



## Tata Kelola Inovasi Pembelajaran Untuk Sekolah Menengah Atas

**Erni Ratna Dewi**

STKIP Andi Matappa

Email: [andierni655@ymail.com](mailto:andierni655@ymail.com)

---

**Abstrak.** Sekolah Menengah Atas (SMA) berinovasi menciptakan pembelajaran yang efektif, efisien dan berkualitas. Unsur tata kelola pembelajaran harus disesuaikan dengan kemampuan sekolah dan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk dapat melakukan perencanaan, pengarahannya, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengawasan untuk menjalankan prinsip tata kelola. Prinsip tata kelola yang lazim dikembangkan dalam suatu organisasi yaitu transparansi, partisipasi, akuntabilitas dan koordinasi. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder secara representatif dengan menetapkan tiga SMA unggulan dan tiga SMA binaan. Penentuan informan dilakukan dengan metode representatif melalui wawancara dengan jumlah informan 12 orang. Data penelitian disajikan berdasarkan data sekunder yang telah diolah oleh masing-masing sekolah kemudian dikonfrontir kepada informan kunci dan inti yang mampu menjelaskan tata kelola inovasi pembelajaran untuk SMA. Tahapan dalam analisis data ditempuh langkah-langkah: (1) reduksi data, yaitu membuat abstraksi atau rangkuman; (2) penyajian data yaitu dengan mengambil yang pokok-pokok namun dapat dijamin kesahihannya; dan (3) kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menemukan bahwa: 1) manajemen sekolah berperan penting dalam mewujudkan tata kelola yang baik dalam meningkatkan inovasi pembelajaran; 2) penerapan fungsi manajemen yang terencana, terarah, terlaksana, terkoordinasi dan terawasi menentukan pelaksanaan tata kelola yang transparan, partisipasi, akuntabel dan terkoordinasi; dan 3) penerapan manajemen sekolah yang berbasis tata kelola menghasilkan inovasi pembelajaran sesuai kebutuhan, integrasi, aplikasi, aktivasi dan demonstrasi.

**Kata Kunci:** Manajemen Sekolah, Tata Kelola dan Inovasi Pembelajaran

---

### Pendahuluan

Mewujudkan pembelajaran yang efektif, efisien dan berkualitas tidaklah mudah, dibutuhkan upaya sadar, terencana dan berorientasi tujuan. Atas dasar ini maka menjadi penting untuk melakukan tata kelola inovasi pembelajaran. Tata kelola merupakan kata kunci yang mempunyai arti penting di dalam mewujudkan pembelajaran sesuai yang diharapkan. Tata kelola berarti menata, mengatur, mengorganisir dan mengambil keputusan strategis di dalam membuat atau menciptakan inovasi pembelajaran yang maju dan modern.

Persaingan dunia pendidikan telah membuka peluang yang besar bagi Sekolah Menengah Atas (SMA) untuk berinovasi dalam menciptakan pembelajaran yang efektif, efisien dan berkualitas. Unsur tata kelola pembelajaran harus disesuaikan dengan kemampuan sekolah dan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk dapat melakukan perencanaan, pengarahannya, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengawasan untuk menjalankan prinsip tata kelola. Prinsip tata kelola yang lazim dikembangkan dalam suatu organisasi yaitu transparansi, partisipasi, akuntabilitas dan koordinasi, sehingga menghasilkan pembelajaran yang inovatif sesuai kebutuhan terintegrasi, aplikasi, aktivasi dan demonstrasi.

Fenomena yang ditemukan pada SMA di Kota Makassar memperlihatkan bahwa belum seluruhnya SMA mampu melakukan tata kelola inovasi pembelajaran sesuai yang diharapkan. Terlihat ada tiga kualifikasi SMA di Kota Makassar dalam mengaktualisasikan penerapan tata kelola inovasi. Pertama, ada SMA baik negeri maupun swasta yang mengaplikasikan hanya sebagian prinsip tata kelola yang tidak selaras dengan manajemen sekolah dan tuntutan kebutuhan pembelajaran inovatif. Kedua, ada SMA baik negeri maupun swasta yang sudah menerapkan prinsip tata kelola dan menyelaraskan dengan konsep manajemen sekolah, tetapi tidak berorientasi pada kebutuhan pembelajaran inovatif. Ketiga, ada sebahagian SMA yang sudah mengaktualisasikan dengan baik tata kelola yang berorientasi manajemen sekolah dan sesuai kebutuhan pembelajaran inovatif. Bagi SMA yang telah mengaktualisasikan kriteria pertama dan kedua, ini menjadi hal yang perlu dipertimbangkan untuk diperbaiki dan ditenahi, sedangkan untuk kriteria ketiga, SMA tersebut perlu mempertahankan dan melakukan pembinaan secara berkelanjutan pengembangan tata kelola yang berorientasi manajemen sekolah dan pembelajaran inovatif.

