

MP
MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISSN 0852-1921
Volume 24 Nomor 1 Maret 2013

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
Ahmad Nurabadi

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

Pelaksana Tata Usaha
M. Syahidul Haq

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 24, NOMOR 1, MARET 2013

DAFTAR ISI

- Pembinaan (*Pre Service Training*) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa, 1-8
Piter Joko Nugroho
- Pembinaan Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran, 9-20
Ahmad Yusuf Sobri
- Pembentukan Iklim Sekolah dalam Perspektif *Learning Community*, 21-31
Rahmania Utari
Priadi Surya
Tina Rahmawati
- Pengendalian Manajemen, Budaya Organisasi, Proses Kerja Tim, dan Kinerja Sekolah, 32-43
Raden Bambang Sumarsono
- Manajemen Kelas Multikultural, 44-51
Shelly Andari
Hendyat Soetopo
- Manajemen Peserta Didik di Sekolah Satu Atap, 52-60
Moh. Irfan
Bambang Budi Wiyono
Djum Djum Noor Benty
- Manajemen Kurikulum Berbasis Tauhid, 61-67
Liya Mayasari
Teguh Triwiyanto
- Publikasi Lembaga Pendidikan Katolik, 68-76
Lea Eka Puspitaningtyas
Ali Imron
Asep Sunandar
- Manajemen Kelas *Bilingual*, 77-83
Tiara Dwi Aristasari
Kusmintardjo
Mustiningsih
- Transformasi Budaya Disiplin Peserta Didik, 84-93
Desi Widiasari

PEMBINAAN (*PRE SERVICE TRAINING*) KOMPETENSI KEPERIBADIAN MAHASISWA

Piter Joko Nugroho

E-mail: piter_unpar@yahoo.com

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

Abstract: In general, this research is to obtain the portrait manifestly concerning to construction (pre service training) of the personality competency the students of S1 PGSD Tenure who are staying together in the Student's Dormitory of Palangka Raya University which is operationally can be seen from planning, organizing, implementation, and evaluation. This case study used a qualitative approach. The results indicate that: 1) there is better planning, this can be seen from planned activity of construction with is guided by the training steps which based on training need analysis; 2) organizing process also has been executed better, that thing seen from the existence of: (a) stipulating of organization chart and job description, and (b) stipulating of responsibility and authority for the leader and all personnel are involved in the organization; 3) the implementation procedurally has been executed fully but in the real implementation there are some ineffectual, that are related to: (a) stipulating of curriculum/training items, and (b) execution of training budget determination; 4) evaluation is not really done effectively yet, either for the level of reaction evaluation and in learning evaluation level.

Abstrak: Secara umum penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran nyata tentang pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya yang secara operasional dilihat dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) perencanaan telah dilaksanakan dengan baik hal itu terlihat dengan merencanakan kegiatan pembinaan yang berpedoman pada tahapan pelatihan yang didasarkan pada *assessment* kebutuhan pelatihan; 2) pengorganisasian telah dilaksanakan dengan baik hal itu terlihat dengan adanya: (a) penetapan struktur organisasi dan pembagian tugas, dan (b) penetapan wewenang dan tanggung jawab bagi pimpinan dan seluruh personil yang terlibat dalam organisasi; 3) pelaksanaan/implementasi secara prosedural telah dilaksanakan sepenuhnya, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa kekurangan efektifitas yaitu yang berkaitan dengan: (a) penetapan kurikulum/materi pelatihan, dan (b) penetapan jumlah anggaran pelatihan; 4) evaluasi belum dilaksanakan sepenuhnya dengan efektif, baik itu evaluasi tingkat reaksi; evaluasi tingkat belajar.

Kata Kunci: pembinaan (*Pre Service Training*), kompetensi kepribadian

Mutu pendidikan ditentukan oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah guru. Meskipun faktor-faktor lain ikut mempunyai andil dalam merosotnya mutu pendidikan, namun guru dapat dikatakan merupakan faktor penentu karena gurulah secara terprogram berinteraksi dengan peserta didik dalam proses pembelajaran. Lembaga penghasil calon guru SD/MI, SMP/MTS, SMA/MA dan SMK pada saat ini hanya dapat dicetak oleh lembaga yang memiliki kewenangan untuk itu yaitu Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) yang berada di jajaran Direktorat Pendidikan Tinggi. LPTK merupakan institusi yang

melaksanakan "*Pre Service Education and Training*" untuk mempersiapkan para calon guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik dan pengajar secara profesional dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 telah mengamanatkan untuk dilakukannya pendidikan profesi yang memungkinkan guru menguasai kompetensi utuh guru profesional sehingga berpeluang memberikan layanan ahli yang handal yang berkontribusi

