

MP
MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISSN 0852-1921
Volume 23 Nomor 6 September 2012

Berisi tulisan tentang gagasan konseptual, hasil penelitian, kajian dan aplikasi teori, dan tulisan praktis tentang manajemen pendidikan. Terbit dua kali setahun bulan Maret dan September, Satu Volume terdiri dari 6 Nomor. (ISSN 0852-1921)

Ketua Penyunting
Mustiningsih

Wakil Ketua Penyunting
Desi Eri Kusumaningrum

Penyunting Pelaksana
Sunarni
Asep Sunandar
R. Bambang Sumarsono
Teguh Triwiyanto
Wildan Zulkarnain

Mitra Bestari
Dwi Deswari (UNJ)
Rusdinal (UNP)
Ali Imron (UM)
Aan Komariyah (UPI)

Pelaksana Tata Usaha
Ahmad Nurabadi

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Jurusan Administrasi Pendidikan FIP Universitas Negeri Malang, Jln. Semarang No. 5 Malang 65145 Gedung E2 Telepon (0341) 551312 psw. 219 dan 224. Saluran langsung dan fax. (0341) 557202. *E-mail:* umanpen@yahoo.com. Langganan 1 (satu) nomor Rp.100.000,00 (Seratus Ribu Rupiah). Uang langganan dapat dikirimkan melalui rekening tabungan ke alamat Pelaksana Tata Usaha.

MANAJEMEN PENDIDIKAN diterbitkan pertama kali tahun 1988 oleh Jurusan Administrasi Pendidikan dengan nama KELOLA.

Penyunting menerima sumbangan tulisan yang belum pernah diterbitkan dalam media lain. Naskah diketik di atas kertas HVS kuarto spasi satu setengah minimal 20 halaman, dengan format seperti tercantum pada halaman belakang ("Petunjuk bagi Calon Penulis MP"), Naskah yang masuk dievaluasi dan disunting untuk keseragaman format, istilah, dan tata cara lainnya.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

VOLUME 23, NOMOR 6, SEPTEMBER 2012

DAFTAR ISI

- Manajemen Strategi: Analisis Pemilihan Strategi Induk Pengembangan
Lembaga Pendidikan dan Bisnis, 487-496
Kasman
- Gaya Kepemimpinan *Managerial Grid* Kepala Sekolah Dasar, 497-503
Wildan Zulkarnain
- Manajemen Kurikulum Berbasis Informatika di Sekolah Menengah Kejuruan, 504-512
Gunawan Widi Prastyo
Mustiningsih
Asep Sunandar
- Pengembangan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar pada Daerah
Terpencil Daratan Pedalaman, 513-531
Piter Joko Nugroho
- Iklm Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru, 532-539
Raden Bambang Sumarsono
- Hubungan Pemberian Insentif dan Motivasi Kerja dengan Aktivitas Pembelajaran Guru, 540-546
Firman Ashadi
Agus Timan
- Pengembangan Program *E-Journal* Manajemen Pendidikan, 547-555
Mohammad Syahidul Haq
Bambang Setyadin
Ali Imron
- Hubungan Motivasi Kerja dan Iklm Organisasi dengan Kepuasan Kerja
Pegawai Negeri Sipil, 556-562
Anik Dwi Astuti
Ahmad Supriyanto
- Manajemen Peserta Didik pada Sekolah Satu Atap sebagai Penuntasan Wajib Belajar
di Daerah Terpencil, 563-571
Sinta Maya Sari
Nurul Ulfatin
Sultoni
- Manajemen Kurikulum Kelas Bilingual, 572-577
Yuli Ernawati
Teguh Triwiyanto

MANAJEMEN STRATEGIK: ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI INDUK PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN DAN BISNIS

Kasman

e-mail: kasman_baron@yahoo.com
SMP Negeri 2, Desa Blongko Ngetos Nganjuk 64474

Abstract: some managers are often fixated on a strategy to execute his institution, but maybe that strategy was not in accordance with the circumstances. Factors that influence attitudes include: strategies of the past, external dependence, attitudes towards risk management, the constellation of power in the organization, the role of top management, punctuality, and the reactions of competitors. Parent strategies that can be used in the development of educational institutions and businesses, namely: concentration, market development, product development, innovation, horizontal integration, vertical integration, market penetration, joint ventures, concentric diversification, conglomerate diversification, reduction / turnaround, downsizing, liquidation, and combinations. There are five techniques to determine the choice of strategy, namely: Gap Analysis, Strategy Selection Matrix Parent, Boston Consulting Group (BCG), Model Parent Group Strategy, SWOT Matrix and Product Life Cycle.

Keywords: center development strategy, education instruction, comporate

Abstrak: ketepatan pemilihan strategi induk pengembangan menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan. Beberapa manajer sering terpaku pada suatu strategi untuk menjalankan lembaga yang dipimpinnya, padahal mungkin strategi itu sudah tidak sesuai dengan keadaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap itu antara lain: strategi masa lalu, ketergantungan eksternal, sikap manajemen terhadap risiko, pencatatan kekuatan dalam organisasi, peranan manajemen puncak, ketepatan waktu, dan reaksi pesaing. Strategi induk yang dapat digunakan dalam pengembangan lembaga pendidikan dan bisnis, yaitu: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, penetrasi pasar, usaha patungan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi, pengurangan /perubahan haluan, pengurangan, likuidasi, dan kombinasi. Ada lima teknik untuk menentukan pilihan strategi, yaitu: Analisis Kesenjangan, Matriks Seleksi Strategi Induk, Boston Consulting Group (BCG), Model Kelompok Strategi Induk, Matriks SWOT, dan Daur Kehidupan Produk.

Kata kunci: strategi induk pengembangan, lembaga pendidikan dan perusahaan

Setelah suatu perusahaan atau lembaga pendidikan telah menyusun tujuan berdasarkan visi dan misinya, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi induk untuk mencapai tujuan itu. Pemilihan strategi induk bukanlah pekerjaan yang mudah, karena pemilihannya memerlukan pemikiran yang mendalam dengan berbagai pertimbangan yang akurat. Kesalahan pemilihan strategi induk dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan pencapaian tujuan, atau bahkan gagal mencapai tujuannya.

Istilah strategi induk merupakan terjemahan dari kata *grand strategy* atau *master strategy* atau *business strategy*. Siagian (1998) membedakan strategi induk dengan strategi dasar.

Strategi induk mencakup strategi tingkat perusahaan / lembaga pendidikan, sedangkan strategi dasar tingkat satuan bisnis di lingkungan lembaga pendidikan/perusahaan atau strategi tingkat bidang fungsional. Strategi induk sebagai suatu pendekatan umum yang bersifat komprehensif atau menyeluruh yang berperan sebagai penuntun kegiatan utama suatu lembaga pendidikan atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sarasannya. Strategi induk memberi landasan, arah dan petunjuk tentang cara-cara yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran jangka panjang lembaga pendidikan atau perusahaan.

Bagi manajer pemahaman tentang pemilihan strategi induk sangat penting, karena penetapan strategi induk ini selanjutnya diimplementasikan dalam program-program kerja. Sharplin (1985:48) menyatakan strategi *plans concerning matter of pervasive, vital, and/or continuing importance within organization*. Dalam lembaga pendidikan, pemegang peran penting dalam menentukan strategi induk adalah kepala sekolah, rektor atau direktur. Menurut Siagian (1998), walaupun para ahli menyepakati bahwa pemahaman terhadap strategi induk oleh para manajer sangat penting, akan tetapi banyak di antara mereka yang tidak berusaha maksimal untuk memahami dan mengimplementasikannya. Akibatnya manajer terpaksa pada strategi tertentu, padahal mungkin ada strategi induk lain yang lebih tepat. Tulisan ini akan membahas: (1) macam-macam strategi induk, (2) faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategi induk, dan (3) teknik analisis pemilihan strategi induk.

MACAM-MACAM STRATEGI INDUK

Ada 14 strategi induk yang sering digunakan dalam pengembangan lembaga pendidikan atau perusahaan, yaitu: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, penetrasi pasar, usaha patungan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi, pengurangan/perubahan haluan, penciutan, likuidasi, dan kombinasi. Berikut ini diuraikan secara singkat masing-masing strategi induk tersebut disarikan dari berbagai sumber, seperti Siagian (1998), Sharplin (1985), Pearce II dan Robinson (1991), Hax dan Majluf (1991), Montgomery dan Porter (1991).

Konsentrasi (*Concentration*)

Konsentrasi disebut juga konsentrasi pertumbuhan (*concentrated growth*). Konsentrasi merupakan strategi yang mengarahkan sumberdaya perusahaan atau lembaga pendidikan terhadap pertumbuhan yang menguntungkan hanya dari satu produk, dalam satu pasar, dengan satu teknologi yang dominan. Dasar pemikirannya adalah bahwa perusahaan atau lembaga pendidikan perlu secara mendalam mengembangkan dan mengeksploitasi keahliannya dalam suatu arena bersaing yang terbatas.

Dasar pertimbangan pemilihan strategi konsentrasi antara lain: (1) risiko yang dihadapi biasanya tidak besar, (2) tambahan dana, tenaga

dan modal lainnya berada pada tingkat yang dapat ditanggung perusahaan atau lembaga pendidikan, (3) pemilihan produk andalan didasarkan atas kemampuan yang telah terbukti dimiliki, (4) memiliki keunggulan kompetitif karena didasarkan pengalaman dan keterampilan yang spesifik terhadap produk tertentu, (5) memiliki keunggulan kompetitif, manakala perusahaan lain tidak menggunakan strategi konsentrasi terhadap produk yang sama, (6) dapat meningkatkan reputasi yang baik terhadap produknya, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan, menarik pelanggan produk lain, dan menarik calon pelanggan baru yang belum pernah menggunakan produk jenis ini. Contoh: SMP Negeri 1 Nganjuk mengerahkan seluruh kemampuannya, meningkatkan kualitas guru, menyeleksi calon siswa secara ketat, memperbaiki sarana pembelajaran, melengkapi laboratorium, membenahi administrasi, dan memperbaiki manajemen, untuk menghasilkan lulusan yang kualitasnya tinggi.

Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi pengembangan pasar dilakukan dengan menjual produk andalan ke daerah pemasaran baru. Pengembangan pasar bisa berupa perluasan wilayah secara geografis, (ekspansi regional, nasional, internasional) bisa juga perluasan segmen masyarakat pelanggan melalui pengembangan versi produk untuk menarik segmen lain, masuk ke saluran distribusi lain, atau mengadvertensi ke media lain. Termasuk dalam kategori perluasan pasar apabila perusahaan atau lembaga pendidikan melakukan langkah-langkah kegiatan: (1) memasarkan produk yang ada, (2) memodifikasi produk dalam kemasan "kosmetik", (3) produk dipasarkan pada para pelanggan di suatu wilayah, (4) menambah jumlah pelanggan melalui saluran distribusi atau mengubah materi iklan dan medianya sehingga menarik minat calon pelanggan baru dengan tetap mempertahankan para pelanggan lama.

Strategi ini digunakan apabila: (1) jaringan distribusi tersedia, berkualitas dan tidak mahal, (2) memiliki kelebihan kapasitas produksi, (3) pekerjaan saat ini dinilai sangat berhasil, dan (4) muncul pasar baru atau pasar yang lama jenuh. Contoh: (1) Universitas X di Amerika Serikat membuka kelas baru di Indonesia. (2) BCA memproduksi kartu kredit yang semula hanya untuk para pengusaha dan masyarakat umum, sekarang mengembangkan ke segmen mahasiswa.

Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi pengembangan produk merupakan upaya menarik para pelanggan untuk membeli dan menggunakan produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan tersebut karena mereka merasa puas terhadap produk yang selama ini sudah diluncurkan, dipromosikan atau dijual. Strategi ini mencakup tiga kegiatan, yaitu mengembangkan dan meluncurkan produk baru, mengembangkan variasi mutu produk lama, dan mengembangkan model atau bentuk tambahan terhadap produk lama. Langkah-langkah yang dapat yang dikategorikan mengembangkan produk adalah: (1) melakukan penyesuaian (modifikasi) tertentu berdasarkan ide baru yang diperkirakan lebih menarik, (2) menciptakan produk baru untuk memberi manfaat sejenis kepada pelanggan lama tanpa mengubah saluran distribusi pemasaran, (3) mengubah produk lama, seperti mengubah warna, bentuk, atau ukuran, (4) membuat produk baru yang lebih kuat, lebih panjang, lebih tebal, atau lebih tahan lama, (5) membuat produk lebih kompak, lebih kecil, lebih ringan, atau lebih lengkap, (6) mengganti komponen tertentu dari suatu produk, dan (7) menyusun kembali berbagai komponen produk sehingga lebih nyaman dan ramah bagi pengguna. Dengan kata lain pengembangan produk baru itu berupa kegiatan mengadaptasi, memodifikasi, memperbesar, memperkecil, mensubsitisi, meng-atur kembali, pembalikan (*reserve*), atau menggabungkan komponen.

Strategi ini digunakan apabila: (1) memiliki produk yang berhasil/sukses dan telah berada pada tahap jenuh (*maturity stage*), (2) pesaing menawarkan produk sejenis dengan kualitas lebih baik dan dengan harga yang lebih murah, (3) memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk, (4) bersaing dalam industri yang sedang bertumbuh. Contoh: (1) SMP Negeri 1 Kertosono membuka program RSBI pada karena prestasi akademik dan jumlah peminatnya banyak dan cenderung meningkat; (2) Shampoo Dimension yang semula hanya shampo biasa diubah menjadi *two in one* atau yang terakhir *three in one*.

Inovasi (*Innovation*)

Strategi inovasi merupakan kiat untuk menciptakan siklus hidup baru bagi produk yang diluncurkan sedemikian rupa sehingga produk sejenis di pasaran menjadi ketinggalan jaman. Dengan strategi inovasi ini akan memperoleh

keuntungan awal jika produk baru itu diminati oleh pelanggan lama yang loyal dan pelanggan baru yang semula menggunakan produk lain. Akan tetapi, strategi ini penuh risiko dan akan bertambah berat apabila pesaing juga melakukan strategi yang sama. Strategi ini tepat untuk digunakan, jika: (1) pelanggan dan pasar mengharap terjadinya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala, (2) tingkat pendidikan pengguna produk semakin tinggi yang menyebabkan mereka semakin selektif dalam membeli produk yang diinginkan, (3) perkembangan teknologi yang sering membuat siklus hidup produk menjadi lebih pendek atau lebih cepat kedaluwarsa.

Perbedaan strategi inovasi dengan pengembangan produk adalah bahwa inovasi menghendaki produk lebih cepat kedaluwarsa, sedangkan pengembangan produk menghendaki produk bertahan lama. Contoh: (1) Perusahaan komputer yang terus menerus mengembangkan tipe koputer dari AT, XT, DX, Pentium 75, Pentium 1, Pentium 3, dan Pentium 4; (2) Suzuki memproduksi sepeda motor yang berubah-ubah bentuknya secara terus menerus dengan semboyan "Suzuki inovasi tiada henti".

Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi integrasi horizontal adalah tindakan yang dilakukan perusahaan atau lembaga pendidikan dengan mengambil alih (akuisisi) perusahaan atau lembaga pendidikan lain yang beroperasi dalam jaringan produksi-pemasaran yang sama. Tujuan integrasi horizontal untuk memperoleh akses pasar baru dan atau menghilangkan pesaing.

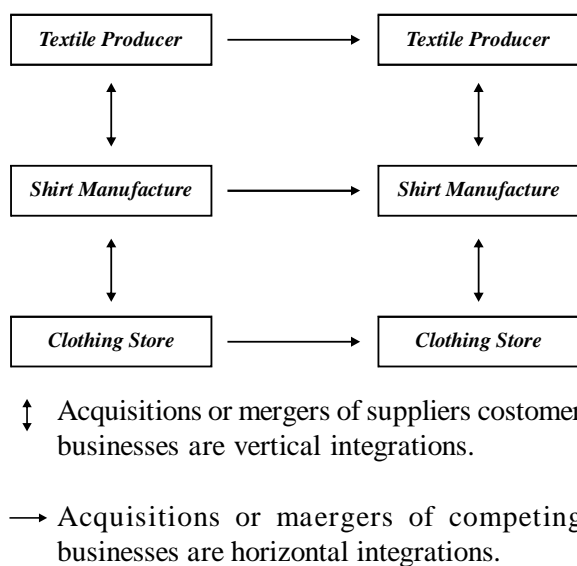
Strategi ini digunakan dengan syarat: (1) bersaing dalam industri yang berkembang, (2) dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keunggulan bersaing, (3) memiliki modal dan sumberdaya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi, dan (4) dapat memonopoli suatu daerah (dengan tidak melanggar aturan pemerintah). Contoh: Indofood Sukses Makmur memproduksi Indomie kemudian membeli atau menguasai perusahaan Supermie dan Sarimie.

Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*)

Strategi integrasi vertikal adalah pengambilan terhadap perusahaan atau lembaga pendidikan yang semula menjadi pemasok bahan mentah atau menjadi pelanggan/pengguna

produknya. Strategi vertikal dibedakan menjadi dua, yaitu integrasi vertikal ke belakang (pengambilalihan pemasok) dan integrasi vertikal ke depan (pengambilalihan pelanggan). Pearce II dan Robinson (1991:236) menyebut integrasi vertikal ke belakang dengan *backward vertical integration*, dan integrasi vertikal ke depan dengan *forward vertical integration*. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Hax dan Majluf (1991:138). Siagian (1998:149) yang pertama disebut integrasi vertikal ke atas, dan yang kedua disebut integrasi vertikal ke bawah. Hax dan Majluf (1991:138) juga membedakan integrasi vertikal menurut dimensinya, yaitu *full integration*, *quasi integration*, *tapered integration*, dan *nonintegration*.

Perbedaan integrasi vertikal dan integrasi horizontal dapat dijelaskan bahwa integrasi vertikal mengambil alih bahan baku atau pelanggan, sedangkan integrasi horizontal mengambil alih perusahaan yang sama. Lebih jelasnya dapat dilihat melalui Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 *Vertical and Horizontal Integrations*
(Sumber: Pearce dan Robinson, 1991:237)

Adapun pemakaian integrasi vertikal ke belakang apabila: (1) jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing sangat banyak, (2) ingin mendapatkan pasokan dengan cepat dan murah sedangkan pemasok tidak mampu melakukannya, (3) mengutamakan kestabilan harga, dan (4) memiliki modal yang tinggi dan sumberdaya manusia yang berkualitas dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi. Sedangkan

integrasi vertikal ke depan apabila: (1) jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitas terbatas, dan lambat, (2) memiliki dan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola usaha baru, (3) bisnis/usaha distribusi memiliki margin keuntungan yang tinggi, dan (4) mengutamakan stabilitas produksi.

Contoh: (1) SDI Baitul Izzah Nganjuk mendirikan SLTP Baitul Izzah Nganjuk (integrasi vertikal ke depan). (2) Toyota Astra Motor membangun jaringan penjualan Auto 2000 (integrasi vertikal ke depan). (3) Akademi TNI (ex AKABRI) mendirikan SMU Taruna Nusantara (integrasi ke belakang). (4) Grup Salim mendirikan pabrik tepung Bogasari untuk mendukung produksi Indomie (integrasi vertikal ke belakang).

Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar terhadap produk tertentu melalui promosi dan pemasaran secara besar-besaran. Strategi ini digunakan, jika: terdapat hubungan yang sangat signifikan antara: (1) pengeluaran pemasaran dengan kenaikan penjualan, (2) total penjualan meningkat dan pangsa pasar pesaing menurun, (3) pasar belum jenuh, dan (4) dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung daya saing. Contoh: (1) Bimbingan Belajar Primagama meningkatkan promosi ke media TV Swasta dengan bintang iklan Rano Karno. (2) Stasiun Televisi RCTI ketika baru berdiri mempromosikan diri melalui radio, koran, majalah, dan di stasiunnya sendiri.

Usaha Patungan (*Joint Venture*)

Strategi usaha patungan adalah kerjasama dua atau lebih perusahaan atau lembaga pendidikan dalam bidang tertentu. Biasanya berupa usaha baru yang terpisah dengan induknya. Secara umum usaha patungan banyak dilakukan apabila kegiatan usahanya berskala besar, memerlukan modal, teknologi, kepaiawaian manajerial, keterampilan operasional, penguasaan jaringan, distribusi dan pemasaran yang tidak dapat dipenuhi sendiri. Secara rinci dapat dikatakan bahwa strategi ini digunakan apabila: (1) dua atau lebih perusahaan atau lembaga pendidikan tidak mampu bersaing dengan perusahaan atau lembaga pendidikan yang lebih besar, (2) muncul kebutuhan untuk segera memperkenalkan teknologi baru, (3) keunggulan dua perusahaan atau lembaga pendidikan lebih

berifat saling melengkapi, (4) untuk mendapatkan kemudahan dari pemerintah setempat ketika memasuki pasar internasional. Contoh: (1) Universitas Negeri Malang bekerja sama dengan PTS mitra di Malang untuk menangani Sertifikasi Guru; (2) Perusahaan Kartu Visa Internasional bekerjasama dengan Microsoft Corporation membentuk perusahaan komputer Cyber Cash Inc.

Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)

Strategi diversifikasi konsentrik merupakan strategi penambahan bidang usaha baru yang masih berkaitan dengan usaha utama yang ditekuninya. Keterkaitan itu berupa teknologi yang digunakan, pasar yang dikuasai, atau produk yang dihasilkan. Motif pemakaian diversifikasi konsentrik adalah: (1) menambah nilai saham, (2) mempercepat laju pertumbuhan, (3) melakukan investasi dana supaya lebih efektif, (4) lebih menjamin pendapatan penghasilan karena jumlah penjualan meningkat, (5) untuk meluncurkan produk baru karena yang lama sudah mencapai puncak kemanfaatan, (6) mempermudah memperoleh sumberdaya dengan cepat, (7) meningkatkan efisiensi kerja. Oleh karena itu, strategi ini tepat digunakan ketika; (1) produk yang ada telah mengalami penurunan, (2) bersaing dalam pertumbuhan pasar yang lambat, (3) produk yang baru lebih kompetitif dan dapat meningkatkan produk yang telah ada, dan (4) produk baru memiliki pasar musiman. Contoh: (1) Bimbingan Belajar Dasapratama Kertosono yang memberikan les matapelajaran pokok pada siswa SD kelas 1-VI, membuka kelas khusus Bahasa Inggris; (2) PT Unilever selain memproduksi pasta gigi Pepsodent juga memproduksi sikat gigi.

Diversifikasi Konglomerasi (*Conglomerate Diversification*)

Strategi diversifikasi konglomerasi adalah melakukan penambahan produk baru yang dianggap menjanjikan keuntungan walaupun tidak ada kaitannya dengan produk lama. Motifnya untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar. Strategi ini baik untuk dilakukan apabila: (1) ada peluang membeli perusahaan atau lembaga pendidikan baru sebagai investasi yang menjanjikan keuntungan, (2) memiliki manajemen dan modal yang dibutuhkan untuk bersaing, dan (4) industri utama mengalami penurunan keuntungan.

Contoh: Group Pimagama semula bergerak di bidang bimbingan belajar kemudian meluas dengan

memdirikan: (1) Perguruan Tinggi, meliputi: AMIKOM Yogyakarta dan Denpasar, STIE IEU Primagama Yogyakarta, Totalwin Institute of Management (TII) Yogyakarta, AMA Yogyakarta; (2) Pendidikan menengah, bimbingan belajar dan konsultasi, meliputi LBB Primagama, SMU Pembangunan Yoyakarta, IMKI Prima, LBA Interlingua, Prima Language Centre (PLC), Gladi Insan Mandiri (GIM), Interpreneur University Yogyakarta, TAA Primagama; (3) Multiusaha, meliputi: PT Primadia (percetakan), PT Mataram Surya Visi Yogyakarta (trevel), PT Palapa Jaya (komunikasi), RM Sari Raja (rumah makan), BMT Rizqi Mulia (bank), Global Prima Realty (*realestate*).

Diversifikasi konsentrik dan divesifikasi konglomerasi dilakukan dengan merger atau akuisisi. Merger adalah penggabungan dua perusahaan atau lembaga pendidikan menjadi satu. Sedangkan akuisisi adalah pembelian aset dan operasi suatu perusahaan atau lembaga pendidikan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan lain.

Pengurangan (*Retrenchement*) dan Perubahan Haluan (*Turnaround*)

Strategi pengurangan adalah strategi mengurangi sebagian aset perusahaan atau lembaga pendidikan untuk penghematan biaya dan menanggulangi menurunnya keuntungan. Pemilihan strategi ini biasanya kalau perusahaan mengalami kemunduran yang antara lain disebabkan: (1) adanya krisis ekonomi, (2) inefisiensi internal, (3) persaingan memperoleh bahan baku ketat, (4) keterampilan operasional tidak memadai, (5) moral karyawan buruk, (6) keuntungan rendah, (7) mendapat tekanan dari pemegang saham untuk berbenah diri, (8) daya saing paling lemah, (9) terobosan teknologi pesaing, dan (10) kebutuhan reorganisasi internal.

Pada umumnya langkah konkritnya berupa pengurangan biaya (*cost reduction*) dan pengurangan aset (*asset reduction*). Pengurangan biaya antara lain: pengurangan tenaga kerja dengan pensiun dini atau pemberhentian sementara pada pegawai, tidak membeli peralatan (cukup menyewa), pemakaian peralatan selama mungkin, menurunkan volume produksi, dan mengurangi intensitas kegiatan promosi. Sedangkan pengurangan aset perusahaan, antara lain: (1) menjual aset perusahaan seperti tanah, bangunan, dan atau peralatan yang tidak penting, dan (2) menghilangkan atau mengurangi fasilitas yang dinikmati kelompok tertentu.

Strategi perubahan haluan adalah perubahan secara drastis dalam pengelolaan perusahaan atau lembaga pendidikan dengan membalik arah yang mungkin untuk sementara menurunkan keuntungan. Strategi ini dilakukan apabila strategi pengurangan tidak membawa hasil. Tindakan yang dilakukan seperti PHK terhadap karyawan atau menghilangkan pelanggan yang memberikan keuntungan rendah. Filosofi strategi putar haluan adalah *mundur selangkah untuk maju dua langkah*. Contoh: PT Dirgantara Indonesia memensiun dini karyawannya untuk mengurangi biaya.

Penciutan (*Diverstiture*)

Strategi penciutan adalah strategi menjual unit usaha atau sebagian dari perusahaan atau lembaga pendidikan kepada pihak lain. Pearce II dan Robinson (1991: 242) menyatakan: *a diverstiture strategy involved the sale of a firm or a major component of a firm*. Strategi ini digunakan apabila: (1) perusahaan atau lembaga pendidikan telah melakukan pengurangan dan perubahan haluan tetapi tidak ada perbaikan, (2) suatu divisi memerlukan banyak sumberdaya untuk bersaing, (3) sejumlah besar dana diperlukan secara mendesak sedangkan dana tidak dapat diperoleh dari sumber lain, (4) suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Contoh: Perusahaan Coca-Cola menjual perusahaan film Colombia Picture ke Sony.

Likuidasi (*Liquidation*)

Strategi likuidasi adalah menjual seluruh aset atau menutup perusahaan atau lembaga pendidikan. Strategi likuidasi dipakai apabila manajemen mengakui kegagalan mengelola perusahaan atau lembaga pendidikan. Likuidasi biasanya merupakan jalan terakhir (tidak ada pilihan lain) untuk meminimalkan kerugian perusahaan. Contoh: Bank BHS dilikuidasi pemerintah untuk membayar hutang-hutangnya.

Kombinasi (*Combination*)

Strategi kombinasi adalah pemakaian dua atau lebih strategi untuk mencapai tujuan dalam waktu yang bersamaan atau berurutan. Contohnya *reformulatio of concentrated growth* merupakan kombinasi pertumbuhan produk dan pertumbuhan pasar (Pearce dan Robinson, 1991). Penggunaan

strategi kombinasi menuntut beberapa persyaratan antara lain: (1) memiliki kemampuan untuk melakukannya, (2) terdapat peluang yang menarik untuk melakukannya, (3) ingin mempercepat pertumbuhan. Contoh: Pepsi menggunakan strategi pengembangan produk (Diet Pepsi), integrasi horizontal (akuisisi 7-Up), dan diversifikasi konsentrik (Taco Bell).

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMILIHAN

Strategi Induk

Ketika seorang manajer mengambil keputusan pemilihan strategi akan mudah manakala kondisi perusahaan atau lembaga pendidikan pada posisi yang memenuhi persyaratan pemilihan strategi itu. Strategi yang dipilih tentu strategi yang diperkirakan mampu menjamin pencapaian tujuan. Akan tetapi, kondisi yang demikian sulit ditemukan. Oleh karena itu, perlu ditelaah faktor-faktor yang mempengaruhi pemilihan strategik. Faktor-faktor tersebut, menurut Siagian (1998) adalah: (1) strategi masa lalu, (2) ketergantungan eksternal, (3) sikap manajemen terhadap risiko, (4) pencerutan kekuatan dalam organisasi, (5) peranan manajemen puncak, (6) ketepatan waktu, dan (7) reaksi pesaing. Pearce II dan Robinson (1991) berpendapat seperti di atas kecuali peranan manajemen puncak, tidak disebutnya.

Strategi Masa Lalu

Pengalaman menjalankan strategi masa lalu sangat mempengaruhi manajer dalam memilih strategi baru. Apalagi kalau strategi masa lalu itu membawa keberhasilan yang luar biasa dalam mencapai tujuan. Sering kali manajer tetap menggunakan strategi yang sama walaupun produk yang dijual berbeda. Sedikitnya ada 2 alasan manajer berbuat demikian, yaitu: (1) strategi masa lalu itu paling dikuasai dan tidak berani mengambil risiko terhadap strategi baru, dan (2) para manajer, terutama manajer menengah merasa tidak terusik jabatannya dengan tetap menggunakan startegi lama. Namun demikian, sikap pemilihan strategi lain perlu dilakukan apabila situasi telah berubah.

Ketergantungan Eksternal

Pengaruh eksternal dalam pengambilan strategi berasal dari: (1) pemilik modal yang tidak terlibat dalam operasional sehari-hari perusahaan

atau lembaga pendidikan, (2) para pemasok bahan baku yang memiliki daya tawar tinggi, (3) para penyalur produk, (4) instansi pemerintah selaku mitra kerja perusahaan, (5) konsumen pemakai produk, (6) para pesaing, dan (7) serikat pekerja. Semakin bervariasi kepentingan pihak eksternal semakin sulit memutuskan strategi karena alternatifnya semakin sedikit sedikit.

Sikap Manajemen terhadap Risiko

Sikap manajemen terhadap risiko pada dasarnya ada dua yaitu berani dan gemar mengambil risiko dan mengelak terhadap risiko. Kedua sikap ini mempengaruhi pemilihan strategi. Perbandingan kedua sikap itu terlihat dalam Gambar 2. Sikap manajerial terhadap risiko itu dipengaruhi oleh situasi tempat perusahaan atau lembaga pendidikan bergerak dan tahap pengembangan produk dan pasar. Situasi perusahaan atau lembaga pendidikan yang stabil atau tenang mengakibatkan sikap manajerial cenderung berani, dan apabila goncang berakibat mengelak risiko. Perusahaan atau lembaga pendidikan yang baru tumbuh menjadikan manajer hati-hati terhadap risiko dari pada perusahaan atau lembaga pendidikan yang mapan.

Percaturan Kekuatan dalam Organisasi

Percaturan kekuatan dalam organisasi adalah tarik ulur pihak-pihak pengambil keputusan strategik demi melindungi kepentingannya. Oleh karena itu, pengambilan keputusan strategi diupayakan sedapat mungkin melalui prosedur yang handal, objektif, rasional, praktis, dan sederhana. Langkah-langkahnya: (1) identifikasi berbagai isu yang sifatnya strategik, (2) identifikasi alternatif keputusan strategik, (3) meneliti kehandalan

alternatif keputusan strategik dan memilih yang diyakini terbaik, (4) implementasi keputusan strategik yang dipilih, dan (5) evaluasi ketepatan keputusan strategik. Masing-masing kekuatan sebaiknya mengajukan pilihan-pilihan strategik dengan disertai argumentasi pendukungnya. Dengan demikian masing-masing pihak bisa menerima keputusan strategik dengan penuh tanggung jawab.

Peranan Manajemen Puncak

Manajemen puncak memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan strategik karena jabatannya. Pengaruh itu semakin besar apabila dibarengi dengan: (1) sikap mengandalkan kekuasaan formal, (2) mampu memainkan aneka ragam peran secara efektif, (3) mampu menggunakan kepemimpinan situasional, (4) karismatik, (5) memiliki visi ke depan yang jelas, dan (6) mampu memotivasi karyawan.

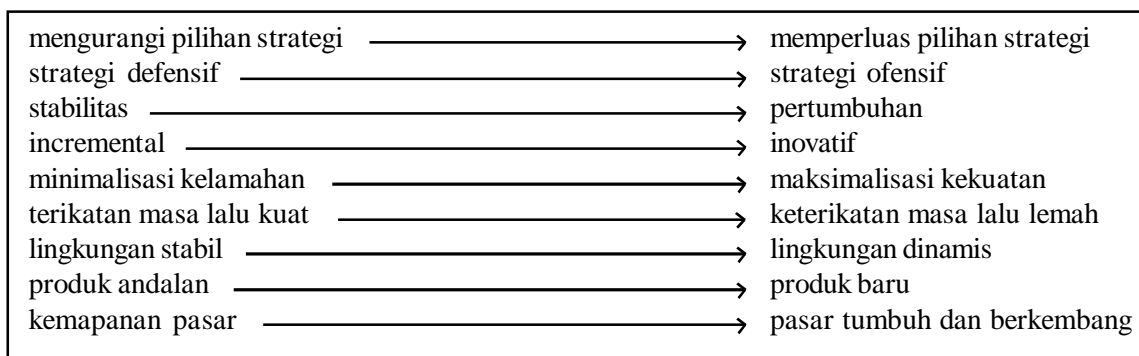
Tepat Waktu

Ketepatan waktu menjadi faktor penting dalam pengambilan strategi karena alasan: (1) strategi yang jitu tidak akan mendatangkan hasil yang baik apabila diambil dalam waktu yang salah, (2) manajer yang dihadapkan pada keterbatasan waktu cenderung memilih informasi negatif dan bersikap defensif, (3) terdapat tenggang waktu antara saat berfikir memilih keputusan strategik dengan penetapan keputusan strategik.

Reaksi Pesaing

Reaksi pesaing adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan atau lembaga

Akibat Sikap Manajerial terhadap Risiko Mengelak Menggemari



Gambar 2 Perbandingan Pilihan Strategik (Adaptasi: Siagian, 1998)

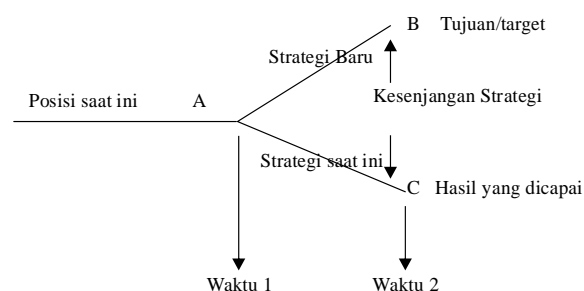
pendidikan lain yang bergerak dalam bidang yang sama ketika suatu keputusan strategik diambil. Ketika suatu strategi dipilih, maka pesaing kunci akan melakukan reaksi. Reaksi itu tentu berusaha menangkal atau menandinginya. Oleh karena itu, reaksi pesaing perlu diantisipasi oleh pengambil keputusan strategik. Efektivitas pilihan-pilihan strategik dalam implementasinya bergantung sifat, bentuk, dan jenis masa depan yang dapat diperkirakan oleh pengambil keputusan strategik. Estimasi keadaan masa depan dapat didasarkan pada kondisi objektif internal dan eksternal perusahaan atau lembaga pendidikan itu sendiri.

TEKNIK ANALISIS PEMILIHAN STRATEGI INDUK

Ada lima teknik yang dikembangkan para ahli, yaitu: (1) Analisis Kesenjangan, (2) Matriks Seleksi Strategi Induk, (3) Boston Consulting Group (BCG), (4) Model Kelompok Strategi Induk, (5) Matriks SWOT, dan (6) Daur Kehidupan Produk.

Analisis Kesenjangan (Gap Analysis)

Analisis Kesenjangan pada dasarnya membanding antara target dengan hasil yang dicapai. Kesenjangan strategik (*strategic gap*) terjadi apabila terjadi perbedaan antara target dengan hasil yang dicapai. Apabila terjadi kesenjangan yang lebar, maka strategi yang diaplikasikan tidak cocok. Untuk lebih jelasnya dapat memperhatikan Gambar 3.

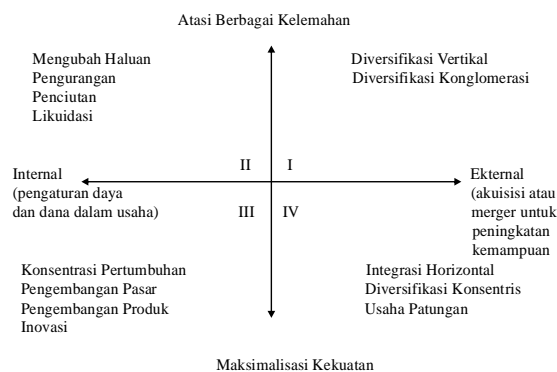


Gambar 3 Analisis Kesenjangan Strategik (Adaptasi: Wahyudi, 1996:102)

Jika kesenjangan terjadi, langkah yang diambil dapat berupa: (1) mengubah strategi, (2) mengubah alokasi sumberdaya, (3) menambah jenis usaha bar untuk memperkuat yang lama, (4) menghapus beberapa unit usaha, atau (5) mengubah tujuan atau sasaran.

Matriks Seleksi Strategi Induk (Grand Strategy Selection Matrix)

Ide yang melatar belakangi penggunaan analisis ini adalah bahwa terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis strategik, yaitu maksud utama penentu strategi, dan pemilihan penekanan perhatian pada faktor internal dan eksternal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan. Kedua hal itu dibuat garis yang beseberangan yang menghasilkan 4 kuadran, yang masing-masing kuadran disediakan alternatif strategi (Gambar 4).

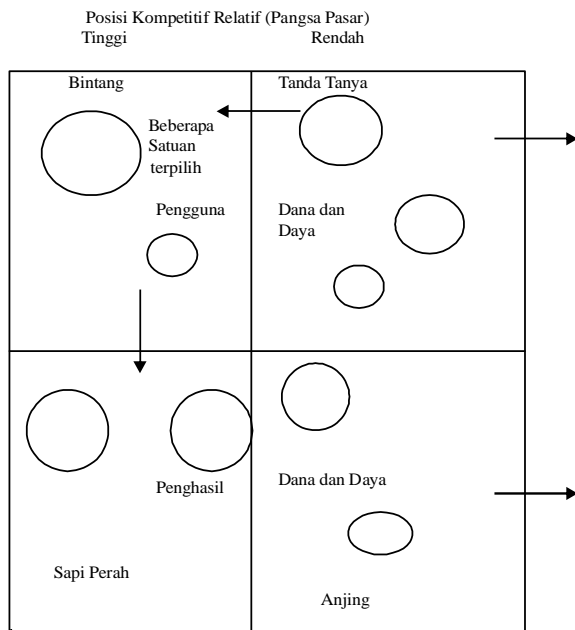


Gambar 4 Matriks Seleksi Strategi Induk (Adaptasi: Pearce dan Robinson, 1991:258)

Grup Konsultan Boston (Boston Consulting Group)

Prinsip dasar dari teknik ini dengan memaparkan pertumbuhan pasar (persentase pertumbuhan dalam penjualan), dan posisi persaingan relatif (pangsa pasar yang dikuasai). Tingkat pertumbuhan pasar adalah proyeksi tentang peningkatan pertumbuhan penjualan untuk pasar yang dilayani oleh satuan usaha tertentu. Biasanya ukuran pertumbuhan peningkatan persentase dalam penjualan di pasaran yang sudah dimasuki untuk kurun waktu tertentu. Rumus untuk mengukur persaingan pasar relatif ialah rasio pangsa pasar suatu usaha tertentu dibagi dengan pangsa pasar yang dikuasai pesaing terjuat. Hasil perhitungan pangsa pasar dan posisi kompetitif dilakukan kemudian ditempatkan dalam matriks yang digambarkan dengan lingkaran. Makin besar lingkaran berarti semakin besar kemampuan satuan usaha yang bersangkutan menghasilkan keuntungan. Pertumbuhan pasar seing dibedakan tinggi dan rendah.

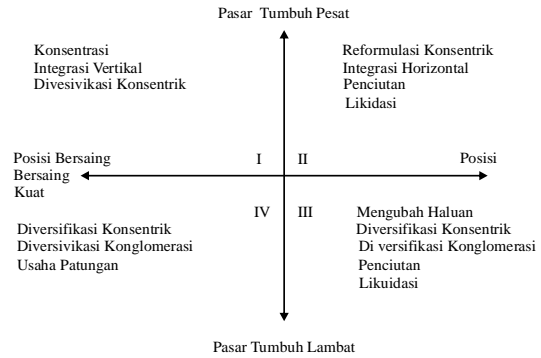
Secara singkat dapat dikatakan ada 4 situasi yang berkembang, yaitu: (1) pertumbuhan tinggi dan posisi kompetitif tinggi (dilambangkan bintang), (2) pertumbuhan rendah dan posisi kompetitif tinggi (dilambangkan sapi perah), (3) pertumbuhan rendah dan posisi kompetitif rendah (dilambangkan anjing), dan (4) pertumbuhan tinggi dan pangsa pasar rendah (dilambangkan tanda tanya). Jika dibuat matriks seperti pada Gambar 5.



Gambar 5 Matriks Pertumbuhan BCG/Pangsa Pasar (Adaptasi: Pearce dan Robinson, 1991:263)

MODEL KELOMPOK STRATEGI INDUK (MODEL OF GRAND STRATEGY CLUSTER)

Model kelompok strategi induk adalah suatu teknik yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif suatu perusahaan atau lembaga pendidikan. Posisi pertumbuhan pasar dibedakan atas cepat dan lambat, posisi bersaing dibedakan atas kuat dan lemah sehingga apabila dipasangkan menghasilkan 4 posisi, yaitu: (1) posisi bersaing kuat dan pasar yang tumbuh cepat, (2) posisi bersaing lemah pasar tumbuh cepat, (3) posisi bersaing lemah dan pasar tumbuh lambat, dan (4) posisi bersaing kuat dan pasar tumbuh lambat. Masing-masing posisi diberikan alternatif strategi, seperti terlihat dalam Gambar 6.



Gambar 6 Model Kelompok Strategi Induk (Adaptasi: Pearce dan Robinson, 1991:260)

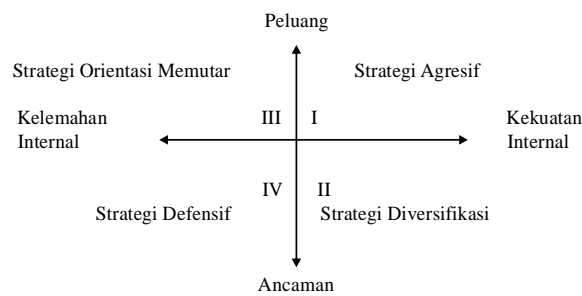
Analisis SWOT (SWOT Analysis)

Analisis SWOT merupakan analisis lingkungan perusahaan atau organisasi pendidikan. Lingkungan dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, ekonomis, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Hasil analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal terdiri dari penentu yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatan dan mengatasi kelemahan (Sonhadji, 2001). Analisis SWOT dapat dilakukan dengan matriks SWOT, yang terdiri atas sel-sel daftar kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O) dan ancaman/tantangan (T). Gambar 7 menunjukkan tabel SWOT.

	KEKUATAN DAN KELEMAHAN	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
PELUANG DAN TANTANGAN		Identifikasi Kekuatan	Identifikasi Kelemahan
PELUANG (O)		SO	WO
Identifikasi Kesempatan		Menggunakan kekuatan untuk menangkap kesempatan	Mengatasi kelemahan dengan mengambil kesempatan
ANCAMAN (T)		ST	WT
Identifikasi Ancaman		Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 7 Tabel Matriks SWOT (Adaptasi: Wahyudi, 1996: 105)

Berdasarkan analisis SWOT alternatif strateginya seperti pada Gambar 8.



Gambar 8 Matrik Seleksi Strategi Induk (Adaptasi: Sonhadji, 2001)

Daur Kehidupan Produk (*Product Life Cycle*)

Pada prinsipnya analisis ini mengatakan bahwa suatu produk akan mengalami suatu siklus kehidupan seperti manusia, yaitu lahir, tumbuh, dewasa dan tua (meninggal). Kehidupan produk dibagi menjadi 4 tahap yaitu pengenalan (*intoduction*), pertumbuhan (*growth*), dewasa (*maturity*), dan masa menurun (*decline*). Tahap pengenalan penjualan mulai dari nol kemudian meningkat pelan-pelan, keuntungan negatif karena untuk penelitian dan promosi. Tahap pertumbuhan penjualan meningkat cepat kemudian rendah. Tahap dewasa penjualan mencapai titik maksimal kemudian menurun. Tahap menurun penjualan dan keuntungan menurun terus hingga ditarik dari peredaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Hax, A. C. & Majluf, N. S. 1991. *The Strategi, Consept and Process*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Montgomery, C. A. & Porter, M. E. 1991. *Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage*. United States of America: A Harvard Business Review Book.
- Pearche II, J. A., & Robinson, R. B. 1991. *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*. (4th ed.). Boston: Richart D. Irwin, Inc.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas secara garis besarnya dapat disimpulkan sebagai berikut. Pemilihan strategi induk perusahaan atau lembaga pendidikan membutuhkan pemikiran yang mendalam. Strategi induk yang sering digunakan dalam pengembangan lembaga pendidikan atau perusahaan, yaitu: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, penetrasi pasar, usaha patungan, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerasi, pengurangan/perubahan haluan, penciutan, likuidasi, dan kombinasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan strategi adalah strategi masa lalu, ketergantungan eksternal, sikap manajemen terhadap risiko, percaturan kekuatan dalam organisasi, peranan manajemen puncak, ketepatan waktu, dan reaksi pesaing. Teknik-teknik yang dikembangkan yang digunakan untuk memutuskan strategi adalah Analisis Kesenjangan, Matriks Seleksi Strategi Induk, Boston Consulting Group (BCG), Model Kelompok Strategi Induk, Matriks SWOT, dan Daur Kehidupan Produk

Mengingat pentingnya pemilihan strategi disarankan kepada para manajer untuk memikirkan dengan sungguh-sungguh dalam menetapkan strategi perusahaan atau lembaga pendidikan karena ketidaktepatan pemilihan strategi dapat menyulitkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

- Sharplin, A. 1985. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Siagian, S. P. 1998. *Manajemen Statejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sonhadji, A. K. H. 2001. *Analisis SWOT: Suatu Analisis Lingkungan dengan Menggunakan Manajemen Strategik*. Makalah tidak diterbitkan. Malang: UM.
- Wahyudi, A. S. 1996. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berfikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

GAYA KEPEMIMPINAN *MANAGERIAL GRID* KEPALA SEKOLAH DASAR

Wildan Zulkarnain

e-mail: anzwild@gmail.com

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang 65145

Abstract: the purpose of this study is to describe managerial grid leadership style of elementary school principal in the district of Gadungsari Blitar. This study used a quantitative approach and included in the descriptive research. The data source is the entire population of elementary school principals in the district of Gadungsari Blitar. The results showed elementary school principal in the district of Gadungsari Blitar most have a country club leadership style, and no one has reached the team leadership style. So it is suggested that the principal is always trying to improve his leadership style to the style of team management by developing teamwork through: participation of decision-making in the face of conflict, open two-way communication, as well as the involvement of participants (teachers, staff, and students) in the planning and implementation of activities or school work program.

