dan realitas di SMA,

kepala sekolah yang mempunyai kompetensi yang baik menempati urutan sumbangan efektif yang paling besar dalam tata kelola pendidikan.

3. Biaya

Terselenggaranya sebuah kegiatan atau program, sukses atau gagalnya program tersebut lebih banyak ditentukan oleh biaya. Tanpa biaya, maka akan sulit sebuah kegiatan dapat terlaksana dengan baik. Sama halnya dengan tata kelola pendidikan, ketersediaan biaya mempengaruhi terselenggaranya tata kelola pendidikan khususnya di SMA. Dengan biaya yang cukup, maka semua aspek dalam tata kelola akan dapat dilaksanakan sesuai dengan program yang direncanakan

4. Sarana dan fasilitas

Sama halnya dengan biaya, regulasi, dan SDM, peran sarana dan fasilitas dalam menentukan tata kelola pendidikan yang baik dapat mempengaruhi kualitas tata kelola pendidikan. Sarana dan fasilitas dapat memberikan peluang besar bagi pengelola pendidikan untuk menentukan arah dan kebijakan pendidikan. Di tingkat SMA, sarana dan fasilitas pendidikan dapat menentukan mutu pendidikan. Oleh karena itu, tata kelola SMA yang baik tidak dapat dipungkiri sangat dipengaruhi oleh sarana dan fasilitas pendidikan yang tersedia di sekolah. Kelengkapan sarana dan fasilitas pendidikan mencerminkan bahwa tata kelola pendidikan itu sudah baik.

B. Berbagai Model Tata Kelola Dan Manajemen SMA

Tata kelola pendidikan di SMA dilakukan dengan berbagai cara dan mengikuti model manajemen sekolah yang bervariasi. Model-model manajemen SMA yang berlaku secara umum antara lain adalah model formal, model Kolegia, model politik, model Subjektif, model ambiguitas; dan model Budaya.

Model formal mengacu pada struktur organisasi hirarkis dan tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Jenis model formal ini adalah model sistemik, model birokrasi, model rasional, model hirarki. Model manajemen ini dilaksanakan berdasarkan metode rasional.

Model kolegial dikenal sebagai salah satu model dari manajemen pendidikan yang memiliki pendekatan berbeda. Ciri utama model ini erat kaitannya dengan perumusan kebijakan, pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan.

Model politik menekankan pada penentuan kebijakan pendidikan yang diambil berdasarkan konsensus dan tawar-menawar serta negosiasi kelompok aliansi yang mempunyai kepentingan terhadap pendidikan.

Model subjektif sangat peduli terhadap orang-orang di dalam organisasi. Setiap orang memiliki persepsi subjektif terhadap institusi sekolah. Model ini termasuk pendekatan fenomenologis dan interaksionis dan tidak menjelaskan persamaan di antara sekolah yang berbeda.

Model ambigu menyangkut ketidakpastian dan ketidakterdugaan di tingkat sekolah. Prinsip model adalah melihat skala prioritas untuk mengatasi berbagai masalah yang berubah ubah. Model ambiguitas telah terinspirasi dari pendidikan sesuai konteks. Model manajemen ini dalam klasifikasinya yang menekankan pada turbulensi, kebingungan, ketidakstabilan dan kompleksitas kehidupan.

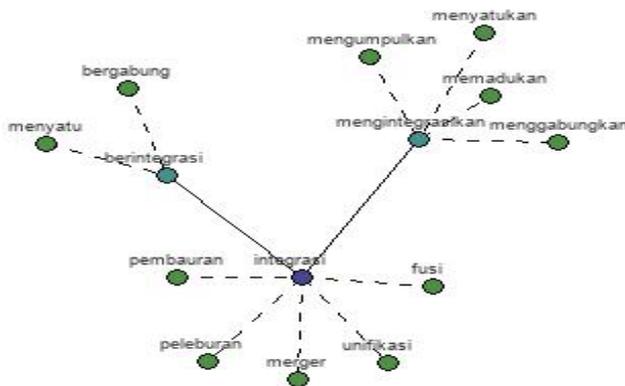
Model budaya mengatur konsep seperti ide, keyakinan, norma, nilai, sikap, simbol, ritual, tradisi dan ideologi sebagai pusat organisasi dan anggota dapat menilai perilaku anggota lain berdasarkan keyakinan mereka. Pemahaman dan sudut pandang anggota diintegrasikan ke dalam organisasi bersama (Wahyuningsih, dkk, 2020).

