

Editor :

M. Ardiansyah, S.A.P., M.Si

Irsandi, S.A.B., M.Si



Peran Strategis Bisnis dan Sektor Publik dalam Dunia Pendidikan

M. Ardiansyah, S.A.P., M.Si

Irsandi, S.A.B., M.Si | Yanuarius Yanu Dharmawan, S.S., M.Hum., M.M.

Trenggono Pujo Sakti, S.A.B., M.AB | Niki Agus Santoso, S.A.B., M.Si

Dora Rinova, S.A.B., M.Si



Peran Strategis Bisnis dan Sektor Publik dalam Dunia Pendidikan

Buku ini mengupas secara mendalam sinergi antara sektor bisnis dan sektor publik dalam meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pendidikan. Di tengah dinamika globalisasi dan perkembangan teknologi, pendidikan menjadi fondasi utama pembangunan bangsa. Dalam konteks tersebut, dunia usaha dan pemerintah memiliki peran strategis dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan.

Melalui pendekatan multidisipliner, buku ini mengeksplorasi bagaimana kolaborasi antara bisnis dan sektor publik dapat menghadirkan solusi atas tantangan pendidikan, seperti kesenjangan akses, rendahnya mutu pembelajaran, hingga kurangnya relevansi kurikulum terhadap kebutuhan industri. Contoh implementasi seperti program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), kemitraan sekolah-industri, serta kebijakan publik yang mendukung pendidikan berbasis kompetensi juga diulas sebagai model praktik baik.

Ditujukan bagi akademisi, pengambil kebijakan, pelaku industri, dan pemerhati pendidikan, buku ini menawarkan pandangan strategis dan aplikatif tentang pentingnya kolaborasi lintas sektor dalam membangun masa depan pendidikan yang lebih baik.



Ganesha
KreasiSemesta



ganeshakreasisemesta@gmail.com



www.ganeshakreasisemesta.com



0852-8000-2192



Anggota IKAPI
No. 281/JTE/2024

ISBN 978-624-7177-67-6



9

786347

199676

PERAN STRATEGIS BISNIS DAN SEKTOR PUBLIK DALAM DUNIA PENDIDIKAN

M. Ardiansyah, S.A.P., M.Si

Irsandi, S.A.B., M.Si

Yanuaris Yanu Dharmawan, S.S., M.Hum., M.M.

Trenggono Pujo Sakti, S.A.B., M.AB

Niki Agus Santoso, S.A.B., M.Si

Dora Rinova, S.A.B., M.Si



PENERBIT PT. GANESHA KREASI SEMESTA

**PERAN STRATEGIS BISNIS DAN SEKTOR PUBLIK
DALAM DUNIA PENDIDIKAN**

Penulis : M. Ardiansyah, S.A.P., M.Si
Irsandi, S.A.B., M.Si
Yanuarius Yanu Dharmawan, S.S., M.Hum.,
M.M.
Trenggono Pujo Sakti, S.A.B., M.AB
Niki Agus Santoso, S.A.B., M.Si
Dora Rinova, S.A.B., M.Si

Editor : M. Ardiansyah, S.A.P., M.Si
Irsandi, S.A.B., M.Si

Desain Sampul : Firman Isma'il

Tata Letak : Silvia Salsazabila

ISBN : 978-634-7199-67-6

Diterbitkan oleh : **GANESHA KREASI SEMESTA, MEI 2025**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO.281/JTE/2024

Redaksi:

Jalan Panongan, Desa Kutasari Kecamatan Baturraden
Kabupaten Banyumas Telp. 0852-8000-2192
Surel : ganeshakreasisemesta@gmail.com
Cetakan Pertama : 2025

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan izin-Nya, buku ajar ini yang berjudul *Peran Strategis Bisnis dan Sektor Publik dalam Dunia Pendidikan* akhirnya dapat diselesaikan dan disusun sebagai bahan pembelajaran bagi mahasiswa, dosen, serta para praktisi yang berkecimpung dalam bidang administrasi publik, khususnya dalam konteks pendidikan.

Buku ini disusun untuk mendukung proses pembelajaran di perguruan tinggi yang menekankan pentingnya pemahaman integratif antara teori dan praktik dalam tata kelola sektor publik. Melalui buku ini, diharapkan mahasiswa dapat mengembangkan perspektif kritis terhadap bagaimana kebijakan publik, pendanaan, transparansi, inovasi, dan akuntabilitas bekerja dalam sistem pendidikan Indonesia. Selain itu, buku ini juga mengajak mahasiswa untuk memahami bahwa pengelolaan pendidikan bukan semata urusan teknis administratif, melainkan bagian dari upaya membentuk keadilan sosial dan pembangunan manusia yang berkelanjutan.

Kami menyadari bahwa dalam era globalisasi, digitalisasi, dan ketidakpastian sosial-ekonomi saat ini, dunia pendidikan membutuhkan pemikiran-pemikiran baru yang reflektif sekaligus solutif. Oleh karena itu, buku ini tidak hanya disusun berdasarkan regulasi dan kebijakan terkini, tetapi juga dilengkapi dengan kerangka teoretis dari para filsuf dan ilmuwan terkemuka seperti John Dewey, Amartya Sen, Max Weber, dan John Rawls untuk membangun fondasi akademik yang kokoh.

Sebagai dosen, kami berkomitmen untuk terus menghadirkan materi ajar yang relevan, kontekstual, dan mendorong partisipasi aktif mahasiswa dalam diskusi perkuliahan. Buku ini diharapkan menjadi salah satu rujukan utama dalam mata kuliah yang terkait dengan administrasi publik, kebijakan pendidikan, ekonomi sektor publik, dan tata kelola kelembagaan pendidikan.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada rekan-rekan dosen, mahasiswa, dan seluruh pihak di lingkungan fakultas dan universitas yang telah memberikan masukan serta semangat dalam proses penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta meningkatkan kualitas layanan publik di bidang pendidikan.

Bandar Lampung, 15 April 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PENGANTAR BISNIS SEKTOR PUBLIK	1
A. Pengertian Sektor Publik dan Relevansinya dalam Pendidikan.....	1
B. Karakteristik Sektor Publik dalam Layanan Pendidikan.....	3
C. Tujuan Bisnis Sektor Publik dalam Pendidikan	6
D. Peran Bisnis Sektor Publik dalam Ekosistem Pendidikan.....	9
E. Sektor Publik vs Sektor Swasta dalam Pendidikan ...	11
F. Model Bisnis di Sektor Publik Pendidikan.....	14
G. Kesimpulan.....	16
BAB 2 STRUKTUR ORGANISASI DAN MANAJEMEN DI SEKTOR PUBLIK.....	18
A. Struktur Birokrasi di Sektor Publik Pendidikan.....	20
B. Karakteristik Struktur Birokrasi di Sektor Pendidikan.....	23
C. Fungsi Manajemen dalam Konteks Pendidikan Publik	26
D. Analisis Situasi dalam Pendidikan.....	29
E. Sumber Daya Pendidikan dan Pendanaannya	32
F. <i>Good Governance</i> dalam Pendidikan	35
G. Desentralisasi dan Devolusi dalam Sistem Pendidikan.....	38
H. Kesimpulan.....	41
BAB 3 KEBIJAKAN PUBLIK DAN PENGARUHNYA TERHADAP BISNIS PUBLIK DALAM PENDIDIKAN	44
A. Proses Kebijakan Publik dalam Pendidikan	44
B. Dampak Kebijakan terhadap Kinerja Sektor Pendidikan Publik	47
C. Analisis dan Implementasi Kebijakan dalam Pendidikan.....	50
D. Peran Analisis Kebijakan dalam Pendidikan.....	51

	E. Tantangan dan Strategi Implementasi Kebijakan	51
	F. Hubungan Analisis dan Implementasi: Sebuah Dialektika	52
	G. Reformasi Kebijakan di Sektor Pendidikan Publik....	53
	H. Kesimpulan	56
BAB 4	AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI	
	DI SEKTOR PUBLIK DALAM PENDIDIKAN	59
	A. Akuntabilitas di Sektor Pendidikan.....	61
	B. Pengukuran Kinerja dan Evaluasi di Pendidikan.....	64
	C. Transparansi dan Anti-Korupsi dalam Pendidikan ..	67
	D. Sistem Pengawasan dan Audit di Pendidikan Publik	70
	E. Kesimpulan	73
BAB 5	PEMBIAYAAN DAN PENGELOLAAN	
	KEUANGAN DI SEKTOR PUBLIK	
	DALAM PENDIDIKAN	76
	A. Pendanaan Sektor Pendidikan Publik	78
	B. Sistem Anggaran Pendidikan Pemerintah.....	81
	C. Pengelolaan Aset Publik dalam Pendidikan	85
	D. Pengawasan Keuangan Pendidikan Publik	88
	E. Kesimpulan	91
BAB 6	PENGADAAN BARANG DAN JASA DI SEKTOR	
	PUBLIK DALAM PENDIDIKAN.....	94
	A. Proses Pengadaan Barang dan Jasa Pendidikan	96
	B. Konteks Filosofis dan Regulatif.....	98
	C. Prinsip Efisiensi dan Transparansi dalam Pengadaan Pendidikan.....	98
	D. Manajemen Risiko dalam Pengadaan Pendidikan ..	101
	E. Pentingnya Manajemen Risiko dalam Pengadaan Pendidikan	103
	F. Inovasi dalam Pengadaan Pendidikan	104
	G. Kesimpulan	106
BAB 7	INOVASI DAN TEKNOLOGI DALAM BISNIS	
	SEKTOR PUBLIK PENDIDIKAN	109
	A. Definisi Inovasi di Sektor Publik Pendidikan	111
	B. Digitalisasi Layanan Publik Pendidikan	117
	C. TIK dalam Administrasi Pendidikan.....	119

	D. <i>Smart Education</i> dan E-Education	122
	E. Kesimpulan.....	125
BAB 8	TANTANGAN DAN MASA DEPAN BISNIS	
	SEKTOR PUBLIK DALAM PENDIDIKAN	128
	A. Globalisasi dan Dampaknya pada Pendidikan Publik	130
	B. Dampak Globalisasi pada Pendidikan Publik	132
	C. Masalah Sosial, Lingkungan, dan Ekonomi dalam Pendidikan.....	134
	D. Tantangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pendidikan Publik.....	136
	E. Tren Masa Depan dalam Pendidikan Publik	138
	F. Kesimpulan.....	140
	DAFTAR PUSTAKA	143
	TENTANG PENULIS	149



**PERAN STRATEGIS BISNIS DAN SEKTOR PUBLIK
DALAM DUNIA PENDIDIKAN**

M. Ardiansyah, S.A.P., M.Si

Irsandi, S.A.B., M.Si

Yanuaris Yanu Dharmawan, S.S., M.Hum., M.M.

Trenggono Pujo Sakti, S.AB., M.AB

Niki Agus Santoso, S.A.B., M.Si

Dora Rinova, S.A.B., M.Si



BAB

1

PENGANTAR BISNIS SEKTOR PUBLIK

A. Pengertian Sektor Publik dan Relevansinya dalam Pendidikan

Sektor publik dapat dipahami sebagai bagian dari sistem ekonomi dan sosial yang aktivitasnya dijalankan oleh pemerintah dengan tujuan utama memberikan layanan publik yang esensial bagi kesejahteraan masyarakat. Menurut Flynn (2016), sektor publik mencakup institusi dan organisasi yang dimiliki dan diatur oleh negara, yang tidak didorong oleh logika pasar atau orientasi keuntungan, melainkan oleh kebutuhan untuk menjamin keadilan sosial, pemerataan layanan, dan perlindungan terhadap kelompok rentan. Dalam ranah pendidikan, sektor publik menjadi aktor utama dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional yang adil, terjangkau, dan bermutu bagi seluruh warga negara, sebagaimana dijamin dalam Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 ayat (1) dan (2).

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, sektor publik menjalankan fungsi penyediaan layanan pendidikan dasar, menengah, dan tinggi, baik melalui sekolah negeri, lembaga pelatihan vokasional milik pemerintah, maupun perguruan tinggi negeri. Layanan ini juga mencakup pendidikan nonformal seperti pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM), serta pendidikan informal melalui penguatan peran keluarga dan komunitas. Negara melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi bertanggung jawab penuh dalam menjamin hak warga negara atas pendidikan

sebagaimana ditetapkan dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pentingnya peran sektor publik dalam pendidikan ditegaskan oleh argumentasi teoritis maupun empiris. Sen (1999) menyatakan bahwa pendidikan adalah instrumen fundamental dalam memperluas “capability” atau kemampuan substantif warga negara untuk menjalani kehidupan yang bernilai. Dalam logika ini, negara wajib menyediakan pendidikan sebagai sarana pembebasan dari struktur-struktur ketidakadilan. Hal ini diperkuat oleh Rawls (1971) yang dalam kerangka “justice as fairness” menyebut bahwa akses yang setara terhadap pendidikan dasar dan menengah merupakan prasyarat bagi keadilan distributif di masyarakat.

Lebih lanjut, peran sentral sektor publik dalam pendidikan juga dilandaskan pada ketidaksempurnaan pasar. Seperti dijelaskan oleh Stiglitz dan Rosengard (2015), pendidikan sebagai barang publik memiliki karakteristik eksternalitas positif yang signifikan, yang berarti bahwa manfaat pendidikan tidak hanya dirasakan oleh individu yang mengaksesnya, tetapi juga oleh masyarakat luas. Dalam kondisi demikian, pasar cenderung gagal menyediakan pendidikan secara optimal dan adil karena mekanisme harga tidak mampu menangkap seluruh manfaat sosial dari pendidikan. Maka, intervensi negara menjadi imperatif.

Studi empiris oleh OECD (2012) menunjukkan bahwa negara-negara dengan tingkat keterlibatan publik yang tinggi dalam pembiayaan dan penyelenggaraan pendidikan, seperti Finlandia, Korea Selatan, dan Kanada, cenderung memiliki capaian pendidikan yang lebih merata dan berkualitas. Hal ini sejalan dengan laporan UNESCO (2021) yang menekankan pentingnya pendekatan negara yang proaktif dalam menjamin keadilan pendidikan sebagai bagian dari kontrak sosial baru untuk abad ke-21.

Di Indonesia, data dari Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 70% peserta didik di jenjang pendidikan dasar dan menengah bersekolah di institusi negeri

yang didanai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Pemerintah juga mengalokasikan minimal 20% dari total anggaran negara untuk sektor pendidikan, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 dan Undang-Undang Keuangan Negara. Ini menjadi indikator konkret betapa strategis dan dominannya peran sektor publik dalam pendidikan nasional.

Dengan demikian, dalam kerangka pembangunan manusia berkelanjutan dan pembentukan masyarakat demokratis yang adil, sektor publik memiliki tanggung jawab utama dalam memastikan akses yang merata, mutu yang setara, dan jaminan keberlanjutan sistem pendidikan nasional. Pendidikan bukan sekadar layanan sosial, tetapi juga instrumen strategis negara untuk membentuk warga yang kritis, produktif, dan beretika.

B. Karakteristik Sektor Publik dalam Layanan Pendidikan

Karakteristik sektor publik memiliki implikasi langsung terhadap cara sistem pendidikan nasional dirancang, dikelola, dan diawasi. Dalam kerangka penyediaan layanan pendidikan oleh negara, ciri-ciri khas sektor publik berikut tidak hanya menjadi pembeda dari sektor swasta, tetapi juga membentuk fondasi bagi sistem pendidikan yang menjamin keadilan, aksesibilitas, dan akuntabilitas.

1. Tujuan Non-Profit

Institusi pendidikan yang dikelola oleh negara, seperti sekolah negeri dan perguruan tinggi negeri, tidak beroperasi untuk menghasilkan keuntungan finansial. Orientasi utamanya adalah pada pencapaian outcome sosial yang terukur dalam bentuk indikator partisipasi pendidikan, kualitas proses belajar-mengajar, kesetaraan akses, dan hasil pembelajaran. Sebagaimana dicatat oleh Bovaird dan Löffler (2016), orientasi non-profit ini menuntut sistem evaluasi kinerja berbasis pelayanan publik, bukan pada pendapatan atau profitabilitas. Dalam konteks Indonesia, indikator ini

tercermin dalam capaian Angka Partisipasi Murni (APM), Indeks Pembangunan Pendidikan, serta hasil Asesmen Nasional.

2. Kepemilikan oleh Negara

Pendidikan publik berada di bawah otoritas negara melalui berbagai level pemerintahan: pusat (Kemendikbudristek, Kemenag), provinsi, dan kabupaten/kota. Pemerintah bertanggung jawab atas penetapan kurikulum nasional, pengangkatan guru PNS, penyaluran dana BOS, dan pembangunan sarana pendidikan. Kepemilikan ini menjamin bahwa layanan pendidikan berada dalam kontrol kebijakan yang berlandaskan mandat konstitusional dan kepentingan umum (Dunn, 2018).

3. Akuntabilitas Publik

Sektor pendidikan publik diwajibkan mempertanggungjawabkan seluruh bentuk penggunaan anggaran, baik yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), maupun Dana Alokasi Khusus Pendidikan. Akuntabilitas ini dilaksanakan melalui audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), laporan kinerja Dapodik, dan mekanisme partisipatif melalui Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). Seperti dijelaskan oleh Mulgan (2000), akuntabilitas publik tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat moral dan demokratis, karena menyangkut hak masyarakat atas informasi dan kualitas layanan.

4. Sumber Dana dari Pajak

Pendidikan publik didanai dari penerimaan pajak masyarakat, termasuk PPN, PPh, dan bea masuk. Hal ini mengikat sektor pendidikan publik dalam logika redistribusi: mengalokasikan kembali kekayaan nasional untuk menjamin hak dasar seluruh warga negara. Penggunaan dana publik ini diperkuat oleh ketentuan dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Pasal 49 ayat (1) yang mengamanatkan anggaran pendidikan

sekurang-kurangnya 20% dari APBN dan APBD. World Bank (2016) juga mencatat bahwa pendanaan berbasis pajak menjadi sarana strategis dalam memperluas akses pendidikan di negara berkembang.

5. Penyediaan Layanan Esensial

Pendidikan merupakan kebutuhan esensial yang diakui sebagai hak asasi manusia. Oleh karena itu, penyediaannya tidak dapat diserahkan sepenuhnya kepada mekanisme pasar. Pemerintah menyediakan pendidikan wajib 12 tahun secara gratis serta memperluas akses melalui Kartu Indonesia Pintar, program afirmasi untuk 3T, serta program beasiswa Bidikmisi/KIP-Kuliah. Hal ini sejalan dengan Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia Pasal 26 dan Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya target 4.1 dan 4.5 yang menekankan akses universal terhadap pendidikan dasar dan menengah yang berkualitas dan inklusif (UNESCO, 2021).

6. Regulasi terhadap Lembaga Pendidikan Swasta

Meskipun pendidikan swasta turut berperan dalam ekosistem pendidikan nasional, regulasinya tetap berada di bawah pengawasan sektor publik. Pemerintah menetapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP), prosedur akreditasi melalui BAN-S/M dan BAN-PT, serta sistem perizinan satuan pendidikan formal dan nonformal. Regulasi ini penting untuk menjaga kualitas minimum dan mencegah terjadinya ketimpangan antar lembaga pendidikan. OECD (2017) menekankan bahwa sektor publik harus memiliki fungsi regulatif yang kuat untuk menjamin kesetaraan dalam sistem pendidikan yang pluralistik.

7. Transparansi dan Partisipasi Masyarakat

Prinsip transparansi menuntut agar perencanaan, implementasi, dan evaluasi program pendidikan dapat diakses secara terbuka oleh masyarakat. Dalam praktiknya, ini mencakup pelibatan komite sekolah, musyawarah sekolah, forum guru-murid-orang tua, serta mekanisme partisipatif dalam perencanaan zonasi dan Penerimaan

Peserta Didik Baru (PPDB). Prinsip ini tidak hanya mencerminkan akuntabilitas, tetapi juga demokratisasi dalam pengambilan kebijakan pendidikan (Bertot et al., 2010). Di berbagai daerah, keberhasilan pendidikan sangat tergantung pada kolaborasi antara aktor negara dan masyarakat sipil.

Dengan mengkaji karakteristik tersebut, tampak bahwa sistem pendidikan publik tidak hanya merupakan refleksi dari komitmen negara terhadap pembangunan manusia, tetapi juga merupakan arena strategis di mana nilai-nilai keadilan sosial, demokrasi, dan efisiensi birokrasi diuji dan dipertaruhkan.

C. Tujuan Bisnis Sektor Publik dalam Pendidikan

Dalam kerangka manajemen sektor publik, istilah *bisnis sektor publik* tidak merujuk pada orientasi profit seperti dalam sektor swasta, melainkan pada aktivitas sistematis dan terukur yang dilakukan oleh institusi publik untuk menciptakan nilai sosial melalui penyediaan layanan dasar. Dalam bidang pendidikan, tujuan utama bisnis sektor publik berlandaskan pada prinsip hak asasi manusia, keadilan distributif, dan pembangunan berkelanjutan. Berikut adalah uraian tujuan strategis sektor publik dalam penyelenggaraan layanan pendidikan:

1. Penyediaan Layanan Pendidikan Esensial

Tujuan utama sektor publik dalam pendidikan adalah menyediakan akses yang merata terhadap layanan pendidikan dasar, menengah, hingga tinggi, dengan menjamin inklusivitas bagi seluruh warga negara, termasuk mereka yang berada di wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T). Hal ini merupakan implementasi dari Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 serta amanat UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pendidikan wajib 12 tahun dan program-program afirmasi seperti Kartu Indonesia Pintar (KIP) dan BOS Afirmasi untuk sekolah di daerah terpencil adalah bagian dari strategi negara dalam mengatasi disparitas geografis. Laporan *Education for All*

Global Monitoring Repor (UNESCO, 2015) menyatakan bahwa negara-negara dengan keterlibatan tinggi pemerintah dalam pendidikan memiliki capaian partisipasi dan literasi yang lebih adil secara sosial.

2. Peningkatan Kesejahteraan Sosial melalui Pendidikan

Pendidikan publik berfungsi sebagai alat rekayasa sosial untuk mengatasi ketimpangan struktural dan mewujudkan mobilitas sosial vertikal. Program beasiswa untuk mahasiswa dari keluarga miskin, pendidikan vokasi yang relevan dengan pasar kerja, serta pelatihan berbasis kompetensi di Balai Latihan Kerja (BLK) merupakan intervensi negara untuk memperkuat daya saing individu sekaligus mengurangi jurang sosial. Teori *capability approach* yang dikembangkan oleh Amartya Sen (1999) mendukung pandangan ini dengan menekankan bahwa pendidikan membekali individu dengan kebebasan substantif untuk mengejar kehidupan yang bermakna. Di Indonesia, program KIP-Kuliah dan SMK Pusat Keunggulan adalah instrumen konkret untuk tujuan ini.

3. Stabilisasi Sosial dan Ekonomi

Dalam perspektif makro, pendidikan publik berkontribusi langsung terhadap stabilitas sosial dan ekonomi. Akses pendidikan yang merata mengurangi angka pengangguran jangka panjang, menekan potensi konflik sosial, serta menurunkan angka kriminalitas, sebagaimana dibuktikan oleh studi Lochner dan Moretti (2004) yang menunjukkan bahwa peningkatan pendidikan berkorelasi negatif dengan tingkat kriminalitas dan pengeluaran negara untuk sistem peradilan pidana. Pendidikan juga memperkuat stabilitas ekonomi melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja dan kesiapan adaptasi terhadap disrupsi industri, sejalan dengan agenda *Future of Work* yang disusun oleh International Labour Organization (ILO, 2019).

4. Regulasi Kurikulum dan Standar Pendidikan Nasional

Tujuan lainnya dari sektor publik dalam pendidikan adalah menjamin adanya keseragaman mutu melalui regulasi kurikulum nasional dan standar kompetensi lulusan. Kurikulum Merdeka yang saat ini diterapkan di Indonesia merupakan hasil inisiatif negara untuk mengakomodasi kebutuhan belajar yang lebih kontekstual, adaptif, dan berbasis karakter. Pemerintah juga menetapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) melalui Permendikbud No. 160 Tahun 2021 sebagai acuan minimal bagi seluruh satuan pendidikan, baik negeri maupun swasta. Seperti dikemukakan oleh Berliner dan Glass (2014), peran negara dalam mengatur standar adalah untuk menjamin hak belajar yang setara, melindungi publik dari ketimpangan mutu, serta menjaga arah ideologis dan pedagogis sistem pendidikan nasional.

5. Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pendidikan

Sektor pendidikan publik bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh anggaran dan kebijakan dijalankan secara transparan dan akuntabel. Pengawasan internal dilakukan melalui inspektorat jenderal, sementara pengawasan eksternal dilaksanakan oleh BPK dan Ombudsman. Masyarakat juga dilibatkan melalui pelaporan Laporan Pertanggungjawaban Sekolah (LPS), musyawarah komite sekolah, dan sistem pengaduan daring. Prinsip akuntabilitas publik ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi instrumen untuk mengukur efektivitas alokasi anggaran pendidikan yang minimal 20% dari APBN dan APBD. Transparency International (2014) mencatat bahwa sektor pendidikan adalah salah satu yang paling rentan terhadap penyalahgunaan dana publik, sehingga sistem akuntabilitas yang kuat menjadi sangat krusial untuk menjaga integritas layanan.

Secara keseluruhan, kelima tujuan di atas menunjukkan bahwa pendidikan dalam sektor publik tidak hanya berfungsi sebagai layanan dasar, melainkan sebagai wahana strategis

untuk mewujudkan transformasi sosial, penguatan demokrasi, dan pembangunan manusia yang berkelanjutan.

D. Peran Bisnis Sektor Publik dalam Ekosistem Pendidikan

Dalam sistem pendidikan nasional, sektor publik memainkan peran multi-level yang sangat strategis. Tidak hanya sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai pengatur, fasilitator, dan penggerak transformasi pendidikan menuju keadilan sosial dan pertumbuhan berbasis pengetahuan. Peran ini menegaskan bahwa pendidikan tidak bisa dipisahkan dari agenda pembangunan nasional dan tata kelola pemerintahan yang baik. Berikut adalah peran-peran utama sektor publik dalam ekosistem pendidikan:

1. Sebagai Penyedia Pendidikan Publik

Negara melalui kementerian dan pemerintah daerah menyediakan layanan pendidikan secara langsung, mulai dari jenjang pendidikan anak usia dini (TK), pendidikan dasar (SD), pendidikan menengah (SMP dan SMA), hingga pendidikan tinggi negeri (PTN). Dalam konteks ini, sektor publik menjamin bahwa setiap warga negara memiliki akses terhadap pendidikan formal yang berkualitas tanpa hambatan ekonomi dan geografis. Data dari Kemendikbudristek (2023) menunjukkan bahwa lebih dari 60% peserta didik tingkat dasar dan menengah di Indonesia menempuh pendidikan di sekolah negeri. Selain itu, penyediaan pendidikan juga menysar pendidikan luar sekolah, seperti Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) dan program kejar paket A, B, dan C. Hal ini sejalan dengan prinsip *education for all* yang dicanangkan UNESCO (2021).

2. Sebagai Regulator Pendidikan

Sektor publik memegang fungsi regulatif yang memastikan bahwa seluruh satuan pendidikan, baik negeri maupun swasta, beroperasi sesuai dengan standar nasional yang telah ditetapkan. Regulasi ini mencakup kurikulum, standar kompetensi lulusan, mekanisme evaluasi, dan akreditasi. Lembaga-lembaga seperti Badan Akreditasi

Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI), dan Kemendikbudristek memiliki kewenangan strategis dalam menjaga mutu dan akuntabilitas lembaga pendidikan. Menurut Bovens, Goodin, dan Schillemans (2014), regulasi publik dalam pendidikan diperlukan untuk menjaga kesetaraan akses, menjamin mutu minimal, dan mencegah komersialisasi pendidikan yang berlebihan.

3. Sebagai Pendorong Ekonomi Berbasis Pengetahuan melalui Riset dan Inovasi

Universitas negeri yang dibiayai negara tidak hanya bertugas menyelenggarakan pendidikan tinggi, tetapi juga menjadi pusat riset dan inovasi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*). Melalui pendanaan riset publik, inkubasi teknologi, dan kolaborasi industri-akademisi, institusi seperti Universitas Indonesia, ITB, UGM, dan IPB telah berkontribusi dalam pengembangan teknologi, energi terbarukan, pertanian presisi, serta kesehatan masyarakat. OECD (2021) mencatat bahwa investasi negara dalam penelitian dan pengembangan (litbang) melalui universitas publik memiliki efek pengganda (*multiplier effect*) yang besar terhadap produktivitas nasional dan daya saing global. Di Indonesia, program Matching Fund, Kedaireka, dan program PTNBH (Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum) adalah contoh konkret dari transformasi ini.

4. Sebagai Pelaksana Kebijakan Afirmatif Pendidikan untuk Kelompok Rentan dan Daerah Tertinggal

Sektor publik menjalankan kebijakan afirmatif untuk memastikan bahwa pendidikan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok miskin, penyandang disabilitas, dan penduduk di wilayah 3T (terdepan, terluar, tertinggal). Program Kartu Indonesia Pintar (KIP), BOS Afirmasi, KIP-Kuliah, serta distribusi guru melalui skema PPPK dan program Guru Penggerak merupakan upaya negara dalam mengatasi ketimpangan

struktural dalam akses dan mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendekatan *social justice* dalam pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Fraser (2009), di mana redistribusi dan pengakuan menjadi dua prinsip utama untuk mencapai keadilan dalam sistem pendidikan.

Secara keseluruhan, peran sektor publik dalam ekosistem pendidikan mencerminkan mandat konstitusional dan komitmen moral negara untuk menjamin hak pendidikan sebagai bagian dari hak asasi manusia. Peran ini tidak hanya menekankan penyelenggaraan layanan, tetapi juga transformasi sosial dan pembentukan fondasi peradaban yang adil dan berpengetahuan.

E. Sektor Publik vs Sektor Swasta dalam Pendidikan

Dalam sistem pendidikan nasional Indonesia, baik sektor publik maupun sektor swasta memiliki peran penting dan saling melengkapi dalam menjamin keberlangsungan layanan pendidikan. Perbedaan fundamental antara keduanya tidak hanya terletak pada kepemilikan lembaga, tetapi juga pada filosofi dasar, sumber pendanaan, tingkat akuntabilitas, dan kerangka regulasi yang mengatur penyelenggaraan pendidikan. Pemahaman terhadap karakteristik masing-masing sektor ini penting untuk merumuskan kebijakan pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan.

Tabel 1.1 Perbandingan Tata Kelola dan Orientasi Antara Sektor Publik dan Sektor Swasta dalam Layanan Pendidikan

Aspek	Sektor Publik (Sekolah/Universitas Negeri)	Sektor Swasta (Sekolah/Universitas Swasta)
Tujuan	Layanan pendidikan untuk semua warga negara, tanpa diskriminasi sosial, ekonomi, atau	Pendidikan diposisikan sebagai layanan berbasis nilai tambah, dengan orientasi pada

Aspek	Sektor Publik (Sekolah/Universitas Negeri)	Sektor Swasta (Sekolah/Universitas Swasta)
	geografis. Pendidikan dianggap sebagai hak dasar yang harus dijamin oleh negara.	efisiensi operasional, reputasi institusi, dan daya saing pasar.
Pendanaan	Bersumber dari pajak rakyat melalui mekanisme APBN/ APBD, serta program khusus seperti BOS, KIP, LPDP, dan dana riset publik.	Didanai melalui biaya pendidikan langsung dari peserta didik (SPP, uang gedung), kontribusi yayasan, serta donasi pihak ketiga. Sebagian lembaga juga mengakses dana CSR dan hibah luar negeri.
Akuntabilitas	Akuntabel kepada publik, pemerintah pusat/ daerah, serta lembaga pengawas seperti BPK, Ombudsman, dan Komite Sekolah. Transparansi diwujudkan melalui laporan keuangan dan kinerja yang terbuka.	Akuntabilitas terutama diarahkan kepada yayasan pengelola, pemegang izin operasional, dan orang tua siswa. Laporan keuangan dan mutu disampaikan secara internal, meski tetap tunduk pada pengawasan pemerintah.
Regulasi	Diatur secara ketat oleh pemerintah melalui Undang-Undang Sistem	Wajib mengikuti regulasi nasional, seperti Permendikbud,

Aspek	Sektor Publik (Sekolah/Universitas Negeri)	Sektor Swasta (Sekolah/Universitas Swasta)
	Pendidikan Nasional, Standar Nasional Pendidikan, dan kebijakan kurikulum nasional. Setiap lembaga wajib menjalani proses akreditasi dan pelaporan berkala.	akreditasi BAN-PT atau BAN-S/M, namun memiliki ruang otonomi yang lebih luas dalam menentukan kurikulum muatan lokal, struktur biaya, dan orientasi program.

Secara konseptual, pendidikan sektor publik berakar pada prinsip *public good*, bahwa pendidikan adalah barang publik yang tidak boleh didasarkan pada kemampuan bayar, melainkan hak universal yang dijamin oleh negara (Musgrave, 1959). Oleh karena itu, tujuan utamanya adalah pemerataan kesempatan dan peningkatan kesejahteraan sosial.

Sebaliknya, lembaga pendidikan swasta muncul sebagai respons terhadap keterbatasan kapasitas sektor publik. Di banyak wilayah, sekolah atau universitas swasta justru menjadi penyedia utama pendidikan karena mampu menawarkan layanan yang lebih fleksibel dan beragam. Seperti dijelaskan oleh Levin (2001), keberadaan sektor swasta dalam pendidikan dapat mendorong inovasi dan efisiensi jika berada dalam pengawasan yang tepat dan adil.

Namun demikian, disparitas antara sektor publik dan swasta masih menjadi tantangan. Di tingkat pendidikan dasar dan menengah, sekolah swasta berkualitas tinggi cenderung hanya dapat diakses oleh kelompok ekonomi atas. Sedangkan di pendidikan tinggi, PTN unggulan (seperti UI, ITB, dan UGM) masih menjadi pusat mobilitas vertikal sosial, tetapi dengan persaingan masuk yang sangat ketat.

