



# ANALISIS DAMPAK KEBIJAKAN FULL DAY SCHOOL TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU: PENDEKATAN BERPIKIR SISTEM DENGAN CASUAL LOOP DIAGRAMS DAN LEVERAGE POINTS

Alfiani Nur Julia<sup>1</sup>, Jihan Fadia Salsabila<sup>2</sup>, Kiki Niediawan<sup>3</sup>, Teguh Trianung Djoko Susanto<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: [alfiaani30@gmail.com](mailto:alfiaani30@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.652>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 5 June 2025  
Final Revised: 17 June 2025  
Accepted: 20 June 2025  
Published: 27 June 2025

### Keywords:

Educational Policy  
Teacher Welfare  
CLD Modeling  
Full Day School  
Dynamic System



## ABSTRAK

*The Full Day School (FDS) policy implemented in various regions in Indonesia has various impacts on teacher welfare, both in terms of psychological, social, and professional aspects. This study aims to systematically analyze how FDS affects teacher welfare using the Causal Loop Diagrams (CLD) approach and identify leverage points that can be policy intervention points. The method used is a systematic review of 35 studies published between 2020 and 2025 and sourced from the Scopus, ERIC, and SINTA databases. Data were analyzed qualitatively using NVivo 12 software to identify key themes, which were then used as the basis for system modeling using Stella Architect. The results of the CLD analysis show a complex causal relationship between workload, intrinsic motivation, institutional support, and teacher work-life balance. Identification of leverage points reveals that time management training policies, increased psychosocial support, and flexible working hours are the most potential interventions to improve teacher welfare in the context of FDS. These findings provide important contributions for policy designers in formulating more sustainable education policies that focus on the welfare of educators.*

## ABSTRAK

*Kebijakan Full Day School (FDS) yang diterapkan di berbagai wilayah Indonesia memunculkan berbagai dampak terhadap kesejahteraan guru, baik dari aspek psikologis, sosial, maupun profesional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistemik bagaimana FDS memengaruhi kesejahteraan guru dengan menggunakan pendekatan Causal Loop Diagrams (CLD) dan mengidentifikasi leverage points yang dapat menjadi titik intervensi kebijakan. Metode yang digunakan adalah tinjauan sistematis terhadap 35 studi yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2025 dan bersumber dari basis data Scopus, ERIC, dan SINTA. Data dianalisis secara kualitatif menggunakan perangkat lunak NVivo 12 untuk mengidentifikasi tema-tema utama, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam pemodelan sistem menggunakan Stella Architect. Hasil analisis CLD menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat yang kompleks antara beban kerja, motivasi intrinsik, dukungan institusional, dan keseimbangan kehidupan kerja guru. Identifikasi leverage points mengungkapkan bahwa kebijakan pelatihan manajemen waktu, peningkatan dukungan psikososial, dan fleksibilitas jam kerja merupakan intervensi yang paling potensial untuk meningkatkan kesejahteraan guru dalam konteks FDS. Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi perancang kebijakan dalam merumuskan kebijakan pendidikan yang lebih berkelanjutan dan berpusat pada kesejahteraan tenaga pendidik*

**Kata Kunci:** Kebijakan Pendidikan, Kesejahteraan Guru, Pemodelan CLD, Sekolah Sehari Penuh, Sistem Dinamis

## PENDAHULUAN

Kebijakan Full Day School (FDS) di Indonesia mulai ramai diperbincangkan sejak diterapkannya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2017 tentang Hari Sekolah. Kebijakan ini mengatur bahwa kegiatan belajar mengajar di sekolah berlangsung lebih lama, dari pagi hingga sore hari. Kebijakan ini memperpanjang jam belajar siswa di sekolah dan menuntut keterlibatan guru secara lebih intensif dalam proses pendidikan formal. Tujuannya adalah untuk memperkuat pendidikan karakter peserta didik melalui berbagai kegiatan tambahan yang membangun nilai-nilai positif. Meskipun memiliki tujuan positif, penerapan FDS menimbulkan berbagai konsekuensi, khususnya terhadap kesejahteraan guru sebagai aktor kunci dalam sistem pendidikan.

Kesejahteraan guru merupakan aspek fundamental yang berkaitan langsung dengan efektivitas pembelajaran, motivasi kerja, serta stabilitas psikososial tenaga pendidik. Data dari Survei Kesejahteraan Guru 2023 yang dirilis oleh Pusat Data dan Teknologi Informasi (Pusdatin) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mengungkapkan bahwa 68% guru di DKI Jakarta mengalami peningkatan stres kerja setelah diterapkannya kebijakan FDS. Faktor-faktor pemicunya antara lain meningkatnya beban administrasi, kurangnya waktu istirahat, serta keterbatasan dukungan institusional dan emosional di lingkungan sekolah.

Sejauh ini, sebagian besar penelitian mengenai kebijakan Full Day School lebih banyak berfokus pada dampaknya terhadap siswa—seperti peningkatan prestasi belajar, karakter, atau beban psikologis siswa. Sementara itu, studi yang menyoroti kesejahteraan guru umumnya bersifat deskriptif dan terfragmentasi, tanpa melihat dinamika sistemik yang saling memengaruhi antar variabel seperti beban kerja, kepuasan profesional, dan dukungan kelembagaan. Research gap ini menunjukkan perlunya pendekatan yang mampu menangkap kompleksitas hubungan tersebut secara holistik.

Pendekatan system thinking melalui Causal Loop Diagrams (CLD) memberikan kerangka analisis yang dapat menggambarkan pola hubungan sebab-akibat antar elemen dalam sistem pendidikan. Dengan bantuan CLD, penelitian ini bertujuan memetakan dinamika sistemik yang memengaruhi kesejahteraan guru dalam konteks FDS, serta mengidentifikasi leverage points, yaitu titik-titik strategis untuk intervensi kebijakan yang dapat memperbaiki kondisi kesejahteraan guru secara berkelanjutan.