kepada peningkatan kualitas pendidikan. Didalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 39 ayat 2, dituangkan bahwa seorang guru SD/MI minimal mempunyai kualifikasi akademik sarjana (S1) atau D-IV, serta memiliki sertifikat profesi untuk guru SD/MI. Lebih lanjut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28, memuat amanat bahwa guru/pendidik adalah agen pembelajaran yang harus memiliki empat jenis kompetensi yakni: 1) kompetensi pedagogik; 2) kompetensi kepribadian; 3) kompetensi profesional; dan 4) kompetensi sosial. Dalam konteks ini kompetensi guru dapat diartikan sebagai kebulatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diwujudkan dalam bentuk perangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang guru dalam memangku jabatan guru sebagai profesi. Untuk kepentingan tersebut pemerintah telah merancang program pendidikan guru SD/MI terintegrasi dengan beberapa modus penyelenggaraan, salah satunya adalah program pendidikan profesional guru SD terintegrasi yang kemudian dikemas dalam: (1) Program S1 Pendidikan Profesional Guru SD Terintegrasi dengan Ikatan Dinas dan Berasrama untuk memenuhi kebutuhan Guru SD di daerah khusus (terpencil) dan; (2) Program S1 Pendidikan Profesional Guru SD Terintegrasi untuk mahasiswa reguler. Dalam kaitan ini, program S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) Ikatan Dinas Berasrama merupakan satuan perangkat yang harus dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga tujuan memberikan kompetensi kepada mahasiswa dapat tercapai. Program S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama dilaksanakan untuk memenuhi tuntutan Pasal 23 Undang-Undang Guru dan Dosen. Berkaitan dengan hal tersebut, asrama harus dapat difungsikan sebagai tempat pembinaan mahasiswa baik untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Asrama merupakan bagian tak terpisahkan dari pencapaian tujuan pendidikan guru profesional. Abdurrahman (2007:5) menyatakan, pendidikan dan pelatihan kompetensi profesional, pedagogik dan kompetensi sosial diperoleh para mahasiswa calon guru dalam perkuliahan. Kompetensi sosial yakni kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik mereka dapatkan ketika melakukan sejumlah interaksi dalam PPL mengajar di sekolah latihan

dan terlibat dalam kegiatan organisasi kemahasiswaan dalam masa kuliah di LPTK.

Dalam lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pasal 28 ayat (3) butir b mengenai standar kompetensi guru kelas SD/MI kompetensi kepribadian bagi guru SD/MI meliputi: 1) Bertindak sesuai norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia; 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat; 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa; 4) menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri; 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru. Abdurrahman (2007:7) juga menyatakan bahwa pembinaan kompetensi kepribadian calon guru di Indonesia tidak sepenuhnya dapat diwujudkan dalam bentuk perkuliahan, karena belum ada suatu mata kuliah yang sepenuhnya menopang pembinaan calon guru yang memiliki kompetensi ini. Dapat dikatakan kompetensi kepribadian nyaris berkembang secara autodidak dalam bingkai nilai-nilai religius dan nilai-nilai ketimuran bangsa kita yang terkadang tidak bertahan ditempa arus modernisasi dan globalisasi. Membaca kriteria dan indikator esensial kompetensi kepribadian tersebut, Abdurrahman (2007:8) menyatakan jika semua indikator esensial pada kompetensi kepribadian terpenuhi maka akan ada jaminan bahwa semua kompetensi yang lain akan terpenuhi. Kompetensi kepribadian merupakan sumber kekuatan, sumber inspirasi, sumber motivasi, dan sumber inovasi bagi guru untuk memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Salah satu alternatif untuk menunjang efektifitas pembinaan kompetensi mahasiswa calon guru SD/MI yang tidak dapat diberikan dalam bangku perkuliahan (akademik) maka diperlukan adanya pembinaan atau *pre service training* secara terintegrasi yang dilakukan di asrama sebagai sarana pendukung percepatan lulusan calon guru SD/MI yang profesional. (Suparlan, 2006)

Universitas Palangka Raya (UNPAR) adalah salah satu LPTK yang diberi wewenang untuk menyelenggarakan program S1 Pendidikan Profesional Guru SD terintegrasi dengan ikatan dinas dan berasrama untuk memenuhi kebutuhan guru SD di daerah khusus (terpencil) pada kabupaten-kabupaten di Propinsi Kalimantan Tengah. Pelaksanaan Program Hibah Kompetisi S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PHK-S1

PGSD) Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya (UNPAR) telah dilaksanakan secara resmi tahun 2006; baik kegiatan persiapan sampai kepada pelaksanaan program yang resmi, secara umum telah dilaksanakan. Rencana implementasi Program PHK PGSD A Universitas Palangka Raya untuk tahun 2008 dititikberatkan pada tiga aktivitas, yaitu: (1) aktivitas peningkatan manajemen perkuliahan; (2) aktivitas peningkatan kualitas pembelajaran; dan (3) aktivitas peningkatan fungsi asrama (Sumber: RIP Universitas Palangka Raya 2008). Titik berat program aktivitas peningkatan fungsi asrama adalah pengelolaan asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya dilakukan dengan meningkatkan model pengelolaan asrama yang mampu mendukung pembinaan kompetensi utuh calon guru SD yang profesional.