Untuk itu, diperlukan kebijakan yang tidak hanya menjamin keberlangsungan sektor publik, tetapi juga memperkuat tata kelola sektor swasta agar tetap menjunjung prinsip keadilan, akuntabilitas, dan mutu pendidikan. Kolaborasi publik-swasta dalam bentuk kemitraan strategis, hibah kompetitif, serta peningkatan transparansi lembaga swasta dapat menjadi langkah konkret dalam menyatukan dua sektor ini demi tujuan pendidikan nasional.

F. Model Bisnis di Sektor Publik Pendidikan

Model bisnis dalam konteks sektor publik tidak mengacu pada orientasi komersial seperti dalam dunia korporasi, melainkan pada kerangka kerja strategis yang digunakan oleh pemerintah untuk menciptakan *nilai publik* melalui penyelenggaraan layanan yang efektif, efisien, dan berkeadilan. Dalam ranah pendidikan, model bisnis sektor publik dirancang untuk memastikan bahwa hak setiap warga negara atas pendidikan yang bermutu, merata, dan inklusif dapat diwujudkan secara sistematis dan terukur.

Osborne dan Gaebler (1992) menekankan bahwa birokrasi publik harus direformasi dari sekadar penyelenggara administratif menjadi *agensi pencipta nilai publik* yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti mengembangkan mekanisme tata kelola yang mampu mengoptimalkan sumber daya, menjangkau kelompok yang paling terpinggirkan, dan memastikan keberlanjutan hasil pembelajaran.

Model bisnis sektor publik dalam pendidikan dapat dijabarkan melalui lima elemen utama sebagai berikut:

1. Nilai Publik: Pendidikan Bermutu sebagai Hak Dasar

Nilai publik yang ingin diwujudkan dalam sektor pendidikan adalah tersedianya layanan pendidikan yang adil, berkualitas, dan relevan bagi pembangunan nasional. Pendidikan bukan sekadar pelayanan teknokratis, melainkan bentuk investasi jangka panjang untuk memperkuat demokrasi, memperkecil kesenjangan sosial, dan

meningkatkan daya saing bangsa. Pendekatan *public value* sebagaimana dikembangkan oleh Moore (1995) menekankan bahwa sektor publik harus terus mengevaluasi “nilai yang diciptakan” dari perspektif kepentingan warga negara, bukan sekadar kepatuhan administratif.

2. Segmentasi: Semua Warga Negara Usia Sekolah, dengan Prioritas bagi Kelompok Marginal

Model bisnis sektor publik menyasar seluruh warga negara usia sekolah sebagai penerima manfaat utama. Namun demikian, untuk mencapai keadilan substantif, perlu ada segmentasi khusus bagi kelompok rentan, misalnya anak-anak di wilayah 3T, penyandang disabilitas, masyarakat adat, dan anak dari keluarga prasejahtera. Kebijakan seperti Afirmasi Pendidikan Menengah, KIP, dan BOS Afirmasi merupakan bentuk nyata dari strategi segmentasi yang berkeadilan (*equity-based targeting*). Hal ini sejalan dengan prinsip keadilan distributif Rawls (1971) dan pendekatan pendidikan inklusif UNESCO (2017).

3. Struktur Organisasi: Kementerian, Dinas, dan Satuan Pendidikan

Struktur kelembagaan sektor pendidikan publik bersifat berjenjang dan lintas sektor. Di tingkat nasional, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) menetapkan kebijakan dan standar nasional. Di tingkat daerah, Dinas Pendidikan bertanggung jawab atas pelaksanaan teknis operasional. Satuan pendidikan seperti sekolah dan universitas menjalankan layanan langsung kepada peserta didik. Model ini menuntut sistem koordinasi vertikal dan horizontal yang adaptif dan berbasis data, agar kebijakan pusat dapat diimplementasikan dengan efektif di tingkat lokal (Bryson, 2018).

4. Sumber Daya dan Pendanaan: Pajak, BOS, Dana Afirmasi, dan Hibah Pendidikan

Pendanaan pendidikan publik bersumber dari kontribusi pajak rakyat yang dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Daerah (APBD). Program seperti Bantuan Operasional Sekolah

(BOS), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan beasiswa LPDP mencerminkan peran negara dalam menanggung biaya pendidikan dasar hingga tinggi. Selain itu, dana dari hibah luar negeri dan skema kemitraan publik-swasta juga mulai digunakan untuk memperluas akses dan inovasi, terutama dalam konteks digitalisasi pendidikan. Efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya ini menjadi krusial dalam menjamin kelangsungan program dan kepercayaan publik.

5. Evaluasi Kinerja: Indikator Mutu Pendidikan

Evaluasi kinerja merupakan elemen vital dalam model bisnis sektor publik. Di bidang pendidikan, evaluasi dilakukan melalui berbagai indikator seperti Asesmen Nasional (AKM), akreditasi sekolah dan perguruan tinggi, Angka Partisipasi Kasar (APK) dan Angka Partisipasi Murni (APM), serta Indeks Pembangunan Manusia (IPM). Kementerian juga menggunakan sistem pendataan berbasis Dapodik dan Emis untuk memantau capaian layanan pendidikan secara real time. Evaluasi ini tidak hanya bertujuan untuk pengawasan, tetapi juga menjadi dasar pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Dengan mengintegrasikan kelima elemen di atas, model bisnis sektor publik dalam pendidikan berfungsi sebagai alat desain kebijakan yang memungkinkan pemerintah untuk merencanakan, melaksanakan, dan menilai layanan pendidikan secara berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika masyarakat. Keberhasilan model ini sangat bergantung pada sinergi antara desain institusional yang kuat, alokasi sumber daya yang adil, dan sistem evaluasi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

G. Kesimpulan

Bisnis sektor publik dalam bidang pendidikan bukanlah upaya komersialisasi layanan, melainkan representasi tanggung jawab negara dalam menjamin hak fundamental setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan yang layak, merata, dan

bermutu. Dalam kerangka ini, penyelenggaraan pendidikan tidak dilandasi oleh logika profit, tetapi oleh prinsip *public value*, yakni penciptaan nilai sosial melalui layanan pendidikan yang mampu memperkuat kapasitas individu sekaligus memperbaiki struktur ketimpangan sosial yang telah mengakar.

Sektor publik berperan tidak hanya sebagai penyedia layanan pendidikan, tetapi juga sebagai regulator, fasilitator, dan katalisator transformasi sosial. Peran ini diwujudkan melalui perencanaan strategis, penggunaan sumber daya publik secara akuntabel, dan penguatan model bisnis yang berfokus pada pencapaian indikator mutu pendidikan dan pemerataan akses.

Keberadaan lembaga pendidikan negeri di seluruh pelosok tanah air, pemberlakuan kebijakan afirmatif untuk kelompok marjinal, serta investasi dalam riset dan inovasi melalui universitas negeri merupakan wujud nyata dari komitmen sektor publik dalam membangun fondasi intelektual dan moral bangsa. Di tengah dinamika global dan ketimpangan digital, sektor publik diharapkan terus berinovasi dan menjalin sinergi lintas sektor agar tidak hanya menjamin keberlanjutan layanan pendidikan, tetapi juga mampu merespons tantangan masa depan.

Dengan tata kelola yang transparan, berbasis data, dan partisipatif, bisnis sektor publik dalam pendidikan memiliki potensi besar untuk menjadi instrumen utama dalam memperkuat demokrasi, mendorong mobilitas sosial, dan menciptakan generasi masa depan yang tidak hanya cerdas, tetapi juga adil dan berdaya. Oleh karena itu, pendidikan publik bukan sekadar urusan teknis administratif, melainkan pilar strategis dalam mewujudkan bangsa yang berkeadaban.

BAB 2

STRUKTUR ORGANISASI DAN MANAJEMEN DI SEKTOR PUBLIK

Sektor publik, dalam konteks penyelenggaraan pendidikan, memiliki tanggung jawab konstitusional dan moral untuk menjamin terpenuhinya hak warga negara atas pendidikan yang bermutu, merata, dan berkeadilan. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan struktur organisasi yang jelas serta sistem manajemen yang profesional dan adaptif. Struktur organisasi dalam lembaga public, terutama lembaga Pendidikan, tidak hanya bersifat teknis administratif, melainkan juga merupakan cerminan dari filosofi pemerintahan dan nilai-nilai sosial yang dianut dalam suatu masyarakat.

Sejak zaman Aristoteles, gagasan tentang organisasi negara telah dikaitkan dengan konsep *polis*, di mana tata kelola pemerintahan bukan sekadar soal kekuasaan, tetapi lebih merupakan upaya mewujudkan *eudaimonia* atau kesejahteraan kolektif melalui sistem yang tertata dan berkeadilan (Aristotle, 1998). Dalam konteks modern, struktur organisasi sektor public, termasuk sektor Pendidikan, berfungsi sebagai instrumen untuk merealisasikan cita-cita keadilan distributif sebagaimana diteorikan oleh John Rawls (1971) dalam *A Theory of Justice*, yaitu bahwa lembaga-lembaga sosial harus diatur sedemikian rupa agar memberi manfaat paling besar kepada kelompok yang paling kurang beruntung dalam masyarakat.

Di Indonesia, struktur birokrasi pendidikan telah diatur melalui berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan

Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Struktur ini terdiri atas kementerian, dinas pendidikan, satuan pendidikan formal dan nonformal, serta lembaga penjamin mutu pendidikan. Keseluruhan perangkat ini membentuk jaringan organisasi vertikal dan horizontal yang bertugas melaksanakan fungsi negara dalam menyediakan pendidikan bagi seluruh warga negara.

Struktur organisasi yang efektif harus memiliki kejelasan peran, hierarki yang logis, dan mekanisme koordinasi yang efisien. Max Weber (1947), seorang pemikir sosiologi klasik, menyebut birokrasi sebagai bentuk organisasi yang ideal (*idealtypisch*), yang dicirikan oleh rasionalitas legal, spesialisasi kerja, dan sistem hierarki yang jelas. Namun demikian, dalam konteks pendidikan kontemporer, pendekatan birokratik yang kaku justru sering kali menjadi kendala dalam mewujudkan inovasi dan responsivitas terhadap kebutuhan peserta didik. Hal ini mengharuskan adanya reformasi manajemen publik berbasis kinerja dan partisipasi.

Model manajemen sektor publik dalam pendidikan juga harus menjawab tantangan kompleksitas sosial dan ekspektasi masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, dan inklusivitas. Osborne dan Gaebler (1992) melalui *Reinventing Government* menekankan pentingnya transformasi dari pemerintah yang bersifat hirarkis dan tertutup menuju organisasi publik yang berorientasi pada hasil, terbuka terhadap masukan publik, serta responsif terhadap dinamika lokal. Dalam konteks pendidikan, ini berarti bahwa pengelolaan sekolah dan universitas tidak cukup hanya bersandar pada prosedur administratif, melainkan juga harus mengembangkan sistem manajerial yang kolaboratif, berbasis data, dan berorientasi pada mutu hasil belajar.

Kritik terhadap pendekatan birokratis juga diajukan oleh Michael Lipsky (1980) melalui konsep *street-level bureaucracy*, di mana guru, kepala sekolah, dan petugas dinas pendidikan menjadi aktor yang menghadapi langsung realitas kompleks di lapangan. Mereka harus mampu melakukan diskresi dalam pengambilan keputusan, berinovasi dalam penyelesaian masalah, dan mengartikulasikan kebijakan menjadi tindakan nyata. Dengan kata

lain, manajemen sektor pendidikan publik tidak semata-mata bersifat top-down, melainkan harus mengakomodasi dimensi bottom-up yang mencerminkan dinamika lokal dan keberagaman sosial budaya masyarakat Indonesia.

Selain itu, manajemen publik di sektor pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari tantangan etika dan integritas. Seperti dikemukakan oleh Confucius dalam ajaran *Li* dan *Ren*, tata kelola pemerintahan yang baik harus didasarkan pada moralitas dan rasa keadilan yang tinggi. Dalam konteks pendidikan, ini tercermin dalam sikap kepemimpinan kepala sekolah atau rektor yang bukan hanya administratif, tetapi juga visioner, etis, dan humanis.

Dengan latar belakang tersebut, Bab 2 ini membahas secara sistematis struktur organisasi pendidikan sektor publik di Indonesia serta model manajemen yang diterapkan, termasuk fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengawasan, dan evaluasi. Fokus utama diarahkan pada bagaimana organisasi dan manajemen sektor publik dapat menjawab tantangan efektivitas, efisiensi, partisipasi, serta kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan.

A. Struktur Birokrasi di Sektor Publik Pendidikan

Definisi Struktur Birokrasi

Birokrasi dalam konteks pendidikan publik merujuk pada sistem organisasi formal yang dirancang untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan secara sistematis dan berjenjang. Struktur ini mencakup relasi hierarkis, pembagian kerja yang spesifik, serta keberadaan aturan dan prosedur baku yang mengatur seluruh proses tata kelola pendidikan. Fungsi utama birokrasi pendidikan adalah memastikan bahwa kebijakan dan program pendidikan nasional dapat diterjemahkan secara konsisten dan efisien ke dalam praktik di tingkat daerah dan sekolah.

Secara filosofis, akar konsep birokrasi dapat dilacak pada pemikiran Plato dalam *The Republic*, di mana ia membayangkan adanya *philosopher-kings* yang memimpin negara dengan rasionalitas dan keteraturan. Struktur negara yang diidealkan

Plato memiliki keteraturan kelas dan tugas yang jelas, cerminan dari prinsip keharmonisan sosial. Prinsip ini menginspirasi logika pembagian kerja yang menjadi dasar sistem birokrasi modern. Max Weber (1947), sosiolog Jerman yang paling berpengaruh dalam studi organisasi publik, kemudian menyistematiskan birokrasi sebagai bentuk otoritas legal-rasional. Menurut Weber, birokrasi adalah sistem yang paling efisien dalam mengelola organisasi besar karena ia menekankan kepatuhan terhadap hukum, standar prosedural, dan hierarki komando yang jelas.

Dalam pendidikan, birokrasi berperan sebagai perantara antara prinsip-prinsip hukum dan kebutuhan nyata di lapangan. Di Indonesia, struktur birokrasi pendidikan diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010. Struktur ini mencakup kementerian di tingkat pusat, dinas pendidikan di tingkat provinsi dan kabupaten/kota, serta satuan pendidikan di tingkat sekolah dan madrasah.

Hierarki birokrasi pendidikan dimulai dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sebagai pembuat kebijakan nasional, yang kemudian dilanjutkan dengan unit pelaksana teknis di daerah seperti Dinas Pendidikan Provinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Di bawahnya terdapat satuan pendidikan formal seperti SD, SMP, SMA, SMK, dan perguruan tinggi negeri. Setiap jenjang birokrasi memiliki kewenangan dan tanggung jawab spesifik, misalnya pengelolaan dana BOS, pengangkatan tenaga pendidik, implementasi kurikulum, serta pengawasan mutu pendidikan.

Keunggulan dari model birokrasi adalah kemampuannya dalam menciptakan konsistensi administratif dan stabilitas tata kelola, terlebih dalam sistem pendidikan yang kompleks dan luas cakupannya. Seperti dikemukakan oleh Denhardt dan Denhardt (2015), struktur birokrasi memungkinkan adanya kontrol atas output melalui sistem pelaporan dan

pertanggungjawaban yang baku, sekaligus menjadi sarana koordinasi lintas tingkatan organisasi.

Namun demikian, kritik terhadap birokrasi pendidikan juga muncul dari perspektif praksis. Lipsky (1980), dalam *Street-Level Bureaucracy*, menyatakan bahwa birokrasi publik sering kali kaku dalam merespons kebutuhan nyata karena terlalu terpaku pada aturan. Dalam konteks pendidikan, hal ini terlihat dari lambannya adopsi terhadap inovasi, beban administrasi guru yang berlebihan, dan kesenjangan implementasi antara kebijakan pusat dan realitas sekolah.

Lebih jauh, Anthony Giddens (1990) menyoroti tantangan birokrasi modern dalam menghadapi globalisasi dan kompleksitas masyarakat kontemporer. Menurutnya, birokrasi harus bergerak dari sistem tertutup menuju sistem terbuka yang partisipatif dan adaptif. Dalam pendidikan, hal ini berarti birokrasi harus memungkinkan peran aktif dari sekolah, orang tua, dan komunitas lokal dalam pengambilan keputusan.

Reformasi struktur birokrasi pendidikan pun menjadi tuntutan penting. Salah satu pendekatan yang kini dikembangkan adalah manajemen berbasis sekolah (*school-based management*), di mana kepala sekolah diberikan otonomi yang lebih besar dalam mengelola anggaran, kurikulum, dan sumber daya manusia di sekolah. Konsep ini sejalan dengan pandangan John Dewey (1997a) yang menyatakan bahwa pendidikan harus berbasis pada partisipasi dan pengalaman lokal, bukan semata-mata instruksi dari otoritas pusat.

Dengan demikian, struktur birokrasi pendidikan publik tidak dapat dipandang hanya sebagai kerangka administratif, tetapi sebagai sistem nilai dan etika publik yang berperan dalam mengatur bagaimana pendidikan diselenggarakan, siapa yang mengambil keputusan, dan bagaimana akuntabilitas dijalankan. Struktur ini akan terus berevolusi seiring tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang lebih terbuka, efisien, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

B. Karakteristik Struktur Birokrasi di Sektor Pendidikan

Struktur birokrasi dalam pendidikan publik di Indonesia tidak hanya dibentuk berdasarkan kebutuhan administratif, tetapi juga dirancang untuk menjamin keteraturan, konsistensi kebijakan, dan pemerataan akses terhadap layanan pendidikan. Berikut adalah enam karakteristik utama yang menggambarkan watak birokrasi pendidikan di Indonesia:

1. Hierarki Organisasi

Struktur pendidikan nasional diorganisasi secara hierarkis mulai dari tingkat pusat hingga daerah. Di tingkat pusat, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) bertugas menyusun kebijakan nasional, mengembangkan kurikulum, dan menetapkan standar nasional pendidikan. Di tingkat provinsi dan kabupaten/kota, Dinas Pendidikan mengimplementasikan kebijakan tersebut sesuai dengan konteks lokal. Satuan Pendidikan, baik sekolah dasar, menengah, maupun pendidikan tinggi, berada di tingkat operasional yang langsung melayani masyarakat.

Model hierarkis ini mencerminkan prinsip tata kelola yang dikemukakan Max Weber (1947), yakni bahwa organisasi yang kompleks memerlukan tingkatan otoritas untuk memastikan efisiensi dan akuntabilitas. Namun, di era kontemporer, hierarki ini juga mulai dikombinasikan dengan pola otonomi fungsional di tingkat sekolah, sejalan dengan pendekatan *school-based management* yang menuntut fleksibilitas dalam pengambilan keputusan (UNESCO, 2017).

2. Pembagian Tugas

Birokrasi pendidikan dirancang dengan prinsip spesialisasi fungsi. Fungsi ini dibagi ke dalam unit-unit teknis seperti Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Menengah; Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan; Badan Akreditasi Nasional (BAN); dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKT). Pembagian ini memungkinkan fokus

kelembagaan terhadap isu-isu spesifik seperti mutu, akreditasi, dan layanan akademik.

Plato dalam *The Republic* menekankan pentingnya pembagian kerja sesuai kapasitas dan peran sosial setiap individu. Prinsip ini juga berlaku dalam birokrasi pendidikan: direktorat dan lembaga-lembaga teknis difokuskan pada fungsinya masing-masing guna menghindari tumpang tindih kebijakan dan memastikan efisiensi sumber daya.

3. Aturan dan Prosedur

Ciri birokrasi adalah keberadaan sistem aturan tertulis dan prosedur yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam sistem pendidikan. Permendikbudristek, Standar Nasional Pendidikan (SNP), dan regulasi akreditasi (seperti Peraturan BAN-S/M No. 004/BAN-SM/SK/2022) menjadi panduan normatif dalam pengambilan keputusan, perencanaan program, dan evaluasi mutu layanan.

Menurut Hannah Arendt (1998), dalam *The Human Condition*, struktur hukum dan prosedural adalah sarana utama untuk menjaga keadilan dalam ruang publik. Dalam pendidikan, aturan-aturan ini mencegah penyimpangan wewenang dan menjamin bahwa pelayanan pendidikan berlangsung sesuai prinsip keadilan dan transparansi.

4. Akuntabilitas

Birokrasi pendidikan mengadopsi sistem akuntabilitas melalui mekanisme pelaporan dan pengawasan yang berjenjang. Penggunaan dana BOS harus dilaporkan melalui e-RKAS dan diperiksa oleh Inspektorat serta BPK. Di samping itu, pemantauan mutu dilakukan melalui Dapodik, rapor pendidikan, dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Michael Sandel (2009) dalam *Justice: What's the Right Thing to Do?* menekankan pentingnya pertanggungjawaban moral dalam pengambilan keputusan publik. Dalam konteks ini, akuntabilitas dalam birokrasi pendidikan bukan hanya soal pelaporan administratif, tetapi juga tentang integritas

moral dan kepercayaan publik terhadap sekolah sebagai institusi publik.

5. Kepemimpinan dan Manajemen

Peran kepemimpinan dalam struktur birokrasi pendidikan tidak sekadar administratif. Kepala sekolah, rektor, dan kepala dinas pendidikan dituntut untuk memainkan peran sebagai pemimpin visioner yang mampu mengintegrasikan kebijakan nasional dengan konteks lokal. Ini mencakup kemampuan manajerial dalam pengelolaan SDM, anggaran, dan program serta kepemimpinan transformasional yang memberdayakan guru dan komunitas sekolah.

Peter Drucker (2007), tokoh manajemen modern, menyebut bahwa dalam organisasi publik, peran manajer adalah sebagai fasilitator perubahan. Dalam pendidikan, hal ini menuntut kepala sekolah untuk berpikir strategis, bersikap partisipatif, dan terbuka terhadap inovasi.

6. Stabilitas dan Formalitas

Stabilitas dalam sistem birokrasi pendidikan dijamin oleh peraturan perundangan seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Kedua regulasi ini memberikan kerangka kerja yang formal bagi struktur kelembagaan dan memastikan kontinuitas layanan pendidikan, bahkan saat terjadi pergantian kepemimpinan politik.

Filsuf politik klasik seperti Montesquieu dalam *The Spirit of the Laws* menekankan bahwa hukum adalah sarana menjaga stabilitas lembaga publik. Dalam sistem pendidikan, keberadaan hukum dan regulasi menjamin bahwa pendidikan tetap dapat diakses dan dilaksanakan secara konsisten tanpa tergantung pada figur politik tertentu.

C. Fungsi Manajemen dalam Konteks Pendidikan Publik

Manajemen dalam konteks pendidikan publik merupakan proses strategis yang mengintegrasikan sumber daya, kebijakan, dan visi jangka panjang untuk mewujudkan layanan pendidikan yang adil, berkualitas, dan adaptif terhadap dinamika masyarakat. Fungsi-fungsi utama manajemen public, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi, bukan sekadar aktivitas teknokratis, tetapi juga bentuk praksis dari tanggung jawab negara terhadap pencapaian hak pendidikan setiap warga negara sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 31 UUD 1945.

Sebagaimana ditegaskan oleh Henri Fayol (2013), fungsi manajemen bersifat universal dan harus diterapkan secara sistemik di seluruh jenis organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Dalam pendidikan publik, fungsi-fungsi ini dijalankan oleh berbagai aktor: kementerian, dinas pendidikan, kepala sekolah, guru, dan pengawas. Implementasi fungsi manajerial tersebut harus berbasis prinsip-prinsip demokrasi, transparansi, dan keberpihakan pada peserta didik, khususnya yang berasal dari kelompok marjinal.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pendidikan adalah langkah awal yang krusial dalam mengarahkan masa depan lembaga pendidikan. Proses ini mencakup penetapan visi dan misi lembaga, rencana strategis daerah atau institusi, serta identifikasi kebutuhan berdasarkan kondisi lokal dan global. Misalnya, daerah dengan angka partisipasi kasar (APK) pendidikan menengah yang rendah akan memprioritaskan pembangunan SMK atau program afirmatif.

Perencanaan pendidikan juga menggunakan pendekatan analitis seperti *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) dan penetapan indikator capaian berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Dalam konteks ini, filsuf Aristoteles dalam *Nicomachean Ethics* menyatakan bahwa tindakan manusia harus diarahkan pada tujuan yang rasional dan bernilai publik, prinsip yang sejalan

dengan perencanaan pendidikan berbasis kepentingan bersama.

Contoh praktik nyata adalah penyusunan *Rencana Induk Pembangunan Pendidikan* (RIPPP) oleh pemerintah daerah berdasarkan data Dapodik dan rapor pendidikan. Rencana ini menjadi dasar penganggaran, rekrutmen guru, serta distribusi bantuan seperti BOS dan DAK fisik.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi ini menekankan pentingnya pembagian peran dan struktur kerja yang jelas. Dalam pendidikan publik, pengorganisasian mencakup penyusunan struktur organisasi di Dinas Pendidikan, pengelolaan unit kerja sekolah, serta hubungan koordinatif antara kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan masyarakat.

Kepala sekolah diposisikan sebagai manajer strategis yang mengoordinasikan fungsi kurikulum, keuangan, sarana-prasarana, dan kesiswaan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Plato dalam *The Republic*, bahwa keadilan sosial tercapai ketika setiap elemen dalam masyarakat menjalankan tugasnya sesuai kompetensi dan fungsinya.

Prinsip desentralisasi pendidikan juga memberi otonomi pada satuan pendidikan dalam menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) melalui ARKAS, yang mengakomodasi kebutuhan lokal secara lebih fleksibel namun tetap dalam kerangka regulasi nasional.

3. Pelaksanaan (*Implementing*)

Pelaksanaan atau implementasi merupakan tahap aktualisasi dari rencana yang telah disusun. Dalam pendidikan publik, implementasi kebijakan seperti Kurikulum Merdeka, Program Indonesia Pintar (PIP), atau transformasi digital sekolah membutuhkan koordinasi lintas level: pusat, daerah, dan sekolah.

Teori *agency* dari Michael Lipsky (1980) tentang *street-level bureaucracy* menjadi penting di sini, karena kepala sekolah dan guru adalah pelaksana langsung kebijakan yang berhadapan dengan realitas sosial siswa dan sumber daya

yang terbatas. Pelaksanaan yang baik menuntut adanya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya mengikuti instruksi teknis, tetapi juga memanusiakan kebijakan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini mencakup kegiatan monitoring, supervisi, dan pengambilan tindakan korektif terhadap penyimpangan dari rencana. Dalam pendidikan, pengendalian dilakukan melalui berbagai mekanisme: Asesmen Nasional, audit BOS oleh BPK, supervisi pembelajaran oleh pengawas, serta pemantauan realisasi anggaran melalui e-RKAS.

Konsep *rule of law* yang dikemukakan oleh Montesquieu menekankan pentingnya hukum dalam membatasi kekuasaan dan menjamin keadilan. Dalam konteks pendidikan, fungsi pengendalian menjamin bahwa penggunaan dana publik dan pelaksanaan pembelajaran berjalan sesuai dengan ketentuan hukum dan etika profesional.

Contoh penerapan pengendalian antara lain pelaporan bulanan BOS, audit internal dinas pendidikan, serta feedback dari masyarakat melalui kanal pengaduan publik.

5. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi dalam pendidikan bertujuan untuk mengukur efektivitas program dan kebijakan dalam mencapai tujuan. Evaluasi mencakup analisis hasil belajar (nilai AN/AKM, Ujian Sekolah), indikator input (jumlah guru, fasilitas), dan indikator dampak sosial (tingkat partisipasi masyarakat, persepsi terhadap layanan).

Evaluasi dilakukan secara berjenjang, oleh sekolah (evaluasi diri), dinas pendidikan (evaluasi kebijakan daerah), dan kementerian (monitoring nasional). Selain itu, mekanisme eksternal seperti akreditasi BAN-S/M dan BAN-PT memberikan validasi mutu berdasarkan standar nasional.

John Dewey (1997b) menekankan bahwa evaluasi dalam pendidikan bukan hanya menilai output, tetapi harus menjadi bagian dari proses belajar yang reflektif dan

progresif. Dengan demikian, evaluasi bukan sekadar alat administratif, tetapi juga perangkat etis untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan dan memberdayakan semua pelaku pendidikan.

D. Analisis Situasi dalam Pendidikan

Analisis situasi merupakan fondasi penting dalam perencanaan dan pengambilan kebijakan pendidikan yang responsif dan kontekstual. Dalam manajemen sektor publik, khususnya dalam pendidikan, analisis situasi berfungsi sebagai alat untuk memahami kompleksitas kebutuhan warga belajar, ketimpangan sumber daya, serta kondisi sosial-ekonomi dan geografis yang mempengaruhi akses dan mutu layanan pendidikan. Proses ini menuntut pendekatan sistematis, reflektif, dan berbasis data guna memastikan bahwa setiap kebijakan dan intervensi benar-benar berpijak pada realitas yang dihadapi oleh peserta didik, guru, dan masyarakat.

Sebagaimana ditegaskan oleh John Dewey (1997a), pendidikan yang bermakna harus lahir dari pemahaman terhadap pengalaman dan kondisi hidup peserta didik. Dewey menyebutkan bahwa pendidikan tidak bisa dilepaskan dari lingkungan sosial dan fisik tempat individu hidup. Oleh karena itu, sebelum kebijakan dirancang, negara harus terlebih dahulu memahami konteks tempat kebijakan tersebut akan diterapkan.

Di Indonesia, analisis situasi menjadi dasar dalam penyusunan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan, penyusunan Rencana Induk Pendidikan Daerah (RIPD), hingga pelaksanaan Program Sekolah Penggerak dan Implementasi Kurikulum Merdeka. Pendekatan yang sering digunakan adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dan PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal), yang membantu memetakan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja satuan pendidikan atau sistem pendidikan secara keseluruhan.

1. Analisis SWOT dalam Pendidikan

Analisis SWOT merupakan kerangka kerja yang membantu pemangku kebijakan dalam mengidentifikasi kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T) dalam sistem pendidikan. Kekuatan dapat mencakup ketersediaan guru bersertifikat, semangat gotong royong sekolah dan masyarakat, serta dukungan kebijakan pusat. Kelemahan mencakup ketimpangan infrastruktur antarwilayah, rendahnya literasi digital guru, atau keterbatasan anggaran.

Peluang sering muncul dari kemajuan teknologi, kerja sama dengan dunia industri, dan kemitraan internasional. Sementara itu, ancaman dapat berupa disinformasi pendidikan, penurunan partisipasi siswa karena faktor ekonomi, atau resistensi terhadap kebijakan baru.

Seneca, filsuf Stoik dari Romawi kuno, pernah menulis bahwa “tidak ada angin yang baik bagi kapal yang tidak tahu ke mana ia akan berlayar.” Prinsip ini paralel dengan pentingnya analisis SWOT: tanpa pemetaan situasi, pendidikan hanya menjadi aktivitas administratif tanpa arah yang jelas.

2. Analisis PESTEL dalam Pendidikan

PESTEL digunakan untuk mengkaji faktor eksternal yang memengaruhi pendidikan secara makro.

- a. Faktor Politik meliputi stabilitas kebijakan pendidikan, seperti penerapan kurikulum nasional dan desentralisasi pendidikan daerah.
- b. Faktor Ekonomi berkaitan dengan daya beli masyarakat terhadap layanan pendidikan tambahan, ketimpangan APBD antarwilayah, dan dampak inflasi terhadap operasional sekolah.
- c. Faktor Sosial mencakup kesenjangan partisipasi gender dalam pendidikan, keterlibatan orang tua, dan norma-norma lokal yang memengaruhi persepsi terhadap pendidikan anak.

- d. Faktor Teknologi mengkaji kesiapan infrastruktur digital, ketersediaan internet di daerah terpencil, serta penguasaan TIK oleh pendidik.
- e. Faktor Lingkungan menyangkut kerentanan sekolah terhadap bencana alam, kebutuhan akan kurikulum berbasis ekopedagogi, dan penerapan prinsip sekolah hijau.
- f. Faktor Hukum berkaitan dengan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan seperti UU Sisdiknas, UU Guru dan Dosen, dan Peraturan Menteri terkait.

Contoh penerapan PESTEL dapat dilihat pada studi Pemerintah Kabupaten Sikka, NTT, yang menggunakan PESTEL untuk mengidentifikasi rendahnya APK karena faktor ekonomi dan sosial budaya, sehingga program intervensinya fokus pada penguatan pendidikan kejar paket dan penyediaan beasiswa berbasis rumah tangga miskin.

3. Manfaat dan Aplikasi

Analisis situasi membantu daerah dan satuan pendidikan dalam:

- a. Menentukan prioritas pengembangan sekolah (misalnya, memperbaiki sanitasi sebelum digitalisasi).
- b. Menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan RKAS yang lebih relevan.
- c. Meningkatkan partisipasi masyarakat melalui dialog berbasis data.
- d. Menyusun kebijakan afirmatif berbasis bukti (evidence-based policy).

Anthony Giddens (1991) dalam *Modernity and Self-Identity* menekankan bahwa dalam dunia yang kompleks dan bergerak cepat, institusi publik seperti pendidikan memerlukan reflektivitas yang tinggi, yakni kemampuan untuk meninjau ulang diri secara berkelanjutan. Analisis situasi adalah wujud reflektivitas dalam sistem pendidikan yang memastikan respons adaptif terhadap realitas lapangan.

4. Keterlibatan Masyarakat dalam Analisis

Analisis situasi yang efektif tidak dilakukan secara elitis. Partisipasi aktif dari guru, komite sekolah, tokoh masyarakat, dan orang tua sangat krusial. Hal ini selaras dengan gagasan deliberatif dari Jürgen Habermas bahwa ruang publik yang demokratis menuntut dialog yang setara antara negara dan warganya. Dalam konteks pendidikan, partisipasi ini diwujudkan melalui forum musyawarah sekolah, lokakarya pengembangan kurikulum, dan rapat evaluasi triwulan.

E. Sumber Daya Pendidikan dan Pendanaannya

Pengelolaan sumber daya merupakan aspek fundamental dalam tata kelola pendidikan publik. Dalam pendekatan manajemen pendidikan, sumber daya tidak sekadar dipahami sebagai aset teknis, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan pendidikan nasional yang meliputi perluasan akses, peningkatan mutu, dan pemerataan hasil belajar. Aristoteles dalam *Nicomachean Ethics* menyatakan bahwa distribusi sumber daya harus didasarkan pada asas keadilan distributif, yaitu pemberian yang sesuai dengan kebutuhan dan peran individu dalam sistem sosial. Prinsip ini menjadi penting dalam konteks pengelolaan sumber daya pendidikan, terutama di negara dengan keragaman geografis dan sosial seperti Indonesia.

