



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202000127, 3 Januari 2020

Pencipta

Nama : **Desi Eri Kusumaningrum, S.Pd., M.Pd, Dr. Raden Bambang Sumarsono, M.Pd., dkk**

Alamat : Perum Graha Ardimulyo Regency No. 32 Jalan Batalyon Kavaleri 3 Singosari, Malang, Jawa Timur, 65153

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Universitas Negeri Malang**

Alamat : Jl. Semarang 5, Malang, Jawa Timur, 65145

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Karya Ilmiah**

Judul Ciptaan : **Model Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah Menengah Pertama Berbasis Pesantren Dengan Pendekatan Soft System Methodology**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 11 Desember 2019, di Malang

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.

Nomor pencatatan : 000173583

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Desi Eri Kusumaningrum, S.Pd., M.Pd	Perum Graha Ardimumlyo Regency No. 32 Jalan Batalyon Kavaleri 3 Singosari
2	Dr. Raden Bambang Sumarsono, M.Pd	Jalan Kertanegara RT 6 RW 4 Tlogowaru Kedungkandang
3	Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd	Jalan Candi Telaga Wangi 68-B Mojolangu Lowokwaru



**MODEL PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKOLAH
MENENGAH PERTAMA BERBASIS PESANTREN DENGAN PENDEKATAN
*SOFT SYSTEM METHODOLOGY***



TIM PENGEMBANG

**Desi Eri Kusumaningrum, S.Pd., M.Pd
Dr. Raden Bambang Sumarsono, M.Pd
Imam Gunawan, S.Pd., M.Pd**

**NIDN 0023128001
NIDN 0029037304
NIDN 0726048502**

**UNIVERSITAS NEGERI MALANG
Desember 2019**

MODEL PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA BERBASIS PESANTREN DENGAN PENDEKATAN *SOFT SYSTEM* *METHODOLOGY*

A. Tahap 1 *Situation Considered Problematic*

Masalah yang dimaksudkan lebih sesuai disebut *problem situation*, karena umumnya masalah yang harus diselesaikan lebih dari satu sehingga perlu identifikasi satu per satu. Berikut ini adalah temuan permasalahan pemberdayaan sumber daya manusia (SDM):

1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah merupakan aktor kunci dalam memberdayakan segenap sumber daya yang ada di sekolah. Kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin pendidikan yang memiliki tugas untuk mengelola SDM di sekolah, memiliki permasalahan tersendiri dalam memberdayakan SDM sekolah. Permasalahan yang dialami oleh kepala sekolah adalah: (1) adanya tugas menjadi pengurus pesantren, selain mengelola sekolah itu sendiri; (2) hambatan komunikasi dan koordinasi dengan Pondok Pesantren; (3) hambatan komunikasi dengan para guru dan tenaga administrasi sekolah (TAS); dan (4) pendelegasian tugas.

Kepala sekolah ditunjuk secara langsung oleh pihak Pondok Pesantren. Kepala sekolah memiliki peran ganda dalam lingkungan pendidikan pesantren, yakni sebagai kepala sekolah dan sebagai pengajar di pesantren. Hambatan komunikasi antara kepala sekolah dan pihak pesantren juga dapat terjadi. Komunikasi ini terkait dengan pelaksanaan suatu kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Setiap kegiatan yang akan dilaksanakan oleh sekolah harus sepengetahuan pesantren. Pengembangan sekolah harus mengacu pada visi pesantren. Kepala sekolah dapat mendelegasikan tugasnya kepada Wakil Kepala Sekolah (Wakasek). Pendelegasian tugas ini merupakan wujud nyata upaya sekolah memberdayakan wakasek.

Peran wakasek sangat strategis untuk membantu tugas kepala sekolah. Kepala sekolah dan Wakasek merupakan satu kesatuan dalam organisasi sekolah. Jalinan komunikasi kepala sekolah dengan guru dan TAS akan mendukung kelancaran sekolah dalam menyelenggarakan organisasi sekolah. Kepala sekolah sebagai manager pendidikan, guru sebagai pendidik, dan TAS sebagai unsur sekolah dalam memberikan layanan administrasi harus bersinergi dalam penyelenggaraan sekolah.