Program Peningkatan fungsi asrama tersebut diatas sesuai dengan pendapat Suparlan (2008:167) bahwa fungsi asrama calon guru adalah sebagai wahana pendukung pencapaian kompetensi utuh calon guru profesional. Asrama bukan hanya sekedar tempat pemondokan melainkan tempat pembinaan (*pre service training*) calon guru profesional secara terpadu, karena tidak semua pembinaan kompetensi guru profesional dapat diperoleh mahasiswa melalui interaksi belajar mengajar perkuliahan (akademik). Pembinaan (*pre service training*) bagi mahasiswa calon guru di asrama pada LPTK, pada umumnya dilakukan dengan model sistem pembinaan berupa sejumlah peraturan sebagai pedoman kehidupan berasrama yang dituangkan dalam Buku Pedoman Kehidupan Berasrama. Dalam kaitannya dengan peningkatan fungsi asrama sebagai wahana pendukung pembinaan kompetensi calon guru profesional, pembinaan mahasiswa di asrama selain menggunakan model acuan buku pedoman kehidupan berasrama diperlukan model pembinaan (*pre service training*) dengan sistem pelatihan. (Suparlan, 2008:170). Pelatihan akan efektif apabila dilaksanakan dengan berpedoman pada prinsip-prinsip dasar manajemen pelatihan. Irianto (2001:27) berpendapat bahwa ada tiga tahapan yang harus dilaksanakan dalam setiap kegiatan pelatihan. Tahapan pelatihan dimulai dari aktivitas peningkatan fungsi asrama (*assessment phase*); tahap implementasi program pelatihan (*implementation phase*); dan tahap evaluasi pelaksanaan program pelatihan (*evaluation phase*). Terry (1988:67) menyatakan prinsip dasar

manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/ implementasi (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan menurut Gie dalam Sulistia dkk (2002:24) prinsip dasar manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengontrolan. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa pembinaan kompetensi calon guru SD di asrama dengan sistem pelatihan akan efektif apabila dilakukan dengan model atau sistem pelatihan yang berpedoman pada prinsip-prinsip dasar manajemen dan tahapan pelatihan sebagai berikut: 1) tahap penyusunan perencanaan pelatihan yang didasarkan pada *assessment* kebutuhan pelatihan; 2) tahap pengorganisasian, yakni penyusunan struktur dan tata kerja pelaksanaan pelatihan; 3) tahap pelaksanaan/ implementasi dari perencanaan/program pelatihan dan adanya koordinasi dalam pelaksanaan pelatihan; dan 4) tahap evaluasi pelaksanaan pelatihan.

Atas dasar latar belakang masalah sebagaimana diuraikan diatas maka penelitian tentang “Pembinaan (*Pre Service Training*) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama pada Asrama Mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya” perlu dilakukan. Selain itu sejauh ini belum ada penelitian mengenai Pembinaan (*Pre Service Training*) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa calon guru SD Profesional pada asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata tentang pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya yang secara operasional bertujuan untuk melihat tentang: 1) perencanaan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya, 2) pengorganisasian pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya, 3) pelaksanaan/implementasi pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama di asrama

mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya, dan 4) evaluasi pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Kasusnya adalah proses pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya. Penelitian ini mengambil lokasi di asrama-asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya (5 asrama) yang menyelenggarakan Program S1 Pendidikan Profesional Guru SD Terintegrasi antara Ikatan Dinas dan Berasrama untuk memenuhi kebutuhan Guru SD di daerah khusus (terpencil) di kabupaten-kabupaten yang ada di Propinsi Kalimantan Tengah.