Menurut Abdullah (2013) keberhasilan sekolah dalam mengembangkan inovasi pembelajaran ditentukan oleh kemampuan sekolah melakukan tata kelola yang berorientasi manajemen sekolah sesuai kemampuan menginovasi pembelajaran dalam kegiatan proses belajar mengajar. Pendapat ini berkorelasi kuat dengan teori belajar dikemukakan oleh Piaget (2008) bahwa terjadinya kegiatan belajar selalu diasumsikan dengan pengetahuan, peserta didik dan proses belajar mengajar. Teori belajar ini akan mengkristal bila dilakukan tata kelola inovatif pembelajaran. Dukungan inovasi pembelajaran menjadi serangkaian stimulus dalam melakukan proses dan memberikan respon penguatan bagi kegiatan proses belajar mengajar yang diterapkan di sekolah.

Atas *grand theory* belajar ini, maka menjadi pertimbangan dalam penelitian ini untuk melihat tiga prospektif kajian yang dicermati yaitu: pertama, mengkaji penerapan manajemen sekolah

mulai dari kegiatan perencanaan, pengarahan, pengorganisasian dan pengawasan setiap aktivitas belajar mengajar di sekolah. Kedua, mengkaji penerapan prinsip tata kelola dalam kegiatan belajar mengajar yang sesuai dengan partisipasi (keterlibatan kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua siswa), penegakan hukum (aturan sekolah), transparansi (kebijakan sekolah), responsif (daya tanggap dari kegiatan belajar mengajar), konsensus (kesepakatan semua pihak), persamaan hak (warga sekolah), efektivitas dan efisien (proses pembelajaran) dan akuntabilitas (pertanggungjawaban kewenangan). Ketiga, mengkaji inovasi pembelajaran yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan, integritas, aplikasi, aktivasi dan demonstrasi.

Mengingat pentingnya ketiga hal ini, maka menjadi suatu patron kajian komparatif di dalam menyusun kaidah-kaidah atau kebijakan yang konstruktif dalam membangun model tata kelola inovasi pembelajaran untuk SMA. Arti penting dari model ini diharapkan memberi kontribusi yang besar bagi perkembangan dan kemajuan dunia pendidikan di Indonesia secara umum dan di Kota Makassar secara khusus.

### **Manajemen Sekolah**

Martin (2009) memberikan definisi mengenai manajemen sekolah adalah serangkaian proses dari kegiatan di dalam mengelola sekolah sebagai tempat berlangsungnya proses belajar mengajar yang melibatkan guru dan tenaga pendidik (pengajar) dalam mewujudkan tujuan bersama. Ini memberikan arti penting sebuah institusi pendidikan seperti sekolah untuk dikelola secara terencana, terarah, terlaksana, terorganisir, dan terawasi, yang melibatkan kepala sekolah, guru, siswa, stakeholder dan orang tua untuk bersama-sama mewujudkan visi dan misi sekolah yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

Penerapan manajemen sekolah tidak terlepas dari konsep manajemen dan konsep sekolah. Menurut Stonner (2012) manajemen adalah proses perencanaan, pengarahan, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengawasan dari anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sedangkan

menurut Helmed (2012) sekolah adalah media atau tempat yang digunakan dan dimanfaatkan untuk melakukan proses atau kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas belajar mengajar dalam memberikan penguatan kelembagaan pendidikan.

Pentingnya manajemen sekolah sangat menentukan keberhasilan aktivitas belajar dan mengajar dengan berbagai instrumen inovasi pembelajaran yang digunakan, sehingga diperlukan sebuah tata kelola yang berorientasi manajemen sekolah dan inovasi pembelajaran. Dalton (2013) manajemen sekolah menghendaki terwujudnya: 1) penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas; 2) proses belajar mengajar yang lancar dan efektif; 3) tercipta dan tersosialisasikan program dan kegiatan belajar dan mengajar; serta 4) pengembangan dan inovasi pembelajaran.

Dasar acuan penerapan manajemen sekolah adalah teori fungsi manajemen dari Keban (2010) yaitu menerapkan fungsi manajemen yang memanfaatkan dan menggunakan sumber daya organisasi dan manusia untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengarahan, pelaksanaan, pengorganisasian dan pengawasan guna mewujudkan tujuan organisasi dalam hal ini institusi pendidikan. Selain teori itu juga didukung teori institusi dikemukakan oleh Muldov (2014) bahwa institusi yang terlembagakan sebagai modal dasar untuk melakukan kegiatan mewujudkan tujuan organisasi. Termasuk dalam hal ini institusi sekolah sebagai wadah untuk melakukan kegiatan belajar mengajar mewujudkan tujuan pendidikan.