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia dalam pendidikan terdiri dari guru, tenaga kependidikan, pengawas sekolah, dan dosen. Merekalah aktor utama dalam mewujudkan proses pembelajaran yang bermutu dan merata. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen mengatur standar kualifikasi akademik dan kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian yang wajib dimiliki oleh pendidik.

Namun, tantangan distribusi dan peningkatan kompetensi masih menjadi isu besar. Menurut data Kemendikbudristek, terdapat ketimpangan distribusi guru antara wilayah perkotaan dan 3T (terdepan, terluar, tertinggal). Karena itu, program rekrutmen PPPK, Pendidikan Guru Penggerak, dan pengembangan PMM (Platform Merdeka Mengajar) menjadi strategi peningkatan kualitas SDM.

Peter Drucker (2007) dalam *Management Challenges for the 21st Century* menegaskan bahwa manusia adalah aset paling bernilai dalam organisasi. Dalam pendidikan, keberhasilan kebijakan, kurikulum, dan teknologi sangat bergantung pada kompetensi dan motivasi pendidik.

2. Sumber Daya Finansial

Aspek finansial pendidikan mencakup semua pendanaan operasional dan pengembangan pendidikan. Sumber utama berasal dari:

- a. APBN, melalui Dana Alokasi Umum (DAU), Dana Alokasi Khusus Pendidikan (DAK), serta Dana BOS Reguler dan BOS Kinerja.
- b. APBD, yang dialokasikan berdasarkan kebijakan daerah dengan minimal 20 persen dari total belanja. (Peraturan Perundang-undangan, 2003)
- c. Dana Masyarakat, termasuk iuran sukarela dari orang tua melalui komite sekolah, donasi alumni, atau koperasi sekolah.
- d. Kerja Sama Publik-Swasta, seperti Corporate Social Responsibility (CSR), kemitraan dengan dunia usaha untuk SMK, atau pendanaan penelitian oleh sektor industri di perguruan tinggi.

Efisiensi anggaran menjadi prioritas mengingat beban pembiayaan yang semakin besar. Menurut BPK, penyerapan dana BOS oleh sekolah masih menghadapi kendala administratif dan rendahnya kapasitas pengelolaan di tingkat satuan pendidikan. Karena itu, penggunaan sistem digital

seperti ARKAS dan e-RKAS direkomendasikan sebagai langkah transparansi dan efisiensi anggaran.

3. Sumber Daya Teknologi dan Infrastruktur

Kemajuan teknologi informasi telah mendorong transformasi model pembelajaran. LMS (Learning Management System), PMM, Rumah Belajar, dan platform e-learning lokal kini menjadi bagian penting dalam penyampaian materi dan asesmen. Jaringan internet dan perangkat keras (laptop, proyektor, dan server lokal) menjadi prasyarat pembelajaran hybrid dan digitalisasi sekolah.

Namun, distribusi infrastruktur digital masih belum merata. Data Pusdatin menunjukkan bahwa lebih dari 30 persen sekolah di daerah 3T masih mengalami keterbatasan akses internet. Untuk itu, Kemendikbudristek bersama Kominfo menjalankan program bantuan BTS dan perangkat TIK berbasis data spasial.

Socrates pernah berkata bahwa pendidikan adalah “menyalakan api, bukan mengisi bejana.” Dalam konteks abad ke-21, teknologi bukan tujuan, tetapi alat untuk memantik antusiasme belajar dan membangun kapasitas kritis peserta didik. Oleh karena itu, pengadaan teknologi harus diimbangi dengan pelatihan literasi digital bagi guru dan siswa.

4. Sumber Daya Material

Material pembelajaran mencakup buku teks, modul ajar, media visual, alat peraga, serta alat praktik untuk SMK dan laboratorium sekolah. Pengadaan material ini dilakukan melalui SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah) yang memungkinkan satuan pendidikan memilih penyedia barang secara langsung dan transparan.

Namun, permasalahan seperti keterlambatan pengiriman, kurangnya relevansi konten dengan kurikulum lokal, dan kesenjangan kualitas antarpenerbit masih ditemukan. Oleh karena itu, pelibatan guru dalam penyusunan modul ajar berbasis komunitas dan konteks lokal menjadi kunci penguatan kemandirian sekolah.

Strategi Pendanaan Berkelanjutan

Dalam menghadapi tantangan pembiayaan pendidikan, pemerintah dan pemangku kepentingan didorong untuk menerapkan strategi pendanaan yang berkelanjutan dan partisipatif, di antaranya:

1. Diversifikasi Pendapatan: Pemanfaatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) untuk beasiswa daerah, investasi pendidikan vokasi berbasis potensi lokal.
2. Kemitraan CSR dan Filantropi: Keterlibatan sektor swasta dalam pembangunan sekolah, laboratorium, dan penyediaan beasiswa.
3. Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance-Based Budgeting): Pemberian insentif bagi sekolah yang menunjukkan kemajuan dalam mutu pembelajaran dan manajemen.
4. Efisiensi Anggaran: Melalui reformasi digital akuntansi pendidikan, pelatihan bendahara sekolah, dan pengendalian belanja yang tidak langsung berdampak pada mutu pembelajaran.

Sebagaimana ditegaskan oleh Amartya Sen (1999) dalam *Development as Freedom*, pendidikan bukan hanya investasi ekonomi, tetapi prasyarat utama bagi kebebasan dan partisipasi warga negara dalam kehidupan publik. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya pendidikan harus diarahkan untuk memperkuat kapasitas manusia dan membebaskan masyarakat dari ketidakadilan struktural.

F. Good Governance dalam Pendidikan

Good governance atau tata kelola yang baik merupakan kerangka normatif dan praktis dalam penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, partisipatif, akuntabel, responsif, dan adil. Dalam konteks pendidikan publik, prinsip-prinsip good governance sangat krusial karena menyangkut amanah konstitusional negara untuk menjamin hak pendidikan bagi seluruh warga negara. Oleh karena itu, tata kelola pendidikan tidak hanya bertumpu pada efisiensi administratif,

tetapi juga harus memastikan bahwa proses pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan penyelenggaraan layanan dilakukan secara demokratis dan etis.

Konsep tata kelola yang baik dalam filsafat klasik dapat ditemukan dalam pemikiran Confucius, yang menekankan pentingnya *li* (aturan moral) dan *ren* (kemurahan hati) dalam mengatur hubungan sosial dan politik. Dalam *Analects*, ia menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak hanya harus bijak dalam menetapkan aturan, tetapi juga mampu menjadi teladan moral. Dalam pendidikan, ini tercermin dalam figur kepala sekolah yang tidak hanya memimpin administratif, tetapi juga menjadi figur etis dan penggerak komunitas belajar.

Dalam praktik kebijakan publik modern, United Nations Development Programme (UNDP, 1997) merumuskan delapan prinsip *good governance*: partisipasi, supremasi hukum, transparansi, daya tanggap (*responsiveness*), orientasi konsensus, keadilan dan inklusi, efektivitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. Prinsip-prinsip ini relevan dan telah diadaptasi dalam banyak kebijakan pendidikan, baik di tingkat nasional maupun lokal.

1. Partisipasi

Dalam pendidikan publik, partisipasi terwujud melalui pelibatan komite sekolah, tokoh masyarakat, orang tua, dan siswa dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi kebijakan sekolah. Di Indonesia, Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah memberikan legitimasi formal atas peran serta masyarakat dalam pengawasan dan rekomendasi kebijakan anggaran serta peningkatan mutu layanan pendidikan.

Partisipasi dalam pendidikan sejalan dengan gagasan Jürgen Habermas tentang ruang publik deliberatif, di mana kebijakan yang adil hanya mungkin dicapai jika warga terlibat dalam diskusi rasional dan setara. Dalam pendidikan, ini mendorong lahirnya sekolah sebagai komunitas belajar demokratis, bukan sekadar tempat pelaksanaan kurikulum.

2. Transparansi

Transparansi menjadi pilar dalam mencegah penyalahgunaan kewenangan dan meningkatkan kepercayaan publik. Dalam konteks pendidikan, transparansi diwujudkan dalam publikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), laporan realisasi dana BOS melalui sistem e-RKAS, hingga keterbukaan data Rapor Pendidikan yang dikelola oleh Kemendikbudristek.

Montesquieu dalam *The Spirit of the Laws* mengemukakan bahwa kekuasaan yang tidak diawasi akan cenderung menyimpang. Transparansi merupakan instrumen pengawasan horizontal, di mana masyarakat memiliki akses terhadap informasi yang sebelumnya hanya diketahui oleh otoritas sekolah.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam pendidikan merujuk pada pertanggungjawaban kepala sekolah, guru, dan pengelola pendidikan atas penggunaan anggaran, pelaksanaan program, dan hasil pembelajaran. Mekanisme akuntabilitas formal mencakup audit BOS oleh BPK dan Inspektorat Daerah, supervisi pembelajaran oleh pengawas, serta evaluasi oleh dinas pendidikan.

Plato dalam *The Republic* menyatakan bahwa keadilan hanya dapat dicapai jika setiap orang melaksanakan peran dan tanggung jawabnya secara moral. Dalam sistem pendidikan, akuntabilitas bukan sekadar pelaporan teknis, tetapi juga pengakuan atas amanah publik dalam mendidik generasi bangsa.

4. Responsivitas

Pendidikan yang baik harus peka dan responsif terhadap kebutuhan siswa, guru, dan masyarakat. Ini mencakup kemampuan sekolah dalam merespons perubahan sosial, seperti peningkatan kebutuhan pembelajaran digital, dukungan psikososial pasca-pandemi, atau pelayanan inklusi bagi peserta didik berkebutuhan khusus.

Responsivitas juga terwujud dalam pengembangan kurikulum operasional satuan pendidikan (KOSP) yang memungkinkan sekolah menyesuaikan konten pembelajaran dengan konteks lokal, budaya, dan kebutuhan komunitas.

Amartya Sen (1999) dalam *Development as Freedom* menyatakan bahwa pembangunan sejati adalah perluasan pilihan dan kebebasan individu. Pendidikan yang responsif memungkinkan setiap anak meraih potensi dirinya melalui lingkungan belajar yang adaptif, tidak kaku, dan berbasis kebutuhan nyata.

5. Inklusi dan Keadilan

Good governance dalam pendidikan juga menekankan prinsip inklusi sosial, yakni memastikan bahwa semua kelompok, termasuk anak-anak miskin, penyandang disabilitas, dan komunitas adat, mendapat akses pendidikan yang setara. Program Afirmasi Pendidikan Menengah (ADEM), KIP, dan Sekolah Penggerak Inklusif merupakan manifestasi dari komitmen terhadap keadilan distribusi layanan pendidikan.

John Rawls (1971) melalui konsep *justice as fairness* mengingatkan bahwa keadilan dalam kebijakan publik mengharuskan perlindungan terhadap yang paling rentan. Dalam pendidikan, ini berarti alokasi sumber daya dan perhatian yang lebih besar kepada sekolah-sekolah di daerah tertinggal dan siswa dari kelompok marjinal.

G. Desentralisasi dan Devolusi dalam Sistem Pendidikan

Desentralisasi dan devolusi merupakan strategi reformasi tata kelola yang dirancang untuk mendekatkan proses pengambilan keputusan kepada tingkat lokal. Dalam sistem pendidikan, kedua konsep ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, responsivitas, dan akuntabilitas penyelenggaraan layanan pendidikan, serta memberikan ruang partisipasi yang lebih besar bagi masyarakat dan satuan pendidikan.

1. Definisi dan Distingsi Konseptual

Desentralisasi secara umum dipahami sebagai proses transfer kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dalam hal perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan layanan publik. Sementara itu, devolusi merupakan bentuk desentralisasi yang lebih dalam, di mana unit pelaksana di tingkat lokal (termasuk satuan pendidikan) tidak hanya menerima mandat administratif, tetapi juga diberi legitimasi hukum untuk mengambil keputusan secara otonom (Rondinelli et al., 1989).

Dalam perspektif filsafat politik, gagasan distribusi kekuasaan ini selaras dengan prinsip *subsidiarity* yang dikembangkan oleh Thomas Aquinas dan kemudian diadopsi dalam doktrin sosial Katolik. Prinsip ini menyatakan bahwa urusan publik sebaiknya ditangani oleh unit pemerintahan terkecil yang mampu melakukannya secara efektif. Dalam konteks pendidikan, prinsip ini menegaskan pentingnya memperkuat kewenangan sekolah dan komunitas lokal dalam mengelola pendidikan anak-anak mereka.

2. Implementasi Desentralisasi Pendidikan di Indonesia

Di Indonesia, desentralisasi pendidikan dimulai secara formal melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 (dan diperbarui dengan UU No. 23 Tahun 2014) yang mengatur pengalihan sebagian besar fungsi layanan publik ke pemerintah daerah. Dalam bidang pendidikan, pelimpahan ini meliputi kewenangan dalam rekrutmen guru, pengelolaan dana pendidikan, pembangunan infrastruktur sekolah, dan pemantauan pelaksanaan kurikulum.

Salah satu bentuk nyata desentralisasi fiskal adalah program Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana BOS Reguler dialokasikan langsung dari APBN ke rekening sekolah melalui mekanisme berbasis jumlah siswa, sementara BOS Kinerja diberikan kepada sekolah yang menunjukkan capaian indikator mutu dan inovasi pengelolaan. Dengan demikian, sekolah menjadi unit manajerial yang memiliki

otonomi fiskal untuk merencanakan dan mengelola kebutuhan operasional harian.

3. Devolusi dalam Pendidikan: Otonomi Sekolah dan Perguruan Tinggi

Devolusi dalam sistem pendidikan tampak jelas dalam dua domain utama:

- a. Otonomi satuan pendidikan dasar dan menengah, yang diwujudkan melalui Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP). KOSP memberi kewenangan kepada sekolah untuk menyusun kurikulum yang sesuai dengan visi sekolah, karakteristik peserta didik, dan konteks sosial budaya lokal. Hal ini sejalan dengan pendekatan *school-based management*, yang diyakini meningkatkan relevansi, partisipasi, dan akuntabilitas publik (UNESCO, 2017).
- b. Otonomi perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTNBH), yang memungkinkan institusi pendidikan tinggi mengelola keuangannya sendiri, menyusun program akademik, dan menjalin kemitraan internasional tanpa intervensi langsung dari kementerian. PTNBH seperti Universitas Indonesia dan UGM memiliki dewan pengawas, senat akademik, dan kebijakan keuangan tersendiri, selama tetap menjaga prinsip nirlaba dan akuntabilitas publik.

John Stuart Mill dalam *On Liberty* (1998) menekankan bahwa kebebasan institusi sosial diperlukan agar terjadi pembelajaran dan eksperimen sosial. Dalam pendidikan, devolusi otonomi ke sekolah dan universitas memungkinkan adanya inovasi pembelajaran, penguatan karakter lokal, serta pengambilan keputusan yang kontekstual dan demokratis.

4. Tantangan dalam Implementasi Desentralisasi dan Devolusi

Meski secara regulatif desentralisasi dan devolusi telah berjalan, masih terdapat berbagai tantangan implementasi, antara lain:

- a. Kapasitas kelembagaan daerah yang belum merata, termasuk dalam perencanaan, pengelolaan keuangan, dan pengawasan sekolah.
- b. Ketimpangan fiskal antar wilayah, yang menyebabkan kualitas layanan pendidikan sangat bergantung pada kekuatan APBD.
- c. Kurangnya pelatihan dan pendampingan teknis bagi kepala sekolah dan guru dalam menyusun KOSP dan mengelola BOS secara efektif.
- d. Tumpang tindih regulasi antara pusat dan daerah, terutama dalam hal rekrutmen guru, distribusi sarana, dan pelaporan keuangan.

Desentralisasi dan devolusi dalam sistem pendidikan tidak semata-mata merupakan kebijakan administratif, melainkan sebuah langkah politis dan filosofis untuk menguatkan demokrasi lokal dan keadilan sosial. Dengan memberikan otonomi kepada sekolah dan pemerintah daerah, sistem pendidikan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan riil masyarakat. Namun demikian, keberhasilan desentralisasi sangat bergantung pada kesiapan kelembagaan, ketersediaan sumber daya, dan dukungan dari semua aktor pendidikan.

H. Kesimpulan

Struktur organisasi dan manajemen dalam sektor pendidikan publik merupakan fondasi yang tidak terpisahkan dari upaya pencapaian cita-cita bangsa dalam mewujudkan kecerdasan kehidupan masyarakat sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Pendidikan tidak dapat berjalan secara efektif tanpa sistem kelembagaan yang tertata, prinsip tata kelola yang baik, serta pengelolaan sumber daya yang adil dan efisien.

Bab ini menegaskan bahwa struktur birokrasi Pendidikan, mulai dari kementerian hingga satuan Pendidikan, harus dibangun dengan prinsip hierarki fungsional, pembagian peran yang spesifik, dan kepatuhan terhadap aturan hukum. Sejalan

dengan gagasan Max Weber (1947), birokrasi merupakan instrumen rasional-legal yang mampu menjamin stabilitas dan konsistensi pelayanan publik, termasuk pendidikan. Namun, Weber juga mengingatkan tentang bahaya “kekakuan birokrasi”, yang menuntut reformasi manajemen publik agar lebih adaptif dan berorientasi hasil.

Penerapan fungsi-fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengendalian, dan evaluasi, dalam pendidikan memungkinkan terjadinya efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan keselarasan antara kebijakan nasional dan kebutuhan lokal. Ini sejalan dengan ajaran John Dewey (1997a) bahwa pendidikan harus dikaitkan secara erat dengan pengalaman sosial dan realitas konkret peserta didik.

Analisis situasi melalui pendekatan SWOT dan PESTEL menunjukkan bahwa pendidikan publik tidak bisa dikelola dalam ruang hampa, melainkan harus mempertimbangkan dinamika sosial, ekonomi, politik, dan lingkungan. Oleh karena itu, data spasial, masukan komunitas, serta evaluasi berbasis bukti sangat penting dalam menyusun kebijakan yang inklusif dan relevan.

Manajemen sumber daya pendidikan juga menjadi sorotan penting dalam bab ini. Guru, tenaga kependidikan, dana BOS, teknologi, hingga alat peraga merupakan variabel yang menentukan mutu pembelajaran. Seperti ditegaskan oleh Amartya Sen (1999), pembangunan manusia, termasuk pendidikan, merupakan pelepasan dari belenggu keterbatasan. Maka, pengelolaan sumber daya pendidikan harus diarahkan pada perluasan kemampuan dasar warga negara, bukan sekadar pencapaian administratif.

Selain itu, penerapan prinsip-prinsip good governance, partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas, merupakan jantung dari reformasi tata kelola pendidikan. Dengan mengedepankan keterlibatan komite sekolah, pelaporan publik, serta akuntabilitas kepala sekolah, sistem pendidikan dapat tumbuh dalam iklim demokratis dan etis. Hal ini sesuai dengan ajaran Confucius dalam *The Analects*, bahwa pemerintah

yang baik adalah yang mendengarkan rakyatnya dan memimpin dengan keteladanan moral.

Akhirnya, desentralisasi dan devolusi kekuasaan dalam pendidikan merupakan langkah strategis untuk menguatkan demokrasi lokal, mempercepat layanan, serta meningkatkan relevansi kurikulum dengan kebutuhan kontekstual. Baik dalam bentuk BOS Reguler di sekolah maupun otonomi PTNBH di perguruan tinggi, kebijakan ini harus dilandasi oleh prinsip keadilan distributif, seperti ditegaskan Aristoteles dalam *Nicomachean Ethics*, yakni bahwa keadilan berarti memberikan sesuai kebutuhan dan peran setiap individu dalam masyarakat.

Dengan struktur organisasi yang adaptif, sistem manajemen yang transparan, serta desentralisasi yang partisipatif, pendidikan publik dapat menjadi alat transformasi sosial dan kendaraan bagi kemajuan bangsa. Dalam konteks Indonesia, di mana disparitas sosial dan geografis masih lebar, penguatan manajemen sektor publik pendidikan bukanlah pilihan, melainkan sebuah keniscayaan historis dan etis.

BAB 3

KEBIJAKAN PUBLIK DAN PENGARUHNYA TERHADAP BISNIS PUBLIK DALAM PENDIDIKAN

Kebijakan publik merupakan proses sekaligus produk dari interaksi antara negara dan masyarakat dalam mengatur berbagai aspek kehidupan bersama. Dalam sektor pendidikan, kebijakan publik tidak hanya hadir sebagai peraturan administratif, tetapi berfungsi sebagai instrumen utama dalam menjamin hak warga negara atas pendidikan, mengelola sumber daya, serta merespons dinamika sosial dan tantangan global. John Dewey (1997a) menyatakan bahwa pendidikan adalah fungsi sosial dari negara yang tidak netral, tetapi sarat dengan nilai-nilai demokrasi dan kebijakan kolektif.

Dalam konteks ini, kebijakan publik di bidang pendidikan memiliki peran ganda: sebagai kerangka normatif yang mengikat, serta sebagai alat manajerial yang mengarahkan pelaksanaan layanan pendidikan. Kebijakan seperti Kurikulum Merdeka, Dana BOS, Program Indonesia Pintar, hingga Zonasi PPDB menunjukkan bahwa setiap intervensi pemerintah mengandung keputusan strategis yang melibatkan aktor, sumber daya, dan dampak luas terhadap institusi dan warga belajar.

A. Proses Kebijakan Publik dalam Pendidikan

Proses kebijakan publik pada hakikatnya adalah siklus yang berlangsung secara iteratif dan partisipatif, melibatkan tahapan mulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi kebijakan. Model klasik seperti *Policy Cycle* (Howlett & Ramesh, 2003) menguraikan enam tahap yang saling terhubung:

identifikasi masalah, penetapan agenda, formulasi kebijakan, pengambilan keputusan, implementasi, dan evaluasi. Dalam pendidikan, siklus ini harus dilandasi oleh prinsip inklusivitas, keadilan sosial, dan berbasis bukti.

1. Identifikasi Masalah

Tahap awal dalam pembentukan kebijakan adalah pengenalan dan pengakuan terhadap masalah publik. Dalam pendidikan, masalah seperti ketimpangan akses, rendahnya kualitas pembelajaran, minimnya literasi digital, atau kesenjangan hasil belajar antara kota dan desa dapat dikenali melalui laporan pengaduan masyarakat, hasil asesmen nasional, kajian akademik, maupun pengalaman langsung para pelaku pendidikan.

Contoh nyata adalah keluhan orang tua dan kepala sekolah di daerah 3T tentang minimnya guru mata pelajaran esensial. Hal ini mendorong lahirnya kebijakan rekrutmen guru PPPK dan penempatan berbasis afirmasi. Dalam filsafat politik klasik, Aristoteles menekankan pentingnya *practical wisdom* (phronesis) sebagai kepekaan terhadap realitas sosial yang menjadi dasar pertimbangan kebijakan yang baik.

2. Penetapan Agenda

Tidak semua masalah yang diidentifikasi otomatis menjadi kebijakan. Hanya isu yang mendapatkan perhatian luas dari media, masyarakat, dan elite politik yang memiliki peluang masuk dalam *agenda setting*. Kingdon (1995) menyatakan bahwa jendela kebijakan terbuka saat tiga arus bertemu: problem stream, policy stream, dan political stream.

Sebagai contoh, rendahnya skor PISA Indonesia dalam literasi membaca dan matematika membuka ruang untuk reformasi sistemik, termasuk revisi kurikulum dan pembenahan pelatihan guru. Media memainkan peran penting dalam membentuk opini publik dan tekanan politik yang akhirnya mendorong agenda nasional.

3. *Formulasi Kebijakan*

Setelah masalah masuk dalam agenda, tahap berikutnya adalah perumusan kebijakan. Formulasi dilakukan oleh pemerintah pusat (seperti Kemendikbudristek) melalui konsultasi publik, forum rembug nasional pendidikan, penyusunan naskah akademik, hingga uji publik. Alternatif kebijakan dianalisis dari aspek efisiensi, efektivitas, dampak sosial, dan kelayakan implementasi.

Misalnya, dalam merespons disparitas akses pendidikan, kebijakan zonasi PPDB dibandingkan dengan sistem seleksi prestasi dan afirmasi. Di sinilah pentingnya evidence-based policy, seperti diusulkan oleh Amartya Sen (1999), bahwa kebijakan yang baik harus bertolak dari bukti, bukan hanya asumsi normatif.

4. *Pengambilan Keputusan*

Keputusan kebijakan diambil oleh otoritas resmi, seperti Menteri Pendidikan, kepala daerah, atau kepala dinas. Proses ini tidak selalu linier, karena dipengaruhi oleh pertimbangan politik, negosiasi antar pemangku kepentingan, serta keterbatasan anggaran.

Contohnya, keputusan menerapkan Kurikulum Merdeka sebagai opsi nasional mempertimbangkan masukan dari DPR, ormas pendidikan, guru, serta hasil uji coba di sekolah penggerak. Proses deliberatif ini mencerminkan prinsip yang digagas Habermas (1984), bahwa legitimasi kebijakan publik harus bersumber dari diskusi rasional dan terbuka.

5. *Implementasi Kebijakan*

Tahap implementasi adalah ujian nyata dari efektivitas kebijakan. Kebijakan pendidikan seperti Dana BOS, Kurikulum Merdeka, atau Program Indonesia Pintar dilaksanakan oleh aktor lapangan: kepala sekolah, guru, dinas pendidikan, serta lembaga pendukung seperti Pusdatin dan Balai Guru Penggerak.

Namun, tantangan dalam implementasi sering kali muncul karena kapasitas teknis yang terbatas, infrastruktur yang tidak merata, atau interpretasi kebijakan yang beragam. Lipsky (1980) menyebut aktor lapangan sebagai *street-level bureaucrats* yang memiliki otonomi tinggi dalam pelaksanaan kebijakan, sehingga hasil kebijakan sangat tergantung pada kesiapan dan komitmen mereka.

6. *Evaluasi Kebijakan*

Evaluasi adalah proses reflektif yang menilai apakah kebijakan telah mencapai tujuannya. Evaluasi dilakukan oleh BPK, Bappenas, Balitbangdikbud, dan mitra independen. Metode evaluasi bisa bersifat kuantitatif (misalnya tracking partisipasi siswa miskin penerima PIP) maupun kualitatif (kajian persepsi kepala sekolah tentang pelatihan guru).

Evaluasi Program Indonesia Pintar menunjukkan peningkatan partisipasi sekolah di daerah miskin, namun juga mengungkap masalah pencairan dana yang lambat. Evaluasi semacam ini sejalan dengan gagasan John Rawls (1971) tentang *reflective equilibrium*, yakni bahwa keadilan kebijakan diuji bukan hanya dari niat awal, tetapi dari hasil riil dan dampaknya terhadap kelompok rentan.

B. Dampak Kebijakan terhadap Kinerja Sektor Pendidikan Publik

Kebijakan publik dalam pendidikan memiliki konsekuensi langsung terhadap cara sekolah beroperasi, bagaimana layanan diberikan, serta bagaimana masyarakat mengakses dan merasakan manfaat pendidikan. Sebagaimana ditegaskan oleh Friedrich Hayek (1944), kebijakan tidak hanya dinilai dari niat pembuatannya, melainkan dari efek aktual yang muncul dalam sistem dan masyarakat. Oleh karena itu, pengukuran dampak kebijakan menjadi penting dalam mengevaluasi seberapa jauh kebijakan publik berkontribusi pada efektivitas layanan pendidikan.

1. Efisiensi Operasional

Salah satu tujuan utama kebijakan pendidikan adalah meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Implementasi platform Merdeka Mengajar, Sistem Informasi Manajemen Sekolah (SIM Sekolah), dan e-RKAS memungkinkan digitalisasi proses administratif, seperti penyusunan anggaran, pelaporan BOS, hingga penyimpanan dokumen pembelajaran.

Menurut Laporan Kemendikbudristek, digitalisasi administrasi sekolah berhasil menghemat waktu pelaporan hingga 40% dibandingkan sistem manual. Di sisi lain, kebijakan zonasi PPDB menurunkan beban biaya transportasi siswa dan mengurangi konsentrasi murid dari kelompok ekonomi menengah atas di sekolah unggulan, sesuai prinsip keadilan distributif seperti yang dijelaskan oleh Aristoteles dalam *Politics*.

2. Efektivitas Pelayanan Publik

Efektivitas layanan pendidikan bergantung pada kemampuan kebijakan untuk menjawab kebutuhan nyata masyarakat. Dalam hal ini, Musrenbang Pendidikan dan Forum Konsultasi Publik (FKP) di banyak daerah memungkinkan warga menyampaikan aspirasi terkait kekurangan guru, kebutuhan unit sekolah baru, atau program kesetaraan.

UNESCO (2022) mencatat bahwa kebijakan pendidikan yang melibatkan masyarakat dalam perencanaan menghasilkan program yang lebih tepat sasaran dan meningkatkan rasa memiliki warga terhadap institusi pendidikan. Misalnya, usulan masyarakat di Musrenbang Kabupaten Lombok Timur tentang pembangunan sekolah menengah di daerah terpencil berhasil masuk dalam rencana kerja daerah dan direalisasikan dalam waktu dua tahun.

3. Akuntabilitas dan Transparansi

Transparansi anggaran menjadi indikator utama tata kelola yang baik. Sistem pelaporan BOS Online, e-RKAS, dan platform SIRUP (Sistem Informasi Rencana Umum

Pengadaan) memberi akses luas kepada masyarakat untuk memantau penggunaan dana pendidikan.

Bertot, Jaeger, dan Grimes (2010) menunjukkan bahwa keterbukaan informasi anggaran berbasis teknologi dapat meningkatkan akuntabilitas publik dan menurunkan potensi penyimpangan. Dengan demikian, sekolah tidak hanya bertanggung jawab kepada pemerintah, tetapi juga kepada publik sebagai pemangku kepentingan utama. Praktik ini sejalan dengan pemikiran Hannah Arendt (1998) mengenai pentingnya ruang publik yang transparan sebagai dasar kepercayaan sosial.

4. *Responsivitas terhadap Kebutuhan Masyarakat*

Kebijakan Kurikulum Merdeka dan penyusunan Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) memberi kewenangan kepada sekolah untuk mengadaptasi materi dan metode pembelajaran berdasarkan karakteristik peserta didik dan potensi lokal.

Sebagai contoh, sekolah-sekolah di Nusa Tenggara Timur menyisipkan modul pembelajaran berbasis kelautan, sedangkan sekolah adat di Kalimantan menekankan literasi budaya Dayak. Responsivitas semacam ini mendukung filsafat pendidikan Dewey (1997a), yang menekankan bahwa kurikulum harus relevan dengan pengalaman dan konteks siswa agar memiliki nilai guna sosial.

5. *Kualitas SDM dan Pengembangan Kapasitas*

Kebijakan seperti Program Guru Penggerak, Pelatihan Microteaching Daring, dan seleksi CPNS berbasis kompetensi dirancang untuk meningkatkan kualitas guru sebagai agen utama perubahan pendidikan.

Evaluasi internal Kemendikbudristek menunjukkan bahwa guru penggerak lebih aktif dalam inovasi pembelajaran, penguatan komunitas guru, dan praktik reflektif. Sen (1999) menyatakan bahwa kualitas manusia adalah fondasi dari kebebasan substantif. Maka, peningkatan kualitas pendidik tidak hanya meningkatkan performa siswa,

tetapi juga membebaskan mereka dari batasan struktural ketidaktahuan dan keterbatasan kemampuan.

6. Dampak Sosial dan Ekonomi

Kebijakan pendidikan memiliki dampak jangka panjang terhadap mobilitas sosial dan pertumbuhan ekonomi. Program Kartu Indonesia Pintar Kuliah (KIP-K), Bidikmisi, dan LPDP memberikan akses pendidikan tinggi kepada siswa dari keluarga prasejahtera.

Badan Pusat Statistik mencatat bahwa penerima Bidikmisi menunjukkan tingkat penyelesaian studi yang tinggi dan peluang kerja lebih besar dibandingkan rekan seangkatannya. Ini menunjukkan peran pendidikan sebagai *equalizer*, yang mengurangi pengaruh latar belakang ekonomi terhadap kesempatan hidup. Konsep ini paralel dengan *veil of ignorance* dalam pemikiran John Rawls (1971), di mana keadilan sejati mensyaratkan kesetaraan akses pada titik awal kehidupan sosial.

C. Analisis dan Implementasi Kebijakan dalam Pendidikan

Analisis dan implementasi merupakan dua dimensi integral dari siklus kebijakan publik. Analisis kebijakan (*policy analysis*) berfungsi sebagai fondasi rasional dalam perumusan keputusan publik, sedangkan implementasi kebijakan (*policy implementation*) adalah proses operasionalisasi kebijakan agar memberikan dampak nyata kepada masyarakat. Dalam bidang pendidikan, hubungan antara analisis dan implementasi menjadi sangat penting, mengingat kompleksitas konteks lokal, keberagaman pelaku pendidikan, dan dinamika sosial-ekonomi yang memengaruhi pelaksanaan di lapangan.

Menurut William N. Dunn (2018), analisis kebijakan adalah kegiatan intelektual yang berusaha memberikan argumen terbaik dalam menjawab masalah publik, berdasarkan data, evaluasi dampak, dan eksplorasi alternatif. Sedangkan implementasi, sebagaimana dijelaskan oleh Mazmanian dan Sabatier (1989), merupakan proses politik dan administratif yang

merealisasikan tujuan kebijakan melalui mekanisme kelembagaan dan tindakan konkret.

D. Peran Analisis Kebijakan dalam Pendidikan

Analisis kebijakan pendidikan dilakukan oleh berbagai pihak seperti Bappenas, Balitbang Kemendikbudristek, lembaga riset independen, hingga universitas. Tujuannya adalah memberikan rekomendasi berbasis data terhadap isu-isu strategis seperti:

1. Ketimpangan akses pendidikan dasar,
2. Penurunan capaian literasi dan numerasi,
3. Distribusi guru yang tidak merata,
4. Kebutuhan penyusunan kurikulum kontekstual,
5. Atau percepatan transformasi digital sekolah.