C. Inovasi Tata Kelola Pendidikan Terintegrasi

Tata kelola pendidikan yang berkembang saat ini bervariasi, antara lain manajemen kolaborasi, manajemen konvensional, manajemen modernisasi, tata kelola pendidikan terintegrasi, dan lain lain. Dilihat dari sudut pandang manajemen, tata kelola pendidikan yang dilaksanakan dalam mengelola pendidikan masih banyak kelemahan terutama dalam memandang dan memperlakukan pelaku utama pendidikan yaitu guru sebagai pekerja yang dapat memberikan keuntungan bagi pemilik usaha yaitu memberikan hasil pendidikan yang berorientasi pada pencapaian hasil belajar semata yang diukur dengan nilai atau prestasi belajar siswa. Tidak banyak tata kelola pendidikan yang menerapkan nilai-nilai keberuntungan secara holistik bagi pencapaian target pendidikan secara utuh yaitu menghasilkan siswa sesuai dengan pesan UUSPN tahun 2003. Tata kelola pendidikan masih dilaksanakan secara terpisah (*segregated*) dengan tujuan pendidikan yang tertuang dalam UUSPN tersebut. Masing-masing aspek dilaksanakan secara tersendiri dan tidak saling terkait satu sama lain. Pengelolaan satu aspek pendidikan seperti pengelolaan biaya pendidikan berdiri sendiri dan tidak terkait secara langsung dengan beberapa aspek, walaupun hanya melibatkan satu komponen lain

seperti pembiayaan sarana dan saran pendidikan yang tidak melibatkan komponen lanya seperti guru dan lainnya.

Sebaliknya, tata kelola pendidikan terintegrasi berbeda dengan tata kelola pendidikan yang terpisah yang menekankan semua aspek terintegrasi dalam satu sistem seperti terlihat dari gambar berikut.



Sumber: Visual Artikata. <http://www.sinonimkata.com/sinonim-152873-integrasi.html>

Dalam tata kelola pendidikan terintegrasi menekankan pada kesatuan pengelolaan pendidikan dalam satu kesatuan yang saling terkait satu sama lain. Terintegrasi menyatukan komponen yang satu dengan yang lain dalam bentuk fusi, unifikasi, merger, peleburan, pembauran menjadi satu kesatuan yang menyatu tergabung dalam satu kumpulan yang mempunyai satu tujuan.

Tata kelola terintegrasi ini banyak memberikan keuntungan yaitu semua aspek yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan menjadi satu dan saling terkait satu sama lain. Sama halnya dengan organ tubuh, satu organ yang kena masalah, maka organ lainnya ikut merasakan

masalah tersebut. Walaupun tata kelola integrasi ini dipandang banyak memberikan keuntungan bagi pendidikan, namun tentu saja ada juga kelemahan seperti halnya tidak semua komponen dalam satu kesatuan dapat dilaksanakan secara integrasi seperti halnya dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan dengan ketersediaan lokasi pengadaan sarana dan prasarana pendidikan. Walaupun biaya pengadaan sarana sudah tersedia, namun jika lokasi untuk pembangunan fasilitas belum tersedia, maka pengelolaan yang terintegrasi juga akan sulit direalisasikan.

Berdasarkan kondisi tata kelola pendidikan yang bervariasi, tentu saja masing-masing model atau pola tata kelola tersebut memberikan keuntungan atau kekuatan tapi juga meninggalkan kelemahan-kelemahan atau kekurangan, maka alternatif tata kelola pendidikan yang memberikan keuntungan yang lebih besar dari kerugian atau manfaatnya lebih besar dari mudhoranya adalah inovasi “Managemen Hati”.

D. Inovasi tata kelola pendidikan berbasis “Manajemen Hati”

1. Hakekat Manajemen Hati

“Manajemen Hati” dimaknai sebagai satu pola tata kelola manajemen pendidikan yang menekankan pada qolbu atau hati bagi pengelola atau owner pendidikan untuk memperlakukan semua komponen yang terlibat dalam pendidikan sebagai satu keluarga. Dalam tata kelola pendidikan model ‘Manajemen Hati’, semua komponen yang terlibat dalam pendidikan dianggap sebagai

“Empunya Business” atau yang punya pendidikan itu sendiri. Komponen-komponen atau orang yang terlibat dalam pendidikan seperti kepala sekolah, guru, tenaga pendidikan, siswa, komite sekolah, pemda, dinas pendidikan, perguruan tinggi, publik/masyarakat, dan kemdikbud secara umum dan khususnya kepala sekolah, guru/tenaga kependidikan dan siswa adalah satu keluarga

Dalam tata kelola “Managemen Hati”, perlakuan terhadap guru/tenaga kependidikan dan siswa oleh kepala sekolah sebagai manajer dan pengelola sekolah sebagai orang yang punya pendidikan bukan hanya sekedar pelaku pendidikan, maka mereka merasa bertanggung jawab seperti halnya orang yang mempunyai pendidikan bukan sebagai pekerja atau hanya sekedar pelaku pendidikan semata.

Lebih rinci lagi, tanggung jawab orang-orang yang terlibat tersebut lebih besar dibanding dengan perlakuan mereka sebagai pekerja. Dari sisi tanggung jawab terhadap tugas, mereka misalnya sebagai guru, bukan hanya sebagai pengajar atau pendidik saja yang hanya mentransfer ilmu pengetahuan kepada siswa tapi lebih dari itu yang mengamankan, memperhatikan, menjaga, memperbaiki, meningkatkan, serta berharap menghasilkan yang terbaik bagi keberhasilan tujuan yang direncanakan. Mereka juga merawat tugas-tugas mereka seperti halnya orang tua dalam satu keluarga merawat, mengasahi, dan pendek kata memperlakukan mereka sebagai anak dan anggota keluarga yang harus dijaga dengan baik dengan hati yang tulus dan ihlas sehingga menghasilkan keluarga yang sakinah, amanah, mawadah, dan berkah.