## **Tata Kelola**

Pengembangan manajemen sekolah yang utama adalah melakukan tata kelola organisasi. Tata kelola yang dimaksud adalah menata, mengatur, membijaksanai segala aturan main yang berkaitan dengan kegiatan sekolah. Penerapan tata kelola menjadi mutlak diperlukan yang sejalan dengan pengaktualisasian manajemen sekolah. Hasbullah (2008) menyatakan penerapan tata kelola sejalan

dengan manajemen sekolah yang mengutamakan arti penting dari prinsip tata kelola. Menurut UNDP (2000) ada empat prinsip yang umum diterapkan dalam tata kelola organisasi yang baik. Keempat prinsip tata kelola tersebut adalah transparansi, partisipasi, akuntabilitas dan koordinasi

Penjelasan tentang prinsip tata kelola menurut UNDP (2000) transparansi adalah proses keterbukaan untuk menyampaikan aktivitas organisasi kepada publik. Partisipasi adalah proses pelibatan pada pemangku kepentingan seluas-luasnya di dalam membuat kebijakan organisasi. Akutabilitas adalah mekanisme tanggungjawab antara pengembang amanah dengan publik. Koordinasi adalah mekanisme yang memastikan pihak-pihak yang berkepentingan saling membantu untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Bagi institusi atau sekolah penerapan tata kelola sangat berarti, khususnya dalam mengembangkan inovasi pembelajaran. sekolah harus mampu menerapkan manajemen yang sesuai dengan fungsinya, sekolah mampu melakukan penataan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tata kelola dan sistem pendidikan. Sebastiar (2012) menyatakan bahwa keberhasilan tata kelola diterapkan dengan baik bila prinsip tata kelola mendapatkan penguatan dalam manajemen organisasi. Atau dengan kata lain penerapan prinsip tata kelola berupa transparansi, partisipasi, akuntabilitas dan koordinasi sejalan penerapan fungsi manajemen sekolah yang terencana, tararah, terlaksana, terorganisir dan terawasi untuk mewujudkan tujuan organisasi sekolah.

Pengembangan tata kelola ini bersesuaian dengan teori keteraturan yang dikemukakan oleh Amerson (2014) bahwa keteraturan organisasi menjamin penerapan manajemen dan tata kelola yang baik. Ini juga diperkuat dengan teori manfaat dari Honextd (2009) bahwa organisasi memberikan manfaat sesuai dengan penerapan manajemen dan tata kelola yang baik. Ini menjadi dasar ilmiah untuk memahami perlunya sekolah untuk dikembangkan sesuai fungsi manajemen dan prinsip tata kelola yang baik untuk menjamin

terwujudnya inovasi pembelajaran yang diharapkan.

### **Inovasi Pembelajaran**

Dunia pendidikan khususnya dunia pembelajaran selalu membutuhkan inovasi. Menurut Schumpeter (2010) inovasi artinya mengusahakan melakukan kreasi dan implementasi sesuatu yang baru dengan berbagai kombinasi, sehingga tercipta atau menghasilkan hal bermanfaat dan menguntungkan. Sementara pengertian pembelajaran adalah sebuah proses yang menitikberatkan pada pendidikan, pelatihan, pembentukan dan pengembangan potensi seseorang dari proses belajar mengajar. Berarti inovasi pembelajaran adalah upaya yang dilakukan oleh individu atau kelompok dari kreasi atau implementasi yang bersifat baru, memberikan manfaat, menguntungkan dengan memanfaatkan potensi seseorang melalui proses belajar dan mengajar.

Ada beberapa teori yang digunakan tentang inovasi pembelajaran menurut ahli yaitu, teori adopsi dari Roger (2012) bahwa inovasi merupakan suatu ide, gagasan, kreasi dan temuan baru yang bermanfaat dan menguntungkan. Robbins (2010) mengemukakan teori inspirasi bahwa inovasi adalah hasil dari aspirasi berbagai gagasan baru yang diterapkan untuk menginspirasi dan memprakarsai terjadinya perbaikan. Van De Ven (2013) dengan teori interpretasi bahwa inovasi adalah interpretasi dari gagasan konstruktif dan *brilliant* secara bermanfaat.