Contoh konkret adalah kajian nasional tentang literasi digital peserta didik pada 2021. Hasil kajian tersebut mengungkapkan kesenjangan signifikan antara akses perangkat dan kemampuan literasi digital siswa di kota besar dan daerah pinggiran. Berdasarkan analisis tersebut, pemerintah merumuskan kebijakan Transformasi Digital Pendidikan, yang meliputi pelatihan guru berbasis TIK, pengembangan konten digital kurikulum, serta pengadaan Chromebook melalui SIPLah.

Dalam filsafat politik klasik, Plato dalam *The Republic* mengingatkan pentingnya pemimpin sebagai “penjaga kebenaran” yang bertindak berdasarkan akal dan kebijaksanaan, bukan sekadar kekuasaan. Dalam kebijakan pendidikan, ini menuntut bahwa setiap kebijakan harus berasal dari pertimbangan yang rasional dan bukan reaktif terhadap tekanan politik semata.

E. Tantangan dan Strategi Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan pendidikan adalah fase paling menentukan keberhasilan reformasi pendidikan. Namun, pelaksanaannya sangat bergantung pada:

1. Kapasitas kelembagaan dan pelaksana, terutama guru, kepala sekolah, dan dinas pendidikan;
2. Ketersediaan sumber daya, termasuk anggaran, SDM, dan sarana-prasarana;
3. Konteks sosial-politik lokal, seperti dukungan masyarakat, kultur sekolah, atau resistensi terhadap perubahan.

Sebagai contoh, implementasi kebijakan sekolah inklusif yang sudah digariskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 70 Tahun 2009 sering terhambat oleh belum adanya pelatihan guru tentang diferensiasi pembelajaran dan kurangnya tenaga pendamping khusus (GPK) di banyak daerah.

Studi oleh Lipsky (1980) tentang *street-level bureaucracy* menunjukkan bahwa pelaksana kebijakan di tingkat bawah memiliki otonomi besar dalam menafsirkan kebijakan. Maka dari itu, keberhasilan implementasi tidak hanya soal aturan yang baik, tetapi juga sejauh mana pelaksana memiliki pemahaman, motivasi, dan sumber daya untuk menjalankan kebijakan.

F. Hubungan Analisis dan Implementasi: Sebuah Dialektika

Analisis dan implementasi bukan dua dunia yang terpisah, melainkan saling terkoneksi dan memengaruhi satu sama lain. Kebijakan yang dirancang tanpa mempertimbangkan kondisi implementasi cenderung gagal di lapangan. Sebaliknya, implementasi yang tidak didukung oleh kajian mendalam akan menghasilkan distorsi atau inefisiensi.

Contoh dialektika tersebut dapat ditemukan dalam proses reformasi zonasi PPDB. Analisis awal bertujuan mendorong keadilan akses dan menghapus stigma sekolah favorit. Namun, pada tahap implementasi, muncul persoalan seperti keterbatasan sekolah negeri di kawasan tertentu atau manipulasi data domisili. Evaluasi kemudian menghasilkan revisi kebijakan zonasi menjadi lebih fleksibel dengan skema afirmasi, perpindahan tugas, dan jalur prestasi.

Dalam kerangka filsafat publik, Hannah Arendt (1998) menekankan pentingnya ruang publik dan partisipasi dalam tindakan kolektif. Maka, keberhasilan implementasi kebijakan

dalam pendidikan juga bergantung pada kolaborasi antara negara, pelaksana, dan warga sebagai mitra sejajar.

G. Reformasi Kebijakan di Sektor Pendidikan Publik

Reformasi kebijakan dalam sektor pendidikan publik merupakan suatu keniscayaan dalam menghadapi kompleksitas zaman yang ditandai oleh perubahan sosial, revolusi teknologi, serta dinamika globalisasi. Reformasi ini bertujuan membentuk tata kelola pendidikan yang adaptif, efisien, transparan, dan berorientasi pada hasil. Dalam konteks kebijakan publik, reformasi berarti serangkaian intervensi yang terstruktur dan berkelanjutan, yang tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga politis, filosofis, dan normatif. John Rawls (1971) menyatakan bahwa keadilan sosial dalam sebuah institusi publik tidak dapat terwujud tanpa struktur dasar yang adil, termasuk dalam sistem pendidikan.

1. Penataan Struktur Organisasi

Restrukturisasi kelembagaan di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) mencerminkan upaya integrasi vertikal dan horizontal antardivisi yang sebelumnya bekerja secara terpisah. Misalnya, penggabungan fungsi riset ke dalam direktorat pendidikan tinggi serta integrasi urusan kebudayaan ke dalam satu payung kelembagaan menandai pergeseran dari model birokrasi sektoral ke model kolaboratif (*integrated governance*). Penataan ini selaras dengan gagasan Max Weber (1947) tentang perlunya reformasi birokrasi untuk mengurangi tumpang tindih kewenangan dan mendorong rasionalisasi kerja dalam lembaga publik.

2. Reformasi Prosedur Pelayanan

Penyederhanaan prosedur teknis seperti petunjuk teknis BOS, juknis program sekolah penggerak, dan dokumen kurikulum operasional sekolah (KOSP) menjadi bagian dari reformasi pelayanan publik berbasis pendekatan *lean governance*. Prosedur yang sebelumnya rumit dan

birokratis kini dikonversi menjadi sistem daring yang mudah dipahami dan diakses oleh satuan pendidikan.

Revisi regulasi seperti Permendikbud No. 6 Tahun 2021 tentang BOS Reguler menekankan fleksibilitas penggunaan anggaran berdasarkan kebutuhan riil sekolah. Ini mencerminkan gagasan Friedrich Hayek (1944) tentang pentingnya memberikan kebebasan dan kewenangan kepada pelaku lapangan, karena mereka yang paling tahu situasi konkret yang dihadapi.

3. *Sistem Manajemen Kinerja Pendidikan*

Pengembangan sistem *e-Kinerja* untuk guru dan kepala sekolah merupakan upaya untuk menstandarkan dan memonitor pencapaian kinerja aparatur pendidikan secara objektif, terukur, dan akuntabel. Sistem ini tidak hanya mengukur kehadiran atau kegiatan administratif, tetapi juga proses dan hasil pembelajaran.

Menurut hasil evaluasi oleh Direktorat GTK Kemendikbudristek, *e-Kinerja* mempermudah penilaian berbasis portofolio dan catatan harian guru dalam melaksanakan pembelajaran diferensiatif. Hal ini sejalan dengan pandangan Peter Drucker (2007) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja di sektor publik seharusnya tidak hanya berorientasi pada output kuantitatif, tetapi juga pada peningkatan nilai dan dampak sosial.

4. *Inovasi Teknologi Informasi dan Komunikasi*

Transformasi digital menjadi pilar penting dalam reformasi pendidikan. Portal seperti Rapor Pendidikan, SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah), dan Dashboard Pusdatin menghadirkan data terbuka yang dapat diakses publik untuk tujuan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Data ini memungkinkan pemerintah pusat dan daerah merumuskan kebijakan lebih presisi dan transparan.

UNESCO (2021) menekankan bahwa digitalisasi tata kelola pendidikan bukan hanya soal teknologi, tetapi juga perubahan budaya birokrasi, dari yang sebelumnya tertutup

dan hirarkis menuju model yang terbuka dan partisipatif. Arendt (1998) menekankan pentingnya *public realm* sebagai ruang bersama di mana tindakan dan transparansi menjadi dasar legitimasi kekuasaan.

5. *Pelibatan Masyarakat sebagai Subjek Kebijakan*

Reformasi yang efektif harus melibatkan warga sebagai *co-producers* kebijakan, bukan hanya sebagai penerima manfaat. Pembentukan dan penguatan komite sekolah, forum guru, dan musyawarah pendidikan desa merupakan wujud dari pendekatan deliberatif yang memungkinkan komunitas pendidikan berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kebijakan.

Keterlibatan ini menjadi realisasi praksis dari teori *deliberative democracy* yang dikembangkan oleh Jürgen Habermas (1984), bahwa legitimasi kebijakan publik hanya mungkin dicapai jika terdapat proses komunikasi rasional yang terbuka dan setara antara negara dan warganya. Dalam praktiknya, partisipasi publik juga ditunjukkan melalui keterlibatan guru dan kepala sekolah dalam uji publik RPP Kurikulum Merdeka dan penyesuaian muatan lokal berbasis budaya setempat.

Contoh Nyata Reformasi Pendidikan

Beberapa reformasi konkret yang sedang dan telah berlangsung dalam sistem pendidikan Indonesia antara lain:

1. Digitalisasi sekolah dan kurikulum adaptif, seperti implementasi Kurikulum Merdeka yang memungkinkan sekolah mengembangkan kurikulum berbasis potensi dan kebutuhan peserta didik;
2. Otonomi universitas melalui skema PTNBH (Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum), yang memberi ruang lebih luas bagi universitas untuk berinovasi, bekerja sama dengan dunia usaha, dan menyusun kebijakan akademik secara mandiri;
3. Transformasi dana bantuan operasional, dari skema berbasis jumlah siswa menjadi kombinasi antara jumlah siswa dan indikator kinerja serta kebutuhan sekolah, seperti indeks

kemahalan wilayah, rasio guru, dan tingkat partisipasi masyarakat.

Ketiga contoh tersebut mencerminkan *new public governance paradigm* yang tidak hanya mengandalkan kontrol birokratis, tetapi juga menggabungkan prinsip-prinsip manajemen strategis, partisipasi masyarakat, dan inovasi kelembagaan. Reformasi seperti ini berpotensi menggeser fokus sistem pendidikan dari orientasi administratif ke arah *public value creation* sebagaimana diajukan oleh Moore (1995).

H. Kesimpulan

Bab ini telah menguraikan secara mendalam bagaimana kebijakan publik memengaruhi arah, kualitas, dan efisiensi bisnis publik dalam sektor pendidikan. Dalam tatanan negara modern, pendidikan tidak dapat dilepaskan dari proses politik dan administrasi negara. Kebijakan publik menjadi instrumen normatif sekaligus strategis yang menentukan alokasi sumber daya, bentuk layanan, serta mekanisme akuntabilitas dalam sistem pendidikan.

Proses kebijakan publik dalam pendidikan bukanlah kegiatan teknokratik semata, melainkan merupakan dialektika antara kepentingan masyarakat, kapasitas negara, dan dinamika sosial. Tahapan yang dimulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi kebijakan menggambarkan bahwa pendidikan adalah sektor yang sangat kompleks, sehingga memerlukan desain kebijakan yang partisipatif, adaptif, dan berbasis bukti. Sebagaimana ditegaskan oleh Dunn (2018), keberhasilan kebijakan sangat tergantung pada sejauh mana ia menjawab kebutuhan konkret warga dan seberapa konsisten implementasinya di lapangan.

Dalam konteks Indonesia, kebijakan seperti Kurikulum Merdeka, BOS berbasis kebutuhan, dan Rapor Pendidikan menunjukkan upaya serius negara dalam mereformasi sistem pendidikan ke arah yang lebih responsif dan efisien. Namun demikian, kebijakan hanya akan bermakna apabila implementasinya selaras dengan desain dan didukung oleh

kapasitas pelaksana di lapangan. Lipsky (1980) menyebut bahwa kebijakan sejatinya “dihidupkan” oleh birokrat tingkat bawah seperti guru dan kepala sekolah yang berinteraksi langsung dengan masyarakat. Maka, pelibatan pelaksana dalam tahap perumusan kebijakan menjadi penting untuk menjamin kelayakan operasional di lapangan.

Reformasi kebijakan publik pendidikan juga harus dilihat dari aspek filosofis. Aristoteles (1998) dalam *Politics* menegaskan bahwa tujuan dari negara adalah untuk membentuk warga negara yang baik, dan pendidikan adalah sarana utama untuk mencapainya. Hal ini paralel dengan gagasan John Dewey (1997a), bahwa pendidikan merupakan instrumen utama demokratisasi dan pembentukan kepribadian sosial. Oleh sebab itu, kebijakan publik dalam pendidikan tidak hanya harus adil secara prosedural, tetapi juga harus adil secara substantif, yakni membuka ruang bagi setiap warga untuk tumbuh sebagai manusia yang utuh.

Lebih lanjut, pergeseran paradigma dari *government to governanc* yang menekankan kolaborasi, partisipasi, dan transparansi menjadi fondasi penting dalam desain kebijakan pendidikan masa depan. Sebagaimana dikatakan oleh Moore (1995), kebijakan sektor publik yang baik harus menciptakan nilai publik (*public value*) dan membangun kepercayaan antara negara dan masyarakat. Inilah yang coba diwujudkan melalui keterlibatan komite sekolah, uji publik kebijakan kurikulum, serta pelaporan anggaran berbasis sistem digital yang transparan.

Evaluasi atas dampak kebijakan publik dalam pendidikan juga menunjukkan hasil yang beragam. Di satu sisi, digitalisasi dan desentralisasi memberikan keleluasaan kepada sekolah dan daerah untuk menyesuaikan layanan pendidikan dengan kebutuhan lokal. Namun di sisi lain, disparitas sumber daya dan kapasitas antara daerah masih menjadi tantangan besar dalam pemerataan mutu layanan. Maka dari itu, kebijakan publik harus disertai dengan evaluasi berkelanjutan dan koreksi adaptif untuk menjaga keberlanjutan dan relevansinya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik dalam sektor pendidikan tidak hanya mengatur hal-hal administratif, tetapi turut membentuk wajah keadilan sosial, mobilitas antar-generasi, dan kohesi sosial di masa depan. Reformasi kebijakan harus terus dikawal dengan refleksi filosofis, data empirik, serta partisipasi masyarakat agar sistem pendidikan Indonesia benar-benar menjadi kendaraan transformasi bangsa.

BAB 4

AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI DI SEKTOR PUBLIK DALAM PENDIDIKAN

Dalam tata kelola di pemerintahan era modern di manapun saat ini, *akuntabilitas* dan *transparansi* merupakan dua prinsip utama yang tidak dapat dipisahkan dalam praktik administrasi publik. Keduanya membentuk fondasi etis dan operasional dari pemerintahan yang demokratis, responsif, dan berpihak pada kepentingan masyarakat. Di sektor pendidikan, prinsip-prinsip ini menjadi kian krusial mengingat kompleksitas pengelolaan sistem pendidikan nasional yang melibatkan jutaan siswa, guru, sekolah, dan dana publik dalam jumlah besar.

Akuntabilitas (*accountability*) dalam konteks ini merujuk pada kewajiban semua pelaksana layanan publik Pendidikan, dari kementerian hingga kepala sekolah, untuk menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan menerima evaluasi atas tindakan, penggunaan anggaran, dan hasil kinerja mereka. Sementara itu, transparansi (*transparency*) mencakup ketersediaan dan aksesibilitas informasi publik terkait kebijakan, keuangan, kinerja, dan proses pengambilan keputusan di bidang pendidikan.

Menurut Mulgan (2000), akuntabilitas bukan sekadar kewajiban teknis, tetapi sebuah hubungan sosial-politik antara yang diberi wewenang dengan pihak yang memberikan mandate, dalam hal ini, warga negara sebagai pemilik sah sistem pendidikan publik. Senada dengan itu, Fraser (2009) menegaskan bahwa akuntabilitas adalah prasyarat keadilan prosedural dalam sistem demokratis, di mana setiap institusi wajib terbuka terhadap kritik dan evaluasi.

Pentingnya akuntabilitas dalam sektor pendidikan telah lama ditegaskan dalam pemikiran filsafat politik klasik. Plato dalam *The Republic* (1991) memperingatkan bahwa kekuasaan tanpa pengawasan akan melahirkan tirani. Karenanya, pengelola negara dan pendidik harus menjadi penjaga kebenaran yang terus diaudit oleh akal budi dan publik. Sementara itu, Aristoteles dalam *Politics* (1998) menempatkan pendidikan sebagai urusan polis yang paling strategis, dan oleh karena itu harus dikelola secara terbuka, adil, dan berdasarkan prinsip pertanggungjawaban kepada rakyat.

Dalam praktiknya, sistem pendidikan di Indonesia telah mengadopsi berbagai mekanisme akuntabilitas dan transparansi, seperti pelaporan dana BOS melalui BOS Online, sistem pelaporan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (e-RKAS), pengawasan publik melalui aplikasi SIPLah, serta pemantauan mutu melalui Rapor Pendidikan dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Namun, seperti dicatat dalam laporan *Transparency International* (2014), masih terdapat tantangan serius dalam bentuk rendahnya keterlibatan publik, akses terbatas terhadap informasi anggaran, dan lemahnya pengawasan terhadap korupsi dalam pengadaan barang dan jasa pendidikan.

Upaya memperkuat akuntabilitas pendidikan juga sejalan dengan dorongan global dari lembaga seperti UNESCO dan World Bank. Laporan *Reimagining Our Futures Together* (UNESCO, 2021) menyerukan agar setiap sistem pendidikan didesain ulang berdasarkan prinsip keadilan, keterbukaan, dan partisipasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan bukan hanya ruang transfer pengetahuan, tetapi juga arena pembentukan moralitas publik yang hanya dapat berjalan dalam ekosistem yang transparan dan bertanggung jawab.

Di Indonesia, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa pengelolaan pendidikan merupakan kewajiban negara yang harus dilaksanakan secara efektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan moral. Pemerintah daerah, sekolah, dan satuan pendidikan diwajibkan menyusun laporan penggunaan anggaran secara

berkala, dan membuka akses informasi tersebut kepada masyarakat melalui berbagai kanal.

Membangun sistem pendidikan yang akuntabel dan transparan juga berarti membangun budaya kepercayaan (*trust culture*) antara negara dan warganya. Sebagaimana ditekankan oleh Jürgen Habermas (1984) dalam *The Theory of Communicative Action*, tindakan sosial yang sah hanya dapat berlangsung ketika terdapat komunikasi yang rasional, terbuka, dan simetris antara institusi publik dan warga negara.

Dengan demikian, bab ini akan mengulas secara sistematis dimensi akuntabilitas dan transparansi dalam sektor publik pendidikan. Mulai dari konsep teoritis, bentuk implementasi di Indonesia, hingga tantangan struktural dan budaya yang masih menghambat terwujudnya tata kelola pendidikan yang bersih, efisien, dan demokratis. Penekanan akan diberikan pada bagaimana prinsip-prinsip ini dapat memperkuat kepercayaan masyarakat, meningkatkan efektivitas kebijakan pendidikan, serta mendorong partisipasi warga dalam proses pendidikan sebagai bagian dari hak sipil dan politik mereka.

A. Akuntabilitas di Sektor Pendidikan

1. Definisi dan Signifikansi

Akuntabilitas dalam sektor pendidikan merupakan prinsip fundamental dalam tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), khususnya pada pelayanan publik yang sangat strategis seperti pendidikan. Dalam konteks ini, akuntabilitas tidak hanya dimaknai sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai tanggung jawab moral dan sosial institusi pendidikan terhadap pemangku kepentingan, siswa, orang tua, masyarakat, dan negara, atas setiap kebijakan, tindakan, dan hasil yang dicapai.

Menurut Bovens, Goodin, dan Schillemans (2014), akuntabilitas publik adalah “relasi institusional di mana aktor bertanggung jawab kepada forum atas tindakannya, menjelaskan dan dipertanyakan, dan menerima konsekuensi jika diperlukan.” Dalam ranah pendidikan, aktor yang

dimaksud mencakup Kementerian Pendidikan, Dinas Pendidikan, kepala sekolah, guru, dan rektor perguruan tinggi. Mereka wajib mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya publik dan capaian hasil pembelajaran secara terbuka.

Pemikiran Aristoteles dalam *Politics* (1998) menekankan bahwa penguasa hanya sah sejauh dia dapat dipertanggungjawabkan kepada rakyat yang dilayani. Dalam hal ini, pengelola lembaga pendidikan publik adalah perpanjangan tangan dari negara untuk mendistribusikan keadilan melalui pendidikan, dan karenanya harus bersifat terbuka dan responsif terhadap evaluasi publik.

2. Elemen Utama Akuntabilitas Pendidikan

a. Transparansi

Transparansi merupakan syarat awal dari akuntabilitas. Informasi tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan harus tersedia bagi publik. Dalam konteks Indonesia, Permendikbud No. 6 Tahun 2021 mewajibkan sekolah untuk mempublikasikan penggunaan dana BOS melalui papan pengumuman sekolah atau situs daring. Hal ini memungkinkan masyarakat untuk mengetahui dan menilai pemanfaatan dana secara tepat.

b. Tanggung Jawab

Akuntabilitas juga mengandung unsur tanggung jawab personal dan institusional. Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen mutu dan capaian kinerja lembaga, sedangkan guru bertanggung jawab atas hasil belajar siswa. Lipsky (1995), dalam *Street-Level Bureaucracy*, menegaskan bahwa aktor garis depan (guru, kepala sekolah) adalah penentu kebijakan yang sesungguhnya, karena merekalah yang berinteraksi langsung dengan warga (dalam hal ini peserta didik dan orang tua).

c. Keterlibatan Masyarakat

Partisipasi aktif masyarakat merupakan penyeimbang kekuasaan dalam birokrasi pendidikan. Komite sekolah, forum orang tua-murid, dan musyawarah warga sekolah berperan sebagai forum deliberatif untuk mengevaluasi program, mengusulkan perbaikan, serta menjaga transparansi dan integritas lembaga pendidikan. Sebagaimana dinyatakan oleh Habermas (1984), legitimasi kebijakan publik hanya dapat diperoleh melalui ruang diskursus publik yang terbuka dan rasional.

3. Dampak Akuntabilitas Pendidikan

Akuntabilitas yang baik berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan pendidikan. Di antaranya:

- a. Meningkatkan kepercayaan publik: Sekolah yang terbuka dalam pengelolaan anggaran dan capaian kinerja akan mendapatkan kepercayaan lebih besar dari masyarakat.
- b. Mengurangi potensi korupsi: Ketika masyarakat terlibat dalam pengawasan, potensi penyalahgunaan dana pendidikan, seperti BOS, DAK Fisik, dan PIP, dapat ditekan secara signifikan (Transparency International, 2014).
- c. Meningkatkan performa lembaga: Institusi pendidikan yang diawasi publik cenderung lebih disiplin dalam pelaporan, dokumentasi, dan pencapaian target mutu.
- d. Mendorong inovasi: Akuntabilitas berbasis hasil mendorong kepala sekolah dan guru untuk berinovasi dalam strategi pengajaran dan manajemen sekolah agar mencapai indikator performa yang ditetapkan.

4. Mekanisme Akuntabilitas dalam Sistem Pendidikan

Akuntabilitas di sektor pendidikan Indonesia diimplementasikan melalui sejumlah instrumen formal, di antaranya:

- a. Audit keuangan: Dana BOS diaudit oleh Inspektorat Jenderal Kemendikbudristek, BPKP, dan auditor independen daerah.

- b. Pelaporan digital: e-RKAS dan ARKAS (aplikasi laporan keuangan sekolah) digunakan untuk mencatat realisasi anggaran secara elektronik dan real-time.
- c. Rapor Pendidikan dan SPMI: Memberikan data performa sekolah dalam bidang literasi, numerasi, dan iklim belajar.
- d. Musrenbang pendidikan: Warga dan pemangku kepentingan dapat menyampaikan kebutuhan dan evaluasi dalam forum perencanaan tingkat desa, kecamatan, hingga kota/kabupaten.
- e. Evaluasi program transformasi: Misalnya, dalam *Program Sekolah Penggerak*, capaian pembelajaran dilaporkan melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan dievaluasi oleh dinas dan masyarakat.

Contoh Praktik Baik

Sekolah penggerak yang mengikuti model akuntabilitas berbasis data telah mempublikasikan laporan capaian melalui indikator seperti rerata peningkatan nilai Asesmen Nasional, tingkat kehadiran siswa, dan keterlibatan orang tua. Di beberapa provinsi, seperti DI Yogyakarta dan Jawa Tengah, sekolah menyelenggarakan *open house akuntabilitas publik*, di mana kepala sekolah dan guru menjelaskan pelaksanaan kurikulum, anggaran, serta hasil belajar secara terbuka kepada masyarakat.

B. Pengukuran Kinerja dan Evaluasi di Pendidikan

1. Konsep dan Relevansi

Dalam sistem pendidikan publik yang kompleks dan terdesentralisasi, pengukuran kinerja (*performance measurement*) dan evaluasi (*evaluation*) merupakan elemen vital untuk menjamin bahwa setiap kebijakan, program, dan penggunaan sumber daya publik benar-benar menghasilkan manfaat nyata bagi peserta didik. Sebagaimana dikemukakan oleh Moore (1995) dalam *Creating Public Value*, institusi publik seperti sekolah dan universitas wajib menunjukkan nilai publik (*public value*) dari setiap tindakannya melalui indikator yang terukur dan evaluasi yang sistematis.

Akuntabilitas dalam pengukuran kinerja pendidikan juga disoroti oleh Sen (1999) dalam *Development as Freedom*, yang menekankan pentingnya transparansi dan partisipasi dalam memastikan bahwa lembaga negara tidak hanya melaksanakan mandatnya, tetapi juga benar-benar meningkatkan kemampuan masyarakat untuk hidup lebih bermartabat.

2. Komponen Pengukuran Kinerja

a. Tujuan dan Sasaran

Pengukuran kinerja pendidikan harus dimulai dari penetapan tujuan yang konkret dan dapat diukur. Di Indonesia, sasaran makro seperti Angka Partisipasi Kasar (APK), Angka Partisipasi Murni (APM), dan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) bidang pendidikan digunakan sebagai indikator strategis dalam RPJMN dan Renstra Kementerian. Nilai Asesmen Nasional (AN) dan Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) juga menjadi parameter capaian mutu secara nasional.

b. Indikator Kinerja

Indikator ini mencakup variabel spesifik yang menjadi tolok ukur efisiensi dan efektivitas layanan pendidikan. Contohnya antara lain:

- 1) Persentase siswa yang lulus tepat waktu.
- 2) Tingkat keterlibatan guru dalam pelatihan dan pengembangan profesi.
- 3) Jumlah dan persentase siswa miskin yang menerima Program Indonesia Pintar (PIP).
- 4) Rasio siswa per guru dan penggunaan perangkat TIK dalam proses belajar mengajar.

c. Pengumpulan Data

Data pendidikan dihimpun melalui sistem seperti Dapodik (Data Pokok Pendidikan), EMIS (Education Management Information System untuk madrasah), survei nasional oleh BPS, dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). Data ini menjadi landasan bagi kebijakan dan intervensi pemerintah daerah maupun pusat.

d. Analisis Data

Analisis dilakukan untuk memahami tren capaian antarwilayah, identifikasi kesenjangan pendidikan, dan penentuan intervensi kebijakan. Misalnya, membandingkan nilai AKM antar kabupaten/kota untuk melihat disparitas mutu, atau memetakan capaian literasi digital berdasarkan survei nasional yang dilakukan oleh Puslitjak dan UNICEF (2021).

e. Pelaporan Hasil

Hasil evaluasi disampaikan dalam bentuk Rapor Pendidikan yang dikembangkan oleh Pusdatin, serta ditampilkan melalui dashboard digital yang dapat diakses oleh satuan pendidikan, dinas, dan masyarakat umum. Laporan BOS semesteran juga menjadi bagian dari akuntabilitas fiskal sekolah kepada publik.

3. Proses Evaluasi Pendidikan

Evaluasi dilakukan secara berjenjang:

- a. Sekolah melakukan evaluasi diri sebagai bagian dari SPMI. Instrumen evaluasi meliputi kepuasan peserta didik, efektivitas pembelajaran, dan pelibatan masyarakat.
- b. Dinas Pendidikan bertugas melakukan monitoring pelaksanaan BOS, pelaporan ARKAS, dan hasil Rapor Pendidikan di wilayahnya.
- c. Pemerintah pusat (Kemendikbudristek, BPK, Bappenas) menjalankan evaluasi dampak kebijakan secara nasional, seperti evaluasi implementasi Kurikulum Merdeka dan efektivitas Program Sekolah Penggerak.

Evaluasi ini bersifat formatif dan sumatif, dan hasilnya digunakan untuk:

- a. Menyusun rekomendasi penyempurnaan kurikulum.
- b. Menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kebutuhan lokal.
- c. Mengarahkan kebijakan anggaran dan peningkatan kapasitas SDM pendidikan.

4. Manfaat Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

a. Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Evaluasi berbasis data memungkinkan sekolah mengidentifikasi area lemah dalam proses belajar-mengajar dan melakukan intervensi dini. Misalnya, sekolah yang menunjukkan nilai AKM literasi rendah dapat mendapatkan pelatihan intensif bagi gurunya.

b. Perencanaan Berbasis Data

Pemerintah daerah menggunakan data dari Rapor Pendidikan dan Dapodik untuk menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sektor pendidikan yang lebih tepat sasaran, sebagaimana diatur dalam Permendagri tentang perencanaan pembangunan daerah.

c. Akuntabilitas Publik

Ketika masyarakat dapat mengakses data kinerja sekolah, mereka memiliki dasar untuk menilai, mengawasi, dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan pendidikan. Ini sejalan dengan prinsip demokrasi deliberatif yang diusung oleh Habermas (1984).

Contoh Praktik Baik

Kabupaten Sleman dan Banyuwangi telah memanfaatkan dashboard Rapor Pendidikan secara aktif dalam menyusun kebijakan pembinaan kepala sekolah. Evaluasi hasil AN dan tingkat partisipasi pelatihan guru digunakan sebagai dasar promosi, rotasi, atau penguatan kapasitas individu maupun kelembagaan.

C. Transparansi dan Anti-Korupsi dalam Pendidikan

Transparansi dan upaya anti-korupsi merupakan pilar utama dalam membangun sistem pendidikan publik yang adil, kredibel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas. Transparansi memberikan fondasi keterbukaan dan kepercayaan dalam pengelolaan pendidikan, sedangkan gerakan anti-korupsi adalah mekanisme perlindungan terhadap

integritas dan keadilan dalam distribusi sumber daya pendidikan.

Menurut laporan *Transparency International* (2014), sektor pendidikan sangat rentan terhadap penyalahgunaan kekuasaan karena melibatkan anggaran besar, distribusi sumber daya ke ribuan satuan pendidikan, dan interaksi kompleks antara birokrasi dan masyarakat. Oleh karena itu, transparansi dan antikorupsi tidak dapat dipisahkan dari agenda reformasi tata kelola pendidikan.

Senada dengan itu, Plato (1991) memperingatkan bahwa sistem pendidikan yang dikelola tanpa keadilan dan pengawasan moral akan menjadi alat reproduksi ketidakadilan. Demikian pula, dalam *Politics*, Aristoteles menegaskan bahwa korupsi di dalam pendidikan adalah bentuk penyelewengan yang paling merusak, karena berdampak langsung pada pembentukan karakter warga negara.

1. Dimensi Transparansi dalam Pendidikan

a. Akses Informasi

Keterbukaan data merupakan instrumen dasar dalam mendorong partisipasi publik. Melalui sistem Dapodik, masyarakat kini dapat mengakses profil sekolah, jumlah siswa, guru, serta penggunaan anggaran. Data dana BOS dan hasil Asesmen Nasional (AN) juga tersedia melalui Rapor Pendidikan dan situs Kemendikbudristek. Praktik ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

b. Keterbukaan Proses

Prosedur strategis seperti rekrutmen kepala sekolah dan seleksi guru ASN-PPPK kini dilaksanakan secara digital dan terbuka. Sistem seleksi nasional berdasarkan merit tersebut mengurangi praktik patronase dan nepotisme yang sebelumnya marak terjadi di beberapa daerah.

c. Pelaporan dan Publikasi

Hasil Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), penggunaan dana bantuan seperti BOS, PIP, dan DAK Fisik wajib diumumkan secara publik, baik melalui papan pengumuman sekolah maupun laman web resmi. Hal ini memberikan ruang kepada masyarakat untuk mengecek keabsahan dan akurasi data penggunaan anggaran.

d. Transparansi Anggaran

Platform SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan Sekolah) dan ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) memungkinkan sekolah melakukan transaksi pengadaan secara daring dan terekam secara otomatis. Semua pembelanjaan harus dapat ditelusuri dan dilaporkan ke dinas pendidikan dan masyarakat secara berkala.

2. Strategi Anti-Korupsi dalam Pendidikan

a. Pencegahan

Penyaluran dana BOS secara digital dan langsung ke rekening sekolah merupakan langkah strategis untuk mencegah kebocoran anggaran. Eliminasi perantara mengurangi ruang intervensi non-teknokratis yang rawan korupsi. Hal ini sejalan dengan prinsip *rule of law* yang ditekankan oleh Montesquieu (1989), di mana setiap tindakan birokrasi harus tunduk pada hukum dan sistem.

b. Pengawasan

Komite sekolah dan pengawas internal dari dinas pendidikan memainkan peran penting dalam pengawasan anggaran. Mekanisme audit berkala oleh Inspektorat Jenderal dan BPKP merupakan bentuk pengawasan eksternal yang memperkuat sistem kontrol dan pertanggungjawaban publik.

c. Partisipasi Publik

Masyarakat dapat melaporkan dugaan pelanggaran dana pendidikan melalui kanal *Lapor!* Unit Pengaduan Kemendikbudristek, atau Ombudsman Republik Indonesia. Laporan ini menjadi bagian dari

sistem whistleblowing yang melindungi pelapor dan mendorong transparansi dari bawah (bottom-up accountability).

d. Pendidikan Integritas

Upaya membangun budaya antikorupsi dilakukan sejak dini melalui integrasi nilai-nilai antikorupsi ke dalam Kurikulum Merdeka melalui mata pelajaran PPKn, Profil Pelajar Pancasila, dan penguatan karakter. Konsep ini meneladani pemikiran Confucius dalam *The Analects* (1998) bahwa integritas pribadi dan kepemimpinan moral harus dimulai dari rumah dan sekolah.