2. Guru

Guru sebagai aktor pendidik yang sering bersinggungan dengan para siswa. Permasalahan sekolah dalam pemberdayaan guru adalah: (1) rasio jumlah guru-siswa belum proporsional, yang berdampak pada beban kerja; (2) beberapa guru mengajar di lembaga pendidikan lain, sehingga energi dan waktu belum optimal untuk fokus pada sekolah; (3) kurangnya kesepahaman cara mendidik siswa sesuai visi dan misi sekolah dan pesantren; dan

(4) kurang optimalnya supervisi pengajaran. Ujung tombak mutu siswa ditentukan oleh mutu proses pembelajaran yang dirancang dan dilaksanakan oleh guru. Sehingga guru harus memiliki kinerja yang baik dengan didukung oleh beban kerja yang proporsional.

Rasio jumlah guru dan siswa menjadi permasalahan tersendiri yang dihadapi oleh sekolah. Beban mengajar guru yang berlebihan akan mempengaruhi keefektifan proses pembelajarannya, sehingga hal ini berdampak pada tingkat hasil belajar yang dicapai oleh siswa. Pihak pesantren dan sekolah harus memiliki persamaan persepsi terhadap proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dan cara mendidik siswa. Hal tersebut menjadi permasalahan tersendiri dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Pelaksanaan supervisi pengajaran yang deprogram sekolah juga dirasa kurang optimal oleh guru.

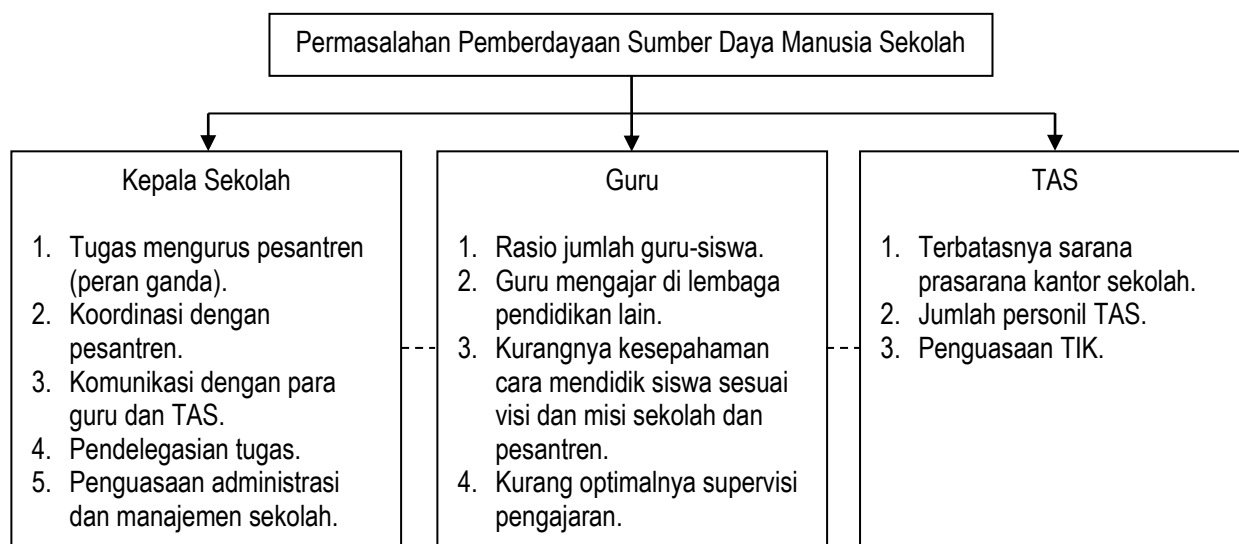
Permasalahan beberapa guru mengajar di lembaga pendidikan lain, terjadi di sekolah. Permasalahan tersebut berdampak pada kurang optimalnya energi dan waktu guru untuk fokus bekerja di sekolah. Permasalahan pemberdayaan guru secara langsung akan mempengaruhi kinerjanya dalam mengajar, dan pada akhirnya akan mempengaruhi hasil belajar siswa. Sekolah dalam hal ini memiliki kebijakan terkait dengan kepegawaian guru, yaitu guru yang masih berstatus PNS tidak dapat menjadi guru tetap yayasan (GTY). Jika seorang guru sudah berstatus GTY, maka ia tidak dibolehkan untuk menjadi GTY di lembaga pendidikan lain, namun boleh mengajar di lembaga lain, dengan diketahui oleh pihak sekolah. Komitmen guru kepada sekolah menjadi hal yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