Keywords: leadership model, managerial grid, communication.

Abstrak: Tujuan penelitian ini mendeskripsikan gaya kepemimpinan *managerial grid* kepala sekolah dasar di Kecamatan Gadungsari Kabupaten Blitar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Sumber data adalah seluruh populasi kepala sekolah dasar di Kecamatan Gadungsari Kabupaten Blitar. Hasil penelitian menunjukkan kepala sekolah dasar di Kecamatan Gadungsari Kabupaten Blitar sebagian besar memiliki gaya kepemimpinan *country club*, serta belum ada yang mencapai gaya kepemimpinan tim. Sehingga disarankan agar kepala sekolah selalu berusaha meningkatkan gaya kepemimpinannya menuju gaya manajemen tim dengan mengembangkan kerja tim melalui: partisipasi pembuatan keputusan dalam menghadapi konflik, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pelibatan partisipan (guru, staf, dan siswa) dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan atau program kerja sekolah.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, *managerial grid*, komunikasi.

Pendidikan merupakan sarana utama untuk menyukseskan pembangunan nasional, karena dengan pendidikan diharapkan dapat mencetak sumber daya manusia berkualitas yang dibutuhkan dalam pembangunan. Peningkatan mutu pendidikan nasional dilakukan pemerintah melalui peningkatan kualitas pendidikan di sekolah, karena sekolah merupakan salah satu komponen sistem pendidikan di Indonesia. Keberhasilan pendidikan di sekolah ditentukan oleh banyak faktor, antara lain adalah aspek kepemimpinan kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan. Apabila kepala sekolah berhasil dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan pendidikan di sekolah, maka pelaksanaan pendidikan diharapkan dapat berjalan efektif.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena dialah yang

berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Atau dengan kata lain, dapat dilaksanakan atau tidaknya suatu program pendidikan dan tercapai tidaknya tujuan pendidikan, sangatlah bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (Purwanto, 1990). Kepala sekolah harus memiliki persiapan yang memadai untuk menghadapi tantangan yang berat tersebut. Selain itu, banyaknya tanggung jawab menuntut kepala sekolah agar mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada para guru/stafnya. Sehingga ia dapat memusatkan perhatiannya pada usaha pembinaan program pengajaran. Kepemimpinan kepala sekolah juga berperan sebagai motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama para guru dan staf sekolah. Sebagaimana pendapat

Nawawi (1988) bahwa semangat kerja pendidik/guru dan bawahan lainnya/karyawan, banyak tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Para guru akan bekerja dengan baik, para pegawai akan bekerja dengan semangat yang tinggi, dan para siswa akan bisa belajar dengan tenang, apabila kepala sekolah mampu mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan sekolah secara efektif.

Setiap pemimpin, termasuk juga kepala sekolah, dalam menjalankan fungsi kepemimpinan akan mempunyai cara masing-masing yang tercermin dari perilakunya. Perilaku pemimpin dapat dibedakan dalam dua jenis perilaku, yakni pemimpin yang *relationship-oriented* dan *task-oriented*. Seorang pemimpin *relationship-oriented* menitikberatkan kepemimpinannya pada bermacam usaha memotivasi kelompok untuk menerima apa yang telah digariskan sebagai tujuan kelompok dan memotivasi mereka guna bekerja mencapai tujuan. Sedangkan pemimpin *task-oriented* menitikberatkan pada cara dan sarana pencapaian tujuan tertentu. Ia juga berusaha keras mengkoordinasikan sebaik mungkin para anggota kelompoknya. Hal ini sesuai analisa Sudjarwo (2011) bahwa jika membicarakan tipe pemimpin, maka harus diketahui orientasi yang dituju yaitu: *task orientation, relationship orientation, and effectiveness orientation*.

Dua orientasi dasar kepemimpinan tersebut memunculkan berbagai jenis gaya kepemimpinan, salah satunya adalah model kepemimpinan *managerial grid* dari Blake & Mouton yang menghasilkan lima macam gaya kepemimpinan. Yaitu kombinasi antara *concern for people* dan *concern for production*, yang terdiri dari gaya *improverished, country club, team, task*, dan *middle road*. Blake & Mouton menyatakan gaya kepemimpinan tim merupakan gaya pemimpin tim yang sesungguhnya (Buhanuddin, 1994). Sebab gaya ini mampu menyatupadukan dan menjaring kebutuhan produksi suatu organisasi dengan kebutuhan individual para anggotanya. Atau dengan kata lain gaya ini memaksimalkan perhatian pada kedua hal yaitu produksi (tugas) dan orang (manusia). Sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan seharusnya mempunyai atau berusaha menuju gaya kepemimpinan manajemen tim ini.

Kepala sekolah hendaknya juga bisa mengetahui gaya kepemimpinannya agar dapat mengevaluasi diri guna menjalankan tugasnya

secara efektif, yaitu bertindak sebagai pemimpin yang kuat dengan harapan yang tinggi namun tetap realistis terhadap situasi dan kondisi di sekolahnya. Hal ini sesuai pernyataan Mortimore (dalam Preedy, 1993) bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat bertindak secara efektif dan terlibat secara aktif dalam memimpin sekolah, serta melakukan kontrol terhadap para staf, guru, dan siswa. Berdasarkan latar belakang pemikiran tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan gaya kepemimpinan *managerial grid* kepala sekolah dasar di Kecamatan Gadungsari Kabupaten Blitar.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan atau desain *survey cross-sectional ex-post-facto*, dan termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Rancangan penelitian tersebut merupakan suatu proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan yang dapat berupa proses pengumpulan dan analisis data. *Survey* merupakan bagian dari studi deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan peristiwa yang diteliti sebagaimana adanya dengan sistematis (Ary dkk., 1982). *Cross-sectional* yakni pengambilan data dilakukan secara serentak pada subjek berbeda dengan cara menyebarkan angket (Arikunto, 2002). *Ex-post-facto* yaitu data diperoleh dari peristiwa yang sudah terjadi dan peneliti tidak memanipulasi variabel.

Sumber data penelitian ialah kepala sekolah sebagai responden, yaitu orang yang merespons berupa jawaban tertulis melalui angket dari peneliti. Sehubungan dengan wilayah sumber data yang akan dijadikan subjek penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian populasi, karena sumber datanya adalah seluruh populasi kepala sekolah dasar di Kecamatan Gadungsari Kabupaten Blitar. Instrumen menggunakan angket dan data diolah dengan teknik analisis deskriptif. Analisis ini untuk menggambarkan peristiwa yang diteliti sebagaimana adanya dengan sistematis sehingga diperoleh informasi tentang status gejala, yaitu gaya kepemimpinan *managerial grid* kepala sekolah dasar di Kecamatan Gadungsari Kabupaten Blitar, pada saat penelitian dilakukan.

HASIL

Deskriptif data gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar menunjukkan bahwa: 33,3%

responden bergaya *impovertish*; 51,1% responden bergaya *country club*; 6,7% responden bergaya *middle of the road*; 8,9% responden bergaya *task*; dan tidak ada responden yang bergaya *team*. Sehingga sebagian besar kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan *country club*.

Deskriptif data orientasi tugas dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa: 8,9% responden berkategori tinggi; 8,9% responden berkategori sedang; dan 82,2% responden berkategori rendah. Sehingga sebagian besar orientasi tugas dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah termasuk dalam kategori rendah.

Deskriptif data orientasi manusia dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa: 33,3% responden berkategori tinggi; 28,9% responden berkategori sedang; dan 37,8% responden berkategori rendah. Sehingga sebagian besar orientasi manusia dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah termasuk dalam kategori rendah.

PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Banyak teori oleh para ahli yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, namun pada dasarnya teori-teori dan pendapat tersebut secara umum saling melengkapi dan saling menunjang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu. Soetopo (2010) lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan dalam lingkup pendidikan yaitu kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan dan membimbing orang yang terlibat dalam pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengertian ini sejalan dengan sudut filosofi kepemimpinan yang pada pokoknya menjunjung tinggi arus hubungan kemanusiaan (*human relationship*).

Proses kepemimpinan bisa muncul kapan saja dan dimanapun jika terdapat unsur-unsur: (1) ada orang yang memimpin; (2) ada orang-orang yang dipimpin; (3) ada kegiatan atau tindakan penggerakan bawahan untuk mencapai tujuan; dan (4) terdapat tujuan yang ingin dicapai bersama. Pada ruang lingkup sekolah, kepemimpinan merupakan usaha kepala sekolah untuk mempengaruhi, mendorong, membimbing,

mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang ditetapkan. Secara formal kepala sekolah sebagai pemimpin, dan para guru dan karyawan sebagai bawahannya. Kesemua jenis personil tersebut melibatkan diri dalam suatu ikatan organisasi sekolah untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Situasi demikian sudah menunjukkan proses fungsi kepemimpinan dalam aktivitas persekolahan.

Menurut Handoko (1999) terdapat beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional. Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi dari sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Kedua pendekatan ini beranggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat atau memperagakan perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada. Pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional kepemimpinan. Pandangan ini menganggap kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah teori kepemimpinan dari pendekatan perilaku pemimpin. Dari satu segi pendekatan ini masih difokuskan lagi pada gaya kepemimpinan (*leadership style*), sebab gaya kepemimpinan bagian dari pendekatan perilaku pemimpin yang memusatkan perhatian pada proses dinamika kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi aktivitas individu untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu situasi tertentu. Atau dengan kata lain gaya kepemimpinan ialah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya.

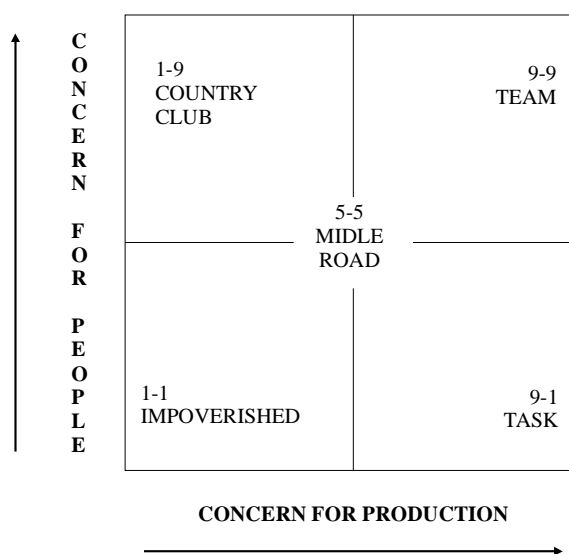
Berkaitan dengan perilaku pemimpin, Soetopo (2010) menegaskan dua orientasi kepemimpinan, yaitu orientasi terhadap tugas (yang penting tugas selesai tanpa memperhatikan aspek manusia) dan orientasi kepada manusia (yang penting orangnya

sejahtera, tugas selesai lambat tidak apa-apa). Sehingga secara umum muncullah dua klasifikasi gaya kepemimpinan yang paling dasar, yaitu: 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan. 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan manusia. Kepemimpinan lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan dalam hubungan antara pimpinan dan anggota staf.

Berdasarkan uraian tersebut maka gaya kepemimpinan sebenarnya hampir sama dengan model tipe kepemimpinan. Hanya saja gaya kepemimpinan lebih banyak menyangkut aspek operasionalisasi (yakni: persepsi, nilai, sikap, perilaku) dari tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tersebut bisa berkembang serta dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang yang menghasilkan bermacam jenis gaya dalam suatu model kepemimpinan. Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaur kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda.

Model Kepemimpinan *Managerial Grid*

Dua orientasi kepemimpinan, yaitu perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan perilaku kepemimpinan berorientasi manusia, telah memunculkan berbagai jenis gaya kepemimpinan. Salah satunya adalah model kepemimpinan *managerial grid* dari Robert K. Blake dan Jane S. Mouton yang menghasilkan lima macam gaya kepemimpinan. Pada dasarnya teori *managerial grid* atau kisi-kisi manajerial membagi lima gaya kepemimpinan berdasarkan pada dua aspek utama yaitu kepemimpinan yang menekankan pada faktor produksi (*concern for production*) dan menekankan pada hubungan antarindividu (*concern for people*). Hasilnya terdapat kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas saja, dan ada pula yang berorientasi pada faktor hubungan individu saja (Burhanuddin, 1994). Kelima gaya kepemimpinan sebagai hasil dari kombinasi antara dua aspek utama tersebut dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kisi-kisi Manajerial

Inti pemikiran model *managerial grid* adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik.

Blake & Mouton membentuk kisi-kisi (grid) dimana perhatian kepada orang/karyawan (manusia) dan produksi (tugas) berada pada jarak dari rendah ke tinggi. Setiap dimensi diberi nilai 1 sampai 9. Para pemimpin dapat ditempatkan pada grid ini sesuai dengan kriterianya tergantung dari tingkat perhatiannya. Gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi empat kecenderungan yang ekstrim dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrim tersebut.

Gaya pertama (1.1) adalah gaya pengalah (*impoverished management*), ditandai oleh kurangnya perhatian terhadap tugas. Sebanyak 33,3% responden bergaya ini. Pemimpin mempunyai ciri lemah cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap dan gagasan orang lain serta menghindari konflik dan menghindari sikap memihak. Jika ada konflik maka pemimpin ini tetap netral dan berada di luar

masalah. Dengan tetap netral, pemimpin pengalah jarang terlibat dan hanya sedikit saja mengatasi keadaan.

Gaya kedua (1.9) adalah gaya santai (*country club style*), ditandai oleh rendahnya perhatian terhadap tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Sebanyak 51,1% responden atau sebagian besar responden penelitian bergaya ini. Artinya pemimpin sangat menghargai hubungan baik antara sesama manusia atau anggota organisasi termasuk bawahannya. Ia lebih suka menerima pendapat, gagasan dan sikap orang lain daripada memaksakan kehendaknya. Ia menghindari konflik tetapi jika tidak dapat dihindari, maka ia akan melunakkan perasaan orang dan menjaga agar mereka dapat tetap bekerja sama.

Gaya ketiga (5.5) adalah pemimpin pertengahan (*middle of the road style*), ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap tugas dan manusia. Sebanyak 6,7% responden bergaya ini. Pemimpin jenis ini mencari cara-cara yang dapat berguna untuk dapat memecahkan masalah meskipun kadang cara tersebut kurang sempurna. Jika ada pendapat, gagasan dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, maka pemimpin akan berusaha jujur tetapi tegas dan mencari pemecahan yang tidak memihak. Jika mendapat tekanan, maka ia mungkin akan ragu dan mencari jalan untuk keluar dari ketegangan. Ia akan berusaha untuk mempertahankan keadaan untuk tetap menjadi baik.

Gaya keempat (9.1) adalah gaya kerja (*task style*), ditandai oleh perhatian tinggi terhadap pekerjaan tetapi sangat kurang memperhatikan manusianya. Sebanyak 8,9% responden bergaya ini. Pemimpin jenis ini sangat menghargai keputusan yang telah dibuat. Perhatian utama adalah menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan cenderung mempertahankan pendapat, gagasan dan sikapnya sekalipun didapat dengan cara menekan orang lain. Jika ada konflik, maka ia cenderung akan menghentikan dan memenangkan posisinya dengan cara membela diri, bersikeras pada pendapatnya, atau dengan berargumentasi.

Gaya ketiga (9.9) adalah gaya tim (*team style*), ditandai oleh perhatian tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin gaya tim sangat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari kesepakatan anggota organisasi. Ia mau mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya. Ia juga memiliki keyakinan kuat tentang hal yang harus dilakukan tetapi tetap memberi

respon pada gagasan orang lain yang logis dengan mengubah pendapatnya. Jika terjadi konflik, ia mencari alasan munculnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya. Dalam keadaan marah, ia dapat mengendalikan diri meskipun kadang menampakkan ekspresi tidak suka. Ia memiliki rasa humor yang tinggi meskipun dalam keadaan tertekan. Ia menunjukkan upaya yang keras dan kuat untuk melibatkan orang lain untuk ikut bergabung dengannya. Pemimpin ini mampu menunjukkan keinginannya untuk saling percaya dan saling menghargai di antara sesama anggota tim dan juga menghargai pekerjaan.

Blake & Mouton menyatakan gaya kepemimpinan tim (9.9) merupakan gaya yang lebih disukai oleh bawahan. Pada umumnya gaya ini berasumsi bahwa orang akan menghasilkan sesuatu yang terbaik apabila mereka bisa memperoleh kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Gaya ini memaksimalkan perhatian pada kedua hal yaitu produksi (tugas) dan orang (manusia). Sehingga diharapkan agar kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki gaya ini. Namun tidak ada satupun responden penelitian yang mempunyai gaya ini.

Perilaku Kepemimpinan

Setiap pemimpin, termasuk kepala sekolah, dalam menjalankan fungsi kepemimpinan akan mempunyai cara masing-masing yang tercermin dari perilakunya. Berbagai kajian mengenai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas telah dimulai sejak dekade 1950-an sampai sekarang. Hasil kajian terhadap perilaku kepemimpinan tersebut telah memberikan banyak kontribusi literatur pada teori kepemimpinan. Satu kontribusi penting yang telah didapatkan adalah penggunaan konsep orientasi hubungan (manusia) dan orientasi tugas untuk membedakan berbagai jenis perilaku kepemimpinan. Kontribusi lainnya menurut Brown (2003) adalah penggunaan konsep perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas untuk mengukur efektifitas individu dan efektifitas organisasional. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Cartwright & Zander (dalam Bass, 1990) yaitu perilaku kepemimpinan sebagai hasil performa fungsi tugas dan fungsi hubungan.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas hubungan dengan pengikut (anggota), sedangkan perilaku

kepemimpinan berorientasi tugas tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan pengikut. Hasilnya menurut penelitian Koh et.al (1995) adalah kepemimpinan berorientasi hubungan memiliki efek lebih besar dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas dalam memprediksi komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya diperkuat oleh hasil penelitian MacKenzie et.al (2001) yaitu perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berkorelasi positif dengan kinerja.

Pemimpin yang bijaksana lebih memperhatikan kondisi bawahan guna pencapaian tujuan organisasi. Gaya berorientasi hubungan yang digunakan akan mendapat sambutan hangat karyawan, sehingga proses mempengaruhi bawahan dapat berjalan baik serta di satu sisi timbul kesadaran diri karyawan untuk bekerja sama dan bekerja produktif. Pada lingkungan sekolah, hubungan antara kepala sekolah dengan guru, tenaga administrasi, dan siswa yang baik juga merupakan bagian dari lingkungan psikologis-sosial-kultural sekolah yang kondusif bagi pengembangan karakter positif siswa.

Hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan mereka tampak dari keramahan sikap kepala sekolah ketika berinteraksi dan kesantunan bahasa yang digunakan kepala sekolah ketika berkomunikasi dengan mereka. Misalnya kepala sekolah menyapa warga sekolah dengan bahasa yang santun, serta sikap perilaku kepala sekolah yang sopan ketika berinteraksi dengan warga sekolah. Kepala sekolah memperlakukan warga sekolah secara adil dan menempatkan mereka semua penting sesuai dengan tugas dan fungsi mereka. Perlakuan seperti ini akan menimbulkan adanya rasa hormat dan segan yang bisa berdampak pada guru-staf-siswa menjadi rela melaksanakan segala program sekolah dengan senang hati. Pada situasi seperti itu, mereka cenderung akan memiliki komitmen tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, maka pada dasarnya model kepemimpinan *manajerial grid* relatif lebih rinci dalam menggambarkan kecenderungan kepemimpinan. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwasanya model

inimerupakan pandangan yang berawal dari pemikiran yang relatif sama dengan model sebelumnya, yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya kepemimpinan dari sudut pandang perhatiannya pada orang dan tugas. Dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar orientasi tugas dan orientasi manusia dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah termasuk dalam kategori rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Gadungsari Kabupaten Blitar sebagian besar memiliki gaya kepemimpinan *country club*, dimana pemimpin lebih mementingkan hubungan kerja atau kepentingan bawahan, sehingga hasil atau tugas kurang diperhatikan. Serta belum ada satupun kepala sekolah yang mencapai gaya maksimal yaitu gaya kepemimpinan tim (9,9). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian besar orientasi tugas dan orientasi manusia dari perilaku kepemimpinan kepala sekolah termasuk dalam kategori rendah, sehingga perlu ditingkatkan untuk mencapai kategori tinggi.

Saran

Kepala sekolah disarankan agar senantiasa berusaha meningkatkan gaya kepemimpinannya menuju gaya manajemen tim (9,9). Sebab Blake & Mouton menyatakan gaya ini memaksimalkan perhatian pada kedua hal yaitu produksi (tugas) dan orang (manusia), serta merupakan gaya yang lebih disukai bawahan. Hal ini dimaksudkan supaya para warga sekolah (guru, staf, dan siswa) bersedia melaksanakan program sekolah dengan senang hati dan mempunyai komitmen tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di sekolah. Usaha kepala sekolah menuju gaya kepemimpinan tim ialah dengan mengembangkan kerja tim melalui: partisipasi pembuatan keputusan dalam menghadapi konflik, komunikasi dua arah yang terbuka, serta pelibatan partisipan (guru-staf-siswa) dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan atau program kerja sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. Tanpa tahun. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Terjemahan oleh Arief Furchan. 1982. Surabaya: Usaha Nasional.

- Bass, B. 1990. *Bass & Stogdill's Hand Book of Leadership (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Brown, B. 2003. Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. H. 1999. *Manajemen: Edisi 2*. Yogyakarta: BPF
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. 1995. The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitude and Students Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*.
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff & Gregory A. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Sales Person Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2): 115-134.
- Nawawi, H. 1988. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Preedy, M. (Ed.). 1993. *Managing the Effective School*. London: PCP Ltd.
- Purwanto, N. 1990. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Soetopo, H. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: FIP UM.
- Sudjarwo. 2011. *Dinamika Kelompok*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Thoha, M. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

MANAJEMEN KURIKULUM BERBASIS INFORMATIKA DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Gunawan Widi Prastyo

e-mail: gunawan_wp@yahoo.co.id
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: the purpose of this study describe: (1) planning; (2) implementation; (3) evaluation; (4) obstacles and solution; and (5) curriculum development that based on informatics at SMK Sandhy Putra. This research was qualitative study that used case study design. Data collection techniques used are observation, interview and documentation. The result of data collection and data analysis were: (1) the curriculum planning was done in accordance with the needs of the current and the future of school, (2) the implementation of learning media that used in learning have to be based on IT, (3) The evaluation of the curriculum that based on informatics was curriculum implementation, (4) there were not major obstacles in curriculum management that based on informatics, (5) the development was through apprenticeship such as *prakerin*, PKL, and etc.

Keywords: management, curriculum, information.

Abstrak: tujuan penelitian ini mendeskripsikan; (1) perencanaan; (2) pelaksanaan; (3) evaluasi; (4) hambatan dan solusi; dan (5) pengembangan kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data didapatkan hasil, yaitu: (1) perencanaan kurikulum sekolah dilakukan sesuai dengan kebutuhan sekolah sekarang dan akan datang, (2) pelaksanaannya media pembelajaran yang digunakan dalam pembelajaran ialah harus berbasis IT, (3) evaluasi dalam kurikulum berbasis informatika ialah implementasi kurikulum, (4) tidak ada hambatan-hambatan yang besar dalam manajemen kurikulum berbasis informatika, dan (5) pengembangannya ialah melalui kegiatan magang misalnya *prakerin*, PKL, dan sebagainya.

Kata kunci: manajemen, kurikulum, informatika

Pendidikan merupakan hal yang paling utama untuk dapat menghasilkan *output* yang berkompeten, berperilaku, dan berperan aktif untuk membangun dan memajukan bangsa, baik dari sektor perekonomian, politik, teknologi, budaya, dan sosial, sebab pendidikan merupakan usaha pengembangan manusia menjadi insan yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan nasional seperti tersurat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang berbunyi: "Pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis".

Dilihat dari tujuan pendidikan nasional dan arti pendidikan seperti yang telah disebutkan, maka

dapat disimpulkan pendidikan bisa menghasilkan generasi muda yang mampu memajukan bangsa ini dari keterpurukan, untuk mencapai kualitas saran terbaik maka komponen-komponen pendidikan harus ditata dan dikelola dengan baik. Komponen-komponen utama proses pendidikan yaitu: kurikulum, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, anggaran pendidikan, dan sarana prasarana.

Salah satu komponen penting dari sistem pendidikan tersebut adalah kurikulum, karena kurikulum merupakan komponen pendidikan yang dijadikan acuan oleh setiap satuan pendidikan, baik oleh pengelola maupun penyelenggara, khususnya guru dan kepala sekolah. Oleh karena itu, sejak Indonesia memiliki kebebasan untuk menyelenggarakan pendidikan bagi anak-anak bangsanya, sejak saat itu pula pemerintah menyusun kurikulum.

Peneliti berpendapat, bahwa dalam bidang pendidikan agar tercapai pendidikan yang sesuai kebutuhan masyarakat dan lingkungan, maka diperlukan pembaruan kurikulum secara terus menerus berdasarkan kondisi dan situasi yang berada di lapangan. Banyak sekolah telah mengembangkan berbagai program unggulan dalam memenuhi tuntutan kualitas yang diharapkan para orangtua dan masyarakat dari setiap sekolah, karena kepala sekolah sebagai manajer harus memahami strategi perubahan sekolah dalam memperjuangkan keunggulan mutu sebagai tujuan sekolah. Adanya program peningkatan mutu yang akan dicapai merupakan prioritas utama manajemen yang dijalankan oleh kepala sekolah untuk menghasilkan *output* yang bermutu. Dengan manajemen peningkatan mutu yang efektif, maka kualitas unggul *output* sekolah akan tercapai. Mulyasa (2006:224) menyatakan:

Guru merupakan pengembang kurikulum bagi kelasnya, yang akan menerjemahkan, menjabarkan, dan mentransformasikan nilai-nilai yang terdapat dalam kurikulum kepada peserta didik. Dalam hal ini, tugas guru tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan (*transfer of knowledge*) akan tetapi lebih dari itu, yaitu membelajarkan anak supaya dapat berfikir integral dan komprehensif, untuk membentuk kompetensi dan mencapai makna tertinggi.

Sedangkan di sisi lain, Hamalik (2008:6) juga berpendapat, bahwa:

Kurikulum sebagai hasil belajar yang diharapkan, dalam konteks ini, tujuan pembelajaran tidak lagi dirumuskan dalam retorika global seperti siswa memiliki apresiasi terhadap warisan budaya, tetapi dirumuskan dalam serangkaian hasil belajar yang terstruktur. Artinya, setiap kegiatan, pengajaran, desain lingkungan, dan sebagainya, difungsikan sedemikian rupa sehingga menjadi saling mendukung untuk mencapai tujuan akhir yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penyusunan kurikulum diperlukan manajemen yang baik untuk bisa menghasilkan

kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara umum. Salah satu sekolah yang bisa menyusun manajemen kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara umum adalah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Sandhy Putra yang berlokasi di Jalan Danau Ranau Sawojajar *Malang*. Sekolah ini telah berhasil mengembangkan kurikulum berbasis informatika dengan baik yang bisa dilihat dari segi *output*-nya yang berkompeten dalam bidang informatika.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif karena penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mendeskripsikan aspek yang menjadi fokus penelitian yang berkaitan dengan manajemen kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra *Malang*, sehingga pendekatan kualitatif digunakan untuk menemukan dan memaknai kajian yang mendalam serta dapat memaparkan data secara lugas mengenai manajemen kurikulum. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan manajemen kurikulum berbasis informatika dalam bentuk kata-kata tertulis yang merupakan hasil informasi yang diperoleh dari narasumber (informan), hasil pengamatan (observasi), maupun dokumentasi sekolah.

Jenis penelitian yang dilakukan ini adalah studi kasus, karena penelitian yang dilakukan ini mengungkapkan suatu peristiwa, yaitu tentang manajemen kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra *Malang*. Hal tersebut dilaksanakan karena peneliti ingin mendeskripsikan dan menganalisis secara terperinci tentang suatu lembaga.

Lokasi penelitian yang dilakukan yaitu di SMK Sandhy Putra *Malang* atau SMK Telkom *Malang*. SMK Sandhy Putra *Malang* terletak di Jl. Danau Ranau Sawojajar *Malang*. SMK Telkom Sandhy Putra *Malang* merupakan sekolah kejuruan milik Yayasan Sandhykara Putra Telkom yang identik dengan Dharma Wanita Telkom.

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengumpulan data dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diharapkan orang yang dapat memberikan data secara langsung tentang manajemen kurikulum di sekolah yang dilakukan penelitian dan dalam penelitian ini sumber data primernya ialah kepala

sekolah, waka kurikulum, dan seorang guru mata pelajaran.

Penelitian ini menggunakan teknik-teknik dalam rangka pengumpulan data di lapangan. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu: (a) teknik observasi, kegiatan observasi atau pengamatan yang dilakukan peneliti yaitu: kegiatan manajemen kurikulum yang ada di SMK Sandhy Putra Malang meliputi: perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian kurikulum selama kurang lebih dua bulan; (b) teknik wawancara yang dilakukan peneliti dimulai dari pendekatan informal yang mengandung unsur spontanitas, kesantiaian, dan keakraban. Dengan demikian akan lebih bisa diterima oleh sasaran penelitian. Pertama kali peneliti mewawancarai kepala sekolah kemudian waka kurikulum selanjutnya salah seorang guru; (c) teknik dokumentasi, Peneliti juga membutuhkan dokumentasi-dokumentasi yang dapat digunakan sebagai bahan penelitian, diantaranya: profil sekolah (sejarah, struktur organisasi, guru, peserta didik, fasilitas, sarana dan prasarana), kalender sekolah, RPP, silabus, program kerja waka kurikulum, dan format evaluasi.

Analisis data dilakukan setelah peneliti mendapatkan data dari subjek penelitian, dengan melakukan pemilihan data yang sesuai dengan fokus penelitian. Penelitian kualitatif membutuhkan analisis data secara sistematis artinya analisis data dilakukan dalam suatu proses. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto.

Guna menghasilkan kesimpulan yang tepat dibutuhkan dukungan data yang tepat dan diperlakukan pengecekan keabsahan data temuan agar data yang diperoleh benar-benar valid. Beberapa teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan adalah ketekunan pengamatan dan triangulasi sumber.

HASIL

Perencanaan kurikulum berbasis informatika di SMK Telkom Sandhy Putra sesuai dengan kebutuhan sekolah sekarang dan kedepannya. Sebab setiap tahunnya sekolah selalu mendapat masukan dan saran dari pihak industri. Dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika dasarnya melalui spektrum kurikulum khusus sekolah kejuruan yang merupakan pembaruan dari

KTSP, kemudian dari setiap materi-materi yang ada dibandingkan dengan standar kurikulum di Indonesia, artinya dalam setiap perencanaan kurikulum tetap mematuhi aturan-aturan dan batasan-batasan yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan Undang-Undang.

Kurikulum berbasis informatika dasarnya merupakan pengembangan dari spektrum kurikulum khusus sekolah kejuruan yaitu mengenai mata pelajaran produktif. Perencanaan program kerja dalam kurikulum berbasis informatika yang membuat ialah Waka Kurikulum dibantu dengan stafnya kemudian setelah itu didiskusikan dengan Kepala Sekolah dan apabila diperlukan akan didiskusikan dengan SMK-SMK Telkom yang lain. Yang terlibat dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika ialah Kepala Sekolah, Waka Kurikulum beserta stafnya, Ketua Jurusan, pihak industri jika diperlukan.

Pertimbangan pihak sekolah dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika ialah kebutuhan industri dan pasar tenaga kerja. Yayasan Sandhykarya Putra yang merupakan yayasan atau lembaga yang menaungi SMK Telkom Sandhy Putra Malang membuat suatu aturan dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika, salah satunya ialah dalam perencanaan kurikulum, harus mengikuti perkembangan pasar dunia kerja, industri, dan kebutuhan dunia pada umumnya. Aturan tentang perencanaan kurikulum juga datang dari Dinas Pendidikan, beberapa diantaranya ada analisa konteks, latar belakang, nilai positif, dan lain-lain.

Setiap tahunnya SMK Telkom Sandhy Putra mendapatkan kalender pendidikan dari Dinas Pendidikan, dari kalender tersebut dapat ditentukan perencanaan hari efektif dan hari libur. Dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika, sekolah harus selalu *update* dan harus selalu mengetahui tentang teknologi-teknologi terbaru yang digunakan dalam industri kerja sesuai bidang informatika. Pelaksanaan kurikulum berbasis informatika bisa dibilang masih sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak sekolah. Salah satu *problem* dalam pelaksanaan kurikulum ini ialah karakter dan sikap serta daya tingkat serap peserta didik yang berbeda-beda antara peserta didik yang satu dengan lainnya, tetapi hal tersebut masih bisa diatasi.

Media pembelajaran yang digunakan dalam pembelajaran ialah harus berbasis IT. Cara guru menerapkan kurikulum berbasis informatika berbeda-beda namun intinya tetap sama yaitu

menggunakan IT. Dalam pelaksanaannya peserta didik harus lebih aktif dari pada guru, sebab guru hanya bersifat sebagai fasilitator. Tidak ada kiat-kiat khusus dalam pelaksanaan kurikulum berbasis informatika. Hari efektif dalam pelajaran di sekolah ini ialah satu minggu sebanyak lima hari yaitu senin sampai dengan jumat. Hari Sabtu di sekolah ini diisi dengan kegiatan ekstrakurikuler sekolah dan jam tambahan pelajaran bagi guru yang membutuhkannya. Hari efektif di sekolah ini menyesuaikan dengan kondisi pihak industri dan Telkom dimana hari bekerja hanya lima hari. Penyusunan jadwal pelajaran, penentuan beban mengajar guru, dan penentuan guru dalam mengajar suatu bidang studi disusun dan dirancang oleh Waka Kurikulum dibantu dengan staf kurikulum dengan *job desk* yang telah ditentukan.

Salah satu hal yang perlu dievaluasi dalam kurikulum berbasis informatika ialah implementasi kurikulum, jadi kurikulum yang ada harus disinkronkan dengan pengetahuan guru supaya seimbang. Selain itu masalah perbandingan antara pihak industri dengan sekolah juga perlu dievaluasi untuk mengetahui mampu atau tidaknya sekolah memenuhi masukan dan sara-saran dari pihak industri. Yang memberikan penilaian terhadap kurikulum berbasis informatika ialah Kepala Sekolah dibantu dengan Waka Kurikulum beserta stafnya. Waktu pelaporan dari evaluasi kurikulum ialah satu tahun sekali jika diperlukan yaitu pada bulan awal juli sebelum tahun ajaran baru. Evaluasi kurikulum dilaksanakan setiap satu tahun sekali, hampir sama dengan waktu pelaporannya. Bentuk laporan dari evaluasi kurikulum dibuat oleh Waka Kurikulum. Bentuk laporan evaluasinya tiap tahun berbeda-beda tergantung dari kebutuhan sekolah. Tidak ada instrumen khusus dalam evaluasi kurikulum berbasis informatika.

Salah satu tindak lanjut yang harus dilakukan dari adanya evaluasi kurikulum ini yaitu melalui program peningkatan kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar. Tidak ada hambatan-hambatan yang besar dalam manajemen kurikulum berbasis informatika, hanya ada beberapa hambatan kecil dan semuanya masih sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak sekolah. Salah satunya ialah kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar yang harus selalu ditingkatkan, sebab informatika adalah ilmu yang selalu berkembang dan maju.

Solusinya ialah melalui program peningkatan kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar melalui pelatihan, seminar, *workshop*, studi banding, dan sebagainya. Setiap tiga atau empat

bulan sekali sekolah ini mengirimkan guru untuk mengikuti program peningkatan kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar. Pengembangannya ialah melalui kegiatan magang misalnya prakerin, PKL, dan studi banding. Pengembangannya sendiri melalui masukan-masukan dari pihak industri yang akan diketahui setelah peserta didik magang. Untuk mendukung pengembangan kurikulum berbasis informatika sekolah juga mengembangkan kemampuan dan pengetahuan guru dalam mengajar. Peralatan dan perlengkapan kegiatan belajar mengajar juga selalu dikembangkan dan diperbarui tentunya hal ini tidak luput dari bantuan pihak industri.

PEMBAHASAN

Perencanaan kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra Malang, dilakukan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dengan pertimbangan, masukan, dan saran dari pihak industri. Selama ini kurikulum yang sudah berjalan untuk sekolah kejuruan dasarnya ialah spektrum kurikulum yang dirancang oleh Dirjen Pendidikan Khusus untuk sekolah kejuruan. Dari spektrum tersebut kemudian dikembangkan sesuai dengan kebutuhan sekolah dan kebutuhan industri, sementara untuk pengembangannya sendiri melalui analisa kurikulum.

Spektrum sendiri adalah pembaruan dari kurikulum KTSP sebelumnya karena dinilai sudah tidak sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan dunia kerja. Spektrum yang baru pada saat ini lebih dispesifikasikan lagi mengenai bidang studi keahlian, program studi keahlian, dan kompetensi keahlian yang dilengkapi dengan deskripsi setiap kompetensi kurikulum. Spektrum sudah diterapkan mulai tahun ajaran 2008/2009.

Tiap-tiap materi spektrum yang ada dibandingkan dengan standar kurikulum yang ada di Indonesia yaitu Standar Isi (SI) dan Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Untuk materi dari mata pelajaran normatif dan adaptif, sekolah mengacu pada Kurikulum 2013 sedangkan materi pelajaran produktif dan muatan lokal berpedoman pada kurikulum berbasis informatika, yang terpenting ialah masih tetap berada didalam batasan-batasan dan aturan-aturan yang ditetapkan oleh pemerintah dan Undang-Undang.

Berdasarkan konsep tersebut, perencanaan kurikulum sangat tergantung pada pengembangan kurikulum dan tujuan kurikulum yang akan menjadi

penghubung teori-teori pendidikan yang akan digunakan. Menurut Hamalik (2007:152) perencanaan kurikulum adalah suatu proses sosial yang kompleks yang menuntut berbagai jenis dan tingkat pembuatan keputusan. Jadi di dalam spektrum mata pelajaran produktif pihak sekolah diberi kewenangan dalam menyusun perencanaan kurikulum. Sama dengan mata pelajaran produktif, pihak sekolah juga diberi kewenangan dalam perencanaan kurikulum muatan lokal. Menurut Rusman (2009:405) muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada. Substansi mata pelajaran muatan lokal ditentukan oleh satuan pendidikan, tidak terbatas pada mata pelajaran keterampilan. Keberadaan muatan lokal merupakan bentuk penyelenggaraan pendidikan yang tidak terpusat, sebagai upaya agar penyelenggaraan pendidikan di masing-masing daerah lebih meningkat relevansinya terhadap keadaan dan kebutuhan daerah yang bersangkutan.

Dari uraian teori tersebut dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan kurikulum berbasis informatika di SMK Telkom Sandhy Putra Malang tidak jauh berbeda dengan teori yang ada. Intinya mata pelajaran produktif dan muatan lokal dikembangkan sendiri oleh kurikulum sekolah, sedangkan mata pelajaran normatif dan adaptifnya mengacu pada kurikulum dari pemerintah. Selain itu dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika yang terpenting ialah tidak melanggar batasan-batasan dan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan undang-undang. Selain itu pertimbangan, saran dan masukan baik itu dari pihak industri, yayasan dan pemerintah hendaknya selalu diperhatikan guna kemajuan kurikulum berbasis informatika itu sendiri agar sesuai dan tercapai visi, misi, dan tujuan yang dirancang oleh pihak sekolah.

Pada pelaksanaan kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra Malang, sejauh ini masih sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pihak sekolah sehingga secara prinsip tidak banyak kendala dan perubahan. Kalaupun nanti sekolah harus mengikuti Kurikulum 2013, yang berubah hanya di normatif dan adaptifnya saja, sedangkan produktif dan muatan lokalnya tetap.

Selain itu pada kenyataannya pelaksanaan kurikulum berbasis informatika tidak selalu mulus atau tidak selalu sesuai dengan yang diharapkan,

salah satunya adalah kemampuan dan tingkat kecerdasan peserta didik yang berbeda-beda antara peserta didik yang satu dengan peserta didik yang lain. Tetapi semua kendala tersebut masih bisa di atasi oleh pihak sekolah. Pelaksanaan kurikulum pada dasarnya bertujuan supaya kurikulum dapat terlaksana dengan baik. Dalam hal ini manajemen bertugas menyediakan fasilitas material, personal dan kondisi-kondisi supaya kurikulum dapat terlaksana. Menurut Suhardan (2010:198) pelaksanaan kurikulum dibagi menjadi dua yaitu: 1) Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah, yang dalam hal ini langsung ditangani oleh kepala sekolah. Selain dia bertanggung jawab supaya kurikulum dapat terlaksana di sekolah, dia juga berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan yakni menyusun kalender akademik yang akan berlangsung di sekolah dalam satu tahun, menyusun jadwal pelajaran dalam satu minggu, pengaturan tugas dan kewajiban guru, dan lain-lain yang berkaitan tentang usaha untuk pencapaian tujuan kurikulum; 2) Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas, yang dalam hal ini dibagi dan ditugaskan langsung kepada para guru. Pembagian tugas ini meliputi; (a) kegiatan dalam bidang proses belajar mengajar, (b) pembinaan kegiatan ekstrakurikuler yang berada diluar ketentuan kurikulum sebagai penunjang tujuan sekolah, (c) kegiatan bimbingan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan potensi yang berada dalam diri siswa dan membantu siswa dalam memecahkan masalah.

Kemudian dalam pelaksanaannya juga kurikulum berbasis informatika diharuskan menggunakan media pembelajaran yang berbasis IT, meskipun cara mengajar guru kebanyakan berbeda-beda antara guru yang satu dengan yang lainnya tetapi pada intinya IT wajib digunakan. Menurut Rusman (2009:152) selain sebagai perantara dalam interaksi belajar mengajar, media pembelajaran memiliki peran sebagai alat bantu proses belajar mengajar yang efektif. Proses belajar mengajar sering kali ditandai dengan adanya unsur tujuan, bahan, metode, dan alat, serta evaluasi. Keempat unsur tersebut saling berinteraksi. Metode dan media merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan dari unsur pembelajaran yang lain. Satu hal lagi, dalam pelaksanaannya peserta didik di dalam kegiatan belajar mengajar harus lebih aktif dari pada guru sebab disini guru hanya bertindak sebagai fasilitator. Dengan lebih aktifnya peserta didik dari pada guru maka diharapkan peserta didik akan mempunyai daya kreatif dan daya imajinatif yang

lebih tinggi dari pada guru. Hal ini tentu saja sangat penting dalam pembelajaran berbasis informatika, karena dengan daya kreatif dan imajinatif yang tinggi akan merangsang pengetahuan peserta didik menjadi lebih berkembang dari sebelumnya. Selain itu dalam pelaksanaan pembelajarannya, SMK Sandhy Putra hanya menerapkan lima hari efektif selama satu minggu yaitu hari Senin sampai dengan hari Jumat.

Penyusunan jadwal pelajaran, penentuan beban mengajar guru, serta penentuan mengajar guru untuk salah satu bidang studi, disusun dan dirancang oleh Waka Kurikulum dan dibantu dengan staf kurikulum, kemudian dari tiap-tiap anggota ada *job desk* masing-masing. Setelah selesai kemudian dirapatkan untuk mengetahui kekurangan-kekurangannya kemudian dipecahkan bersama.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kurikulum berbasis informatika di SMK Telkom Sandhy Putra Malang bisa dibilang sejauh ini cukup terkendali, meskipun ada *problem* tetapi tidak mengurangi atau mengganggu proses kegiatan belajar mengajar. Sebab fungsi-fungsi yang ada masih bisa berjalan seperti biasa atau bisa dikatakan tugas maupun *job desk* dari masing-masing pelaksana dapat dipertanggungjawabkan. Kemudian secara garis besar media pembelajaran yang digunakan dalam pelaksanaan kurikulum berbasis informatika sangat memenuhi kelayakan dalam proses pembelajaran, selain didukung dengan teknologi yang mumpuni juga disokong dengan jumlah yang mencukupi.

Sementara itu dalam pelaksanaan pembelajarannya meskipun hari efektif dalam seminggu hanya lima hari namun bukan berarti hari sabtu libur. Hari sabtu adalah waktunya untuk kegiatan ekstrakurikuler sekolah dan juga tambahan pelajaran bagi guru yang menginginkannya, yang terpenting jumlah jam pelajaran di SMK Telkom Sandhy Putra tetap sama, artinya sesuai dan memenuhi standar nasional jam pelajaran yang telah ditetapkan. Jadi intinya kegiatan pelaksanaan kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra ini masih sesuai dengan harapan sekolah. Kemudian Waka Kurikulum juga menyusun dan merancang jadwal pelajaran, penentuan beban mengajar guru, penentuan mengajar guru di salah satu bidang studi, tentunya dibantu oleh staf kurikulum yang sudah diberi *job desk* masing-masing.