Bertolak dari pola manajemen hati tersebut, roh dari tata kelola pendidikan yang berbasis manajemen hati, semua anggota yang terkait dengan pendidikan menganggap bahwa mereka juga yang mempunyai pendidikan, maka dapat dipastikan semua kegiatan yang tertuang dalam program pendidikan atau program sekolah dilaksanakan dengan ikhlas tanpa paksa dengan mengharapkan hasil yang terbaik bagi semua bukan hanya untuk pribadi dan kelompok tertentu tapi untuk kesejahteraan bersama. Dengan merasa dan menganggap pendidikan adalah kepunyaanya, maka tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya menjadi hak dan kewajiban yang harus dikerjakan dan diselesaikan bersama dengan penuh keikhlasan.

Selanjutnya dari keberuntungan seperti halnya dalam satu perusahaan, yang punya (*owner*) atau pengelola yang hanya semata-mata mencari keuntungan secara bisnis dari pekerja, maka keuntungan yang diperoleh hanya sekedar untung yang belum tentu memuaskan semua khususnya para pekerja. Dalam manajemen hati, *owner* atau pengelola perusahaan menganggap pegawai atau buruh bukan hanya sebagai pelaku dan pekerja saja tapi memperlakukan mereka sebagai anggota yang mempunyai perusahaan maka keberhasilan dan keuntungan yang diperoleh bukan hanya bertambah secara kuantitas nilai uang yang diperoleh tapi lebih dari itu semua anggota merasa senang, bahagia, dan saling percaya satu sama lain. Dengan pola ini, keberlanjutan (*sustainability*) bisnis akan dapat dipertahankan karena semua komponen atau anggota sama sama mempertahankan dan tetap menjaga dan melaksanakna tugas masing-masing dengan baik.

Penerapan inovasi “Manajemen Hati” dari segi prinsip tata kelola pendidikan yang baik (*good governance*) dapat dilihat dari prinsip dan penerapannya seperti gambar berikut.

2. Prinsip Manajemen Hati

Prinsip manajemen hati selaras dengan prinsip tata kelola manajemen yang baik (*good governance*) yang mengutamakan asas transparansi, profesionalitas, dan lainnya seperti terlihat pada gambar berikut.

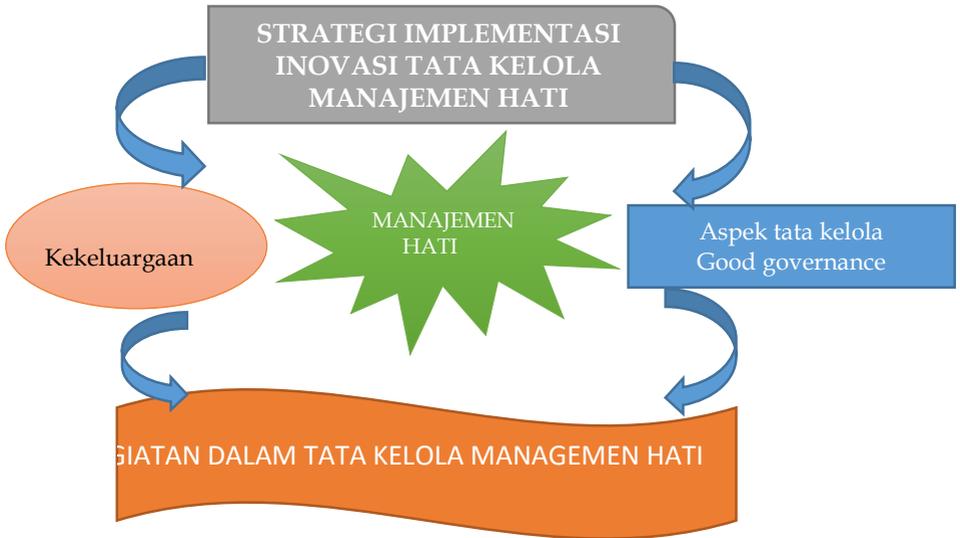
Manajemen hati mengutamakan pengelolaan manajemen kekeluargaan yang menganggap pendidikan adalah hak semua warga dan pelaku pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam kegiatan pendidikan khususnya kegiatan pendidikan di SMA. Pengelolaan pendidikan di SMA khususnya dalam proses pembelajaran melibatkan semua komponen yang terkait dengan pelibatan mereka sebagai yang punya pendidikan dan melaksanakan pengelolanya dari hati yang ikhlas.

Berbagai aspek yang digunakan dalam kegiatan tata kelola manajemen hati (seperti terlihat pada gambar di atas) menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut terintegrasi dalam pelaksanaan Manajemen Hati.

3. Model penyelenggaran “Manajemen Hati”

Berdasarkan hakekat dan prinsip yang terkandung dalam manajemen hati, implementasi tata kelola pendidikan di SMA adalah terintegrasinya prinsip *good governance*

dengan manajemen hati yang seperti yang terlihat dalam gambar berikut.