3. Tenaga Administasi Sekolah

Tenaga Administasi Sekolah (TAS) bertugas mengelola layanan administrasi sekolah kepada segenap warga sekolah dan masyarakat secara umum yang berkepentingan dengan sekolah. Permasalahan sekolah dalam pemberdayaan TAS adalah: (1) terbatasnya sarana prasarana kantor sekolah; (2) jumlah personil TAS; dan (3) penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Faktor sarana prasarana kantor dalam menunjang layanan pendidikan sekolah merupakan hal yang penting bagi layanan sekolah. Ketersediaan sarana prasarana kantor yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan layanan sekolah dapat meningkatkan keefektifan dan efisiensi layanan sekolah. Evaluasi layanan yang dilaksanakan TAS dilakukan secara kontinu.

Kemampuan mengoperasikan TIK untuk keperluan kantor sekolah sangat penting untuk menunjang layanan yang diberikan sekolah. Hal ini merupakan masalah tersendiri yang dialami oleh TAS. Kemampuan mengoperasikan komputer merupakan hal mendasar dalam layanan sekolah yang dilaksanakan oleh TAS. Seiring dengan perkembangan TIK, sekolah juga mengalami hambatan.

Berdasarkan deskripsi permasalahan-permasalahan yang dihadapi sekolah, berikut ini adalah peta konsep permasalahan sekolah dalam memberdayakan SDM yang dimiliki. Peta konsep permasalahan sekolah dalam memberdayakan SDM diilustrasikan pada Gambar 1.



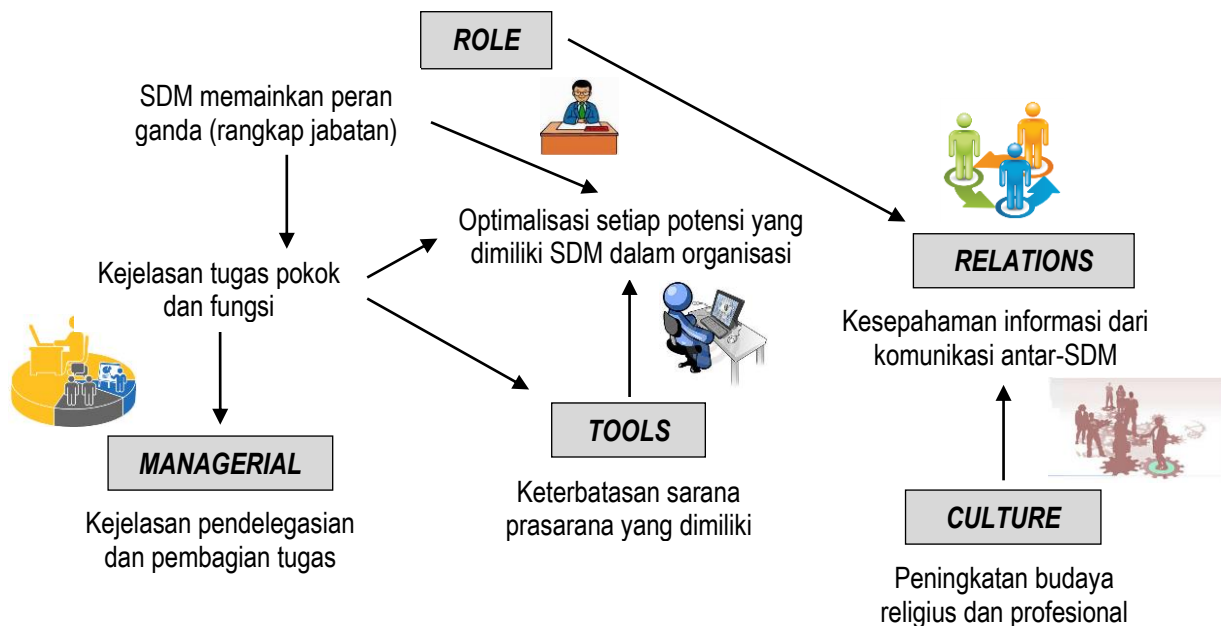
Gambar 1 Peta Konsep Permasalahan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Sekolah