Penetapan informan sebagai sumber data menggunakan teknik *purposive* dan *snowball sampling* sehingga ditetapkan informan yang menjadi sumber data adalah ketua PHK S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Unpar, Bendahara program, para Bapak Asrama, dan para Lurah Asrama mahasiswa. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Pengecekan keabsahan data menggunakan derajat kepercayaan dengan teknik triangulasi baik melalui sumber, data maupun teori. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tiga alur kegiatan yang saling berkaitan satu dengan lainnya yaitu: 1) reduksi data, 2) penyajian data, dan 3) penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Pembinaan (*Pre Service Training*) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama

Pihak pengelola asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melakukan kegiatan perencanaan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa calon guru SD profesional

di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan secara optimal yang sesuai dengan standar yang benar, yaitu melaksanakan perencanaan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian calon guru SD profesional melalui model pelatihan yang dilakukan dengan tahapan pelatihan yang didasarkan pada *assessment* kebutuhan pelatihan dalam upaya membina kompetensi kepribadian calon guru SD profesional. Hal ini terlihat dari paparan hasil penelitian dimana kedelapan tahapan kegiatan dalam melaksanakan suatu kegiatan pelatihan telah didiskusikan dan dibahas pihak pengelola asrama dalam rapat antar sejawat didalam program mengenai perencanaan pelatihan kompetensi kepribadian calon guru SD profesional yaitu yang berkaitan dengan: (a) *assessment* kebutuhan pelatihan, (b) penentuan tujuan pelatihan (c) penetapan materi/kurikulum pelatihan, (d) penetapan instruktur pelatihan, (e) penetapan metode dan media pelatihan, (e) penentuan fasilitas pelatihan, (f) penetapan anggaran pelatihan, dan (g) penetapan jadwal pelatihan.

Nadler (1981:12), tahapan-tahapan dalam merencanakan program pelatihan yaitu: (1) mengidentifikasi (*assessment*) kebutuhan organisasi, (2) menspesifikasi pelaksanaan pekerjaan, (3) mengidentifikasi kebutuhan peserta, (4) menentukan tujuan, (5) memilih kurikulum, (6) memilih strategi pembelajaran, (7) mendapatkan sumber-sumber pembelajaran, dan (8) melaksanakan pelatihan. Irianto (2001), kegiatan yang harus dilaksanakan pada tahap perencanaan kegiatan pelatihan adalah: (1) mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan, (2) menetapkan metode yang paling tepat, (3) menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya, (4) memilih dari beraneka ragam media, (5) menetapkan isi, (6) mengidentifikasi alat-alat evaluasi, (7) menyusun urutan pelatihan. Sedangkan Schoderberk dalam Fattah (2004:49-50) mengemukakan bahwa perencanaan adalah menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan kapan melakukannya yang antara lain dijabarkan menjadi: (1) menentukan tujuan, (2) mengembangkan program untuk mencapai tujuan, (3) menetapkan jadwal, (4) mengembangkan prosedur, dan (5) menyiapkan dana. Implikasi dari hasil penelitian tentang perencanaan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian melalui model pelatihan yang dilakukan dengan melaksanakan seluruh

tahapan program pelatihan tersebut memberikan petunjuk bahwa secara prosedural tahapan-tahapan tersebut direncanakan pengelola asrama agar pelatihan dapat berjalan dengan baik sehingga diharapkan nantinya upaya membina kompetensi kepribadian calon guru SD profesional tersebut dapat terlaksana seperti yang telah direncanakan.

Pengorganisasian Pembinaan (*Pre Service Training*) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama

Pengelolaan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan menjadi tanggung jawab Ketua Pelaksana Program PHK A. Ketua Pelaksana Program bertindak selaku manajer yang mengatur dan pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi-fungsi manajemen. Sebagai manajer, ketua pelaksana program melaksanakan tugas sesuai dengan struktur organisasi dan uraian tugas yang disahkan oleh program. Selanjutnya dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian dilakukan dengan menyusun uraian tugas dan membagi tugas personil untuk mengerjakan tugas rutin. Handoko (1991:168) menyatakan, bahwa pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Fattah (2004:71) mendeskripsikan pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Hasibuan (1990) juga mengartikan pengorganisasian adalah suatu proses untuk menentukan, mengelompokkan tugas, dan pengaturan secara bersama, aktivitas untuk mencapai tujuan, menentukan orang-orang yang akan melakukan aktivitas, menetapkan wewenang yang dapat didelegasikan kepada setiap individu yang akan melaksanakan aktivitas tersebut. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas

Palangka Raya melalui model pelatihan telah dilaksanakan secara optimal sesuai dengan standar yang benar dan telah memperhatikan prinsip-prinsip pengorganisasian dimana hal ini terlihat dengan adanya: (1) penetapan struktur organisasi dan pembagian tugas, dan (2) penetapan wewenang dan tanggung jawab bagi pimpinan dan seluruh personil yang terlibat dalam organisasi.