Keterangan

Model Manajemen Hati sebagai salah satu model tata kelola pendidikan adalah sebuah model manajemen pengelolaan SMA yang mampu mengakomodir kebutuhan guru, tenaga kependidikan, siswa, komite sekolah, orang tua siswa, dinas pendidikan, perguruan tinggi dan publik secara umum dalam mengatasi masalah pendidikan di SMA. Model ini berpusat pada Hati yang ikhlas untuk memperlakukan semua komponen yang terkait dengan SMA menjadi satu keluarga dan menempatkan kepala sekolah sebagai orang tua dalam sekolah tersebut.

Manajemen Hati sebagai pusat tata kelola dan kepala keluarga berfungsi untuk:

1. Membimbing guru, siswa, dan tenaga kependidikan di SMA
2. Mengatur semua kebutuhan SMA bersama dengan anggota keluarga SMA
3. Melakukan kolaborasi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program dan kegiatan di SMA
4. Menjalankan 12 tata kelola yang baik (*good governance*) sebagai standar pengelolaan pendidikan yang demokratis
5. Menerima saran dan masukan dari semua komponen yang terkait dengan SMA dan menjalankannya dengan penuh keikhlasan demi tercapainya tujuan SMA dan kesejahteraan semua anggota keluarga SMA
6. Khusus dalam kegiatan inti pembelajaran dalam pelaksanaan kurikulum, Manajemen Hati memberikan kepercayaan penuh pada kepala sekolah untuk menjalankan kepemimpinan berdasarkan kebutuhan keluarga SMA secara demokratis
7. Pencapaian tujuan yaitu peningkatan mutu pendidikan SMA, kepala SMA berfungsi sebagai kepala keluarga memberikan perhatian penuh untuk meningkatkan mutu lulusan SMA.

Aspek tata kelola Model Manajen Hati

Model tata kelola “Manajemen Hati” menganut asas tata kelola “Good Governance” dengan pola Qolbu, yaitu keluarga sebagai pusat kegiatan’

1. Transparansi

2. Keterbukaan
3. Partispasi
4. Akuntabilitas
5. Koordinasi
6. Tanggungjawab
7. Kemandirian
8. Kesetaraan dan kewajaran
9. Kepastian huum
10. Profesionalitas
11. Ketanggapan atas kebutuhan stakeholder
12. Proposionalitas

Keluargaan

1. Membimbing guru, tenaga kependidikan, siswa
2. Memberikan kesejahteraan guru, tenaga kependidikan, siswa
3. Memberi tugas sesuai dengan kesepakatan bersama
4. Mengayomi semua anggota keluarga sekolah
5. Memberi contoh, mendorong, dan memotivasi semua anggota keluarga SMA untuk sama sama meningkatkan kinerja untuk mencapai program yang telah ditentukan

Kegiatan dalam tata kelola “Manajemen Hati”

1. Membuat program sekolah bersama dengan guru dan tenaga kependidikan
2. Melaksanakan kurikulum yang telah disepakati oleh sekolah berdasarkan kebijakan kemendikbud dan keputusan dinas pendidikan

3. Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran
4. Mengatur penggunaan sarana, fasilitas sekolah
5. Mengatur pembiayaan sekolah
6. Mengkoordinasikan program sekolah dengan komite sekolah, dinas pendidikan, dan unit unit terkait lainnya serta stakeholders SMA.

BAB VII REKOMENDASI



Untuk memperkuat pelaksanaan tata kelola pendidikan di tingkat satuan pendidikan, dinas pendidikan dan di tingkat kementerian pendidikan, maka direkomendasikan, sebagai berikut:

1. Sekolah

Sekolah diharapkan meningkatkan kapabilitas inovasi pendidikan melalui:

- a. Penguatan kolaborasi dan kooperatif antara kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan melalui saling percaya dan saling menghargai satu sama lain dalam menjalankan program sekolah.
- b. Melakukan penguatan jaringan kerjasama sekolah dengan komite sekolah, orang tua siswa, lembaga masyarakat seperti lingkungan RT, RW, dan kelurahan, aparat keamanan.
- c. Menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi dan industri untuk membantu penguatan tata kelola sekolah khususnya bagi penguatan kompetensi guru dan kepala sekolah dalam bidang pelatihan dan entrepreneurship. Penguatan kerjasama tersebut berupa pembentukan kelompok pemantau dan penggerak pendidikan berwawasan lingkungan. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat ikut peduli dan menjaga kebedaaan sekolah dan menghindari hal-hal yang bisa meninbulkan tingkah laku siswa yang kurang baik seperti tawuran, bullying dan lainnya.
- d. Untuk meningkatkan kemampuan tata kelola di SMA, perlu melakukan pelatihan kepala sekolah secara terus menerus berdasarkan kebutuhan