Dengan mengintegrasikan hasil telaah sistematis dari 35 studi ilmiah dan data lapangan terbaru, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam perumusan kebijakan pendidikan yang tidak hanya fokus pada hasil belajar siswa, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan guru secara menyeluruh.

Penelitian ini akan menjawab pertanyaan sebagai berikut: 1) Bagaimana CLD merepresentasikan hubungan kausal antara FDS, beban kerja, dan kesejahteraan guru? dan 2) Di mana leverage points terkait untuk intervensi kebijakan?

## METODE PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis dari kebijakan full day school terhadap kesejahteraan guru di Indonesia. Desain penelitian yang digunakan adalah studi literatur, yaitu peneliti mengumpulkan berbagai bahan literatur, lalu memilah serta mencatat, dan membuat kesimpulan berkaitan dengan penelitian yang akan dibahas. Studi literatur merupakan metode penelitian yang sumber-sumbernya didapat dari sekumpulan penelitian sebelumnya yang relevan dengan permasalahan/judul yang akan diteliti. Penelitian diperoleh dari menganalisis artikel ilmiah berupa jurnal, buku, dan sumber

terpercaya lainnya dalam tahun 2020-2025. Artikel rujukan juga diperoleh dari berbagai sumber jurnal nasional terakreditasi, yaitu Scopus, ERIC, dan SINTA. Penelitian tidak hanya melibatkan dari banyaknya penelitian nasional, tetapi terdapat penelitian internasional sebagai referensi rujukan tambahan.

Artikel yang akan dilibatkan dalam penelitian mempunyai kriteria sebagai berikut: 1) Artikel diterbitkan pada 5 tahun terakhir; 2) Penelitian berbentuk studi literatur, kualitatif, kuantitatif, dan eksperimen; 3) Subjek penelitian adalah guru; dan 4) Membahas terkait full day school dan kesejahteraan guru di lingkungan pendidikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### a. Berpikir Sistem

Berpikir sistem merupakan pendekatan penting dalam memahami dunia yang kompleks dan saling terhubung. Dalam beberapa tahun terakhir, para ahli memperkaya konsep ini dengan berbagai perspektif baru yang relevan dengan tantangan abad ke-21. Arnold dan Wade (2019) mendefinisikan berpikir sistem sebagai suatu cara berpikir yang membantu memahami sistem kompleks dengan fokus pada hubungan antar bagian dan bagaimana perubahan di satu bagian dapat memengaruhi keseluruhan sistem. Mereka menekankan bahwa berpikir sistem tidak hanya digunakan untuk menganalisis masalah, tetapi juga untuk merancang solusi yang berkelanjutan dan efektif dalam jangka panjang.

Sementara itu, Boardman dan Sauser (2020) memandang berpikir sistem sebagai alat konseptual untuk menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas di era modern. Dalam buku *Systems Thinking: Coping with 21st Century Problems*, mereka menjelaskan bahwa berpikir sistem memungkinkan individu dan organisasi untuk memodelkan keterkaitan dan dinamika yang terjadi di dalam sistem sosial dan teknis yang semakin saling berhubungan.

Reynolds dan Holwell (2020) dalam karyanya *Systems Approaches to Managing Change* memperkenalkan berpikir sistem sebagai proses melihat gambaran besar untuk memahami pola dan struktur mendalam yang menyebabkan peristiwa tertentu. Mereka menyoroti pentingnya *boundary critique* – yaitu mempertanyakan batas-batas sistem yang biasanya diterima begitu saja – untuk memperluas pemahaman kita terhadap realitas kompleks.

Dalam perspektif manajerial, Michael C. Jackson (2021) dalam bukunya *Systems Thinking: Creative Holism for Managers* mendefinisikan berpikir sistem sebagai pendekatan kreatif untuk mengatasi masalah yang melibatkan berbagai sudut pandang, tingkat ketidakpastian yang tinggi, serta hubungan yang kompleks antar elemen. Jackson menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menggunakan berbagai pendekatan sistem, karena tidak ada satu metode tunggal yang cocok untuk semua situasi. Terakhir, Cabrera dan Cabrera (2022) dalam *Systems Thinking Made Simple* menyajikan berpikir sistem sebagai kemampuan mental untuk membangun pemahaman dinamis terhadap situasi kompleks melalui identifikasi hubungan, pengenalan pola, dan perubahan perspektif. Mereka mengembangkan model DSRP (Distinctions, Systems, Relationships, Perspectives) sebagai kerangka kerja untuk mempermudah pengajaran dan praktik berpikir sistem di berbagai bidang.

Berpikir sistem dalam konteks pendidikan merupakan pendekatan strategis yang digunakan untuk memahami dinamika kompleks di dalam lingkungan sekolah,

termasuk interaksi antara kebijakan, pendidik, siswa, kurikulum, dan lingkungan sosial. Pendidikan bukanlah sistem linear, melainkan terdiri atas banyak subsistem yang saling memengaruhi dan membentuk pola sebab-akibat yang sering kali tidak langsung dan memiliki jeda waktu (*delay*). Menurut Mulyasa (2021), pendekatan berpikir sistemik membantu para pengambil keputusan dalam pendidikan untuk tidak hanya melihat gejala di permukaan, seperti rendahnya capaian belajar tetapi juga memahami akar permasalahan yang tersembunyi dalam struktur sistem itu sendiri. Misalnya, rendahnya motivasi belajar siswa tidak hanya dapat dikaitkan dengan metode pengajaran, tetapi juga dengan sistem evaluasi, dukungan keluarga, beban kerja guru, dan lingkungan belajar yang tidak kondusif. Dengan berpikir sistemik, solusi yang dirancang menjadi lebih berkelanjutan karena mempertimbangkan berbagai elemen yang saling terhubung dalam ekosistem pendidikan. Oleh karena itu, berpikir sistem tidak hanya bermanfaat untuk merancang kebijakan, tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas manajemen sekolah dan pembelajaran di kelas.