3. Manfaat Transparansi dan Anti-Korupsi dalam Pendidikan

- a. Meningkatkan Kepercayaan Publik: Masyarakat lebih percaya terhadap sekolah negeri jika anggaran dan capaian program disampaikan secara terbuka.
- b. Efisiensi Anggaran: Dana pendidikan digunakan lebih efektif dan efisien karena pengawasan melekat oleh masyarakat dan negara.
- c. Partisipasi Kolektif: Keterlibatan publik dalam perencanaan dan pengawasan menjadikan pendidikan sebagai urusan bersama, bukan sekadar ranah negara.
- d. Pembentukan Generasi Berintegritas: Siswa yang hidup di lingkungan sekolah yang transparan akan lebih mungkin membangun karakter jujur dan bertanggung jawab.

D. Sistem Pengawasan dan Audit di Pendidikan Publik

1. Konsep dan Urgensi

Pengawasan dan audit merupakan mekanisme utama dalam menjamin tata kelola yang transparan, akuntabel, dan efisien di sektor pendidikan publik. Dalam sistem desentralisasi pendidikan Indonesia, di mana anggaran dan kewenangan tersebar hingga ke satuan pendidikan, peran pengawasan menjadi semakin penting agar kebijakan dan sumber daya benar-benar sampai kepada peserta didik sebagai penerima manfaat utama.

Menurut Weber (1947), rasionalitas birokrasi hanya akan bekerja jika didukung oleh sistem pengendalian yang objektif, sistematis, dan berdasarkan hukum. Pengawasan dan audit menjadi fondasi rasionalitas tersebut, yang bukan saja menertibkan penggunaan anggaran, tetapi juga memperkuat etika layanan publik dan kepercayaan warga negara. Senada, Rawls (1971) menekankan bahwa keadilan distributif dalam sektor publik, termasuk pendidikan, hanya mungkin dicapai melalui institusi yang bekerja secara terbuka dan dapat diawasi.

2. Komponen Pengawasan dan Audit

a. Pengawasan Internal

Di tingkat satuan pendidikan, pengawasan internal dilakukan oleh kepala sekolah, tim manajemen BOS, dan pengawas sekolah. Pengawasan ini mencakup pemantauan realisasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), penggunaan dana bantuan, serta kualitas pelaksanaan pembelajaran. Kepala sekolah bertanggung jawab penuh dalam pelaporan melalui sistem ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang menjadi alat kontrol utama dari dalam lembaga.

b. Pengawasan Eksternal

Lembaga pengawasan eksternal seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), serta Inspektorat Daerah dan Jenderal Kementerian Pendidikan melakukan audit berkala terhadap pengelolaan dana pendidikan. Di luar lembaga negara, peran masyarakat sipil, media massa, dan LSM pendidikan juga sangat strategis sebagai bentuk pengawasan horizontal (Fraser, 2009), guna memastikan pelibatan masyarakat dalam kontrol atas pengambilan keputusan publik.

c. Sistem Pelaporan

Transparansi pelaporan menjadi bagian tak terpisahkan dari akuntabilitas pengawasan. Sistem pelaporan keuangan dan kegiatan mencakup:

- 1) *e-RKAS* dan *ARKAS* untuk pencatatan anggaran secara digital.
- 2) *SIRUP* (Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan) untuk pelaporan pengadaan barang dan jasa sekolah.
- 3) *Rapor Pendidikan* sebagai cerminan capaian mutu satuan pendidikan dan bentuk pelaporan hasil kinerja kepada publik.

d. Partisipasi Publik

Forum warga sekolah yang terdiri atas orang tua, komite sekolah, dan tokoh masyarakat berperan aktif dalam mengevaluasi penggunaan anggaran dan pengambilan keputusan. Partisipasi publik ini bukan hanya legitimasi sosial, tetapi juga sebagai kontrol moral terhadap pejabat publik pendidikan. Habermas (1984) dalam *The Theory of Communicative Action* menyebutkan bahwa diskursus rasional antara negara dan warga adalah dasar dari legitimasi kebijakan publik.

3. Proses Audit Pendidikan

a. Perencanaan

Proses audit dimulai dari identifikasi wilayah berisiko tinggi atau sekolah dengan anggaran besar. BPK dan BPKP menyusun jadwal audit berdasarkan hasil risk assessment terhadap daerah dan indikator capaian.

b. Pelaksanaan

Audit dilaksanakan melalui pemeriksaan dokumen dan observasi lapangan, mencakup verifikasi penggunaan dana BOS, distribusi bantuan seperti PIP dan DAK Fisik, serta pelaksanaan asesmen nasional. Dalam beberapa kasus, dilakukan audit investigatif bila ditemukan indikasi penyimpangan.

c. Pelaporan

Hasil audit dirangkum dalam laporan resmi berisi temuan, pelanggaran prosedur (jika ada), dan rekomendasi perbaikan. Laporan disampaikan ke kepala daerah, dinas pendidikan, dan Kemendikbudristek, dan dapat diakses publik jika diminta melalui prosedur keterbukaan informasi publik (UU No. 14 Tahun 2008).

d. Tindak Lanjut

Sekolah dan dinas pendidikan diberi waktu tertentu untuk melakukan perbaikan tata kelola berdasarkan rekomendasi audit. Dalam kasus tertentu, jika ditemukan pelanggaran berat, dapat berujung pada tindakan hukum administratif atau pidana.

4. Manfaat Pengawasan dan Audit Pendidikan

a. Menjamin Akuntabilitas Anggaran Pendidikan

Seluruh penggunaan dana publik dapat ditelusuri dan diverifikasi secara hukum dan publik. Ini sejalan dengan prinsip *justice as fairness* dari Rawls (1971), di mana ketertiban institusional adalah bagian dari keadilan sosial.

b. Mencegah Penyelewengan Dana

Audit rutin dan pengawasan melekat membuat ruang untuk korupsi dan penyimpangan anggaran menjadi lebih sempit, terutama melalui digitalisasi proses.

c. Memperkuat Kepercayaan Masyarakat

Ketika sekolah negeri dan universitas publik dikelola dengan baik dan terbuka, kepercayaan publik meningkat. Hal ini akan berdampak pada partisipasi orang tua, masyarakat, dan sektor swasta dalam mendukung program pendidikan.

E. Kesimpulan

Sistem pengawasan dan audit dalam pendidikan publik merupakan infrastruktur esensial dalam membangun tata kelola pendidikan yang berintegritas, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks Indonesia, pengelolaan

anggaran pendidikan yang mencapai lebih dari 20 persen dari total APBN, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat (4), menuntut adanya pengawasan yang kuat, menyeluruh, dan partisipatif agar tujuan pembangunan pendidikan nasional dapat dicapai secara berkelanjutan dan merata.

Pengawasan dan audit bukan sekadar instrumen teknokratis, melainkan refleksi dari tanggung jawab etis dan sosial lembaga pendidikan kepada warga negara. Sebagaimana dikemukakan oleh John Rawls (1971) dalam *A Theory of Justice*, institusi publik harus mampu menjamin keadilan distributif – yakni pemerataan akses dan kualitas pendidikan melalui tata kelola yang akuntabel dan transparan. Dalam hal ini, akuntabilitas tidak hanya dimaknai sebagai pertanggungjawaban vertikal kepada negara, tetapi juga pertanggungjawaban horizontal kepada masyarakat yang menjadi subjek dan objek dari layanan pendidikan itu sendiri.

Prinsip-prinsip transparansi, audit publik, dan keterlibatan warga sekolah seperti orang tua, komite, dan masyarakat sipil telah terbukti meningkatkan efektivitas pengawasan. Sebagai contoh, sistem pelaporan digital seperti ARKAS dan Rapor Pendidikan memungkinkan evaluasi berbasis data yang real-time dan dapat ditindaklanjuti. Ini memperkuat rekomendasi dari Transparency International (2014), yang menyatakan bahwa keterbukaan informasi anggaran adalah salah satu cara paling ampuh dalam memerangi korupsi sektor pendidikan.

Secara filosofis, Montesquieu (1989) dalam *The Spirit of the Laws* menekankan pentingnya pemisahan kekuasaan dan sistem pengawasan yang saling mengimbangi (*checks and balances*) untuk mencegah tirani dan penyalahgunaan kekuasaan. Dalam dunia pendidikan, prinsip ini terejawantah dalam hubungan fungsional antara sekolah, dinas, masyarakat, dan lembaga pemeriksa seperti BPK dan BPKP. Selain itu, Habermas (1984) menegaskan bahwa hanya melalui komunikasi dan transparansi

deliberatif, keputusan publik memperoleh legitimasi dan rasionalitas etis.

Dengan demikian, sistem pengawasan dan audit dalam pendidikan publik bukan hanya soal teknis kepatuhan regulasi, tetapi merupakan mekanisme etik yang mengakar dalam prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan pelayanan publik. Tata kelola pendidikan yang diawasi dengan baik bukan hanya menjamin bahwa setiap rupiah dari anggaran pendidikan digunakan secara tepat, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi sekolah dan universitas negeri sebagai pilar utama dalam pembangunan manusia Indonesia seutuhnya.

Ke depan, keberhasilan pengawasan dan audit akan sangat ditentukan oleh integrasi antara teknologi informasi, literasi publik, serta komitmen moral dari para pemangku kepentingan pendidikan. Sejalan dengan visi UNESCO (2021), pendidikan masa depan harus dibangun di atas fondasi tata kelola yang adil, terbuka, dan berorientasi pada keberlanjutan sosial, bukan semata target numerik atau administratif.

BAB 5

PEMBIAYAAN DAN PENGELOLAAN KEUANGAN DI SEKTOR PUBLIK DALAM PENDIDIKAN

Pembiayaan dan pengelolaan keuangan merupakan fondasi sistemik dari seluruh proses pendidikan di sektor publik. Dalam kerangka negara kesejahteraan (welfare state), pendidikan bukan semata layanan sosial, melainkan hak asasi warga negara yang harus dijamin melalui alokasi sumber daya publik secara adil, transparan, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pembiayaan pendidikan tidak hanya menyangkut transfer dana, tetapi juga mencerminkan kehadiran negara dalam menjamin pemerataan akses, kualitas pembelajaran, dan keberlangsungan sistem pendidikan nasional di seluruh wilayah.

Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat (4) secara eksplisit menetapkan bahwa anggaran pendidikan minimal 20 persen dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Ketentuan ini mencerminkan komitmen konstitusional negara untuk menjadikan pendidikan sebagai instrumen strategis pembangunan manusia. Namun, besarnya alokasi anggaran tidak serta-merta menjamin efektivitas pemanfaatannya. Di sinilah tata kelola pembiayaan, melalui sistem perencanaan, distribusi, pelaporan, dan pengawasan, berperan penting dalam menentukan keberhasilan kebijakan pendidikan.

Dalam filsafat politik klasik, Aristoteles (1998) dalam *Politics* menekankan bahwa negara harus mengambil peran aktif dalam mendukung pendidikan rakyat karena pendidikan adalah syarat utama bagi keberlangsungan polis yang adil dan berpengetahuan.

Gagasan ini dikembangkan lebih lanjut oleh John Rawls (1971) dalam *A Theory of Justice*, yang menggarisbawahi bahwa keadilan sosial hanya dapat dicapai jika negara mendistribusikan sumber daya, termasuk Pendidikan, untuk mengatasi ketimpangan struktural. Maka, desain pembiayaan publik di sektor pendidikan harus berpihak pada pemerataan dan affirmative action, terutama untuk kelompok rentan seperti masyarakat miskin, daerah tertinggal, dan disabilitas.

Secara teknokratis, sistem pembiayaan pendidikan di Indonesia telah berkembang dari pendekatan linier administratif menuju pengelolaan berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dan kebutuhan nyata satuan pendidikan. Instrumen seperti Dana BOS Reguler, Dana Alokasi Khusus (DAK) Fisik dan Non-Fisik Bidang Pendidikan, Program Indonesia Pintar (PIP), serta Dana Abadi Pendidikan menjadi cerminan dari keragaman sumber pendanaan negara. Di sisi lain, kehadiran aplikasi digital seperti ARKAS, SIPLah, dan Rapor Pendidikan merupakan bagian dari strategi reformasi pengelolaan keuangan yang akuntabel dan berbasis data.

Namun demikian, tantangan masih besar. Masalah klasik seperti ketimpangan alokasi antarwilayah, penyerapan anggaran yang rendah, kurangnya literasi keuangan di tingkat sekolah, serta praktik inefisiensi dan penyalahgunaan dana masih ditemukan dalam berbagai laporan audit dan studi evaluatif (UNESCO, 2018). Oleh karena itu, pembahasan bab ini menjadi krusial untuk menjawab pertanyaan mendasar: bagaimana pembiayaan pendidikan publik dapat dikelola secara berkeadilan, efektif, dan berorientasi pada mutu?

Dalam konteks ini, bab ini akan menguraikan secara sistematis prinsip, mekanisme, dan tantangan dalam pembiayaan dan pengelolaan keuangan pendidikan sektor publik. Fokus akan diberikan pada struktur pendanaan, proses perencanaan anggaran, tata kelola implementasi, serta sistem monitoring dan evaluasi, dengan menekankan pentingnya integrasi antara efisiensi fiskal dan keadilan sosial. Diharapkan, pemahaman ini dapat memperkuat daya dorong kebijakan dan praktik pengelolaan keuangan

pendidikan yang tidak hanya sah secara administratif, tetapi juga adil secara moral dan relevan secara sosial.

A. Pendanaan Sektor Pendidikan Publik

1. Definisi dan Urgensi

Pendanaan pendidikan publik adalah seluruh mekanisme, skema, dan instrumen keuangan yang digunakan pemerintah dalam menjamin terselenggaranya layanan pendidikan sebagai hak konstitusional warga negara. Hal ini mencakup pembiayaan untuk kebutuhan operasional sekolah, tunjangan dan gaji pendidik, pembangunan dan rehabilitasi infrastruktur pendidikan, pemberian bantuan afirmatif seperti Program Indonesia Pintar (PIP), serta pelatihan peningkatan kapasitas guru.

Dalam perspektif filsafat negara klasik, Plato (1991) dalam *The Republic* menekankan bahwa negara yang adil harus menjamin pemerataan pendidikan bagi seluruh kelas sosial sebagai dasar dari masyarakat yang tertib. Prinsip ini selaras dengan pendekatan modern oleh Amartya Sen (1999) dalam *Development as Freedom*, bahwa pendidikan bukan hanya sarana pertumbuhan ekonomi, melainkan fondasi dari kebebasan substantif warga negara untuk berpartisipasi secara penuh dalam kehidupan sosial dan politik.

2. Komponen Pendanaan Pendidikan Publik

a. Sumber Pendanaan

1) Pajak

Sumber utama pembiayaan pendidikan berasal dari pajak nasional, seperti Pajak Penghasilan (PPh) dan Pajak Pertambahan Nilai (PPN), yang kemudian dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Konstitusi Indonesia (UUD 1945 Pasal 31 ayat 4) mewajibkan alokasi minimal 20% dari APBN/APBD untuk sektor pendidikan, menjadikannya sektor dengan porsi fiskal terbesar kedua setelah infrastruktur.

2) Pinjaman dan Hibah

Pemerintah juga menggunakan skema pinjaman lunak dan hibah dari lembaga internasional seperti World Bank, Asian Development Bank (ADB), dan bilateral donor seperti DFAT dan USAID untuk mendanai proyek pembangunan sekolah, pelatihan guru, atau riset kebijakan pendidikan. Menurut laporan *World Bank Education Sector Review*, lebih dari 15% program penguatan mutu guru dibiayai melalui skema ini.

3) Pendanaan Non-Pajak

Dana yang bersumber dari masyarakat, termasuk iuran sukarela Komite Sekolah, kerja sama antara sekolah menengah kejuruan (SMK) dengan dunia usaha dan industri (DUDI), serta optimalisasi aset publik pendidikan seperti penyewaan gedung sekolah di luar jam operasional. Dalam perspektif ekonomi publik (Musgrave, 1959), variasi sumber pendanaan ini mendukung prinsip diversifikasi fiskal dan kemandirian lembaga pendidikan.

b. Pengelolaan Anggaran Pendidikan

Pengelolaan dana pendidikan dilakukan melalui sistem perencanaan dan pelaporan elektronik seperti e-budgeting di tingkat kabupaten/kota dan Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS) di tingkat sekolah. Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), Dana Alokasi Khusus (DAK) bidang pendidikan, serta komponen pendidikan dalam APBD dikelola dengan prinsip efisiensi dan akuntabilitas berbasis kinerja. Moore (1995) dalam *Creating Public Value* menekankan bahwa efisiensi dalam pengelolaan anggaran bukan sekadar soal administratif, melainkan representasi nilai publik yang dihasilkan oleh negara.

c. Prioritas Pendanaan

Dalam kerangka pembangunan yang berkeadilan, prioritas pendanaan Pendidikan diarahkan pada:

- 1) Peningkatan layanan di daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar),
- 2) Program peningkatan kualitas dan kesejahteraan guru,
- 3) Digitalisasi sekolah dan penyediaan internet di satuan pendidikan,
- 4) Pemenuhan Standar Sarana dan Prasarana Minimal (SSPM) sesuai amanat Permendikbud Nomor 7 Tahun 2021.

3. Mekanisme Pendanaan

a. Anggaran Melalui APBN/APBD

Struktur pendanaan formal yang tertuang dalam Rencana Anggaran Pendidikan Nasional (RAPN) dan diturunkan ke dalam APBD sektor pendidikan. Dalam sistem ini, kementerian, dinas pendidikan, dan satuan pendidikan bekerja secara berjenjang untuk menyusun dan melaksanakan rencana penggunaan dana.

b. Reformasi Anggaran Pendidikan Berbasis Kinerja

Pendekatan anggaran berbasis kinerja seperti BOS Kinerja dan Dana Afirmasi diperkenalkan untuk mendorong hasil dan mutu layanan. Sekolah yang mencapai target AKM, memiliki inovasi pembelajaran, atau menunjukkan peningkatan partisipasi siswa miskin berhak memperoleh insentif dana tambahan.

c. Skema Pembiayaan Kreatif

Pemerintah mulai mendorong skema pembiayaan alternatif seperti Public-Private Partnership (PPP) di sektor vokasi, pengembangan Balai Latihan Kerja (BLK), dan pendanaan riset universitas melalui matching fund dari industri. Aristoteles (1998) menekankan pentingnya keseimbangan antara peran negara dan masyarakat dalam membentuk *polis* yang sehat dan berdaya.

4. Tantangan dalam Pendanaan Pendidikan

a. Ketimpangan Distribusi Anggaran

Perbedaan kapasitas fiskal daerah menyebabkan ketimpangan tajam dalam penyediaan layanan pendidikan antarwilayah. Menurut *UNESCO Global Education Monitoring Report* (2018), daerah dengan PAD rendah cenderung bergantung penuh pada transfer pusat dan tidak memiliki fleksibilitas anggaran.

b. Kepatuhan dan Kapasitas Pelaporan

Banyak sekolah masih kesulitan dalam penyusunan RKAS dan pelaporan keuangan melalui sistem digital. Ini menyebabkan keterlambatan penyaluran atau temuan dalam audit BPK. Menurut Kemendikbudristek (2023), hanya 68% sekolah yang menyusun e-RKAS secara lengkap pada semester pertama 2022.

c. Ketergantungan pada Anggaran Pusat

Rendahnya PAD pendidikan dan minimnya inovasi fiskal daerah menjadikan mayoritas pembiayaan pendidikan bersifat top-down dan terpusat. Hal ini berisiko mengurangi kemandirian dan kontekstualisasi program di tingkat lokal.

B. Sistem Anggaran Pendidikan Pemerintah

1. Definisi dan Fungsi

Sistem anggaran pendidikan pemerintah adalah rangkaian proses yang mencakup perencanaan, alokasi, pelaksanaan, serta pengawasan penggunaan dana publik untuk membiayai program dan kegiatan pendidikan nasional. Sistem ini bertujuan untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan yang inklusif, bermutu, dan merata sesuai amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Pasal 31 ayat (4) UUD 1945. Dalam teori manajemen keuangan publik, anggaran berfungsi sebagai instrumen kebijakan (policy instrument), rencana tindakan (plan of action), dan alat pertanggungjawaban

(accountability mechanism) atas pelaksanaan program-program pendidikan (Dunn, 2018).

2. Komponen Sistem Anggaran Pendidikan

a. Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran di tingkat satuan pendidikan dimulai dari penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), yang berbasis pada evaluasi diri sekolah (EDS) dan *Rapor Pendidikan* yang disediakan oleh Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin). Pendekatan ini mencerminkan prinsip *perencanaan berbasis data* (evidence-based planning), yang menekankan bahwa alokasi anggaran harus didasarkan pada kebutuhan riil dan capaian indikator pendidikan sebelumnya. Filosof modern seperti John Dewey (1997a) menekankan bahwa sistem pendidikan yang demokratis mensyaratkan partisipasi dalam perencanaan dan refleksi atas pengalaman sebelumnya sebagai dasar pembelajaran dan pengambilan keputusan.

b. Penganggaran

Penganggaran pendidikan dilakukan secara berjenjang melalui mekanisme Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) dan integrasi dalam Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD). Dana pendidikan dalam bentuk Dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), Dana Alokasi Khusus (DAK), dan APBD sektor pendidikan disusun oleh pemerintah daerah berdasarkan petunjuk teknis dan kebijakan nasional yang ditetapkan oleh Kemendikbudristek dan Kementerian Keuangan. Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sektor pendidikan adalah salah satu urusan wajib yang menjadi tanggung jawab bersama antara pusat dan daerah.

c. Pelaksanaan

Implementasi atau pelaksanaan anggaran pendidikan mengikuti ketentuan teknis melalui sistem Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah

(ARKAS), serta ketentuan juknis dana BOS dan DAK. Sekolah diberikan otonomi dalam membelanjakan anggaran sesuai kebutuhan prioritas, seperti pengadaan buku, pengembangan kapasitas guru, dan pemeliharaan fasilitas. Pendekatan ini sejalan dengan model *school-based management* yang didorong oleh UNESCO (2017), yaitu pemberian kewenangan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya berdasarkan konteks lokal.

d. Pengawasan dan Evaluasi

Pengawasan dilakukan melalui audit internal oleh kepala sekolah, pengawas, dan bendahara sekolah, serta audit eksternal oleh Inspektorat Daerah, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan masyarakat (komite sekolah). Evaluasi dilakukan terhadap serapan anggaran, efisiensi penggunaan dana, dan pencapaian indikator output seperti kehadiran siswa, tingkat kelulusan, dan peningkatan capaian asesmen nasional. Proses ini mencerminkan prinsip akuntabilitas publik sebagaimana dikemukakan oleh Bovens et al. (2014), yaitu pertanggungjawaban lembaga publik atas kewenangan dan dana yang digunakan.

3. Jenis Anggaran Pendidikan

a. Anggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting*)

Contoh: BOS Kinerja dan Dana Afirmasi, di mana besaran dana ditentukan oleh capaian indikator seperti hasil Asesmen Nasional, jumlah siswa tidak mampu, dan indeks partisipasi masyarakat. Pendekatan ini bertujuan mendorong hasil, bukan hanya kepatuhan administratif.

b. Anggaran Tradisional

Contoh: BOS Reguler yang dialokasikan berdasarkan jumlah siswa dan jenjang pendidikan. Meskipun sederhana dan merata, model ini sering dikritik karena kurang sensitif terhadap kebutuhan lokal atau kontekstual.

c. Anggaran Fleksibe

Digunakan untuk kondisi luar biasa seperti bencana alam, konflik sosial, atau pandemi. Pemerintah menyediakan dana tambahan sebagai bentuk *fiscal shock absorber*, menjaga kesinambungan layanan pendidikan dalam situasi krisis.

4. Prinsip-Prinsip Sistem Anggaran Pendidikan

a. Transparansi

Semua anggaran sekolah wajib dipublikasikan melalui papan pengumuman, website sekolah, dan aplikasi e-RKAS. Hal ini untuk menjamin akses informasi publik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

b. Akuntabilitas

Kepala sekolah bertanggung jawab atas pelaporan keuangan dan kinerja sekolah. Setiap transaksi dan pengeluaran harus didukung bukti dan laporan pertanggungjawaban yang dapat diaudit.

c. Partisipasi

Penyusunan RKAS melibatkan guru, perwakilan komite sekolah, dan perwakilan orang tua. Ini mencerminkan nilai-nilai deliberatif dalam tata kelola pendidikan sebagaimana digagas oleh Habermas (1984) dalam *The Theory of Communicative Action*.

d. Keadilan

Alokasi anggaran mengutamakan wilayah tertinggal dan kelompok rentan. Prinsip ini sejalan dengan konsep *distributive justice* dalam filsafat politik Rawls (1971), yaitu keutamaan bagi mereka yang paling kurang beruntung dalam struktur sosial.

C. Pengelolaan Aset Publik dalam Pendidikan

1. Definisi dan Konteks

Aset publik dalam sektor pendidikan merujuk pada seluruh kekayaan milik negara, baik di tingkat pusat maupun daerah, yang digunakan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan. Aset ini mencakup tanah dan gedung sekolah, laboratorium, perpustakaan, perangkat teknologi informasi (TIK), buku ajar, peralatan praktik, hingga ruang belajar berbasis komunitas seperti taman baca atau pusat kegiatan belajar masyarakat (PKBM).

Dalam perspektif klasik, pemikiran Aristoteles dalam *Politics* (1998) menggarisbawahi bahwa pengelolaan barang milik publik harus dilandaskan pada prinsip keadilan distributif dan tanggung jawab moral pengelola negara. Dalam konteks modern, pengelolaan aset publik merupakan bagian dari tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), di mana transparansi, efisiensi, dan partisipasi masyarakat menjadi prinsip fundamental (Bovens et al., 2014; UNDP, 1997).

2. Komponen Pengelolaan Aset Pendidikan

a. Identifikasi Aset

Identifikasi aset pendidikan merupakan langkah awal yang bersifat strategis dalam manajemen aset publik. Proses ini mencakup pendataan dan verifikasi keberadaan, kondisi, serta status hukum kepemilikan aset yang digunakan oleh satuan pendidikan. Misalnya, sekolah yang berdiri di atas tanah tanpa sertifikat atau fasilitas pendidikan yang rusak berat dan belum tercatat dalam Sistem Informasi Manajemen Aset (SIMA) atau *Data Pokok Pendidikan* (Dapodik). Berdasarkan laporan Kemendikbudristek, sekitar 21% sekolah negeri masih belum memiliki sertifikat tanah yang sah, yang berpotensi memunculkan konflik pemanfaatan di masa depan.

b. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan rutin yang dilakukan untuk menjaga fungsi dan usia aset pendidikan, termasuk perbaikan bangunan, pengecatan dinding kelas, pengadaan alat tulis kantor (ATK), serta pemeliharaan perangkat komputer dan laboratorium. Prinsip ini sesuai dengan gagasan Max Weber (1947) bahwa birokrasi publik dituntut untuk memiliki sistem manajemen aset yang terstruktur dan profesional, bukan sekadar administratif.

Dalam praktik, Kemendikbudristek mengalokasikan sebagian dana BOS Reguler dan DAK Fisik untuk pemeliharaan sarana, namun keterbatasan pelaporan menyebabkan tidak semua sekolah melaksanakan pemeliharaan secara sistematis.

c. Optimasi Aset

Optimalisasi aset pendidikan menekankan pentingnya penggunaan maksimal atas aset yang tersedia untuk memberikan manfaat yang lebih luas, tidak hanya kepada siswa, tetapi juga masyarakat. Contoh konkret adalah pemanfaatan ruang kelas untuk kursus keterampilan di sore hari, penggunaan aula sekolah sebagai tempat pelatihan guru PAUD, atau penyediaan akses perpustakaan sekolah bagi warga sekitar pada hari libur.

Pendekatan ini mencerminkan filosofi *utilitas sosial* sebagaimana dibahas oleh Jeremy Bentham, bahwa sumber daya publik harus dimanfaatkan sebesar-besarnya untuk kebahagiaan dan kesejahteraan banyak orang. UNESCO (2021) juga mendorong model *community school* yang menjadikan sekolah sebagai pusat layanan berbasis masyarakat.

d. Evaluasi dan Audit

Evaluasi pengelolaan aset dilakukan oleh pemerintah melalui audit rutin oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan

Pembangunan (BPKP), serta laporan tahunan dari Dinas Pendidikan. Evaluasi ini mencakup keakuratan data, kondisi fisik, dan efektivitas penggunaan aset, serta kepatuhan terhadap standar pengelolaan yang berlaku. Laporan audit menjadi dasar rekomendasi bagi redistribusi aset, rehabilitasi bangunan, atau penghapusan aset yang tidak lagi layak digunakan.

3. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Aset Pendidikan

a. Transparansi

Data aset sekolah harus dapat diakses oleh publik melalui aplikasi seperti SIMA, Dapodik, dan dashboard milik dinas pendidikan. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, yang menegaskan bahwa aset negara adalah milik rakyat dan harus dikelola secara terbuka.

b. Akuntabilitas

Kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan bertanggung jawab penuh atas perawatan dan pelaporan kondisi aset. Pelanggaran atas prinsip ini dapat dikenakan sanksi administratif atau hukum sesuai Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah.

c. Efisiensi

Aset yang dimiliki negara harus digunakan dengan produktif dan tidak dibiarkan idle. Efisiensi pengelolaan aset berdampak langsung terhadap efisiensi fiskal pendidikan, karena menghindarkan negara dari pengeluaran ganda atau pemborosan.

d. Partisipasi Masyarakat

Komite sekolah, orang tua siswa, dan tokoh masyarakat dapat berperan dalam merumuskan skema pemanfaatan aset. Contohnya adalah inisiatif taman baca berbasis sekolah atau kolaborasi dengan BUMDes untuk pengelolaan kantin sekolah. Model ini mengaktualisasikan konsep *deliberative democracy* dari Habermas (1984) dalam pengelolaan ruang publik.

D. Pengawasan Keuangan Pendidikan Publik

1. Definisi dan Signifikansi

Pengawasan keuangan dalam pendidikan publik merupakan proses sistematis dan berkelanjutan untuk menjamin bahwa anggaran pendidikan digunakan sesuai peruntukan, efektif dalam mencapai tujuan pendidikan, serta bebas dari praktik penyalahgunaan atau korupsi. Dalam konteks tata kelola sektor publik, pengawasan keuangan berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas (*accountability mechanism*), transparansi, dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya negara, sebagaimana ditegaskan oleh Bovens et al. (2014) dalam *The Oxford Handbook of Public Accountability*.

Dalam ranah pendidikan, pengawasan ini krusial karena sektor ini menyerap lebih dari 20% dari APBN sesuai amanat Pasal 31 ayat (4) UUD 1945. Sejalan dengan prinsip *public value* yang dikembangkan oleh Moore (1995), sistem pengawasan yang kuat bertujuan untuk memastikan bahwa setiap rupiah dana publik benar-benar menghasilkan nilai sosial berupa akses pendidikan yang merata dan peningkatan mutu pembelajaran.

2. Tujuan Pengawasan Keuangan dalam Pendidikan

a. Akuntabilitas

Setiap satuan pendidikan wajib mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran, terutama dana BOS, APBD, dan DAK Fisik. Akuntabilitas tidak hanya kepada pemerintah, tetapi juga kepada masyarakat dan peserta didik sebagai penerima manfaat layanan. Prinsip ini sejalan dengan pemikiran John Rawls (1971), yang menyatakan bahwa keadilan menuntut setiap otoritas publik untuk dapat dipertanggungjawabkan secara rasional atas distribusi sumber daya.

b. Transparansi

Informasi keuangan, termasuk alokasi, realisasi, dan laporan belanja sekolah harus tersedia secara terbuka kepada publik melalui papan pengumuman, aplikasi e-RKAS, situs resmi sekolah, dan forum komunikasi

sekolah. Konsep ini mencerminkan prinsip keterbukaan (*openness*) sebagaimana termuat dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

c. Efisiensi

Pengawasan bertujuan memastikan bahwa anggaran dibelanjakan untuk kebutuhan yang relevan, hemat biaya, dan berkontribusi langsung terhadap hasil belajar. Dalam kerangka efisiensi alokatif, Stiglitz & Rosengard (2015) menegaskan bahwa pengeluaran publik yang tidak efektif dapat mengurangi manfaat pendidikan bagi kelompok sasaran.

d. Pencegahan Penyimpangan

Salah satu fungsi utama pengawasan adalah mencegah praktik korupsi, penyelewengan, mark-up belanja, dan pemborosan anggaran. Transparency International (2013) menekankan bahwa sektor pendidikan adalah salah satu sektor yang paling rentan terhadap korupsi, terutama dalam alokasi dana bantuan dan pengadaan barang dan jasa.

3. Mekanisme Pengawasan

a. Audit Keuangan

Audit dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), serta Inspektorat Daerah. Fokus audit mencakup ketepatan penggunaan dana, kepatuhan terhadap peraturan, dan efektivitas pengeluaran dalam mendukung indikator capaian pendidikan.

b. Pengawasan Internal

Kepala sekolah, bendahara, dan komite sekolah bertanggung jawab melakukan verifikasi dan kontrol harian terhadap transaksi, pembelanjaan, dan pencatatan keuangan. Penguatan pengawasan internal ini telah dimandatkan dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Dana BOS Reguler.

c. Pengawasan Eksternal

Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten, serta masyarakat (melalui LSM, media, atau orang tua siswa) juga dapat mengawasi penggunaan anggaran pendidikan. Partisipasi ini mencerminkan semangat deliberatif yang diajukan oleh Habermas (1984), bahwa pengelolaan publik harus dapat dikritisi secara terbuka oleh publik itu sendiri.

d. Pelaporan Digital

Sistem pelaporan seperti e-RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) dan laporan BOS daring dikembangkan untuk memudahkan sekolah menyusun, menyimpan, dan mengirimkan laporan keuangan secara digital dan real time. Sistem ini juga memungkinkan dinas dan masyarakat untuk memantau progres pelaksanaan belanja secara periodik.

4. Tantangan dalam Pengawasan Keuangan Pendidikan

a. Kapasitas Manajerial Kepala Sekolah

Banyak kepala sekolah yang berasal dari latar belakang pedagogis namun belum memiliki pelatihan manajemen keuangan yang memadai. Hal ini dapat menyebabkan kesalahan teknis dalam penganggaran, pelaporan, dan pencatatan keuangan.

b. Kompleksitas Regulasi

Peraturan BOS, DAK, dan APBD sektor pendidikan sering kali tumpang tindih dan berubah-ubah, menyulitkan pihak sekolah dalam menyesuaikan praktiknya secara cepat. Pendekatan *simplifikasi administratif* yang disarankan oleh OECD (2018) belum sepenuhnya diterapkan.

c. Kurangnya Literasi Keuangan Publik

Banyak pemangku kepentingan di level akar rumput, seperti guru, orang tua siswa, dan anggota komite sekolah belum memahami prinsip-prinsip dasar pengelolaan dan pengawasan keuangan publik, sehingga

peran partisipatif masyarakat dalam pengawasan masih lemah.