Acuan teori ini menjadikan inovasi pembelajaran sebagai sebuah komponen penting yang diperlukan dalam mewujudkan pembelajaran yang efektif sesuai: 1) kebutuhan pembelajaran; 2) integrasi pembelajaran; 3) aplikasi pembelajaran; 4) aktivasi pembelajaran; dan 5) demonstrasi pembelajaran. Kelima komponen ini menjadi penting sebagai inovasi pembelajaran yang berkaitan dengan konsep manajemen sekolah dan tata kelola.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif untuk menjelaskan dan menggambarkan berbagai kejadian mengenai penerapan manajemen sekolah, tata kelola dan inovasi pembelajaran dengan menentukan kajian pengamatan kasus. Penelitian ini merepresentasikan dua kategori SMA yang dijadikan kasus kajian yaitu SMA Unggulan dan SMA Binaan. Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder secara representatif dengan menetapkan tiga SMA unggulan dan tiga SMA binaan. Penentuan informan dilakukan dengan metode representatif melalui wawancara kepada masing-masing Kepala Sekolah (6 orang) dan masing-masing 1 orang guru mewakili setiap SMA (6 orang). Jumlah informan 12 orang. Data penelitian disajikan berdasarkan data sekunder yang telah diolah oleh masing-masing sekolah kemudian dikonfirmasi kepada informan kunci dan inti yang mampu menjelaskan tata kelola inovasi pembelajaran untuk SMA. Tahapan dalam analisis data ditempuh langkah-langkah: (1) reduksi data, yaitu membuat abstraksi atau rangkuman; (2) penyajian data yaitu dengan mengambil yang pokok-pokok namun dapat dijamin kesahihannya; dan (3) kesimpulan dan verifikasi, menarik kesimpulan tentatif, memungkinkan verifikasi selama penelitian berlangsung. Analisis data dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (verifikasi). Konsekuensi dari hal tersebut, pengumpulan dan analisis data harus selalu berjalan pada waktu yang bersamaan.

### **Hasil dan Pembahasan**

Hasil dan pembahasan penelitian ini sebagai sebuah kajian yang komprehensif dari pengumpulan data primer dan data sekunder tentang gambaran mengenai penerapan manajemen sekolah, tata kelola dan inovasi pembelajaran dari enam kasus SMA yang diamati. Berikut hasil penelitian berdasarkan matriks hubungan manajemen sekolah dan tata kelola dalam pembelajaran.

Tabel 1  
Matriks Hubungan Manajemen Sekolah dan  
Tata Kelola dalam Pembelajaran  
Tahun 2017

<b>Tata Kelola</b>	<b>Transparansi</b>	<b>Partisipasi</b>	<b>Akuntabilitas</b>	<b>Koordinasi</b>
<b>Manajemen Sekolah</b>				
Perencanaan	Perencanaan secara transparan dalam pembelajaran	Merencanakan partisipasi semua pihak warga sekolah dan stakeholder	Perencanaan yang akuntabel sesuai kewenangan dan profesionalisme	Perencanaan terkoordinasi dan berorientasi kinerja
Pengarahan	Mewujudkan transparansi yang berkualitas	Mengarahkan keberpihakan kualitas layanan sekolah	Mengarahkan akuntabilitas bertanggungjawab	Mengarahkan koordinasi yang terpimpin
Pelaksanaan	Melaksanakan program dan kegiatan pembelajaran secara transparan	Melaksanakan partisipasi secara konsekuen	Melaksanakan akuntabilitas secara terpadu	Melaksanakan koordinasi proaktif dan produktif
Pengorganisasian	Mengorganisir kurikulum dan kegiatan belajar secara transparan	Mengorganisir partisipasi yang berorientasi tujuan	Mengorganisir akuntabilitas kebijakan sekolah	Koordinasi secara terorganisir dalam pengembangan pembelajaran
Pengawasan	Mengawasi	Publik	Mengawasi	Melaku

an wasi mengawasi semua kan  
proses asi kebijakan pengaw  
kegiatan kebijaka sekolah asan  
belajar n secara secara  
mengajar sekolah akuntabili terkoordinasi  
r secara tas dalam  
transparan menjam  
an in  
kualitas  
pendidikan

Sumber: Data setelah diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan matriks hubungan manajemen sekolah dan tata kelola dalam pembelajaran yang diterapkan untuk SMA di Kota Makassar, baik SMA Unggulan maupun SMA Binaan. Hubungan manajemen sekolah berupa perencanaan dengan tata kelola yang transparan yaitu melakukan perencanaan secara transparan dalam kegiatan pembelajaran di sekolah. Hubungan perencanaan dengan partisipasi yaitu merencanakan partisipasi semua pihak warga sekolah dan stakeholder (orang tua siswa dan masyarakat). Selanjutnya hubungan perencanaan dengan akuntabilitas yaitu melakukan perencanaan yang akuntabel sesuai kewenangan dan profesionalisme. Hubungan perencanaan dengan koordinasi berupa melakukan perencanaan yang terkoordinasi dan berorientasi pada peningkatan kinerja.

Penerapan manajemen sekolah berupa pengarahan dengan tata kelola yang transparan yaitu mewujudkan transparansi yang berkualitas. Hubungan pengarahan dengan partisipasi yaitu mengarahkan keberpihakan kualitas layanan di sekolah. Selanjutnya hubungan pengarahan dengan akuntabilitas yaitu mengarahkan akuntabilitas dari semua elemen sekolah untuk bertanggungjawab dengan tugasnya masing-masing. Hubungan pengarahan dengan koordinasi berupa mengarahkan koordinasi yang terpimpin.