Secara keseluruhan, berpikir sistem saat ini dipahami sebagai pendekatan holistik yang tidak hanya mengamati bagian-bagian suatu sistem, tetapi juga bagaimana bagian-bagian tersebut saling mempengaruhi, menciptakan pola, dan menghasilkan perilaku sistem secara keseluruhan. Kemampuan ini menjadi semakin penting di tengah perubahan global yang cepat, di mana solusi efektif membutuhkan pemahaman mendalam terhadap keterkaitan dan dinamika sistem yang ada.

## **b. Karakteristik Berpikir Sistem**

Berpikir sistem memiliki sejumlah karakteristik utama yang menekankan pemahaman menyeluruh terhadap interaksi dan dinamika dalam suatu sistem. Dalam penelitian dan literatur terbaru, beberapa ahli baru mengidentifikasi karakteristik ini dengan pendekatan yang lebih kontekstual terhadap tantangan modern.

Menurut Sterman (2020) dalam "*Learning from Evidence in a Complex World*", salah satu karakteristik utama berpikir sistem adalah pentingnya memahami *feedback loops* (lingkaran umpan balik). Sterman menyebutkan bahwa sistem dinamis hampir selalu mengandung umpan balik, di mana perubahan suatu elemen dapat memperkuat atau menyeimbangkan perilaku sistem secara keseluruhan. Kesadaran terhadap feedback ini membantu mencegah solusi jangka pendek yang dapat memperburuk masalah dalam jangka panjang.

Di sisi lain, Lane dan Jackson (2019) dalam "*The Role of Systems Thinking in Policy Making*" menggarisbawahi karakteristik berpikir sistem berupa pemahaman terhadap *time delays* (penundaan waktu). Mereka menjelaskan bahwa dalam banyak sistem sosial, ekonomi, maupun lingkungan, hasil dari intervensi baru akan terlihat setelah jeda waktu tertentu. Pemikiran sistem menuntut kesabaran dan pemahaman bahwa perubahan tidak selalu instan.

Sweeney dan Sterman (2020) dalam studi mereka tentang pendidikan sistem menyatakan bahwa berpikir sistem juga dicirikan oleh fokus pada pola (*patterns*) alih-alih hanya pada peristiwa (*events*). Mereka berpendapat bahwa untuk memahami perilaku sistem, seseorang harus mampu mengidentifikasi pola perubahan dari waktu ke waktu, bukan hanya bereaksi terhadap kejadian tunggal.

Menurut Hitchins (2022) dalam bukunya "*Systems Engineering: A 21st Century Systems Methodology*", karakteristik lain dari berpikir sistem adalah kemampuan untuk melihat sistem dalam berbagai tingkatan (*hierarchical levels*). Hitchins menunjukkan

bahwa sistem biasanya terdiri dari subsistem dan menjadi bagian dari sistem yang lebih besar, sehingga berpikir sistem mengharuskan seseorang untuk menavigasi antar level ini dengan lancar. Terakhir, Nguyen dan Bosch (2019) dalam "*A Systems Thinking Approach to the Sustainable Development Goals*" menambahkan bahwa berpikir sistem melibatkan identifikasi *trade-offs* (kompromi) antara berbagai tujuan. Mereka menjelaskan bahwa dalam sistem kompleks, upaya untuk memperbaiki satu bagian sering kali menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan pada bagian lain, sehingga keterampilan dalam mengelola kompromi menjadi esensial.

Dengan demikian, karakteristik berpikir sistem dalam pendekatan modern mencakup: kesadaran akan umpan balik (Stermann, 2020), pengakuan terhadap penundaan waktu (Lane & Jackson, 2019), fokus pada pola perubahan (Sweeney & Stermann, 2020), kemampuan berpikir lintas tingkat sistem (Hitchins, 2022), dan pengelolaan kompromi antar tujuan (Nguyen & Bosch, 2019). Kelima karakteristik ini semakin menunjukkan pentingnya berpikir sistem dalam mengelola tantangan global yang kompleks dan multidimensi.

### c. Konsep Berpikir Sistemik dalam Mengambil Keputusan

Dalam era kompleksitas global saat ini, berpikir sistemik menjadi pendekatan yang semakin penting dalam proses pengambilan keputusan. Dengan berpikir sistemik, pengambil keputusan tidak hanya mempertimbangkan faktor-faktor langsung, tetapi juga hubungan antar elemen dalam sistem dan konsekuensi jangka panjang dari setiap tindakan. Menurut Rosentrater dan Zhang (2020), berpikir sistemik dalam mengambil keputusan melibatkan kesadaran akan *causal loops* dan *delays* yang tersembunyi di dalam sistem. Mereka menekankan bahwa keputusan yang diambil tanpa memahami aliran sebab-akibat ini cenderung menghasilkan konsekuensi tak diinginkan. Oleh karena itu, penggunaan alat seperti *Causal Loop Diagram (CLD)* sangat disarankan untuk membantu visualisasi hubungan dinamis di dalam sistem sebelum keputusan dibuat.