B. Tahap 2 *Problem Situation Expressed*

Pemberdayaan SDM diarahkan untuk meningkatkan partisipasi SDM dalam organisasi dan meningkatkan produktivitas. Hasil berbagai studi menunjukkan bahwa SDM merupakan faktor penentu produktivitas. SDM bidang pendidikan tataran sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kepala sekolah, guru, dan TAS. Daya saing sekolah juga ditentukan oleh SDM yang dimiliki. Kompetensi SDM menjadi hal yang utama dalam menentukan model pemberdayaan SDM suatu organisasi. Organisasi dengan kompetensi yang bernilai dan langka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja yang optimal. Permasalahan yang berkaitan dengan mutu pendidikan bisa diatasi dengan adanya pemberdayaan manusia sebagai subjek dan objek pembangunan. Manusia dapat menunjang keberhasilan pembangunan manakala potensi yang ada pada dirinya dikembangkan dan diberdayakan. Sedangkan manusia yang tidak dapat diberdayakan dan dikembangkan potensinya, akan menjadi beban pembangunan. Kepala sekolah, guru, dan TAS merupakan SDM yang ada di sekolah, yang perlu diberdayakan seoptimal mungkin.

SDM dalam bidang pendidikan pada tataran sekolah dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu kepala sekolah, guru, dan TAS. Daya saing sekolah juga ditentukan oleh SDM yang dimiliki. Kompetensi SDM menjadi hal yang utama dalam menentukan model pemberdayaan SDM suatu organisasi. Organisasi dengan kompetensi yang bernilai dan langka akan menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, yang selanjutnya menghasilkan kinerja yang optimal. Keunggulan bersaing dan kinerja yang dihasilkan organisasi merupakan konsekuensi dari SDM dan kompetensi yang dimiliki. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan sumber daya strategis dengan baik, sebab merupakan kunci dalam membangun kompetensi dan pada akhirnya pencapaian kinerja yang tinggi.

Jika mengacu pada paparan tersebut, maka situasi problematik terkait dengan *role*, *relations*, *managerial*, *tools*, dan *culture* yang berpengaruh pada sikap dan perilaku orang (kepala sekolah, guru, dan TAS). Berdasarkan situasi problematik diilustrasikan *rich picture* seperti pada Gambar 2.



Gambar 2 Rich Picture Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

C. Tahap 3 Root Definitions of Relevant Systems

Guna memperbaiki situasi problematik yang dipaparkan di atas, perlu adanya formula dalam bentuk *root definitions* yang bertujuan untuk merestrukturisasikan berbagai pandangan (*rich picture*) dalam bentuk deskripsi pernyataan. *CATWOE Analysis* digunakan untuk mengembangkan penyusunan *root definitions*. *CATWOE Analysis* ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1 CATWOE Analysis