Hubungan manajemen sekolah berupa pelaksanaan dengan tata kelola yang transparan yaitu melaksanakan program dan kegiatan pembelajaran secara transparan. Hubungan pelaksanaan dengan partisipasi yaitu

melaksanakan partisipasi secara konsekuen. Selanjutnya hubungan pelaksanaan dengan akuntabilitas yaitu melaksanakan akuntabilitas secara terpadu. Hubungan pelaksanaan dengan koordinasi yaitu dengan melaksanakan koordinasi pro aktif dan produktif.

Selanjutnya penerapan manajemen sekolah berupa pengorganisasian dengan tata kelola yang transparan dengan mengorganisir kurikulum dan kegiatan belajar secara transparan. pengorganisasian dengan partisipasi yaitu mengorganisir partisipasi yang berorientasi tujuan. Hubungan pengorganisasian dengan akuntabilitas yaitu mengorganisir akuntabilitas kebijakan sekolah. Hubungan pengorganisasian dengan koordinasi dengan melakukan koordinasi secara terorganisir dalam pengembangan pembelajaran di sekolah.

Hubungan manajemen sekolah berupa pengawasan dengan tata kelola yang transparan yaitu melakukan pengawasan proses kegiatan belajar mengajar secara transparan di lingkungan sekolah. Hubungan pengawasan dengan partisipasi yaitu memberikan kesempatan kepada publik untuk mengawasi kebijakan sekolah. Selanjutnya hubungan pengawasan dengan akuntabilitas yaitu mengawasi semua kebijakan sekolah secara akuntabel. Hubungan pengawasan dengan koordinasi yaitu melakukan pengawasan secara terkoordinasi dalam menjamin kualitas pendidikan.

Penerapan manajemen sekolah mempunyai hubungan yang konstruktif dalam membangun inovasi pembelajaran. Lebih jelasnya ditunjukkan matriks hubungan tersebut sebagai berikut:

Tabel 2  
Matriks Hubungan Manajemen Sekolah dan Inovasi Pembelajaran Tahun 2017

Manajemen Sekolah	Inovasi Pembelajaran				
	Kebutuhan	Integrasi	Aplikasi	Aktivasi	Demonstrasi
Perencanaan	Merencanakan kebutuhan pengetahuan, keterampilan, penguasaan pembelajaran	Merencanakan integrasi pembelajaran yang mudah di serap siswa	Merencanakan aplikasi pembelajaran yang praktis	Merencanakan pembelajaran yang aktif	Mendemonstrasikan perencanaan pembelajaran terpadu
Pengarahan	Mengarahkan pengembangan kebutuhan pembelajaran	Mengarahkan integrasi pembelajaran yang terpadu	Mengarahkan penciptaan inovasi pembelajaran	Mengarahkan jaminan pembelajaran aktif	Mendemonstrasikan pembelajaran yang konstruktif
Pelaksanaan	Melaksanakan kebutuhan prioritas sekolah	Melaksanakan integrasi pembelajaran modern dan konvensional	Mengaplikasikan strategi pembelajaran yang kompleks	Melaksanakan PAKEM	Melaksanakan pembelajaran yang efektif, efisien dan berkualitas
Pengorganisasian	Mengorganisir kebutuhan pembelajaran yang efisien, efektif dan	Mengorganisir kebijakan integrasi kualitas pembelajaran	Mengorganisir kualifikasi pembelajaran aplikatif	Mengorganisir kebijakan aktivasi berorientasi prestasi	Mengorganisir secara terpadu inovatif pembelajaran

	berkualitas				
Pengawasan	Mengawasi terjaminnya kebutuhan pembelajaran	Mengawasi integrasi kebijakan pembelajaran	Mengawasi kebijakan pembelajaran aplikatif terpadu	Mengawasi aktivitas pembelajaran terpadu	Mengawasi pembelajaran yang berkualitas

Sumber: Data setelah diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan matriks hubungan manajemen sekolah dan inovasi pembelajaran yang diterapkan untuk SMA di Kota Makassar, baik SMA Unggulan maupun SMA Binaan. Hubungan manajemen sekolah berupa perencanaan dengan inovasi pembelajaran berdasarkan kebutuhan yaitu merencanakan kebutuhan pengetahuan, keterampilan dan penguasaan pembelajaran. Perencanaan dengan integrasi inovasi pembelajaran berupa merencanakan integrasi pembelajaran mudah diserap bagi setiap siswa. Perencanaan dengan inovasi pembelajaran berupa aplikasi yaitu melakukan perencanaan aplikasi pembelajaran yang praktis. Perencanaan dalam inovasi dalam hal aktivasi yaitu merencanakan pembelajaran yang aktif. Selanjutnya perencanaan dengan inovasi demonstrasi yaitu dengan mendemonstrasikan perencanaan pembelajaran yang terpadu.