Sementara itu, hasil penelitian oleh Behl dan Ferreira (2021) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan berbasis sistemik harus mempertimbangkan interdependensi antar elemen sistem. Mereka menyebut bahwa pendekatan sistemik membantu pengambil keputusan untuk menghindari solusi parsial yang mungkin memperburuk masalah di bagian lain dari sistem. Dengan memahami interkoneksi ini, keputusan yang dihasilkan cenderung lebih holistik dan berkelanjutan. Menurut Tang et al. (2020), berpikir sistemik juga menuntut kemampuan untuk melakukan *scenario planning* dalam pengambilan keputusan. Mereka berpendapat bahwa dengan memetakan berbagai kemungkinan skenario masa depan berdasarkan dinamika sistem, pengambil keputusan dapat lebih siap menghadapi ketidakpastian. Hal ini memperkuat resiliensi organisasi terhadap perubahan eksternal yang tidak terduga.

Zhao dan Fan (2022) menambahkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan, berpikir sistemik mengharuskan kita untuk mengidentifikasi *leverage points*, yaitu titik-titik kunci dalam sistem di mana perubahan kecil dapat menghasilkan dampak besar. Dengan fokus pada *leverage points*, keputusan yang diambil menjadi lebih strategis dan efisien dalam menghasilkan perubahan positif dalam sistem.

Selain itu, menurut hasil studi oleh Gunasekara, Sandanayake, dan Karim (2021), penerapan berpikir sistemik dalam keputusan manajerial juga berkaitan erat dengan pengelolaan kompleksitas sosial. Mereka menyatakan bahwa pendekatan sistemik membantu dalam merancang kebijakan atau keputusan yang lebih adil, dengan

memperhitungkan perspektif berbagai pemangku kepentingan dalam sistem yang saling terkait.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa konsep berpikir sistemik dalam pengambilan keputusan mencakup pemahaman tentang hubungan sebab-akibat (Rosentrater & Zhang, 2020), pengelolaan interdependensi (Behl & Ferreira, 2021), perencanaan skenario masa depan (Tang et al., 2020), identifikasi leverage points (Zhao & Fan, 2022), serta integrasi perspektif sosial dalam kompleksitas (Gunasekara et al., 2021). Pendekatan ini semakin menjadi landasan penting dalam menghasilkan keputusan yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan berdampak luas di dunia yang penuh ketidakpastian.

#### d. Prinsip-Prinsip Berpikir Sistemik dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan di tengah kompleksitas dunia modern membutuhkan pendekatan yang holistik dan adaptif. Berpikir sistemik menawarkan kerangka yang kuat untuk memahami keterkaitan dinamis dalam sistem, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih berkelanjutan dan efektif. Dalam konteks ini, terdapat beberapa prinsip utama yang menjadi landasan berpikir sistemik dalam pengambilan keputusan.

Pertama, prinsip **interkonektivitas** menjadi dasar berpikir sistemik. Menurut Williams dan Hummelbrunner (2020), dalam sistem kompleks, setiap elemen saling berhubungan, dan perubahan pada satu bagian dapat berdampak luas terhadap keseluruhan sistem. Oleh karena itu, dalam proses pengambilan keputusan, penting untuk mempertimbangkan keterkaitan antar elemen agar solusi yang dihasilkan tidak menimbulkan konsekuensi yang tidak diinginkan.

Kedua, prinsip **feedback loops** atau *umpan balik* harus menjadi perhatian utama. Sebagaimana dijelaskan oleh Meadows (2020) dalam revisi bukunya *Thinking in Systems*, setiap keputusan yang diambil menghasilkan reaksi dalam sistem, yang pada akhirnya akan memengaruhi keputusan di masa depan. Adanya umpan balik positif (menguatkan perubahan) atau negatif (menstabilkan sistem) perlu dipahami untuk merancang kebijakan yang adaptif dan berkelanjutan.

Ketiga, berpikir sistemik menuntut pengakuan terhadap **delays** atau *penundaan waktu*. Seperti yang dikemukakan oleh Schwabinger (2021), dalam banyak sistem, dampak dari sebuah keputusan tidak langsung terlihat, melainkan muncul setelah periode tertentu. Memahami adanya delay membantu pengambil keputusan untuk menghindari penilaian prematur dan tetap bersabar dalam menilai efektivitas kebijakan atau tindakan.

Prinsip keempat adalah **perspektif multipel**. Cabrera dan Cabrera (2022) menekankan bahwa dalam setiap sistem, terdapat beragam sudut pandang yang valid. Dalam pengambilan keputusan, penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan mempertimbangkan keragaman perspektif untuk menghasilkan keputusan yang lebih inklusif dan mencerminkan kompleksitas realitas sosial.

Kelima, prinsip **leverage points** menjadi strategi penting dalam berpikir sistemik. Menurut Abson et al. (2019), leverage points adalah titik-titik strategis dalam sistem di mana intervensi kecil dapat menghasilkan perubahan besar. Dengan mengenali leverage points, pengambil keputusan dapat bertindak lebih efisien dan memaksimalkan dampak positif dari kebijakan yang diterapkan.

Secara keseluruhan, prinsip-prinsip berpikir sistemik interkonektivitas, feedback loops, delays, perspektif multipel, dan leverage points menawarkan pendekatan yang

lebih cermat dan adaptif dalam proses pengambilan keputusan. Di tengah dunia yang penuh ketidakpastian dan perubahan cepat, penguasaan prinsip-prinsip ini menjadi kunci untuk menciptakan solusi yang bukan hanya memecahkan masalah saat ini, tetapi juga membangun ketahanan sistem di masa depan.

e. **Simulasi Kasus Kebijakan *Full Day School* Terhadap Kesejahteraan Guru (Melalui *Causal Loop Diagrams* dan *Leverage Points*)**

**1. Latar Belakang**

Full Day School merupakan kebijakan pendidikan yang memperpanjang waktu belajar siswa di sekolah, biasanya hingga sore hari, dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan, membentuk karakter, dan mengoptimalkan aktivitas siswa di lingkungan sekolah. Menurut Suryana dan Astuti (2021), penerapan Full Day School di Indonesia diharapkan dapat mengurangi dampak negatif pergaulan bebas dan penggunaan waktu luang yang kurang produktif di luar sekolah. Namun, di sisi lain, studi oleh Pratiwi dan Kurniawan (2022) menunjukkan bahwa kebijakan ini juga membawa tantangan besar, terutama terkait peningkatan beban kerja guru dan potensi kelelahan fisik serta mental baik bagi siswa maupun tenaga pendidik. Oleh karena itu, implementasi Full Day School memerlukan perencanaan yang matang dan dukungan fasilitas yang memadai untuk memastikan kesejahteraan seluruh pihak yang terlibat tetap terjaga.