- e. Penguatan kolaborasi antar sekolah dalam satu gugus yang ada dalam Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS).
- f. Kepala sekolah perlu melibatkan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah dalam menentukan Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS), pemilihan, penentuan, dan pemanfaatan fasilitas belajar yang diperlukan berdasarkan kebutuhan siswa seperti pemilihan alat komunikasi IT, serta kebutuhan laboratorium, alat dan praktikum lainnya.
- g. Kepala sekolah harus mendorong guru menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran sehingga kegiatan proses pembelajaran dapat terlaksana dengan baik dan akan berpengaruh terhadap *output* dan *outcome* hasil belajar siswa
- h. Pelaksanaan tata kelola yang baik dan bersih di lingkungan sekolah, yang mengedepankan karakteristik partisipatif, berorientasi pada konsensus, akuntabel, transparan, responsif, efektif dan efisien, serta sesuai dengan peraturan dan hukum, dengan menjaga nilai-nilai luhur pendidikan.
- i. Tanggapan terhadap kebutuhan nasional, daerah, perkembangan teknologi, dan keinginan masyarakat yang disesuaikan dengan program pendidikan.
- j. Pengembangan jaringan kerjasama, baik dengan pihak di dalam maupun di luar negeri.
- k. Pengembangan sistem dan modul pendidikan, termasuk di dalamnya memasukkan nilai-nilai lokal dan anti korupsi, selama masih sesuai dan dalam koridor standar pendidikan nasional.

- l. Pengembangan sistem pengawasan dan kendali mutu pelaksanaan kegiatan pendidikan, terkait dengan pelaksanaan tata kelola yang baik, terhadap integritas, profesionalitas, dan etos kerja para pendidik dan siswa-siswi.
- m. Dapat memperluas akses layanan pendidikan yang merata, termasuk peluang pendidikan bagi masyarakat kurang mampu.

2. Dinas Pendidikan

- a. Dinas pendidikan dapat memperkuat hubungan kesejawatan antara kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam membina kepala sekolah untuk menghindari adanya posisi yang menempatkan pengawas sebagai supervisor atau atasan dari kepala sekolah.
- b. Mengoptimalkan keberadaan organisasi MKKS sebagai media penyebarluasan informasi dan media belajar bagi sesama kepala sekolah
- c. Dinas pendidikan sebagai jembatan dan mediator antar sekolah perlu membuat program prioritas peningkatan mutu sekolah berdasarkan kemampuan masing-masing sekolah dengan memberi bantuan secara kolektif kepada sekolah yang belum mampu meningkatkan mutu secara mandiri.
- d. Kepala dinas pendidikan perlu dengan segera memberikan informasi yang diperoleh dari hasil rapat pimpinan atau informasi dari hasil penelitian dan informasi lain terkait dengan tata kelola dan kepemimpinan SMA kepada pejabat dan staf di lingkungan dinas pendidikan. Selanjutnya, kepala

dinas meminta pejabat dan staf di lingkungan dinas pendidikan mempelajari hasil rapat atau informasi tersebut dan membuat rancangan dan strategi pelaksanaannya serta menyesuaikan dengan program dinas pendidikan

3. Direktorat SMA

- a. Direktorat SMA perlu membuat satu pedoman umum mengenai pelaksanaan tata kelola pendidikan di tingkat satuan pendidikan dan dinas pendidikan agar sekolah dan dinas pendidikan mempunyai satu dasar dalam pengembangan teknis tata kelola di masing-masing dinas pendidikan dan sekolah sesuai dengan kondisi wilayah masing-masing dinas pendidikan dan sekolah.
- b. Direktorat Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan perlu dengan segera memberikan informasi yang diperoleh dari hasil rapat pimpinan atau informasi dari hasil penelitian serta informasi lain terkait dengan tata kelola dan kepemimpinan SMA kepada pejabat dan staf di lingkungan Direktorat Jenderal Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah dan khususnya di Direktorat SMA. Selanjutnya, Dirjen dan Direktur membahas bersama staf mengenai informasi tersebut dan meminta pejabat dan staf di lingkungan Direktorat mempelajari dan menindaklanjuti hasil rapat atau informasi tersebut dan membuat rancangan dan strategi pelaksanaannya serta menyesuaikan dengan program Ditjen dan Direktorat. Keuntungan dari pola kepemimpinan seperti ini adalah informasi dan

kebijakan dapat segera ditindaklanjuti oleh stakeholders dan kebijakan tidak tertunda dan segera diimplementasikan pada saat kondisi dan situasi kebutuhan yang tepat. Selain itu, kebijakan tata kelola pendidikan pada umumnya dan tata kelola di SMA dapat segera digunakan oleh kepala SMA dan bermanfaat bagi kemajuan pendidikan di SMA.

- c. Dalam upaya peningkatan kompetensi kepala SMA secara berkelanjutan, tetap perlu melakukan pelatihan, metode dan penguatan kepala SMA untuk pendukung pembelajaran.

4. Dinas pendidikan provinsi dan kementerian pendidikan:

- a. Kepala dinas provinsi perlu dengan segera memberikan informasi yang diperoleh dari hasil rapat pimpinan atau informasi dari hasil penelitian serta informasi lain terkait dengan tata kelola dan kepemimpinan SMA kepada pejabat dan staf di lingkungan dinas pendidikan. Selanjutnya, kepala dinas membahas bersama staf mengenai informasi tersebut dan meminta pejabat dan staf di lingkungan dinas pendidikan mempelajari dan menindaklanjuti hasil rapat atau informasi tersebut dan membuat rancangan dan strategi pelaksanaannya serta menyesuaikan dengan program dinas pendidikan. Keuntungan dari pola kepemimpinan seperti ini adalah informasi dan kebijakan dapat segera ditindaklanjuti oleh stakeholders dan kebijakan tidak tertunda dan segera diimplementasikan pada saat

kondisi dan situasi kebutuhan yang tepat. Selain itu, kebijakan tata kelola pendidikan pada umumnya dan tata kelola di SMA dapat segera digunakan oleh kepala SMA dan bermanfaat bagi kemajuan pendidikan di SMA.