Evaluasi kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra dilaksanakan setiap satu tahun

sekali yaitu pada awal bulan juli sebelum tahun ajaran baru. Beberapa hal yang perlu untuk dievaluasi yaitu tentang implementasi kurikulum di SMK Sandhy Putra. Jadi isi dari kurikulum itu masih harus ada yang dipadu-padankan dengan kompetensi dan kemampuan guru. Idealnya dalam proses evaluasi harus selalu ada supervisi dari kepala sekolah kepada guru-guru yang membutuhkan bantuan. Misalnya supervisi tentang cara pengajaran guru di kelas bagaimana, kemudian RPP-nya seperti apa, kesesuaian antara kurikulum dengan RPP bagaimana, dan lain-lain. Apabila diperlukan evaluasi ini juga akan dirapatkan untuk didiskusikan bersama, misalnya tentang program-program, masukan, saran, dan permintaan pihak industri kepada sekolah. Sebab kemampuan sekolah terkadang dalam menyediakan peralatan dalam pembelajaran terbatas. Karena peralatan di dunia informatika setiap waktu selalu ada yang baru dan terus berkembang karena kemajuan teknologi. Persoalannya adalah saran dan masukan dari pihak industri kepada sekolah misalnya tentang pengadaan suatu peralatan atau perlengkapan dalam pembelajaran, tetapi sekolah belum mempunyai peralatan tersebut karena mungkin terkendala biaya.

Menurut Hasan (2008:32) evaluasi kurikulum dan evaluasi pendidikan memiliki karakteristik yang tak terpisahkan. Karakteristik itu adalah lahirnya berbagai definisi untuk suatu istilah teknis yang sama. Demikian pula dengan evaluasi yang diartikan oleh berbagai pihak dengan berbagai pengertian. Menurut Morrison (dalam Rusman, 2009:93) evaluasi adalah perbuatan pertimbangan berdasarkan seperangkat kriteria yang disepakati dan dapat dipertanggung-jawabkan. Dalam hal ini ada tiga faktor utama, yaitu: pertimbangan, deskripsi objek penilaian, dan kriteria yang dapat dipertanggungjawabkan.

Kemudian tindak lanjut dari evaluasi itu sendiri ialah kemampuan guru yang harus selalu dikembangkan melalui program-program peningkatan guru. Selain itu tindak lanjut juga berlaku pada kurikulum itu sendiri. Jika kurikulum itu sudah tidak relevan dengan kebutuhan sekolah dan kebutuhan industri, maka akan diganti beberapa komponennya salah satunya yaitu materi dan juga pelajaran yang akan diganti.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra dilakukan sesuai dengan kebutuhan, apabila diperlukan cukup dilakukan evaluasi satu kali selama setahun yaitu sebelum awal tahun

ajaran baru. Selain itu evaluasi dari kepala sekolah ke guru juga dilakukan melalui supervisi. Disini akan terlihat jelas bagaimana upaya kepala sekolah agar proses manajemen kurikulum berbasis informatika dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan.

Selain itu tindak lanjut dari evaluasi ini juga perlu dilaksanakan agar kedepannya dengan adanya evaluasi kurikulum ini diharapkan kurikulum berbasis informatika dapat berkembang lebih baik lagi. Menurut Rusman (2009:16) bentuk rencana kegiatan tindak lanjut ini pada dasarnya dapat berupa sebuah rencana kegiatan selanjutnya, atau dapat juga hanya berupa sebuah kesimpulan dan bentuk penerapan dari hasil kesimpulan yang sudah dirumuskan.

Kemudian juga dapat disimpulkan rencana kegiatan tindak lanjut ini diharapkan memilih dua dampak, yaitu terhadap sasaran yang dievaluasi dan pelaku yang mengevaluasi. Diharapkan keduanya, baik sasaran yang dievaluasi (guru) dan pelaku yang mengevaluasi (Kepala Sekolah dan Waka Kurikulum) memperoleh dampak positif dari kegiatan tindak lanjut evaluasi ini.

Salah satu hambatan yang terdapat dalam manajemen kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra ialah kompetensi dan kemampuan mengajar guru, sebab ilmu informatika akan terus berkembang dan semakin maju, namun bila hal ini tidak dibarengi dengan kompetensi dan kemampuan guru yang semakin membaik maka dikhawatirkan guru akan ketinggalan informasi-informasi ilmu yang ada, tentunya hal ini akan berdampak terhadap peserta didik yang bisa dikatakan pengetahuan peserta didik sulit untuk berkembang. Sebab tanggung jawab seorang guru terhadap peserta didik sangatlah berat. Tugas guru adalah memberikan pendidikan kepada para peserta didik. Dalam hal ini guru harus berupaya agar para siswa dapat meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Pada tingkatan ini guru dituntut untuk mampu men-*transfer* nilai, yang pada gilirannya diharapkan para siswa dapat menjalankan dan menjadikan pedoman dari nilai-nilai tersebut. Siswa tidak hanya dituntut untuk pandai, tetapi siswa dituntut untuk memiliki moral atau akhlak yang baik. Perilaku guru akan sangat berpengaruh pada kepribadian anak karena konsep guru adalah sosok manusia yang harus "*digugu lan ditiru*". Oleh karena itu, penampilan seorang guru harus memiliki sikap keteladanan (Rusman, 2009:339).

Jadi dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap sekolah pasti mempunyai hambatan-

hambatan dalam manajemen kurikulumnya, namun jangan dijadikan hambatan-hambatan tersebut alasan bahwa sekolah tidak bisa berkembang, tetapi yang harus dipikirkan ialah bagaimana cara mengatasi hambatan-hambatan yang dialami. Seperti SMK Sandhy Putra yang mempunyai hambatan dari kemampuan dan kompetensi gurunya dalam mengajar, mempunyai solusi untuk mengatasi hambatan tersebut. Solusinya adalah melalui program-program peningkatan kualitas guru dalam kompetensi dan kemampuan mengajar supaya guru tersebut ilmunya dapat berkembang. Sebab ilmu informatika khususnya akan selalu maju dan berkembang setiap waktu, karena kemajuan teknologi tidak akan pernah berhenti. Program-program yang dapat diikuti oleh guru untuk meningkatkan kualitasnya adalah misalnya melalui pelatihan, mengikuti seminar, mengikuti *workshop*, mengikuti studi banding, dan masih banyak lagi program-program lain yang bisa diikuti oleh guru.

Pengembangan kurikulum di SMK Sandhy Putra Malang ini berdasarkan masukan-masukan dari pihak industri melalui kegiatan magang peserta didik, misalnya: prakerin, PKL, dan sebagainya. Sebab peserta didik dirancang pada saat lulus nanti untuk siap dan mampu dalam bekerja, maka dari itu saran dan masukan dari pihak industri akan langsung digunakan untuk pengembangan kurikulum sekolah. Langkah-langkah pengembangan kurikulum adalah sebagai berikut: 1) Perumusan tujuan, tujuan di rumuskan berdasarkan analisis terhadap berbagai kebutuhan, tuntutan dan harapan. Oleh karena itu tujuan di rumuskan dengan mempertimbangkan faktor-faktor masyarakat, siswa itu sendiri serta ilmu pengetahuan; 2) Menentukan isi, isi kurikulum merupakan pengalaman belajar yang di rencanakan akan di peroleh siswa selama mengikuti pendidikan. Pengalaman belajar ini dapat berupa mempelajari mata pelajaran-mata pelajaran, atau jenis-jenis pengalaman belajar lain sesuai dengan bentuk kurikulum itu sendiri; 3) Memilih kegiatan, organisasi dapat di rumuskan sesuai dengan tujuan dan pengalaman-pengalaman belajar yang menjadi isi kurikulum, dengan mempertimbangkan bentuk kurikulum yang digunakan; 4) Merumuskan evaluasi, evaluasi kurikulum mengacu pada tujuan kurikulum, sebagai di jelaskan di muka. Evaluasi perlu di lakukan untuk memperoleh balikan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan, oleh karena itu evaluasi dapat di lakukan secara terus menerus (Ali 1992:66).

Pengembangan kurikulum pada hakekatnya adalah proses penyusunan rencana tentang isi dan bahan pelajaran yang harus dipelajari serta bagaimana cara mempelajarinya. Namun demikian, persoalan mengembangkan kurikulum bukan merupakan hal yang sederhana dan mudah. Menentukan isi atau muatan kurikulum harus berangkat dari visi, misi, serta tujuan yang ingin dicapai, sedangkan menentukan tujuan yang ingin dicapai erat kaitannya dengan persoalan sistem nilai dan kebutuhan masyarakat.

Apabila dilihat dari teori tersebut hampir sama dengan apa yang dilakukan SMK Sandhy Putra dalam proses pengembangannya, yaitu mulai dari perumusan tujuan, menentukan isi, memilih kegiatan, dan merumuskan evaluasi.

Pertama perumusan tujuan dari kurikulum, dalam perumusan tujuan ini hendaknya sekolah harus memperhatikan kondisi peserta didik setelah lulus nanti apakah sudah siap menjadi tenaga kerja di bidang informatika atau belum. Kedua menentukan isi. Isi bisa ditentukan dari saran dan masukan dari pihak industri. Pasti pihak industri sebagai penerima tenaga kerja akan memberikan saran dan masukan terbaik untuk sekolah. Ketiga adalah memilih kegiatan. Dari adanya kegiatan magang seperti prakerin dan PKL maka pihak industri akan mengetahui sampai sejauh mana kemampuan dan keahlian peserta didik dalam bidang informatika. Apabila ditemukan temuan-temuan baru maka pihak industri akan menyampaikan kepada sekolah. Keempat merumuskan evaluasi. Saran dan masukan dari pihak industri tersebut tentunya harus dirapatkan kemudian dievaluasi supaya perbaikan kurikulum dapat terus dilakukan.

Selain itu untuk mendukung pengembangan kurikulum berbasis informatika, pihak sekolah juga mengembangkan kemampuan dan pengetahuan guru dalam mengajar. Hal ini sangat penting sebab ilmu dan teknologi tiap waktu selalu berkembang dan maju, apabila kemampuan dan pengetahuan guru tidak dikembangkan maka otomatis akan tertinggal dengan kemajuan ilmu dan teknologi yang ada. Kemudian pihak sekolah juga mengembangkan dan berusaha memperbarui peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kemajuan teknologi yang ada. Hal ini dilakukan untuk membantu peserta didik memahami teori-teori yang disampaikan oleh guru sekaligus sebagai bahan praktik. Dalam pengembangan dan pembaruan peralatan dan perlengkapan ini tentunya

pihak industri juga turut membantu sekolah untuk memenuhi kebutuhannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perencanaan kurikulum sekolah dilakukan sesuai dengan kebutuhan sekolah sekarang dan akan datang. Kebutuhan tersebut akan diketahui dari masukan dan saran dari pihak industri. Dasar dari kurikulum berbasis informatika sendiri ialah spektrum kurikulum yang merupakan pembaruan dari KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) khusus sekolah kejuruan. Pertimbangan pihak sekolah dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika ialah kebutuhan industri dan pasar tenaga kerja. Dalam perencanaan kurikulum berbasis informatika, sekolah harus selalu *update* dan mengetahui tentang teknologi-teknologi terbaru yang digunakan dalam industri kerja sesuai bidang informatika.

Dalam pelaksanaannya media pembelajaran yang digunakan dalam pembelajaran ialah harus berbasis IT dan cara guru menerapkan kurikulum berbasis informatika berbeda-beda namun intinya tetap sama yaitu menggunakan IT. Hari efektif dalam pelajaran di sekolah ini ialah satu minggu sebanyak lima hari yaitu Senin sampai dengan Jumat. Hari Sabtu di sekolah ini diisi dengan kegiatan ekstrakurikuler sekolah dan jam tambahan pelajaran bagi guru yang membutuhkannya. Sementara itu untuk penyusunan jadwal pelajaran, penentuan beban mengajar guru, penentuan mengajar guru di salah satu bidang studi disusun dan dirancang oleh Waka Kurikulum dibantu dengan stafnya.

Salah satu hal yang perlu dievaluasi dalam kurikulum berbasis informatika ialah implementasi kurikulum, jadi kurikulum yang ada harus disinkronkan dengan pengetahuan guru supaya seimbang. Proses evaluasinya sendiri melalui supervisi dan rapat sekolah. Evaluasi kurikulum dilaksanakan setiap satu tahun sekali, hampir sama dengan waktu pelaporannya. Salah satu tindak lanjut yang harus dilakukan dari adanya evaluasi kurikulum ini yaitu melalui program peningkatan kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar.

Tidak ada hambatan-hambatan yang besar dalam manajemen kurikulum berbasis informatika, hanya ada beberapa hambatan kecil dan semuanya masih dalam batasan-batasan yang direncanakan sampai sejauh ini. Salah satunya ialah kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar yang harus

selalu ditingkatkan, sebab informatika adalah ilmu yang selalu berkembang dan maju.

Solusinya ialah melalui program peningkatan kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar melalui pelatihan, seminar, *workshop*, studi banding, dan sebagainya. Setiap tiga atau empat bulan sekali sekolah ini mengirimkan guru untuk mengikuti program peningkatan kompetensi dan kemampuan guru dalam mengajar.

Pengembangannya ialah melalui kegiatan magang misalnya prakerin, PKL, dan sebagainya. Pengembangannya sendiri melalui masukan-masukan dari pihak industri yang akan diketahui setelah peserta didik magang. Selain itu sekolah juga mengembangkan kemampuan dan pengetahuan guru dalam mengajar serta mengembangkan dan berusaha memperbaiki peralatan dan perlengkapan sekolah untuk menunjang kegiatan belajar mengajar.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang dapat diajukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan manajemen kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra sebagai berikut:

(1) Kepala Sekolah, meningkatkan kualitas manajemen kurikulum berbasis informatika, meminimalisir hambatan-hambatan yang ada, dan melakukan berbagai pengembangan yang mendukung kemajuan kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra Malang; (2) Guru, meningkatkan kompetensi dan kemampuan mengajar guru dalam kegiatan belajar mengajar khususnya di bidang informatika; (3) Ketua Jurusan dan staf dosen Jurusan Administrasi Pendidikan, diharapkan penelitian ini menjadi salah satu tambahan pengetahuan khususnya dalam mata kuliah manajemen kurikulum, agar nantinya dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan Jurusan Administrasi Pendidikan; (4) Mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan, diharapkan penelitian ini dapat menjadikan pengetahuan tambahan tentang manajemen kurikulum khususnya manajemen kurikulum berbasis informatika; dan (5) Peneliti lain, kepada peneliti lain diharapkan dapat melanjutkan penelitian yang sejenis pada berbagai aspek lain yang bermanfaat dari manajemen kurikulum berbasis informatika di SMK Sandhy Putra Malang.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, M. 1992. *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: Sinar Baru.
- Hamalik, O. 2008. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hasan, S. H. 2008. *Evaluasi Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2006. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan; Sebuah Panduan Praktis*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Suhardan, D. 2010. *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pengajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Bandung: Citra Umbara.

PENGEMBANGAN PROFESIONALISME GURU SEKOLAH DASAR PADA DAERAH TERPENCIL DARATAN PEDALAMAN

Piter Joko Nugroho

e-mail: piter_unpar@yahoo.com

Universitas Palangka Raya, Jl. H. Timang Palangka Raya Kalimantan Tengah

Abstract: this study aimed to describe the professional development of primary school teachers in remote areas from the aspects: (1) elementary school teacher professional development efforts in remote areas; (2) the resources in the professional development of primary school teachers in remote areas; (3) constraints encountered in the professional development of primary school teachers in remote areas; (4) the role of stakeholders in the professional development of primary school teachers in remote areas. This study used a qualitative approach with multisite design (3) Elementary School is located in a remote area in Gunung Mas Central Kalimantan province. The results showed that: (1) elementary school teacher professional development efforts in remote areas made by the leader/supervisor of the school superintendent, and principals; (2) the resources in the professional development of primary school teachers in remote areas include aspects of Human Resource (HR) personnel and resources developer budget/funding; (3) constraints encountered in the professional development of primary school teachers in the area; and (4) the role of stakeholders in the professional development of primary school teachers in remote areas .

Keywords: teacher profesionalism, remote area, development.

Abstrak: penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil yang dilihat dari aspek: (1) upaya pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil; (2) sumber daya dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil; (3) kendala yang dihadapi dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil; (4) peranan *stakeholders* dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus pada 3 (tiga) Sekolah Dasar Negeri yang berada pada daerah terpencil di Kabupaten Gunung Mas Provinsi Kalimantan Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) upaya pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil yang dilakukan oleh pimpinan/atasan pengawas sekolah, dan kepala sekolah; (2) sumber daya dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil meliputi aspek sumber daya manusia (SDM) tenaga pengembang dan sumber daya anggaran/pendanaan; (3) kendala yang dihadapi dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah; dan (4) peranan *stakeholders* dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil.

Kata Kunci: pengembangan profesionalisme guru SD, Daerah Terpencil.

Salah satu permasalahan dalam dunia pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia saat ini adalah rendahnya kualitas pendidikan pada setiap jenis dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah (Depdiknas, 2000). Masalah kualitas pendidikan nampaknya telah menjadi masalah yang sangat penting dalam kurun waktu yang cukup lama. Hal ini disoroti oleh masyarakat, khususnya pemerhati pendidikan yang menyoroti masalah rendahnya kualitas pendidikan pada jenjang dan

satuan pendidikan dalam konteks pendidikan nasional, terutama jenjang pendidikan dasar (Sumarna, 2010). Tilaar (1999) mengemukakan bahwa indikator yang penting mengenai kondisi pendidikan kita saat ini, salah satu diantaranya adalah masih rendahnya kualitas guru untuk semua jenjang pendidikan, sehingga berakibat juga pada kinerja guru yang dinilai masih rendah. Era kebijakan otonomi daerah dewasa ini diharapkan membuat perubahan yang mendasar terhadap

berbagai sektor pemerintahan, termasuk sektor pendidikan (Saud, 2008:99). Sayangnya, harapan dan kenyataan tidak selalu berjalan beriringan. Meskipun desentralisasi pendidikan merupakan suatu keharusan, namun dalam realitasnya pelaksanaan desentralisasi pendidikan terkesan sebagai satu tindakan yang agak tergesa-gesa dan tidak siap. Hal ini bisa dilihat dari belum memadainya sumber daya manusia (SDM) daerah, sarana dan prasarana yang kurang memadai, manajemen pendidikan yang belum optimal, disamping juga sekian banyak permasalahan yang masih dihadapi dunia pendidikan di era ini (Hasbullah, 2006). Hal senada juga diungkapkan Fiske (1996) dan Manulang (2012) yang menjelaskan bahwa berdasarkan pengalaman berbagai negara berkembang yang menerapkan otonomi di bidang pendidikan, otonomi pendidikan berpotensi memunculkan masalah-masalah yang antara lain adalah perbenturan kepentingan antara pemerintah pusat dan daerah, menurunnya mutu pendidikan, inefisiensi dalam pengelolaan pendidikan, dan ketimpangan dalam pemerataan pendidikan, kondisi dan kesiapan dari setiap daerah yang tidak memiliki kekuatan yang sama dalam penyelenggaraan pendidikan disebabkan perbedaan kondisi geografis dan kendala dari masing-masing daerah, kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta dana yang dimiliki.

Desentralisasi bidang pendidikan memang diharapkan setidaknya membawa 4 dampak positif terutama berkaitan dengan: 1) peningkatan mutu, 2) efisiensi keuangan, 3) efisiensi administrasi, dan 4) perluasan dan pemerataan pada daerah pelosok sehingga terjadi perluasan dan pemerataan pendidikan secara nasional; Akan tetapi kondisi riil dilapangan memang tidak bisa dipungkiri bahwa pelaksanaan kebijakan otonomi pendidikan belum berjalan seperti yang diharapkan. Penafsiran yang sempit akan makna otonomi telah melahirkan jalan panjang dan berliku untuk mewujudkan desentralisasi pendidikan yang hakiki. Rentang kendali birokrasi bukannya makin sederhana, tetapi malah tambah rumit. Pembayaran gaji dan honor kelebihan jam mengajar sering terlambat dari jadwal karena anggarannya tersangkut pada meja-meja birokrasi di daerah. Hal-hal tersebutlah yang kerap menjadi masalah bagi sebagian besar guru terutama yang ditugaskan di daerah terpencil (Kartasmita, 2008). Konsep pemerataan dalam pendidikan sendiri tidak bersifat tetap. Belum ada satu konsep pun yang dapat dipakai sebagai dasar

untuk perencanaan kebijakan dalam segala keadaan. Sebagian besar diskusi tentang kesetaraan dalam pendidikan difokuskan pada bagaimana untuk menyamakan akses dan partisipasi dalam berbagai tingkat pendidikan formal untuk berbagai kelompok sosial (Lynch, 2000). Beeby (1981) berpendapat bahwa kebijakan kearah pemerataan akan diawali dengan usaha penambahan daya tampung sekolah dasar di daerah terpencil hingga kesegnap pelosok negara, kemudian meningkatkan standar mutu sekolah dasar di daerah pedesaan hingga setaraf dengan sekolah yang terbaik di kota, dan ini perlu ditunjang dengan bantuan finansial yang cukup, yang dapat menjamin bahwa kemiskinan bukan merupakan hambatan untuk sekolah. Coleman (1996) lebih menekankan mengenai pentingnya pemerataan keefektifan unsur-unsur yang diperlukan untuk belajar di sekolah. Unsur yang dianggap utama adalah karakteristik siswa fasilitas, kurikulum, dan guru. Sementara Lynch (2000) menjelaskan bahwa kesetaraan dalam pendidikan secara umum dipandang sebagai masalah membagi pendidikan yang terkait dengan sumber daya yang lebih sama atau adil (Lynch, 2000). Akan tetapi dalam sebuah sistem pendidikan, konsep pemerataan/kesetaraan sangat terintegrasi ke dalam konteks masyarakat di sekelilingnya jadi tidak bisa mengharapkan kesetaraan dalam pendidikan tanpa adanya kemajuan kesetaraan dalam sistem ekonomi, budaya, politik dan afektif di sekitarnya. Tapi dengan cara yang sama, perubahan pendidikan merupakan bagian penting dari transformasi tersebut (Lynch and Baker, 2005)

Dalam era otonomi daerah dewasa ini, berbagai permasalahan pendidikan khususnya pada jenjang pendidikan dasar juga dirasakan oleh salah satu kabupaten pemekaran yang ada di provinsi Kalimantan Tengah yaitu kabupaten Gunung Mas. Kabupaten Gunung Mas adalah salah satu kabupaten di wilayah provinsi Kalimantan Tengah yang merupakan hasil pemekaran dari kabupaten Kapuas provinsi Kalimantan Tengah berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2002. Kabupaten ini berpenduduk sejumlah 96.838 jiwa dengan luas wilayah sebesar 10.804 km² (Sensus 2010). Perbandingan luasnya wilayah dengan jumlah penduduk yang masih dapat dikatakan relatif sedikit dengan penyebaran penduduk yang belum merata pada kantong-kantong pemukiman penduduk yang terpisah satu dengan lainnya karena berbagai faktor yang antara lain beratnya kondisi geografis karena terbatasnya

infrastruktur jalan, tentu saja membuat pelaksanaan pembangunan termasuk pembangunan dalam bidang pendidikan masih jauh dari yang diharapkan. Dalam Laporan Tahunan Dinas Pendidikan Kabupaten Gunung Mas tahun 2010 teridentifikasi beberapa permasalahan pendidikan yang ada pada kabupaten baru ini, dan yang paling menonjol adalah berkaitan dengan belum meratanya akses pendidikan dan juga kualitas tenaga pendidik, terutama untuk daerah-daerah terpencil. Belum meratanya akses pendidikan dan upaya peningkatan mutu tenaga pendidik ini memunculkan beberapa permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan rendahnya profesionalisme dari tenaga pendidik (guru), selain juga keterbatasan sarana dan prasarana sekolah yang belum memadai, serta yang paling mendasar adalah belum efektifnya kegiatan-kegiatan yang mengarah pada pengembangan profesionalisme guru yang bertugas di daerah pedalaman (Laporan Tahunan Disdik Kabupaten Gunung Mas, 2010)

Beeby (1981) mengemukakan bahwa salah satu faktor pengembangan profesionalisme guru di daerah terpencil kurang efektif adalah kurang lancarnya komunikasi dan transportasi akibat kondisi geografis. Karakteristik daerah terpencil tampil dengan ciri geografis, sosio kultural dan pendidikan yang khas, sehingga membutuhkan pendekatan tersendiri dalam penanganan pendidikan (Siram, 1992). Lebih lanjut Glass dalam Heslop (1996) menjelaskan bahwa dampak tinggal di *setting* budaya daerah terpencil seharusnya tidak dianggap remeh karena para guru yang bertugas pada daerah terpencil sama halnya dengan berpindah tugas atau mengabdikan ke bagian dunia yang lain. Oleh karena itu perlu adanya dukungan dari masyarakat dan budaya setempat dalam mengawal profesi guru di daerahnya. Daerah terpencil mencakup pengertian keterpencilan secara fisik dan kultural (Supriadi, 1990). Khusus untuk daerah terpencil secara fisik menunjukkan pada daerah yang lokasinya jauh, sulit dijangkau karena sarana transportasi dan komunikasi yang kurang, serta kondisi alam geografis tidak menguntungkan. Daerah ini meliputi: (a) daerah terpencil daratan pedalaman, (b) daerah terpencil pantai dan aliran sungai, (c) daerah terpencil perairan, kepulauan, dan pembatasan internasional. Berkaca dari fenomena pendidikan yang terjadi di daerah terpencil tersebut diatas, Depdikbud Kalteng (1991) menyimpulkan karakteristik sekolah dan guru yang berada di daerah terpencil, yaitu: (1) tidak semua mata pelajaran/ bidang studi

diajarkan, bidang studi dimaksud antara lain: agama, kesenian, olah raga, dan ketrampilan; (2) jadwal pelajaran yang disiapkan jarang ditaati karena berbagai sebab dan alasan; (3) ada sementara anak yang tidak belajar, sebab tidak ada ruangan untuk belajar, sedangkan guru mengajar di kelas lain pada ruang yang tersedia; (4) terjadi pergiliran jam belajar sesuai dengan waktu yang tersedia bagi guru yang bersangkutan; (5) guru pada umumnya mengabung kelas atau merangkap kelas; (6) kegiatan kelas terutama didominasi oleh guru yang mengajar secara klasikal dan umum cenderung bersifat verbalistik; (7) jika disebabkan sesuatu hal guru harus meninggalkan kampung, untuk sesuatu urusan keluarga atau dinas misalnya penataran guru SD, maka sekolah ditutup/ diliburkan; (8) praktek merangkap kelas itu dapat dikelompokkan menjadi perangkap kelas berturutan dan perangkapan kelas tidak berturutan, sedangkan penggabungan kelas biasa terjadi pada kelas yang berturutan; (9) peralatan belajar mengajar umumnya kurang sekali, atau hampir tidak ada dan bahkan ada SD yang belum memiliki buku kurikulum sekolah dasar yang terbaru dan tidak memiliki secara lengkap buku paket sekolah dasar; (10) kemampuan guru untuk melakukan inovasi teknik mengajar merangkap kelas belum berkembang dengan baik; (11) penggunaan dan pemanfaatan benda-benda dan lingkungan untuk kegiatan belajar mengajar belum dikembangkan; dan (12) anak-anak pada umumnya mempunyai motivasi dan hasrat belajar yang baik serta menyenangi sekolah, sebab sekolah dianggap sebagai suatu lembaga dimana mereka dapat berkumpul, bermain dan belajar bersama.

Karakteristik sekolah pada daerah terpencil tersebut diatas hampir sama dengan kesimpulan *House of Representatives Select Committee on Aboriginal Education* yang dikutip Heslop (1996) mengenai ciri-ciri umum guru yang bekerja pada sekolah yang berada di daerah terpencil pada wilayah Aborigin Australia, yaitu: (1) rata-rata merupakan penugasan mengajar mereka yang pertama, atau memperoleh promosi pertama sebagai kepala sekolah, (2) masih muda dan bukan berasal dari penduduk setempat, (3) tidak berpengalaman dalam bekerja dengan penduduk setempat dan memiliki sedikit pengalaman pelatihan dalam jabatan dalam menduduki profesi mereka yang baru, (4) ingin pindah sesegera mungkin (biasanya setelah dua tahun), dan (5) senang bekerja keras tetapi memiliki pandangan gamang atau tidak tepat terhadap siswa dan

kompleksitas profesi pekerjaan mereka. Dalam menyikapi kondisi pendidikan yang belum merata terutama pada daerah-daerah terpencil, sosok seorang guru profesional menjadi suatu hal yang sangat mutlak diperlukan. Oleh karena itu, pengembangan profesionalisme guru merupakan suatu keniscayaan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah dasar pada daerah terpencil. Kecakapan guru SD dalam mengelola pembelajaran mempengaruhi minat, semangat serta daya serap siswa. Semakin guru tersebut mampu memberikan pelayanan prima dalam pembelajaran, siswa pun semakin antusias dalam menyerap pelajaran sehingga hasil *output* yang dihasilkan pun akan lebih optimal (Arifin, 2010:203).

Stokes, et al., (2000:56) dalam penelitiannya mengenai pendidikan di sekolah terpencil menjelaskan bahwa kendala-kendala yang dihadapi para guru yang bertugas di daerah terpencil, antara lain bahwa pada umumnya kegiatan pengembangan profesional guru hanya dilaksanakan dan dipusatkan di ibukota saja. Para guru di daerah terpencil harus menempuh perjalanan yang jauh untuk dapat mengikuti program pengembangan profesional tersebut disamping biaya yang harus mereka keluarkan juga tidak sedikit karena keterbatasan anggaran yang tidak selalu disediakan oleh pusat. Beberapa guru merasa kesulitan ketika harus melakukan studi lanjut karena keterpencilan mereka, sedangkan yang lainnya merasa kehilangan kontak dari pembaharuan pendidikan/pengajaran disebabkan minimnya jaringan kerja dari sesama guru mata pelajaran yang sama pada sekolah lain. Berbagai kendala tersebut merupakan tantangan dan keunikan dari pengembangan profesionalisme para guru yang bertugas di daerah terpencil yang harus dicari pemecahannya.

Berdasarkan studi pendahuluan pada dinas pendidikan kabupaten Gunung Mas diketahui bahwa upaya pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil selama ini dilakukan baik melalui kegiatan supervisi oleh pengawas sekolah, KKG/MGMP maupun Uji kompetensi guru. Akan tetapi upaya-upaya tersebut belum efektif terlaksana karena keterkendalaan geografis, sarana dan prasarana dan lain-lain, disamping pula para guru masih memakai kebiasaan lama (klasikal) dalam mengajar sekembalinya mereka mengikuti kegiatan pengembangan profesionalisme guru di kota. Harris (1990:16) menjelaskan bahwa salah satu kelemahan dari model pengembangan profesional guru yang telah berkembang umumnya

di daerah terpencil adalah bahwa beberapa guru tidak mampu mengatasi masalah profesional mereka sekembalinya mereka bertugas di sekolah dan merasa frustrasi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan tempat tersebut dengan membawa perasaan bahwa keterampilan mengajar mereka rendah disertai sikap negatif terhadap siswa daerah terpencil, khususnya terkait dengan kemampuan siswa dalam belajar. Oleh karena itu, Villegas-Reimers (2003:141) menyarankan bahwa pengembangan profesional guru harus dianggap sebagai proses jangka panjang, yang dimulai dengan persiapan awal dan hanya berakhir ketika guru pensiun dari profesinya. Pendekatan baru untuk pendidikan dan pengembangan guru memerlukan transformasi proses dan kebijakan yang mendukung para guru, pendidikan mereka, pekerjaan mereka dan pertumbuhan mereka dalam profesi, selain itu pula bahwa pengembangan profesi guru selain harus secara sistematis direncanakan, juga harus didukung dan didanai serta diteliti untuk menjamin efektivitas proses tersebut.

Secara umum, Padlil & Prasetyo (2011) menyarankan bahwa pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru SD/MI dapat dilakukan melalui kegiatan: 1) peningkatan kualifikasi akademik melalui jenjang pendidikan formal, 2) peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, 3) peningkatan kompetensi melalui kegiatan-kegiatan yang dirancang oleh organisasi profesi, dan 4) usaha belajar mandiri atau berusaha dengan inisiatif sendiri mencari dan menggali informasi untuk mengembangkan profesionalismenya. Gaffar (1987) juga menjelaskan bahwa pengembangan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui berbagai upaya, antara lain: 1) pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan dalam jabatan, 2) menyediakan program pembinaan yang teratur, 3) menyiapkan forum akademik, disamping kegiatan supervisi. Akan tetapi kesemua upaya tersebut di atas tidak akan berdampak signifikan terhadap pembinaan profesionalisme guru jikalau tidak didukung atau kurangnya struktur dukungan (daya dukung) dari *stakeholders* yang terkoordinasi dengan baik (Heslop, 1996). Peran personalia pendukung eksternal memiliki pengaruh signifikan terhadap keberterimaan ide baru dan penggunaan informasi (Ingvarson, 1990:169). Oleh karena itu pentingnya untuk melibatkan agen-agen eksternal dan segenap *stakeholders* pada berbagai tahap dan kegiatan

pengembangan profesionalisme guru. Kontribusi guru-guru yang bekerja bersama memecahkan masalah dan mengatasi masalah spesifik sekolah dan profesi mereka dapat dilakukan melalui agen eksternal yang bertindak sebagai penasihat atau fasilitator. Lembaga eksternal dapat dan harus mendukung program pengembangan profesi guru, baik secara finansial dan dengan menawarkan kegiatan tertentu dan program-program yang memenuhi kebutuhan guru (Villegas-Reimers, 2003).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil yang dilihat dari aspek: (1) upaya pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil, yang dilakukan oleh: (a) pimpinan/atasan, dan (b) guru secara mandiri; (2) sumber daya dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil, yang meliputi: (a) sumber daya manusia, dan (b) sumber daya anggaran/pendanaan; (3) kendala yang dihadapi dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil; (4) peranan *stakeholders* dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus pada 3 (tiga) Sekolah Dasar Negeri yang berada pada daerah terpencil di kabupaten Gunung Mas provinsi Kalimantan Tengah. Metode pengumpulan data dilakukan dengan: (1) wawancara mendalam (*indepth interview*), (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*study of document*). Informan dalam penelitian ini meliputi pejabat di lingkungan Disdik kabupaten Gunung Mas, Kepsek dari ketiga SD, para guru dari ketiga SD, dan tokoh masyarakat setempat. Analisis data dilakukan dengan rancangan metode induksi analitik yang dimodifikasi (*modified analytic induction*). Pengecekan keabsahan data yang diperoleh dilakukan dengan menggunakan derajat kepercayaan (*credibility*) melalui triangulasi baik sumber maupun metode.

Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa upaya pengembangan profesionalisme guru SD yang dilaksanakan oleh pimpinan/atasan baik

itu dinas pendidikan kabupaten dan UPTD, pengawas sekolah dan kepala sekolah dengan berbagai keterbatasan dan kendala yang dihadapi pada daerah terpencil baru dapat dilaksanakan melalui kegiatan KKG/MGMP, uji kompetensi, dan supervisi melalui pendekatan kekeluargaan dengan berkunjung ke rumah para guru (*home visitation*) serta menanamkan motivasi kepada para guru untuk disiplin waktu dalam mengajar dan pentingnya untuk rajin membaca buku-buku pendidikan. Sedangkan ragam kegiatan pengembangan profesionalisme guru lainnya seperti seminar, pelatihan, lokakarya dan lainnya praktis sementara ini belum dapat terwujud dikarenakan keterkendalaan geografis dan lain-lain. Kesenjangan akses pendidikan antar desa dan kota atau daerah terpencil dengan daerah perkotaan merupakan salah satu penyebab tidak meratanya mutu pendidikan. Guru yang tinggal di daerah perkotaan mendapat akses yang lebih baik terhadap hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan mutu seperti informasi dan fasilitas pendidikan maupun ragam kegiatan pengembangan profesionalisme guru, sedangkan guru di pedalaman atau bahkan di daerah terpencil tidak seberuntung itu, sehingga ragam kegiatan pengembangan profesionalisme belum bervariasi. Suryana (2008) menjelaskan bahwa strategi pengembangan tenaga pendidik dalam era otonomi daerah dewasa ini harus sesuai dengan kebijakan peningkatan mutu dan peningkatan profesionalisme guru, harus bertumpu pada misi peningkatan mutu pendidikan. Dari misi tersebut antara lain dijabarkan pada program-program yang antara lain salah satunya adalah bahwa pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru dapat dilaksanakan melalui wadah seperti KKG, KKKS, KKPS, MGMP, dan MGP pada semua jenjang dan jenis pendidikan. Dalam era otonomi daerah, pembinaan dan pengembangan lembaga pendidikan termasuk didalamnya pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan dilaksanakan oleh dinas pendidikan daerah. Pembinaan yang dilakukan oleh pihak terkait merupakan pembinaan profesional yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalisme guru. Akan tetapi lagi-lagi peran KKG/MGMP sebagai wadah dalam pengembangan profesionalisme guru tersebut dalam pelaksanaannya sementara ini belum efektif. Para guru-guru SD yang bertugas di lokasi penelitian hampir bisa dikatakan kurang memahami makna esensial dari kegiatan semacam KKG/MGMP. Hal tersebut dikarenakan selain kegiatan tersebut akhir-akhir ini jarang dilaksanakan juga selama ini hanya

berfungsi sebagai ajang kumpul para guru-guru untuk *sharing* pengalaman atau bagi-bagi honor bagi para guru yang datang saja tanpa memiliki suatu kebermanfaatannya karena belum adanya suatu upaya kongkrit yang terprogram dalam wadah kegiatan tersebut. Hal itulah yang membuat para guru enggan untuk hadir pada kesempatan berikutnya selain juga mereka berpikir bahwa biaya yang harus dikeluarkan tidak sedikit untuk bisa sampai ke lokasi yang hanya bisa dilalui melalui transportasi sungai karena belum terbukanya akses darat.

Perihal belum efektifnya peran KKG/MGMP sebagai wadah mengembangkan profesionalisme guru dijelaskan Suyanto & Djihad (2012:278) bahwa peran dan fungsi KKG/MGMP sementara ini masih belum efektif sebagaimana yang diharapkan. Kurang efektifnya KKG/MGMP disebabkan oleh beberapa faktor yang antara lain kurangnya dukungan dari para *stakeholders*, faktor internal para guru, seperti rendahnya motivasi, kurangnya pemahaman terhadap esensi KKG/MGMP sebagai forum yang sangat bermanfaat bagi guru. Lebih lanjut dijelaskan bahwa faktor lain penyebab tidak efektifnya kegiatan KKG/MGMP disebabkan oleh karena kurangnya perencanaan program kegiatan yang mengacu pada kebutuhan guru. Berkaca pada kutipan tersebut diatas, maka pemerintah daerah dan dinas pendidikan daerah sebagai unsur organisatoris utama dalam menggerakkan guru baik secara langsung maupun melalui satuan pendidikan di daerah seharusnya memfasilitasi kegiatan pengembangan profesionalisme guru termasuk kegiatan KKG/MGMP baik dari sisi administrasi, akomodasi, maupun finansial. Keberadaan guru sebagai pegawai pemerintah daerah mengandung makna bahwa kemajuan guru di suatu daerah sangat tergantung dari sejauh mana upaya pemerintah daerah berupaya meningkatkan dinamika, kreatifitas dan kerja guru, serta sejauhmana pemerintah daerah berupaya meningkatkan kesejahteraan guru sejajar dengan peningkatan profesionalismenya.

Temuan penelitian lainnya pada konteks upaya pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil yang dilakukan oleh dinas pendidikan adalah melalui uji kompetensi. Uji kompetensi bagi seluruh guru yang bertugas di kabupaten Gunung Mas dilaksanakan di ibukota kabupaten yaitu Kuala Kurun. Uji kompetensi dilaksanakan dan ditujukan sementara ini bagi para guru yang notabene sudah sertifikasi, termasuk para guru SD yang bertugas pada daerah terpencil.

Pada tahun 2012 telah dilaksanakan 2 kali dalam setahun yaitu pada bulan sekali agustus dan pada bulan oktober. Khusus bagi guru yang belum tersertifikasi pihak dinas pendidikan Gunung Mas telah melaksanakan uji kompetensi diakhir tahun 2012. Uji kompetensi dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas guru dimana dengan uji kompetensi tersebut akan ditahui kemampuan guru-guru SD yang ada diwilayah kabupaten Gunung Mas. Mulyasa (2011) menyebutkan bahwa pentingnya uji kompetensi dilaksanakan baik dari segi teoritis maupun secara praktis memiliki manfaat yang sangat penting, terutama dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan melalui peningkatan profesionalisme guru. Manfaat uji kompetensi yaitu: a) sebagai alat untuk mengembangkan standar kemampuan profesional guru, b) merupakan alat seleksi penerimaan guru, c) untuk pengelompokkan guru, d) sebagai bahan acuan dalam pengembangan kurikulum, e) merupakan alat pembinaan guru, dan f) mendorong kegiatan dan hasil belajar.

Berdasarkan temuan penelitian tersebut diatas diketahui bahwa kegiatan pengembangan melalui keberadaan KKG/MGMP pada daerah terpencil belum efektif terlaksana sehingga upaya yang saat ini dapat dikatakan berjalan adalah melalui kegiatan supervisi dari pengawas sekolah. Bentuk kegiatan supervisi yang dilaksanakan pengawas selain dilaksanakan di sekolah (formal) juga dilaksanakan secara informal yaitu pengawas melakukan supervisi kepada para guru diluar jam kerja melalui pendekatan kekeluargaan dengan mengunjungi rumah para guru dan kepala sekolah (*home visitation*). Upaya supervisi tersebut dirasakan cukup efektif terlaksana dan unik yaitu dengan cara memberikan motivasi dan semangat para guru untuk berupaya mengembangkan dirinya dengan berbagai kendala dan keterbatasan yang dihadapi pada daerah terpencil. Selain itu upaya pendekatan supervisi kekeluargaan dengan cara mengunjungi rumah para guru (*home visitation*) juga membahas masalah personal dari para guru yang ada hubungannya dengan profesi mereka di sekolah. Arifin (2010:19) menyatakan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan dalam pengembangan kualitas SDM guru (pendidik) dan tenaga kependidikan di setiap satuan pendidikan di era otonomi daerah, antara lain: pendekatan kepemimpinan mandiri, pendekatan spiritual, pendekatan kemitraan, pendekatan kelompok, pendekatan keadilan, pendekatan kekeluargaan, pendekatan keserasian, dan pendekatan ilmiah.

Khusus untuk pendekatan kekeluargaan yaitu pelaksanaan supervisi harus mampu menciptakan iklim kerja yang penuh gotong royong, empati sosial, saling melindungi dalam kebaikan dan rasa memiliki terhadap keutuhan kelompok. Pelaksanaan kedelapan pendekatan tersebut harus integral (sistemik) karena antara pendekatan satu dengan yang lainnya saling berhubungan. Hutasoit (2012) menjelaskan bahwa dalam praktik yang diterapkan pada satu sekolah di Lubuk Pakam, hubungan kolegialitas yang dibangun antara pengawas, kepala sekolah dan para guru akan efektif membuat suasana belajar dan suasana bekerja yang kondusif. Dengan pendekatan kekeluargaan berbagai kebijakan sekolah dapat terkomunikasikan dengan baik. Seluruh warga sekolah konsisten untuk menerapkannya. Lebih lanjut Rifai (1982:66-69) menjelaskan bahwa supervisi merupakan suatu usaha pembinaan kemampuan guru agar dapat berkembang dalam jabatannya, cenderung demokratis. Oleh karena itu, apabila dimulainya proses supervisi dengan melalui persetujuan dan kerjasama yang akan disupervisi sebelumnya, tanpa diawali dengan kegiatan pemeriksaan terlebih dahulu, maka proses supervisi ini tidak didasarkan atas inspeksi. Sesuai dengan prinsip supervisi yang lebih banyak memerlukan partisipasi dan kerjasama dengan para guru, maka *supervisor* dan guru bersama-sama mencari dan menemukan permasalahan, dan bersama-sama pula mencari cara yang efektif untuk mengatasinya melalui musyawarah mufakat untuk menemukan kesamaan. Pendekatan *supervisor* semacam ini tidaklah cukup untuk menilai seorang guru dengan segala masalahnya, tetapi diperlukan komunikasi edukatif yang langsung berhubungan dengan para guru, misalnya melalui pertemuan/percakapan pribadi, rapat guru atau kunjungan rumah dan sebagainya. Karena dalam proses supervisi dengan pertemuan/percakapan pribadi/kunjungan rumah (*home visitation*) antara *supervisor* dengan guru dapat terjadi interaksi edukatif dan saling pengaruh mempengaruhi, ada sifat keterbukaan dan kekeluargaan yang mereka miliki dan mewarnai pertemuan itu, sehingga lebih memudahkan ditemukannya jalan keluar bagi pemecahan setiap masalah yang dialami guru.

Temuan penelitian selanjutnya adalah upaya pengembangan profesionalisme guru SD yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan cara memberikan motivasi untuk disiplin waktu dalam mengajar dan menanamkan pengertian tentang

pentingnya membaca buku-buku pendidikan. Hal tersebut dilaksanakan oleh kepala sekolah menyadari bahwa upaya tersebutlah yang dapat dilakukan di daerah terpencil dengan minimnya kegiatan pengembangan yang dilakukan oleh pihak dinas pendidikan dan UPTD. Salah satu contoh nyata yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah bahwa mereka berusaha untuk memenuhi koleksi buku bacaan tentang pendidikan yang mereka beli sewaktu mereka pergi ke ibukota provinsi di palangka Raya. Hal lain yang dilakukan oleh kepala sekolah dan guru-guru adalah saat para guru pergi untuk mengakses internet di kota kecamatan atau kabupaten yaitu mereka diharapkan dapat membawa pulang buku-buku *download* atau materi apapun yang akan dapat dimanfaatkan oleh para guru dan siswa nantinya di sekolah. Membaca merupakan salah satu aktivitas belajar yang efektif untuk mendapatkan ilmu dan pengetahuan. Dengan membaca guru dapat memperoleh pengetahuan dengan cepat dan mudah karena tinggal memilih buku yang akan dibaca, membukanya dan mulai membaca kata-perkata. Oleh karena itulah membaca semestinya menjadi aktivitas pokok para guru. Semiawan (2008: 27) mengungkapkan bahwa membaca dapat memperkaya pengalaman, mengembangkan daya nalar, mengembangkan kreativitas, memahami diri sendiri dan orang lain, serta dapat mengembangkan kepribadian. Guru harus didorong untuk gemar membaca agar mereka senantiasa memperbaharui wawasan dan pengetahuannya. Dengan membaca akan mampu mengembangkan daya kritis dan kreatif para guru. Daya kritis dan kreatifitas merupakan aspek yang penting untuk melahirkan pembelajaran yang berkualitas baru dan bermakna. Disisi lain dengan tambahan pengetahuan baru, guru akan senantiasa memperbarui mutu dan kualitas pembelajaran.