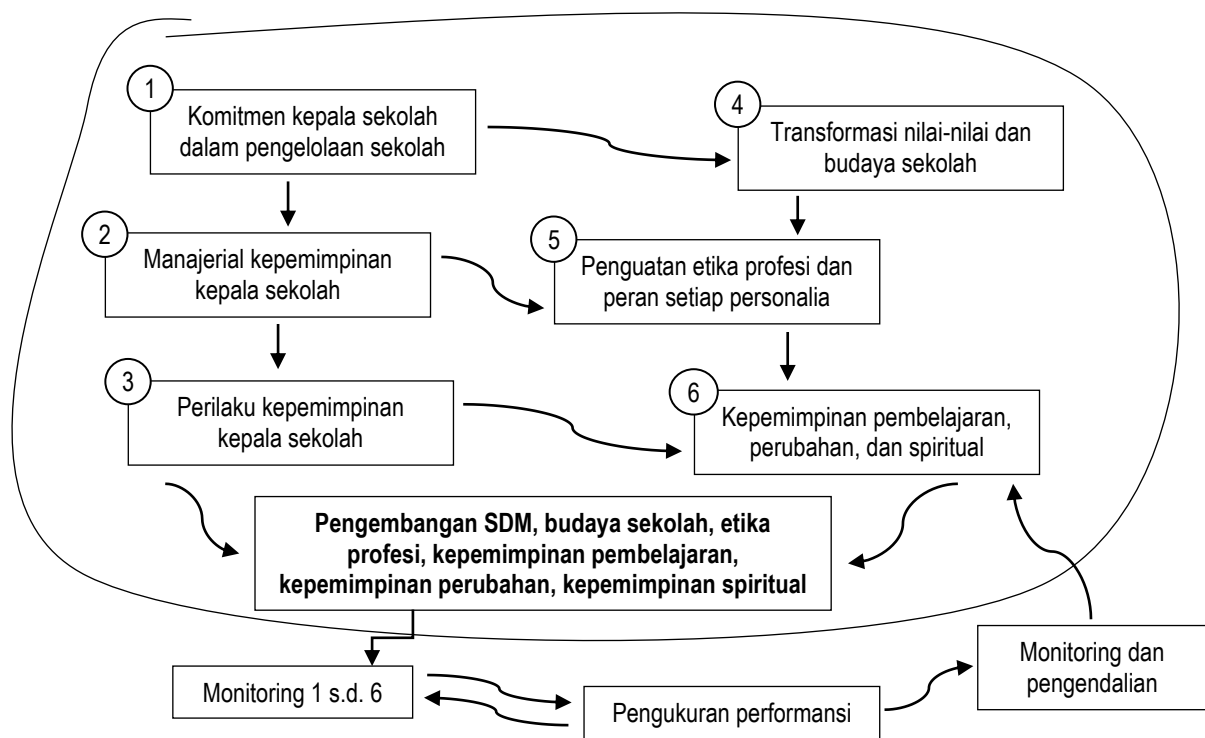
<i>Customers</i> (pelanggan sekolah)	Masyarakat, yayasan
<i>Actors</i> (orang yang terlibat)	Kepala sekolah, guru, TAS
<i>Transformation</i> (tujuan transformasi)	Pemberdayaan SDM
<i>Worldview</i> (pandangan yang ideal)	Penguatan peran dan tanggung jawab kepala sekolah, guru, TAS
<i>Owners</i> (penanggung jawab)	Sekolah
<i>Environmental constrains</i> (unsur mendesak yang harus ada dalam lingkungan sekolah)	Pengembangan SDM (kelompok dan individu), budaya sekolah, etika profesi, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, kepemimpinan spiritual

Berdasarkan Tabel 1 *CATWOE Analysis*, formula *root definitions* adalah pemberdayaan SDM melalui pengembangan SDM (kelompok dan individu), budaya sekolah, etika profesi, kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan perubahan, dan kepemimpinan spiritual. Upaya pemberdayaan SDM sekolah memerlukan komitmen kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah yang tercermin pada pola manajemen yang diterapkan sekolah dan perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam memimpin sekolah. Kepala sekolah memiliki peran yang

strategis dalam mengelola organisasi sekolah. Proses pendidikan dan pembelajaran yang dilaksanakan memerlukan pemberdayaan guru secara optimal sebagai pendidik. Proses pendidikan yang terjadi di sekolah secara jangka panjang akan berdampak kepada masyarakat.

D. Tahap 4 *Conceptual Models*

Root definitions merupakan upaya untuk menstrukturkan berbagai struktur dan persepsi dari *worldview* dengan iterasi (pengulangan) terus menerus, sehingga substansi *root definitions* menjadi gambaran problematik nyata (*real world*). Selanjutnya untuk mengetahui apakah transformasi pada dunia nyata yang tergambar dalam *rich picture* (Gambar 2) secara realistis dapat diselesaikan atau diperoleh solusinya, perlu dibangun model konseptual, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 3.



Gambar 3 Model Konseptual Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Model konseptual sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 3 menjelaskan tentang langkah-langkah yang harus dilakukan (*human activity*) dalam memberdayakan SDM pendidikan secara optimal. Langkah tersebut diawali dengan dua langkah paralel yang harus dilakukan, yaitu: komitmen kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah; dan transformasi nilai-nilai dan budaya sekolah. Langkah berikutnya yaitu optimalisasi manajerial kepemimpinan kepala sekolah dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Ketika transformasi nilai-nilai dan budaya sekolah telah optimal dilakukan, diharapkan dapat menguatkan etika profesi dan peran setiap personalia. Penguatan tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual yang ditampilkan oleh kepala sekolah. Semua komponen atau variabel tersebut dijadikan landasa dalam pemberdayaan SDM di sekolah.