- b. Sinkronisasi peraturan dan kebijakan terkait penyelenggaraan pendidikan dan pendukungnya (reformasi kerangka hukum dan kebijakannya).
- c. Pemerataan akses layanan atau ikut menggiring arah pengembangan akses layanan SMA yang sesuai dengan potensi sosial budaya ekonomi masyarakat untuk mendapatkan konsep dan arahan implementatif yang holistik.
- d. Pengembangan modul pendidikan yang memuat nilai-nilai lokal dan semangat anti korupsi skala nasional ataupun lokal.
- e. Pemerataan penyediaan layanan SMA yang lebih terjangkau.
- f. Pemerataan perbaikan fasilitas dan sarana sekolah.

5. Kepala SMA

- a. Kepala SMA perlu dengan segera memberikan informasi yang diperoleh dari hasil rapat pimpinan atau informasi dari hasil penelitian serta informasi lain terkait dengan tata kelola dan kepemimpinan SMA kepada guru-guru dan staf di lingkungan SMA. Selanjutnya, kepala SMA membahas bersama guru dan staf mengenai informasi tersebut dan meminta mereka untuk menindaklanjuti hasil rapat atau informasi tersebut dan membuat rancangan dan

strategi pelaksanaanya serta menyesuaikan dengan program sekolah. Keuntungan dari pola kepemimpinan seperti ini adalah informasi dan kebijakan dapat segera ditindaklanjuti oleh guru dan staf di SMA dan kebijakan tidak tertunda dan segera diimplementasikan pada saat kondisi dan situasi kebutuhan yang tepat.

- b. Kepala SMA perlu mempelajari dan meningkatkan kompetensi dan kemampuan manajerial dan akademik agar kepala SMA memahami kebutuhan guru dan staf serta satakehokders. Oleh sebab itu, perlu mempertimbangkan untuk menggunakan pola kepemimpinan model “Manajemen Hati”. Pola kepemimpinan ini dapat memenuhi kebutuhan guru, staf, dan stakeholders sehingga penyelenggaraan pendidikan di SMA berjalan dengan baik dan mutu lulusan SMA meningkat.

Berdasarkan faktor yang berpengaruh tata kelola, maka direkomendasikan

1. Regulasi

Sagala (2006) menjelaskan bahwa kebijakan publik dan kebijaksanaan untuk pendidikan berkaitan dengan fungsi-fungsi esensi instansi pendidikan khususnya satuan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan, yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran yaitu:

- a. Standar dan pengembangan kurikulum
- b. Visi, misi, penetapan tujuan dan target pendidikan

- c. Rekrutmen dan pembinaan tenaga kependidikan
- d. Pengelolaan dan pembinaan siswa
- e. Penyediaan buku pelajaran
- f. Penyediaan dan pemeliharaan sarana pendidikan
- g. Penyediaan dan perawatan fasilitas pendidikan
- h. Pengadaan, perawatan dan penggunaan perpustakaan dan laboratorium sekolah, dan sebagainya yang dapat memberikan dukungan pada kualitas pembelajaran.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Suatu sekolah akan mampu mencapai visi, misi, dan tujuannya apabila seluruh komponen sekolah dapat menjalankan peranan masing-masing dengan baik. Begitu juga dengan peran seorang kepala sekolah.

Salah satu tugas yang terkait dengan kemampuan manajerial atau pengelolaan adalah sebagai seorang manajer di sekolah. Sebagai seorang manajer di sekolah, kepala sekolah memiliki peran, antara lain: 1) menyusun program, 2) menyusun personal dalam organisasi sekolah, 3) menggerakkan staf, guru, dan karyawan, dan 4) mengoptimalkan sumber daya sekolah.

Dalam Lampiran Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah dinyatakan, bahwa kompetensi kepala sekolah meliputi 5 (lima) dimensi, yaitu dimensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompetensi yang menyangkut langsung dengan manajemen adalah kompetensi manajerial. Kompetensi ini terdiri dari 16 (enam belas) kompetensi, yaitu:

- a. Menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan.

- b. Mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan.
- c. Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f. Mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- g. Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah.
- h. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
- i. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- j. Mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- k. Mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.
- l. Mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah.
- m. Mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- n. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah.

- o. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Agar seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah, seperti wakil kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, peserta didik, orangtua peserta didik, komite sekolah, dan pihak-pihak terkait dapat berperan secara optimal dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah, maka perlu dikelola dan diberdayakan oleh kepala sekolah sesuai kapasitas masing-masing.

Untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga administrasi dapat dilakukan melalui:

- a. Mengikutsertakan dalam pelatihan baik yang dilaksanakan di sekolah (in house training) maupun di luar sekolah dan setelah pelatihan harus mengimbaskan kepada guru/tenaga administrasi lain,
- b. Sekolah menyediakan buku-buku atau referensi yang memadai bagi guru/tenaga administrasi, dan
- c. Mendorong dan memfasilitasi guru/tenaga administrasi untuk melakukan tutor sebaya melalui kegiatan MGMP atau MGBK baik ditingkat sekolah atau kabupaten/kota.
- d. Bentuk upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru dan tenaga administrasi, misalnya pelatihan tentang kurikulum, pengembangan media pembelajaran, keterampilan menggunakan komputer, pemanfaatan teknologi, informasi dan komunikasi, kearsipan, perpustakaan, pengelolaan laboratorium, dan lain-lain.

Agar setiap guru dan tenaga administrasi dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. menempatkan orang pada jabatan atau tugas yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya;
- b. melakukan musyawarah dalam setiap penentuan jabatan atau tugas sehingga dapat menerima dengan perasaan senang;
- c. menciptakan kondisi kerja dan memberikan fasilitas agar pekerjaan/tugas yang diberikan dapat berjalan dengan baik;
- d. membiasakan memanfaatkan tenaga secara efisien;
- e. menciptakan tugas kepada seluruh tenaga yang dimiliki sehingga tidak ada orang yang “menganggur”; dan
- f. memberikan penghargaan, seperti memberi pujian dalam rapat atau jika memungkinkan diberikan hadiah yang bersifat material.

3. Biaya

Manajemen keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No.20 tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Di samping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

- a. **Transparansi** Transparansi berarti keterbukaan. Transparansi di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di

lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yang keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan dan pertanggungjawaban harus jelas sehingga bias memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orang tua.

- b. Akuntabilitas Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performasinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. (Nur Hamiyah, 2015)
- c. Efektivitas Efektif sering kali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Garneer: 2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitas hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga yang dicirikan oleh outcome kualitatif.
- d. Efisiensi Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. Menurut Garner (2004), efisiensi dicirikan oleh outcome kuantitatif. Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (output) atau antara daya dan hasil.

Prinsip pengelolaan keuangan di sekolah Penggunaan keuangan didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Hemat tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang telah disyaratkan
- b. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program atau kegiatan.
- c. Keharusan penggunaan kemampuan Dalam mengelola keuangan ini, kepala sekolah berfungsi sebagai “otorisator” dan “ordonateur”. Sebagai otorisator, kepala sekolah diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang berkaitan dengan penerimaan atau pengeluaran anggaran. Sedangkan fungsi sebagai ordonateur, kepala sekolah sebagai pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan.

4. Sarana dan fasilitas

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikannya dimulai dari proses perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, pengadaan sarana dan prasarana pendidikan, penyimpanan, penyaluran ,pemeliharaan, dan rehabilitas.

Daftar pustaka

- Agung, I, Yufriawati, Susanto A,B, Sulsityo D.F, Efaria, L. (2020). Strategi Pengimbasan Pembelajaran Kreatif Guru Penggerak. Puslitjak, Balitbang, Jakarta
- Akiba, M., Ciu, Y., Shimizu, K., & Lang, G. (2012). Teacher Salary and Student Achievement: A Cross-National Analysis of 30 Countries. *International Journal of Educational Research*, 171-181.
- Aminah, A. N. (2016, November 26). *Republika*. Dipetik September 02, 2020, dari *Republika News*: <https://www.republika.co.id/berita/pendidikan/education/16/11/29/ohelre384-jika-un-dihapus-belajar-%09siswa-akan-menurun>
- Basri, H. (2020, Juli 07). *Tribun Makasar*. (Sudirman, Editor) Dipetik September 04, 2020, dari <https://makassar.tribunnews.com>: <https://makassar.tribunnews.com/2020/07/07/korupsi-dana-bansos-mantan-kepsek-dan-bendahara-sma-di-bulukumba-terancam-20-tahun-penjara>
- Blandford, S., & Welton, J. (1999). *Restructuring: The key to effective school management*. NewYork: Routledge.
- Carnoy, M., Beteille, T., Brodziak, I., Loyalka, P., & Luschei, T. (2009). Teacher education and development study in mathematics (TEDS-M): Do countries paying teachers higher relative salaries have higher student mathematics achievement? *International Association for the Evaluation of Student Achievement*.
- Dolton, P., & Marcenaro-Gutierrez, D. (2011). If You Pay Peanut You Get Monkeys? A Cross-Country Analysis Of Teacher Pay And Pupil Performance. *Economic Policy*, 5-55.
- Fattah, N., & Ali, M. (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Folagoba, M. (2009, Januari 23). *Folagoba Ome*. Diambil kembali dari folagoba.wordpress.com: <https://folagoba.wordpress.com/2009/01/23/pemperdayaan-sumber-daya-manusia-organisasi/>
- Goodstein, L. (2011). *Strategic Planning: A Leadership Imperative*. Alexandria: American Society for Training and Development.