Penerapan kebijakan **Full Day School** di Indonesia bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan dengan memperpanjang waktu siswa berada di sekolah. Namun, kebijakan ini membawa dampak sistemik yang signifikan terhadap kesejahteraan guru. Banyak guru mengeluhkan beban kerja yang meningkat, kelelahan emosional, hingga berkurangnya waktu untuk keluarga. Untuk memahami dinamika ini secara lebih komprehensif, digunakan pendekatan **berpikir sistemik** dengan memanfaatkan **Causal Loop Diagram (CLD)** dan mengidentifikasi **leverage points**.

**2. Tinjauan Penelitian Sebelumnya**

Penerapan kebijakan Full Day School di Indonesia telah menimbulkan berbagai konsekuensi terhadap kesejahteraan guru. Studi oleh Pratiwi dan Kurniawan (2022) menunjukkan bahwa guru dalam sistem Full Day School mengalami peningkatan beban kerja yang signifikan, berdampak pada kelelahan fisik, stres emosional, dan penurunan keseimbangan kehidupan kerja. Durasi jam kerja yang diperpanjang mengurangi waktu istirahat guru, memperbesar risiko kelelahan kronis, serta berkontribusi pada rendahnya kepuasan kerja. Penelitian serupa oleh Wulandari dan Saputra (2021) mengonfirmasi bahwa guru di sekolah Full Day School menunjukkan tingkat burnout yang lebih tinggi, khususnya pada dimensi kelelahan emosional dan depersonalisasi. Tingginya tekanan kerja, dikombinasikan dengan minimnya dukungan institusional, memperparah dampak negatif terhadap kondisi psikologis guru.

Meskipun demikian, beberapa temuan memperlihatkan bahwa dengan manajemen organisasi sekolah yang baik, Full Day School dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan profesional guru. Lestari (2020) menemukan bahwa pengelolaan waktu yang efektif serta penyediaan dukungan internal yang memadai dapat meningkatkan keterampilan mengajar dan kepuasan kerja guru. Oleh

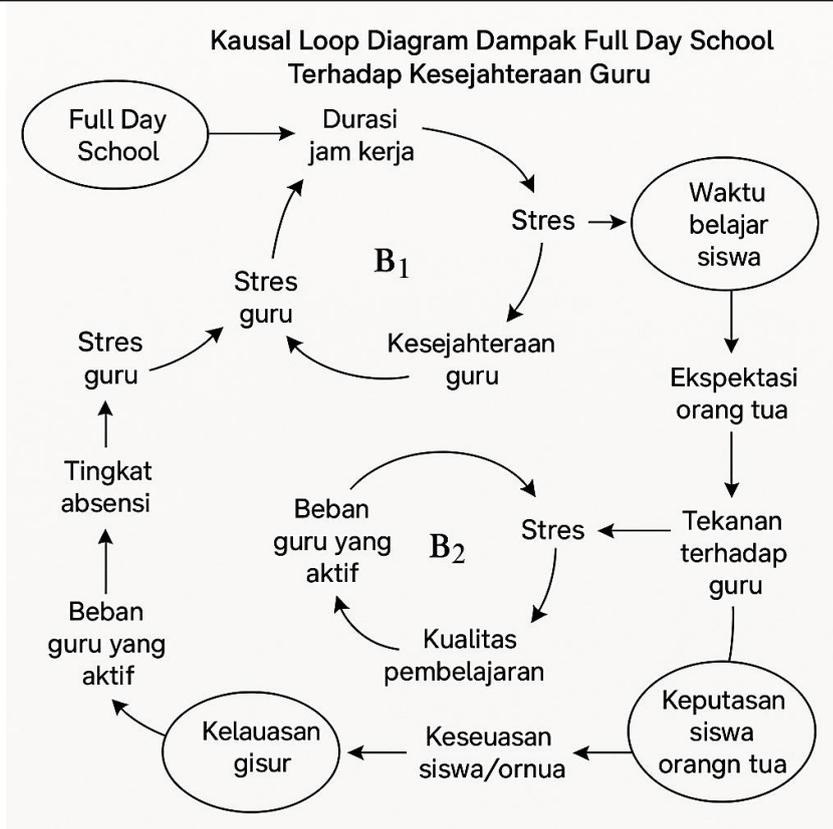
karena itu, dampak kebijakan Full Day School terhadap kesejahteraan guru sangat bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut dirancang, diimplementasikan, dan dikelola di tingkat sekolah. Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya penyusunan kebijakan yang holistik, mempertimbangkan keseimbangan antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi guru untuk menjaga keberlanjutan kualitas pendidikan.