Pada aspek upaya pengembangan profesionalisme yang dilakukan guru secara mandiri atau inisiatif dari para guru itu sendiri, berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa upaya tersebut dilaksanakan melalui studi peningkatan kualifikasi pendidikan kejenjang sarjana (S1) dan juga melalui pemanfaatan media internet sebagai upaya pengembangan diri dan tuntutan profesi. Sumberdaya manusia yang berkualitas (mentalitas pengetahuan dan keterampilannya bagus) akan mampu mengelola sumberdaya internal-eksternal sekolah yang ada, meskipun sumberdaya tersebut terbatas. Demikian pula sebaliknya, sumberdaya manusia yang rendah kualitasnya tidak akan mampu mengelola

sumberdaya internal-eksternal sekolah meskipun sumberdaya tersebut melimpah. Tugas profesi guru yang begitu mulia menuntut para guru harus terus menerus meningkatkan profesionalisme kerjanya. Arifin (2011:11) menyebutkan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh guru agar dapat melaksanakan tugas profesinya dengan profesional adalah upaya peningkatan kualifikasi pendidikan (akademik) dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Upaya pengembangan profesionalisme guru SD yang saat ini sedang marak dilaksanakan para guru SD yang bertugas di kabupaten Gunung Mas, salah satunya adalah melalui studi peningkatan kualifikasi pendidikan kejenjang sarjana/S1. Program ini diikuti oleh para guru yang belum memiliki kualifikasi S1 termasuk juga para guru yang bertugas pada daerah terpencil di kecamatan Miri Manasa maupun kecamatan Kahayan Hulu Utara yang menjadi lokasi penelitian. Para guru sesuai dengan minatnya mengikuti program jenjang sarjana tersebut baik itu melalui program percepatan kerjasama dengan Universitas Palangka Raya ataupun melalui UPBJJ (UT) Palangka Raya. Pihak dinas pendidikan seperti yang disampaikan oleh kepala bidang pendidikan dasar Disdik kabupaten Gunung Mas, bahwa upaya peningkatan kualifikasi pendidikan guru SD kejenjang sarjana tersebut diharapkan akan terpenuhi pada akhir 2013 nanti, sehingga pada akhir 2013 nanti para guru SD rata-rata sudah berkualifikasi sarjana/S1. Harapan tersebut tentunya akan membawa perubahan khususnya bagi para guru agar dapat bekerja lebih profesional lagi dan tentunya akan berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan di wilayah Gunung Mas pada umumnya. Pidarta (1992) menjelaskan bahwa dengan belajar lebih lanjut guru-guru akan memperoleh ilmu pengetahuan lebih dalam. Mendapatkan keterampilan yang lebih baik, dan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap materi atau bidang studi yang dipelajarinya. Dengan begitu para guru akan memiliki kemampuan profesional yang memadai dan diharapkan mereka dapat menghayati jabatan guru yang menuntut harus belajar secara terus menerus dari waktu ke waktu. Senada dengan Pidarta, Oliva (1984) menyarankan bahwa untuk meningkatkan kemampuan profesionalisme secara memadai, salah satu alternatif kegiatan yang dapat dilakukan guru adalah mengikuti pendidikan (kuliah di lembaga pendidikan tinggi).

Dalam era informasi dan teknologi dewasa ini peran dan tugas guru harus dapat mengikuti perkembangan dan kemajuan dalam dunia pendidikan, sehingga upaya konkrit untuk menyesuaikan dengan perubahan jaman harus selalu diikuti dan dikejar oleh para guru. Untuk dapat melaksanakan tugas keprofesionalan, guru berkewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan Iptek dan seni (Arifin, 2011). Berdasarkan hasil penelitian diketahui pula bahwa upaya pengembangan profesionalisme yang dilakukan oleh para guru SD pada daerah terpencil yang menjadi lokasi penelitian selain melalui studi peningkatan kualifikasi pendidikan, adalah melalui upaya inisiatif kesadaran individu guru untuk mengembangkan profesionalismenya dengan cara menggali informasi terbaru seputar dunia pendidikan, men-*download* buku-buku atau materi pelajaran dengan memanfaatkan teknologi internet. Walaupun akses internet belum menjangkau sampai wilayah mereka, inisiatif para guru baik secara individu maupun kolektif bersama rekan sejawat bahkan kepala sekolah adalah dengan bersama-sama pergi ke kota kecamatan ataupun ke ibukota kabupaten untuk mengakses internet memanfaatkan jasa warung internet (warnet) yang ada dikota pada hari libur sekolah. Materi pelajaran maupun informasi seputar dunia pendidikan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan dapat mereka peroleh melalui pemanfaatan jasa komunikasi internet di kota. Upaya tersebut mereka laksanakan dalam mengembangkan profesi mereka karena mereka yakini tidak akan mungkin untuk terus berdiam diri dengan hanya mengharapkan terobosan dari pemerintah dan keterbatasan serta kendala yang mereka hadapi dan rasakan selama bertugas pada sekolah dasar di daerah terpencil. Arifin (2011:12) menjelaskan bahwa dalam rangka memaksimalkan pengembangan SDM pendidikan pada era otonomi daerah dan pendidikan dewasa ini perlu adanya model perubahan yang salah satunya adalah model pengelolaan informasi yaitu para pendidik dan tenaga kependidikan harus mau dan mampu untuk memanfaatkan kemajuan teknologi komunikasi sebagai media pengembangan profesionalisme sumber daya manusia ke depan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 16 Tahun 2007 tentang kualifikasi akademik dan kompetensi guru disebutkan bahwa kompetensi profesional guru

pada aspek kelima adalah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri. Berdasarkan Permendiknas RI Nomor 16 tahun 2007 tersebut mengisyaratkan bahwa dalam upaya mengembangkan diri melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi adalah bahwa guru harus dapat: 1) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi, dan 2) memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri sebagai guru profesional. Selain itu perihal pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dijelaskan Suyanto & Djihad (20012:38) akan membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas yang dapat dilakukan oleh guru dengan membina jejaring kerja. Guru harus berusaha mengetahui apa yang dilakukan oleh sejawatnya yang sukses, sehingga guru bisa belajar untuk mencapai sukses yang sama atau bahkan bisa lebih baik lagi. Melalui jejaring kerja inilah guru memperoleh akses terhadap inovasi-inovasi dibidang profesinya. Jaringan kerja guru bisa dibina melalui jaringan kerja yang lebih luas dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, misalnya melalui korespondensi dan mungkin melalui internet untuk skala yang lebih luas seperti *facebook*, *twitter* dll. Apabila korespondensi atau penggunaan internet ini dapat dilakukan secara intensif akan dapat diperoleh kiat-kiat menjalankan profesi dari sejawat guru diseluruh dunia.

Sumber Daya dalam Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Pada aspek sumber daya manusia (SDM) tenaga pengembang/pemandu kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa SDM tenaga pemandu/pengembang kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil berasal dari para dosen Universitas Palangka Raya, LPMP, maupun dari pihak dinas pendidikan kabupaten Gunung Mas dan provinsi Kalimantan Tengah. Para SDM pengembang tersebut bertugas untuk memberikan bantuan baik tenaga maupun pikiran dalam upaya mengembangkan profesionalisme guru SD sesuai dengan kegiatan yang dilaksanakan. Salah satu contoh kegiatan yang melibatkan para tenaga pengembang tersebut adalah KKG/MGMP dan supervisi pengawas. Kehadiran tenaga pengembang tersebut diharapkan akan membuat macam-macam

kegiatan pengembang profesionalisme guru SD tersebut menjadi semakin bergairah. Akan tetapi pada implementasinya diketahui bahwa frekuensi keaktifan para tenaga tersebut berada dilapangan dan jumlah tenaga pengembang/pemandu yang dirasakan masih kurang karena masih belum sampai efektif menjangkau sampai pada daerah terpencil sehingga menyebabkan belum efektifnya keterlaksanaan kegiatan tersebut. Alasan utama adalah kondisi geografis yang begitu berat untuk dilalui dari dan menuju wilayah tersebut serta terbatasnya akses komunikasi menjadi alasan utama para SDM pemandu/pengembangan kegiatan pengembangan profesionalisme guru baik itu dari dinas pendidikan kabupaten dan provinsi maupun tenaga profesional dari LPMP dan UNPAR menjadi enggan untuk bertahan lama di lapangan dalam memandu pelaksanaan kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD di daerah terpencil. Dilain pihak jikalau kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD dilaksanakan oleh tenaga pengembang yang dimiliki oleh daerah terpencil sangat sulit diwujudkan karena keterbatasan SDM baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Hasbullah (2006) menjelaskan bahwa sejak dilaksanakannya otonomi daerah, pengelolaan sumber daya manusia di daerah baik itu di provinsi, kabupaten dan kota memang cukup memprihatikan. Pimpinan di daerah yang kekuasaannya sangat besar kadang-kadang menempatkan "*orang-orangnya*" kurang proporsional dan terkesan jarang memerhatikan aspek profesionalisme. Lebih lanjut dijelaskan bahwa bagaimanapun sumber daya manusia yang kurang "profesional" akan menghambat jalannya pelaksanaan sistem pendidikan. Senada dengan penjelasan tersebut Suryadi & Tilaar (1994) menjelaskan bahwa dari analisis terhadap mutu pendidikan diketahui beberapa persoalan yang salah satunya adalah bahwa kesenjangan mutu pendidikan terjadi karena sumber-sumber pendidikan tidak/belum merata, kekuatan sumber daya manusia (tenaga kependidikan) yang bervariasi, sistem pendidikan yang terlalu *regulated*, serta pelaksanaan pendidikan yang ditandai dengan rentang kontrol dan kendali yang belum efektif. Ketidakmerataan ini bukan disebabkan oleh kebijakan pemerintah, tetapi lebih ditentukan oleh kerumitan wilayah dan keanekaragaman masyarakat. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa alasan geografis yang sukar dijangkau serta minimnya sarana dan prasarana serta komitmen dari berbagai pihak yang

terlibat yang membuat jalannya kegiatan pengembangan profesionalisme guru tersebut belum efektif berjalan seperti yang diharapkan.

Pada aspek sumber daya anggaran/pendanaan dalam kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa anggaran yang tersedia dalam upaya pengembangan profesionalisme guru SD di wilayah kabupaten Gunung Mas masih belum dialokasikan secara khusus terutama bagi para guru SD yang bertugas di daerah terpencil. Anggaran yang tersedia sementara ini masih diperuntukkan untuk kegiatan pengembangan yang dilaksanakan di ibukota kabupaten saja. Anggaran untuk kegiatan pengembangan profesionalisme guru semacam pelatihan, seminar dan lain-lain memang diperuntukkan untuk dilaksanakan di kota saja, sehingga jikalau penyelenggaraan kegiatan tersebut dilaksanakan di kota maka akan agak susah bagi para guru yang bertugas di daerah terpencil untuk bisa berpartisipasi dalam kegiatan tersebut terutama dikarenakan biaya yang tidak sedikit yang harus dikeluarkan untuk datang ke kota. Terbatasnya anggaran yang dimiliki dinas pendidikan kabupaten maupun UPTD kecamatan menjadi sebuah kendala yang menyebabkan ragam kegiatan pengembangan profesionalisme guru belum dapat dilaksanakan sampai ke daerah terpencil. Ketidakterbatasan pihak dinas kabupaten maupun UPTD kecamatan dikarenakan minimnya anggaran yang dimiliki untuk melakukan suatu upaya terobosan dalam pengembangan profesionalisme bagi para guru yang bertugas di daerah terpencil seperti membuat ide/gagasan yang akan direncanakan belum dapat terealisasi. Castetter (1996) menjelaskan bahwa dukungan sumber daya merupakan hal penting untuk menjaga kelangsungan organisasi. Dukungan sumber daya meliputi aspek sumber daya manusia, sumber daya fisik (sarana dan prasarana), dan sumber daya pendanaan atau pembiayaan. Hoghword dan Gunn (1984:86) menyatakan bahwa perpaduan sumber daya untuk mendukung penyelenggaraan sebuah program kegiatan harus disediakan secara serentak. Lebih lanjut Brinkerhoff dan Crosby (2002) juga mengungkapkan bahwa untuk penyelenggaraan suatu program perlu disediakan sumber daya yang meliputi sumber daya manusia, material, teknis dan dana. Agar keseluruhan suatu program kegiatan dapat berjalan dengan baik maka perlu adanya dukungan pendanaan yang ideal, tanpa didukung oleh faktor pendanaan yang ideal

maka pelaksanaan kebijakan dan penyelenggaraan suatu program akan sia-sia (Wahab 2004:88).

Kendala yang Dihadapi dalam Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Pada aspek kendala yang pertama yaitu berkaitan dengan kondisi geografis dari dan menuju wilayah terpencil sukar untuk ditempuh serta minimnya akses komunikasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa kenyataan kondisi geografis yang sukar ditempuh baik dari dan menuju wilayah tersebut praktis membuat berbagai macam kegiatan pengembangan belum dapat dilaksanakan dengan baik di wilayah tersebut. Berbagai macam kegiatan “ideal” dalam upaya pengembangan guru seperti seminar, pelatihan, lokakarya dan lain-lain sampai saat ini masih merupakan impian yang belum dapat terealisasi di wilayah tersebut. Alasan utama adalah bahwa untuk mencapai wilayah tersebut akan memakan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit. Transportasi yang dilalui dari dan menuju ke wilayah ini hanya bisa dilalui dengan kelotok (sampan bomotor) dengan menyusuri sungai yang beriam (deras berbatu) sehingga resiko keselamatan menjadi hal yang perlu dipertimbangkan. Hal tersebut yang mendasari bahwa tenaga profesional yang bertujuan untuk mengembangkan profesionalisme para guru yang bertugas disana menjadi “enggan” untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan berkelanjutan. Dengan mendasarkan pada kenyataan tersebut, mau tidak mau maka tenaga lokal dari wilayah tersebut yang selama ini menjadi tulang punggung dalam upaya pengembangan profesionalisme guru melalui kegiatan supervisi maupun KKG yang pada kenyataannya juga belum dapat efektif terlaksana seperti yang diharapkan. Hal lain yang menjadi kendala adalah faktor terbatasnya akses komunikasi selular maupun telepon yang tentu saja membuat daerah terpencil semakin terisolasi dari kemajuan teknologi dan kemajuan pendidikan. Upaya dinas pendidikan daerah untuk memberikan dan menyampaikan informasi melalui media komunikasi tidak dapat efektif, oleh karena itu satu-satunya upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menitipkan undangan kegiatan ataupun surat menyurat kepada penduduk atau guru yang kebetulan sedang berada di kota dan tentu saja ini tidak bisa *up to date*. Beeby (1981) mengemukakan bahwa salah satu faktor pengembangan profesionalisme guru kurang efektif adalah kurang lancarnya komunikasi dan

transportasi akibat kondisi geografis; faktor lainnya adalah kurang memadainya kemampuan *supervisor*, sistem birokrasi terbaginya loyalitas supervisi sebagai dampak dualisme pengelolaan (di sekolah dasar), dan juga sikap guru serta *supervisor* terhadap pembaharuan pendidikan. Masalah lainnya yang dirasakan oleh para guru yang bertugas di daerah terpencil adalah kesulitan komunikasi yang mengakibatkan kontak guru dengan “dunia luar” sangat terbatas. Guru mengajar menurut apa yang mereka dapat lakukan. Penyelesaian target kurikulum tidak begitu mereka persoalkan, karena yang penting adalah bagaimana mereka bisa melayani semua anak dalam pengetahuan yang esensial. akibat lain dari keterpencilan adalah pembaharuan pendidikan sulit mencapai mereka, misalnya seorang guru baru menerima petunjuk tentang adanya pembaharuan pada saat pembaharuan lain (yang lebih baru) diperkenalkan dilokasi tak terpencil. Dalam informasi mereka ketinggalan sekian langkah dari guru-guru yang bertugas di daerah tak terpencil. (Supriadi, 1990)

Pada aspek kendala yang kedua yaitu minimnya sarana dan prasarana yang mendukung terlaksananya kegiatan pengembangan profesionalisme guru pada daerah terpencil. Tidak dapat dipungkiri minimnya sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah pada daerah terpencil membuat para guru seakan tidak berdaya untuk mengembangkan kreativitasnya dalam mengajar. Proses belajar mengajar dilaksanakan melalui metode klasik dengan memanfaatkan buku teks pelajaran yang selain jumlahnya terbatas juga belum didukung dengan media dan bahan ajar yang terkait dengan pokok bahasan. Jikalau sarana dan prasarana sekolah saja belum tersedia dengan “ideal” akan sama halnya pula dengan sarana dan prasarana yang akan dipergunakan dalam kegiatan pengembangan profesionalisme guru semacam KKG dan supervisi, praktis kegiatan tersebut belum dapat dilaksanakan dengan efektif karena keterkendalaan tersebut. Temuan Fuller (1987) merekomendasikan untuk daerah terpencil dengan segala keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki perlu adanya pemanfaatan komunikasi radio dalam pembelajaran bagi guru maupun siswa. Dari tiga studi yang di *review* oleh Fuller, diketahui bahwa penggunaan pembelajaran melalui radio memberikan efek positif terhadap dalam perluasan kesempatan pembelajaran bagi daerah-daerah terpencil.

Pada aspek kendala yang ketiga yaitu terbatasnya anggaran/pendanaan yang

dialokasikan untuk kegiatan pengembangan profesionalisme guru pada daerah terpencil. Berdasarkan hasil temuan penelitian diketahui bahwa belum ada suatu anggaran khusus yang dialokasikan dalam upaya mengembangkan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil. Anggaran/pendanaan yang diperuntukan dalam kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD termasuk guru SD yang bertugas di daerah terpencil memang pernah teralokasikan saat program BERMUTU dilaksanakan di kabupaten Gunung Mas. Akan tetapi setelah program tersebut tidak lagi dilaksanakan sejak tahun 2010 hingga sekarang, praktis juga pengalokasian anggaran khusus untuk para guru yang bertugas pada daerah terpencil juga belum dapat terwujud. Pengalokasian anggaran yang khusus diperuntukkan untuk sebuah program kegiatan khususnya dalam mewujudkan keterlaksanaan program kegiatan pengembangan profesionalisme guru tentunya menjadi hal yang mutlak adanya agar efektivitas program dapat tercapai seperti yang diharapkan. Rohman (2010:271) menjelaskan bahwa Indonesia masih bersifat stagnan bahkan terkesan mengalami kemunduran dalam mengalokasikan anggaran nasionalnya untuk pendidikan. Dalam era otonomi daerah pemerintah masih belum adil dalam mendistribusikan dan mengalokasikan anggaran pendidikan. Sehingga masih mengindikasikan bahwa dikalangan pengambil kebijakan (*policy maker*) masih ragu-ragu atau masih belum memandang penting pendidikan dalam konteks pembangunan nasional. Wahono (2001) menyebutkan bahwa pemerintah masih belum adil dalam mendistribusikan anggaran pendidikan. Ketidakadilan distribusi pendanaan pendidikan tersebut meliputi antara sekolah negeri dengan swasta, antara sekolah perkotaan dengan pedesaan/terpencil, dan antara sekolah umum dengan keagamaan.

Pada aspek kendala yang keempat yaitu terbatasnya kemampuan tenaga pengembang kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil baik dari segi kuantitas maupun frekuensi keaktifan dilapangan. Wilayah yang luas dengan kondisi geografis yang masih dapat dikatakan terisolir karena akses dari dan menuju wilayah tersebut belum terbuka melalui transportasi darat nampaknya merupakan alasan utama yang menyebabkan para tenaga SDM pengembang belum dapat mencurahkan segenap kemampuannya untuk melaksanakan pembinaan terhadap para guru yang bertugas di daerah

terpencil. Fakta tersebut juga diungkapkan Wahab dalam Rohman (2010) bahwa keterbatasan staf dan penyediaan dana dapat berakibat pada keseriusan dalam mengawal kegiatan pengembangan profesionalisme guru. Keterbatasan ragam *assessor* yang mau dan mampu dalam melaksanakan kegiatan pengembangan profesionalisme guru menyebabkan guru tidak dapat terlaksana dengan baik. Bagaimanapun sumber daya manusia (SDM) yang kurang profesional akan menghambat pelaksanaan sebuah sistem pendidikan. (Hasbullah, 2006)

Pada aspek kendala yang kelima berdasarkan hasil temuan penelitian adalah demotivasi kerja para guru, dimana selain disebabkan oleh belum efektifnya kegiatan pengembangan profesionalisme juga disebabkan oleh sistem penggajian yang dirasakan belum efektif bagi para guru yang bertugas di daerah terpencil. Sistem penggajian yang pengambilannya berada di wilayah kecamatan Tewah (bagi guru yang bertugas di kecamatan Miri Manasa) disadari membuat para guru seringkali tidak berada di sekolah melaksanakan proses belajar mengajar. Ketika mendekati hari gaji para guru sudah berangkat menuju kecamatan tewah yang jaraknya lumayan jauh dan harus ditempuh dengan menggunakan kelotok selama beberapa jam perjalanan. Selain biaya transportasi yang harus dikeluarkan guru juga tidak sedikit, praktis ketika para guru tersebut mengambil gaji maka terhenti pula kegiatan belajar mengajar disekolah. Arifin (2011:30) menjelaskan bahwa realitas empirik yang tersaji saat ini bahwa kondisi guru di Indonesia secara makro masih belum terberdayakan secara maksimal, dan diantara faktor kunci penyebabnya adalah kondisi mentalitas, motivasi dan dorongan internal guru untuk terus belajar, berinovasi dalam pembelajaran dan terus mengikuti perkembangan iptek terkini masih rendah. Hal-hal tersebut tidak perlu terjadi jikalau kebutuhan dasar semisal gaji dan tunjangan bagi para guru terpenuhi dengan baik (Hamalik, 2002; Tilaar, 2009; Wahab, 2007).

Peranan Stakeholders dalam Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Pada aspek peranan *stakeholders* yang pertama yaitu memfasilitasi perijinan bagi guru SD untuk melanjutkan studi peningkatan kualifikasi kejenjang sarjana/S1. Dalam upaya mewujudkan guru SD berkualifikasi sarjana/S1 di wilayah kabupaten Gunung Mas, pemerintah daerah dalam

hal ini dinas pendidikan kabupaten Gunung Mas terus melakukan *push* kepada para guru untuk melanjutkan studi peningkatan kualifikasi yang ditargetkan pada akhir 2013 nanti seluruh guru SD akan sudah berkualifikasi sarjana/S1. Pihak dinas pendidikan kabupaten dalam hal ini telah melakukan upaya memberikan fasilitas perijinan bagi para guru sesuai dengan giliran dan kuotanya untuk melanjutkan studi baik melalui program percepatan kerjasama dengan universitas Palangka Raya maupun UPBJJ Palangka Raya (UT). Tidak hanya sampai kepada perijinan saja, pemerintah daerah melalui dinas pendidikan kabupaten maupun provinsi juga mengupayakan memberikan bantuan materiil/dana bantuan studi berdasarkan kuota pertahun bagi guru yang melanjutkan studi peningkatan kualifikasi pendidikan tinggi tersebut. Persyaratan bantuan penyelesaian studi tersebut dilakukan dengan mengajukan proposal penelitian yang sudah diseminarkan dihadapan penguji dengan beberapa persyaratan lainnya, khusus untuk peningkatan kualifikasi guru kejenjang S1 dalam penyelesaian skripsi diketahui bahwa tersedia dana bantuan sebesar Rp. 10 juta dan bagi S2 sebesar Rp. 20 juta. Akhdinirwanto & Sayogyani (2009) menjelaskan bahwa jika guru dikatakan profesional maka guru tersebut harus mampu memberikan jasa pelayanan berdasarkan pada ilmu pengetahuan yang dipahami guru tersebut secara sistematis yang dipersiapkan dalam waktu yang relatif lama di perguruan tinggi (untuk ukuran sekarang Strata 1/S1, bahkan sudah mulai dirintis di beberapa daerah guru harus Strata 2/S2 yang bergerak dalam segala bidang. Kondisi pendidikan kian hari kian tinggi itu mengisyaratkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seorang guru diharapkan akan semakin tinggi pula derajat keprofesionalannya.

Pada aspek peranan *stakeholders* yang kedua yaitu menekankan kepada kepala sekolah dan guru yang memiliki kemampuan lebih untuk *sharing* kemampuan dengan sejawat. Perihal tersebut dilakukan oleh dinas pendidikan pada setiap kali kesempatan bertemu dengan para kepala sekolah, pengawas maupun guru-guru baik dalam forum kegiatan guru, kepala sekolah maupun pengawas yang dilaksanakan di kabupaten atau bahkan secara personal kepada mereka. Suyanto & Djihad (2012) menjelaskan bahwa upaya peningkatan profesionalisme guru pada akhirnya terpulang dan ditentukan oleh para guru sendiri yang dapat ditempuh melalui: (1) memahami

tuntutan standar profesi yang ada, (2) mencapai kualifikasi dan kompetensi yang diharapkan, (3) membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas termasuk lewat organisasi profesi, (4) mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen, dan (5) mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreativitas dalam pemantauan teknologi dan informasi mutakhir agar senantiasa tak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran. Khusus dalam hal membangun kesejawatan yang baik dan luas dapat dilakukan guru dengan membina jejaring kerja. Guru harus berusaha mengetahui apa yang telah dilakukan oleh sejawatnya yang sukses, sehingga guru dapat belajar untuk mencapai sukses yang sama atau bahkan bisa lebih. Untuk itu perlu adanya dukungan dari semua pihak baik itu dari dinas pendidikan, kepala sekolah maupun sejawat para guru sendiri untuk menularkan dan *sharing* kemampuannya kepada para guru yang masih kurang kemampuannya.

Pada aspek peranan *stakeholders* yang ketiga yaitu mewajibkan pembuatan laporan bagi setiap guru setelah selesai mengikuti berbagai macam kegiatan pengembangan profesionalisme yang diikuti oleh guru. Bentuk laporan disesuaikan dengan berbagai macam kegiatan yang pernah diikuti guru. Selama ini berdasarkan hasil temuan peneliti bentuk laporan yang diwajibkan oleh dinas pendidikan kabupaten Gunung Mas bagi para guru adalah pembuatan laporan baik dalam bentuk penelitian tindakan kelas (PTK) ataupun laporan pertanggung jawaban hasil dari kegiatan yang telah diikuti oleh para guru. Dasar kebijakan pembuatan laporan ilmiah memang belum tertulis akan tetapi selalu disampaikan oleh bagian pendidikan dasar dinas pendidikan kabupaten Gunung Mas bahwa para guru harus melatih keterampilan menulis maupun penelitian yang gunanya nanti agar para guru terbiasa melakukan penelitian kecil yang berhubungan dengan tugas profesinya yang mana nanti akan bermanfaat bagi guru itu sendiri dalam hal pengajuan kenaikan pangkat yang sekarang ini mempersyaratkan karya tulis ilmiah guru. Arifin (2010) menjelaskan bahwa dalam kegiatan pengembangan profesionalisme guru dalam konteks pengamalan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan untuk peningkatan mutu bagi proses belajar mengajar dan profesionalisme tenaga kependidikan maupun dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi pendidikan dan kebudayaan, paling tidak ada empat

kegiatan pengembangan profesionalisme guru, salah satunya yaitu kegiatan Karya Tulis Ilmiah (KTI).

Pada aspek peranan *stakeholders* yang keempat yaitu pendekatan budaya “pupu” dari tokoh masyarakat dalam menjaga dan mengawal profesionalisme guru SD. Pendekatan budaya dilakukan oleh tokoh masyarakat dan masyarakat setempat dengan menerapkan budaya ‘pupu’. Budaya ‘pupu’ ini dilaksanakan masyarakat bagi para guru baru yang bertujuan untuk memperkenalkan kepada para masyarakat akan adanya guru baru. Secara tidak langsung dengan adanya penerapan budaya tersebut membuat para guru mau tidak mau akan merasa bahwa tanggung jawab yang akan mereka laksanakan sebagai pendidik para anak-anak dari masyarakat selalu diawasi dan didukung oleh masyarakat, yang tentu saja hal ini akan membuat para guru terus berusaha meningkatkan dan mengembangkan kinerja profesionalnya dalam melaksanakan tugas dalam mencerdaskan para anak masyarakat yang mereka didik disekolah. Harris dan Collay (1992) menyatakan bahwa filosofi penting bahwa sekolah dan suatu wilayah harus beroperasi sebagai budaya profesional dimana setiap anggota berkomitmen pada kebaikan personal dan profesional masing-masing, dan tujuan mensosialisasikan para guru yang bertugas disuatu daerah adalah bagian dari operasi budaya dan pelibatan staf selain kepala sekolah, adalah ciri utama dari aspek kolaboratif dukungan budaya dalam pengembangan profesionalisme guru. Hadiyanto (2004:36) juga menjelaskan bahwa peranan yang dilakukan dalam perbaikan kualitas dan nasib guru dapat dilakukan melalui jalur budaya, dan perjuangan harus lebih banyak dilakukan oleh guru sendiri sebagai suatu *corp*. Kebudayaan sebenarnya bukan hanya berurusan dengan hasil-hasil peninggalan karya generasi terdahulu, seperti patung, keramik, gedung atau situs bersejarah, akan tetapi juga nilai-nilai dan norma-norma atau kadang aturan yang tidak tertulis yang diyakini manfaatnya oleh masyarakat. Termasuk dalam hal ini adalah sopan santun dan menghargai kepada guru.

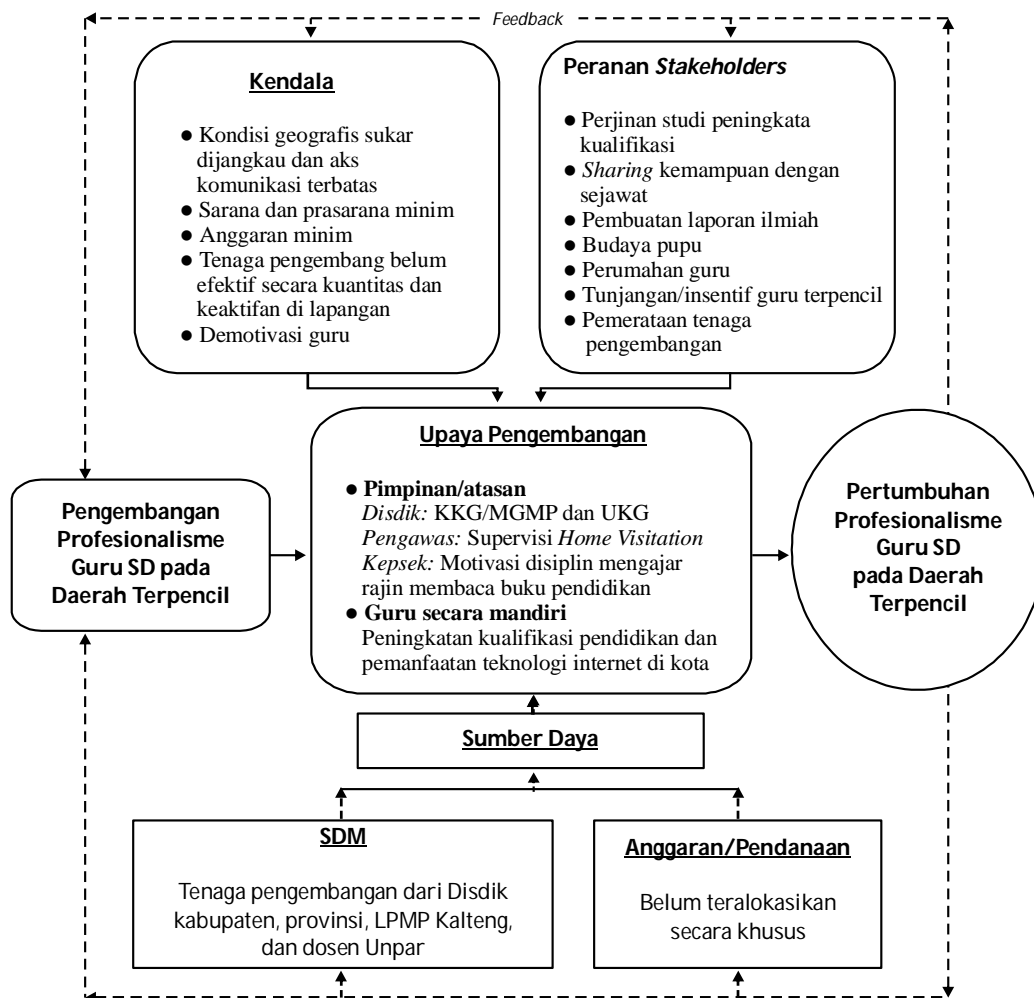
Pada aspek peranan *stakeholders* yang kelima yaitu pemenuhan kebutuhan perumahan/tempat tinggal bagi guru SD di daerah terpencil. Delors, et al (1996) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan diantaranya adalah bergantung pada status sosial, termasuk didalamnya kondisi ekonomi guru, tempat tinggal guru, pengetahuan dan keterampilan, karakteristik

personal, masa depan profesi dan motivasi guru. Heslop (1996) juga menyarankan bahwa adakalanya kualitas perumahan guru pada daerah terpencil menjadi suatu masalah. Masalah akomodasi bisa mulai dari tempat tinggal terlalu sempit, seperti para guru tinggal di 'dongers' (bangunan kecil yang bisa dipindahkan), sampai stress yang bisa muncul karena hidup secara konstan yang sangat dekat dengan kolega/sejawat lainnya.

Pada aspek peranan *stakeholders* yang keenam yaitu pemberian tunjangan daerah terpencil maupun insentif bagi para guru yang bertugas di daerah terpencil. Surya (2001:17) menjelaskan bahwa profesionalisme dan profesionalitas guru erat kaitannya dengan kesejahteraan. Lebih lanjut dikatakan bahwa problem bangsa ini adalah belum menganggap guru itu merupakan unsur terpenting dalam pendidikan. Ironisnya lagi, bangsa ini pun belum menganggap pendidikan sebagai kebutuhan, namun baru

dianggap sebagai kewajiban, sehingga pada akhirnya berimbas pada belum optimalnya peningkatan profesionalisme guru. Kalau pendidikan sudah dijadikan sebagai kebutuhan, maka apapun akan dilaksanakan, termasuk kesejahteraan guru agar bisa meningkatkan profesionalismenya

Pada aspek peranan *stakeholders* yang ketujuh yaitu pemenuhan dan pemerataan tenaga pengembang/pemandu kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD terutama di daerah terpencil. Suyanto & Djihad (2012:281) menjelaskan bahwa dalam upaya pengembangan profesionalisme guru perlu memanfaatkan segenap sumber daya untuk keberlangsungan kegiatan tersebut. Kegiatan pengembangan profesionalisme baik itu melalui KKG/MGMP, seminar, pelatihan dan lain-lain akan dapat berlangsung dengan baik apabila mendapat dukungan baik internal maupun eksternal. Dukungan internal yaitu dukungan dari para guru itu sendiri perlu memiliki motivasi yang tinggi, kreatif, dinamis,



Gambar 1 Diagram Alur Pengembangan Profesionalisme Guru SD Daerah Terpencil Daratan Pedalaman Kabupaten Gunung Mas Provinsi Kalimantan Tengah

dan inovatif. Sedangkan dukungan eksternal adalah dukungan sumber daya berupa sarana prasarana, tenaga pengembangan/pemandu kegiatan, narasumber dan juga dana. Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam mendukung kegiatan pengembangan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan mengoptimalkan peran dari *functional power*, adalah para ahli/pakar pendidikan pada tingkat pusat, provinsi, kabupaten, baik sebagai akademisi maupun sebagai praktisi dibidang pendidikan. Ingvarson (1990:169) juga menjelaskan bahwa personalia pendukung eksternal memiliki pengaruh signifikan terhadap keberterimaan ide baru dan penggunaan informasi. Maka dari itu penting melibatkan agen eksternal pada berbagai tahap dan kegiatan pengembangan profesionalisme guru. Kontribusi guru-guru yang bekerja bersama memecahkan masalah dan mengatasi masalah spesifik sekolah dan profesi mereka dapat dilakukan melalui agen eksternal yang bertindak sebagai fasilitator.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Pimpinan/atasan

Upaya pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil yang dilakukan oleh pimpinan/atasan dibedakan berdasarkan jenjangnya, yaitu oleh dinas pendidikan kabupaten dan UPTD, pengawas sekolah dan kepala sekolah. Upaya pengembangan profesionalisme guru yang telah dilaksanakan oleh dinas pendidikan kabupaten dan UPTD adalah melalui kegiatan KKG/MGMP dan uji kompetensi. Upaya pengembangan profesionalisme guru SD yang dilakukan oleh pengawas sekolah adalah supervisi melalui pendekatan kekeluargaan dengan mengunjungi rumah para guru (*home visitation*) untuk membantu memecahkan permasalahan personal yang berhubungan dengan profesi guru. Sedangkan upaya pengembangan profesionalisme yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah melalui pemberian motivasi untuk disiplin waktu dalam mengajar dan menanamkan pengertian pentingnya para guru untuk rajin membaca buku-buku pendidikan.

Guru secara mandiri

Dengan realita keterbatasan ragam/variasi kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD

yang dapat dilaksanakan di daerah terpencil menimbulkan inisiatif individu dari para guru itu sendiri untuk mengembangkan profesionalismenya. Upaya yang dilakukan oleh guru secara mandiri dalam mengembangkan profesionalismenya dilaksanakan melalui studi peningkatan kualifikasi pendidikan ke jenjang sarjana/S1 baik melalui program percepatan kerjasama dengan Universitas Palangka Raya maupun UPBJJ (UT) Palangka Raya, dan juga dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi melalui media internet untuk menggali informasi terbaru seputar dunia pendidikan dan pembaharuan dalam dunia pendidikan serta materi pelajaran dan buku-buku *free-download*.

Sumber Daya dalam Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Sumber daya manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) tenaga pengembang kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil berasal dari para dosen Universitas Palangka Raya, LPMP Kalimantan Tengah, maupun dari pihak Dinas Pendidikan Kabupaten Gunung Mas dan Provinsi Kalimantan Tengah. Akan tetapi pada implementasinya diketahui bahwa minimnya frekuensi keaktifan para tenaga tersebut berada di lapangan dan jumlah tenaga pengembang yang dirasakan masih kurang karena masih belum menjangkau sampai pada daerah terpencil lainnya menyebabkan belum efektifnya keterlaksanaan kegiatan tersebut. Dilain pihak jikalau sebaliknya kegiatan pengembangan tersebut dilaksanakan oleh tenaga pengembang lokal (selama ini guru senior) yang dimiliki oleh daerah terpencil, tidak akan optimal dikarenakan keterbatasan dari segi kuantitas dan juga kualitasnya pun dirasakan masih belum memadai.

Sumber daya anggaran/pendanaan

Sumber daya anggaran/pendanaan dalam kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil diketahui bahwa anggaran / pendanaan belum teralokasikan secara khusus terutama bagi para guru SD yang bertugas di daerah terpencil. Selain itu pula dengan terbatasnya anggaran yang dimiliki dinas pendidikan kabupaten maupun UPTD menyebabkan ragam/variasi kegiatan pengembangan profesionalisme guru belum dapat dilaksanakan sampai ke daerah terpencil.

Kendala yang Dihadapi dalam Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Kendala yang dihadapi dalam pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil yang menyebabkan upaya pengembangan profesionalisme guru SD belum dapat berjalan seperti yang diharapkan, meliputi: (1) kondisi geografis dari dan menuju wilayah tersebut sukar ditempuh serta akses komunikasi yang terbatas, (2) minimnya sarana dan prasarana yang dimiliki daerah terpencil untuk mewujudkan keterlaksanaan kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD, (3) terbatasnya anggaran dan belum teralokasikan secara khusus sehingga ragam kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD belum bervariasi, (4) terbatasnya kemampuan tenaga pengembang/pemandu kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD baik dari segi kuantitas maupun frekuensi keaktifan dilapangan, dan (5) demotivasi guru untuk menjadi lebih profesional dalam bekerja karena sistem penggajian yang belum efektif.

Peranan Stakeholders dalam Pengembangan Profesionalisme Guru SD pada Daerah Terpencil

Peranan *stakeholders* dalam upaya pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil baik yang telah dilaksanakan ataupun yang akan dilaksanakan untuk kedepannya nanti, yaitu: (1) memfasilitasi perijinan bagi guru SD untuk melanjutkan studi peningkatan kualifikasi kejenjang sarjana/S1, (2) menekankan kepada kepala sekolah dan guru yang memiliki kemampuan lebih untuk *sharing* kemampuan dengan sejawat, (3) mewajibkan pembuatan laporan bagi setiap guru setelah selesai mengikuti berbagai macam kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD, (4) pendekatan budaya “pupu” dari tokoh masyarakat dalam menjaga dan mengawal profesionalisme guru SD, (5) pemenuhan kebutuhan perumahan/tempat tinggal bagi guru SD di daerah terpencil, (6) pemberian tunjangan daerah terpencil maupun insentif, dan (7) pemenuhan dan pemerataan tenaga pengembang/pemandu kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD terutama di daerah terpencil.

Saran

Saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut. Bagi Kepala Sekolah, dengan berbagai

kendala dan keterbatasan yang dihadapi agar dapat mengalokasikan anggaran khusus untuk keperluan pemenuhan koleksi buku pelajaran/pendidikan demi terwujudnya “budaya baca” bagi seluruh personil sekolah dan siswa. Disamping itu pula kepala sekolah sebagai *leader* perlu untuk terus menggalang kerjasama dengan segenap *stakeholders* baik itu melalui pertemuan berkala atas inisiatif sekolah dengan para *stakeholders* seperti dinas pendidikan kabupaten/UPTD, pengawas sekolah maupun tokoh masyarakat sekitar sekolah untuk mencari solusi atas kendala dan permasalahan yang dihadapi dalam meningkatkan mutu pendidikan dasar di daerah terpencil.

Bagi guru SD pada daerah terpencil, agar dapat menyisihkan tunjangan dan insentif daerah terpencil yang diperolehnya dalam upaya mengembangkan profesionalisme secara mandiri melalui berbagai kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD seperti pelatihan, seminar, *workshop*, lokakarya dan lainnya. Disamping itu pula perlu untuk terus menjaga hubungan kolegal yang harmonis dengan sejawat baik melalui *sharing* kemampuan dan pengalaman dalam menyikapi berbagai perubahan dan inovasi dalam dunia pendidikan sehingga dapat menemukan berbagai upaya alternatif yang berhubungan dengan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil.

Bagi Pengawas Sekolah, agar dapat lebih mengoptimalkan lagi bentuk supervisi melalui pendekatan kekeluargaan melalui teknik kunjungan ke rumah (*home visitation*) yang terkelola dengan baik sejak awal perencanaan sampai kepada pengevaluasian, sehingga diharapkan bentuk supervisi tersebut dapat lebih efektif lagi dalam pelaksanaannya. Disamping itu perlu juga untuk terus melakukan upaya koordinasi dengan para *stakeholders* dalam hal penyampaian ide dan gagasan yang dapat disampaikan pada forum Musrenbang desa dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dasar di daerah terpencil.

Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Gunung Mas, agar dapat mengalokasikan anggaran khusus untuk mewujudkan keterlaksanaan variasi/ragam kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD yang ideal seperti Diklat, *workshop*, seminar dan lainnya yang dilaksanakan pada daerah terpencil dengan dukungan segenap sumberdaya yang telah direncanakan dengan matang. Salah satu kunci agar keterlaksanaan kegiatan pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil

dapat terlaksana dengan baik adalah melalui pemenuhan sarana dan prasarana pendidikan/sekolah, pemenuhan tenaga pengembang yang efektif pada daerah terpencil yang didukung dengan suatu standar monitoring dan evaluasi (Monev) terhadap seluruh komponen dalam kegiatan tersebut. Upaya alternatif lainnya yang dapat dipertimbangkan adalah melakukan suatu kajian terhadap konsep pengembangan profesionalisme guru SD pada daerah terpencil melalui siaran radio pendidikan yang didesain sedemikian rupa bekerjasama dengan pihak Radio Republik Indonesia (RRI) Kalteng dan para tenaga pengembang (dosen) yang berasal dari perguruan tinggi setempat khususnya Universitas Palangka Raya sebagai fasilitator. Siaran radio pendidikan dipandang cukup efektif karena kemampuan media ini menjangkau populasi pendengar yang lebih banyak dengan jarak jauh dan waktu yang lebih cepat serta biaya yang relatif lebih murah dibanding media massa lainnya.

Bagi pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Gunung Mas Provinsi Kalimantan Tengah khususnya dan pemerintah daerah lainnya yang memiliki daerah terpencil, untuk dapat segera merealisasikan program pembangunan bagi daerah terpencil terutama membuka keterisolasian daerah terpencil melalui pembangunan jalan/akses transportasi darat dan akses komunikasi agar keterpencilan secara fisik tidak diikuti pula dengan keterpencilan secara budaya dan informasi. Selain itu pula perlu untuk segera merealisasikan pemenuhan kebutuhan perumahan bagi guru daerah terpencil untuk meminimalisir tingkat perpindahan guru yang dirasakan cukup marak dewasa ini disamping juga perlu untuk melakukan perubahan sistem pengambilan gaji yang lokasi pengambilannya tidak jauh dari tempat guru bertugas agar tidak terjadi demotivasi guru dalam bertugas. Hal lainnya yang perlu dipertimbangkan untuk dikaji lebih lanjut adalah mengenai penyiapan dan pengadaan calon guru yang berasal dari lokal (daerah terpencil), yang khusus dipersiapkan mulai dari *recruitment*, pemberian beasiswa pendidikan untuk melanjutkan ke perguruan tinggi dan nantinya setelah mereka lulus akan ditempatkan (*replacement*) pada daerah terpencil di wilayahnya dengan status kepegawaian yang jelas.