Pengawasan keuangan dalam pendidikan publik merupakan elemen kritis dalam memastikan bahwa anggaran yang besar digunakan secara tepat sasaran, adil, dan berdampak nyata terhadap mutu pendidikan. Dalam kerangka normatif, pengawasan tidak sekadar alat administratif, melainkan instrumen moral dan politik yang memastikan kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan negara tetap terjaga. Seperti ditegaskan oleh Aristoteles dalam *Politics* (1998), keluhuran pemerintahan publik terletak pada *eunomia*, tata kelola yang baik dan penuh tanggung jawab. Maka dari itu, penguatan kapasitas pengawas internal, pelatihan manajemen sekolah, digitalisasi sistem pelaporan, serta pelibatan publik dalam pengawasan merupakan langkah strategis yang harus terus didorong.

E. Kesimpulan

Pembiayaan dan pengelolaan keuangan publik dalam sektor pendidikan merupakan tulang punggung utama untuk menjamin tercapainya hak pendidikan yang adil, merata, dan bermutu bagi seluruh warga negara Indonesia. Dalam sistem demokrasi yang berbasis keadilan distributif, seperti ditegaskan oleh Aristoteles dalam *Politics* (1998), negara berkewajiban mengalokasikan sumber dayanya secara proporsional kepada sektor-sektor yang menyentuh kebutuhan dasar rakyat, salah satunya adalah pendidikan.

Alokasi anggaran pendidikan yang telah ditetapkan minimal 20% dari APBN dan APBD sebagaimana diatur dalam Pasal 31 ayat (4) UUD 1945 merupakan komitmen konstitusional negara untuk menjadikan pendidikan sebagai prioritas pembangunan manusia. Namun, besarnya alokasi tersebut tidak serta-merta menjamin kualitas jika tidak didukung oleh tata kelola anggaran dan aset yang akuntabel, transparan, efisien, dan partisipatif.

Bab ini telah menjelaskan bahwa sistem pembiayaan pendidikan tidak hanya mencakup transfer fiskal melalui dana BOS, DAK, dan APBD, tetapi juga merentang hingga pada skema kemitraan publik-swasta, hibah internasional, serta kontribusi masyarakat. Setiap mekanisme ini membawa tantangan tersendiri, terutama dalam aspek efisiensi penggunaan, ketepatan sasaran, dan pelaporan.

Pengelolaan keuangan yang efektif bergantung pada sistem anggaran yang disusun berbasis kinerja dan data, seperti melalui e-RKAS, ARKAS, SIPD, dan rapor pendidikan. Proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi dalam pendidikan perlu disinergikan dengan prinsip *public value* (Moore, 1995), di mana orientasi belanja negara bukan sekadar pada serapan anggaran, tetapi juga pada peningkatan hasil belajar, pengurangan ketimpangan antarwilayah, serta penguatan kapasitas satuan pendidikan.

Di sisi lain, pengelolaan aset publik seperti tanah, gedung, peralatan TIK, dan laboratorium pendidikan harus diarahkan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Hal ini menuntut kapasitas manajerial dari kepala sekolah, sinergi antaraktor pendidikan, dan pelibatan masyarakat. Pemikiran John Rawls dalam *A Theory of Justice* (1971) memberi penekanan bahwa sistem keuangan publik hanya dapat dianggap adil jika ia mampu memperkuat posisi mereka yang paling rentan dalam masyarakat, misalnya melalui distribusi dana afirmasi ke daerah 3T, sekolah inklusif, dan siswa miskin.

Pengawasan keuangan publik juga menjadi perhatian penting, mengingat kompleksitas regulasi dan risiko penyimpangan dalam pengelolaan anggaran yang tinggi. Melalui audit keuangan oleh BPK, pelibatan masyarakat dalam monitoring, dan pelaporan digital melalui e-RKAS, sistem pengawasan dapat diperkuat sebagai benteng integritas institusi pendidikan.

Dengan demikian, pembiayaan pendidikan yang berkelanjutan harus dibangun di atas fondasi keadilan fiskal, manajemen berbasis data, serta partisipasi aktif dari seluruh

pemangku kepentingan. Hanya dengan cara inilah pendidikan publik dapat menjadi instrumen strategis bagi pembangunan manusia Indonesia yang unggul, berdaya saing, dan berkarakter sebagaimana diamanatkan dalam visi *Indonesia Emas 2045* dan *Sustainable Development Goals*.

BAB 6

PENGADAAN BARANG DAN JASA DI SEKTOR PUBLIK DALAM PENDIDIKAN

Pengadaan barang dan jasa merupakan elemen krusial dalam operasional sektor publik, termasuk dalam bidang pendidikan. Dalam konteks pendidikan, pengadaan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai fondasi fungsional yang mendukung keberlangsungan proses pembelajaran, peningkatan mutu sarana-prasarana, serta efektivitas program-program afirmatif pendidikan. Oleh karena itu, sistem pengadaan yang baik harus mencerminkan nilai-nilai efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan satuan pendidikan dan peserta didik.

Dalam kerangka hukum nasional, pengadaan barang dan jasa diatur melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang diperbarui dengan Perpres No. 12 Tahun 2021. Ketentuan tersebut menekankan pentingnya tata kelola pengadaan yang berbasis teknologi informasi, pengawasan partisipatif, dan penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko untuk meminimalisasi praktik korupsi dan inefisiensi. Dalam konteks pendidikan, kebijakan ini diwujudkan melalui sistem daring seperti SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan Sekolah), e-katalog pendidikan, dan pemanfaatan ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah).

Pengadaan pendidikan meliputi berbagai kebutuhan: dari buku teks, alat peraga, laboratorium sains dan komputer, hingga jasa pembangunan ruang kelas dan pengadaan jasa pelatihan guru. Setiap pengadaan harus melalui proses perencanaan, pemilihan

penyedia, kontraktualisasi, hingga pengawasan dan pelaporan secara terstruktur. Sebagaimana dinyatakan oleh Moore (1995) dalam gagasannya tentang *public value*, pengadaan publik di sektor pendidikan seharusnya tidak sekadar mematuhi prosedur, tetapi juga menciptakan manfaat yang nyata dan terukur bagi peserta didik dan masyarakat.

Dalam pandangan Weber (1947), birokrasi ideal menekankan pentingnya rasionalisasi, legalitas, dan objektivitas dalam setiap aspek pengambilan keputusan administrative, termasuk pengadaan. Namun, dalam praktiknya, pengadaan di sektor pendidikan kerap menghadapi tantangan serius seperti tumpang tindih regulasi, rendahnya kapasitas satuan pendidikan dalam menyusun dokumen pengadaan, keterlambatan distribusi barang, dan keterbatasan penyedia lokal di daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar).

Dari sudut pandang filosofis, Aristoteles dalam *Politics* (1998) menekankan bahwa tata kelola negara yang adil harus memastikan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat melalui sarana yang diatur dan diawasi dengan baik oleh negara. Pendidikan sebagai hak dasar warga negara tentu harus difasilitasi melalui sistem pengadaan yang menjunjung prinsip keadilan distributif, yaitu alokasi barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan nyata peserta didik dan lembaga pendidikan di seluruh wilayah Indonesia.

Sebagaimana pula dikemukakan oleh Transparency International (2014), sektor pengadaan publik adalah salah satu wilayah paling rawan terhadap praktik korupsi dan konflik kepentingan, terutama jika tidak disertai dengan sistem kontrol dan keterlibatan publik yang kuat. Oleh karena itu, penguatan integritas dalam pengadaan pendidikan melalui pemanfaatan teknologi, pelatihan SDM pengelola sekolah, serta partisipasi komite sekolah dan masyarakat menjadi keharusan mutlak untuk menjamin mutu dan keberlanjutan pendidikan.

Bab ini akan membahas komponen utama sistem pengadaan barang dan jasa dalam pendidikan, prinsip-prinsip tata kelola pengadaan yang baik, penerapan digitalisasi dalam sistem

pengadaan, serta tantangan dan solusi strategis untuk mewujudkan pengadaan pendidikan yang efektif dan berkeadilan.

A. Proses Pengadaan Barang dan Jasa Pendidikan

1. Definisi

Proses pengadaan barang dan jasa pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang sistematis dan terstandar, dimulai dari perencanaan kebutuhan, penyusunan spesifikasi, pemilihan penyedia, hingga pelaksanaan kontrak dan pengawasan. Proses ini dilakukan oleh instansi pendidikan, baik pusat (Kemendikbudristek) maupun daerah (dinas pendidikan), dan oleh satuan pendidikan (sekolah/madrasah), dengan tujuan mendukung proses belajar-mengajar secara efisien, akuntabel, dan berkelanjutan.

Sebagaimana ditegaskan oleh Thai (2008), pengadaan sektor publik mencakup seluruh tahapan dari perencanaan hingga pengelolaan kontrak secara strategis, termasuk penilaian risiko dan evaluasi dampaknya. Thai (2008) menambahkan bahwa proses ini dalam sektor pendidikan harus berjalan sesuai regulasi pengadaan nasional, seperti Perpres No. 16 Tahun 2018 dan perubahannya melalui Perpres No. 12 Tahun 2021. Regulasi ini tidak hanya menjamin legalitas, tetapi juga menjadi landasan moral dan administratif dalam penggunaan dana publik.

Arrowsmith (2005) berargumen bahwa keberhasilan pengadaan publik bergantung pada efisiensi dalam pemanfaatan dana serta efektivitas dalam pencapaian tujuan sosial, termasuk mendukung kualitas pendidikan. Dalam pendekatan yang lebih sosial-ekonomis, OECD (2012) menekankan bahwa kebijakan pengadaan publik di sektor pendidikan harus dirancang untuk tidak hanya mencapai efisiensi fiskal, tetapi juga mendorong inklusi sosial, peningkatan mutu pembelajaran, dan keadilan akses terhadap sarana pendidikan.

2. Komponen Proses Pengadaan

a. Perencanaan Pengadaan

Perencanaan kebutuhan barang dan jasa dimulai dari satuan pendidikan dengan menyusun Rencana Kebutuhan Barang Milik Daerah (RKBMD) atau RKAS, berdasarkan hasil evaluasi mutu (misalnya dari rapor pendidikan) dan kebutuhan pembelajaran riil. Dalam konteks desentralisasi, kepala sekolah dan bendahara sekolah memiliki peran krusial dalam mengidentifikasi kebutuhan alat ajar, media pembelajaran, dan layanan pendukung sekolah. Proses ini merupakan pengejawantahan prinsip rasionalitas administratif yang dikemukakan oleh Max Weber (1947).

b. Penyusunan Dokumen Pengadaan

Spesifikasi teknis barang disusun oleh satuan pendidikan atau panitia pengadaan dengan merujuk pada kebutuhan minimum pembelajaran (SSPM). Misalnya, sekolah kejuruan menyusun spesifikasi untuk alat praktik TKR (Teknik Kendaraan Ringan) atau perangkat komputer untuk multimedia. Dokumen ini kemudian diunggah ke dalam sistem e-katalog pendidikan atau SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah), sebuah inovasi digital yang selaras dengan prinsip e-government sebagaimana dikemukakan Bertot, Jaeger, dan Grimes (2010).

c. Tender dan Pemilihan Penyedia

Proses pemilihan penyedia melalui SIPLah dilakukan dengan prinsip transparansi dan kompetisi sehat. Sekolah dapat memilih penyedia berdasarkan harga, ketersediaan, dan rekam jejak penyedia. Hal ini mendorong efisiensi dan pengawasan yang partisipatif, sekaligus mencegah praktik nepotisme dalam pengadaan.

d. Pelaksanaan Kontrak dan Distribusi

Setelah kontrak ditandatangani, penyedia bertanggung jawab atas distribusi barang atau jasa sesuai dengan ketentuan teknis dan waktu yang disepakati.

Kontrak pengadaan juga meliputi pelatihan pascapengadaan, seperti pelatihan guru untuk penggunaan alat laboratorium baru atau pelatihan TIK berbasis BOS Afirmasi.

e. Evaluasi dan Pengawasan

Evaluasi dilakukan secara internal oleh kepala sekolah dan eksternal oleh Dinas Pendidikan. Evaluasi mencakup ketepatan waktu distribusi, kesesuaian barang dengan spesifikasi, serta efektivitas penggunaannya dalam proses belajar-mengajar. Pelaporan dilakukan melalui platform seperti ARKAS dan rapor pendidikan.

B. Konteks Filosofis dan Regulatif

Pengadaan barang dan jasa dalam pendidikan adalah bagian dari tanggung jawab negara dalam menyediakan pendidikan yang layak dan bermutu, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 31 ayat (1) UUD 1945. Dalam pandangan Aristoteles (Aristotle, 1998), fungsi negara bukan hanya sebagai regulator tetapi juga sebagai penyedia sarana publik yang memastikan pemenuhan hak dasar warga. Oleh karena itu, pengadaan pendidikan tidak boleh dipandang sebagai urusan teknis semata, tetapi sebagai wujud dari kontrak sosial antara negara dan rakyat.

Sejalan dengan itu, UNESCO (2021) menegaskan bahwa transparansi dalam pengadaan merupakan indikator utama dari governance yang sehat di sektor pendidikan. Proses ini juga selaras dengan kerangka evaluasi OECD tentang good public governance (2017), di mana keterbukaan data, efektivitas prosedur, dan akuntabilitas kinerja menjadi indikator penting.

C. Prinsip Efisiensi dan Transparansi dalam Pengadaan Pendidikan

Pengadaan barang dan jasa dalam sektor pendidikan tidak dapat dilepaskan dari prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), di mana efisiensi dan transparansi menjadi dua fondasi utama dalam

mewujudkan sistem yang akuntabel dan berorientasi pada pelayanan publik yang adil dan bermutu. Efisiensi bertujuan untuk mengoptimalkan hasil dengan sumber daya yang tersedia, sedangkan transparansi menjamin bahwa setiap proses pengadaan dapat diakses, dimonitor, dan dievaluasi oleh publik.

1. *Prinsip Efisiensi*

Efisiensi dalam pengadaan pendidikan berarti penggunaan anggaran dan sumber daya secara hemat, cepat, dan tepat sasaran, sesuai kebutuhan riil sekolah dan peserta didik. Dalam praktiknya, efisiensi dicapai melalui digitalisasi proses pengadaan, khususnya lewat pemanfaatan platform SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah). SIPLah memungkinkan satuan pendidikan melakukan pemesanan barang secara daring melalui katalog penyedia, sehingga mempersingkat waktu, menghindari praktik negosiasi tatap muka yang berisiko konflik kepentingan, dan mempercepat pelaporan.

Menurut Thai (2008), efisiensi dalam pengadaan publik tidak hanya mengacu pada kecepatan proses, tetapi juga pada kemampuan sistem untuk menghindari pemborosan (waste) dan redundansi dalam penggunaan dana. Dalam konteks ini, pengadaan berbasis kebutuhan nyata (need-based procurement) menjadi pendekatan strategis, sebagaimana diatur dalam Juknis BOS (Permendikbud No. 6 Tahun 2021). Setiap item yang diajukan oleh sekolah harus didasarkan pada hasil analisis rapor pendidikan atau evaluasi kebutuhan kurikulum.

Penghematan biaya juga terjadi karena adanya konsolidasi permintaan, di mana pembelian massal dengan sistem katalog nasional dapat menghasilkan harga yang lebih rendah dibandingkan pembelian konvensional secara individu. Menurut penelitian UNESCO (2021), sistem katalog dan digitalisasi pengadaan telah berhasil menurunkan biaya logistik dan administrasi hingga 30% di negara-negara berkembang yang telah mengadopsi sistem serupa.

2. *Prinsip Transparansi*

Transparansi merupakan prinsip kunci dalam membangun kepercayaan publik terhadap sistem pengadaan di sektor pendidikan. Transparansi diwujudkan melalui keterbukaan informasi pengadaan pada setiap tahap, dari perencanaan, pemilihan penyedia, pelaksanaan kontrak, hingga pelaporan dan evaluasi.

Dalam konteks Indonesia, transparansi dijamin melalui sistem digital seperti SIPLah dan ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). Sekolah wajib mengunggah laporan penggunaan dana BOS secara daring yang kemudian dapat diakses oleh pemangku kepentingan, termasuk orang tua, komite sekolah, dan dinas pendidikan. Mekanisme ini sesuai dengan prinsip *open government* sebagaimana disarankan oleh Bertot, Jaeger, dan Grimes (2010), di mana partisipasi dan pengawasan publik menjadi pilar pencegahan terhadap penyalahgunaan anggaran.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik memberikan landasan hukum bahwa setiap informasi penggunaan dana publik, termasuk anggaran pendidikan, adalah hak publik untuk diketahui. Laporan yang sebelumnya hanya disimpan secara internal kini diwajibkan dipublikasikan dalam bentuk laporan BOS daring, papan informasi sekolah, hingga media sosial institusi pendidikan.

Menurut Habermas (1984), ruang publik yang terbuka memungkinkan terjadinya diskursus yang sehat antara negara dan warganya. Dalam konteks pendidikan, pelibatan publik dalam pengawasan pengadaan bukan hanya memperbaiki efektivitas anggaran, tetapi juga mendidik warga untuk menjadi bagian dari ekosistem pemerintahan yang transparan.

Secara filosofis, prinsip ini bersesuaian dengan pemikiran Aristoteles (1998) mengenai tanggung jawab kolektif warga dalam menjamin keadilan dan distribusi sumber daya publik. Aristoteles menekankan bahwa suatu

negara yang baik bukan hanya negara yang menyediakan, tetapi juga yang melibatkan warganya dalam keputusan dan pengawasan.

Contoh Praktik di Lapangan

1. Sekolah di daerah perkotaan seperti Jakarta dan Yogyakarta telah secara rutin memperbaharui informasi pembelian alat laboratorium dan buku ajar melalui portal SIPLah dan laporan BOS daring yang bisa diakses publik.
2. Di wilayah pedesaan, kolaborasi antara kepala sekolah dan komite sekolah dalam pengawasan pengadaan alat peraga telah mencegah terjadinya duplikasi pembelian, serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan anggaran sekolah.

D. Manajemen Risiko dalam Pengadaan Pendidikan

Dalam konteks tata kelola pendidikan publik, pengadaan barang dan jasa tidak terlepas dari berbagai bentuk risiko yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan program pendidikan. Risiko-risiko ini mencakup, antara lain, keterlambatan pengiriman barang, kualitas barang yang tidak sesuai spesifikasi, ketidaksesuaian kebutuhan dengan barang yang dibeli, hingga penyalahgunaan atau inefisiensi anggaran yang dapat merugikan peserta didik dan melemahkan kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Kamminga dan van der Meer-Kooistra (2007), manajemen risiko dalam sektor publik harus berbasis pada prinsip kehati-hatian fiskal (*fiscal prudence*) dan keberlanjutan layanan publik (*public service continuity*). Dengan demikian, dalam sektor pendidikan, manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai alat perlindungan aset dan anggaran, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menjamin kelangsungan proses pembelajaran yang adil dan berkualitas.

1. Langkah-langkah Manajemen Risiko

a. Identifikasi Risiko

Langkah pertama adalah melakukan pemetaan risiko (*risk mapping*) secara menyeluruh terhadap seluruh tahapan pengadaan, terutama yang berkaitan dengan sistem e-purchasing melalui platform seperti SIPLah. Misalnya, risiko bisa timbul dari keterlambatan penyedia dalam mengunggah stok barang, ketidakmampuan logistik menjangkau daerah terpencil, atau perubahan kebutuhan sekolah yang tidak diantisipasi dalam dokumen perencanaan.

b. Analisis Risiko

Risiko yang telah diidentifikasi kemudian dianalisis berdasarkan tingkat kemungkinan (*likelihood*) dan dampaknya (*impact*) terhadap proses pembelajaran. Keterlambatan pengiriman kursi siswa, misalnya, dapat mengganggu proses belajar selama awal tahun ajaran, sementara pengadaan alat praktik yang tidak sesuai spesifikasi dapat menurunkan kualitas pelatihan di SMK. Analisis ini penting dalam menentukan prioritas penanganan dan alokasi mitigasi.

c. Respons dan Mitigasi Risiko

Tindakan mitigasi dirancang berdasarkan hasil analisis. Kontrak pengadaan sebaiknya mencantumkan klausul penalti atas keterlambatan atau ketidaksesuaian barang, sebagaimana diatur dalam Perpres No. 12 Tahun 2021 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Selain itu, sekolah dapat menyusun daftar penyedia alternatif lokal sebagai langkah kontingensi. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Drucker (2007) bahwa setiap organisasi sektor publik perlu mengembangkan *crisis preparedness mechanism* agar tetap adaptif terhadap ketidakpastian.

d. Monitoring dan Evaluasi Risiko

Pengawasan berkelanjutan dilakukan melalui pelaporan digital real-time (melalui e-RKAS dan ARKAS) serta inspeksi lapangan oleh pengawas sekolah, Dinas Pendidikan, dan Inspektorat Daerah. Monitoring ini harus bersifat proaktif, bukan hanya responsif terhadap keluhan atau kegagalan. Sistem pelaporan yang baik memungkinkan deteksi dini terhadap ketidaksesuaian dan mempercepat pengambilan tindakan korektif.

E. Pentingnya Manajemen Risiko dalam Pengadaan Pendidikan

Pentingnya manajemen risiko dalam pengadaan barang dan jasa pendidikan tidak hanya terletak pada aspek administratif atau kepatuhan regulasi, tetapi juga pada esensi filosofis bahwa pendidikan adalah hak publik yang harus diselenggarakan secara berkelanjutan dan berkeadilan. Sen (1999) menekankan bahwa kebebasan substantif warga negara, termasuk kebebasan untuk belajar, harus dijamin oleh kebijakan publik yang efektif dan adil, dan hal ini mencakup sistem pengadaan yang minim risiko dan maksimal dalam manfaat.

1. Melindungi Kualitas Layanan Pendidikan

Tanpa manajemen risiko yang baik, kualitas pengajaran dan pembelajaran sangat mungkin terganggu. Misalnya, keterlambatan pengadaan buku teks dapat menghambat kurikulum, sementara perangkat IT yang rusak atau tidak sesuai spesifikasi akan menghambat transformasi digital pembelajaran.

2. Menjaga Kelangsungan Proses Belajar Tanpa Hambatan Logistik

Proses belajar harus berlangsung tanpa gangguan infrastruktur atau logistik. Manajemen risiko membantu memastikan bahwa barang dan jasa yang dibutuhkan tersedia tepat waktu dan dalam kondisi layak pakai.

3. Meningkatkan Kredibilitas Pengelolaan Anggaran Pendidikan

Keberhasilan dalam mengelola risiko memberikan sinyal kepada masyarakat bahwa institusi pendidikan dikelola secara profesional dan bertanggung jawab, sehingga memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik.

F. Inovasi dalam Pengadaan Pendidikan

Inovasi dalam pengadaan barang dan jasa di sektor pendidikan merupakan respons strategis terhadap dinamika kebutuhan peserta didik di era digital, sekaligus upaya memperkuat tata kelola anggaran secara efisien dan akuntabel. Inovasi tidak semata-mata berkaitan dengan teknologi, tetapi juga mencakup perbaikan sistem, model kemitraan, dan pendekatan sosial dalam mendukung proses pembelajaran yang adaptif dan inklusif.

Sebagaimana dinyatakan oleh Osborne dan Gaebler (1992), inovasi dalam sektor publik adalah indikator kematangan birokrasi yang tidak hanya bertugas melayani, tetapi juga mencipta nilai publik (*public value*). Dalam konteks pendidikan, inovasi pengadaan menjadi sarana untuk menyelaraskan kebijakan fiskal dengan kebutuhan pembelajaran abad ke-21.

1. Inovasi Proses

Inovasi proses berkaitan dengan transformasi sistem dan prosedur pengadaan pendidikan yang lebih efisien dan terintegrasi.

a. Pemanfaatan SIPLah (Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah)

SIPLah adalah platform daring yang memungkinkan sekolah melakukan transaksi pengadaan barang dan jasa secara transparan dan terdokumentasi. Setiap transaksi terhubung langsung dengan rekening BOS sekolah dan terekam dalam sistem Kemendikbudristek. Dengan demikian, risiko mark-up dan pembelian ganda dapat diminimalkan (Kemendikbudristek, 2022).

b. Penggunaan ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah)

ARKAS mempercepat sinkronisasi antara perencanaan dan realisasi anggaran. Melalui integrasi ini, sekolah dapat merancang pengadaan berdasarkan kebutuhan riil yang tercermin dalam Rapor Pendidikan dan evaluasi diri satuan pendidikan.

2. Inovasi Produk

Inovasi produk mengacu pada pengadaan alat dan layanan pembelajaran yang selaras dengan perkembangan teknologi dan pedagogi modern.

a. Pengadaan Perangkat Digital

Pengadaan Chromebook, layar interaktif, dan perangkat digital lainnya menjadi bagian penting dalam mendukung kurikulum digital dan model pembelajaran hybrid. Alat-alat ini membantu siswa dan guru mengakses sumber belajar yang lebih luas dan interaktif (UNESCO, 2021).

b. Layanan Pelatihan Online untuk Guru dan Kepala Sekolah

Pelatihan berbasis Learning Management System (LMS), seperti Platform Merdeka Mengajar (PMM), memperluas akses peningkatan kapasitas tanpa membebani logistik dan anggaran transportasi. Program ini memungkinkan pemutakhiran kompetensi secara fleksibel dan berkelanjutan.

3. Inovasi Model

Inovasi model berfokus pada pendekatan kemitraan yang memungkinkan keterlibatan multipihak dalam pengadaan pendidikan.

a. Kemitraan SMK-DUDI (Dunia Usaha dan Dunia Industri)

Dalam semangat *link and match*, banyak SMK menjalin kemitraan strategis dengan perusahaan untuk pengadaan alat praktik dan pelatihan kerja. Skema ini

menciptakan ekosistem pengadaan yang kontekstual, hemat biaya, dan sesuai dengan tuntutan industri lokal.

Model inovatif semacam ini juga selaras dengan pemikiran Aristoteles dalam *Politics*, bahwa institusi publik harus mampu merespons kebutuhan warganya dengan memaksimalkan sumber daya dan partisipasi komunitas, dalam hal ini, UKM dan pelaku lokal.

Pentingnya Inovasi dalam Pengadaan Pendidikan

1. Meningkatkan Relevansi Pengadaan dengan Kebutuhan Belajar Abad 21

Dengan munculnya literasi digital, kolaborasi daring, dan kecakapan abad 21 sebagai komponen kurikulum nasional, pengadaan pendidikan harus menyediakan sarana yang mampu menunjang capaian kompetensi tersebut secara langsung.

2. Mendorong Efisiensi Penggunaan Dana BOS

Integrasi sistem digital dan pemilihan barang berbasis katalog SIPLah membantu sekolah menghindari pembelian yang mubazir atau tidak relevan dengan indikator mutu.

3. Membuka Peluang Keterlibatan Pelaku Lokal dan UKM

SIPLah memberikan ruang bagi pelaku usaha kecil lokal yang selama ini tidak memiliki akses pada pengadaan publik. Dengan demikian, inovasi juga menghidupkan ekonomi lokal serta meningkatkan rasa kepemilikan komunitas terhadap pendidikan.

G. Kesimpulan

Pengadaan barang dan jasa dalam sektor pendidikan merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan sistem pendidikan nasional yang adaptif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik di abad ke-21. Dalam konteks tata kelola sektor publik, keberhasilan pengadaan bukan sekadar diukur dari aspek administratif atau kelengkapan prosedural, tetapi dari sejauh mana sistem ini mampu mendukung efektivitas pembelajaran, peningkatan kapasitas tenaga pendidik, dan kesetaraan akses layanan pendidikan.

Sejalan dengan teori *value for money* dalam manajemen keuangan publik (Musgrave, 1959), pengadaan pendidikan yang efisien berarti setiap rupiah anggaran publik harus menghasilkan nilai maksimal bagi peserta didik, baik berupa sarana pembelajaran yang relevan, pelatihan guru yang bermutu, maupun penguatan literasi digital. Melalui sistem seperti SIPLah, ARKAS, dan e-catalogue, efisiensi tidak hanya diartikan sebagai penghematan, tetapi juga sebagai optimalisasi fungsi pengadaan untuk mendukung capaian mutu pendidikan.

Di sisi lain, transparansi dan akuntabilitas menjadi fondasi etis dan kelembagaan dari sistem pengadaan. Aristoteles dalam *Politics* mengajarkan pentingnya keadilan prosedural (*procedural justice*) dalam pengelolaan polis, di mana keputusan publik harus dapat ditelusuri dan dijelaskan kepada rakyatnya. Dalam praktik pendidikan modern, prinsip ini terwujud dalam publikasi laporan BOS, keterbukaan pemilihan penyedia melalui SIPLah, serta pelibatan masyarakat dan komite sekolah dalam pengawasan proses pengadaan.

Lebih dari itu, inovasi dalam pengadaan Pendidikan, baik dari sisi proses, produk, maupun model kemitraan, merupakan wujud konkret dari transformasi birokrasi ke arah yang lebih adaptif, partisipatif, dan kontekstual. Osborne dan Gaebler (1992) mengingatkan bahwa pemerintah yang berhasil bukanlah yang sekadar mengatur, tetapi yang menciptakan nilai dan peluang melalui kemitraan dan inovasi. Dalam pendidikan, hal ini tampak dari inisiatif SMK yang bermitra dengan dunia usaha, integrasi pengadaan dengan sistem pembelajaran digital, serta partisipasi UKM lokal dalam penyediaan alat ajar.

Namun demikian, risiko dalam pengadaan tetap nyata. Mulai dari potensi keterlambatan logistik, ketidaksesuaian spesifikasi, hingga penyelewengan anggaran menuntut sistem manajemen risiko yang terstruktur dan berbasis data. Monitoring yang berkelanjutan dan pelaporan digital real-time, sebagaimana dimandatkan dalam Permendikbud No. 6 Tahun 2021 dan evaluasi ARKAS oleh Kemendikbudristek, menjadi langkah kunci dalam menjaga integritas pengadaan pendidikan.

Dengan tata kelola pengadaan yang baik, berbasis prinsip efisiensi, transparansi, akuntabilitas, inovasi, dan mitigasi risiko, sistem pendidikan Indonesia dapat lebih siap menjawab tantangan global seperti disrupsi teknologi, perubahan iklim pembelajaran, dan tuntutan akan pendidikan yang berkeadilan. Sebagaimana dikemukakan oleh Sen (1999) dalam *Development as Freedom*, pembangunan pendidikan harus memberi kebebasan substantif bagi semua warga untuk berkembang. Tata kelola pengadaan yang cerdas adalah salah satu prasyarat untuk mewujudkan kebebasan itu.

BAB

7

INOVASI DAN TEKNOLOGI DALAM BISNIS SEKTOR PUBLIK PENDIDIKAN

Inovasi dan teknologi telah menjadi katalis utama dalam transformasi tata kelola sektor publik, termasuk di bidang pendidikan. Dalam dekade terakhir, percepatan adopsi teknologi digital di lingkungan sekolah, perguruan tinggi, dan lembaga pemerintahan pendidikan bukan hanya merupakan respons terhadap perkembangan zaman, tetapi menjadi strategi fundamental dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas layanan pendidikan. Bab ini mengelaborasi bagaimana inovasi dan teknologi telah mengubah praktik manajerial, sistem evaluasi, serta cara institusi pendidikan merespons kebutuhan masyarakat dan dinamika global secara adaptif dan partisipatif.

Dalam konteks pendidikan, inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan kurikulum atau metode pembelajaran, tetapi juga mencakup reformasi dalam sistem penganggaran digital, distribusi bantuan pendidikan berbasis aplikasi, hingga pengelolaan data besar (*big data*) untuk mendukung perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Teknologi menjadi penghubung antara kebijakan makro dan kebutuhan mikro di ruang kelas, antara birokrasi pendidikan dan hak-hak peserta didik.

Sejalan dengan pemikiran John Dewey (1997a) dalam *Democracy and Education*, pendidikan yang demokratis adalah pendidikan yang terbuka terhadap pembaruan, partisipatif, dan mampu beradaptasi dengan konteks sosial. Inovasi dan teknologi merupakan sarana mewujudkan cita-cita tersebut di era digital.

Dewey menekankan bahwa pendidikan harus selalu berkembang sesuai dengan perubahan masyarakat; oleh karena itu, teknologi digital dalam sektor publik pendidikan menjadi alat strategis dalam mendekatkan akses pendidikan kepada masyarakat serta meningkatkan akuntabilitas layanan.

Senada dengan itu, Amartya Sen (1999) menyatakan dalam *Development as Freedom* bahwa akses terhadap informasi dan pendidikan adalah bentuk kebebasan substantif. Inovasi teknologi dalam pendidikan public, seperti Rapor Pendidikan, ARKAS, SIPLah, dan Platform Merdeka Mengajar, menjadi media pemberdayaan bagi sekolah, guru, orang tua, dan peserta didik untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan pendidikan yang lebih transparan.

Secara historis, konsep tata kelola pemerintahan yang inovatif juga telah dibicarakan oleh Montesquieu (1989) dalam *The Spirit of the Laws*, yang menekankan pentingnya adaptasi struktur negara terhadap kondisi sosial dan teknologi pada zamannya. Prinsip ini juga berlaku pada sistem pendidikan masa kini, di mana inovasi teknologi memungkinkan pengelolaan pendidikan tidak lagi terpusat dan kaku, tetapi berbasis pada kebutuhan nyata satuan pendidikan, partisipasi warga sekolah, dan pemanfaatan data secara terbuka.