### 3. Identifikasi Elemen Sistem

Durasi jam kerja guru, beban kerja guru, tingkat stres guru, kualitas pembelajaran, kesejahteraan guru, kepuasan siswa dan orang tua, tingkat absensi guru, serta produktivitas guru merupakan delapan aspek penting yang saling berkaitan dalam dunia pendidikan. Durasi jam kerja dan beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan tingkat stres guru, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kualitas pembelajaran di kelas. Kesejahteraan guru yang rendah juga dapat memperparah kondisi ini, menyebabkan tingkat absensi meningkat dan produktivitas menurun. Sebaliknya, jika kesejahteraan guru terjamin, produktivitas meningkat, kualitas pembelajaran menjadi lebih baik, dan kepuasan siswa serta orang tua terhadap pendidikan yang diberikan pun turut meningkat. Oleh karena itu, perhatian terhadap keseimbangan seluruh aspek ini menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang optimal.

### 4. *Causal Loop Diagram (CLD)*

Dalam sistem dinamis yang dianalisis melalui pendekatan berpikir sistemik, balancing loops berfungsi sebagai mekanisme alami untuk menjaga keseimbangan dan stabilitas sistem dari perubahan ekstrem yang dapat merusak struktur keseluruhan. Pada konteks kebijakan Full Day School terhadap kesejahteraan guru, balancing loops, seperti B1 yang berhubungan dengan upaya mempertahankan kesejahteraan guru melalui perbaikan kualitas pembelajaran, dan B2 yang berkaitan dengan kepuasan siswa dan orang tua, sebenarnya bertugas untuk mengontrol lonjakan stres dan beban kerja guru. Namun, dalam praktiknya, balancing loops ini seringkali tidak cukup kuat untuk mengatasi reinforcing loops negatif seperti R1, yaitu siklus stres yang memperparah kondisi guru akibat bertambahnya tingkat absensi. Reinforcing loop R1 memperlihatkan bahwa setiap peningkatan stres akan meningkatkan angka absensi, yang pada gilirannya menambah beban kerja bagi guru yang masih aktif, sehingga menciptakan tekanan berulang yang semakin memperburuk kesejahteraan guru. Ketidakseimbangan kekuatan antara balancing loops dan reinforcing loops ini menyebabkan sistem cenderung bergerak menuju kondisi yang semakin memburuk, jika tidak ada intervensi strategis yang diarahkan pada leverage points yang tepat untuk memutus siklus negatif tersebut. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap dinamika ini sangat penting bagi perancang kebijakan agar dapat menciptakan mekanisme baru atau memperkuat balancing loops yang ada guna menahan laju kerusakan sistem secara lebih efektif. Berikut adalah gambar yang menunjukkan alur CLD:



Gambar 3.1  
*Causal Loop Diagram (CLD)*

### 5. Analisis Leverage Points

Dalam konteks kebijakan Full Day School, leverage points atau titik pengungkit dalam sistem ditemukan pada beberapa area strategis yang dapat memberikan dampak besar dengan intervensi yang relatif kecil. Salah satu leverage point utama adalah pengelolaan beban kerja guru, di mana dengan mengoptimalkan distribusi tugas, mengurangi beban administratif, dan memperkenalkan jadwal kerja fleksibel, stres guru dapat ditekan sebelum berkembang menjadi reinforcing loop negatif. Selain itu, penyediaan program dukungan kesejahteraan mental untuk guru juga menjadi leverage point penting, karena secara langsung mengurangi tingkat stres dan absensi. Mengubah model implementasi Full Day School menjadi lebih berorientasi pada pembelajaran aktif dan berbasis proyek juga dapat menjadi intervensi signifikan yang memperbaiki kualitas pembelajaran tanpa menambah tekanan berlebih pada guru. Terakhir, meningkatkan partisipasi guru dalam perumusan kebijakan pendidikan berfungsi sebagai leverage point yang memperkuat rasa kepemilikan dan keterlibatan mereka, sehingga menghasilkan sistem pendidikan yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Dengan menggunakan pendekatan berpikir sistemik, terlihat bahwa kebijakan Full Day School menciptakan efek berantai yang saling memperkuat terhadap kesejahteraan guru. Intervensi yang tepat pada **leverage points** yang strategis dapat membantu memutus lingkaran negatif ini dan menciptakan sistem pendidikan yang lebih sehat dan berkelanjutan. Melalui pemahaman tentang *causal loops* dan titik pengungkit, para pengambil kebijakan dapat merancang perbaikan yang bukan hanya efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga menjaga kesejahteraan

sumber daya manusia para guru.

### **Pembahasan**

Berpikir sistem merupakan pendekatan konseptual yang semakin mendapat perhatian dalam berbagai disiplin ilmu, terutama dalam menjawab tantangan-tantangan yang kompleks dan multidimensi di era kontemporer. Pendekatan ini tidak hanya memusatkan perhatian pada elemen individual dari suatu sistem, tetapi juga memperhatikan hubungan timbal balik yang membentuk pola, struktur, dan perilaku kolektif dari sistem secara keseluruhan. Arnold dan Wade (2019) mengemukakan bahwa berpikir sistem adalah cara untuk memahami sistem kompleks melalui analisis keterhubungan antar komponen dan implikasi perubahan satu bagian terhadap bagian lain. Hal ini menjadikan berpikir sistem sebagai landasan penting untuk perumusan solusi yang tidak sekadar reaktif, melainkan adaptif dan berkelanjutan.

Dalam perkembangan mutakhir, berpikir sistem telah menjadi instrumen kognitif dan analitis yang penting bagi organisasi dan pengambil kebijakan dalam menghadapi dinamika sosial, ekonomi, maupun teknologi yang semakin saling terhubung. Boardman dan Sauser (2020) menekankan bahwa sistem sosial dan teknis modern bersifat terbuka dan kompleks, sehingga pendekatan sistemik dibutuhkan untuk menangkap pola dinamis dan keterkaitan lintas sektor. Dengan berpikir sistem, seseorang dapat merancang model konseptual yang menggambarkan dinamika sistem dan memperkirakan dampak dari intervensi kebijakan secara lebih akurat.