Bagi masyarakat adat daerah terpencil, perlu untuk lebih meningkatkan peran dan partisipasinya terutama dalam hal mengawal dan memberdayakan guru SD pada daerah terpencil melalui penerapan budaya lokal yang relevan

dengan konteks pengembangan profesionalisme guru SD sehingga diharapkan para guru memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar pada daerah terpencil. Disamping itu pula pentingnya keterlibatan masyarakat dalam menampung aspirasi sekolah dan menyampaikannya dalam suatu forum pemerintahan daerah misalnya Musrenbang sehingga pihak pengambil kebijakan di daerah dapat melakukan suatu upaya terobosan dalam mengembangkan profesionalisme guru SD sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan dasar pada daerah terpencil.

Bagi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, perlu adanya suatu koordinasi dan sinergisitas antara Ditjen Dikti melalui perguruan tinggi setempat dan Ditjen Dikdas dalam hal ini Direktorat pembinaan sekolah dasar dalam upaya mengembangkan sebuah pola pendidikan dan pengembangan guru SD pada daerah terpencil. Bagi Dirjen Dikti melalui perguruan tinggi setempat, perlu menyiapkan dan merancang sebuah mata kuliah minor mengenai pendidikan di daerah terpencil dengan kendala yang dihadapi serta pemahaman budaya setempat bagi para calon guru SD, disamping itu juga perlu adanya suatu *pre service education and training* yang dapat membentuk karakter/kepribadian calon guru SD dengan memanfaatkan asrama sebagai wadah pembinaan dalam pembentukan karakter calon guru SD profesional. Sebagai fasilitator disamping para dosen juga dapat mendatangkan tenaga dari luar misalnya para guru yang mempunyai pengalaman mengajar pada daerah terpencil untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan tentang seluk beluk mengajar di daerah terpencil, yang tentunya kesemua hal tersebut akan dapat lebih efektif lagi jika didukung dengan program PPL mengajar para mahasiswa calon guru SD yang dilaksanakan pada sekolah-sekolah di daerah terpencil. Bagi Ditjen Dikdas khususnya Direktorat pendidikan dasar perlu untuk mengembangkan sebuah model pembinaan guru SD yang didasarkan pada karakteristik masing-masing daerah khususnya daerah daratan pedalaman misalnya melalui program pembinaan khusus guru SD pada daerah terpencil disamping juga pentingnya penyediaan beasiswa pendidikan bagi para guru SD terpencil yang berprestasi untuk melanjutkan studi peningkatan kualifikasi pendidikan.

Bagi peneliti berikutnya, perlu melakukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dengan memperhatikan karakteristik dan kendala yang dihadapi guru SD pada daerah terpencil sehingga

dapat menghasilkan sebuah model pengembangan profesionalisme guru SD yang efektif pada daerah terpencil khususnya daratan pedalaman.

DAFTAR RUJUKAN

- Akhdinirwanto, R. W., & Sayogyani, I. A. 2009. *Cara Mudah Mengembangkan Profesi Guru*. Jogjakarta: Pengurus Wilayah Agupena DIY dan Sabda Media.
- Arifin. 2011. *Kompetensi Guru dan Strategi Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit LILIN.
- Beeby, J. W. 1981. *Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Brienkerhoff, D. W., & Crosby, L. B. 2002. *Managing Policy Reform: Concept and Tools for Decision-Makers in Developing and Transitioning Countries*. United State of America: Kumarian Press, Inc.
- Castetter, W. B. 1996. *The Human Resources Function in Educational Administration (Sixth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Coleman, J. 1996. *Equality of Educational Opportunity*. Washington DC: US Government Printing Office.
- Delors, J., et al. 1996. *Learning: The Treasure Within, report to UNESCO of the International Commission of Education for Twenty-first Century*. Paris: UNESCO.
- Dinas Pendidikan & Kebudayaan Provinsi Kalimantan Tengah. 1991. *Laporan Penuntasan Wajib Belajar Tingkat Sekolah Dasar di Daerah Terpencil, Masyarakat Terasing, dan Masyarakat Nomadik/Perahu (Sebuah Alternatif)*. Palangkaraya: Dinas Pendidikan & Kebudayaan Provinsi Kalimantan Tengah.
- Fiske, E. B. 1998. *Desentralisasi Pengajaran, Politik dan Consensus*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Fuller, B. 1987. What School Factors Raise Achievement in the Third World. *Review of Educational Research No. 57 (3)*. Washington DC.
- Gaffar, F. M. 1987. *Perencanaan Pendidikan: Teori dan Metodologi*. Jakarta: Depdikbud
- Hamalik, O. 2002. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harris, M., & Collay, M. 1992. *New Teacher Induction as a Catalyst for Restructuring School. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*. San Fransisco, CA.
- Hasbullah. 2006. *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Heslop, J. 1996. A Model for The Development of Teacher in a Remote Area of Western Australia. *Australian Journal of Education. Vol.21: Iss.1, Article 1*. Available at: <http://ro.ecu.edu.au/ajte/vol21/iss1/1>.
- Hogwood., & Gunn. 1984. *Policy Analysis for The Real World*. London: Oxford University Press.
- Hutasoit, E. 2012. *Pendekatan Kekeluargaan, Membuat Guru Nyaman Berinovasi*, (Online). (http://wapikweb.org/assets/exp/mz_detail.php?id_artikel=AA-00246, diakses 27 Oktober 2012).
- Ingvarson, L. 1990. School: Places Where Teacher Learn. In. J. Chapman (Ed). *School Based Decision-Making and Management*. London: The Farmer Press.
- Kartasasmita, G. 2008. *Pendidikan dan Otonomi Daerah*, (Online). (<http://aingkumaha.blogspot.com/2008/06/pendidikan-otonomi-daerah.html>, diakses 8 Januari 2012).
- Laporan Tahunan Dinas Pendidikan Kabupaten Gunung Mas*. 2010. Gunung Mas: Dinas Pendidikan Gunung Mas.
- Lynch, K. 2000. Research and Theory on Equality in Education. In M. Hallinan, ed., *Handbook of Sociology of Education*. New York: Plenum Press.
- Lynch, K., & Baker, J. 2005. Equality in Education: an Equality of Condition Perspective. *Theory and Research in Education*, 3 (2): 131-164. Online, tersedia di <http://hdl.handle.net/10197/2035>.

- Manulang, M. 2012. *Otonomi Pendidikan* (Online) (http://pakguruonline.pendidikan.net/otonomi_pendidikan.html, diakses 10 Januari 2012).
- Mulyasa, E. 2011. *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Oliva, P. F. 1984. *Supervision for Today's School* (2nd ed). New York: Longman. Inc.
- Padlil, M., & Prastyo, A. T., 2011. *Strategi Pengelolaan SD/MI*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Pidarta, M. 1992. *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rifai, M. 1982. *Pengantar Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Baru.
- Rohman, A. 2010. *Pendidikan Komparatif: Menuju ke Arah Metode Perbandingan Pendidikan Antar Bangsa*. Jogjakarta: Laksbang Grafika.
- Saud, U. S. 2008. *Pengembangan Profesi Guru SD/MI*. Bandung: Alfabeta.
- Semiawan, C. R. 2008. *Belajar dan Pembelajaran Pra Sekolah dan Sekolah Dasar*. Jakarta: Indeks
- Siram, R. 1992. *Pelaksanaan Model Sistem Guru Kunjung Suatu Alternatif Pemertaaan Pendidikan Sekolah Dasar Daerah Terpencil di Kalimantan Tengah*. Tesis. Tidak dipublikasikan. PPS IKIP Malang.
- Stokes, H., et al. 2000. *Rural and Remote School Education: A Survey for the Human Rights and Equal Opportunity Commission*. Victoria: Youth Research Centre, University of Melbourne. (Online). human_rights/rural_remote/scoping_survey.pdf.
- Sumarna, R. 2010. *Meningkatkan Kualitas Pendidikan Dasar*. (Online). (<http://rakyatdemokrasi.wordpress.com/2010/02/07/meningkatkan-kualitas-pendidikan-dasar/>).
- Supriadi, D. 1990. *Pendidikan di Daerah Terpencil: Masalah dan Penanganannya*. Analisis CSIS No. 5. Bandung: IKIP Bandung.
- Surya, M. 2001. *Profesionalisme dan Kesejahteraan Guru*. Majalah Gerbang Edisi 3 Tahun I.
- Suryadi, A., & Tilaar, H. A. R. 1994. *Analisis Kebijakan Pendidikan: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H. A. R. 1999. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.
- Villegas-Reimers, E. 2003. *Teacher Professional Development: an International Review of the Literature*. Paris: UNESCO. International Institute for Educational Planning.
- Wahab, A. A. 2004. *Perspektif Teoritik Kebijakan dan Strategi Implementasi. Mana-jemen Pendidikan dalam Penyelenggaraan Pendidikan Kemitraan*, Makalah disampaikan pada Lokakarya Pelatihan Administrasi dan Manajemen Pendidikan dengan Education Benefit Monitoring and Evaluation (EBME). Tanggal 4-5 Oktober 2004. Bandung.
- Wahono, F. 2001. *Kapitalis Pendidikan: antara Kompetisi dan Keadilan*. Pustaka Pelajar.

IKLIM SEKOLAH, KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA GURU

Raden Bambang Sumarsono

e-mail: rbamsu@gmail.com

Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang Jawa Timur

Abstract: this study aimed to describe the condition of the school climate, organizational commitment, job satisfaction, performance, determine the relationship between the study variables, and determine the effective contribution of school climate, organizational commitment, and job satisfaction on the performance of teachers at SMAN Malang. This study uses a quantitative approach with a cross-sectional survey design *ex-post-facto*. 152 samples are taken from teachers of SMAN a population of 250 teachers at SMAN 10 Malang. Sampling using proportional random sampling technique. The data analysis technique used is descriptive analysis and multiple regression analysis.

Keywords: school climate, organisation commitment, work satisfaction, performance.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi iklim sekolah, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja, mengetahui hubungan antar variabel penelitian, dan mengetahui besar sumbangan efektif iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMAN Kota Malang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan *survey cross-sectional ex-post-facto*. Sampel penelitian sebanyak 152 orang guru SMAN yang diambil dari jumlah populasi 250 orang guru pada 10 SMAN Kota Malang. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi ganda.

Kata kunci: iklim sekolah, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja

Keberhasilan pendidikan di sekolah (menurut Hasibuan & Moedjiono, 1995) dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang terdapat dalam diri peserta didik, yang berupa kemampuan atau potensi yang dapat dikembangkan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri peserta didik, yaitu guru, kurikulum, sarana prasarana, dan lingkungan atau kondisi belajar peserta didik yang dapat mempengaruhi perkembangan peserta didik.

Guru, sebagai salah satu faktor eksternal, merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan peserta didik. Sebab jika guru sebagai tenaga pelaksana pendidikan tidak mampu melaksanakan tugas sebagaimana yang diisyaratkan kurikulum, maka hasil pendidikan tidak akan baik. Hal ini dapat dilihat dalam peranan guru sebagai penyusun program, penentu media, pengelola strategi, dan pelaksana evaluasi pembelajaran di sekolah. Penelitian tentang kinerja guru juga merupakan salah satu upaya dalam pembinaan

teoritik. Sebab pengembangan kualitas sumber daya guru seyogyanya dilakukan secara praktik maupun teoritik melalui perbaikan dan pembinaan secara kontinyu. Pembinaan praktik dapat dilakukan misalnya melalui pelatihan dan supervisi oleh kepala sekolah. Sedangkan secara teoritik, dapat dilakukan melalui seminar, penelitian, dan bentuk-bentuk kegiatan ilmiah lain, termasuk penelitian tentang kinerja mengajar guru ini. Sehingga nampak bahwa informasi tentang kinerja personil, dalam hal ini adalah kinerja guru, sangatlah penting.

Kinerja (performansi) mengajar guru dapat ditinjau dari pelaksanaan guru terhadap tugas-tugas atau kewajiban pengajaran di sekolahnya. Oliva (1984), secara komprehensif menyatakan bahwa tugas mengajar guru itu meliputi tiga tahap kegiatan, yakni: tahap perencanaan (*planning*), tahap penyajian (*presentation*), dan tahap penilaian (*evaluation*). Lebih lanjut dikemukakan pula bahwa tugas-tugas mengajar guru itu mencakup tiga macam kegiatan, yakni: kegiatan sebelum pengajaran (*pre-active*), kegiatan waktu

pengajaran (*inter-active*), dan kegiatan setelah pengajaran (*post-active*).

Pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa kebutuhan akan pengembangan pribadi dan profesi guru merupakan suatu hal yang penting. Sebab pendidikan selalu dinamis mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemajuan sosial lainnya, yang akan berdampak pada tuntutan pembaharuan kurikulum di sekolah. Guru akan menghadapi kompleksitas tantangan yang semakin tinggi, baik secara politik, sosial, budaya, ekonomi, maupun akademik yaitu pembaharuan kurikulum. Sehingga guru dituntut untuk selalu kreatif dalam rangka menghadapi tantangan tugas yang semakin berat dan kompleks tersebut.

Salah satu pembentuk kinerja guru adalah iklim sekolah. Terdapat berbagai istilah yang biasanya digunakan dalam pengertian iklim organisasi, seperti kultur, budaya, suasana, atmosfer, perasaan, dan atau etos kerja. Iklim organisasi disebut sebagai iklim sekolah dalam penelitian ini, karena latar penelitian ini adalah organisasi sekolah. Iklim sekolah sangat mempengaruhi kinerja personil sekolah (yaitu: kepala sekolah, guru, dan staf sekolah) karena iklim sekolah dapat menjadikan personil sekolah berprestasi baik, atau sebaliknya menyebabkan personil sekolah kurang efektif dalam bekerja sama mencapai tujuan sekolah. Kalau personil sekolah mempersepsikan atau memandang iklim sekolah menyenangkan, maka mereka akan menyumbangkan hal-hal positif bagi pencapaian tujuan sekolah. Sebaliknya jika personil sekolah tersebut mempersepsikan sekolah tempat mereka bekerja kurang menyenangkan, maka tentu mereka akan memperlihatkan sikap acuh tak acuh terhadap semua aktivitas sekolah. Sehingga harapan untuk mencapai tujuan sekolah melalui proses kerja sama sejumlah orang tidak akan terwujud.

METODE

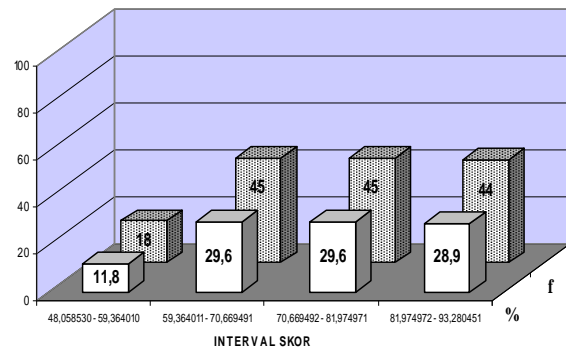
Rancangan atau desain penelitian ini adalah *survey cross-sectional ex-post-facto*, dan termasuk dalam jenis penelitian deskriptif korelasional. Penelitian ini mengkaji tentang hubungan iklim sekolah (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (X_3) sebagai variabel bebas (*independent variable*) atau prediktor; dengan kinerja guru (Y) sebagai variabel terikatnya (*dependent variable*) atau kriterium. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri Kota Malang sejumlah 250 yang tersebar

di sepuluh sekolah. Berdasarkan Tabel *Krejci* dan *Morgan*, maka jumlah sampelnya adalah 152.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan korelasional. Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan keadaan satau status fenomena. Deskripsi data meliputi distribusi frekuensi yang terdiri dari: skor rata-rata, skor minimum, skor maksimum dan simpangan baku. Melalui distribusi frekuensi tersebut akan dapat diketahui kategori atau tingkatan setiap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan tahap penentuan kualifikasi penilaian, tahap perhitungan persentase, dan penyajian data melalui tabel dan diagram batang.

HASIL

Iklim sekolah merupakan suasana yang dilandasi oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu sekolah, yang tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang dilakukan oleh warga sekolah. Variabel iklim sekolah diukur berdasarkan 18 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan skor rata-rata 73,34725 Gambar 1 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi (f) skor variabel iklim sekolah.

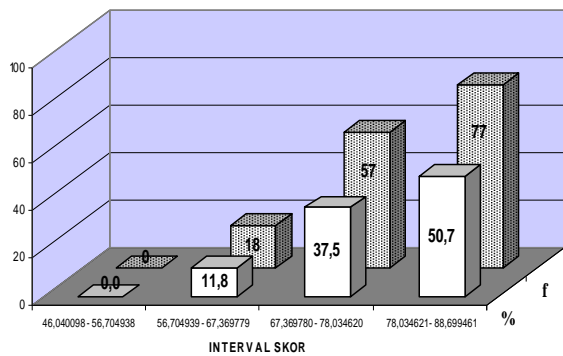


Gambar 1 Diagram Distribusi Frekuensi Skor Iklim Sekolah

Gambar 1 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 48,058530 s.d. 59,364010 sebanyak 18 responden (11,8%); 59,364011 s.d. 70,669491 sebanyak 45 responden (29,6%); 70,669492 s.d. 81,974971 sebanyak 45 responden (29,6%); dan 81,974972 s.d. 93,280451 sebanyak 44 responden (28,9%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling

dominan yang diperoleh dari variabel iklim sekolah adalah 29,6%. Hal ini berarti bahwa iklim sekolah (SMAN) di Kota Malang termasuk dalam kategori sedang (cukup baik).

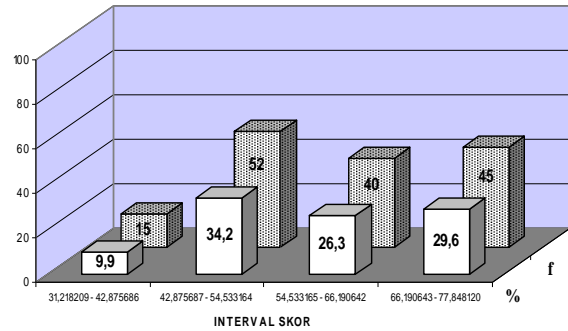
Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Variabel komitmen organisasi diukur berdasarkan 5 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan skor rata-rata 66,83831. Gambar 2 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi (f) skor variabel komitmen organisasi.



Gambar 2 Diagram Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Organisasi

Gambar 2 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 46,040098 s.d. 56,704938 sebanyak 0 responden (0,0%); 56,704939 s.d. 67,369779 sebanyak 18 responden (11,8%); 67,369780 s.d. 78,034620 sebanyak 57 responden (37,5%); dan 78,034621 s.d. 88,699461 sebanyak 77 responden (50,7%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling dominan yang diperoleh dari variabel komitmen organisasi adalah 50,7%. Hal ini berarti bahwa tingkat komitmen organisasi guru SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi.

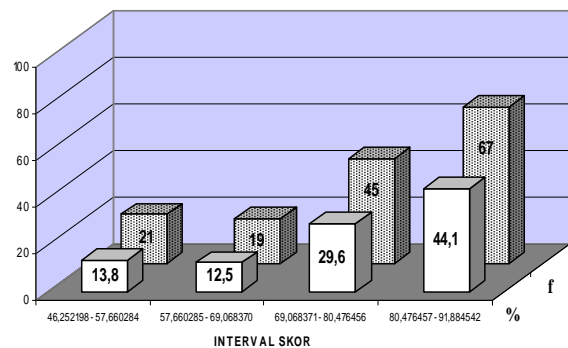
Variabel kepuasan kerja diukur berdasarkan 12 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan nilai: skor rata-rata 57,57059; simpangan baku 11,526409527; skor maksimum 77,84812; skor minimum 31,218209; dan lebar kelas interval 11,657478. Selanjutnya data angket yang berupa skor total dari setiap responden dianalisis menggunakan rumus persentase. Gambar 3 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi (f) skor variabel kepuasan kerja.



Gambar 3 Diagram Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja

Gambar 3 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 31,218209 s.d. 42,875686 sebanyak 15 responden (9,9%); 42,875687 s.d. 54,533164 sebanyak 52 responden (34,2%); 54,533165 s.d. 66,190642 sebanyak 40 responden (26,3%); dan 66,190643 s.d. 77,848120 sebanyak 45 responden (29,6%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling dominan yang diperoleh dari variabel kepuasan kerja adalah 34,2%. Hal ini berarti bahwa kondisi kepuasan kerja guru SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori sedang.

Variabel kinerja guru diukur berdasarkan 25 item instrumen. Hasil analisis data terhadap variabel tersebut menunjukkan nilai: skor rata-rata 75,35735; simpangan baku 11,964430675; skor maksimum 91,884542; skor minimum 46,252198; dan lebar kelas interval 11,408086. Selanjutnya data angket yang berupa skor total dari setiap responden dianalisis dengan menggunakan rumus persentase. Gambar 4 menunjukkan hasil analisis persentase (%) berdasarkan frekuensi (f) skor variabel kinerja guru.



Gambar 4 Diagram Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru

Gambar 4 menunjukkan bahwa dari 152 responden yang berada dalam interval skor: 46,252198 s.d. 57,660284 sebanyak 21 responden (13,8%); 57,660285 s.d. 69,068370 sebanyak 19 responden (12,5%); 69,068371 s.d. 80,476456 sebanyak 45 responden (29,6%); dan 80,476457 s.d. 91,884542 sebanyak 67 responden (44,1%). Sehingga nilai persentase terbesar atau paling dominan yang diperoleh dari variabel kinerja guru adalah 44,1%. Hal ini berarti bahwa tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori sedang.

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

Hasil analisis diperoleh nilai 0,000. Berdasarkan hasil analisis tersebut dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

Hasil analisis diperoleh nilai sebesar 0,033. Berdasarkan hasil analisis tersebut dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,033 < 0,05$. Sehingga H_a diterima, Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

Hasil diperoleh nilai sebesar 0,040. Berdasarkan hasil tersebut dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $0,040 < 0,05$. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti

bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil deskripsi data tentang variabel iklim sekolah, ditemukan bahwa tingkat iklim SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori sedang. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa SMAN Kota Malang memiliki tingkat hubungan formal ataupun informal antara atasan dan bawahan (warga sekolah), partisipasi personel, dan kepemimpinan kepala sekolah yang baik. Sebagaimana pendapat Hoy & Miskel (2005) bahwa iklim sekolah dipengaruhi oleh hubungan formal dan informal, partisipasi personel, dan kepemimpinan.

Sejalan dengan pendapat tersebut Robbins (2007) mengatakan bahwa faktor pembentuk iklim organisasi (sekolah) adalah otonomi individu, dukungan, toleransi konflik, insentif kerja, dan toleransi risiko. Tingkat iklim sekolah (SMAN) di Kota Malang termasuk berkategori sedang dapat disebabkan oleh 4 butir soal berkategori rendah, sesuai dengan hasil deskripsi kategori butir soal. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan jbaran indikator iklim sekolah yang terdapat dalam 4 nomor soal tersebut harus ditingkatkan oleh masing-masing SMAN di Kota Malang.

Pelaksanaan jbaran indikator iklim sekolah yang perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh sekolah: (1) hubungan yang harmonis antara guru dan karyawan Tenaga Administrasi Sekolah. (2) hubungan yang harmonis antara guru dengan guru. (3) adanya suasana kekeluargaan diantara para warga sekolah, dan (4) disiplin yang tinggi yang dapat menggambarkan kondisi sekolah yang kondusif.

Berdasarkan hasil deskripsi data tentang variabel komitmen organisasi, ditemukan bahwa tingkat komitmen organisasi (SMAN) Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa unsur-unsur *affective commitment*, *countiuanace commitment*, and *normative commitment* sudah berjalan secara efektif pada SMAN di Kota Malang. Sebagaimana pendapat Allen dan Mayer dalam Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut: (1)

komitmen afektif (*affective comitment*), mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya dan sebaliknya. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya. Pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang kuat tetap bekerja dengan perusahaan karena mereka menginginkan untuk bekerja di perusahaan itu; (2) komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Sementara Steers (1988) mengatakan komitmen organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. disamping itu, hal ini meliputi suatu hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan sesuatu dari diri mereka untuk membantu keberhasilan dan kemakmuran organisasi. Meskipun demikian, berdasarkan deskripsi kategori butir soal, masih ditemukan 2 butir soal berkategori rendah. Hal ini berarti bahwa pelaksanaan jbaran indikator komitmen organisasi yang terdapat dalam enam nomor soal tersebut harus ditingkatkan oleh sekolah.

Pelaksanaan jbaran indikator keefektifan komunikasi yang masih perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh sekolah adalah: (1) memiliki kepedulian terhadap sekolah; dan (2) mampu bekerja melampaui target. Berdasarkan hasil deskripsi data tentang variabel kepuasan kerja, ditemukan bahwa kondisi kepuasan kerja para guru SMAN di Kota Malang termasuk dalam kategori sedang. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor: beban kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan jabatan, serta kebutuhan akan penghargaan para guru di SMAN Kota Malang masih sedang. Oleh sebab itu, maka kepala SMAN Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi kepuasan kerja para guru agar dapat berada dalam kategori baik atau sangat baik. Sebab kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah

sebagai peletak dasar landasan terjadinya proses interaksi sosial dalam organisasi sekolah (Burhanuddin, 1994).

Sementara itu, Luthans (1989) mengatakan bahwa, kepuasan kerja adalah suatu akibat dari persepsi pegawai tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang dipandang sesuatu yang penting. Secara konseptual, kepuasan kerja guru dapat ditinjau dalam lima konsep yakni: 1) kepuasan kerja sebagai konsep global yang berdasarkan penilaian positif terhadap situasi pekerjaan tertentu, 2) kepuasan kerja sebagai konsep permukaan yang berdasarkan perbedaan situasi pekerjaan yang bervariasi secara bebas dan dapat diukur secara terpisah, 3) kepuasan kerja sebagai konsep kebutuhan yang berdasarkan perasaan guru yang sama terhadap situasi pekerjaan tertentu, 4) kepuasan kerja sebagai konsep keberhasilan yang berdasarkan tingkat pencapaian terhadap harapan, dan 5) kepuasan kerja sebagai konsep sikap yang menunjukkan berbagai sikap terkait. Dengan demikian kepuasan kerja guru adalah perasaan guru yang berkaitan sejauhmana kebutuhannya terpenuhi melalui pengalaman dalam situasi pekerjaan.

Wexley (1992) menyatakan bahwa kinerja merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan, yakni: keterampilan, upaya, dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, dan kecakapan-kecakapan teknik. Upaya diungkapkan sebagai tingkat motivasi yang diperlihatkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi di luar pekerjaannya mendukung produktivitas kerja seperti kondisi psikologis, komunikasi, iklim organisasi, dan sebagainya.

Richey (1973), guru yang profesional memiliki kualitas mengajar yang tinggi. Lebih lanjut terdapat lima aspek yang menandai tingginya kualitas mengajar guru yakni: (1) Bekerja dengan siswa secara individu; meliputi: pemberian tugas secara individu, pekerjaan siswa segera diperiksa dan dikembalikan, percakapan guru dengan siswa sering dilakukan untuk menolong siswa, dan hubungan guru dengan siswa sangat akrab. (2) Perencanaan dan persiapan mengajar; meliputi: membuat perencanaan strategi belajar mengajar, mengadakan praktik lapangan, dan memperkaya pengetahuan dengan membaca. (3) Menggunakan alat bantu mengajar; meliputi: guru selalu memanfaatkan buku pelajaran, guru memberikan

tugas yang berhubungan dengan alat praktik, dan guru memberikan tugas yang terkait dengan perpustakaan. (4) Mengikutsertakan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; meliputi mengikutsertakan siswa dalam menyusun rencana pembelajaran, guru memberi tanggung jawab siswa terhadap tugasnya, guru memberi motivasi belajar pada siswa, dan guru menyajikan bermacam-macam pengalaman belajar. (5) Kepemimpinan aktif guru; meliputi: membantu dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi siswa, memberi kesempatan kepada siswa untuk menjadi pimpinan, memberi kesempatan kepada siswa untuk berdiskusi dan berani mengemukakan pendapat, serta guru mampu mendayagunakan permainan untuk media pembelajaran

Pelaksanaan jabaran indikator kinerja guru yang perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh guru adalah kemampuan: (1) Menyusun atau memiliki program semester. (2) Menguasai situasi kelas selama berlangsungnya proses belajar mengajar. (3) Menguasai cara penggunaan berbagai macam alat bantu atau media pembelajaran. (4) Memberikan kesimpulan dan rangkuman materi yang telah diajarkan kepada para siswa, saat mengakhiri pelajaran. (5) Memberikan tugas-tugas khusus kepada siswa (individu atau kelompok) untuk diselesaikan di rumah. (6) Membuat kisi-kisi soal sebelum membuat naskah soal ulangan harian siswa. (7) Membuat kisi-kisi soal sebelum membuat naskah soal ulangan umum/ semester siswa. (8) Membuat analisis hasil ulangan umum/semester siswa secara rinci dan sistematis. (9) Memberikan bimbingan khusus kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar. (10) Menyusun dan melaksanakan program pengayaan untuk siswa. Serta (11) Menyusun dan menyelenggarakan pola administrasi kelas secara sistematis.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru.

Guru dituntut agar selalu kreatif dalam menghadapi tantangan tugas yang semakin berat dan kompleks. Semua usaha peningkatan profesionalisme guru tidak akan bisa berhasil secara sempurna bila tidak ada sikap kreatif dan dorongan yang lahir dari dalam diri guru itu sendiri untuk berkembang.

Sampai sejauh mana personil sekolah menyumbangkan hasil kerja yang positif, termasuk juga tingkat kinerja yang tinggi, bagi sekolah sangat banyak ditentukan oleh kondisi iklim sekolah yang ada. Sebab iklim sekolah merupakan faktor pokok dalam menentukan tingkah laku dan sangat mempengaruhi kinerja personil sekolah (yaitu: kepala sekolah, guru, dan staf sekolah). Iklim sekolah dapat menjadikan guru berprestasi baik dan berkeaktifitas tinggi dalam rangka meningkatkan mutu serta kualitas proses belajar mengajar siswa di sekolah. Atau sebaliknya menyebabkan guru bersikap acuh terhadap aktivitas sekolah sehingga guru menjadi kurang efektif dalam bekerja sama mencapai tujuan sekolah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan iklim sekolah akan mengakibatkan peningkatan tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Prayitno (2003) juga menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan unjuk kerja guru SMU Negeri di Kabupaten Pasuruan. Selanjutnya diperkuat juga oleh penelitian Taufik (2005) yang menemukan adanya hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dengan kinerja guru madrasah terpadu Kota Malang.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Halpin & Croft (dalam Hoy & Miskel, 2005) yang menemukan dimensi-dimensi pembentuk iklim organisasi dan mampu menunjukkan pengaruh karakteristik organisasi terhadap efektifitas unjuk kerja para individu di dalamnya. Sehingga terbukti bahwa iklim sekolah memang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja mengajarnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini mendukung hasil penelitian Mahendra (2009) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Griffin (2004), bahwa "komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi". Sementara menurut Luthans

(1995), “komitmen organisasi didefinisikan sebagai: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi”. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sehingga peningkatan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini mendukung hasil penelitian Prayitno (2003) yang menemukan adanya korelasi positif yang signifikan antara iklim organisasi sekolah dengan unjuk kerja guru SMU Negeri di Kabupaten Pasuruan. Selanjutnya penelitian Schneider & Snyder yang dikutip oleh Jewel dan Siegel (1990) menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja. Dengan semakin puas seorang karyawan (dalam hal ini guru) dalam bekerja maka akan semakin meningkat kinerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan utama adalah “terdapat hubungan yang signifikan antara iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang”. Hal ini berarti peningkatan iklim sekolah, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang. Sedangkan kesimpulan khusus yang diperoleh adalah: (1) kondisi iklim SMAN Kota Malang kategori sedang, tingkat komitmen organisasi SMAN Kota Malang dalam

kategori tinggi, tingkat kepuasan kerja guru SMAN Kota Malang kategori sedang, dan tingkat kinerja guru SMAN Kota Malang sedang; (2) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini berarti bahwa peningkatan kondisi iklim sekolah akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang; (3) terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini berarti bahwa peningkatan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang; dan (4) terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja guru SMAN Kota Malang. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja guru SMAN Kota Malang.

Saran

Guru SMAN Kota Malang hendaknya masih perlu memperhatikan dan meningkatkan lagi komitmen dan tingkat kinerjanya. Kepala SMAN Kota Malang hendaknya masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi iklim sekolahnya supaya tingkat kinerja guru dapat meningkat, dengan cara melaksanakan berbagai macam teknik, pendekatan, serta strategi kepemimpinan secara efektif dan efisien.

Aspek iklim sekolah yang masih perlu diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh kepala sekolah adalah kemampuan: (a) menciptakan hubungan yang akrab harmonis antar sesama guru dan karyawan; (b) menciptakan suasana kerjasama yang baik antar sesama karyawan; (c) bersifat terbuka dalam menerima segala ide, kritik dan saran dari para guru atau karyawan; (d) memberikan kebebasan untuk berkreaitivitas bagi guru dan karyawan; dan (e) menciptakan suasana kekeluargaan dalam hubungan sosial kerja antar guru, karyawan, dan kepala sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N.J and Mayer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuances, And Normative Commitment To Organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ary, D., Jacobs, L.C., & Razaviceh, A. 1982. *Introduction to Research in Education*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1997. *Behavior in Organizations (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, Inc.
- Harris, B.M., McIntreya, K.E., Littleton, V.C., & Long, D.F. 1979. *Personnel Administration in Education: Leadership for Instructional Improvement*. Boston: Allyn and Bacon Inc.

- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. 2005. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Imron, A. 2003. Manajemen Peserta Didik. Dalam Imron, A., Maisyaroh, dan Burhanuddin (Eds.), *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan* (hlm. 51-66). Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Kerlinger, F.N. 1986. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Edisi ketiga. Terjemahan oleh Landung R. Simatupang. 2004. Yogyakarta: UGM Press.
- Marzuki. 1989. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Militon Putra.
- Mulyasa, E. 2003. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama RI.
- Oliva, P.F. 1984. *Supervision for Today's School*. (2nd edition). New York: Longman Inc.
- Otley, D. 1999. "Performance Management: A Framework for Management Control System Research". *Management Accounting Research Journal, Vol.10 pp.363*.
- Richey, R.W. 1973. *Planning for Teaching: An Introduction*. (4th edition). New York: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. 2007. *Teori Organisasi: Struktur, Disain dan Aplikasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan. Jakarta: Indeks.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Sukmadinata, N.S. 2001. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Taufik, M. 2005. *Iklm Sekolah dan Kompensasi Kerja dalam Hubungannya dengan Kinerja Guru Madrasah Terpadu Kota Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Usman, U.M. 1990. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wexley, K.N. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Terjemahan oleh Shobaruddin. 1992. Jakarta: Rineka Cipta.

HUBUNGAN PEMBERIAN INSENTIF DAN MOTIVASI KERJA DENGAN AKTIVITAS PEMBELAJARAN GURU

Firman Ashadi

e-mail: firman_ashadi@yahoo.co.id
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: the purpose of this study are: (1) describe the incentives received, work motivation, and learning activities of teachers, (2) describe the picture of the relationship between the provision of incentives to teachers with learning activities, motivation of teachers working with learning activities, and incentives and work motivation, (3) the provision of incentives and motivation with learning activities in each SMP Public Private Blimbing district. This research is explanatory research, which is research that explains the causal relationships between variables through hypothesis testing on the same data.

Keywords: incentive, work motivation, teaching activity/activating.

Abstrak: Tujuan penelitian ini yaitu: (1) mendeskripsikan pemberian insentif yang diterima, motivasi kerja, dan aktivitas pembelajaran guru; (2) mendeskripsikan gambaran adanya hubungan antara pemberian insentif kepada guru dengan aktivitas pembelajaran, motivasi kerja guru dengan aktivitas pembelajaran, dan insentif dan motivasi kerja; (3) pemberian insentif dan motivasi dengan aktivitas pembelajaran di setiap SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antarvariabel-variabel melalui pengujian hipotesis pada data yang sama.

Kata kunci: insentif, motivasi kerja, aktivitas pembelajaran.

Salah satu sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan sekolah adalah pengajar atau guru. Peranan guru dalam upaya keberhasilan pendidikan harus selalu ditingkatkan baik itu kinerja atau prestasi kerja guru, mengingat tantangan dunia pendidikan untuk menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global. Sering dijumpai adanya guru yang kurang terpuaskan hatinya dalam melaksanakan tugas karena informasi mengenai jadwal jam kerja yang terlalu berlebihan, sehingga menyebabkan kelelahan atau kurang semangat yang melanda para guru, untuk mengatasi hal tersebut guru setidaknya diberikan motivasi dalam lembaga pendidikan ini. Dengan adanya pemberian insentif kepada guru, guru merasa bahwa mereka mendapat perhatian dan pengakuan terhadap produktivitas yang dicapai, sehingga semangat dalam mengajar dan sikap loyal kepada sekolah akan lebih baik.

Pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi mengajar dan mempertahankan guru yang mempunyai produktivitas

kinerja tinggi. Dalam fungsinya sebagai penggerak para guru, kepala sekolah harus mampu menggerakkan guru agar kinerjanya menjadi meningkat karena guru merupakan ujung tombak untuk mewujudkan manusia yang berkualitas dan bermutu. Guru sebagai salah satu komponen manusiawi dalam suatu aktivitas belajar mengajar mempunyai peran sangat penting dalam upaya pembentukan SDM yang potensial dalam segala bidang. Guru harus berperan serta secara aktif dan menempatkan kedudukannya sebagai tenaga *professional* sesuai dengan tuntutan masyarakat yang semakin berkembang.

Guru tidak semata-mata sebagai “pengajar” (*transfer of knowledge*), tetapi juga sebagai “pendidik” (*transfer of value*) dan sekaligus sebagai “pembimbing” yang memberikan pengarahan dan menuntun siswa dalam belajar. Guru juga perlu motivasi, kebanyakan guru mengajar di kelas sering menggunakan metode atau cara mengajar yang kurang kreatif, pemberian motivasi ini untuk mendorong guru lebih semangat lagi dalam segala aktivitas belajar di kelas, sehingga

dapat meningkatkan mutu aktivitas pembelajaran. SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang yang menjadi fokus tempat penelitian ini dikarenakan nilai akreditasi setiap sekolah bervariasi, serta ada beberapa guru yang kurang potensial dalam hal aktivitas pembelajaran, baik itu di kelas maupun di luar kelas. Guru akan bekerja dengan giat dengan adanya dorongan, dorongan untuk meningkatkan aktivitas pembelajaran di kelas.

Pemberian insentif terhadap guru adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi guru untuk lebih bekerja keras secara efektif. Insentif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi dimasa mendatang. Motivasi yang diberikan dapat berupa insentif baik yang bersifat formal maupun nonformal, sehingga kemauan, kemampuan dan semangat kerja guru akan meningkat dengan sendirinya. Dorongan dan semangat ini agar para guru memahami serta sadar akan tugas dan kewajiban yang harus ia lakukan setelah kepala sekolah menetapkan target dan sasaran serta tugas-tugas setiap pekerjaan. Menurut Undang-undang dan peraturan Jamsostek No.3 tahun 1992 pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa “jaminan tenaga kerja merupakan suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian penghasilan yang hilang atau berkurang sebagai akibat keadaan yang dialami oleh tenaga kerja seperti kecelakaan, sakit, hamil, hari tua, bersalin, dan meninggal dunia”. Dengan terpenuhinya semua kebutuhan guru akan memacu semangat guru dalam mengajar.

Guru yang mengajar pada SMP Swasta ini pada umumnya tidak mengajar penuh, karena memang SMP Swasta yang ditempati guru tersebut bukan sekolah induk, jadi guru hanya mengajar di sekolah SMP Swasta ini ketika jadwal dan jam mengajarnya saja. Guru yang mengajar di SMP Swasta memerlukan suatu pendorong untuk tetap semangat mengajar di sekolah, pemberian insentif dan motivasi kerja adalah salah satu kunci agar guru dapat meningkatkan aktivitas pembelajarannya di kelas terutama supaya tercapai tujuan pendidikan. Pemberian insentif terhadap guru adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi guru untuk lebih bekerja keras secara efektif. Insentif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi dimasa mendatang. Motivasi yang diberikan dapat berupa insentif baik yang bersifat formal maupun nonformal, sehingga kemauan, kemampuan dan

semangat kerja guru akan meningkat dengan sendirinya. Tujuan pemberian insentif pada dasarnya adalah berfungsi dalam memotivasi guru agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban serta tanggung jawabnya.

METODE

Penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis pada data yang sama. Sedangkan berdasarkan tingkat ekplanasi atau penjelasan, penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Metode analisis yang sesuai dengan tujuan dan rancangan penelitian yang digunakan adalah *path analysis* atau analisis jalur.

Responden dalam penelitian ini adalah guru SMP Swasta yang menerima insentif dari yayasan atau dari sekolahnya dan bukan guru DPK atau guru yang diperbantukan dalam SMP Swasta tersebut. Dalam pengambilan sampel pada tiap-tiap sekolah, digunakan teknik *proportional random sampling*, hal ini dikarenakan dalam pengambilan anggota sampel jumlah guru pada tiap sekolah berbeda-beda. Pengambilan 40% dari jumlah guru yang berada di Kecamatan Blimbing dan mendapatkan sejumlah 104 responden yang harus diteliti. Selanjutnya untuk mengambil jumlah responden dari tiap-tiap sekolah sebanyak jumlah sampel guru yang telah ditentukan yakni dengan 40% dari jumlah setiap guru yang ada di sekolah.

Teknik analisis deskriptif ini adalah untuk mendeskripsikan tingkat insentif dan motivasi yang diberikan terhadap aktivitas pembelajaran. Hasil analisis deskriptif berguna untuk interpretasi terhadap hasil analisis dengan teknik regresi berganda. Disamping uraian tersebut, dapat ditentukan pula makna lebih jauh dengan menetapkan kategori tingkat insentif, motivasi, dan aktivitas pembelajaran. Analisis dari penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Anaysis*) dengan dasar koefisien beta dari hasil analisis regresi. Sebelum melakukan analisis jalur terlebih dahulu harus dilakukan uji asumsi data, hal tersebut bisa dilakukan dengan 1) uji normalitas sebaran bahwa distribusi data variabel bebas dan variabel terikat adalah normal.

HASIL

Pemberian motivasi kerja, pemimpin sekolah atau yayasan tidak kalah memberikan *suntikan* energi yang membangun kualitas SDM guru-guru, *suntikan* tersebut antara lain menghargai guru dalam perannya, dengan peran yang baik tersebut guru akan diberikan penghargaan. Hasil dari pemberian insentif dan motivasi tersebut bisa dipastikan semangat kerja atau aktivitas pembelajaran guru di kelas semakin mengembang, bahkan bisa dibidang terus meningkat, guru lebih meningkatkan kemampuannya dengan metode atau strategi mengajar yang lebih kreatif lagi dari biasanya.

Deskripsi tingkat pemberian insentif ini diukur melalui instrumen penelitian yang terbagi 19 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diukur berdasarkan skala interval rendah, sedang, tinggi. Kategori rendah mempunyai rentang jarak antara 19-30,439, kategori sedang berkisar antara 30,440-41,877 dan kategori tinggi berkisar antara 41,878-53,316. Adapun analisis deskripsi tingkat pemberian insentif dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Rentang Skor X

Klasifikasi	Rentangan Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	19 - 30.439	0	0.00%
Sedang	30.439 - 41.877	43	41.35%
Tinggi	41.877 - 53.316	61	58.65%
Total		104	100.00%

Tabel 1 di atas menjelaskan bahwa untuk variabel X_1 insentif klasifikasi rendah dengan persentase 0,00%, dan 41,35% untuk klasifikasi sedang, dan 58,65% untuk klasifikasi tinggi, dengan data tersebut dapat diperoleh suatu pernyataan bahwa variabel X_1 insentif dengan klasifikasi yang tinggi.

Deskripsi tingkat motivasi ini dapat diukur melalui instrumen penelitian yang terbagi ke dalam 16 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diukur berdasarkan skala interval rendah, sedang dan tinggi. Kategori rendah mempunyai rentang jarak antara 16-26,090, kategori sedang berkisar antara 26,091-36,179, dan disebut kategori tinggi dengan jarak antara 36,180-46,269. Adapun hasil analisis deskripsi tingkat motivasi dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 Rentang Skor X_2 Motivasi

Klasifikasi	Rentangan Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	16 - 26.090	0	0.00%
Sedang	26.090 - 36.179	12	11.54%
Tinggi	36.179 - 46.269	92	88.46%
Total	104	100.00%	

Tabel 2 di atas menjelaskan bahwa untuk variabel X_2 motivasi klasifikasi rendah dengan persentase 0,00%, dan 11,54% untuk klasifikasi sedang, dan 88,46% untuk klasifikasi tinggi, dengan data tersebut dapat diperoleh suatu pernyataan bahwa variabel X_2 motivasi dengan klasifikasi yang tinggi.

Aktivitas pembelajaran ini diukur melalui instrumen penelitian yang terbagi 13 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan diukur berdasarkan skala interval rendah, sedang, tinggi. Kategori rendah mempunyai rentang jarak antara 13-21,840, kategori sedang berkisar antara 21,841-30,679 dan kategori tinggi berkisar antara 30,680-39,519. Adapun analisis deskripsi tingkat aktivitas pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3 Rentang Skor Y Aktivitas Pembelajaran

Klasifikasi	Rentangan Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	13 - 21.840	0	0.00%
Sedang	21.840 - 30.679	13	12.50%
Tinggi	30.679 - 39.519	91	87.50%
Total	104	100.00%	

Tabel 3 di atas menjelaskan bahwa untuk variabel Y aktivitas pembelajaran klasifikasi rendah dengan persentase 0,00%, dan 12,50% untuk klasifikasi sedang, dan 87,50% untuk klasifikasi tinggi, dengan data tersebut dapat diperoleh suatu pernyataan bahwa variabel Y aktivitas pembelajaran dengan klasifikasi yang tinggi.