Penerapan manajemen sekolah berikutnya yaitu pengarahan dengan inovasi pembelajaran berdasarkan kebutuhan yaitu mengarahkan pengembangan kebutuhan pembelajaran. Pengarahan dengan integrasi inovasi pembelajaran berupa mengarahkan integrasi pembelajaran yang terpadu. Pengarahan dengan inovasi pembelajaran berupa aplikasi yaitu mengarahkan penciptaan inovasi pembelajaran. Pengarahan dengan inovasi dalam hal aktivasi yaitu mengarahkan jaminan pembelajaran yang aktif. Selanjutnya pengarahan dengan inovasi demonstrasi yaitu mendemonstrasikan pembelajaran yang konstruktif.

Hubungan manajemen sekolah berupa pelaksanaan dengan inovasi pembelajaran berdasarkan kebutuhan yaitu melaksanakan kebutuhan prioritas sekolah. Pelaksanaan dengan integrasi inovasi pembelajaran berupa melaksanakan integrasi pembelajaran modern dan konvensional. Pelaksanaan dengan inovasi

pembelajaran berupa aplikasi yaitu mengaplikasikan strategi pembelajaran yang kompleks. Pelaksanaan dalam inovasi dalam hal aktivasi yaitu melaksanakan PAKEM. Pelaksanaan dengan inovasi demonstrasi yaitu melaksanakan pembelajaran yang efektif, efisien dan berkualitas.

Hubungan manajemen sekolah berupa pengorganisasian dengan inovasi pembelajaran berdasarkan kebutuhan yaitu mengorganisir kebutuhan pembelajaran yang efisien, efektif dan berkualitas. Pengorganisasian dengan integrasi inovasi pembelajaran berupa mengorganisir kebijakan integrasi kualitas pembelajaran. Pengorganisasian dengan inovasi pembelajaran berupa aplikasi yaitu mengorganisir kualifikasi pembelajaran aplikatif. Pengorganisasian dalam inovasi dalam hal aktivasi yaitu mengorganisir kebijakan aktivasi berorientasi prestasi. Berikutnya pengorganisasian dengan inovasi demonstrasi yaitu mengorganisir secara terpadu inovatif pembelajaran.

Hubungan manajemen sekolah berupa pengawasan dengan inovasi pembelajaran berdasarkan kebutuhan yaitu mengawasi terjaminnya kebutuhan pembelajaran. Pengawasan dengan integrasi inovasi pembelajaran berupa mengawasi integrasi kebijakan pembelajaran. Pengawasan dengan inovasi pembelajaran berupa mengawasi kebijakan pembelajaran aplikatif terpadu. Pengawasan dalam inovasi dalam hal aktivasi yaitu mengawasi aktivitas pembelajaran terpadu. Selanjutnya pengawasan dengan inovasi demonstrasi yaitu mengawasi pembelajaran yang berkualitas.

Tata kelola mempunyai hubungan yang konstruktif dalam membangun inovasi pembelajaran. Lebih jelasnya ditunjukkan matriks hubungan tersebut sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks Hubungan Tata Kelola dan Inovasi Pembelajaran Tahun 2017

Inovasi Pembelajaran	Kebutuhan	Integrasi	Aplikasi	Aktivasi	Demonstrasi
Tata Kelola					
Transparansi	Transparan mengembangkan kebutuhan pembelajaran yang berkualitas	Transparansi dalam mengintegrasikan program inovasi pembelajaran	Transparansi dijalankan secara aplikatif dalam mendukung inovasi pembelajaran	Transparansi dalam segala aktivasi kegiatan inovasi pembelajaran	Transparansi dalam mendemonstrasikan inovasi pembelajaran yang baik
Partisipasi	Berpartisipasi mengembangkan kebutuhan inovatif pembelajaran	Berpartisipasi menjalankan program dan kegiatan pembelajaran secara terintegrasi	Berpartisipasi mengaplikasikan inovasi pembelajaran dengan baik	Berpartisipasi mengembangkan aktivasi inovasi pembelajaran	Turut berpartisipasi mengembangkan inovasi pembelajaran
Akuntabilitas	Mempertanggungjawabkan kebutuhan pembelajaran yang inovatif	Mempertanggungjawabkan program dan kegiatan secara terintegrasi	Bertanggungjawab mengaplikasikan kebijakan program dan kegiatan inovasi pembelajaran	Mempertanggungjawabkan aktivasi inovasi pembelajaran yang efektif, efisien dan berkualitas	Mempertanggungjawabkan aksesibilitas inovasi pembelajaran secara demonstratif
Koordinasi	Mengkoordinasikan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien	Mengkoordinasikan inovasi pembelajaran secara terintegrasi	Berkoordinasi dengan semua pihak dalam mengembangkan inovasi pembelajaran	Berkoordinasi mewujudkan inovasi pembelajaran yang bermutu	Mengkoordinasikan secara demonstratif seluruh kebijakan inovasi pembelajaran