Pelaksanaan/Implementasi Pembinaan (*Pre Service Training*) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama

Pihak pengelola asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melaksanakan kegiatan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan secara optimal yang sesuai dengan standar yang benar yaitu dilaksanakan melalui tahapan-tahapan pelatihan yang didasarkan pada *assessment* kebutuhan pelatihan. Hal ini terlihat dari paparan hasil penelitian dimana kedelapan tahapan pelaksanaan kegiatan pelatihan kompetensi kepribadian mahasiswa calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya telah dilaksanakan seluruhnya oleh para pengelola asrama. Tahapan tersebut yaitu: (a) *assessment* kebutuhan pelatihan, (b) menentukan tujuan pelatihan, (c) menetapkan materi/kurikulum pelatihan, (d) menetapkan instruktur pelatihan (e) menetapkan strategi (metode dan media) pelatihan, (e) menentukan fasilitas, (f) menetapkan anggaran pelatihan dan (g) menetapkan jadwal pelatihan yang telah direncanakan telah sepenuhnya dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan kompetensi kepribadian calon guru SD profesional di asrama.

Secara prosedural tahapan-tahapan pelaksanaan pelatihan dalam upaya membina kompetensi kepribadian calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya yang telah direncanakan telah dilaksanakan sepenuhnya, namun dalam temuan penelitian diketahui bahwa dalam pelaksanaan di lapangan masih terdapat beberapa kekurangefektifan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan tersebut. Kekurangefektifan sebagaimana dimaksud dapat disebutkan sebagai berikut: 1) penetapan kurikulum/materi pelatihan dalam upaya membina kompetensi kepribadian

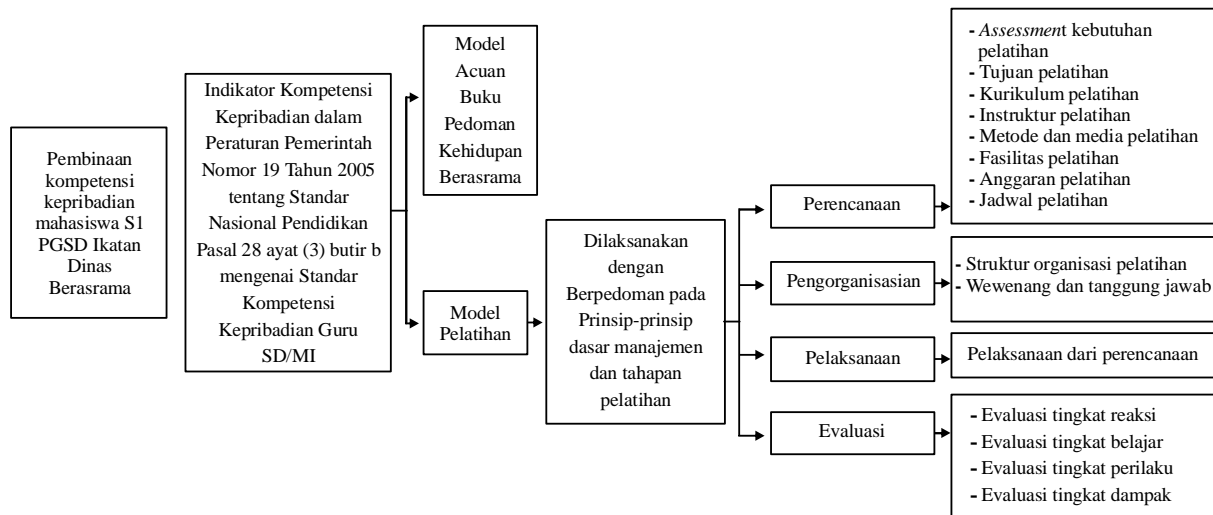
calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Raya masih dalam tahap menetapkan sebuah kurikulum/materi pelatihan yang dituangkan kedalam topik-topik pelatihan seperti kegiatan kerohanian, debat ilmiah, kegiatan berpidato, dan beberapa kegaitan *life skill*; (2) pelaksanaan penggunaan anggaran yang dalam keseluruhan program S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya, belum nampak rincian besaran jumlahnya. Agar dalam kegiatan pembinaan kompetensi utuh guru profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya kedepannya tidak menemui kendala-kendala dalam hal ketersediaan anggaran yang digunakan untuk kegiatan pembinaan/pelatihan, maka hendaknya dalam pengembangan program selanjutnya dibuat perincian penggunaan dana operasional asrama sehingga pos-pos anggaran dari keseluruhan program tersebut jelas pembagiannya yang secara tidak langsung akan berdampak pada keefektifan jalannya program kegiatan pembinaan kompetensi kepribadian calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya

Evaluasi Pembinaan (*Pre Service Training*) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama

Evaluasi pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian calon guru SD profesional di asrama mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan belum dilaksanakan sepenuhnya dengan efektif karena dilaksanakan pada evaluasi tingkat reaksi dan evaluasi tingkat belajar. Evaluasi ini dilakukan oleh seluruh personil pengelola pelatihan dengan cara melaksanakan evaluasi tersebut secara lisan setelah kegiatan selesai serta dengan pengamatan perilaku sehari-hari dan respon mahasiswa saat mengikuti pelatihan. Sugiyono (1998:112) menjelaskan mengenai evaluasi tingkat reaksi yaitu peserta memberikan reaksi dalam bentuk pendapat dan sikap tentang pelatih, cara menyajikan, kegunaan, dan perhatian atas materi pelajaran, kesungguhan dan keterlibatan peserta pelatihan dalam pelatihan. Evaluasi ini dilakukan pada setiap akhir pelatihan, atau setiap pergantian materi pelatihan. Kirkpatrick (1998:39) mengemukakan bahwa mengukur tingkat belajar berarti menentukan satu atau lebih

hal berikut: (1) *what knowledge was learned?* (2) *what skill were developed or improved?*, and (3) *what attitude were change?*; evaluasi tingkat belajar dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana penguasaan pengetahuan dan perubahan/perkembangan sikap.

Sugiyono (1998:113) memberikan contoh evaluasi reaksi dari peserta pelatihan itu dapat berupa laporan-laporan, kesan-kesan dan pengamatan yang biasanya bersifat subyektif. Jadi yang diukur pada tingkat ini adalah reaksi peserta yang selanjutnya digunakan bagi tolak ukur keberhasilan pada tingkat ini. selanjutnya hasil evaluasi pada tingkat ini dapat digunakan sebagai bahan masukan yang dapat digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki pelatihan. Lebih lanjut Sugiyono (1998:115) menjelaskan bahwa evaluasi tingkat belajar dapat dilakukan dengan memberikan tes kepada seluruh peserta pelatihan, dan tes ini dilaksanakan menjelang berakhirnya pelatihan. Selain dengan tes evaluasi ini juga dapat dilakukan dengan evaluasi diri (*self evaluation*) terhadap perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Untuk keperluan itu maka pengelola pelatihan harus menyiapkan instrumen untuk mengetahui keadaan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Untuk evaluasi tingkat perilaku dan evaluasi tingkat dampak yang dilaksanakan dalam bentuk Monitoring dan Evaluasi (ME), hingga sampai penelitian ini dilangsungkan belum dilakukan pengelola dikarenakan para alumni yang sudah lulus belum banyak yang mendapatkan SK PNS karena masih menunggu ujian sertifikasi guru SD yang belum dapat diketahui pelaksanaannya. Hal tersebut dapat dimaklumi, seperti yang disampaikan Sugiyono (1998:118) bahwa M.E sebaiknya dilakukan setelah 3 sampai dengan 5 tahun peserta pelatihan selesai mengikuti pelatihan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan prestasi SD yang memiliki guru yang bersertifikat pelatihan kompetensi kepribadian dengan prestasi SD yang tidak memiliki guru yang bersertifikat pelatihan kompetensi kepribadian. Implikasi dari temuan tersebut pihak pengelola asrama dalam hal ini seharusnya membuat suatu standar evaluasi pelatihan yang dapat dijadikan pedoman dalam menyelenggarakan pelatihan sehingga tingkat keberhasilan suatu pelatihan dalam upaya membina kompetensi kepribadian calon guru SD profesional dapat terukur. Efektif tidaknya suatu pelatihan hanya dapat diukur melalui suatu evaluasi.



Gambar 1. Pembinaan (Pre Service Training) Kompetensi Kepribadian Mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perencanaan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan telah direncanakan dengan baik oleh pihak pengelola asrama. Hal ini terlihat bahwa dalam merencanakan kegiatan pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian dengan model pelatihan, dilaksanakan dengan standar yang benar yaitu dilaksanakan dengan berpedoman pada tahapan pelatihan yang didasarkan pada *assessment* kebutuhan pelatihan dalam upaya membina kompetensi kepribadian calon guru SD profesional. Kedelapan tahapan kegiatan dalam melaksanakan suatu kegiatan pelatihan tersebut didiskusikan dan dibahas pihak pengelola asrama dalam rapat antar sejawat didalam program mengenai perencanaan pelatihan kompetensi kepribadian calon guru SD profesional yaitu yang berkaitan dengan: (a) *assessment* kebutuhan pelatihan, (b) penentuan tujuan pelatihan, (c) penetapan materi/kurikulum pelatihan, (d) penetapan instruktur pelatihan, (e) penetapan metode dan media pelatihan, (e) penentuan fasilitas pelatihan, (f) penetapan anggaran pelatihan, dan (g) penetapan jadwal.