E. Tahap 5 *Comparisons with Reality*

Sebagaimana telah diilustrasikan pada Gambar 3 bahwa terdapat 6 komponen yang direkonstruksikan dalam rangka pemberdayaan SDM di sekolah, yang keenam komponen tersebut saling terhubung dan saling mempengaruhi serta saling mendukung. Model konseptual tersebut dikomparasi dengan dunia nyata (*real world*) untuk didiskusikan (*debate about change*) dalam rangka memperoleh pandangan-pandangan dari *worldview* (Tabel 2). Monitoring terhadap keenam komponen tersebut dilakukan dengan membangun sistem pengendalian intern serta memasukkan unsur *efficacy*, *efficiency*, dan *effectiveness*. Kegiatan-kegiatan dalam model konseptual tersebut merupakan rangkaian alternatif-alternatif yang memerlukan aksi tindak lanjut untuk mencapai transformasi yang diinginkan.

Tabel 2 Perbandingan Model Konseptual dengan Dunia Nyata

No	Aktivitas dalam Model Konseptual	Kondisi Dunia Nyata
1	Komitmen kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah	Kepala sekolah berperan ganda (sekolah dan yayasan)
2	Manajerial kepemimpinan kepala sekolah	Sekolah belum memiliki prosedur operasional baku dalam pengelolaan sekolah
3	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah	Kepala sekolah cenderung berperan sebagai manajer sekolah yang memelihara tertib administrasi
4	Transformasi nilai-nilai dan budaya sekolah	Nilai-nilai filosofis Pancasila dan religius perlu ditanamkan secara luas (membumi)
5	Penguatan etika profesi dan peran setiap personalia	Belum adanya pembagian deskripsi pekerjaan secara formal
6	Kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual	Kepala sekolah cenderung berperan sebagai manajer, sehingga perlu adanya pergeseran mindset kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan

F. Tahap 6 *Actions to Improve*

Setelah menbandingkan model konseptual dengan dunia nyata (*real world*), selanjutnya disusun langkah-langkah tindak lanjut dalam rangka melakukan perubahan sebagai alternatif meningkatkan pemberdayaan SDM di sekolah. Perubahan dan langkah perbaikan yang dilakukan dalam setiap aktivitas model diharapkan akan mencapai sasaran pemberdayaan SDM di sekolah secara menyeluruh (Tabel 3). Semua komponen SDM yang dimiliki sekolah (kepala sekolah, guru, dan TAS) memiliki spirit dan penuh didekasi bekerja untuk memajukan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi penentu dalam pemberdayaan SDM di sekolah, sehingga perilaku kepemimpinan kepala sekolah menjadi krusial diimplementasikan. Kepemimpinan tersebut mencakup: kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual.

Tabel 3 Perubahan dan Langkah Perbaikan

No	Aktivitas dalam Model Konseptual	Perubahan dan Langkah Perbaikan
1	Komitmen kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah	Pemisahan antara peran kepala sekolah dan yayasan

No	Aktivitas dalam Model Konseptual	Perubahan dan Langkah Perbaikan
2	Manajerial kepemimpinan kepala sekolah	Menyusun prosedur operasional baku yang mencakup semua administrasi sekolah
3	Perilaku kepemimpinan kepala sekolah	Menguatkan perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengantisipasi perubahan
4	Transformasi nilai-nilai dan budaya sekolah	Membumikan nilai-nilai Pancasila dan religius pada semua warga sekolah
5	Penguatan etika profesi dan peran setiap personalia	Sosialisasi etika profesi guru dan pembinaan guru melalui penguatan pelaksanaan supervisi pengajaran
6	Kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual	Merubah paradigma kepala sekolah sebagai manajer menjadi pemimpin pendidikan, dengan penguatan pada kepemimpinan pembelajaran, perubahan, dan spiritual