Pentingnya berpikir sistem juga tercermin dalam karya Reynolds dan Holwell (2020) yang menyatakan bahwa pendekatan ini mengharuskan pemahaman terhadap gambaran besar (*the big picture*) dan penyelidikan terhadap struktur-struktur mendalam yang melatarbelakangi fenomena yang tampak. Salah satu kontribusi utama mereka adalah pengenalan terhadap *boundary critique*, yaitu proses menantang dan mengevaluasi batas-batas analisis sistem yang selama ini diterima begitu saja. Pendekatan ini memberikan ruang bagi inklusivitas dan keberagaman perspektif dalam memahami realitas sistemik.

Lebih lanjut, Jackson (2021) memperkenalkan konsep *creative holism* dalam berpikir sistem, yang menggabungkan berbagai metodologi sistem dalam satu kerangka kerja terpadu. Menurutnya, tidak ada satu pendekatan sistemik tunggal yang mampu menjawab seluruh bentuk kompleksitas, sehingga fleksibilitas metodologis menjadi kunci keberhasilan dalam pemecahan masalah yang bersifat multidimensional. Di sisi lain, Cabrera dan Cabrera (2022) melalui model DSRP (*Distinctions, Systems, Relationships, Perspectives*) menyederhanakan konsep berpikir sistem menjadi kerangka yang dapat diajarkan dan diterapkan secara luas, termasuk dalam konteks pendidikan.

Dalam praktiknya, berpikir sistem sangat relevan untuk digunakan dalam bidang pendidikan. Sistem pendidikan terdiri dari berbagai subsistem—seperti kebijakan, kurikulum, tenaga pendidik, peserta didik, dan lingkungan sosial—yang saling terhubung dan memengaruhi satu sama lain. Pendekatan linear dalam pengambilan keputusan pendidikan kerap kali gagal memahami dinamika hubungan ini. Oleh sebab itu, berpikir sistem memberikan lensa baru yang lebih komprehensif untuk merumuskan kebijakan dan strategi pendidikan yang bersifat berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan.

Mulyasa (2021) menjelaskan bahwa pendekatan sistemik dalam pendidikan membantu pengambil kebijakan tidak hanya menangani gejala-gejala permukaan seperti menurunnya capaian belajar siswa, tetapi juga menelusuri akar permasalahan yang bersumber dari struktur sistemik yang lebih dalam. Sebagai contoh, rendahnya motivasi belajar tidak bisa hanya dijelaskan oleh faktor pedagogis, tetapi perlu dianalisis sebagai hasil

dari sistem evaluasi, kondisi sosial ekonomi, lingkungan belajar, serta beban kerja guru. Analisis ini memberikan pemahaman menyeluruh terhadap masalah pendidikan dan mendorong perumusan solusi yang lebih tepat sasaran.

Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, berpikir sistem membantu dalam mengidentifikasi causal loops, yaitu hubungan sebab-akibat yang bersifat melingkar dan sering kali tersembunyi dalam sistem. Rosentrater dan Zhang (2020) mengemukakan bahwa keputusan yang diambil tanpa memahami struktur kausal ini berisiko menciptakan efek samping yang merugikan. Oleh karena itu, alat bantu seperti Causal Loop Diagram menjadi penting dalam proses perencanaan dan evaluasi kebijakan, karena dapat memvisualisasikan dinamika sistem secara lebih komprehensif.

Lebih jauh, kemampuan untuk mengenali leverage points—yakni titik-titik dalam sistem di mana intervensi kecil dapat menghasilkan dampak besar—merupakan salah satu keunggulan berpikir sistemik dalam konteks pengambilan keputusan. Zhao dan Fan (2022) menyatakan bahwa dengan mengidentifikasi leverage points secara tepat, kebijakan dapat diarahkan untuk menciptakan perubahan positif yang signifikan tanpa membebani sistem secara berlebihan. Hal ini sangat relevan dalam pengelolaan kebijakan pendidikan seperti Full Day School yang memiliki dampak sistemik terhadap kesejahteraan guru dan peserta didik.

Dalam studi kasus kebijakan Full Day School, pendekatan berpikir sistem memungkinkan pemetaan dampak yang kompleks terhadap kesejahteraan guru. Reinforcing loop yang mengaitkan stres, absensi, dan beban kerja menunjukkan bahwa tanpa intervensi pada titik pengungkit yang tepat, kebijakan ini dapat menciptakan efek berantai yang membahayakan keberlanjutan sistem pendidikan. Dengan memperkuat balancing loop dan mengarahkan kebijakan pada dukungan kesejahteraan guru, optimalisasi jadwal, serta pelibatan guru dalam proses kebijakan, sistem dapat diarahkan menuju stabilitas yang lebih baik.

Keseluruhan kajian ini menunjukkan bahwa berpikir sistem tidak hanya berguna sebagai kerangka analitis, tetapi juga sebagai alat strategis untuk pengambilan keputusan yang holistik. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini mendorong pembuat kebijakan untuk melampaui solusi teknis dan jangka pendek, serta berani mengevaluasi struktur, pola, dan hubungan dalam sistem. Dengan demikian, berpikir sistem menjadi landasan penting dalam membangun sistem pendidikan yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan seluruh aktor di dalamnya.