Variabel X_1 mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel X_2 karena H_0 ditolak dan koefisien regresi signifikan, terbukti bahwa besaran probabilitas (Sig.) $0,000 < 0,05$ dengan nilai 0,508 yang berarti insentif yang diberikan akan menumbuhkan motivasi. Untuk variabel X_1 mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y karena H_0 ditolak dan koefisien regresi signifikan, terbukti bahwa besaran probabilitas

(Sig.) $0,000 < 0,05$ dengan nilai $0,515$ yang berarti guru yang diberikan insentif mayoritas akan menimbulkan semangat aktivitas pembelajaran di kelas. Untuk variabel X_2 mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y karena H_0 ditolak dan koefisien regresi signifikan, terbukti bahwa besaran probabilitas (Sig.) $0,000 < 0,05$ dengan nilai $0,307$ yang berarti motivasi mempunyai pengaruh pada aktivitas pembelajaran, akan tetapi pengaruh tersebut kurang, dengan begitu motivasi kurang mendukung untuk terciptanya aktivitas pembelajaran. Ini berarti 1) ada hubungan yang signifikan antara insentif dengan motivasi, 2) ada hubungan signifikan antara insentif dengan aktivitas pembelajaran, dan 3) antara variabel motivasi dengan aktivitas pembelajaran ada hubungan yang signifikan.

PEMBAHASAN

Manusia bekerja tentu mengharapkan imbalan yang sesuai, pantas, dan adil. Pemberian insentif kepada pegawai atau guru merupakan kebijaksanaan yang sangat penting sebagai pendorong peningkatan kinerja pegawai. Pemberian insentif kepada pegawai atau guru merupakan kebijaksanaan yang sangat penting sebagai pendorong peningkatan kinerja pegawai. Sarwoto (1994:144) mengartikan insentif adalah “sebagai sarana motivasi dapat diberikan batasan perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi”. Tingkat pemberian insentif yang diterima guru, 61 orang atau 58,65% guru SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang dari total sampel yang berjumlah 104 guru berada dalam taraf tinggi yang menduduki persentase tertinggi. Dengan insentif yang tergolong tinggi tersebut, diharapkan mampu memunculkan atau bahkan meningkatkan semangat yang tinggi dalam meningkatkan aktivitas pembelajaran.

Menurut Sarwoto (1994:151) tujuan dari motivasi adalah “peningkatan prestasi dan produktivitas kerja bawahan dalam mencapai tujuan organisasi”. Nawawi & Hadari (1996:357) menyebutkan tujuan dari motivasi adalah: a) untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai; b) untuk meningkatkan intensitas pelaksanaan pekerjaan; c) menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dari 104 guru SMP Swasta

se-Kecamatan Blimbing Kota Malang yang dijadikan sampel penelitian, dapat diketahui bahwa 92 orang atau 88,46% guru SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang mempunyai motivasi kerja dalam tingkat tinggi. Dengan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa daya pendorong atau motivasi tergolong tinggi.

Aktivitas pembelajaran adalah segala kegiatan yang dilakukan oleh guru dan peserta didik di dalam kelas berkaitan dengan pembelajaran untuk berfokus pada tujuan pendidikan. Proses pendidikan adalah belajar dan pembelajaran dalam mana guru berperan sebagai sutradara, aktor, manajer, dan sekaligus merangkap sebagai penilai, peran tersebut meliputi merencanakan, menyiapkan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi kegiatan belajar dan pembelajaran bagi siswa (Gintings, 2008:14). Tingkat aktivitas pembelajaran guru di kelas 91 orang atau 87,50% guru SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang menegaskan bahwa aktivitas pembelajaran guru dalam taraf tinggi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa guru SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang memiliki insentif, motivasi kerja, dan aktivitas pembelajaran dalam taraf tinggi, sehingga antara pemberian insentif, motivasi kerja dan aktivitas pembelajaran guru ada saling keterkaitan yang erat. Hal ini berarti keberadaan pemberian insentif seseorang kepada suatu hal akan dipengaruhi oleh dorongan (motivasi) dan aktivitas pembelajaran mereka terhadap hal tersebut. Jika pemberian insentif dan motivasi kerja pada taraf tinggi, maka kecenderungannya aktivitas pembelajaran juga akan pada taraf tinggi. Sarwoto (1994:144) menjelaskan bahwa insentif adalah sebagai sarana motivasi dapat diberikan batasan perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi. Oleh karena itu, apabila orang diberi insentif, maka akan menuntut dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Handoko (1997:252) menegaskan bahwa keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini ditegaskan bahwa keberadaan motivasi seseorang dapat menjadi sumber dimana orang akan melakukan kegiatan atau aktivitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dari kedua teori diatas, jelaslah bahwa keberadaan pemberian insentif dan motivasi kerja

dapat memberikan pengaruh terhadap aktivitas pembelajaran, sehingga ketiganya terdapat saling keterkaitan.

Melihat dari hasil analisis jalur dapat diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara insentif dan motivasi kerja guru. Terbukti bahwa nilai signifikansi t -nya dengan $\alpha = < 0,05$ yang berarti $H_0 =$ ditolak dan $H_1 =$ tak ditolak. Selain itu dapat diketahui bahwa variabel insentif berhubungan (langsung) secara signifikan dengan variabel motivasi ($p_{21} = 0,508$). Artinya, H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan pemberian insentif dengan motivasi kerja ditolak. Dengan demikian, H_1 yang berbunyi ada hubungan insentif yang diterima guru dengan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil penelitian di atas jelaslah bahwa antara pemberian insentif dan motivasi kerja terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Sutrisno (2009:124), bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor internal yang meliputi keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa. Faktor eksternal motivasi meliputi kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, adanya penghargaan atas prestasi, peraturan yang fleksibel, status (kedudukan) dan tanggung jawab. Dari teori di atas dijelaskan bahwa motivasi seseorang bisa timbul karena adanya dorongan untuk mencapai tujuan dan selanjutnya diperkuat dengan pemberian insentif yang dapat meningkatkan kinerja guru. Di sini terdapat kecocokan antara hasil penelitian dengan teori yang ada. Dengan kata lain hasil penelitian ini mendukung teori yang sudah ada.

Melihat dari analisis jalur dapat diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dan aktivitas pembelajaran. Terbukti bahwa nilai signifikansi t -nya dengan $\alpha = > 0,05$ yang berarti $H_0 =$ ditolak dan $H_1 =$ tak ditolak. Selain itu dari analisis data dapat diketahui bahwa variabel insentif berhubungan langsung secara tidak signifikan dengan variabel aktivitas pembelajaran ($p_{y1} = 0,515$). Hal ini berarti, H_0 yang menyatakan ada hubungan antara pemberian insentif dan aktivitas pembelajaran ditolak dan H_1 tak ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dan aktivitas pembelajaran guru. Hal itu sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002:183)

menyatakan bahwa insentif merupakan daya perangsang yang diberikan kepada pegawai tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, apabila orang diberi insentif maka diharapkan orang tersebut akan meningkatkan aktivitas pembelajarannya di kelas. Sebagaimana teori yang dikemukakan di atas, bahwa pemberian insentif mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberadaan aktivitas pembelajaran guru di dalam kelas. Semakin tinggi insentif yang diberikan kepada guru maka akan menimbulkan aktivitas pembelajaran yang meningkatkan. Hal ini sudah sesuai dengan teori yang ada, pihak kepala yayasan di SMP Swasta sebagai objek penelitian ini harus lebih memperhatikan lagi peran guru untuk diberikan suatu dorongan akan pentingnya keberadaan aktivitas guru dalam pembelajaran di kelas, guna meningkatkan kemajuan pendidikan di sekolah.

Sebagaimana penjelasan dari hasil analisis jalur dapat diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan aktivitas pembelajaran guru. Terbukti bahwa nilai signifikansi t -nya dengan $\alpha = < 0,05$ yang berarti $H_0 =$ ditolak dan $H_1 =$ tak ditolak. Dengan demikian terbukti bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan aktivitas pembelajaran.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan juga dapat diketahui bahwa variabel motivasi berhubungan langsung secara signifikan dengan variabel aktivitas pembelajaran ($p_{y2} = 0,307$). Dari sini terbukti H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan motivasi kerja dengan aktivitas pembelajaran guru ditolak. Dengan kata lain H_1 yang menyatakan ada hubungan motivasi kerja dengan aktivitas pembelajaran guru tak ditolak. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada hubungan motivasi kerja dengan aktivitas pembelajaran guru dan keberadaan motivasi akan meningkatkan adanya aktivitas pembelajaran meskipun tidak dilandasi oleh adanya pemberian insentif kepada guru.

Hal itu sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (1997:252) mengatakan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Dari teori ini dinyatakan bahwa motivasi dapat meningkatkan aktivitas seseorang dalam pembelajaran di kelas yang disebabkan oleh dorongan dari dalam

seseorang tersebut untuk mencapai tujuan dalam hal ini kegiatan pembelajaran dapat berhasil. Hal ini berarti orang akan meningkatkan aktivitasnya jika ia merasa termotivasi terhadap sesuatu tersebut. dari penjelasan diatas telah terbukti bahwa hasil penelitian mendukung kepada teori yang sudah ada.

Memperhatikan koefisien jalur pada analisis jalur dapat diketahui bahwa hubungan antara pemberian insentif dan motivasi kerja lebih besar daripada koefisien jalur hubungan langsung antara pemberian insentif dan aktivitas pembelajaran ($p_{21} = 0,508 > p_{y1} = 0,515$) menunjukkan bahwa hubungan insentif dengan motivasi lebih kuat daripada hubungan insentif dengan aktivitas pembelajaran. Hal ini berarti ada hubungan langsung yang signifikan antara insentif dengan aktivitas pembelajaran melalui jalur motivasi dengan indikasi $p_{21}; p_{y2} = 0,815$. Dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan pemberian insentif akan bernilai positif melalui motivasi dan langsung pada aktivitas pembelajaran.

Dengan demikian H_1 yang menyatakan bahwa pemberian insentif kepada guru yang tinggi cenderung tidak meningkatkan aktivitas pembelajaran guru di dalam kelas bilamana tidak diimbangi oleh motivasi kerja guru yang kuat/tinggi terhadap kegiatan tersebut ditolak. Penelitian ini menghasilkan penemuan bahwa pemberian insentif yang tinggi tidak membuat aktivitas pembelajaran di kelas juga tinggi, apabila tidak diimbangi oleh motivasi yang tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: a) insentif yang diterima oleh guru SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang tergolong tinggi; b) motivasi kerja guru

SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang tergolong tinggi; c) aktivitas pembelajaran di SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang tergolong tinggi; d) ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dan aktivitas pembelajaran di SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang; e) terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan aktivitas pembelajaran di SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang; f) terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dengan motivasi kerja guru di SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang; g) ada hubungan yang signifikan antara insentif, motivasi dan aktivitas pembelajaran di SMP Swasta se-Kecamatan Blimbing Kota Malang.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan adalah sebagai berikut: a) Bagi Guru, hendaknya guru lebih meningkatkan aktivitas pembelajaran di kelas agar tujuan dan kualitas pembelajaran dapat tercapai dengan maksimal; b) Bagi Kepala Sekolah, dalam hal ini kepala sekolah mempunyai peran tinggi, hendaknya kepala sekolah banyak memberikan suatu dorongan yang baik untuk meningkatkan aktivitas pembelajaran pada guru; c) Bagi ketua yayasan, seharusnya memberikan tambahan insentif bagi guru-guru penerima insentif agar mempunyai prestasi unggul dalam aktivitas pembelajaran di kelas; d) Bagi Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan, diharapkan agar menambah kajian ilmu Manajemen Pendidikan khususnya yang berkaitan dengan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia; e) Bagi peneliti lain, hendaknya melakukan penelitian pengembangan dengan menambah variabel, menggunakan subjek lain serta memperkaya teori-teori yang digunakan dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Gintings, A. 2008. *Esensi Praktis Belajar & Pembelajaran*. Bandung: Humaniora.
- Handoko, T. H. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryono, Y. 2003. *Korelasi antara Motivasi Berprestasi dan Insentif dengan Semangat Kerja Dosen Universitas Darul 'Ulum Jombang*. Tesis Tidak Diterbitkan. Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Hasibuan, M.S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, H., & Hadari, M. 1996. *Administrasi Personel: untuk Peningkatan Produk-*

- tifitas Kerja*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sarwoto. 1994. *Dasar-Dasar Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

PENGEMBANGAN PROGRAM *E-JOURNAL* MANAJEMEN PENDIDIKAN

Mohammad Syahidul Haq

e-mail: haki.kediri@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: the aim of this study was the development of: (1) describes the design of Management Journal e-journal based education, (2) Journal of Management Education embodies virtually unpublished and massive, and (3) provide ease of Journal of Management Education can be accessed by everyone. In this study intended to develop a product of Journal of Management Education berbasis originally developed print to electronic media, at the same time in order to validate the feasibility of obtaining theory, practical feasibility and feasibility of the product.

Keywords: e-journal improvement, information technology.

Abstrak: Penelitian pengembangan ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan desain Jurnal Manajemen pendidikan berbasis *e-journal*, (2) mewujudkan Jurnal Manajemen Pendidikan terpublikasikan secara *virtual* dan *massive*, dan (3) memberikan kemudahan Jurnal Manajemen Pendidikan dapat diakses oleh setiap orang. Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan produk Jurnal Manajemen Pendidikan dari semula berbasis cetak dikembangkan ke media elektronik, sekaligus memvalidasi dalam rangka memperoleh kelayakan teori, kelayakan praktis maupun kelayakan produk.

Kata Kunci: Pengembangan *e-journal*, Teknologi Informasi

Kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi telah membawa dampak yang begitu besar terhadap berbagai bidang kehidupan, tak terkecuali perpustakaan sebagai tempat penyimpanan buku-buku, kamus, hasil-hasil penelitian, jurnal, dan lain sebagainya. Perpustakaan seiring dengan perkembangan zaman harus terus bisa mengantisipasi berbagai kebutuhan informasi para penggunanya. Perpustakaan tidak lagi memberikan layanan yang sama dari tahun ke tahun, tetapi harus menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan para penggunanya. Jika tidak mengikuti perkembangan tersebut, maka perpustakaan kita akan ditinggalkan pengguna setianya. Oleh karena itu, perpustakaan harus mereposisi kembali peran dan fungsinya dalam menunjang kebutuhan informasi para penggunanya sesuai dengan kemajuan zaman.

Kemajuan yang telah dicapai manusia dalam bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) merupakan sesuatu yang patut di syukuri karena dengan kemajuan tersebut akan memudahkan manusia dalam mengerjakan pekerjaan dan tugas yang harus dikerjakannya. Hal ini pun telah mengubah pola perilaku pengguna perpustakaan

dalam mencari informasi. Pengguna menginginkan informasi terkini, tidak peduli informasi tersebut berasal dari mana, yang penting ada dan dapat diperoleh dengan cara yang cepat. Pengguna tidak mau lagi pencarian informasi terganggu hanya karena perpustakaan telah tutup. Untuk melayani permintaan pengguna dari berbagai kalangan. Perpustakaan harus selalu siap setiap saat, dan sebaiknya perpustakaan harus terhubung ke jaringan internet, yang dapat menginformasikan ke seluruh dunia. Salah satu sumber informasi di internet untuk pengembangan layanan perpustakaan adalah jurnal elektronik.

Perkembangan teknologi informasi saat ini tidak saja mempengaruhi bentuk dan format jurnal tetapi juga mengubah pola pengelolaan dan distribusinya. Dengan kemudahan akses internet dan ketersediaan perangkat teknologi informasi, kini para pembaca lebih menyukai membaca jurnal dalam format *digital* daripada dalam bentuk cetak. Hal ini di samping karena mudah mendapatkannya, juga karena sangat *portable* atau mudah dibawa ke mana-mana. Ratusan bahkan ribuan edisi jurnal dapat disimpan dalam *flashdisk* dan dapat dibaca

melalui *handphone*, *personal digital assistant*, atau *notebook* setiap saat.

Mahalnya harga beli jurnal cetak membuat orang enggan untuk berlangganan sebuah jurnal. Hal tersebut menyebabkan orang lebih memilih mengakses jurnal gratis melalui internet. Fenomena seperti ini membuat pengelola jurnal mulai beralih dari jurnal konvensional menjadi modern, yaitu *e-journal* (elektronik jurnal). Proses pengelolaan jurnal konvensional biasanya memakan waktu berbulan-bulan dengan biaya yang tinggi terutama dalam tahap pencetakan dan distribusi. Oleh karena itu, pengelola jurnal memerlukan alternatif pengganti yang lebih efektif dan efisien dalam mengelola jurnal. Kehadiran *e-journal* menjadi alternatif untuk memperoleh artikel yang aktual, murah, dan cepat. Berdasarkan latar belakang tersebut keberadaan publikasi secara elektronik sudah merupakan kebutuhan. Perbedaan antara jurnal elektronik dan tercetak dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1 Perbandingan Jurnal Elektronik (*On Line*) dengan Jurnal Tercetak

Kriteria	Elektronik	Tercetak
Kemutakhiran	Mutakhir	Mutakhir
Kecepatan diterima	Cepat	Lambat
Penyimpanan	Sangat mengirit tempat	Memakan tempat
Pemanfaatan	24 jam	Terbatas jam buka
Kesempatan akses	Bisa bersamaan	Antri
Penelusuran	Otomatis tersedia	Harus dibuat
Waktu penelusuran	Cepat	Lama
Keamanan	Lebih aman	Kurang aman
Manipulasi dokumen	Sangat mudah (spt. kutipan, dsb)	Tidak bisa
Bila langganan dengan dana yang sama	Judul bisa lebih banyak	Judul lebih sedikit
Harga total langganan	Jauh lebih murah	Lebih mahal

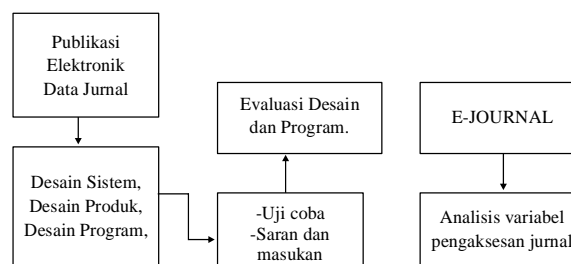
Sumber: Tresnawan (2005)

Dari Tabel 2.1 dapat diketahui perbandingan antara jurnal elektronik dan jurnal tercetak, sehingga dapat disimpulkan bahwa jurnal elektronik mempunyai banyak keunggulan dibandingkan dengan jurnal tercetak baik dari segi waktu, biaya, dan keamanannya. Namun, dari kelebihan itu ada

pula beberapa kelemahan dari Jurnal Elektronik, yaitu listrik padam, komputer rusak. Dengan adanya kelebihan yang dimiliki jurnal elektronik dapat lebih memudahkan pengguna dalam mencari informasi khususnya dalam hal penelusuran jurnal *online*/elektronik, namun di samping itu jurnal elektronik memiliki kelemahan dimana untuk mengakses jurnal harus melalui media, yaitu komputer yang tentunya membutuhkan listrik, jadi apabila terjadi pemadaman listrik jurnal *online* pun tidak dapat diakses.

METODE

Mengacu pada definisi di atas, ada beberapa *point* utama yang dapat kita simpulkan: (1) Penelitian desain dan pengembangan adalah merupakan suatu studi (yang meliputi proses perancangan, pengembangan dan evaluasi) yang sistematis. Artinya, sama dengan studi lain, penelitian ini memiliki kaidah tertentu yang harus dirancang dan direncanakan dengan baik; (2) Tujuannya adalah untuk menciptakan suatu produk dan *tool* (alat) baik yang bersifat pembelajaran (*instructional*) maupun non-pembelajaran. Jadi, *output* dari penelitian desain dan pengembangan dapat berbentuk produk maupun alat (*tools*); dan (3) Produk dan *tool* yang dihasilkan tersebut bisa berupa hal baru maupun memperbaiki dari yang sudah ada. Dari beberapa definisi tersebut dapat dibuat kerangka pengembangan seperti Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1 Kerangka Pengembangan

Kajian pustaka digambarkan dalam kerangka pengembangan yang dapat dilihat pada Gambar 1 di atas. Dari kerangka pengembangan tersebut dapat disimpulkan, bahwa pengembangan hanya difokuskan pada publikasi suatu jurnal. Dari jurnal yang tercetak dikonversikan menjadi elektronik sehingga mudah dalam penggunaannya.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan rancangan penelitian pengembangan model prosedural. Model

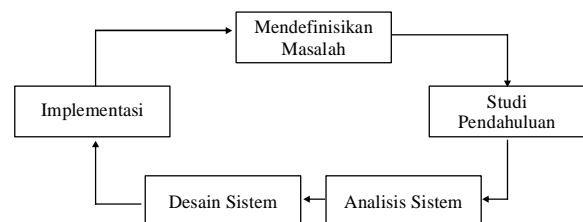
prosedural adalah model yang bersifat deskriptif, yaitu menggunakan langkah-langkah yang harus diikuti untuk menghasilkan produk. Model prosedural yang dipilih mengadaptasi model penelitian dan pengembangan (*Research and development/R & D*) Borg dan Gall (dalam Surjono, 2009:148) dan rancangan model prosedural yang dikembangkan oleh McKenny (dalam Surjono, 2009:148). Dalam penelitian dan pengembangan pada dasarnya ada dua tujuan utama, yaitu: (1) mengembangkan produk, (2) menguji keefektifan produk. Tujuan pertama sebagai fungsi pengembangan dan tujuan kedua sebagai fungsi validasi (Sukmadinata dalam Surjono, 2009:148). Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengembangkan produk Jurnal Manajemen Pendidikan dari semula berbasis cetak dikembangkan ke media elektronik, sekaligus memvalidasi dalam rangka memperoleh kelayakan teori, kelayakan praktis maupun kelayakan produk.

Tahap penelitian yang dirancang merupakan modifikasi dari sepuluh langkah penelitian dan pengembangan dari Borg dan Gall. Dari sepuluh langkah tersebut, kemudian dimodifikasi menjadi 3 langkah penelitian dan pengembangan. Tiga langkah tersebut intinya sama dengan tahapan penelitian yang dilakukan oleh McKenny (2001:148), yaitu meliputi: (1) Tahap studi pendahuluan sebagai *needs and contents analysis*, (2) Tahap pengembangan sebagai *design, development, and evaluation stage*, dan (3) Tahap pengujian efektifitas produk sebagai *semi-sumative evaluation*

Adapun model yang akan dikembangkan adalah mengikuti siklus alur sistem. Ada beberapa siklus pengembangan sistem dari para ahli, antara lain Sander dalam Suryana (2007) mengidentifikasi siklus pengembangan sistem menjadi 5 antara lain: “definisi masalah (*problem definition*), analisis sistem (*system analysis*), desain sistem (*system design*), dan implementasi sistem (*system implementation*)”. Sementara itu Davis (dalam Suryana, 2007:49) menyebutkan terdapat 7 tahapan siklus dalam pengembangan sistem, yaitu: “definisi masalah, studi kelayakan, analisis, desain sistem, desain terinci, implementasi, dan perawatan”. Sedangkan Scott (dalam Suryana, 2007:49) merincinya sebagai berikut: “studi pendahuluan, analisis sistem, desain sistem, dan implementasi”. Lebih lanjut Scott membagi implementasi menjadi beberapa tahap, yaitu: “pelatihan, penyeleksian program, pemrograman, persiapan tempat, instalasi, peralatan, konversi, dan penerimaan”.

Dari ketiga ahli di atas, secara garis besar disimpulkan sebagai berikut: 1) Mendefinisikan masalah adalah untuk memahami masalah secara mendalam. Langkah ini harus sesuai dengan apa yang akan di input pada program, perintah-perintah apa yang akan digunakan dan bagaimana bentuk *output*nya. Apabila salah asumsi tentang masalah yang ada, maka akan berakibat program yang dibuat tidak sesuai yang dikehendaki; 2) Untuk mendapatkan dan menemukan permasalahan yang akan diteliti ternyata sangatlah perlu untuk melakukan studi pendahuluan. Adapun cara melakukan studi pendahuluan yaitu dengan menemukan tema permasalahan yang akan diteliti melalui survei pustaka guna mendalami teori yang ada; 3) Analisis sistem adalah sebuah teknik pemecahan masalah yang menguraikan sebuah sistem menjadi bagian-bagian komponen dengan tujuan mempelajari seberapa bagus bagian-bagian komponen tersebut bekerja dan berinteraksi untuk meraih tujuan mereka; 4) Desain sistem adalah tahap yang harus dilakukan dalam perancangan suatu aplikasi yang baik. Tahap yang dilakukan sebelum melakukan coding ini bertujuan agar aplikasi yang dibuat dapat dengan maksimal memenuhi kebutuhan pengguna aplikasi tersebut; 5) Siklus yang terakhir adalah implementasi dari hasil analisis sistem, desain sistem. Dalam tahap ini program diimplementasikan dengan cara memberikan penjelasan bagaimana cara membuat program dan hasilnya diterapkan untuk memenuhi kebutuhan.

Siklus pengembangan sistem, dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Siklus Pengembangan Sistem

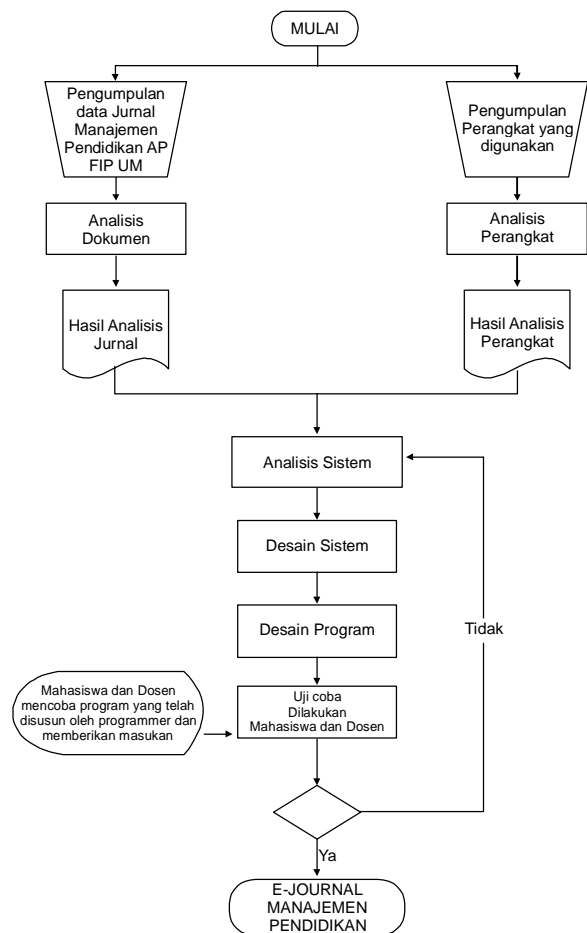
Model pengembangan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah model prosedural yang mengadaptasi pada model R & D Borg dan Gall, modifikasi dari Sukmanata, dan adaptasi dari McKenny, meliputi tahapan: (1) Studi pendahuluan, (2) Pengembangan, (3) Pengujian. Oleh karena itu, prosedur pengembangan dalam penelitian ini tinggal mengikuti tahapan tersebut. Prosedur pengembangan yang dilakukan dalam

pengembangan ini adalah: 1) Sebelum peneliti mengembangkan sebuah program, terlebih dahulu mendefinisikan permasalahan, yaitu bagaimana mengembangkan *e-journal* Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan; 2) Mendeskripsikan desain sistem *e-journal* yaitu mengidentifikasi informasi apa yang dibutuhkan, kapan, dimana, dalam bentuk apa dan lain sebagainya; 3) Menyusun *prototype e-journal* sebagai model yang akan dikembangkan; 4) Melakukan penyusunan (desain) program *e-journal* menggunakan *CMS Joomla*; 5) Implementasi program, yang terdiri dari beberapa kegiatan, antara lain: (a) Uji coba hasil program *e-journal* Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan oleh beberapa Dosen, untuk memberikan masukan; (b) Perbaikan hasil uji coba; (c) Setelah uji coba dirasa cukup, selanjutnya disusunlah program *e-journal* Manajemen Pendidikan Jurusan Administrasi Pendidikan. Kemudian di *Upload* ke sebuah web server agar bisa dimanfaatkan untuk oleh civitas Jurusan Administrasi Pendidikan pada khususnya dan masyarakat luas pada umumnya; (d) Evaluasi dan *follow up* program, setelah program di ujicoba selanjutnya mengevaluasi program dengan cara memberikan masukan untuk pengembangan program selanjutnya.

HASIL

Jurnal Manajemen Pendidikan pengelolannya belum berbasis *e-journal*, belum terpublikasikan secara *virtual* dan *massive*, belum memberikan kemudahan untuk dapat diakses oleh setiap orang. Dengan permasalahan tersebut rancangan desain dibuat semudah mungkin agar dapat di akses oleh siapa saja. Desain sistem *e-journal* dapat dilihat pada Gambar 3.

Jurnal Manajemen Pendidikan belum berbasis *e-journal*, belum terpublikasikan secara *virtual* dan *massive*, belum memberikan kemudahan untuk dapat diakses oleh setiap orang. Dengan permasalahan tersebut rancangan desain dibuat semudah mungkin agar dapat diakses oleh siapa saja. Desain sistem *e-journal* dapat dilihat pada Gambar 3 tersebut. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan variabel. Sukardi (2008:157) menjelaskan, bahwa “penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan berusaha mengintrepetasikan objek sesuai dengan apa adanya”. Alasan

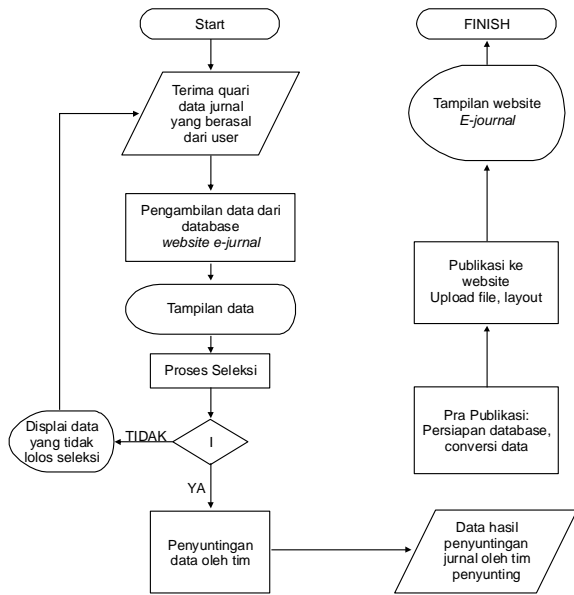


Gambar 3 Desain Sistem *e-journal*

penggunaan analisis deskriptif adalah pada penelitian ini tidak menggunakan hipotesis tetapi hanya menjelaskan bagaimana pengembangan *e-journal* Manajemen Pendidikan di Jurusan AP FIP UM.

Dari analisis data maka dikelompokkan menjadi dua mengenai titik kritis dari pengembangan *e-journal* Manajemen Pendidikan yang pertama dari segi manajemen dan dari segi teknis publikasi *website* seperti dalam Gambar 4 *flow chart* sebagai berikut:

Dari *flow chart* di atas dapat dilihat kelemahan-kelemahan dari sudut manajemen jurnal dan publikasi *e-journal*. Dari gambar tersebut dapat dilihat mengenai titik kritis paling utama dari segi manajemen terletak pada evaluasi kelayakan, apabila dalam evaluasi kelayakan tersebut tidak teratur, maka akan mempengaruhi popularitas dari publikasi jurnal tersebut. Dari segi publikasi semua bisa terjadi mulai dari kerusakan *database*, serangan virus, serangan *spam*, dan serangan para *hacker* yang bertujuan mengacaukan sistem dari *e-journal*



Gambar 4 Titik Kritis Pengembangan E-Journal

tersebut. Oleh karena itu, dalam program ini akan mengantisipasi permasalahan yang mungkin terjadi dari kelemahan-kelemahan dari sistem tersebut, misalnya dengan cara rutinitas *back up* program sehingga apabila dalam proses publikasi mengalami kerusakan maka mempunyai cadangan program sebagai pengganti.

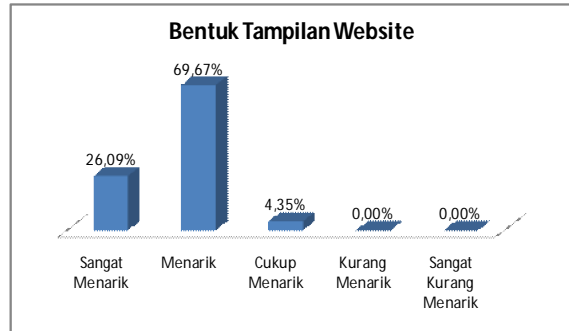
Angket yang diisi oleh responden dari Mahasiswa dan Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UM. Responden dipilih secara acak supaya data yang diperoleh lebih valid dan obyektif. Jumlah responden dipilih sebanyak 20 (responden). Dari hasil angket yang di-*upload* dan diisi oleh responden, didapatkan hasil analisis skor yang tertera dalam Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2 Bentuk Tampilan Website

Skala	Responden	Persentase
Sangat Menarik	6	26,09%
Menarik	16	69,67%
Cukup Menarik	1	4,35%
Kurang Menarik	0	0,00%
Tidak Menarik	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 2 hasil korespondensi tentang bentuk dan tampilan *website*, responden menilai bahwa 26% menyatakan kriteria Sangat Menarik, skor tertinggi untuk tampilan *website* dengan persentase 69,67% menyatakan dalam kriteria Menarik, sedangkan skor terendah dalam

kriteria Cukup Menarik 4,35%. Grafik perolehan data dapat digambarkan seperti Gambar 5 sebagai berikut:



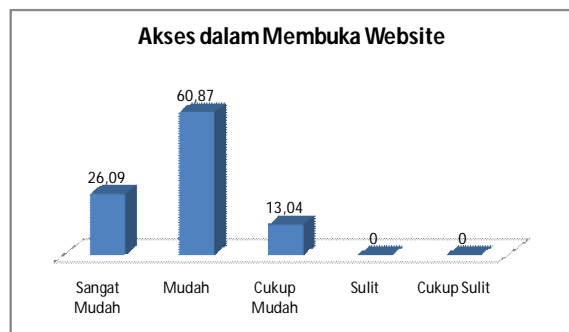
Gambar 5 Bentuk Tampilan Website

Kemudahan untuk membuka akses membuka *website*, dari 23 responden mengungkapkan pendapat yang tertera dalam Tabel 3.

Tabel 3 Akses dalam Membuka Website

Skala	Responden	Persentase
Sangat Mudah	6	26,09%
Mudah	14	60,87%
Cukup Mudah	3	13,04%
Sulit	0	0,00%
Cukup Sulit	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 3 dalam mengakses *website* responden menilai bahwa tingkat kemudahan dalam mengakses *website* skor tertinggi untuk tingkat kemudahan dalam mengakses *website* dengan persentase 60,87% dalam kriteria mudah, sedangkan skor terendah dalam kriteria cukup mudah 13,04%. Dapat digambarkan seperti Gambar 6 sebagai berikut:



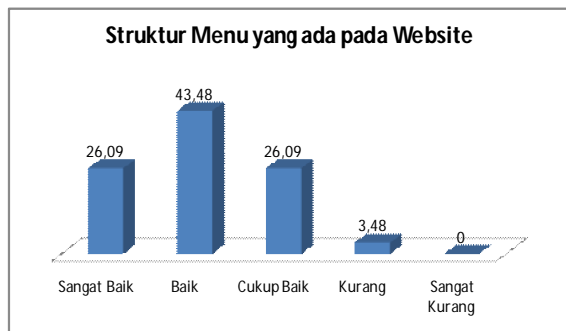
Gambar 6 Akses dalam Membuka Website

Tentang pendapat dari responden mengenai struktur menu yang ada pada *website*, pendapat responden tertera pada Tabel 4.

Tabel 4 Struktur Menu yang ada pada Website

Skala	Responden	Persentase
Sangat Baik	6	26,09%
Baik	10	43,48%
Cukup Baik	6	26,09%
Kurang	1	3,48%
Sangat Kurang	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 4 tentang struktur menu yang ada dalam *website*, responden menilai bahwa struktur menu yang ada pada *website* skor tertinggi dengan persentase 43,48 % dalam kriteria baik, sedangkan skor terendah dalam kriteria kurang 3,48 %. Dapat digambarkan seperti Gambar 7 sebagai berikut:



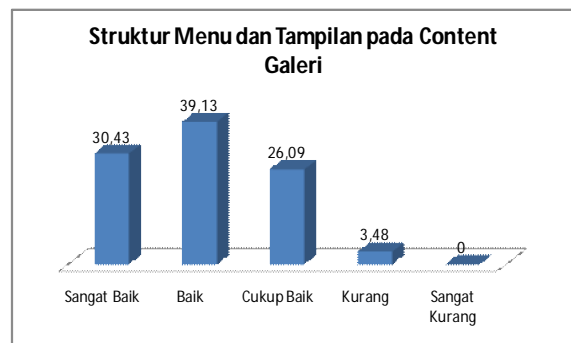
Gambar 7 Struktur Menu yang ada pada Website

Tabel 5 Struktur Menu dan Tampilan pada Content Galeri

Skala	Responden	Persentase
Sangat Baik	7	30,43%
Baik	9	39,13%
Cukup Baik	6	26,09%
Kurang	1	3,48%
Sangat Kurang	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 5 tentang struktur menu yang ada pada *content galeri*, responden menilai, bahwa struktur menu yang ada pada *content galeri* skor tertinggi dengan persentase 39,13 % dalam kriteria baik, sedangkan skor terendah dalam kriteria kurang dengan persentase 3,48 %.

Dapat digambarkan seperti Gambar 8 sebagai berikut:

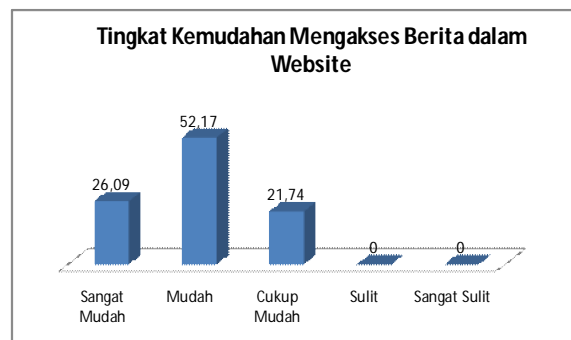


Gambar 8 Struktur Menu dan Tampilan pada Content Galeri

Tabel 6 Tingkat Kemudahan Mengakses Berita dalam Website

Skala	Responden	Persentase
Sangat Mudah	7	26,09%
Mudah	12	52,17%
Cukup Mudah	5	21,74%
Sulit	0	0,00%
Sangat Sulit	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 6 tingkat kemudahan dalam mengakses berita dalam *website*, responden menilai bahwa tingkat kemudahan dalam mengakses berita skor tertinggi untuk tingkat kemudahan dalam mengakses berita dengan persentase 52,17 % dalam kriteria mudah, sedangkan skor terendah dalam kriteria cukup mudah 21,74 %. Dapat digambarkan seperti Gambar 9 sebagai berikut:

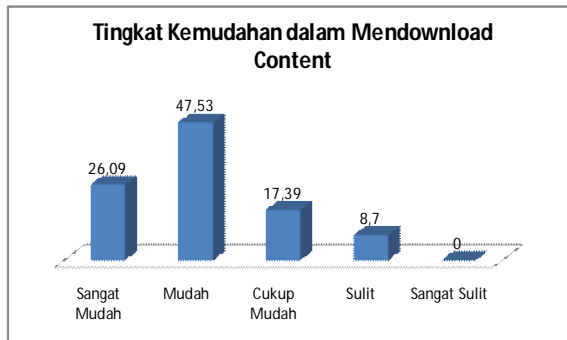


Gambar 9 Tingkat Kemudahan Mengakses Berita dalam Website

Tabel 7 Tingkat Kemudahan dalam Mengunduh *Content*

Skala	Responden	Persentase
Sangat Mudah	6	26,09%
Mudah	11	47,53%
Cukup Mudah	4	17,39%
Sulit	2	8,70%
Sangat Sulit	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 7 tingkat kemudahan dalam mengunduh *content*, responden menilai bahwa tingkat kemudahan dalam men-download skor tertinggi dengan persentase 47,53% dalam kriteria mudah, sedangkan skor terendah dalam kriteria sulit 8,70%. Dapat digambarkan seperti Gambar 10 sebagai berikut:

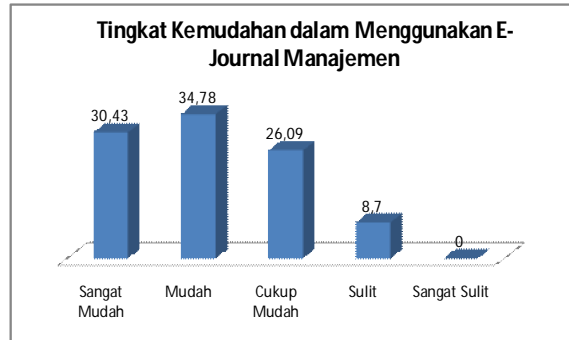


Gambar 10 Tingkat Kemudahan dalam Mengunduh *Content*

Tabel 8 Tingkat Kemudahan dalam Menggunakan *E-Journal* Manajemen Pendidikan

Skala	Responden	Persentase
Sangat Mudah	7	30,43%
Mudah	8	34,78%
Cukup Mudah	6	26,09%
Sulit	2	8,70%
Sangat Sulit	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 8 tingkat kemudahan dalam penggunaan *content e-journal* Manajemen Pendidikan, responden menilai bahwa tingkat kemudahan dalam penggunaan *e-journal* Manajemen Pendidikan skor tertinggi dengan persentase 34,78% dalam kriteria mudah, sedangkan skor terendah dalam kriteria sulit 8,70%. Dapat digambarkan seperti Gambar 11 sebagai berikut:

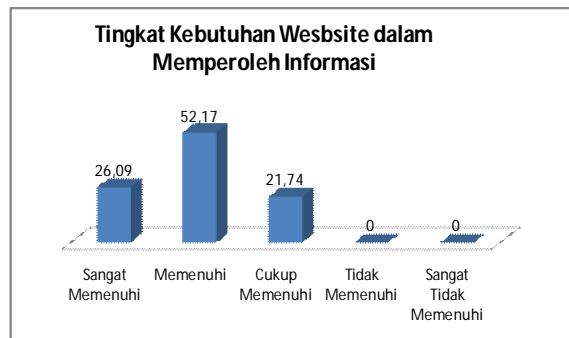


Gambar 11 Tingkat Kemudahan dalam Menggunakan *E-Journal* Manajemen Pendidikan

Tabel 9 Tingkat Kebutuhan Website dalam Memperoleh Informasi

Skala	Responden	Persentase
Sangat Memenuhi	6	26,09%
Memenuhi	12	52,17%
Cukup Memenuhi	5	21,74%
Tidak Memenuhi	0	0,00%
Sangat Tidak Memenuhi	0	0,00%
Jumlah	23	100%

Berdasarkan Tabel 9 tingkat kebutuhan dalam memperoleh informasi, responden menilai bahwa tingkat kebutuhan dalam memperoleh informasi skor tertinggi dengan persentase 52,17% dalam kriteria mudah, sedangkan skor terendah dalam kriteria sulit 21,74%. Dapat digambarkan seperti Gambar 12 sebagai berikut:



Gambar 12 Tingkat Kebutuhan *Website* dalam Memperoleh Informasi

Produk yang dihasilkan dalam penelitian pengembangan ini adalah program pengembangan dari jurnal cetak menjadi jurnal elektronik dengan program *Personal Home Page* (PHP) dengan fasilitas *Structured Query Language* (SQL) dengan menggunakan *Content Management System Joomla*. Website Jurusan Administrasi

Pendidikan diunggah melalui *webserver* TIK Fakultas Ilmu Pendidikan dan TIK Universitas Negeri Malang dengan alamat: <http://administrasipendidikan.um.ac.id>.

Dengan adanya *website* Jurusan Administrasi Pendidikan informasi akan mudah diakses oleh khalayak umum yang sebelumnya belum begitu maksimal informasi yang diberikan kepada masyarakat luas. Informasi mengenai Jurusan Administrasi Pendidikan akan diakses masyarakat luas tanpa terbatas ruang dan waktu. Kelebihan dari *website* yang telah dibuat adalah sangat mudah dikelola, dan bisa diatur sesuai dengan keinginan dari pengelola Jurnal Manajemen Pendidikan. Joomla merupakan CMS yang banyak dipakai oleh para *webmaster* di seluruh dunia. Kelemahan yang kemungkinan timbul dari segi Sumber Daya Manusia adalah belum adanya pengelola *website* yang ada. Untuk kelemahan di bidang program atau teknis *website* dibobol oleh *hacking* / orang yang tidak bertanggung jawab dengan tujuan tertentu. Antisipasi yang dilakukan adalah memberikan *security-security* yang sekiranya sering disabotase orang. Banyak *security* yang dapat digunakan untuk mengantisipasi hal tersebut.

Seperti telah kita rasakan bersama, bahwa kemajuan teknologi, informasi dan komunikasi telah membawa dampak yang begitu besar terhadap berbagai bidang kehidupan, hasil pengembangan produk ini telah menunjukkan bahwa kehadiran *e-journal* menjadi alternatif untuk memperoleh artikel yang aktual, murah, dan cepat.

Hasil pengembangan produk ini memberikan beberapa implikasi, antara lain: (1) implikasi terhadap perencanaan dan pengembangan Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang, (2) implikasi terhadap pengembangan *e-journal* Manajemen Pendidikan. Dengan adanya *e-journal* Manajemen Pendidikan akan mempermudah penyampaian informasi kepada khalayak umum. Setelah program selesai diharapkan civitas akademika Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UM memanfaatkan fasilitas yang ada di program tersebut. Tujuan dari pengembangan ini adalah agar pengelolaan Jurnal Manajemen pendidikan berbasis *e-journal*, mewujudkan Jurnal Manajemen Pendidikan terpublikasikan secara *virtual* dan *massive*, memberikan kemudahan Jurnal Manajemen Pendidikan dapat diakses oleh setiap orang.