Di tingkat kebijakan nasional, integrasi inovasi dan teknologi dalam pendidikan telah menjadi bagian dari agenda transformasi layanan publik. Permendikbudristek No. 56/M/2022, misalnya, mengamanatkan percepatan digitalisasi sekolah, pemanfaatan perangkat pembelajaran berbasis teknologi, serta penguatan kompetensi guru melalui pelatihan berbasis daring. Laporan UNESCO (2021) juga menekankan bahwa reformasi pendidikan pascapandemi harus melibatkan pendekatan teknologi secara menyeluruh, bukan sekadar sebagai alat bantu, tetapi sebagai bagian dari infrastruktur pembelajaran dan tata kelola yang inklusif.

Dalam tataran praktis, transformasi digital pendidikan Indonesia telah menghadirkan platform daring seperti *Platform Merdeka Mengajar* (PMM), *Rapor Pendidikan*, ARKAS untuk

perencanaan anggaran sekolah, dan *SIPLah* sebagai katalog pengadaan digital. Implementasi teknologi ini memungkinkan sekolah menyusun kurikulum berbasis karakteristik peserta didik, mengelola dana BOS secara transparan, serta mengakses pelatihan guru berbasis mandiri.

Namun, inovasi dan teknologi juga membawa tantangan. Ketimpangan akses digital, rendahnya literasi data di kalangan guru dan kepala sekolah, serta resistensi terhadap perubahan, menjadi hambatan struktural yang perlu diatasi melalui kebijakan afirmatif dan pelatihan berkelanjutan. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa penerapan teknologi bukanlah sekadar digitalisasi prosedur, tetapi juga transformasi paradigma dalam pengelolaan pendidikan.

Dengan demikian, Bab 7 akan mengurai secara mendalam bagaimana sektor publik pendidikan mengintegrasikan inovasi dan teknologi ke dalam proses layanan dan tata kelola pendidikan, serta bagaimana strategi-strategi ini dapat mendukung agenda reformasi pendidikan nasional yang lebih inklusif, adaptif, dan berkeadilan.

A. Definisi Inovasi di Sektor Publik Pendidikan

Inovasi dalam sektor publik pendidikan merujuk pada serangkaian perubahan yang bersifat kreatif dan sistemik yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, serta relevansi layanan pendidikan yang diberikan oleh negara kepada seluruh warga negara. Inovasi ini dapat berupa ide, metode, prosedur, atau teknologi baru yang diterapkan pada tataran kebijakan, tata kelola, pembelajaran, maupun hubungan dengan masyarakat. Dalam pengertian luas, inovasi pendidikan publik bertujuan untuk memperkuat fungsi pendidikan sebagai instrumen transformasi sosial dan pembangunan manusia seutuhnya.

Osborne dan Brown (2011) menjelaskan bahwa inovasi publik bukan hanya terletak pada penemuan teknologi atau produk baru, melainkan juga dalam bagaimana pemerintah dan institusi publik menciptakan nilai baru melalui perbaikan cara layanan diberikan. Dalam ranah pendidikan, nilai publik yang

dimaksud mencakup peningkatan akses, mutu pengajaran, efisiensi birokrasi pendidikan, serta penguatan akuntabilitas kepada masyarakat. Misalnya, pengembangan sistem kurikulum berbasis komunitas (local curriculum), digitalisasi evaluasi pembelajaran, hingga penyediaan pembelajaran daring inklusif di daerah terpencil merupakan bentuk nyata dari inovasi pendidikan publik.

Secara filosofis, Aristoteles dalam *Politics* (1998) menekankan pentingnya peran negara dalam mendidik warga negara yang baik. Namun, untuk memenuhi tuntutan zaman, sistem pendidikan tidak dapat berjalan dengan pola yang statis. Di sinilah peran inovasi sebagai pembaharu struktur dan praktik pendidikan. Plato dalam *The Republic* (1991) juga menunjukkan bahwa pendidikan harus bersifat dinamis agar dapat membentuk jiwa yang adil dan rasional, yang artinya sistem pendidikan publik harus terbuka terhadap pembaruan demi mencapai kebaikan bersama.

Inovasi di sektor pendidikan publik mencakup empat dimensi utama:

1. Inovasi Kurikulum dan Pedagogi

Misalnya, pengembangan Kurikulum Merdeka yang memungkinkan diferensiasi pembelajaran, integrasi proyek berbasis profil pelajar Pancasila, dan fleksibilitas dalam merancang pembelajaran kontekstual.

2. Inovasi Teknologi dan Digitalisasi

Penggunaan platform seperti *Platform Merdeka Mengajar* (PMM), *Rapor Pendidikan*, dan *SIPLah* menunjukkan integrasi teknologi dalam manajemen dan pengajaran di sekolah. Hal ini memperluas akses informasi, meningkatkan efisiensi anggaran, dan mendekatkan data kepada pengambil keputusan pendidikan.

3. Inovasi Tata Kelola dan Manajemen Sekolah

Misalnya, penerapan *school-based management* seperti yang direkomendasikan UNESCO (2017), yang menempatkan sekolah sebagai unit otonom dalam

perencanaan dan pengambilan keputusan, termasuk alokasi dana BOS berbasis kebutuhan riil sekolah.

4. Inovasi Kelembagaan dan Kolaborasi

Seperti kemitraan antara sekolah kejuruan (SMK) dan dunia industri (DUDI), atau kolaborasi antara komunitas, LSM, dan pemerintah daerah untuk peningkatan layanan literasi dan numerasi berbasis masyarakat.

Dalam kerangka Amartya Sen (1999), inovasi semacam ini dapat dilihat sebagai perluasan *capabilities*, yakni kemampuan warga negara untuk mewujudkan kehidupan yang mereka nilai sebagai berharga. Inovasi pendidikan bukan sekadar instrumen teknokratis, tetapi juga bagian dari pembebasan struktural yang memberi kesempatan bagi setiap individu untuk berkembang tanpa hambatan sistemik.

Lebih lanjut, inovasi di sektor pendidikan publik juga mendorong pembentukan ruang deliberatif sebagaimana dikembangkan oleh Jürgen Habermas (1984), di mana pengambilan keputusan pendidikan idealnya berlangsung melalui dialog antara negara, guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Dalam praktiknya, keterlibatan publik melalui komite sekolah, forum musyawarah pendidikan, hingga partisipasi digital dalam evaluasi sekolah mencerminkan pergeseran menuju tata kelola pendidikan yang lebih partisipatif dan demokratis.

Dengan demikian, inovasi pendidikan publik bukan sekadar upaya teknis administratif, tetapi bagian dari gerakan sistemik untuk memastikan bahwa pendidikan sebagai layanan publik dapat menjawab tantangan zaman, memperluas keadilan sosial, dan memperkuat daya saing bangsa di era global.

1. Dimensi Inovasi Pendidikan

Inovasi dalam pendidikan publik merupakan upaya berkelanjutan untuk merespons kompleksitas kebutuhan pembelajaran, dinamika sosial, serta kemajuan teknologi yang semakin cepat. Untuk itu, inovasi pendidikan dapat dianalisis melalui empat dimensi utama: inovasi layanan, inovasi proses, inovasi kebijakan, dan inovasi kelembagaan.

Setiap dimensi berkontribusi secara langsung terhadap penciptaan ekosistem pendidikan yang responsif, adaptif, dan berorientasi pada penguatan kualitas manusia sebagai tujuan utama pendidikan.

a. Inovasi Layanan

Inovasi layanan merujuk pada pembaruan dalam cara penyampaian proses belajar-mengajar, dukungan administrasi, dan interaksi antara pendidik dan peserta didik. Penggunaan Learning Management System (LMS) seperti *Google Classroom*, *Moodle*, dan *SIMPATIKA* telah memungkinkan sekolah dan madrasah untuk memberikan layanan pembelajaran secara daring maupun hybrid. Platform digital ini tak hanya memperluas akses, tetapi juga memungkinkan asesmen pembelajaran berbasis data, individualisasi proses belajar, serta pengarsipan yang rapi dan terdokumentasi.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) juga memperkuat layanan digital melalui *Platform Merdeka Mengajar*, yang menyediakan ribuan konten belajar dan asesmen formatif yang dapat disesuaikan oleh guru secara mandiri. Inovasi ini mencerminkan semangat *self-directed learning* yang pernah dikemukakan oleh John Dewey (1997a), bahwa pendidikan seharusnya menumbuhkan kemandirian berpikir dan pembelajaran kontekstual berbasis pengalaman.

b. Inovasi Proses

Inovasi proses melibatkan transformasi administratif dan manajerial dalam tata kelola pendidikan. Di Indonesia, pengintegrasian aplikasi *e-RKAS* (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), *ARKAS* (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah), dan *SIPLah* (Sistem Informasi Pengadaan di Sekolah) menjadi contoh nyata digitalisasi proses manajemen yang mendorong transparansi dan efisiensi

penggunaan dana pendidikan, terutama Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

Dengan sistem yang terhubung secara nasional, sekolah dapat merencanakan belanja, melaporkan kegiatan, dan mengelola pengadaan barang/jasa dengan mekanisme daring yang mengurangi potensi penyimpangan. Sejalan dengan prinsip *public value* yang digagas Moore (1995), inovasi manajerial ini tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga memperkuat legitimasi publik terhadap sistem pendidikan.

c. Inovasi Kebijakan

Dimensi ini mencakup pembaruan kerangka normatif dan regulatif yang mengatur arah penyelenggaraan pendidikan. Dua kebijakan kunci yang menjadi representasi inovasi dalam pendidikan Indonesia adalah implementasi *Kurikulum Merdeka* dan sistem zonasi pendidikan berbasis prinsip keadilan dan inklusi.

Kurikulum Merdeka memberikan keleluasaan kepada sekolah dan guru untuk menyesuaikan pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik dan potensi daerah. Ini merupakan pergeseran paradigma dari pendekatan seragam menuju pendekatan kontekstual dan diferensiatif. Kebijakan ini sejalan dengan pandangan Aristoteles dalam *Politics* (1998) bahwa pendidikan harus diatur sesuai dengan kondisi polis (konteks sosial-politik) masing-masing wilayah.

Sementara itu, kebijakan zonasi dimaksudkan untuk menghapus stigma sekolah favorit dan mendorong pemerataan kualitas pendidikan dengan mendekatkan akses ke sekolah terdekat. Hal ini menegaskan pandangan Amartya Sen (1999) tentang pentingnya keadilan distributif dalam layanan publik, termasuk pendidikan.

d. Inovasi Kelembagaan

Inovasi kelembagaan berfokus pada restrukturisasi dan penguatan kapasitas institusi pendidikan. Penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) dan pengembangan

Sekolah Penggerak merupakan bagian dari strategi reformasi kelembagaan untuk meningkatkan otonomi, kapasitas kepemimpinan, serta kolaborasi antara sekolah dan ekosistem sekitarnya.

MBS mendorong kepala sekolah untuk bertindak sebagai manajer strategis, bukan sekadar administrator, dengan kewenangan yang lebih besar dalam mengelola anggaran, pengembangan SDM, serta pengambilan keputusan pedagogis. Program *Sekolah Penggerak* didesain agar sekolah dapat menjadi pusat perubahan dengan pendekatan coaching dan pengimbasan, menciptakan komunitas belajar antar guru dan antar sekolah.

Hal ini beresonansi dengan gagasan Max Weber (1947) tentang *rational-legal authority*, bahwa birokrasi pendidikan yang efisien harus ditopang oleh sistem kelembagaan yang profesional, akuntabel, dan memiliki kapasitas transformatif.

2. Pentingnya Dimensi Inovasi Pendidikan

Menguatkan keempat dimensi inovasi tersebut merupakan langkah strategis untuk:

- a. Meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui pembelajaran yang relevan, partisipatif, dan berkelanjutan.
- b. Menyesuaikan dengan tantangan pembelajaran abad ke-21, termasuk literasi digital, berpikir kritis, dan kolaborasi.
- c. Memperkuat kolaborasi antara sekolah, orang tua, dan masyarakat melalui pendekatan ekosistem yang inklusif dan berakar dari kebutuhan lokal.

Sebagaimana ditekankan oleh Jürgen Habermas (1984), pendidikan publik harus membuka ruang deliberatif, di mana warga negara dapat terlibat dalam merumuskan tujuan dan cara terbaik untuk mencapainya. Inovasi menjadi prasyarat utama untuk menciptakan ruang-ruang tersebut secara lebih bermakna dan berkelanjutan.

B. Digitalisasi Layanan Publik Pendidikan

1. Definisi dan Konteks

Digitalisasi layanan publik pendidikan merupakan proses transformasi penyelenggaraan layanan Pendidikan, baik akademik, administratif, maupun keuangan, dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Transformasi ini tidak hanya bertujuan untuk mempercepat layanan, melainkan juga untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan partisipasi dalam sistem pendidikan nasional. Schmidt dan Cohen (2013) menyebut bahwa TIK dalam tata kelola publik membuka peluang untuk memperkuat hubungan antara pemerintah dan warga negara melalui sistem informasi yang inklusif dan interaktif.

Dalam konteks pendidikan, digitalisasi bukan sekadar alat bantu teknis, melainkan instrumen demokratisasi akses dan akuntabilitas kebijakan publik. Hal ini beririsan dengan pandangan Habermas (1984) mengenai ruang publik deliberatif, di mana informasi terbuka menjadi prasyarat keterlibatan warga dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan bersama, termasuk dalam pendidikan.

2. Aspek Digitalisasi Pendidikan

a. Aksesibilitas

Salah satu tujuan utama digitalisasi adalah memperluas akses terhadap layanan pendidikan. Di Indonesia, sistem Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) berbasis daring telah menjadi praktik umum di tingkat kota dan kabupaten, memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mendaftar tanpa harus hadir fisik. Selain itu, *Rapor Pendidikan Digital*, yang dikembangkan oleh Kemendikbudristek, menyediakan data capaian dan tantangan sekolah secara terbuka.

Platform PMM (*Platform Merdeka Mengajar*) pun menyediakan ribuan materi pelatihan yang dapat diakses oleh guru kapan saja dan di mana saja, menghapus batasan geografis dan waktu. Ini merupakan bentuk

konkret dari apa yang disebut oleh John Dewey (1997a) sebagai "pendidikan sebagai proses sosial yang harus terus menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman."

b. Efisiensi

Digitalisasi menciptakan efisiensi pada berbagai lini manajemen pendidikan. Contohnya adalah penggunaan sistem ARKAS (Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) yang memfasilitasi penyusunan dan pelaporan RKAS secara daring. Dengan integrasi data antara *e-RKAS*, *SIPLah*, dan Dapodik, waktu yang sebelumnya habis untuk prosedur manual kini dapat dialihkan untuk peningkatan mutu pembelajaran.

Efisiensi ini sejalan dengan prinsip administrasi publik rasional seperti yang dikemukakan oleh Max Weber (1947), bahwa birokrasi modern idealnya memanfaatkan sistem berbasis aturan dan alat teknis yang memungkinkan prediktabilitas dan efektivitas operasional.

c. Transparansi

Melalui digitalisasi, masyarakat kini dapat mengakses informasi keuangan sekolah secara terbuka, termasuk penggunaan dana BOS, pembelanjaan melalui *SIPLah*, hingga laporan bulanan dan tahunan yang diunggah ke portal resmi. Ini memperkuat prinsip *right to know* yang menjadi dasar etika pemerintahan modern.

Transparansi ini tidak hanya mencegah korupsi atau penyalahgunaan dana publik, tetapi juga memberikan ruang bagi partisipasi warga dalam proses perencanaan dan evaluasi. Plato dalam *The Republic* menggarisbawahi pentingnya *phronesis* (kebijaksanaan praktis) dalam pengelolaan polis, di mana keterbukaan informasi menjadi sarana refleksi kolektif dalam membentuk kebijakan yang adil.

d. Interaksi

Teknologi juga memungkinkan terbentuknya interaksi baru antara sekolah dan pemangku kepentingan. Forum daring antara orang tua dan guru, dashboard evaluasi daring untuk kepala sekolah, dan platform konsultasi publik seperti *Sahabat Pendidikan* menciptakan ruang dialog yang konstruktif.

Digitalisasi memperkuat relasi kolaboratif, tidak hierarkis, dan partisipatif antara aktor pendidikan. Sebagaimana ditegaskan oleh Amartya Sen (1999), kualitas suatu kebijakan publik bergantung pada tingkat partisipasi dan keterbukaan sistem terhadap kritik dan saran masyarakat.

3. Pentingnya Digitalisasi dalam Pendidikan

- a. Mempercepat layanan administratif:** Proses yang sebelumnya membutuhkan waktu berminggu-minggu kini dapat dilakukan dalam hitungan menit melalui platform digital.
- b. Meningkatkan literasi digital komunitas pendidikan:** Guru, siswa, dan orang tua terdorong untuk mengembangkan kecakapan digital, yang menjadi kompetensi esensial di era revolusi industri 4.0.
- c. Mendorong partisipasi publik berbasis data:** Rapor pendidikan, evaluasi sekolah, dan dashboard BOS memungkinkan pengambilan keputusan berbasis evidensi dan keterlibatan masyarakat secara langsung.

Digitalisasi bukan sekadar alat bantu birokratis, tetapi transformasi paradigmatik terhadap tata kelola pendidikan yang lebih terbuka, responsif, dan inklusif.

C. TIK dalam Administrasi Pendidikan

1. Definisi dan Konteks

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam administrasi pendidikan merujuk pada pemanfaatan perangkat lunak, sistem digital, jaringan komunikasi, dan database elektronik untuk mendukung pengelolaan layanan

pendidikan secara sistematis dan efisien. Penggunaan TIK tidak hanya bertujuan untuk mempercepat proses administratif, tetapi juga untuk memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Dalam pendidikan modern, TIK menjadi bagian tak terpisahkan dari tata kelola lembaga Pendidikan, mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi.

Max Weber (1947) dalam *The Theory of Social and Economic Organization* menekankan pentingnya sistem rasional-legal dalam birokrasi modern yang berbasis dokumentasi dan prosedur tertulis. Dalam konteks kekinian, prinsip tersebut diterjemahkan dalam bentuk digitalisasi proses kerja dan pelaporan, seperti melalui aplikasi Dapodik dan sistem keuangan berbasis daring. Sementara itu, Habermas (1984) menyoroti peran komunikasi rasional sebagai jantung dari sistem deliberatif; dalam pendidikan, TIK menjembatani komunikasi antara sekolah, dinas, dan masyarakat dengan basis data yang dapat diverifikasi.

2. Aspek TIK dalam Administrasi Pendidikan

a. Pengolahan Data

Salah satu kekuatan utama TIK terletak pada kemampuannya mengumpulkan dan mengelola data dalam jumlah besar secara cepat dan akurat. Di Indonesia, sistem *Data Pokok Pendidikan* (Dapodik) untuk pendidikan dasar dan menengah, serta *Education Management Information System* (EMIS) untuk madrasah dan pendidikan keagamaan, berfungsi sebagai fondasi perencanaan dan kebijakan pendidikan.

Data Dapodik digunakan untuk menghitung dana BOS, merancang zonasi sekolah, dan memetakan kebutuhan guru. Sistem ini dikelola oleh Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin) Kemendikbudristek dan telah mengalami integrasi dengan platform lain seperti Rapor Pendidikan dan e-RKAS. Ini adalah contoh nyata dari konsep *government by data*, sebagaimana ditegaskan

dalam *OECD Digital Government Policy Framework* (OECD, 2020).

b. Layanan

TIK mendukung berbagai layanan pendidikan secara daring, mulai dari guru hingga mahasiswa. *Platform Merdeka Mengajar* (PMM) menjadi ruang pelatihan dan refleksi bagi guru, sementara *Asesmen Kompetensi Minimum* (AKM) untuk siswa dirancang sebagai sistem evaluasi berbasis digital yang lebih holistik. Untuk pendidikan tinggi, *Sistem Informasi Akademik* (SIKAD) memungkinkan manajemen akademik terintegrasi secara real-time, dari pengisian KRS hingga pencetakan transkrip nilai.

Implementasi layanan ini memperlihatkan pergeseran paradigma dari sistem manual yang cenderung birokratis ke model digital yang lebih luwes, responsif, dan efisien.

c. Komunikasi

Teknologi digital mempermudah komunikasi antar pemangku kepentingan pendidikan. Grup WhatsApp resmi antara kepala sekolah dan dinas, surel dinas pendidikan, hingga dashboard pengawasan internal mempercepat arus informasi dan pengambilan keputusan. Dalam *The Human Condition*, Hannah Arendt (1998) menyatakan bahwa tindakan dan komunikasi adalah inti dari kehidupan politik dan kolektif. Maka dalam pendidikan, sistem komunikasi yang berbasis TIK memungkinkan interaksi yang lebih inklusif dan reflektif antara lembaga pendidikan dan masyarakat.

d. Transparansi

Akses publik terhadap informasi semakin terbuka melalui sistem daring seperti ARKAS (untuk pelaporan BOS), laporan kehadiran guru secara daring, dan e-Raport. Dengan tersedianya informasi ini, masyarakat dapat ikut mengawasi pengelolaan sekolah secara

partisipatif, sebagaimana dikehendaki oleh prinsip *good governance* (UNDP, 1997).

TIK, dalam hal ini, berfungsi sebagai teknologi akuntabilitas, di mana digitalisasi bukan sekadar alat bantu teknis, tetapi juga perangkat normatif untuk menegakkan integritas layanan publik pendidikan.

3. Pentingnya TIK dalam Administrasi Pendidikan

a. Menyediakan data real-time untuk pengambilan keputusan

Kepala sekolah dan dinas kini dapat merespons masalah pendidikan seperti kekurangan guru atau sarana secara cepat berdasarkan dashboard data aktual.

b. Mengurangi beban administrasi manual

Guru dan tenaga administrasi tidak lagi menghabiskan waktu untuk pelaporan manual berulang, karena integrasi sistem meminimalisasi duplikasi input.

c. Meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas

Proses seperti belanja BOS, rekapitulasi kehadiran, dan pelaporan keuangan sekolah menjadi lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara publik.

Digitalisasi administrasi bukan hanya soal kecepatan, tetapi juga mencerminkan semangat pembaruan dan keadaban publik dalam pengelolaan pendidikan.

D. Smart Education dan E-Education

Smart Education dan E-Education merupakan dua bentuk transformasi digital dalam sistem pendidikan yang menjawab kebutuhan masyarakat abad ke-21 akan layanan pendidikan yang adaptif, efisien, dan berbasis teknologi. Keduanya memperluas makna pendidikan sebagai pelayanan publik, dari sekadar proses pembelajaran di ruang kelas menjadi ekosistem digital yang terintegrasi dengan data, partisipasi warga, dan inovasi teknologi.

1. Definisi Smart Education

Smart Education adalah pendekatan sistemik dalam pendidikan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), big data, dan kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan efisiensi manajemen pendidikan, memperkaya pengalaman belajar, serta mempersonalisasi capaian peserta didik. Bertot et al. (2010) menekankan bahwa smart governance, termasuk di bidang Pendidikan, berfokus pada penciptaan nilai publik (public value) melalui digitalisasi layanan yang berbasis data dan transparan.

Dari perspektif klasik, ide tentang pendidikan yang adaptif dan kontekstual sudah diungkapkan oleh John Dewey (1997a) yang menganggap pendidikan harus berkembang sesuai dengan perubahan masyarakat dan kebutuhan peserta didik. Smart education menjawab premis ini dengan memanfaatkan teknologi untuk adaptasi yang lebih cepat dan akurat terhadap kebutuhan belajar yang sangat individual.

2. Aspek Smart Education

a. Inovasi Pembelajaran

- 1) Penggunaan platform pembelajaran daring (misalnya Google Classroom, Moodle, dan PMM) serta pembelajaran hybrid (kombinasi luring dan daring) untuk meningkatkan fleksibilitas dan akses.
- 2) Mendukung konsep pendidikan sepanjang hayat (lifelong learning) yang disuarakan oleh UNESCO (2021).

b. Analitik Data

- 1) Pemanfaatan big data melalui *rapor pendidikan*, *dashboard capaian belajar*, dan sistem evaluasi untuk pemetaan kualitas dan kebutuhan intervensi kebijakan pendidikan.
- 2) Data ini membantu pengambil keputusan dan guru dalam menentukan pendekatan pembelajaran yang sesuai.

c. Partisipasi Siswa

- 1) Sistem evaluasi dan penilaian berbasis teknologi (formative digital assessment) memungkinkan siswa menerima umpan balik cepat dan akurat.
- 2) Meningkatkan keterlibatan belajar serta kemampuan metakognitif siswa.

d. Transparansi

- 1) Orang tua dan guru dapat mengakses perkembangan belajar siswa melalui dashboard pembelajaran daring.
- 2) Memperkuat kemitraan sekolah-keluarga dan meningkatkan akuntabilitas pendidikan.

3. Definisi E-Education

E-Education adalah sistem penyelenggaraan layanan pendidikan yang berbasis elektronik dan TIK untuk menjamin ketersediaan pendidikan secara luas dan terjangkau. United Nations (2018) mengkategorikan e-education sebagai subdomain dari e-government yang berfokus pada pelayanan pendidikan. Model ini mencakup e-learning, e-library, e-training, dan sistem informasi pendidikan berbasis daring.

Berakar dari gagasan Montesquieu (1989) dan Rawls (1971) tentang keadilan dan keterbukaan akses terhadap pelayanan publik, e-education mengimplikasikan keharusan negara menyediakan pendidikan sebagai hak dasar setiap warga dengan cara yang efisien dan tidak diskriminatif.

4. Aspek E-Education:

a. Layanan Online

- 1) Pelatihan guru dan kepala sekolah secara daring, seperti Program Guru Penggerak dan Pelatihan Kurikulum Merdeka.
- 2) Perpustakaan digital seperti *Perpusnas Digital* dan *Rumah Belajar*.

b. Portal Informasi

Situs seperti *Sekolah Kita*, *Data Referensi Pendidikan*, dan *SIMPATIKA* menyediakan informasi terbuka tentang kinerja dan identitas satuan pendidikan.

c. Interaksi Digital

- 1) Diskusi antar siswa dan guru melalui forum daring, webinar pendidikan, dan PMM (Platform Merdeka Mengajar) untuk konsultasi pedagogik.
- 2) Memungkinkan penguatan komunitas belajar lintas wilayah.

d. Automatisasi Administratif

- 1) Pengisian nilai, absensi, dan laporan akademik dilakukan otomatis melalui SIAKAD (Sistem Informasi Akademik) atau e-Rapor SD/SMP.
- 2) Meningkatkan efisiensi dan mengurangi beban kerja administratif guru.

5. Pentingnya Smart Education dan E-Education:

- a. Menjawab tantangan disrupsi teknologi dengan pendekatan pendidikan yang kontekstual dan berbasis bukti.
- b. Mengurangi kesenjangan geografis dan sosial dalam akses pendidikan.
- c. Menumbuhkan kultur inovatif dan berbagi pengetahuan dalam komunitas pendidikan.

E. Kesimpulan

Bab ini menegaskan bahwa inovasi dan teknologi bukan sekadar pelengkap dalam penyelenggaraan pendidikan, tetapi telah menjadi prasyarat fundamental untuk menjawab tantangan abad ke-21 dan meningkatkan kualitas layanan sektor publik pendidikan secara menyeluruh. Digitalisasi sistem pendidikan, yang diwujudkan melalui penggunaan Learning Management System (LMS), platform Merdeka Mengajar (PMM), sistem informasi keuangan sekolah seperti ARKAS, hingga penerapan e-RKAS dan SIPLah, merupakan bagian dari transformasi menyeluruh dalam manajemen, pembelajaran, dan akuntabilitas lembaga pendidikan publik.

Sejalan dengan pemikiran Dewey (1997a) yang menyatakan bahwa pendidikan adalah proses sosial dan pengalaman yang harus senantiasa beradaptasi dengan

dinamika kehidupan, transformasi digital dalam pendidikan menjadi bentuk konkret dari adaptasi terhadap realitas sosial dan teknologi. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) memainkan peran krusial tidak hanya dalam efisiensi administratif, tetapi juga dalam perluasan akses, peningkatan kualitas interaksi edukatif, dan pengambilan kebijakan berbasis data (data-driven policy).

Konsep smart education yang memanfaatkan big data dan personalisasi pembelajaran, serta e-education yang menghadirkan pendidikan lintas batas melalui perangkat elektronik, telah menjadikan pendidikan publik lebih inklusif, responsif, dan demokratis. Hal ini sesuai dengan gagasan Habermas (1984) tentang pentingnya rasionalitas komunikatif dan partisipasi publik dalam ruang publik, yang dalam konteks pendidikan dapat dimaknai sebagai keterlibatan aktif guru, siswa, dan orang tua dalam pengambilan keputusan dan pengawasan mutu layanan.

Inovasi dalam bentuk kurikulum adaptif, platform pembelajaran daring, integrasi teknologi dalam asesmen formatif, hingga penguatan kemitraan antara SMK dan Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI), juga memperlihatkan bahwa pendidikan publik tidak lagi bisa berjalan sendiri, melainkan harus membuka diri terhadap kolaborasi, responsivitas, dan fleksibilitas. Dalam hal ini, gagasan Plato dalam *The Republic* tentang peran pendidikan dalam membentuk tatanan masyarakat yang adil dan berpengetahuan tinggi menjadi semakin relevan: bahwa struktur pemerintahan dan pengelolaan publik harus melandaskan kebijakannya pada keutamaan (arete) dan akal budi.

Dengan demikian, transformasi digital dalam sektor pendidikan publik tidak boleh berhenti pada tataran teknologi, tetapi harus menyentuh nilai-nilai etik, budaya, dan pedagogik. Ke depan, penguatan kapasitas sumber daya manusia pendidikan, reformasi kelembagaan, dan desain kebijakan berbasis bukti harus menjadi agenda utama. Seperti ditegaskan oleh Sen (1999), kebebasan substantif dalam pembangunan

manusia terletak pada kemampuan seseorang untuk memilih dan bertindak secara reflektif; dan pendidikan yang dikelola secara inovatif dan digital adalah jembatan menuju kebebasan tersebut.

BAB 8

TANTANGAN DAN MASA DEPAN BISNIS SEKTOR PUBLIK DALAM PENDIDIKAN

Sektor pendidikan publik saat ini menghadapi lanskap tantangan yang semakin kompleks dan multidimensional. Globalisasi, disrupsi teknologi, tekanan demografis, dan ketimpangan sosial-ekonomi telah mendorong kebutuhan mendesak untuk mereformasi tata kelola pendidikan yang tidak hanya responsif secara administratif, tetapi juga transformatif secara sosial. Bab ini hadir sebagai respons atas kondisi tersebut dengan menawarkan kajian kritis terhadap tantangan yang dihadapi sektor publik dalam penyelenggaraan pendidikan serta menelaah proyeksi masa depan dari segi kebijakan, kelembagaan, dan inovasi layanan.

Dalam pandangan filsuf politik seperti John Rawls (1971), institusi publik seperti pendidikan hanya dapat dikatakan adil apabila mampu memberikan manfaat terbesar bagi kelompok masyarakat yang paling kurang beruntung. Pandangan ini menegaskan urgensi negara untuk mereformasi layanan pendidikan yang belum sepenuhnya mengatasi ketimpangan akses dan mutu antardaerah. Dalam kerangka *justice as fairness*, negara tidak sekadar sebagai penyedia layanan, melainkan sebagai arsitek sosial yang memutus siklus ketidakadilan antargenerasi.

Percepatan globalisasi, yang ditandai oleh keterhubungan sistem ekonomi, kebijakan, dan budaya antarnegara, menghadirkan tantangan sekaligus peluang. Giddens (1990) menyebut globalisasi sebagai “penyusutan dunia dan intensifikasi kesadaran akan dunia sebagai satu kesatuan,” yang berdampak langsung pada kebijakan

pendidikan nasional. Peningkatan tuntutan terhadap standar internasional seperti PISA, kurikulum berbasis kompetensi global, dan digitalisasi pembelajaran, mendorong sistem pendidikan publik Indonesia untuk lebih adaptif dan terbuka terhadap kerja sama lintas-negara, sembari menjaga kearifan lokal sebagai identitas kolektif bangsa.

Dari sisi struktural, tantangan terbesar sektor publik dalam pendidikan terletak pada kualitas dan distribusi sumber daya manusia, efisiensi pengelolaan anggaran, serta ketahanan kelembagaan terhadap perubahan. Seperti ditegaskan oleh Weber (1947), birokrasi publik yang ideal harus mampu mengintegrasikan rasionalitas prosedural dengan efektivitas pelayanan. Namun, birokrasi pendidikan Indonesia masih kerap menghadapi stagnasi dalam pengambilan keputusan, overload administratif, dan keterbatasan inovasi di level pelaksana teknis. Lipsky (1980) menggambarkan fenomena ini sebagai *street-level bureaucracy*, di mana guru dan kepala sekolah sebagai pelaksana utama kebijakan harus menghadapi berbagai kontradiksi antara harapan kebijakan dan kenyataan di lapangan.

Di tengah kompleksitas tersebut, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) hadir sebagai harapan baru dalam merevolusi sistem pendidikan. Inisiatif seperti *Platform Merdeka Mengajar*, *Rapor Pendidikan*, dan sistem e-RKAS merupakan bentuk integrasi digital dalam layanan publik pendidikan yang, jika dijalankan secara inklusif, mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan personalisasi pembelajaran. Moore (1995) menyebut bahwa tugas utama pemerintah dalam konteks ini adalah menciptakan *public value*, nilai sosial yang dirasakan langsung oleh warga negara melalui efektivitas layanan.

Namun, transformasi digital juga berisiko memperlebar kesenjangan, terutama di daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal) yang minim akses internet, perangkat teknologi, dan literasi digital. Maka, pendekatan *capability approach* dari Amartya Sen (1999) menjadi penting, di mana pendidikan tidak hanya dinilai dari aspek output institusional, tetapi dari sejauh mana ia memperluas

kebebasan substantif individu untuk hidup secara bermakna dan partisipatif.

Di sisi lain, kesadaran akan pentingnya pendidikan berkelanjutan yang ramah lingkungan, inklusif secara sosial, dan berbasis komunitas menjadi bagian dari tren masa depan pendidikan publik. Laporan UNESCO (2021) menekankan perlunya *new social contract for education*, yakni perjanjian ulang antara negara dan warganya yang menjadikan pendidikan sebagai hak dan tanggung jawab kolektif yang harus dijalankan dengan prinsip solidaritas, inklusi, dan tanggung jawab antar-generasi.