Sumber: Data setelah diolah, 2017

Tabel di atas menunjukkan matriks hubungan tata kelola dan inovasi pembelajaran yang diterapkan untuk SMA di Kota Makassar, baik SMA Unggulan maupun SMA Binaan. Hubungan tata kelola berdasarkan transparansi dengan kebutuhan inovasi pembelajaran yaitu menerapkan transparansi dalam pengembangan kebutuhan pembelajaran yang berkualitas. Transparansi dengan integrasi ditunjukkan dengan menerapkan transparansi melalui integrasi program inovasi pembelajaran. Penerapan transparansi dengan aplikasi dalam hal ini ditunjukkan melalui transparansi yang dijalankan

secara aplikatif dalam mendukung inovasi pembelajaran. Selanjutnya transparansi dengan aktivasi dilakukan melalui transparansi dalam segala aktivasi kegiatan inovasi pembelajaran. Berikutnya transparansi dengan demonstrasi diterapkan melalui transparansi dalam mendemonstrasikan inovasi pembelajaran yang baik.

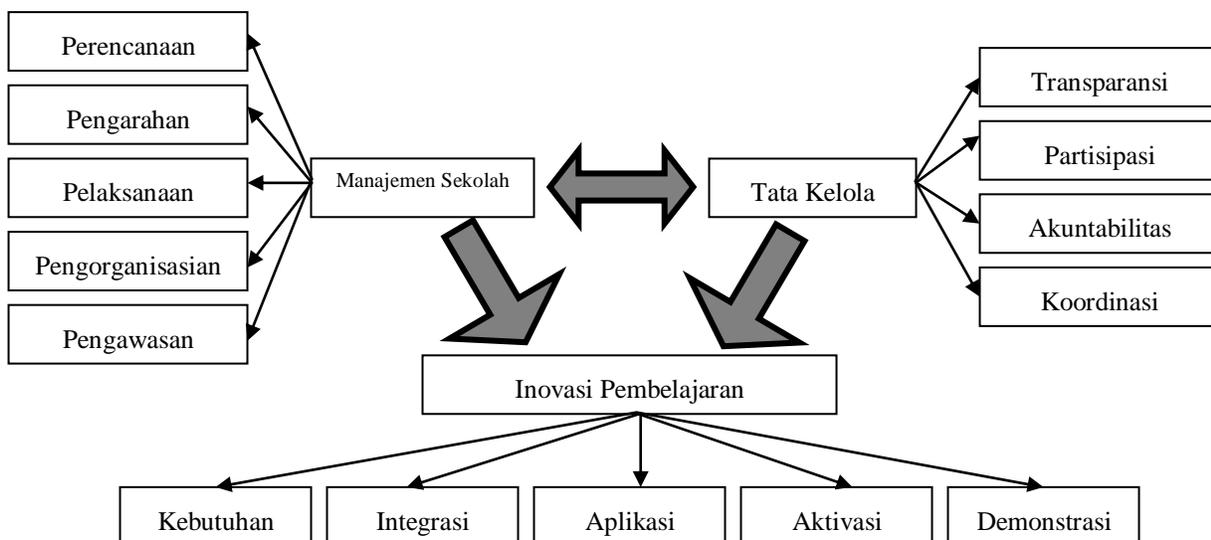
Hubungan tata kelola berdasarkan partisipasi dengan kebutuhan inovasi pembelajaran yaitu berpartisipasi mengembangkan kebutuhan inovatif pembelajaran. Partisipasi dengan

integrasi ditunjukkan dengan berpartisipasi menjalankan program dan kegiatan pembelajaran secara terintegrasi. Penerapan partisipasi dengan aplikasi dalam hal ini ditunjukkan melalui berpartisipasi mengaplikasikan inovasi pembelajaran dengan baik. Selanjutnya partisipasi dengan aktivasi dilakukan melalui berpartisipasi mengembangkan aktivitas inovasi pembelajaran. Partisipasi dengan demonstrasi diterapkan melalui turut berpartisipasi mengembangkan inovasi pembelajaran di lingkungan sekolah.