Konten yang terdapat dalam *website* secara umum dapat dimanfaatkan oleh khalayak umum, namun masih banyak konten-konten yang perlu dikembangkan. Dalam *website* ini masih banyak kekurangan-kekurangan yang menunjukkan ke kata sempurna. Masih banyak konten-konten yang perlu dikembangkan seperti pengembangan yang meliputi: *Databased* alumni, *databased* mahasiswa, pendaftaran ujian skripsi *online*, pendaftaran PPL *online*, pengajuan pembimbing skripsi *online*, pengumpulan tugas secara *online*, *e-learning* dan lain sebagainya. Semuanya terintegrasi secara teratur dan saling berhubungan sehingga lebih efektif dan efisien.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kelebihan dari *website* yang telah dibuat adalah sangat mudah dikelola, dan bisa diatur sesuai dengan keinginan dari pengelola Jurnal Manajemen Pendidikan. Joomla merupakan CMS yang banyak dipakai oleh para *webmaster* di seluruh dunia. Kelemahan yang kemungkinan timbul dari segi Sumber Daya Manusia adalah belum adanya pengelola *website* yang ada. Untuk kelemahan di bidang program atau teknis *website* dibobol oleh *hacking* / orang yang tidak bertanggung jawab dengan tujuan tertentu. Antisipasi yang dilakukan adalah memberikan *security-security* yang sekiranya sering disabotase orang. Banyak *security* yang dapat digunakan untuk mengantisipasi hal tersebut.

Saran

Konten yang terdapat dalam *website* secara umum dapat dimanfaatkan oleh khalayak umum, namun masih banyak konten-konten yang perlu dikembangkan. Dalam *website* ini masih banyak kekurangan-kekurangan yang menunjukkan ke kata sempurna. Masih banyak konten-konten yang perlu dikembangkan seperti pengembangan yang meliputi: *Databased* alumni, *databased* mahasiswa, pendaftaran ujian skripsi *online*, pendaftaran PPL *online*, pengajuan pembimbing skripsi *online*, pengumpulan tugas secara *online*, *e-learning* dan lain sebagainya. Semuanya terintegrasi secara teratur dan saling berhubungan sehingga lebih efektif dan efisien.

DAFTAR RUJUKAN

- Sukardi. 2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Surjono, H.D. 2009. *Pengenalan dan Pengembangan E-Journal*. (Online). (<http://hermansurjono/hermansurjono.uny.ac.id>, diakses 9 Juli 2010).
- Suryana, H.2007. *Pengembangan e-journal Universitas Sumatera Utara menggunakan Open Journal System (OJS)*. (Online). (<http://digilab.unsu.ac.id>, diakses 2 Januari 2011).
- Tresnawan, A D. 2005. *Jurnal Elektronik: Berbagi Pengalaman Proses Berlangganan*. Jurnal Online di UPT Perpustakaan UNISBA. (Online), (<http://www.ipi.or.id/materi/IPI-kiat.doc>, diakses 9 Juli 2010).

HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DAN IKLIM ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA PENGAWAI NEGERI SIPIL

Anik Dwi Astuti

e-mail: anikina88@yahoo.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: the purpose of this study is to describe: (1) How high motivation of civil servants working in Madame Automotive and Electronics (BOE) Malang, (2) How conducive organizational climate BOE Viewing PNS in Malang, (3) How high job satisfaction PNS Viewing BOE in Malang, (4) the relationship of work motivation and job satisfaction of civil servants in Madame BOE Malang, (5) the relationship of organizational climate and job satisfaction of civil servants in Madame BOE Malang, (6) the relationship of work motivation and organizational climate and job satisfaction of civil servants in Madame BOE Malang.

Keywords: work motivation, organizational climate, job satisfaction

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan: (1) Seberapa tinggi motivasi kerja PNS di PPPPTK Bidang Otomotif dan Elektronika (BOE) Malang, (2) Seberapa kondusif iklim organisasi PNS di PPPPTK BOE Malang, (3) Seberapa tinggi kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, (4) Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, (5) Hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, (6) Hubungan motivasi kerja dan iklim organisasi dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang.

Kata kunci: motivasi kerja, iklim organisasi, kepuasan kerja.

Manajemen dalam sebuah organisasi merupakan proses pemberdayaan sumber-sumber yang ada dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan sampai dengan evaluasi untuk mencapai tujuan yang dilakukan secara efektif dan efisien. “Efektif berarti memberikan hasil yang memuaskan, memanfaatkan waktu dan cara dengan sebaik-baiknya, sedangkan efisien berarti berdaya guna” (Badudu, 2003:75). Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan adanya SDM atau pegawai. Diharapkan dengan adanya PNS dalam suatu organisasi dapat memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat, dalam hal ini ia juga akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Guna mencapai tujuan ini, diperlukan adanya motivasi kerja dan iklim organisasi yang kondusif dalam melaksanakan setiap kegiatannya, sehingga akan tercapai kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai harus mampu diciptakan dengan baik agar kecintaan pegawai akan pekerjaannya dapat meningkat. Kepuasan kerja adalah “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya” (Hasibuan,

2005:202). Kepuasan ini juga dipengaruhi oleh motivasi kerja. Menurut Munandar (2006:323), “motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu”. Jadi, motivasi kerja merupakan dorongan dari diri seseorang yang muncul karena adanya kebutuhan-kebutuhan untuk menciptakan kepuasan kerja, agar tujuan dari pekerjaannya dapat tercapai. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Menurut Gomes (2003:177), “motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan performansi pekerjaan”. Kepuasan kerja ini dapat diperoleh jika mereka termotivasi untuk melakukan tugas dari pekerjaannya. “Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan” (Mangkunegara, 2006:61). Pada umumnya, setiap pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, akan mudah

untuk melaksanakan tanggungjawab dari pekerjaannya, mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya. Hal ini akan dapat mendorong gairah dan semangat kerja yang mengindikasikan pada kepuasan kerja dari pegawai tersebut.

Selanjutnya, iklim organisasi adalah “serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan” (Sagala, 2008:130). Menurut Siagian (2005:295) “situasi lingkunganpun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang”. Iklim ini merupakan sifat dari lingkungan kerja yang menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi sikap karyawan mengenai pekerjaannya. Jadi, iklim ini dapat menjadi ciri khas dari suatu organisasi, yang di dalamnya terdapat perilaku dari pimpinan sampai bawahan. Semakin positif sikap seseorang, maka dia akan merasa puas. Begitu pula sebaliknya, semakin negatif sikapnya maka dia akan merasa tidak puas.

Secara kelembagaan PPPPTK diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 8 Tahun 2007 Pasal 1 (1) tentang organisasi dan tata kerja “Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang selanjutnya dalam peraturan ini disebut PPPPTK adalah unit pelaksana teknis di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional di bidang pengembangan dan pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan”. PPPPTK mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) dalam bidang pengembangan dan peningkatan kompetensi profesi. Selain itu, PPPPTK mempunyai fungsi: (a) Penyusunan program pengembangan dan pemberdayaan, (b) Pengelolaan data dan informasi peningkatan kompetensi, (c) Memfasilitasi dan pelaksanaan peningkatan kompetensi, (d) Evaluasi program, dan (e) Pelaksana urusan administrasi.

Berdasarkan studi awal yang dilakukan oleh peneliti di PPPPTK Bidang Otomotif dan Elektronika (BOE) Malang, lembaga ini telah dilengkapi dukungan sumber daya manusia (SDM) potensial dan pendukung, serta berpengalaman di luar negeri seperti di Swiss dan Jerman. Dalam rangka memberikan pelayanan yang unggul kepada para pelanggannya, seperti Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) negeri dan swasta, lembaga diklat

kota/kabupaten/provinsi, perusahaan, dan sebagainya, maka PPPPTK BOE Malang berusaha untuk terus meningkatkan kinerjanya. Baik tidaknya pelayanan yang diberikan tergantung kepada para pegawainya. Peningkatan kinerja ini akan didapatkan melalui kepuasan kerja dari para pegawainya. Apabila kepuasan kerja tinggi, maka kinerja mereka juga akan tinggi, sehingga dapat memberikan pelayanan terbaiknya bagi masyarakat.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Variabel penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas (*independent variable*) dan 1 variabel terikat (*dependent variable*). Variabel bebas yakni motivasi kerja (X_1) dan iklim organisasi (X_2), sedangkan variabel terikat yakni kepuasan kerja (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah para PNS di PPPPTK BOE Malang yang berjumlah 252 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Jadi, sampelnya berjumlah 155 orang. Instrumen penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner. Angket ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai variabel motivasi kerja (X_1), iklim organisasi (X_2), dan kepuasan kerja (Y), sedangkan pengukurannya dilakukan dengan cara memberikan skor pada tiap-tiap jawaban dari butir pertanyaan dalam angket. Pemberian skor ini menggunakan skala *Likert*.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas: (1) Teknik analisis deskriptif, (2) Uji asumsi, (3) Teknik analisis statistik inferensial. Teknik analisis deskriptif meliputi: menentukan panjang kelas interval, menentukan persentase, dan klasifikasi. Selanjutnya uji asumsi meliputi: uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas, sedangkan teknik analisis statistik inferensial meliputi: uji F, uji t, analisis regresi linier berganda, korelasi *product moment pearson*, dan analisis korelasi *partial*.

HASIL

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan teknik analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebanyak 113 responden dari

155 responden (72,90%) berada dalam kategori tinggi, sebanyak 41 responden dari 155 responden (26,45%) berada dalam kategori sedang, sebanyak 1 responden dari 155 responden (0,65%) berada dalam kategori rendah, sedangkan tidak terdapat responden yang masuk dalam kategori sangat rendah (0%). Dari hasil analisis deskriptif juga dapat diketahui bahwa untuk data motivasi kerja (X_1) dengan jumlah responden (N)= 155 orang, dapat diperoleh nilai *minimum* 26,00 dan nilai *maximum* 44,00 dengan nilai *mean* 36,7742. *Standard deviation* 3,55759.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan teknik analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebanyak sebanyak 88 responden dari 155 responden (56,77%) berada dalam kategori tinggi, 67 responden dari 155 responden (43,23%) berada dalam kategori sedang, sedangkan tidak terdapat responden yang masuk dalam kategori tidak kondusif dan sangat tidak kondusif (0%). Dari hasil analisis deskriptif juga dapat diketahui bahwa untuk data iklim organisasi (X_2) dengan jumlah responden (N) = 155 orang, dapat diperoleh nilai *minimum* 55,00 dan nilai *maximum* 84,00 dengan nilai *mean* 69,4129. *Standard deviation* 6,35813.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan teknik analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebanyak 86 responden dari 155 responden (55,48%) berada dalam kategori tinggi, sebanyak 68 responden dari 155 responden (43,87%) berada dalam kategori sedang, sebanyak 1 responden dari 155 responden (0,65%) berada dalam kategori rendah, sedangkan tidak terdapat responden yang masuk dalam kategori sangat rendah (0%). Dari hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa untuk data kepuasan kerja (Y) dengan jumlah responden (N) = 155 orang, dapat diperoleh nilai *minimum* 40,00 dan nilai *maximum* 72,00 dengan nilai *mean* 57,4452. *Standard deviation* 5,64553.

Uji asumsi digunakan untuk untuk menguji apakah variabel-variabel yang ada dalam penelitian tersebut layak atau tidak dipergunakan sebagai data penelitian. Uji ini meliputi: (1) Uji normalitas yaitu data terdistribusi normal/data menyebar di sekitar garis diagonal atau mengikuti arah garis diagonal, (2) Uji multikolinieritas yaitu tidak terdapat *problem* multikolinieritas, karena nilai VIF < 10, nilai VIF sebesar (1,421; 1,421), (3) Uji autokorelasi yaitu pada model *Summary*^b, terlihat angka $D - W = +2,077$. Hal ini berarti tidak ada autokorelasi, dan (4) Uji heteroskedastisitas yakni

terlihat titik-titik menyebar secara acak. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 97,488 > F_{tabel} 3,06$ dan $Sig F = 0,000$ karena $Sig F < 0,05$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi, terdapat hubungan yang simultan antara motivasi kerja (X_1) dan iklim organisasi (X_2) dengan kepuasan kerja (Y).

Hasil analisis *Coefficients*^a menunjukkan bahwa dari variabel X_1 menunjukkan $t_{hitung} = 3,714 > t_{tabel} = 1,960$, maka H_0 ditolak, koefisien regresi signifikan, artinya variabel motivasi kerja (X_1) secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel kepuasan kerja (Y). Pada variabel X_2 menunjukkan $t_{hitung} = 9,272 > t_{tabel} = 1,960$, maka H_0 ditolak, koefisien regresi signifikan, artinya variabel iklim organisasi (X_2) secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel kepuasan kerja (Y).

Berdasarkan hasil analisis antara motivasi kerja (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y), dapat diperoleh nilai koefisien sebesar 0,560. Hal ini berarti terdapat tingkat hubungan yang sedang antara variabel motivasi kerja (X_1) terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Selanjutnya iklim organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y), dapat diperoleh nilai koefisien sebesar 0,723. Hal ini berarti terdapat tingkat hubungan yang kuat antara variabel iklim organisasi (X_2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y). Angka koefisien positif menunjukkan hubungan yang positif antara variabel bebas (X) yaitu motivasi kerja (X_1) dan iklim organisasi (X_2), secara simultan (bersama-sama) dengan variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y).

Berdasarkan hasil analisis korelasi parsial dapat diketahui nilai koefisien hubungan motivasi kerja (X_1) dengan kepuasan kerja (Y) yakni sebesar 0,288. Selanjutnya nilai koefisien hubungan iklim organisasi (X_2) dengan kepuasan kerja (Y) yakni sebesar 0,601. Jadi, dapat disimpulkan bahwa X_2 dengan nilai = 0,601 > X_1 dengan nilai = 0,288 maka X_2 lebih berhubungan secara parsial (sendiri-sendiri) daripada X_1 dengan kepuasan kerja (Y)

PEMBAHASAN

Motivasi kerja PNS di PPPPTK BOE Malang berada pada kategori tinggi yaitu sebanyak 113 responden dari 155 responden (72,90%), sebanyak 41 responden dari 155 responden (26,45%) berada dalam kategori sedang, sebanyak 1 responden dari

155 responden (0,65%) berada dalam kategori rendah, sedangkan tidak terdapat responden yang masuk dalam kategori sangat rendah (0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam kategori tinggi yakni 56,1% pada *mean* 36,7. Motivasi kerja merupakan dorongan dari diri seseorang untuk menciptakan semangat kerja agar tujuan dari pekerjaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Menurut Hasibuan (2003:97), motivasi ini bertujuan untuk “mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan”. Berdasarkan uraian di atas, motivasi kerja PNS di PPPPTK BOE Malang dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa telah terpenuhinya berbagai faktor ekstrinsik, seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, dan kebutuhan sosial, serta faktor intrinsik, seperti kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Faktor ekstrinsik merupakan faktor-faktor dari luar pekerjaan. Pertama, kebutuhan fisiologis yakni para pegawai telah diberikan gaji dan fasilitas yang sesuai dengan standar kerja yang ada. Kedua, kebutuhan rasa aman yakni meliputi para pegawai merasa telah memiliki jabatan yang layak dan sesuai di tempat kerja, serta jaminan keamanan kerja. Ketiga, kebutuhan sosial yakni meliputi para pegawai merasa diberikan kebebasan dalam mengikuti setiap kegiatan yang ada di tempat kerja dan mereka juga menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja.

Selanjutnya faktor intrinsik merupakan faktor-faktor dari dalam yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan. Pertama, kebutuhan harga diri yang meliputi para pegawai merasa diakui prestasi kerjanya, adanya kenaikan jabatan maupun pengembangan karir bagi para pegawai. Kedua, kebutuhan aktualisasi diri yang meliputi para pegawai diberikan kebebasan berpendapat, mengikuti *training*, dan diberikan kesempatan untuk melanjutkan/mengikuti tugas belajar (*study*).

Iklim organisasi PNS di PPPPTK BOE Malang berada pada kategori kondusif yaitu sebanyak 88 responden dari 155 responden (56,77%), 67 responden dari 155 responden (43,23%) berada dalam kategori sedang, sedangkan tidak terdapat responden yang masuk dalam kategori tidak kondusif dan sangat tidak kondusif (0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dalam kategori kondusif yakni 52,3% pada *mean* 69,4. Iklim organisasi adalah “serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi

kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan” (Sagala, 2008:130). Jadi, iklim organisasi merupakan sebuah kondisi lingkungan dari suatu organisasi dimana seorang pegawai dapat melaksanakan segala macam aktivitasnya dan dapat mempengaruhi setiap individu yang ada di dalamnya.

Berdasarkan uraian di atas, iklim organisasi PNS di PPPPTK BOE Malang dalam kategori kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang harmonis antara pegawai dengan pegawai dan pegawai (bawahan) dengan pimpinannya (atasan), misalnya dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat saling menyesuaikan diri dengan lingkungan di tempat kerja.

Selain itu, seorang pegawai mampu melakukan kewajibannya dengan baik, seperti memberikan pelayanan kepada para pelanggan (masyarakat), menaati peraturan-peraturan kerja yang telah ditetapkan, dan selalu berusaha meningkatkan kinerjanya yang akan memberikan manfaat bagi kemajuan organisasi tempat dimana ia bekerja. Di PPPPTK BOE Malang, para pegawai juga diberikan hak untuk mengembangkan karir, bekerjasama dengan rekan kerja dan pimpinannya, dan mendapatkan berbagai fasilitas yang dibutuhkan di tempat kerja.

Kepuasan kerja di PPPPTK BOE Malang berada pada kategori tinggi yaitu sebanyak 86 responden dari 155 responden (55,48%), sebanyak 68 responden dari 155 responden (43,87%) berada dalam kategori sedang, sebanyak 1 responden dari 155 responden (0,65%) berada dalam kategori rendah, sedangkan tidak terdapat responden yang masuk dalam kategori sangat rendah (0%). Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam kategori tinggi yakni 55,5% pada *mean* 57,4. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai “suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya” (Robbins & Judge, 1998:99). Kepuasan kerja merupakan sikap emosional seorang pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya agar kecintaan pegawai akan pekerjaannya dapat meningkat. Berdasarkan uraian di atas, kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai memiliki keterampilan dan kompetensi kerja yang mampu melaksanakan kewajibannya dan mendukung

pekerjaannya, sehingga ia memiliki prestasi kerja yang baik dan akhirnya memiliki jabatan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan di tempat kerjanya.

Selain itu, para pegawai juga merasa puas dengan adanya pimpinan (atasan) yang dapat bekerjasama dan memberikan arahan, bimbingan, dan perhatian, serta *supervise* yang mampu memberikan manfaat bagi setiap pegawai yang mengalami kesulitan dalam bekerja. Selanjutnya, dengan adanya penyesuaian diri yang baik antar rekan kerja dan saling membantu juga mampu mendukung suasana dalam bekerja. Di sini, para pegawai juga mendapatkan haknya seperti kebebasan dalam berpendapat, gaji dan tunjangan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta pemenuhan fasilitas yang membuatnya merasa nyaman dalam bekerja.

Kepuasan kerja seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang dimilikinya dan juga iklim organisasi sebagai pendukung. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan uji F diperoleh hasil yakni Sig F = 0,000 karena Sig F < 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Jadi, terdapat hubungan yang simultan antara motivasi kerja (X_1) dan iklim organisasi (X_2) dengan kepuasan kerja (Y). Selanjutnya dalam uji t diperoleh hasil yakni variabel X_1 menunjukkan $t_{hitung} = 3,714 > t_{tabel} = 1,960$, maka H_0 ditolak, artinya variabel motivasi kerja (X_1) secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel kepuasan kerja (Y). Pada variabel X_2 menunjukkan $t_{hitung} = 9,272 > t_{tabel} = 1,960$, maka H_0 ditolak, artinya variabel iklim organisasi (X_2) secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel kepuasan kerja (Y). Dalam analisis korelasi *product moment pearson*, nilai koefisien $X_2 = 0,723 > X_1 = 0,560$. Selanjutnya dalam analisis parsial nilai koefisien $X_2 = 0,601 > X_1 = 0,288$, dan dalam persamaan regresi nilai koefisien $X_2 = 0,527 > X_1 = 0,377$. Jadi, dapat disimpulkan adanya hubungan antara variabel motivasi kerja (X_1) dan iklim organisasi (X_2) dengan kepuasan kerja (Y). Variabel iklim organisasi (X_2) lebih berhubungan dengan variabel kepuasan kerja (Y) daripada variabel motivasi kerja (X_1).

Motivasi kerja merupakan dorongan dari diri seseorang untuk menciptakan semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya, agar tujuan dari pekerjaannya dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Motivasi ini bertujuan untuk mendorong dan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja

pegawai. Sebagaimana hasil dari penelitian ini, maka mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Pramana (2011:64) diperoleh hasil, yakni motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Sinar Magnit Malang. Adapun kaitan motivasi kerja dengan kepuasan kerja yaitu: Pertama, seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka hal ini merupakan nilai positif bagi organisasi maupun pegawai. Misalnya pegawai memiliki kinerja yang tinggi dan organisasi tempat ia bekerja telah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai. Kedua, seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan kepuasan kerja yang rendah, maka hal ini merupakan nilai positif bagi organisasi dan negatif bagi pegawai. Misalnya pegawai memiliki kinerja yang tinggi, tetapi organisasi tempat ia bekerja kurang memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai.

Ketiga, seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi, maka hal ini merupakan nilai negatif bagi organisasi dan positif bagi pegawai. Misalnya pegawai memiliki kinerja yang rendah, sedangkan organisasi tempat ia bekerja telah memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai. Keempat, seorang pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah dan kepuasan kerja yang rendah, maka hal ini merupakan nilai negatif bagi organisasi dan negatif bagi pegawai. Misalnya pegawai memiliki kinerja yang rendah dan juga organisasi tempat ia bekerja kurang memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai.

Selain itu, iklim organisasi juga merupakan faktor yang lebih berhubungan dalam memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja seorang pegawai daripada motivasi kerja. Iklim organisasi merupakan sebuah kondisi lingkungan suatu organisasi dimana seorang pegawai dapat melaksanakan segala macam aktivitasnya yang juga dapat mempengaruhi setiap individu yang ada di dalamnya. Jadi, iklim ini dapat menjadi ciri khas dari suatu organisasi, yang di dalamnya terdapat perilaku dari pimpinan sampai bawahan. Hal ini dapat berupa saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat saling menyesuaikan diri dengan lingkungan antar rekan kerja, serta terdapat hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.

Selanjutnya, seorang pegawai mampu memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan (masyarakat), menaati peraturan-peraturan kerja yang telah ditetapkan, dan selalu

berusaha meningkatkan kinerjanya yang akan memberikan manfaat bagi kemajuan organisasi tempat dimana ia bekerja. Para pegawai juga diberikan hak untuk mengembangkan karir dan mendapatkan berbagai fasilitas yang dibutuhkan di tempat kerja. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Adi (2011:68) diperoleh hasil yakni ada pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Dadi Mulyo Sejati Ngawi. Semakin positif sikap seseorang, maka dia akan merasa puas. Begitu pula sebaliknya, semakin negatif sikapnya maka dia akan merasa tidak puas. Sikap positif di sini merupakan sikap dimana ia mampu melaksanakan tanggungjawabnya sebagai seorang pegawai, ia akan mau menerima tanggungjawab, kreatif, dan dapat mengarahkan diri sendiri, begitupula sebaliknya sikap negatif merupakan sikap dimana ia kurang mampu melaksanakan tanggungjawabnya sebagai seorang pegawai, ia akan malas, tidak suka bekerja atau akan mau bekerja apabila dipaksa.

Bagi pegawai yang kurang memiliki motivasi kerja untuk pekerjaannya dan juga kurang mendukung terciptanya iklim organisasi yang efektif, maka dia akan selalu mengeluh dengan keadaannya, sedangkan bagi pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi dan mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif, maka dia akan mampu mencintai dan menikmati pekerjaannya. Pada umumnya, setiap pegawai menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang mereka miliki. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik tentu akan mudah untuk melaksanakan semua tanggung jawab pekerjaan, mampu membaca situasi dan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan serta dapat memberikan respon yang tepat dan memiliki penyesuaian diri yang baik dengan lingkungannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa: (1) Motivasi kerja PNS di PPPPTK BOE Malang termasuk dalam kategori tinggi (56,1%), (2) Iklim organisasi PNS di PPPPTK BOE Malang termasuk dalam kategori kondusif (52,3%), (3) Kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang termasuk dalam

kategori tinggi (55,5%), (4) Motivasi kerja berhubungan secara parsial dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, (5) Iklim organisasi berhubungan secara parsial dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang, dan (6) Motivasi kerja dan iklim organisasi berhubungan secara simultan dengan kepuasan kerja PNS di PPPPTK BOE Malang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada, maka disampaikan saran kepada: (1) Kepala PPPPTK BOE Malang yaitu Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja, hendaknya diusahakan agar berbagai kebutuhan para pegawai dapat dipenuhi secara efektif dan efisien. Selain itu, perlu pula menjaga iklim organisasi sebagai ciri khas dari sebuah organisasi agar tetap berjalan kondusif. Selanjutnya dalam hal meningkatkan kepuasan kerja para pegawai, hendaknya diberikan kegiatan pengembangan diri seperti pendidikan dan pelatihan (diklat) secara berkala, memenuhi segala kebutuhan baik fisik (peralatan dan perlengkapan kantor) maupun non fisik (situasi dan kondisi di tempat kerja) guna menunjang kondisi kerja, (2) Para PNS di PPPPTK BOE Malang, Dalam rangka kemajuan organisasi, para pegawai harus memberikan kontribusi yang berupa partisipasinya dalam bekerja (peningkatan kinerja) demi tercapainya tujuan organisasi. Contohnya dengan mengikuti atau melanjutkan tugas belajar (*study*) guna mengembangkan kompetensi kerja. Selain itu, penerapan tanggungjawab sebagai PNS juga harus ditingkatkan, seperti kedisiplinan dalam menggunakan pakaian dinas sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan datang ke tempat kerja tepat pada waktunya, (3) Civitas Akademika Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang, hendaknya dapat dijadikan referensi bagi perkembangan perkuliahan dan penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen kepegawaian. Dalam hal ini adalah penerapan teori Maslow tentang pemenuhan kebutuhan pegawai secara efektif dan efisien, serta teori Stringer tentang dimensi iklim organisasi supaya berjalan secara kondusif, dan (4) Peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pihak yang melakukan penelitian sejenis dengan menggunakan variabel lain misalnya kompetensi kerja dan produktivitas kerja yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR RUJUKAN

- Adi, B. P. 2011. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention melalui Stres Kerja dan Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Dadi Mulyo Sejati Ngawi)*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: FE UM.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi 2010)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badudu, J. S. 2003. *Kamus Kata-kata Serapan Asing Dalam Bahasa Indonesia*. Jakarta: Buku Kompas.
- Gomes, F. C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, M. S. P. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Munandar, A. S. 2006. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Pramana, Y. D. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Sinar Magnit Malang*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: FE UM.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 1998. *Perilaku Organisasi-Organizational Behavior*. Terjemahan oleh Diana A., Ria C., Abdul R. 2009. Jakarta: Salemba Empat.
- Sagala, S. 2008. *Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Salsabilla, F. 2011. *Pusat Pengembangan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK)*, (Online), (<http://faesabila.blogspot.com/2011/04/pusat-pengembangan-dan-pemberdayaan.html>, diakses 17 Oktober 2011).
- Siagian, S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wiyono, B. B. 2007. *Metodologi Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research)*. Malang: FIP UM.

MANAJEMEN PESERTA DIDIK PADA SEKOLAH SATU ATAP SEBAGAI PENUNTASAN WAJIB BELAJAR DI DAERAH TERPENCIL

Sinta Maya Sari

e-mail: sintamaya.sari@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: the purpose of this study is to describe the history of SMP Negeri 2 Karangploso One Roof, planning students, coaching junior high school students and the impact of the presence of the One-Stop junior compulsory. This study used a qualitative approach with case study research design. The technique of collecting data using interviews, observation, and study documentation.

Keywords: pupil management, one roof school.

Abstrak: Tujuan penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan sejarah SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, perencanaan peserta didik, pembinaan peserta didik SMP dan dampak keberadaan SMP Satu Atap terhadap penuntasan wajib belajar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

Kata kunci: manajemen peserta didik, sekolah satu atap, wajib belajar

Pendidikan diperlukan untuk mencerdaskan generasi penerus bangsa, sehingga mereka mampu bersaing di dunia global. Hal ini tidak terkecuali dengan pendidikan yang diberikan untuk generasi penerus bangsa yang tinggal di daerah terpencil. Hal ini dibuktikan dengan keberadaan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 2 Karangploso Satu Atap Kabupaten Malang, Jawa Timur yang terletak jauh dari perkotaan. Para guru tetap di sekolah tersebut tetap setia memberikan pembelajaran bagi peserta didik, walaupun dalam kondisi yang serba mempunyai keterbatasan.

SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap merupakan sekolah yang didirikan sebagai program pemerintah untuk mempercepat pencapaian target Wajib Belajar (Wajar) sembilan (9) tahun. Tujuan SMP Satu Atap adalah untuk mengatasi kendala yang dihadapi anak-anak lulusan sekolah dasar yang tinggal di daerah terpencil. Konsep pembangunan SMP Satu Atap adalah mendekatkan lembaga pendidikan SMP ke Sekolah Dasar (SD) yang sebelumnya sudah berdiri lebih dahulu agar lulusan SD dapat langsung melanjutkan ke jenjang SMP. SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap tidak hanya menerima peserta didik lulusan dari SD Negeri 2 Donowarih,

tetapi juga SD lain yang terletak di sekitar daerah ini yang melanjutkan ke sekolah. Pernyataan ini diungkapkan oleh Bapak Marja'i selaku Kepala SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap ketika peneliti melakukan wawancara dengan beliau, yaitu: "mayoritas yang melanjutkan kesini lulusan SD Negeri 2 Donowarih mbak, tetapi ada juga dari SD yang lain yang masuk juga kesini, terutama anak-anak yang tidak mampu". Berdasarkan ungkapan Bapak Marja'i ini dapat dilihat betapa pentingnya sekolah satu atap ini untuk menuntaskan Wajar 9 tahun di daerah tersebut.

Latar belakang didirikan SMP Satu Atap disebabkan oleh banyaknya peserta didik lulusan SD yang *droup out* karena letak sekolah menengah sangat jauh dan juga besarnya biaya yang harus mereka keluarkan. Berdirinya SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap agar peserta didik yang awalnya tidak bersekolah dan berhenti setelah lulus SD dapat melanjutkan lagi untuk bersekolah karena di sekolah satu atap tidak pernah menarik sedikitpun biaya untuk peserta didik. Lokasi SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap tidak terlalu jauh dari rumah peserta didik sehingga peserta didik tidak perlu menempuh perjalanan jauh untuk ke sekolah. Namun, masih terdapat juga beberapa

peserta didik yang mempunyai lokasi rumah yang jauh untuk menjangkau ke SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap. Menurut pemaparan Bapak Sutrisno “jarak terjauh rumah peserta didik 5 km dan rata-rata peserta didik menempuh jarak dari rumah ke sekolah adalah dengan berjalan kaki”.

Keadaan di lapangan menunjukkan bahwa Sekolah Satu Atap yang seharusnya mendapatkan perhatian khusus, pada kenyataannya kurang begitu mendapatkan perhatian untuk pengembangan sekolah secara menyeluruh, terlebih pada substansi manajemen peserta didik. Peserta didik kurang mendapatkan layanan-layanan khusus yang maksimal dari sekolah dikarenakan sekolahpun juga kurang mendapatkan perhatian khusus dari Pemerintah. Walaupun masih banyak kekurangan pada Sekolah Satu Atap, keberadaan Sekolah Satu Atap diharapkan mampu memperluas layanan pendidikan dasar di daerah terpencil. Dengan demikian lulusan SD yang ada di daerah tersebut, bisa langsung melanjutkan ke SMP tanpa berpindah ke sekolah (SMP) lain yang jaraknya sangat jauh.

Meskipun nama sekolah ini SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, tetapi secara kelembagaan di lokasi tersebut ada dua satuan pendidikan yaitu SD dan SMP. Lembaga SD yang lebih dulu berdiri sejak Tahun 1976 dan kemudian pada Tahun 2007 berdiri SMP satu atap yang memang secara konsep pembangunannya didekatkan dengan SD. SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap juga hanya mempunyai 1 Kepala Sekolah yang mengelola SD dan SMP tersebut. Sekolah satu atap inilah yang menjadi satu-satunya tumpuan generasi penerus bangsa yang berada di daerah terkendala geografis.

METODE

Fokus penelitian ini adalah sejarah SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, perencanaan peserta didik SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, pembinaan peserta didik SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap dan dampak keberadaan SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap terhadap wajib belajar. Sesuai dengan fokus penelitian maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Desain penelitian ini juga menggunakan desain studi kasus. Kegiatan ini ditempuh melalui desain studi kasus agar tujuan yang dimaksud tercapai. Kedudukan peneliti dalam

penelitian ini, selain sebagai instrumen penelitian sekaligus perencana, pelaksana, pengumpul data, pengalisis data, dan penafsir data.

Kehadiran peneliti di lokasi penelitian sedikit banyak akan mempengaruhi proses penelitian. Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap yang lokasinya di SDN 2 Donowarih terletak di Dusun Borogragal Desa Donowarih Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang. Telepon 0341 9452389. Akses menuju sekolah ini sangat sulit terlebih karena untuk menuju desa ini tidak terdapat transportasi umum dan untuk menuju ke sekolah ini hanya dapat diakses dengan menggunakan kendaraan pribadi.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah informasi dari perintis SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, kepala sekolah SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, guru, pembina ekstrakurikuler, peserta didik SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap pada jenjang SMP, dan orangtua peserta didik. Data tambahan yang digunakan adalah dokumen yang dianalisis sendiri oleh peneliti, yang terdiri dari: profil sekolah, surat keputusan (SK), laporan pelaksanaan PPDB, data jumlah peserta didik, buku induk, buku klapper, kalender pendidikan, kriteria ketuntasan minimal (KKM), jadwal pelajaran SD dan SMP, serta foto-foto dan video kegiatan yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Ada tiga teknik yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data penelitian ini, yaitu: (1) Teknik wawancara mendalam dengan tujuan agar dapat dilakukan secara lebih personal yang memungkinkan sekali diperoleh informasi sebanyak-banyaknya; (2) Teknik pengamatan berperan serta dengan tujuan peneliti dapat melihat langsung dan membandingkan informasi yang telah diberikan melalui teknik pengumpulan data yang lain; (3) Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber yang non insani.

Teknik wawancara mendalam digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen peserta didik dalam penuntasan Wajar 9 tahun di SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, khususnya yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu mengenai sejarah, perencanaan peserta didik, pembinaan peserta didik, hingga dampak keberadaan SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap terhadap Wajar 9 tahun. Informan pada penelitian ini yaitu perintis SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, kepala sekolah, guru, peserta didik, hingga orangtua peserta didik. Wawancara yang dilakukan

secara mendalam dari peneliti, maka diperoleh informasi sebanyak-banyaknya dari para informan.

Proses observasi pertama dimulai dengan meminta ijin terlebih dahulu kepada kepala sekolah, setelah mendapatkan ijin, peneliti mulai melakukan observasi untuk mengamati kegiatan peserta didik selama berada di sekolah, mulai dari peserta didik sampai di sekolah, melakukan PBM, hingga peserta didik pulang dari sekolah yang menempuh perjalanan yang terbilang jauh dari keramaian kota. Pelaksanaan observasi ini dilakukan sendiri oleh peneliti tanpa didampingi oleh pihak sekolah.

Dokumen-dokumen yang dikumpulkan dan dianalisis oleh peneliti dalam penelitian ini adalah dokumen yang berkaitan dengan kondisi sekolah dan dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian. Di lokasi penelitian, peneliti memperoleh dokumen berupa surat keputusan (SK) penetapan SD-SMP Satu Atap, laporan PPDB, profil sekolah, foto-foto kegiatan peserta didik, hingga video ketika awal pembukaan SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap.

Teknik analisis data melalui proses: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini untuk pengecekan keabsahan data dilakukan dengan teknik perpanjangan keikutsertaan dan triangulasi sumber. Lama perpanjangan keikutsertaan ini dilakukan tergantung pada kedalaman, keluasan dan kepastian data. Dalam perpanjangan keikutsertaan untuk menguji kredibilitas penelitian, sebaiknya difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh, apakah data yang diperoleh tidak mengalami perubahan atau tidak, benar atau tidak. Apabila setelah dicek kembali ke lapangan data sudah benar berarti kredibel dan waktu perpanjangan keikutsertaan dapat diakhiri. teknik triangulasi sumber dilakukan dengan cara menanyakan kebenaran data atau informasi tertentu yang diperoleh dari seseorang informan ke informan lain. Di lapangan peneliti melakukan triangulasi sumber dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang sama kepada informan yang berbeda mengenai manajemen peserta didik, khususnya yang berkaitan dengan fokus penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Semula, pada tahun 1976 hanya terdapat SDN Donowarih 2 Karangploso di lokasi berdirinya SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap Kabupaten Malang sekarang. Tingkat APK di daerah ini sangat tinggi sebelum didirikan SMP Negeri 2

Karangploso Satu Atap. Hampir 97% lulusan SD tidak melanjutkan ke jenjang SMP karena selain terkendala oleh biaya mereka juga terkendala oleh jauhnya lokasi rumah mereka untuk menuju ke SMP. SD-SMP Satu Atap Donowarih resmi didirikan pada Tahun 2007 seiring diterbitkan Surat Keputusan (SK) Nomor: 180i1187/KEP/412.013/2007 yang membuktikan diresmikan SD-SMP Satu Atap Donowarih. Nama Donowarih diambil karena SD Donowarih 2 inilah yang akan dikembangkan menjadi SD-SMP Donowarih Satu Atap. Namun, karena pada Tahun 2010 terdapat peraturan baru dari Pemerintah nama sekolah ini berubah menjadi SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap.

Tahapan awal untuk pendirian sekolah satu atap adalah dengan melakukan verifikasi *door to door* dan mendokumentasikan kegiatan itu dalam bentuk foto keluarga di depan rumah mereka. Verifikasi ini dilakukan dengan mendatangi 33 Kepala Keluarga (KK) yang lokasinya hingga di bawah Gunung Mujur. Verifikasi ini bertujuan menjangkau anak mulai umur 6 tahun hingga 60 tahun yang mengalami putus sekolah. Verifikasi dilakukan sebagai bukti bahwa di daerah ini memang benar-benar terdapat penduduk yang membutuhkan pendidikan untuk anak-anak mereka dan sebagian besar adalah masyarakat miskin yang bermata pencaharian sebagai petani.

Hasil verifikasi tersebut diserahkan ke Satuan Kerja (Satker) Perluasan dan Peningkatan Mutu. Apabila hasil dinyatakan layak, sekolah dikembangkan menjadi SD-SMP Satu Atap. Hasil verifikasi ini yang akhirnya dijadikan Dinas Pendidikan untuk menetapkan kelembagaan SD Donowarih 2 menjadi SD-SMP Satu Atap Donowarih. Bu Wiwik yang semula hanya menjadi kepala sekolah SD setelah didirikan SD-SMP Donowarih menjadi kepala sekolah SD dan SMP. Hasil verifikasi tersebut juga digunakan sekolah untuk mendata semua APK untuk dijangkau dan pembagian kelas berdasarkan umur dan kebutuhan. Pengelompokan peserta didik yang dilakukan oleh sekolah, seperti tabel 1.

Perencanaan jumlah peserta didik tidak menetapkan daya tampung dan jumlah kelas, karena tujuan keberadaan sekolah di sini adalah untuk meminimalisasi jumlah APK. Langkah kedua yang dilakukan oleh sekolah adalah bagaimana dengan tenaga pendidiknya. Tenaga pendidik dipersiapkan bagi sekolah SD-SMP Satap (khususnya tingkat SMP) dalam rangka kegiatan pembelajaran Tahun Pelajaran 2006/2007, pengurus sekolah dengan berkoordinasi dengan

Tabel 1 Pengelompokan Peserta Didik Berdasarkan Umur dan Kebutuhan

Umur	Jenis Pendidikan	Keterangan
0-6 tahun	SD	Belum Pernah Bersekolah
6-12 tahun	Paket A	Tidak Punya Ijazah
12-18 tahun	SMP Satu Atap	Punya Ijazah
12-18 tahun	Paket B	Tidak Punya Ijazah
18-60 tahun	Keaksaraan Fungsional (KF)	Tidak punya Ijazah

Tabel 2 Program Kerja Penerimaan Peserta Didik Baru

No	Tanggal	Kegiatan
1	16 Juni 2011	Rapat pembentukan panitia
2	17 Juni 2011, & 18 Juni 2011	Pembuatan SK panitia penerimaan peserta didik baru dan administrasi
3	20 s.d. 24 Juni 2011	Penerimaan formulir pendaftaran dan Pendaftaran peserta didik baru
4	28 Juni 2011	Verifikasi/pengolahan nilai
5	30 Juni 2011	Pengumuman peserta didik baru dan rapat wali murid yang diterima
6	4 Juli 2011	Daftar ulang
7	9 Juli 2011	Pemanggilan pengganti siswa
8	11,12,13 Juli 2011	Persiapan MOS dan pelaksanaan MOS
9	16 Juli 2011	Pelaporan

Dinas Pendidikan Kabupaten dan melakukan pendataan bagi guru-guru yang memenuhi syarat untuk mengajar tingkat SMP. Guru-guru tersebut dapat berasal dari SD atau dari warga sekitar yang berpendidikan cukup dan memenuhi syarat.

Persiapan sarana dan prasarana pada Tahun Pelajaran 2007/2008 masih kurang sangat maksimal karena memang belum adanya bantuan dari pemerintah, ruang belajar yang harus bergantian dengan SD, media pembelajaran yang masih belum ada dan juga masih belum adanya RPP untuk peserta didik paket B dan KF.

Mulai dari Tahun Pelajaran 2006/2007 hingga 2010/2011 didalam penyusunan perencanaan peserta didik baru semua guru terlibat, bahkan komite sekolah juga namun tanggung jawab tetap ada pada kepala sekolah. Walaupun di sekolah Satap sebagian besar guru menjadi satu antar SD dan SMP, pelaksanaan rapat untuk PSB tidak dapat dilakukan secara bersamaan.

SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap dituntut untuk dapat menyesuaikan dan menstarakan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang mengacu pada kepentingan lokal, nasional, dan tuntutan global. Pengoptimalkan mutu pendidikan di SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap salah satunya adalah dengan menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

yang mengacu kepada kebutuhan dan pengembangan peserta didik. Kurikulum Berbasis Kompetensi yaitu kurikulum KTSP program pembelajaran terdiri atas kelas VII, VIII, dan IX dengan metode pembelajaran aktif. Kegiatan yang selalu rutin dilaksanakan secara bersamaan oleh peserta didik SD dan SMP kebanyakan adalah hari-hari besar agama, seperti Isra' Mi'raj, Maulid Nabi, dan Idul Adha. Kegiatan yang lain yang dilakukan sekolah juga ada banyak, seperti mengikuti lomba gerak jalan, PBB. Pada akhir semester kepala sekolah selalu rutin untuk menggelar acara-acara untuk peserta didik baik itu kegiatan olahraga seperti lomba futsal antar kelas, atau mengikuti sekolah pada lomba-lomba di Kabupaten Malang.

Layanan perpustakaan masih belum dapat berjalan dikarenakan tidak adanya tenaga yang menangani perpustakaan. Buku-buku dan tempat sebenarnya sudah dipersiapkan akan tetapi karena belum adanya tenaga yang menangani membuat terhambatnya layanan perpustakaan. Layanan kesehatan memang tidak secara khusus menyediakan tempat, akan tetapi sekolah berusaha mendampingi apabila ada peserta didik yang kesehatannya terganggu. Keberadaan sekolah satu atap di daerah terpencil tentunya akan sangat membantu program pemerintah dalam penuntasan

program Wajar 9 tahun, sebelum adanya program sekolah satu atap pernah ada sekolah paket. Sebelum Tahun 2007 banyak sekali peserta didik lulusan SD Negeri 2 Donowarih yang tidak melanjutkan sekolah dan lebih memilih membantu orangtua mereka di sawah, mereka lebih memilih membantu orangtua mereka karena memang tidak adanya dukungan dari orangtua untuk menyekolahkan anak ke sekolah Negeri yang jaraknya 10 km.

Jumlah lulusan SD yang melanjutkan ke SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap diperkirakan 80%. Jumlah peserta didik yang tidak melanjutkan ke sekolah ini bukan berarti mereka putus sekolah, mereka lebih memilih melanjutkan ke sekolah Negeri seperti SMP Negeri 1 Karangploso, SMP PGRI 1 Karangploso, dan lain-lain. Hasil penelitian telah menyebutkan bahwa sebelum ada SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap telah ada Sekolah Paket, namun karena keberadaan sekolah paket tidak menekan jumlah APK yang ada di daerah ini maka sekolah Satap didirikan. Hal ini selaras dengan yang ada pada Pedoman Pelaksanaan SD-SMP Satu Atap (2010:3) bahwa usaha untuk meningkatkan APK makin sulit, karena anak-anak usia SMP tersebut tinggal di daerah terpencil, terisolir, dan terpencar-pencar dengan jumlah yang kecil di setiap lokasi. Karena jumlahnya yang kecil tersebut, bila dibangun SMP Terbuka, di daerah itu tidak ada guru bina dan SMP induknya. Selanjutnya, jika didirikan Kelompok Belajar Paket B juga kesulitan tenaga pamong belajar. Sehubungan dengan berbagai permasalahan tersebut, maka bagi daerah atau lokasi terpencil, terpencar, terisolir, dan jumlah siswanya sedikit perlu dikembangkan SD-SMP Satu Atap yang dikembangkan dari SD yang sudah ada.

Pemaparan di atas menjelaskan bahwa memang masih banyak jumlah APK di daerah-daerah terpencil, terisolir dan terpencar-pencar karena letak geografis yang demikian itu kantong-kantong APK banyak di daerah-daerah tersebut. Oleh karena itu, pemerintah menggalakkan program-program mulai dari sekolah terbuka dan kelompok belajar. Beberapa program itu masih dirasa kurang optimal, hal itu terbukti karena masih banyak jumlah APK, sampai pada akhirnya dikembangkanlah SD-SMP Satap.