- Hendarman. (2014, Maret). Kendala-Kendala Pelaksanaan Evaluasi Diri Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 20(1).
- Herlinawati, Zamzani, I., Novrian, Azizah, ST, & Ferdi. (2019). Unit Cost dan Linimasa PIP. *Puslitjak*.
- Kimbrough, R., & Burkett, C. (1990). *The Principalship: Concept and Practices*. Englewood: Prentice Hall.
- Kusmayadi, D., Rudiana, D., & Badruzaman, J. (2015). Pemodelan Tata Kelola Sekolah yang Baik Pasca Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI) di Kota Tasikmalaya. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(5), 1-15.
- Lovely, S. (2004). *Staffing The Principalship Association for Supervision and Curriculum Development*. Bearegard: St. Alexandria.
- Lovely, S. (2004). *Staffing the Principalship Association for Supervision and Curriculum Development*. Alexandria: Bearegard.
- Makplus, o. (2020). *definisi dan pengertian*. Diambil kembali dari definisi-pengertian.com: <http://www.definisi-pengertian.com/2015/04/definisi-pengertian-akuntabilitas-konsep.html>
- Mongbay. (2020). *mongbay*. Diambil kembali dari mongbay.co.id: <https://www.mongabay.co.id/tata-kelola-prinsip-tata-kelola-yang-baik>
- Mulyadi. (2020). Bahan Tayang: Pengelolaan Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19. *Seminar Forkom*. Jakarta: Puslitjak.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nadarasa, T., & Thuraisingam, R. (2014, January). The Influence of Principals LEadership Styles on School Teacher Job Satisfaction - Study of Secondary School in Jaffna Distric. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1).
- Nations, U. (2011). Governance Principles, Institutional Capacity and Quality. Dalam U. Nations, *Toward Human Resilience: Sustaining MDG Progress in an Age of Economic Uncertainty* (hal. 270). New York: United Nations Development Programme.
- Nurfadillah, E. (2020). *repository.unair.ac.id*. Dipetik 2020, dari www.unair.ac.id: www.repository.unair.ac.id/67784/1/sec.pdf
- Nurfadlilah, E. (2020). *repository.unair.ac.id*. Diambil kembali dari unair.ac.id: unair.ac.id/67784/1/Sec.pdf

- Nurwati, T. (2015). Penguatan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Lingkup Intra dan Ekstra Sekolah. *Jurnal Cendikia*, 1.
- Noor, I. Herlina, Joko, B.S. Suro, A.J. (2020). Memperkuat Kepemimpinan Instruksional (*Instructional Leadership*) di Sekolah (SMA) pada Masa Pandemi, Pusat Penelitian Kebijakan, Balitbang Kemdikbud, Jakarta.
- Pendidikan, D. (2020, Agustus 21). *Dosen Pendidikan*. Diambil kembali dari [dosenpendidikan.co.id: https://www.dosenpendidikan.co.id/pengertian-good-governance](https://www.dosenpendidikan.co.id/pengertian-good-governance)
- Pendidikan, G. (2019, Oktober 08). *Seputar Ilmu*. Diambil kembali dari [seputarilmu.com: https://seputarilmu.com/2019/10/good-governance.html](https://seputarilmu.com/2019/10/good-governance.html)
- Prihatni, D. (2014). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif pada SMAN di Kabupaten Sumedang). *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, Universitas Negeri Malang*.
- Rahmah, D., Noor, I. H., Hermawan, I., & Zamjani, I. (2018). Model Penguatan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah. *Pusat Penelitian Kebijakan dan Kebudayaan*.
- Rahmah, D., Noor, I. H., Hermawan, I., & Zamjani, I. (2018). Model Penguatan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah. *Pusat Penelitian Kebijakan dan Kebudayaan*.
- Shattock, M. (2006). *Managing Good Governance In Higher Education*. Berkshire, England: McGraw-Hill Education.
- Sofyaningrum, E., Sidiana, E., Sisca, F., & Budi, A. (2019). Umpan Balik. *Puslitjak*.
- Sulthon, M. (2009). *Membangun Semangat Kerja Guru*. Yogyakarta: Laksabang Pressindo.
- Tampubolon, D. (2001). *Perguruan Tinggi Bermutu. Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21*. Jakarta: PT> Gramdia Pustaka Utama Jakarta.
- Vollmer, D. (2009). Enhancing the Effectiveness of Sustainability Partnership Summary of a Workshop. Science and Technology for Sustainability Program Policy and Global Affair. *The National Academy of Science*.

- Wahyuningsih, U, Wadi, S, Suhendri, B. (2020). Pola baru sekolah menengah atas (SMA). Direktorat Sekolah Menengah Atas. Kemdikbud Jakarta
- Wiles, J., & Bondi, J. (1986). *Supervision A Guide to Practice*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Winahyu, A. I. (2020, Juni 16). *Media Indonesia*. Dipetik Agustus 23, 2020, dari [Media Indonesia.com: https://mediaindonesia.com/read/detail/321039-dampak-pandemi-mutu-pendidikan-alami-penurunan](https://mediaindonesia.com/read/detail/321039-dampak-pandemi-mutu-pendidikan-alami-penurunan)
- Wright, T. (1987). *Roles of Teachers and Learners*. Oxford: Oxford University Press.

INOVASI TATA KELOLA SEKOLAH MENENGAH ATAS DALAM IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MERDEKA BELAJAR



DIREKTORAT SEKOLAH MENENGAH ATAS
DIREKTORAT JENDERAL PAUD, PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