Oleh karena itu, Bab 8 ini mengupas secara sistematis berbagai tantangan strategis dalam bisnis sektor publik di bidang Pendidikan, mulai dari dampak globalisasi, krisis lingkungan, ketimpangan sosial, keterbatasan SDM, hingga perkembangan teknologi, serta mengelaborasi tren dan proyeksi masa depan layanan pendidikan yang berbasis pada prinsip keadilan, keberlanjutan, dan pemberdayaan. Dengan pendekatan multidisipliner dan perspektif filosofis, pembahasan dalam bab ini diharapkan mampu memberikan arah baru bagi perumusan kebijakan publik pendidikan yang lebih manusiawi, adaptif, dan transformatif.

A. Globalisasi dan Dampaknya pada Pendidikan Publik

Globalisasi dalam konteks pendidikan publik merupakan suatu proses yang tidak dapat dihindari, di mana dinamika lintas batas, baik ekonomi, budaya, teknologi, maupun politik, berdampak langsung terhadap cara penyelenggaraan, tujuan, dan strategi sistem pendidikan nasional. Giddens (1990) menjelaskan bahwa globalisasi adalah “intensifikasi hubungan sosial secara mendunia” yang menghubungkan masyarakat dari berbagai belahan dunia dalam jaringan saling ketergantungan yang kompleks. Dalam konteks pendidikan, ini berarti kebijakan nasional harus mampu merespons tekanan dan peluang yang bersumber dari luar negeri, seperti standarisasi global, transformasi teknologi digital, dan mobilitas pengetahuan.

Dampak utama dari globalisasi terhadap pendidikan publik mencakup lima aspek besar:

1. Perubahan Kebijakan Publik

Pendidikan publik semakin terikat dengan standar internasional seperti PISA (Programme for International Student Assessment) dan SDG 4 (Sustainable Development Goal tentang pendidikan berkualitas dan inklusif). Hal ini menuntut reformasi kurikulum, metode evaluasi, dan tata kelola sekolah agar lebih kompetitif di ranah global Bisnis sektor Publik.

2. Keterlibatan Internasional

Globalisasi mendorong kerja sama antarlembaga pendidikan lintas negara. Kemitraan seperti pertukaran pelajar, riset kolaboratif, dan bantuan pembangunan kapasitas menjadi bentuk nyata dari keterlibatan ini. UNESCO dan OECD telah menjadi aktor kunci dalam membentuk arah kebijakan pendidikan global, sebagaimana tercermin dalam dokumen-dokumen seperti *Education 2030 Framework for Action* dan *Reimagining Our Futures Together*.

3. Transformasi Layanan Pendidikan

Digitalisasi pembelajaran, e-learning lintas negara, dan adopsi kurikulum internasional menandai transformasi mendalam dalam cara pendidikan diberikan. Konsep smart education dan e-education tidak hanya menjadi tren, tetapi juga strategi wajib dalam memastikan ketahanan dan keberlanjutan sistem pendidikan publik di tengah ketidakpastian global.

4. Pengaruh Budaya

Salah satu tantangan globalisasi adalah disrupsi terhadap nilai dan identitas lokal. Pendidikan nasional harus mampu mengintegrasikan perspektif global (global mindset) sekaligus mempertahankan warisan budaya, bahasa daerah, dan nilai-nilai lokal. Seneca (1969), dalam *Letters from a Stoic*, mengingatkan bahwa kebijaksanaan sejati terletak pada keseimbangan antara dunia luar dan diri kita sendiri, yang

dalam konteks pendidikan dapat diartikan sebagai keseimbangan antara modernisasi dan pelestarian identitas.

5. Transparansi dan Akuntabilitas Global

Dengan semakin terbukanya informasi dan benchmarking antarnegara, masyarakat menuntut transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar dari lembaga pendidikan publik. Hal ini sejalan dengan prinsip *public reason* dari Habermas (1984), bahwa legitimasi kebijakan harus bersumber dari ruang diskusi publik yang terbuka dan dapat diakses.

Globalisasi bukan semata-mata tantangan, tetapi juga peluang strategis. Pendidikan publik Indonesia harus mampu memanfaatkan peluang global ini untuk memperbaiki tata kelola, mengadopsi inovasi terbaik, dan memperluas cakrawala pembelajaran. Sebagaimana ditekankan oleh Amartya Sen (1999), pembangunan manusia yang bermakna hanya dapat terjadi bila individu memiliki *capability* untuk memilih dan bertindak secara reflektif dalam dunia yang terus berubah. Oleh karena itu, pendidikan sebagai alat pengembangan *agency* individu harus didukung dengan kebijakan dan sistem yang tanggap terhadap globalisasi, tanpa kehilangan akar kontekstualnya.

B. Dampak Globalisasi pada Pendidikan Publik

Globalisasi tidak hanya menghadirkan aliran informasi dan teknologi secara cepat, tetapi juga membawa transformasi struktural dalam sistem pendidikan. Di era keterhubungan global ini, pendidikan publik dituntut untuk bergerak lincah mengikuti dinamika perubahan, baik dari segi kebijakan, model layanan, hingga nilai-nilai yang dijunjung. Dampak tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perubahan Kebijakan

Pendidikan nasional kini tidak dapat berdiri secara otonom dan terlepas dari acuan global. Standar internasional seperti *Programme for International Student Assessment* (PISA) dari OECD dan *Sustainable Development Goals* (SDG 4)

menuntut negara-negara untuk memastikan pendidikan yang inklusif, adil, dan bermutu. Di Indonesia, kebijakan seperti transformasi Kurikulum Merdeka dan penguatan literasi numerasi menjadi bagian dari respons terhadap laporan PISA yang menempatkan Indonesia pada peringkat rendah dalam capaian akademik siswa.

Sen (1999) menekankan bahwa kebijakan pendidikan seharusnya tidak hanya fokus pada output ekonomi, tetapi juga *pada* pembangunan *capability* individu untuk hidup dengan bermakna. Oleh karena itu, kebijakan nasional yang berorientasi global perlu tetap menjunjung konteks lokal.

2. Keterlibatan Internasional

Kerja sama pendidikan lintas negara semakin diperluas melalui pertukaran pelajar, kolaborasi riset, hingga bantuan teknis dan hibah dari lembaga global seperti UNESCO, UNICEF, dan Bank Dunia. Misalnya, *Program Kemitraan Pendidikan Global* (GPE) telah mendukung perencanaan pendidikan di Indonesia, terutama untuk daerah 3T. Keterlibatan ini bukan sekadar diplomasi teknis, tetapi juga merupakan arena pengaruh ideologi dan tata nilai pendidikan global.

3. Transformasi Layanan

Globalisasi mempercepat adopsi teknologi digital dalam penyelenggaraan pendidikan. Pembelajaran daring, hybrid, penggunaan Learning Management System (LMS), serta akses ke sumber belajar global menjadi keniscayaan. Schmidt dan Cohen (2013) menyatakan bahwa dunia digital menciptakan lapisan baru dalam penyampaian layanan publik, termasuk pendidikan, yang lebih responsif, terbuka, dan bersifat lintas batas. Di Indonesia, platform seperti *Merdeka Mengajar*, *SIPLah*, dan *Rapor Pendidikan* merupakan produk dari transformasi ini.

4. Pengaruh Budaya

Pendidikan publik tidak hanya menjadi tempat transmisi pengetahuan, tetapi juga arena pertarungan nilai antara budaya lokal dan global. Giddens (1991) menjelaskan

bahwa *identitas* individu dan kolektif semakin dinegosiasikan ulang dalam era modernitas refleksif. Di sisi lain, Confucius (1998) dan Plato (1991) sama-sama menekankan pentingnya pendidikan dalam menanamkan moralitas dan identitas komunitas.

Pendidikan publik harus mengembangkan *global mindset*, yakni kemampuan berpikir lintas budaya dan bertindak secara kosmopolit, namun tetap berakar pada nilai-nilai lokal seperti gotong royong, toleransi, dan nasionalisme. Kurikulum perlu menjawab tantangan ini melalui pengintegrasian kearifan lokal dan pembelajaran multikultural.

5. Transparansi dan Akuntabilitas

Dalam era global, informasi pendidikan menjadi konsumsi publik, baik oleh warga negara maupun komunitas internasional. Hasil ujian nasional, belanja BOS, hingga efektivitas kebijakan pendidikan menjadi bagian dari diskursus publik. Sejalan dengan gagasan *public accountability* dari Weber (1947) dan Habermas (1984), pendidikan harus dipertanggungjawabkan secara rasional dan terbuka kepada publik.

Instrumen seperti e-RKAS, Dapodik, dan Rapor Pendidikan mendukung transparansi dalam tata kelola pendidikan. Namun tantangannya adalah memastikan bahwa keterbukaan ini bukan sekadar formalitas, tetapi mendorong partisipasi warga dalam proses pengambilan keputusan pendidikan Bisnis sektor Publik.

C. Masalah Sosial, Lingkungan, dan Ekonomi dalam Pendidikan

Masalah sosial, lingkungan, dan ekonomi merupakan tiga pilar tantangan struktural yang saling berkaitan dalam sektor pendidikan publik. Ketiganya tidak hanya berdampak terhadap akses dan kualitas layanan pendidikan, tetapi juga mencerminkan kondisi makro yang memengaruhi keberlanjutan transformasi sistem pendidikan nasional.

1. Masalah Sosial dalam Pendidikan

Ketimpangan akses pendidikan, tingginya angka putus sekolah, serta lemahnya pendidikan karakter mencerminkan problem sosial yang menuntut intervensi sistemik. Giddens (1984) menyebut masalah sosial sebagai konsekuensi dari struktur sosial yang timpang, yang jika tidak ditangani dapat memperlebar jurang ketidaksetaraan antargenerasi. Misalnya, anak-anak dari keluarga miskin cenderung menghadapi hambatan dalam partisipasi sekolah karena tekanan ekonomi, rendahnya ekspektasi sosial, dan terbatasnya dukungan akademik di rumah.

Hal ini diperparah oleh ketidakmerataan kualitas pendidikan antarwilayah, terutama antara perkotaan dan daerah 3T (terdepan, terluar, tertinggal). Dalam pandangan Amartya Sen (1999), pendidikan bukan sekadar hak, tetapi “kebebasan substantif” yang memperkuat kapabilitas individu untuk mengejar kehidupan yang bermakna. Oleh karena itu, ketimpangan dalam pendidikan juga merupakan pelanggaran terhadap prinsip keadilan sosial.

2. Masalah Lingkungan dalam Pendidikan

Krisis iklim dan degradasi lingkungan juga memberi tantangan serius bagi sektor pendidikan. Banyak sekolah terdampak bencana seperti banjir, gempa, dan tanah longsor, yang mengakibatkan kerusakan infrastruktur, gangguan proses belajar, bahkan ancaman keselamatan warga sekolah. Minimnya kurikulum berbasis ekopedagogi dan rendahnya kesadaran akan kelestarian lingkungan di kalangan peserta didik dan tenaga pendidik memperkuat kerentanan ini.

Carson (2002) dalam *Silent Spring* mengingatkan bahwa aktivitas manusia yang mengabaikan keseimbangan alam akan mengundang bencana ekologis yang tak hanya bersifat lingkungan, tetapi juga sosial dan kultural. Maka, pendidikan lingkungan harus dijadikan komponen utama dalam transformasi kurikulum untuk membentuk generasi yang tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga bertanggung jawab secara ekologis.

3. Masalah Ekonomi dalam Pendidikan

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap keberlangsungan pendidikan. Ketimpangan alokasi anggaran pendidikan antarwilayah, ketergantungan pada pusat, serta keterbatasan dana operasional sekolah menjadi hambatan dalam menjamin kualitas layanan pendidikan yang merata. Selain itu, keterbatasan daya beli keluarga juga menyebabkan banyak *siswa* harus meninggalkan sekolah untuk membantu ekonomi rumah tangga.

Samuelson dan Nordhaus (2009) mendefinisikan masalah ekonomi sebagai tuntutan atas pilihan dalam penggunaan sumber daya yang terbatas. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti bahwa alokasi anggaran harus diarahkan secara bijak dan berkeadilan, dengan memperhatikan kebutuhan kelompok marginal. Musgrave (1959) juga menekankan bahwa peran negara dalam membiayai pendidikan tidak hanya untuk efisiensi fiskal, tetapi untuk redistribusi sosial.

Masalah sosial, lingkungan, dan ekonomi yang dihadapi sektor pendidikan publik adalah tantangan multidimensional yang membutuhkan pendekatan holistik. Sebagaimana ditegaskan dalam dokumen *Reimagining Our Futures Together* oleh UNESCO (2021), masa depan pendidikan harus ditopang oleh sistem yang adil, berkelanjutan, dan resilien terhadap krisis. Dengan memahami dan menanggapi kompleksitas ini secara strategis, pendidikan publik dapat menjadi alat transformasi yang tidak hanya memberdayakan individu, tetapi juga memperkuat kohesi sosial dan keberlanjutan planet.

D. Tantangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pendidikan Publik

Tantangan sumber daya manusia (SDM) dalam pendidikan publik merupakan salah satu elemen krusial yang menentukan keberhasilan sistem pendidikan nasional. Ketimpangan kualitas guru, rendahnya efektivitas pelatihan,

serta kesenjangan digital antarwilayah menjadi persoalan yang kompleks dan berlapis. Dalam perspektif manajemen publik, SDM bukan sekadar instrumen administratif, tetapi merupakan aktor kunci transformasi sosial melalui pendidikan. Lipsky (1980) dalam karyanya *Street-Level Bureaucracy* mengemukakan bahwa aktor publik di garis depan seperti guru harus mampu mengambil keputusan mandiri dalam menghadapi tantangan nyata di lapangan, sehingga perlu diberdayakan secara struktural dan profesional.

1. Rekrutmen dan Retensi

Rekrutmen guru di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) masih menjadi tantangan serius. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui berbagai program afirmatif seperti *Guru Garis Depan* telah mencoba menjawab hal ini, tetapi tingkat keberhasilan retensi tetap rendah. Ketiadaan fasilitas dasar, rendahnya insentif, dan isolasi geografis memperburuk kondisi tersebut. Arendt (1998) menyatakan bahwa tindakan manusia dalam ruang publik memerlukan pengakuan dan kebermaknaan. Dalam konteks ini, insentif dan dukungan sosial merupakan bentuk pengakuan terhadap dedikasi guru di wilayah marginal.

2. Pengembangan Profesional

Pendidikan profesi guru (PPG), pelatihan daring melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM), serta pelatihan berkelanjutan masih bersifat terbatas dan tidak selalu responsif terhadap kebutuhan spesifik daerah. Menurut Schmidt & Cohen (2013), teknologi digital seharusnya tidak hanya menjadi alat, tetapi juga ruang kolaboratif untuk pembelajaran lintas wilayah. Di Indonesia, disparitas kapasitas digital menjadi penghambat utama pengembangan profesional yang setara.

3. Struktur Birokrasi

Proses promosi, mutasi, dan penempatan guru masih sering terjebak dalam pola patronase dan ketiadaan basis kinerja. Weber (1947) menekankan pentingnya rasionalitas legal dalam birokrasi modern agar tata kelola tidak dikuasai

oleh kepentingan pribadi atau politik. Reformasi sistem ASN di sektor pendidikan menjadi urgen untuk memastikan guru ditempatkan dan dikembangkan sesuai kompetensinya.

4. Motivasi

Beban kerja non-pedagogis seperti laporan administrasi, pengisian sistem e-RKAS, dan pelaporan BOS membuat motivasi intrinsik guru melemah. Sebagaimana diungkap oleh Deci dan Ryan dalam teori self-determination, motivasi berkembang ketika seseorang merasa otonom, kompeten, dan terhubung. Namun, birokrasi pendidikan sering kali gagal menyediakan ruang ini.

5. Perubahan Teknologi

Digitalisasi sistem pendidikan seperti Dapodik, PMM, dan ARKAS membutuhkan literasi digital minimum yang belum merata. Di daerah yang belum tersambung internet secara stabil, guru kesulitan mengikuti perkembangan administrasi dan pembelajaran daring. UNESCO (2021) menekankan bahwa penguasaan teknologi harus didukung dengan pelatihan dan infrastruktur yang adil agar digitalisasi tidak menciptakan jurang ketimpangan baru.

Dalam keseluruhan tantangan ini, Amartya Sen (1999) menekankan bahwa kualitas pendidikan bergantung pada kebebasan substantif para pelaksananya, guru dan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, pemberdayaan SDM pendidikan harus dilihat bukan semata-mata sebagai program pelatihan, melainkan sebagai strategi sistemik untuk membangun otonomi profesional, etika pelayanan publik, dan inovasi pendidikan yang inklusif.

E. Tren Masa Depan dalam Pendidikan Publik

Tren masa depan pendidikan publik merupakan hasil dari interseksi antara dinamika sosial, kemajuan teknologi, dan tekanan global terhadap efektivitas serta keadilan layanan pendidikan. Dalam kerangka pembangunan berkelanjutan, pendidikan tidak lagi dilihat sekadar sebagai institusi pengajaran, melainkan sebagai sistem adaptif yang harus

merespons realitas yang terus berubah, baik secara lokal maupun global. Tren-tren ini menegaskan bahwa pembaruan paradigma pendidikan harus bersifat sistemik dan bersandar pada prinsip inklusivitas, efisiensi, dan keberlanjutan.

1. Digitalisasi dan Kecerdasan Buatan (AI)

Transformasi digital dalam pendidikan ditandai dengan adopsi kecerdasan buatan untuk personalisasi pembelajaran, pemanfaatan big data dalam evaluasi capaian, dan penggunaan teknologi smart classroom. Misalnya, data dari *Rapor Pendidikan* memungkinkan guru dan kepala sekolah untuk menyesuaikan pendekatan belajar berdasarkan kekuatan dan kelemahan siswa. Bisnis sektor Publik. Gagasan ini sejalan dengan visi John Dewey (1997a) tentang pendidikan sebagai proses sosial dinamis yang perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman.

2. Pendidikan Berbasis Komunitas

Model ini menekankan pentingnya kolaborasi antara sekolah, keluarga, dan komunitas dalam penyusunan kurikulum dan pelaksanaan pembelajaran. Pendekatan sosial-ekologis diterapkan dalam kurikulum untuk menghubungkan pelajaran dengan konteks lokal dan isu-isu keberlanjutan, seperti pelestarian lingkungan dan budaya. Hal ini memperkuat relevansi sosial pendidikan sebagaimana ditekankan dalam kerangka *capabilities* oleh Amartya Sen (1999), di mana pendidikan harus memperluas pilihan hidup yang bermakna.

3. Akuntabilitas dan Transparansi Publik

Peningkatan akuntabilitas berbasis data menjadi arus utama melalui dashboard nasional, evaluasi berbasis rapor pendidikan, dan audit rutin dana pendidikan. Akses publik terhadap informasi ini sejalan dengan prinsip *good governance* sebagaimana ditegaskan oleh UNDP (1997), dan sejalan dengan pemikiran Max Weber (1947) tentang pentingnya birokrasi rasional dan akuntabel dalam pelayanan publik.

4. Sustainability dan Pendidikan Hijau

Kesadaran akan krisis iklim telah melahirkan tren pembangunan sekolah ramah lingkungan, kurikulum pendidikan perubahan iklim, serta integrasi prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pembelajaran. UNESCO (2021) mendorong semua negara untuk menjadikan pendidikan sebagai alat utama menuju masyarakat yang lebih berkelanjutan. Implementasi kurikulum berbasis ekologi juga berkontribusi pada pembangunan komunitas yang tangguh dan mandiri.

5. Inovasi Layanan Pendidikan

Layanan hybrid learning, penguatan pendidikan vokasi berbasis dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta penerapan sistem insentif berbasis capaian mencerminkan upaya menjadikan pendidikan lebih responsif terhadap kebutuhan abad ke-21. Model ini menggeser pendidikan dari pendekatan satu arah menjadi ruang interaktif yang berbasis dialog dan refleksi kritis sebagaimana disarankan oleh Jürgen Habermas (1984) dalam *The Theory of Communicative Action*.

Dengan demikian, masa depan pendidikan publik Indonesia akan sangat ditentukan oleh kemampuan negara dalam menyatukan pembaruan teknologi, kebijakan yang adaptif, dan partisipasi masyarakat. Upaya ini tidak hanya penting untuk mencapai efisiensi birokrasi pendidikan, tetapi juga untuk memastikan bahwa pendidikan tetap menjadi alat utama pembebasan dan pembangunan manusia secara utuh.

F. Kesimpulan

Bab ini menegaskan bahwa pendidikan publik tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial, ekonomi, budaya, dan politik yang terus berubah. Di tengah era globalisasi, disrupsi teknologi, dan krisis iklim yang kian nyata, sistem pendidikan nasional dituntut untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dengan lincah dan responsif. Pendidikan tidak lagi cukup dipandang sebagai mekanisme transmisi pengetahuan, tetapi harus direposisi sebagai ruang transformasi sosial yang

menjamin keadilan, kesetaraan, dan keberlanjutan. Hal ini sejalan dengan gagasan John Dewey (1997a) yang menyatakan bahwa pendidikan adalah rekonstruksi pengalaman yang mempersiapkan individu untuk hidup dalam masyarakat yang terus berubah.

Kemampuan negara dalam menghadapi tantangan global, seperti ketimpangan digital, degradasi lingkungan, dan ketimpangan sosial-ekonomi, akan sangat menentukan efektivitas sektor publik dalam menyelenggarakan pendidikan. Giddens (1990) memperingatkan bahwa dalam masyarakat global modern, negara yang tidak mampu beradaptasi akan kehilangan legitimasinya di mata publik. Karena itu, reformasi pendidikan harus diarahkan tidak hanya pada peningkatan infrastruktur dan manajemen birokrasi, tetapi juga pada pemaknaan ulang misi pendidikan sebagai alat pembangunan manusia seutuhnya, sebagaimana juga ditegaskan dalam *capability approach* oleh Amartya Sen (1999).

Dalam praktiknya, penguatan akuntabilitas publik, integrasi teknologi digital, pelibatan komunitas, serta pendidikan berorientasi keberlanjutan menjadi pilar-pilar utama masa depan pendidikan. Pemerintah perlu memperkuat regulasi berbasis data (*evidence-based policy*), membangun ekosistem digital yang inklusif, dan menyelaraskan kurikulum nasional dengan tantangan global seperti SDGs, perubahan iklim, serta kebutuhan kerja masa depan. Pemikiran Plato dalam *The Republic* (1991) yang menyebut pendidikan sebagai pilar keadilan sosial dan pengelolaan negara, relevan untuk merefleksikan pentingnya tata kelola pendidikan yang berpihak pada publik, bukan sekadar efisiensi administratif.

Dengan demikian, masa depan pendidikan sektor publik akan sangat bergantung pada kemampuan negara untuk mengelola tantangan secara sistemik dan menjadikan pendidikan sebagai instrumen rekayasa sosial, mobilitas vertikal, dan pembangunan berkelanjutan. Hal ini membutuhkan kepemimpinan publik yang tidak hanya rasional secara birokratis (Weber, 1947), tetapi juga etis dan visioner.

Pendidikan harus terus dijaga sebagai hak dasar, bukan semata sebagai komoditas, sebagaimana dikritik oleh Michael Sandel (2009) dalam kerangka moralitas keadilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arendt, H. (1998). *The human condition* (M. Canovan, Ed.; 2nd ed.). University of Chicago Press. <https://books.google.co.id/books?id=1-kBjcPieJwC>
- Aristotle. (1998). *The politics*. OUP Oxford. <https://books.google.co.id/books?id=tuaHdBAQEaoC>
- Arrowsmith, S. (2005). *The law of public and utilities procurement*. Sweet & Maxwell.
- Berliner, D. C., & Glass, G. V. (2014). *50 myths and lies that threaten America's public schools: the real crisis in education*. Teachers College Press. <https://books.google.co.id/books?id=cdRgAwAAQBAJ>
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2016). *Public management and governance*. Routledge. <https://books.google.co.id/books?id=Py24ygAACAAJ>
- Bovens, M. A. P., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2014). *The Oxford handbook public accountability*. OUP Oxford. <https://books.google.co.id/books?id=pip8AwAAQBAJ>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=xqVFDwAAQBAJ>
- Carson, R. (2002). *Silent spring*. Houghton Mifflin. <https://books.google.co.id/books?id=HeR1l0V0r54C>
- Confucius. (1998). *The analects*. Penguin Classics.

- Denhardt, J. V, & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: serving, not steering*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=5mWmBgAAQBAJ>
- Dewey, J. (1997a). *Democracy and education*. Simon and Schuster.
- Dewey, J. (1997b). *Experience and education*. Simon and Schuster.
- Drucker, P. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: an integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Fayol, H. (2013). *General and industrial management*. Martino Publishing. https://books.google.co.id/books?id=MT_gngEACAAJ
- Flynn, N., & Asquer, A. (2016). *Public sector management*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=hCh4DQAAQBAJ>
- Fraser, N. (2009). *Reimagining political space in a globalizing world*. Columbia University Press. <http://www.jstor.org/stable/10.7312/fras14680>
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press. <https://books.google.co.id/books?id=x2bf4g9Z6ZwC>
- Giddens, Anthony. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=C46N9wtBI0gC>
- Giddens, Anthony. (1991). *Modernity and self-Identity: self and society in the late modern age*. Stanford University Press. https://books.google.co.id/books?id=Jujn_YrD6DsC
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action: Reason and the rationalization of society* (Vol. 1). Beacon Press. <https://books.google.co.id/books?id=8wjpAAAAIAAJ>
- Hayek, F. A. (1944). *The road to serfdom*. George Routledge & Sons.

- Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). *Studying public policy: policy cycles and policy subsystems*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=eRytQgAACAAJ>
- ILO. (2019). *Work for a brighter future: Global commission on the future of work*.
- Peraturan Perundang-undangan *Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Kamminga, P. E., & Van der Meer-Kooistra, J. (2007). Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1), 131–154. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.002>
- Kingdon, J. W. (1995). *Agendas, alternatives, and public policies*. HarperCollins College Publishers. https://books.google.co.id/books?id=_gmSQgAACAAJ
- Levin, H. (2001). *Privatizing education: Can the school marketplace deliver freedom of choice, efficiency, equity, and social cohesion?* Routledge.
- Lipsky, M. (1980). *Street level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610447713>
- Lochner, L., & Moretti, E. (2004). The effect of education on crime: evidence from prison inmates, arrests, and self-reports. *American Economic Review*, 94(1), 155–189. <https://doi.org/10.1257/000282804322970751>
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1989). *Implementation and public policy: with a new postscript*. University Press of America. <https://books.google.co.id/books?id=7waKQgAACAAJ>
- Mill, J. S. (1998). *On liberty and other essays* (J. Gray, Ed.). Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=m6cQfXCETnIC>

- Montesquieu. (1989). *The spirit of the laws*. Cambridge University Press. <https://books.google.co.id/books?id=0KBTkvHPXQcC>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mulgan, R. (2000). 'Accountability': An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00218>
- Musgrave, R. A. (1959). *The theory of public finance: A study in public economy*. McGraw-Hill. <https://books.google.co.id/books?id=FEKQzwEACAAJ>
- OECD. (2012). *Equity and quality in education: supporting disadvantaged students and schools*. <https://doi.org/10.1787/9789264130852-en>
- OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework: six dimensions of a digital government* (No. 2; OECD Public Governance Policy Papers). <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- OECD/KDI. (2017). *Improving regulatory governance: trends, practices and the way forward*. <https://doi.org/10.1787/9789264280366-en>.
- Osborne, D., & Gaebler, T. A. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Basic Books. <https://books.google.co.id/books?id=IMKGAAAAAAJ>
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
- Plato. (1991). *The republic* (2nd ed.). Basic Books.

- Rawls, J. (1971). *A theory of justice: Original edition*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9z6v>
- Rondinelli, D. A., McCullough, J. S., & Johnson, R. W. (1989). Analysing decentralization policies in developing countries: a political-economy framework. *Development and Change*, 20(1), 57–87. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.1989.tb00340.x>
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics* (19th ed.). McGraw-Hill.
- Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the right thing to do?* Farrar, Straus and Giroux.
- Schmidt, E., & Cohen, J. (2013). *The new digital age: Reshaping the future of people, nations and business*. Knopf.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=NQs75PEa618C>
- Seneca. (1969). *Letters from a stoic*. Penguin Books.
- Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector: fourth international student edition*. W. W. Norton, Incorporated. <https://books.google.co.id/books?id=miPeCgAAQBAJ>
- Thai, K. V. (2008). *International handbook of public procurement*. Routledge.
- Transparency International. (2014). *Global corruption report: Education*. Routledge.
- UNDP. (1997). *Governance for sustainable human development: a UNDP policy document*. United Nations Development Programme. <https://books.google.co.id/books?id=i5nJJwAACAAJ>
- UNESCO. (2015). *Education for all global monitoring report: Education for all 2000–2015 – Achievements and challenges*.

- UNESCO. (2017). *A guide for ensuring inclusion and equity in education*. UNESCO Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=pvEoDwAAQBAJ>
- UNESCO. (2018). *Global education monitoring report 2019: Migration, displacement and education: building bridges, not walls*
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: a new social contract for education*. <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>
- UNESCO. (2022). *The 2019 UNESCO Recommendation on Open Educational Resources (OER): supporting universal access to information through quality open learning materials*.
- United Nations. (2018). *E-government survey: gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies*.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=Dle3AAAAIAAJ>
- World Bank. (2016). *World development report 2016: digital dividends*.

TENTANG PENULIS

Muhammad Ardiansyah adalah dosen pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bandar Lampung. Fokus keilmuannya mencakup kebijakan publik, administrasi publik, dan pemberdayaan masyarakat berbasis kearifan lokal. Ia aktif dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya dalam pengembangan UMKM, eduwisata, dan implementasi kebijakan pelayanan publik. Beberapa karya ilmiahnya telah dipublikasikan dalam jurnal nasional dan internasional terakreditasi, serta berkontribusi pada pengembangan konsep pembangunan berkelanjutan di tingkat lokal dan regional.

Irsandi adalah dosen di Universitas Bandar Lampung yang berfokus pada bidang administrasi publik, pengembangan UMKM, dan strategi pemasaran berkelanjutan. Ia aktif dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya dalam penguatan kapasitas ekonomi lokal melalui pelatihan, pemberdayaan, dan inovasi berbasis kearifan lokal serta pendekatan pemasaran yang ramah lingkungan. Karya-karyanya telah dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah, baik nasional maupun internasional, dengan minat riset meliputi pengelolaan BUMDes, digital marketing, strategi keberlanjutan bisnis, dan perilaku konsumen. Kolaborasi akademik yang luas dengan rekan sejawat dari berbagai institusi memperkaya kontribusinya dalam pengembangan ilmu administrasi dan pembangunan masyarakat.

Niki Agus Santoso adalah dosen Universitas Bandar Lampung yang aktif di bidang pemberdayaan UMKM, pemasaran digital, dan transformasi ekonomi lokal. Ia terlibat dalam berbagai kegiatan pengabdian masyarakat dan telah mempublikasikan karya ilmiah seputar e-commerce, sertifikasi usaha, dan inovasi digital untuk pelaku UMKM. Komitmennya dalam menjembatani sektor pendidikan dan pembangunan ekonomi menjadikannya kontributor penting dalam buku ini.

Trenggono Pujo Sakti adalah dosen di Universitas Bandar Lampung dengan fokus keilmuan pada bidang kewirausahaan dan teori organisasi. Ia aktif melakukan penelitian di ranah perilaku konsumen, pengembangan model bisnis, dan tata kelola pariwisata kolaboratif. Karya-karyanya telah dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah, baik nasional maupun internasional, antara lain mengenai pengaruh harga dan promosi terhadap keputusan pembelian, tata kelola pariwisata berbasis alam, serta rantai nilai model bisnis pada sektor ritel busana bekas. Komitmennya dalam mengembangkan praktik kewirausahaan lokal dan tata kelola bisnis berkelanjutan tercermin dari pendekatan riset yang mengedepankan inovasi dan kolaborasi lintas sektor.

Yanuaris Yanu Dharmawan adalah dosen di Universitas Bandar Lampung dengan spesialisasi dalam bidang Linguistik Bahasa Inggris, mencakup fonologi, morfologi, semantik, sintaksis, dan pengajaran bahasa berbasis teknologi. Ia aktif meneliti isu-isu terkait pendidikan bahasa Inggris sebagai bahasa asing (EFL), strategi pembelajaran digital, serta pendekatan linguistik dalam konteks akademik dan praktis. Karya-karyanya telah dipublikasikan secara luas di jurnal nasional dan internasional, mencakup topik-topik seperti *pronunciation improvement*, *turn-taking strategies*, *extensive reading and listening*, serta integrasi teknologi dalam pembelajaran bahasa seperti *YouGlish*, *Canvas LMS*, dan *Teacher Kit*. Di samping itu, ia juga berkontribusi dalam kajian lintas disiplin seperti perencanaan sektor pertanian, analisis kebijakan pendidikan tinggi (MBKM), dan pengembangan sistem informasi berbasis logika fuzzy.

Dora Rinova adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP), Universitas Bandar Lampung. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos.) dan Magister Ilmu Sosial (M.Si.) dengan fokus pada bidang administrasi publik dan bisnis.

Bidang kepakaran beliau meliputi administrasi bisnis, perilaku konsumen, strategi pemasaran, serta pelayanan publik. Selain aktif dalam kegiatan pengajaran, Dora Rinova juga secara konsisten terlibat dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama dalam konteks pemberdayaan UMKM, pengembangan ekonomi lokal, serta strategi pembangunan desa berkelanjutan.

Hingga saat ini, Dora Rinova telah menerbitkan sejumlah karya ilmiah di jurnal nasional dan internasional, di antaranya mengenai pemanfaatan limbah kulit pisang sebagai pupuk organik dalam kerangka ekonomi sirkular, optimalisasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes), serta pengaruh media sosial terhadap kepuasan pelanggan. Karya-karyanya tidak hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga berdampak praktis terhadap pengembangan sektor usaha kecil dan menengah di Indonesia.

Melalui pendekatan akademik yang aplikatif, beliau berkomitmen untuk menjembatani dunia pendidikan tinggi dengan kebutuhan nyata masyarakat, sekaligus turut berkontribusi dalam mencetak sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif di era ekonomi digital dan berkelanjutan.