Menurut prosedur yang ada di pedoman pelaksanaan SD-SMP Satap (2010:6) bahwa mekanisme pelaksanaan Sekolah Satu Atap, setelah Surat Keputusan (SK) penetapan lokasi SD-SMP Satu Atap terbit dan diterima, Dinas

Pendidikan Kabupaten segera (1) menetapkan kelembagaan SMP Satap; (2) mengangkat atau menunjuk tenaga guru, baik guru tetap ataupun guru bantu bila ada; (3) pembentukan panitia pengembangan SD-SMP Satap; (4) penerimaan siswa baru; (5) penerimaan tenaga pendidik (guru); (5) penyiapan sarana belajar; (6) penyusunan rencana pembelajaran; dan (7) pembiayaan awal.

Prosedur di atas menerangkan SK terbit dan sekolah dapat beroperasi. Namun, pada temuan penelitian SK baru terbit di sekolah setelah proses belajar-mengajar berjalan hampir satu semester. Sebelum adanya SK, sekolah sudah mulai menetapkan nama lembaga yakni yang awalnya SD Negeri 2 Donowarih Satu Atap menjadi SD-SMP Negeri Donowarih Satu Atap, yang kemudian pada Tahun 2010 nama lembaga menjadi SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap.

Pembentukan panitia pengembangan SD-SMP Negeri Donowarih Satu Atap selain berasal dari sekolah sendiri juga harus melakukan musyawarah yang melibatkan unsur-unsur terkait, seperti Camat, Kepala Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan, Ketua Komite SD, beberapa Kepala Desa, dan juga tokoh masyarakat. Hasil musyawarah dari unsur-unsur terkait di atas dituangkan pada berita acara pemilihan dan pembentukan panitia pengembangan SD-SMP Satu Atap dan ditetapkan melalui SK Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.

Perencanaan terhadap peserta didik adalah kegiatan awal yang harus dilakukan. Menurut Hamidi (2010:1), "kegiatan dalam perencanaan ini meliputi analisis kebutuhan peserta didik, rekrutimen peserta didik, seleksi peserta didik, orientasi peserta didik, penempatan peserta didik, pencatatan dan pelaporan". Keenam kegiatan tersebut harus dilaksanakan dengan baik karena itu adalah langkah awal kegiatan manajemen peserta didik, apabila langkah awal sudah dapat terlaksana dengan baik langkah selanjutnyapun juga akan sebaik langkah awal. Manajemen peserta didik adalah mulai peserta didik masuk dan itu dimulai dari perencanaan sekolah mempersiapkannya.

Analisis kebutuhan peserta didik adalah sebuah langkah awal dalam perencanaan peserta didik, menurut Hamidi (2010:1) menyatakan bahwa, analisis kebutuhan peserta didik adalah penetapan siswa yang dibutuhkan oleh sebuah lembaga yang meliputi (1) merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima dengan pertimbangan daya tampung kelas/jumlah kelas

yang tersedia, serta pertimbangan rasio murid dan guru. Secara ideal rasio murid dan guru adalah 1:30; (2) menyusun program kegiatan kesiswaan yaitu visi dan misi sekolah, minat dan bakat siswa, sarana dan prasarana yang ada, anggaran yang tersedia dan tenaga kependidikan yang tersedia.

Analisis kebutuhan peserta didik yang peneliti temukan di lapangan, sekolah tidak menetapkan batasan jumlah peserta didik ataupun merencanakan jumlah peserta didik berdasarkan pertimbangan daya tampung kelas. Jika adapun rencana jumlah peserta didik yang diterima oleh sekolah dibuat dalam satu lokal, akan tetapi dalam satu lokal kecil yakni maksimal 40 peserta didik. Analisis peserta didik yang dilakukan oleh sekolah tidak mengacu pada pertimbangan daya tampung.

Apabila dilihat dari segi teori, sekolah memang tidak selaras seperti pemaparan Hamidi di atas, tetapi hal ini dikembalikan lagi pada tujuan utamanya. Keberadaan sekolah satu atap ini adalah sekolah satu-satunya di daerah tersebut yang mempunyai jarak 10 km dari sekolah terdekat. Berapapun jumlah peserta didik akan diterima oleh sekolah karena memang tujuan sekolah satu atap adalah menuntaskan wajib belajar di daerah yang berkendala geografis.

Keunikan disini adalah sekolah dapat memprediksi jumlah peserta didik yang akan masuk di jenjang SMP karena memang secara otomatis peserta didik SD di SD Negeri 2 Donowarih akan melanjutkan ke SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap. Kalau diprosentase 90%, dan yang 10% melanjutkan ke sekolah Negeri khusus untuk yang mampu.

Setiap tahun pelajaran baru sekolah selalu membuat program yang sedemikian rupa yang agar pelaksanaan PPDB dapat berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan ketika rapat PPDB. Idealnya PPDB selain pembentukan panitia juga adanya brosur yang nantinya akan dibagikan, hal ini seperti yang dipaparkan oleh Hamidi (2010:1) yang menetapkan langkah-langkah dalam penerimaan peserta didik baru yaitu langkah-langkah dalam kegiatan ini adalah (1) membentuk panitia penerimaan peserta didik baru yang meliputi dari semua unsur guru, tenaga TU dan dewan sekolah/komite sekolah; (2) pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka. Informasi yang harus ada dalam pengumuman tersebut adalah gambaran singkat lembaga, persyaratan pendaftaran siswa baru (syarat umum dan syarat khusus), cara pendaftaran, waktu

pendaftaran, tempat pendaftaran, biaya pendaftaran, waktu dan tempat seleksi dan pengumuman hasil seleksi.

Apabila melihat pemaparan di atas langkah yang ditempuh sekolah dalam PPDB adalah selain pembentukan panitia juga harus menyiapkan brosur untuk disebar. Langkah pertama sekolah sudah sesuai dengan teori di atas namun untuk langkah kedua sekolah memang mengatakan tidak perlu adanya brosur yang dibagikan karena secara otomatis masyarakat sudah mengetahui keberadaan SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap sebagai satu-satunya sekolah yang ada di sana. Keberadaan sekolah yang satu-satunya yang menjadi kebutuhan penting masyarakat untuk menyekolahkan putra-putri mereka di sana yang membuat sekolah tidak memerlukan brosur untuk dibagikan ke masyarakat.

Menurut Nasihin dan Sururi (dalam Tim Dosen Manajemen Pendidikan Universitas Pendidikan, 2009:210), "orientasi peserta didik adalah kegiatan penerimaan peserta didik baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi sekolah tempat peserta didik itu menempuh pendidikan. Situasi dan kondisi ini menyangkut lingkungan fisik dan lingkungan sosial sekolah". Tujuan diadakan kegiatan orientasi peserta didik antara lain: agar peserta didik dapat mengerti dan mentaati peraturan yang ada di sekolah, dapat berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan sekolah, dan peserta didik siap menghadapi lingkungan yang baru secara fisik dan mental.

Teori di atas berlaku untuk peserta didik yang memang masih baru mengenal lingkungan sekolah. Hal itu berbeda dengan peserta didik yang ada di sekolah satu atap, yang sebagian besar peserta didiknya adalah lulusan dari SD yang memang lokasinya satu atap dengan SMP. Walaupun dalam orientasi peserta didik tidak perlu mengenal situasi dan kondisi sekolah karena memang mereka sudah mengenal sejak mereka berada pada jenjang SD, orientasi tetap dilakukan untuk memperkenalkan kegiatan keorganisasian atau OSIS, bagaimana cara belajar yang efektif, dan bimbingan konseling yang disampaikan langsung oleh Bapak Marja'i selaku kepala sekolah SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, dan juga diberi pelatihan PBB oleh pengurus OSIS.

Pembinaan yang akan dibahas di sini adalah pembinaan peserta didik yang meliputi kegiatan intrakurikuler, kegiatan ekstrakurikuler, dan juga layanan-layanan khusus penunjang kegiatan peserta didik selama bersekolah di SMP Negeri 2

Karangploso Satu Atap. Kegiatan intrakurikuler adalah kegiatan inti dalam manajemen peserta didik. Menurut Rudianto (2009:1), “kegiatan intrakurikuler adalah proses belajar- mengajar dimana kegiatan yang dilakukan sekolah dengan penjatahan waktu sesuai dengan struktur program”. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan intrakurikuler sama halnya dengan proses belajar-mengajar (PBM) yang mempunyai jadwal jelas dan tidak dapat berganti dan juga sesuai dengan struktur program.

Hasil penelitian di lapangan menunjukkan kalau pelaksanaan PBM juga terjadwal untuk peserta didik SD dan juga SMP. PBM ini juga berpedoman pada RPP yang dibuat. Pelaksanaan PBM untuk peserta didik SD dan SMP sama-sama berlangsung mulai hari Senin hingga hari Sabtu, namun berbeda jam karena ruang kelas yang digunakan secara bergantian, untuk peserta didik SD masuk mulai pukul 07.15 hingga 12.25 dan peserta didik SMP masuk mulai pukul 12.30 hingga 17.00. Menurut Rudianto (2009:1) dalam melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler banyak hal yang harus diperhatikan, di antaranya adalah: (1) Materi kegiatan hendaknya dapat memberi manfaat bagi penguasaan bahan ajar bagi siswa; (2) Sejauh mungkin tidak terlalu membebani siswa; (3) Memanfaatkan potensi lingkungan, alam, lingkungan budaya, kegiatan industri dan dunia usaha; dan (4) Tidak mengganggu tugas pokok siswa juga guru.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diketahui kalau di samping mendapat kegiatan intrakurikuler, peserta didik juga perlu mendapatkan ekstrakurikuler agar peserta didik dapat menambah pengetahuan dan juga menambah ketrampilan sesuai dengan ekstrakurikuler yang ada di sekolah. SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap mempunyai dua ekstrakurikuler yakni drumband dan pramuka. Tahun pelajaran 2010/2011 sekolah memvacumkan sementara ekstrakurikuler drumband dan pramuka karena sekolah lebih memfokuskan pada peningkatan kegiatan intrakurikuler. Apabila dianalisis lebih dalam, sekolah memang memperhatikan beberapa hal mengapa memvacumkan ekstrakurikuler, yang memang tindakan sekolah sesuai dengan yang diungkapkan oleh Rudianto di atas, apabila ekstrakurikuler membebani peserta didik, lebih baik memang ekstrakurikuler dikurangi intensitasnya karena pasti nanti akan berpengaruh pada kegiatan intrakurikuler, terlebih lagi peserta didik di sekolah satu atap berbeda dengan peserta didik yang ada

di sekolah reguler pada umumnya, karena mereka mempunyai tuntutan untuk membantu pekerjaan orang tua mereka. Langkah yang diambil oleh sekolah sudah dapat dikatakan baik.

Pelaksanaan layanan bimbingan konseling SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap diberikan setiap hari Rabu yang disampaikan langsung Kepala Sekolah kepada peserta didik SD dan SMP. Bimbingan konseling ini yang diberikan oleh Kepala Sekolah memberikan bantuan terhadap siswa agar perkembangannya optimal sehingga peserta didik bisa mengarahkan dirinya dalam bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat.

Layanan perpustakaan di SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap masih belum berjalan optimal karena terkendala pada ruang untuk perpustakaan dan juga belum ada petugas yang menjaga perpustakaan di SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap. Alternatif tidak adanya layanan perpustakaan ini, sekolah meminjamkan buku-buku pada peserta didik sesuai dengan mata pelajaran yang sedang dia tempuh. Walaupun perpustakaan tidak ada, peserta didik tetap mendapatkan referensi buku mata pelajaran dari sekolah. Layanan-layanan khusus adalah sebuah sarana penunjang peserta didik selama berada di sekolah. Menurut Hamidi (2010:1), “layanan penunjang peserta didik meliputi layanan bimbingan konseling, layanan perpustakaan, layanan kantin, layanan kesehatan, layanan asrama, dan layanan transportasi”. Hasil penelitian menyebutkan bahwa sebelum adanya SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, jumlah APK di daerah ini sangat tinggi karena terkendala geografis untuk melanjutkan ke SMP Negeri. Hal ini dikarenakan selama bertahun-tahun anak lulusan SD tidak melanjutkan. Namun, setelah berdiri sekolah satu atap, jumlah APK menjadi berkurang.

Keberadaan sekolah satu atap yang dikembangkan oleh Pemerintah dikatakan berhasil apabila prosentase APK di daerah yang berkendala geografis menurun setiap tahun. Letak geografis, penempatan sekolah satu atap sudah cukup tepat diletakkan di daerah tersebut. Sekolah satu atap yang ada di Indonesia secara umumnya tidak pernah menarik biaya apapun kepada peserta didiknya, sama halnya dengan yang ada di SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap yang tidak menarik biaya peserta didik yang melanjutkan ke SMP, bahkan mulai dari seragam sampai alat tulis sekolah memberikan secara cuma-cuma kepada peserta didik. Orangtua merasa senang dengan

keberadaan SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap karena selain keberadaan sekolah yang ada di daerah. Sekolah juga menyediakan kebutuhan pokok peserta didik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

SMP Satu Atap ini adalah sekolah yang didirikan berangkat dari kondisi sebagai berikut: (a) secara geografis terletak di daerah yang terpencil dan terpecah; (b) lulusan SD di daerah tersebut tidak ada yang melanjutkan ke SMP yang sederajat; (c) SDM yang berkualifikasi sebagai tenaga pendidik tingkat SMP pada daerah dimana SD berlokasi sangat terbatas; (d) SMP yang ada paling dekat terletak 5km; dan (e) kondisi ekonomi lemah.

Tahapan umum pengembangan SD-SMP Satu Atap ini sebagai berikut: (1) Direktorat Pengembangan Sekolah Menengah Pertama (PSMP) menyelenggarakan sosialisasi program ditingkat pusat selanjutnya Satuan Kerja (Satker) perluasan peningkatan mutu pembelajaran SMP meminta Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota untuk menyiapkan proposal bagi sekolah-sekolah yang memenuhi kriteria; (2) Proposal yang diajukan tersebut Satker perluasan dan peningkatan mutu pembelajaran SMP melakukan seleksi awal untuk menentukan sekolah yang layak untuk diverifikasi; (3) Satker perluasan dan peningkatan mutu pembelajaran SMP melakukan verifikasi lapangan dengan berkoordinasi dengan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Dari hasil verifikasi tersebut ditentukan hasil calon-calon sekolah yang layak untuk dikembangkan sebagai SD-SMP Satu Atap; (4) Setelah SD ditetapkan sebagai salah satu lokasi SD-SMP Satu Atap, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota menetapkan kelembagaan SD-SMP Satu Atap, menunjuk Kepala Sekolah SD-SMP Satu Atap, Wakil Kepala Sekolah dan Wakil TU, guru baik guru tetap atau guru bantu; dan (5) Kepala Sekolah membentuk panitia pengembangan SD-SMP Satu Atap sesuai dengan ketentuan, penerimaan peserta didik baru, penyiapan tenaga pendidik, penyiapan sarana belajar, penyusunan RPP, dan juga penyiapan pembiayaan awal.

Pelaksanaan PBM juga terjadwal untuk peserta didik SD dan SMP. PBM berpedoman pada RPP yang dibuat. Pelaksanaan PBM untuk peserta didik SD dan SMP sama-sama berlangsung mulai hari senin hingga hari sabtu, namun berbeda

jam karena ruang kelas yang digunakan secara bergantian. Jam pembelajaran peserta didik SD dimulai pukul 07.15 hingga 12.25 dan jam pelajaran peserta didik SMP dimulai pukul 12.30 hingga 17.00.

Tahun pelajaran 2010/2011 sekolah mem-*vacumkan* sementara ekstrakurikuler pramuka dan drumband karena sekolah lebih memfokuskan pada peningkatan kegiatan intrakurikuler. Jam untuk ekstrakurikuler juga lebih ditekankan pada kegiatan kokurikuler, yakni kegiatan yang erat kaitannya dengan pemerikayaan pelajaran. Layanan khusus adalah layanan yang diberikan ketika kegiatan utama sudah berjalan dengan baik. Apabila kegiatan intrakurikuler, ekstrakurikuler sudah berjalan dengan optimal, sekolah akan mengoptimalkan pada layanan-layanan khususnya.

Keberadaan sekolah satu atap memang terbukti meminimalisasi jumlah APK pertahunnya. Letak geografis penempatan sekolah satu atap sudah cukup tepat diletakkan di daerah tersebut. Sekolah satu atap yang ada di Indonesia secara umumnya tidak pernah menarik biaya apapun kepada peserta didiknya, sama halnya dengan yang ada di SMP Satu Atap yang tidak menarik biaya peserta didik yang melanjutkan ke SMP, bahkan mulai dari seragam sampai alat tulis sekolah memberikan secara cuma-cuma kepada peserta didik. Orang tua merasa senang dengan keberadaan SMP Satu Atap karena selain keberadaan sekolah yang ada di daerah tersebut, sekolah juga menyediakan kebutuhan pokok peserta didik.

Saran

Bagi Kepala SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap Karangploso, untuk perencanaan peserta didik, sekolah sudah cukup maksimal mulai dari analisis kebutuhan peserta didik sampai orientasinya, namun apabila sekolah dapat mengubah tradisi masyarakat untuk mendaftarkan putra-putrinya pada hari H, mungkin pelaksanaan PBM akan lebih optimal.

Bagi Guru SMP Negeri 2 Karangploso Satu Atap, untuk masalah pembinaan peserta didik, kegiatan intrakurikuler memang penting, tetapi ekstrakurikuler juga penting agar peserta didik dapat mendapat pengetahuan yang lebih, apabila sekolah terkendala tenaga pengajar yang ada di sekolah, sekolah bisa mencari karang taruna di sekitar untuk menjadi pembinanya. Bagi Kepala Diknas Kabupaten Malang, hasil penelitian ini

dapat dijadikan masukan agar Kepala Diknas Kota Malang tidak hanya fokus pada perkembangan sekolah yang ada di kota karena sebenarnya masih banyak sekolah di daerah terpencil yang lebih memerlukan perhatian khusus agar sekolah

tersebut dapat berkembang dan menjadi sama kualitasnya dengan pendidikan yang ada di kota. Bagi Peneliti Lain, peneliti lain dapat melakukan *action research* pada manajemen peserta didik khususnya pada layanan perpustakaan.

DAFTAR RUJUKAN

Pedoman Pelaksanaan SD-SMP Satu Atap. 2010. Departemen Pendidikan Nasional.

Hamidi, A. 2010. *Konsep Dasar Manajemen Peserta Didik*, (Online), (<http://sekolahkami.synthasite.com/kumpulan-artikel/konsep-dasar-manajemen-peserta-didik>, diakses 30 Oktober 2011).

Rudianto. 2009. *Apa Yang Harus Dilakukan Guru dalam Proses Belajar-Mengajar*, (Online), diakses 8 Maret 2012.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

MANAJEMEN KURIKULUM KELAS BILINGUAL

Yuli Ernawati

e-mail: yuli.ernawati@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: This study aimed to obtain a clear description of the management curriculum in bilingual classes, namely how the planning, implementation, monitoring, supporting and inhibiting factors, alternatives in solving this bilingual. Penelitian class using a qualitative research approach, with case studies that eventually researchers can be described in detail in the bilingual classroom management curriculum SDN Experiment 1 Malang.

Keywords: curriculum management, bilingual class.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi yang jelas tentang manajemen kurikulum dalam kelas bilingual, yaitu bagaimana perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, faktor pendukung dan penghambat, alternatif pemecahan dalam kelas bilingual. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dengan studi kasus yang pada akhirnya peneliti dapat mendeskripsikan secara rinci manajemen kurikulum kelas bilingual di SDN Percobaan 1 Malang.

Kata kunci: Manajemen kurikulum, kelas bilingual

Kurikulum merupakan salah satu komponen yang sangat penting dari sistem pendidikan karena kurikulum merupakan komponen pendidikan yang dijadikan acuan oleh setiap satuan pendidikan, baik oleh pengelola maupun penyelenggara pendidikan, khususnya guru dalam merancang dan melaksanakan pendidikan. Pemerintah memiliki komitmen yang tinggi dalam meningkatkan pembangunan pendidikan di Indonesia, baik yang menyangkut pemerataan kesempatan belajar maupun peningkatan mutu pendidikan.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah penyempurnaan kurikulum yang dirancang sesuai dengan tuntutan, tantangan kemajuan, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan dan perkembangan masyarakat. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) adalah kurikulum operasional yang disusun oleh masing-masing satuan pendidikan. KTSP merupakan paradigma baru dalam pengembangan kurikulum yang memberikan keleluasaan kepada setiap satuan pendidikan untuk mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar, mengalokasikan waktu sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Salah satu tempat untuk mengembangkan dan menerapkan kurikulum yaitu sekolah. Sekolah

menerapkan sistem kurikulum yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan dalam proses pembelajaran. Dalam hal ini sekolah dapat mengembangkan kurikulum yang digunakan dengan program yang dibuat oleh sekolah, tetapi tetap pada acuan KTSP seperti program bilingual. Program bilingual yang ada di sekolah merupakan salah satu perkembangan pendidikan dalam hal kurikulum pembelajaran karena dilihat dari segi pembelajarannya pun berbeda dengan pembelajaran biasa. Pembelajaran bilingual menggunakan dua bahasa (Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris) sedangkan pembelajaran biasa menggunakan Bahasa Indonesia.

Namun dalam pelaksanaan kelas bilingual tidaklah mudah karena guru dalam kelas bilingual dituntut untuk mampu berbicara dua bahasa secara bergantian dengan kualitas sama baiknya dalam pembelajaran di kelas. Sekolah yang menerapkan kelas bilingual harus mempunyai persiapan dalam hal manajemen kurikulum, sebab kurikulum merupakan acuan untuk melakukan proses pembelajaran. Jika dalam suatu pembelajaran tidak ada kurikulum yang digunakan maka pembelajaran tersebut tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu perlunya persiapan dalam menyiapkan dan menerapkan kurikulum untuk pembelajaran. Kurikulum yang digunakan kelas bilingual mengacu

pada prinsip kurikulum yang dianut sekolah (SDN Percobaan 1:2009), yaitu: (1) berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya; (2) beragam dan terpadu; (3) menyeluruh dan berkesinambungan; (4) belajar sepanjang hayat; dan (5) seimbang antara kepentingan nasional dan kepentingan daerah.

Sekolah Dasar Negeri (SDN) Percobaan 1 Malang merupakan sekolah yang terletak di Jalan Magelang Nomor 4 Malang. Sekolah ini cukup diperhitungkan di Kota Malang, tercatat sebagai Sekolah Standar Nasional (SSN), serta banyak diminati masyarakat terhitung sebagai sekolah favorit karena prestasi akademik maupun non akademik yang diraihnya. Meski SDN Percobaan 1 Malang tercatat sebagai sekolah berstandar nasional tetapi ditinjau dalam segala aspek yang berkaitan dengan sarana prasarana maupun akademik SDN Percobaan 1 Malang sudah dikatakan sebagai sekolah Rintisan. SDN Percobaan 1 Malang tiga tahun yang lalu membuka kelas bilingual (dua bahasa) untuk Kelas 1 A dan B yang dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas menggunakan dua bahasa secara bergantian. Mengenai kurikulum yang digunakan dalam kelas bilingual yaitu mengadopsi dan mengadaptasi dari kurikulum KTSP, dalam hal ini sekolah memfasilitasi program bilingual dengan menyediakan buku, kamus, dan media sebagai penunjang pembelajaran. Guru merencanakan pembelajaran supaya mudah dipahami peserta didik, termasuk teknik pembelajaran dan menyediakan media pembelajaran, aktif mengikuti *workshop*, dan lain-lain.

METODE

Penelitian ini yaitu studi kasus, karena itu kehadiran peneliti sebagai instrumen kunci penelitian dan juga ikut dalam mencari informasi untuk memperoleh data yang valid, agar data yang diperoleh disusun menjadi sebuah laporan yang bisa dipertanggungjawabkan. Penelitian ini dilaksanakan di SDN Percobaan 1 Malang yang terletak di Jalan Magelang Nomor 4 telp (0341) 552739 Malang. Pengambilan data menggunakan sumber data manusia dan nonmanusia. Sumber data manusia adalah kepala sekolah, waka kurikulum, guru bilingual, dan wali kelas. Dalam pengambilan data peneliti menggunakan *key informan* (informan kunci) yaitu guru kelas bilingual, karena dalam pelaksanaan kelas bilingual guru bilingual yang paham dan mengerti bagaimana kelas bilingual di SDN Percobaan 1 Malang.

Sumber data manusia akan menghasilkan kata-kata atau tindakan melalui kegiatan wawancara atau pengamatan secara langsung. Sedangkan, sumber data nonmanusia adalah sumber tertulis berupa dokumen tentang kelas bilingual, arsip-arsip, foto, dan informasi yang mendukung data dari sumber data utama. Analisis data dilakukan setelah peneliti mendapatkan data dari subjek penelitian, dengan melakukan pemilihan data yang sesuai dengan fokus penelitian melalui ada tiga langkah yang dilakukan dalam proses analisis data yaitu reduksi data, *display* data, verifikasi data atau kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kurikulum yang digunakan yaitu KTSP di mana dalam pelaksanaan pembelajarannya sudah dimodifikasi disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi sekolah tersebut. Menurut Koontz (dalam Fattah, 2004) perencanaan adalah suatu proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan ditempuh dan mendasarkan keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memperhatikan pemikiran keadaan yang akan datang. Oleh sebab itu, perencanaan membutuhkan pendekatan rasional ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan kurikulum di SDN Percobaan 1 Malang telah disesuaikan dengan kebutuhan kelas dan kondisi sekolah agar nantinya apa yang direncanakan dalam perencanaan kurikulum dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Susilo (2007:155) perencanaan kurikulum secara nasional menjadi tugas Kemdiknas dan secara lokal menjadi tugas Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota/Kabupaten. KTSP memberikan kewenangan guru untuk menyusun program perencanaan. Dalam menyusun program perencanaan pihak sekolah harus mengacu pada standar isi dan standar kelulusan serta panduan penyusunan KTSP yang telah disusun oleh Badan Standar Nasional (BSNP). Perencanaan kurikulum kelas bilingual sebenarnya tidak jauh berbeda dengan KTSP yang sudah ada. Dalam penyusunan perencanaan kurikulum untuk kelas bilingual ialah guru bilingual dibantu dengan kepala sekolah, waka kurikulum, dan wali kelas.

Perencanaan kurikulum yang utama dilakukan yaitu menyusun silabus berlandaskan pada KTSP yang telah disesuaikan kondisi dan kebutuhan sekolah, kemudian diikuti oleh

penyusunan Rancangan Program Pembelajaran (RPP) yang berisi tentang standar kompetensi, kompetensi dasar, indikator, materi yang diajarkan, dan sumber belajar. Dalam penyampaian materi yang diajarkan di kelas bilingual dengan kelas reguler sama tetapi ada beberapa materi yang kedalamannya berbeda, dan juga dalam menjelaskan materi pada kelas bilingual menggunakan dua bahasa (Inggris dan Indonesia). Kelas bilingual mata pelajaran yang diajarkan ialah *science* dan *math*. Jadi, dalam kelas bilingual peserta didik menerima mata pelajaran matematika, *math*, IPA, *science*.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 pasal 20 bahwa perencanaan proses pembelajaran meliputi silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar. Dalam perencanaan kurikulum di kelas bilingual untuk silabusnya memuat kemampuan / wewenang basis dasar, karakter, materi, pengalaman pelajaran, indikator, dugaan (teknik, *test instrument*, pertanyaan), waktu, dan sumber belajar, sedangkan untuk RPP memuat standar kompetensi, kemampuan/wewenang basis dasar, indikator, dan materi.

Menurut Susilo (2007:175) pelaksanaan kurikulum adalah operasional konsep kurikulum yang masih bersifat potensial (tertulis) menjadi aktual dalam bentuk kegiatan pembelajaran. Pernyataan ini sesuai dengan realita di SDN Percobaan 1 Malang bahwa pelaksanaan kurikulum dalam kelas bilingual yaitu guru menerapkan pembelajaran yang sesuai dengan silabus dan RPP yang telah disusun untuk dilakukan dalam pembelajaran di kelas bilingual. Pelaksanaan kelas bilingual dimulai dari kelas satu hingga saat ini di kelas tiga sehingga peserta didik kelas tiga terhitung dua tahun yang lalu sudah tidak asing lagi dengan kelas bilingual. Pelaksanaan dalam kelas bilingual dilakukan di dalam kelas dengan didampingi oleh guru bilingualnya. Jumlah peserta didik yang cukup banyak dan kelasnya cukup luas terkadang membuat pembelajaran sedikit ada kendala tetapi, sejauh ini bisa teratasi karena peserta didik bisa diatur.

Pelaksanaan kelas bilingual kepada peserta didik diharapkan dapat lebih memahami tentang Bahasa Inggris, karena dalam kelas bilingual di SDN Percobaan 1 Malang ini semua peserta didik yang diterima untuk pada awal tahun ajaran baru bisa masuk dalam kelas bilingual. Untuk

kematangan dalam berbahasa Inggris peserta didik selama satu bulan penuh akan mendapat pelajaran Bahasa Inggris saja tiap harinya. Hal ini bertujuan untuk pemantapan peserta didik dalam kelas bilingual agar nantinya peserta didik tidak merasa kaget. Pelaksanaan dalam kelas bilingual sudah tersusun sesuai dengan perencanaan walaupun terkadang ada yang harus menyesuaikan dengan kondisi pada saat itu. Dilihat secara keseluruhan sudah tersusun dengan baik, mulai dari silabus, RPP, jam pelajaran, jadwal pelajaran, materi, maupun buku yang nantinya akan digunakan dalam pembelajaran. Dengan melihat pelaksanaan yang dilakukan oleh SDN Percobaan 1 tentang perencanaan sudah cukup matang untuk dilaksanakan. Hal ini dapat menjadikan pelaksanaan dalam kelas bilingual dapat terlaksana dengan matang.

Menurut Hamalik (2006:181) kegiatan dalam bidang proses belajar mengajar yaitu menyusun rencana program atau unit, menyusun jadwal pelajaran, pengisian daftar penilaian kemajuan belajar dan perkembangan peserta didik, pengisian buku lapor pribadi peserta didik (rapor). Dengan pernyataan di atas bisa diartikan bahwa dalam pelaksanaan kelas bilingual di SDN Percobaan 1 Malang bisa dikatakan memenuhi kriteria dalam menunjang proses belajar mengajar. Pelaksanaan pembelajaran di kelas bilingual dilakukan di dalam kelas. Dalam menyampaikan materi pelajaran guru menggunakan media elektronik berupa laptop, LCD, dan *projektor*. Media yang digunakan dalam pembelajaran kelas bilingual memenuhi standar untuk pelaksanaan kelas bilingual dengan diukur standar sarana prasarana sekolah dasar. SDN Percobaan 1 Malang untuk sarana prasarana yang diberikan kepada peserta didik tidak adanya bedanya dengan sarana prasarana di kelas reguler. Mungkin yang membedakan antara kelas reguler dengan bilingual adalah pengadaan bukunya karena berasal dari penerbit yang berbeda dan juga kedalaman materinya ada beberapa yang berbeda tergantung pada bab yang ada di dalam buku pelajaran.

SDN Percobaan 1 Malang dalam pengawasan KTSP dilaksanakan oleh pihak sekolah. Selain pengawas dari sekolah ada juga pengawas dari Dinas Pendidikan Kota Malang, untuk pengawas dari sekolah yaitu dilaksanakan oleh Kepala Sekolah SDN Percobaan 1 Malang dan untuk jadwal pelaksanaannya tidak terjadwal. Jika sudah dirasa waktunya untuk melaksanakan pengawasan maka akan meninjau langsung

pelaksanaan dalam pembelajaran di kelas bilingual. Cara lain yang dilakukan oleh sekolah dalam memantau kelas bilingual yaitu dengan pengadaan rapor khusus untuk program bilingual. Melalui rapor tersebut dapat dilihat sejauh mana perkembangan peserta didik dalam kelas bilingual. Akhir tahun ajaran penerimaan rapor peserta didik kelas bilingual akan menerima rapor tiga macam antara lain rapor kelas reguler yang mencantumkan mata pelajaran yang diajarkan antara lain Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, matematika, kewarganegaraan, IPS, olahraga, kesenian, Pendidikan Agama Islam (PAI), Bahasa Jawa, Komputer.

Rapor Bahasa Inggris mencakup tentang *speaking, writing, listening*, lalu rapor program kelas bilingual mencakup mata pelajaran *math, science*, dan juga beberapa aspek yang sama dengan penilaian Bahasa Inggris. Cara seperti ini sekolah dapat melakukan pengawasan kelas bilingual dengan melihat pada nilai rapor peserta didik dalam pelaksanaan kelas bilingual. Pengawasan dari Dinas Pendidikan Kota Malang dilakukan tiap satu tahun sekali. Pelaporan hasil sekolah sebelum diberikan kepada tim pengawas dari sekolah ada edisi revisi, agar ketika diberikan kepada Dinas Pendidikan Kota Malang semua sudah tersusun dengan baik. Menurut Fattah (2004:107) pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan, artinya tidak hanya mengungkap penyimpangan dari standar, tetapi penyediaan alternatif perbaikan, dan menentukan tindakan perbaikan. Pihak sekolah melalui kepala sekolah telah memberikan wewenang kepada guru kelas bilingual untuk mengelola apa saja yang dilakukan untuk kelas bilingual, dan jika nanti ada beberapa yang perlu diperbaiki maka dicari solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini bertujuan agar nantinya dalam implementasinya tidak menemui hambatan yang berarti karena adanya perbaikan.

Berdasarkan temuan dan teori di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pihak sekolah ditunjukkan dengan adanya pengawasan yang sistematis yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan meninjau langsung pelaksanaan pembelajaran di kelas bilingual, walaupun untuk pengawasannya tidak terjadwal. Pihak sekolah melalui kepala sekolah melaksanakan pengawasan guna *memonitoring* kegiatan pelaksanaan yang ada dalam kelas bilingual. Dengan adanya pengawasan bertujuan agar dalam pelaksanaan ada yang perlu dibenahi

atau diperbaiki maka dapat dicari solusi, agar selanjutnya pelaksanaan kelas bilingual tidak ada kendala dan pelaksanaan pun sesuai dengan perencanaan.

Hal ini tentunya tidak lepas dari pengawasan yang dilakukan pihak sekolah. Faktor penghambat dalam kelas bilingual di SDN Percobaan 1 Malang ditemukan pada segi pelaksanaannya karena dilihat dari peserta didik kemampuan berbahasa Inggris tiap peserta didik berbeda, beberapa anak masih lemah dalam pelafalan *vocabulary*. Sedangkan saat ini Bahasa Inggris sangat diperlukan dalam proses pelaksanaan pembelajaran di kelas. Di sisi lain pada saat peserta didik mendapatkan pekerjaan rumah dan para orang tua tidak sedikit tidak mengerti /tidak menguasai Bahasa Inggris. Hal ini cukup menghambat proses ketika guru bilingual memberikan pekerjaan rumah untuk peserta didik, dan yang terakhir jumlah peserta didik tidak sebanding dengan luas kelas jadi terkadang membuat suasana kelas tidak kondusif, tetapi untuk faktor penghambat dari segi ruang kelas tidak menjadi kendala yang berarti karena masih bisa diatasi.

Ditemukannya faktor penghambat tentunya terdapat beberapa faktor pendukung juga. Faktor tersebut yaitu para peserta didik sangat antusias, mempunyai motivasi yang cukup tinggi untuk mengikuti pembelajaran di kelas, dan juga dukungan dari pihak sekolah dalam mengadakan kelas bilingual cukup tinggi. Sisi lain dukungan dari sekolah juga dukungan dari wali murid bagus dalam diadakannya kelas bilingual wali murid. Hal inilah yang membuat SDN Percobaan 1 Malang berani mengadakan dan membuka kelas bilingual. Dalam suatu pelaksanaan tentunya terdapat suatu hambatan. Adanya hambatan pasti ditemukan alternatif pemecahan masalah untuk faktor penghambat, tinggal bagaimana mencari solusi dari permasalahan yang ada untuk alternatif pemecahannya.

SDN Percobaan 1 Malang ini alternatif pemecahan masalah untuk faktor penghambatnya ditinjau dari beberapa sisi. Sisi dari peserta didik yaitu para peserta didik diajak untuk bersama-sama menghafalkan *vocabulary* yang tidak diketahui, setelah itu agar peserta didik bersemangat dalam menghafal *vocabulary*, guru menjanjikan siapa yang dapat menghafal nantinya akan istirahat paling dulu di antara teman-teman yang lain, dan ini membuat para peserta didik antusias. Untuk wali murid ketika peserta didik mendapat pekerjaan rumah maka untuk perintah dalam pengerjaannya

pada saat di sekolah peserta didik diberi tahu apa arti dari perintah tersebut, dan untuk kosa kata yang ada di dalamnya para peserta didik dianjurkan untuk memiliki kamus di rumah agar lebih mudah dalam mengerjakan soal sehingga dalam mengerjakan PR bisa terbantu dengan adanya kamus. Dengan adanya alternatif pemecahan masalah dalam pelaksanaan kelas bilingual di SDN Percobaan 1 Malang sejauh ini bisa teratasi, dan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan secara umum yang diperoleh dalam manajemen kurikulum kelas bilingual yaitu pelaksanaannya ada kendala, tetapi bisa diatasi. Sesuai dengan fokus penelitiannya maka kesimpulan dalam manajemen kurikulum kelas bilingual dapat diperinci sebagai berikut. Perencanaan yang dilakukan pihak sekolah dapat berjalan dengan baik, hal ini dapat berjalan semestinya. Dilihat dari kerjasama antara waka kurikulum, wali kelas, dan guru bilingual dalam menyusun kurikulum untuk kelas bilingual dengan mengacu pada KTSP. Pelaksanaan kurikulum dalam kelas bilingual yaitu guru menerapkan pembelajaran yang sesuai dengan silabus dan RPP yang telah disusun. Pelaksanaan dalam kelas bilingual dilakukan di dalam kelas dengan didampingi oleh guru bilingualnya. Pengawasan KTSP dilaksanakan oleh pihak sekolah, selain

pengawas dari sekolah juga ada pengawas dari Dinas Pendidikan Kota Malang.

Dilihat dari faktor penghambat ditemukan pada segi pelaksanaan. Ditinjau dari peserta didik kemampuan berbahasa Inggris tiap peserta didik berbeda beberapa anak masih lemah dalam pelafalan *vocabulary*, dan para orang tua tidak sedikit/tidak menguasai Bahasa Inggris. Alternatif pemecahan masalah untuk faktor penghambatnya, ditinjau dari sisi peserta didik yaitu para peserta didik diajak untuk bersama-sama menghafalkan *vocabulary*, agar peserta didik bersemangat dalam menghafal *vocabulary*, guru menjanjikan siapa yang dapat menghafal nantinya akan istirahat paling dulu di antara teman-teman yang lain.

Saran

Adapun saran yang diberikan dari kesimpulan tersebut yaitu: (1) Bagi Kepala SDN Percobaan 1 Malang, lebih ditingkatkan lagi dalam melakukan pengawasan dan alangkah baiknya jika terjadwal melakukan pengawasan oleh Kepala SDN Percobaan 1 Malang; (2) Bagi Guru Bilingual SDN Percobaan 1 Malang, hendaknya secara terus menerus melakukan perbaikan untuk meningkatkan mutu dalam pembelajaran kelas bilingual melaksanakan tugas sebagai guru (pengajaran) agar menjadi lebih baik; dan (3) Bagi Wali Kelas dan Guru bidang studi, saling bekerja sama dalam pelaksanaan kelas bilingual agar dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Fattah, N. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hamalik, O. 2006. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2010. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 tentang *Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. (Online). (<http://payung-pendidikan-gress>, diakses 2 Januari 2012).
- Sa'ud, U. S., & Makmun, A. S., 2011. *Perencanaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Soetopo, H. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah & Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Malang. Universitas Negeri Malang FIP UM.
- Sudarsyah, A., & Nurdin, D. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Susilo, M. J. 2007. *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Manajemen Pelaksanaan dan Kesiapan Sekolah Menyongsongnya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ulfatin, N. 2004. *Penelitian Kualitatif*. Malang. Universitas Negeri Malang FIP Jurusan Administrasi Pendidikan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (Online). (<http://payung-pendidikan-gress>, diakses 2 Januari 2012).

Wiyono, B.B. 2007. *Metodologi Penelitian, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research*. Malang. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

Petunjuk bagi (Calon) Penulis

1. Artikel yang ditulis untuk JMP meliputi hasil pemikiran dan hasil penelitian di bidang manajemen pendidikan. Naskah diketik dengan huruf *Times New Roman*, ukuran 12 pts, dengan spasi *At least* 12 pts, dicetak pada kertas A4 minimal 20 halaman, dan diserahkan dalam bentuk *print-out* sebanyak 3 eksemplar beserta *Compact Disk (CD)*. Berkas (*file*) dibuat dengan *Microsoft Word*. Pengiriman file juga dapat dilakukan sebagai *attachment e-mail* ke alamat: umpanpen@yahoo.com.
2. Nama penulis artikel ditempatkan di bawah judul artikel. Penulis dianjurkan mencantumkan alamat *e-mail* dan nomor telepon/*hand phone* untuk memudahkan komunikasi.
3. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia dengan format esai, disertai judul pada masing-masing bagian artikel, kecuali bagian *pendahuluan* yang disajikan tanpa judul bagian. Judul artikel dicetak dengan huruf besardi tengah-tengah, dengan huruf sebesar 24 poin. Peringkat judul bagian dinyatakan dengan jenis huruf yang berbeda (semua judul bagian dan sub bagian dicetak **tebal** atau tebal dan miring), dan tidak menggunakan angka/nomor pada judul bagian:

PERINGKAT 1 (HURUF BESAR SEMUA, TEBAL, RATA TEPI KIRI)

Peringkat 2 (Huruf Besar Kecil, Tebal, Rata Tepi Kiri)

Peringkat 3 (Huruf Besar Kecil, Tebal-Miring, Rata Tepi Kiri)

4. Sistematika artikel hasil pemikiran adalah: judul; nama penulis (tanpa gelar akademik); alamat e-mail (tempat tinggal, alamat pekerjaan, kode pos); abstrak (maksimum 200 kata); kata kunci; pendahuluan (tanpa judul) yang berisi latar belakang dan tujuan atau ruang lingkup tulisan; bahasan utama (dapat dibagi kedalam beberapa sub-bagian); penutup atau kesimpulan; daftar rujukan (hanya memuat sumber-sumber yang dirujuk).
5. Sistematika artikel hasil penelitian adalah: judul; nama penulis (tanpa gelar akademik); alamat e-mail (tempat tinggal, alamat pekerjaan, kode pos); abstrak (maksimum 200 kata) yang berisi tujuan, metode, dan hasil penelitian; kata kunci; pendahuluan (tanpa judul) yang berisi latar belakang, sedikit tinjauan pustaka, dan tujuan penelitian; metode; hasil; pembahasan; kesimpulan dan saran; daftar rujukan (hanya memuat sumber-sumber yang dirujuk).
6. Sumber Rujukan edapat mungkin merupakan pustaka-pustaka terbitan 10 tahun terakhir. Rujukan yang diutamakan sumber-sumber primer berupa laporan penelitian (termasuk skripsi, tesis, disertasi) atau artikel-artikel penelitian dalam jurnal dan/atau majalah ilmiah.
7. Perujukan dan pengutipan menggunakan teknik rujukan berkurung (nama, tahun). Pencantuman sumber pada kutipan langsung hendaknya disertai keterangan tentang nomor halaman tempat asal kutipan. Contoh: (Kowalski, 2003:67)
8. Daftar Rujukan disusun dengan tata cara seperti contoh berikut ini dan diurutkan secara alfabetis dan kronologis.

Contoh Daftar Rujukan

- Hitcock, s., Carr. L. & Hall, W. 1996. A Survey of STM Online Journals, 1990-1995: The Calm before the Storm, (Online), (<http://journal.ecs.soton.ac.uk/survey.html>, diakses 12 Juni 1996)
- Jawa Pos. 22 April, 1995. Wanita Kelas Bawah Lebih Mandiri, h.3.
- Kansil, C.L. 2002. Orientasi Baru Penyelenggaraan Pendidikan Program Profesional dalam Memenuhi Kebutuhan Dunia Industri. *Transpor*, XX (4): 57-61.
- Robbins, S. P. & Decenzo, D.A. 2004. *Supervision Today*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Saukah, A. & Waseso, M. G. (Eds). 2002. *Menulis Artikel untuk Jurnal Ilmiah (Edisi ke-4, cetakan ke-1)*. Malang: UM Press.
- Sumarsono, R.B. & Kusumaningrum, D.E. 2005. Pengaruh Persepsi, Sikap terhadap Minat Berwirausaha bagi Mahasiswa Jurusan AP FIP Universitas Negeri Malang. Laporan Penelitian tidak diterbitkan. Malang Lemlit Universitas Negeri Malang.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2004. Jakarta: Tamita Utama.
- Waseso, M.G. 2001. Isi dan Format Jurnal Ilmiah. Makalah disajikan dalam Seminar dan Lokakarya Penulisan Artikel dan Pengelolaan Jurnal Ilmiah, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, 9-11 Agustus.
9. Tata cara penyajian kutipan, rujukan, tabel, dan gambar mengikuti ketentuan dalam Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (Universitas Negeri Malang, 2010) atau mencontoh langsung tata cara yang digunakan dalam artikel yang telah dimuat.
 10. Semua naskah ditelaah secara anonim oleh mitra bestari (reviewers) yang ditunjuk oleh penyunting menurut bidang kepekaannya. Penulis artikel diberi kesempatan untuk melakukan perbaikan (revisi) naskah atas dasar rekomendasi/saran dari mitra bestari atau penyunting. Kepastian pemuatan atau penolakan naskah akan diberitahukan kepada penulis sebelum penerbitan.
 11. Pemeriksaan dan penyuntingan cetak-coba dikerjakan oleh penyunting dan/atau dengan melibatkan penulis. Artikel yang sudah dalam bentuk cetak-coba dapat dibatalkan pemuatannya oleh penyunting jika diketahui bermasalah.
 12. Segala sesuatu yang menyangkut perijinan pengutipan atau penggunaan software komputer untuk pembuatan naskah atau ihwal lain yang terkait dengan HAKI yang dilakukan oleh penulis artikel, berikut konsekuensi hukum yang mungkin timbul karenanya, menjadi tanggungjawab penuh penulis artikel tersebut.
 13. Artikel yang tidak dimuat tidak akan dikembalikan, kecuali atas permintaan penulis.