Selanjutnya hubungan tata kelola berdasarkan akuntabilitas dengan kebutuhan inovasi pembelajaran yaitu mempertanggungjawabkan kebutuhan pembelajaran yang inovatif. Akuntabilitas dengan integrasi ditunjukkan dengan mempertanggungjawabkan program dan kegiatan belajar mengajar secara terintegrasi. Penerapan akuntabilitas dengan aplikasi dalam hal ini ditunjukkan melalui bertanggung jawab mengaplikasikan kebijakan program dan kegiatan inovasi pembelajaran. Akuntabilitas dengan aktivasi dilakukan melalui mempertanggungjawabkan aktivasi inovasi pembelajaran yang efektif dan berkualitas. Berikutnya akuntabilitas dengan demonstrasi diterapkan berupa mempertanggungjawabkan aksesibilitas inovasi pembelajaran inovasi pembelajaran secara demonstratif.

Hubungan tata kelola berdasarkan koordinasi dengan kebutuhan inovasi pembelajaran yaitu mengkoordinasikan kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien. Koordinasi dengan integrasi ditunjukkan dengan mengkoordinasikan inovasi pembelajaran secara terintegrasi. Penerapan koordinasi dengan aplikasi dalam hal ini ditunjukkan melalui berkoordinasi dengan semua pihak dalam mengembangkan inovasi pembelajaran. Koordinasi dengan aktivasi dilakukan melalui berkoordinasi mewujudkan inovasi pembelajaran yang bermutu. Berikutnya koordinasi dengan demonstrasi diterapkan berupa mengkoordinasikan secara demonstratif seluruh kebijakan inovasi pembelajaran.

Atas dasar ini, maka lahirlah sebuah model tata kelola inovasi pembelajaran yang menghubungkan kepentingan manajemen sekolah dengan tata kelola dan inovasi pembelajaran untuk SMA dengan menghasilkan proposisi: 1) semakin bagus manajemen sekolah, maka semakin bagus tata kelola diterapkan; 2) semakin bagus manajemen sekolah, semakin mudah mengembangkan inovasi pembelajaran; 3) semakin bagus manajemen sekolah yang didukung dengan tata kelola yang baik, maka menghasilkan inovasi pembelajaran yang efisien, efektif dan berkualitas. Lebih jelasnya ditunjukkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Model Tata Kelola Inovasi Pembelajaran untuk SMA

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa: 1) manajemen sekolah berperan penting dalam mewujudkan tata kelola yang baik dalam meningkatkan inovasi pembelajaran; 2) penerapan fungsi manajemen yang terencana, terarah, terlaksana, terkoordinasi dan terawasi menentukan pelaksanaan tata kelola yang transparan, partisipasi, akuntabel dan terkoordinasi; dan 3) penerapan manajemen sekolah yang berbasis tata kelola menghasilkan inovasi pembelajaran sesuai kebutuhan, integrasi, aplikasi, aktivasi dan demonstrasi. Tata kelola dalam inovasi pembelajaran berperan penting dalam mewujudkan pembelajaran sesuai yang diharapkan. Tata kelola dalam inovasi pembelajaran dimaksudkan dalam hal ini menata, mengatur, mengorganisir dan mengambil keputusan strategis di dalam membuat atau menciptakan inovasi pembelajaran yang maju dan modern di lingkup SMA.

## Daftar Rujukan

- Abdullah, Ridwan Sani, 2015. *Inovasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasbullah, 2008. *Evaluasi Pembelajaran*, Semarang: Pustaka Rizki Putra.
- C. Martin, S. 2009. "Teaching and Learning on the Word Wide Web", Tersedia <http://www.scu.edu.au/Ausweb95/papers/education/alexander>.
- Dalton, Sund, 2013. *Teaching and Learning*. Porstmouth: Heinemann.
- Honextd, Smaldino. 2009. *Instructional Media anf Technologies for Learning*. Merrill an Imprint of Prentice hall englewood cliff, New Jersey. Ohio.
- Muldov, Asher, 2014. *Learning Another Language Through Action*. San Jose, California, AccuPrint.
- Stonner, R,J, 2012. *Assessing Students Outcomes. Performance Assessment Using the Dimensions of learning Model*. Alexandria: ASCD Publications.
- Helmed, 2012. *Strategies of Teaching*. Groningen, Netherlands: Wolters: Noordhoof.
- Keban, 2010. *Pendidikan dan Pembelajaran Modern dan Konvensional*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sebastiar, 2012. *Framework of Thinking in Learning*. Cambridge University Press.
- Amerson, Joyce, 2014. *Model of Teaching*, New Delhi, Prentice Hall. Inc.
- Honextd, PD, 2009. *Strategies for Teachers*. Allyn and Bacon, Singapore.
- Schumpeter, T.L, 2010. *Teacher Expectation and Student Perception*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Roger, Kauchak, 2012. *The Condition of Learning*. Singapore: Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephens, 2010. *Instructional Design Theories and Models*. NJ: Lawrence Erlbaum.