Pengorganisasian pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan

dilaksanakan dengan baik, dimana dalam pengorganisasian kegiatan pembinaan tersebut dilakukan secara optimal sesuai dengan standar yang benar dan telah memperhatikan prinsip-prinsip pengorganisasian. Hal ini terlihat dengan adanya: (1) penetapan struktur organisasi dan pembagian tugas, dan (2) penetapan wewenang dan tanggung jawab bagi pimpinan dan seluruh personil yang terlibat dalam organisasi.

Pelaksanaan/implementasi pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan secara prosedural telah dilaksanakan sepenuhnya dengan baik, namun dalam pelaksanaan dilapangan masih terdapat beberapa kekurang-efektifan yaitu yang berkaitan dengan: (a) penetapan kurikulum/materi pelatihan, pihak pengelola pelatihan hanya menetapkan sebuah kurikulum/materi pelatihan yang dituangkan kedalam topik-topik pelatihan seperti kegiatan kerohanian, debat ilmiah, kegiatan berpidato, dan beberapa kegiatan *life skill*; (b) dalam laporan tahunan dari tahun ketahun belum nampak besaran perincian jumlah dana yang digunakan untuk kegiatan pembinaan kompetensi kepribadian di asrama.

Evaluasi pembinaan (*pre service training*) kompetensi kepribadian mahasiswa S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama Universitas Palangka Raya melalui model pelatihan secara prosedural belum dilaksanakan sepenuhnya dengan baik. Hal ini terlihat dari evaluasi yang dilaksanakan baru pada tahapan evaluasi tingkat reaksi dan evaluasi

tingkat belajar, dan dilaksanakan secara lisan setelah kegiatan pelatihan selesai dilaksanakan. Sementara untuk evaluasi tingkat perilaku dan evaluasi tingkat dampak belum dapat dilaksanakan karena sampai saat penelitian ini berlangsung, belum banyak alumni yang sudah bekerja.

Saran

Adapun saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut: 1) hendaknya dalam pengembangan program selanjutnya perlu disusun sebuah buku kurikulum/materi pelatihan yang baku sehingga keberlanjutan program kedepannya mempunyai standar acuan kurikulum/materi pelatihan dalam upaya membina kompetensi kepribadian mahasiswa calon guru SD profesional, 2) hendaknya ditetapkan mata anggaran khusus yang digunakan untuk keperluan kegiatan pembinaan kompetensi kepribadian di asrama, 3)

hendaknya untuk keberlanjutan program kedepan harus menetapkan suatu standar evaluasi pelatihan yang menjadi tolak acuan dalam melakukan *monitoring* dan evaluasi penyelenggaraan pelatihan pembinaan kompetensi kepribadian calon guru SD profesional 3-5 tahun kedepan setelah para mahasiswa calon guru SD tersebut lulus dan sudah bekerja perlu dilaksanakan evaluasi tingkat perilaku dan evaluasi tingkat dampak untuk mengetahui hasil dari program pembinaan yang dilakukan diasrama dengan melihat prestasi sekolah yang memiliki guru SD bersertifikat kompetensi kepribadian dan sekolah yang tidak memiliki guru yang bersertifikat kompetensi kepribadian; 4) hendaknya Program S1 PGSD Ikatan Dinas Berasrama yang dilaksanakan dalam upaya memenuhi kebutuhan guru SD di daerah khusus (terpencil) dapat menjadi program rutin yang dilakukan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi (DIKTI) dan bukan hanya sekedar proyek semata.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdurrahman. 2007. *Kompetensi Kepribadian Guru*. Bandar Lampung: Universitas Lampung Press.
- Fattah, N. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. H. 1991. *Manajemen, Edisi III*. Yogyakarta: BPFE.
- Rianto, J. 2001. *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan: Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*. Surabaya: Penerbit Insan Cendekia.
- Kirkpatrick, D.L. 1998. *Evaluating The Training Programmes: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Nadler. L. 1981. *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005. *Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Penerbit Citra Umbara.
- Sugiyono. 1998. *Manajemen Diklat*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sulistia, dkk. 2002. *Manajemen Perpustakaan Sekolah*. Jakarta: Pusat Penerbit Universitas Terbuka.
- Suparlan. 2006. *Guru Sebagai Profesi*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Suparlan. 2008. *Menjadi Guru Efektif*. Yogyakarta: Hikayat Publishing.
- Terry, R. G. 1988. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 *Tentang Guru dan Dosen*. 2005. Bandung: Penerbit Citra Umbara.