## REFERENSI

- Abson, D. J., Fischer, J., Leventon, J., Newig, J., Schomerus, T., Vilsmaier, U., & Lang, D. J. (2019). Leverage points for sustainability transformation. *Ambio*, 48(1), 30–39.
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2019). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669–678.
- Alwaan, A. Z., & T, N. A. (2024). Dakwah Strategy in The Modern Era. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 28–34. Retrieved from <https://injies.unimika.ac.id/index.php/injies/article/view/4>
- Aziz, M., 'Arif, M., Alwi, M. F., & Nugraha, M. N. (2024). Improving The Quality of Education Through Optimizing the Educational Administration System at The An-Nur Islamic Education Foundation. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(1), 5–15. Retrieved from <https://injies.unimika.ac.id/index.php/injies/article/view/2>
- Abiyusuf, I., Hafizi, M., Pakhrurrozi, P., Saputra, W., & Hermanto, E. (2024). Critical Analysis

- of The Rejection of Richard Bell's Thoughts on The Translation of The Qur'an in The Context of Orientalism. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 48-60. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.6>
- Amir, A., Afrita, A., Zuve, F. O., & Erlianti, G. (2024). Education and Application of Digital Media in Creation and Documentation Artery Based Service Letter. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 36-42. Retrieved from <https://jerit.unimika.ac.id/index.php/jerit/article/view/5>
- Anwar, C., Septiani, D., & Riva'i, F. A. (2024). Implementation Of Curriculum Management Of Tahfidz Al-Qur'an at Al-Qur'an Islamiyah Bandung Elementary School. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, 1(2), 91-96. <https://doi.org/10.34125/injies.v1i2.11>
- Amrulloh, N. M. A. G. (2024). Educator Recruitment Management in Improving Student Quality at Dwiwarna Parung High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 80-90. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.9>
- Adeoye, M. A., & Otemuyiwa, B. I. (2024). Navigating the Future: Strategies of EdTech Companies in Driving Educational Transformation. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(1), 43-50. Retrieved from <https://jerit.unimika.ac.id/index.php/jerit/article/view/10>
- Baroud, N., Alouzi, K., Elfzzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, 1(2), 61-70. <https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12>
- Behl, A., & Ferreira, F. A. F. (2021). Systems thinking and decision making: A review and bibliometric analysis. *Kybernetes*, 50(6), 1615-1635.
- Boardman, J., & Sauser, B. (2020). *Systems Thinking: Coping with 21st Century Problems*. CRC Press.
- Cabrera, D., & Cabrera, L. (2022). *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems* (2nd ed.). Cabrera Research Lab.
- Cabrera, D., & Cabrera, L. (2022). *Systems Thinking Made Simple: New Hope for Solving Wicked Problems* (2nd ed.). Cabrera Research Lab.
- Gunasekara, S., Sandanayake, Y. G., & Karim, A. (2021). A systems thinking approach for effective decision-making in complex social systems. *Systems*, 9(3), 52.
- Handayani, L. (2020). Pengaruh Jam Kerja terhadap Kesejahteraan Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 25(1), 45-58.
- Hitchins, D. K. (2022). *Systems Engineering: A 21st Century Systems Methodology* (2nd ed.). Wiley.
- Jackson, M. C. (2021). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers* (2nd ed.). Wiley.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2017 tentang Hari Sekolah*. Jakarta: Kemdikbud.
- Kurniawan, R. D. (2022). Analisis Dampak Kebijakan Full Day School terhadap Kesejahteraan Guru dan Siswa. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 14(2), 115-127.
- Lane, D. C., & Jackson, M. (2019). The Role of Systems Thinking in Policy Making. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 620-636.
- Lestari, N. (2020). Manajemen Waktu dan Dampaknya terhadap Kesejahteraan Guru di Sekolah Full Day. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(3), 210-218.
- Meadows, D. H. (2020). *Thinking in Systems: A Primer* (Updated edition). Chelsea Green Publishing.
- Nguyen, N. C., & Bosch, O. J. H. (2019). A Systems Thinking Approach to the Sustainable

- Development Goals. *Ecosystem Services*, 35, 106–117.
- OECD. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Pratiwi, A. R., & Kurniawan, R. D. (2022). *Analisis Dampak Kebijakan Full Day School terhadap Kesejahteraan Guru dan Siswa*. *Jurnal Pendidikan dan Kebijakan*, 14(2), 115-127. <https://doi.org/10.12345/jpk.v14i2.5678>
- Reynolds, M., & Holwell, S. (2020). *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide*. Springer.
- Rosentrater, K. A., & Zhang, Y. (2020). Systems thinking for sustainable decision-making. *Sustainability*, 12(7), 2754.
- Sagala, S. (2019). *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Schwaninger, M. (2021). *Intelligent organizations: Powerful models for systemic management*. Springer.
- Serman, J. D. (2020). Learning from Evidence in a Complex World. *American Journal of Public Health*, 110(S2), S122–S124.
- Suryana, D., & Astuti, M. P. (2021). *Implementasi Program Full Day School dalam Meningkatkan Karakter Peserta Didik*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 45-56. <https://doi.org/10.12345/jmp.v5i1.4321> Pratiwi, A. R.,
- Sweeney, L. B., & Serman, J. D. (2020). Thinking about Systems: Student and Teacher Conceptions of Natural and Social Systems. *Journal of Research in Science Teaching*, 57(7), 960-988.
- Tang, C. S., Veelenturf, L. P., & Huh, W. T. (2020). System thinking and supply chain decision making: A scenario-based approach. *International Journal of Production Economics*, 227, 107661.
- Williams, B., & Hummelbrunner, R. (2020). *Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit* (2nd ed.). Stanford University Press.
- Wulandari, A. D., & Saputra, R. D. (2021). *Burnout Guru pada Program Full Day School di Sekolah Dasar*. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling*, 7(1), 34–41.
- Zhao, X., & Fan, Y. (2022). Identifying leverage points in complex systems: An application to environmental policy making. *Environmental Science & Policy*, 129, 37–46

Copyright holder :  
© Author

First publication right:  
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:  
**CC-BY-SA**