PEMBINAAN PROFESIONALISME GURU DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PEMBELAJARAN

Ahmad Yusuf Sobri

E-mail: yusufsobri@yahoo.com

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The purposes of this study was to describe (1) the principal's role as a supervisor, and (2) the techniques used in learning supervision. This study used a qualitative approach to the study design multy site. Collecting data using in-depth interview techniques, observation, and documentation. There are two data analysis includes data analysis of individual cases and cross-case data analysis. The findings of this study were (1) the principal's role as a supervisor is to improve the overall success of the school learning program to help teachers solve the problem of learning in the classroom, (2) technical supervision is carried out by the principal classroom visits, personal meetings, regular meetings, visits between school, in the working group meetings, training and upgrading.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan (1) peran kepala sekolah sebagai supervisor, dan (2) teknik yang digunakan dalam supervisi pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Ada dua analisis data meliputi analisis data kasus individu dan analisis data lintas kasus. Temuan penelitian ini adalah (1) peran kepala sekolah sebagai supervisor adalah meningkatkan keberhasilan keseluruhan program pembelajaran sekolah dengan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas, (2) teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, pelatihan dan penataran.

Kata kunci: pembinaan profesionalisme guru, kualitas pembelajaran

Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu utama dalam pemberdayaan guru dan peningkatan mutu proses dan produk pembelajaran. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab apakah guru dan staf sekolah dapat bekerja secara optimal. Kultur sekolah dan kultur pembelajaran juga dibangun oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan komunitasnya (Danim, 2005).

Besarnya tanggung jawab kepala sekolah digambarkan oleh Sergiovanni (1987) yaitu mengkoordinasi, mengarahkan dan mendukung aktivitas yang berkaitan dengan tugas pokoknya yang sangat kompleks. Tugas pokok tersebut antara lain merumuskan tujuan dan sasaran sekolah, mengevaluasi kinerja guru dan staf sekolah, menata dan menyediakan berbagai sumber organisasi sekolah, membangun dan menciptakan iklim psikologis yang baik antar anggota komunitas sekolah, menjalin hubungan

dengan masyarakat, membuat perencanaan bersama seluruh personel sekolah dan melaksanakan kegiatan lain yang mendukung operasional sekolah.

Guru sebagai tenaga pelaksana pembelajaran di sekolah harus memiliki kemampuan profesional. Oleh sebab itu pembinaan profesionalisme guru secara terus menerus mutlak diperlukan. Salah satu sarana utama untuk meningkatkan kemampuan profesional guru adalah melalui supervisi pendidikan. Kegiatan supervisi pendidikan merupakan bagian integral dari kegiatan manajemen pendidikan di sekolah. Menurut Sergiovanni (1987) supervisi merupakan usaha sadar untuk menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru di sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih mengerti dan efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pembelajaran. Selanjutnya Depdikbud (1994) menyatakan bahwa pembinaan profesional guru adalah pemberian bantuan kepada

guru terutama bantuan yang berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas, guru atau pembina lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar-mengajar.

Kegiatan supervisi pendidikan saat ini harus sejalan dengan desentralisasi pendidikan. Sistem sentralisasi yang telah lama diterapkan diasumsikan kurang memberikan kesempatan guru untuk leluasa dalam merencanakan, menemukan, dan mengembangkan pembelajaran. Bila ditinjau dari model pendekatan supervisi yang ada, akan lebih tepat apabila mengacu kepada pendekatan supervisi diferensial (*differentiated supervision*) (Wiyono, 2004). Supervisi diferensial adalah suatu pendekatan supervisi yang memberikan pilihan layanan supervisi dalam pengembangan pembelajaran.

Ada beberapa alasan penggunaan supervisi diferensial. Dari perspektif profesional, guru adalah suatu profesi sehingga guru perlu diberdayakan dengan menekankan pada banyak pilihan layanan supervisi. Jenis supervisi ini menerapkan seperangkat premis yang berbeda yang memungkinkan guru memiliki peluang mengembangkan diri sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan yang dimiliki. Dari segi perspektif organisasi, sekolah yang efektif mempunyai iklim khusus yang menekankan pada sistem kolegialitas. Lingkungan kolegial memberikan kesempatan yang banyak untuk berinteraksi dan menciptakan harapan dukungan yang besar. Sedangkan dari sisi supervisor, supervisi diferensial akan memungkinkan supervisor memfokuskan pada usaha sadar secara tepat sesuai dengan kebutuhan guru dan guru dapat mengembangkan diri secara maksimal melalui teknik yang bervariasi

Ada tiga metode pengembangan pembinaan guru: pengembangan intensif (*intensive development*), pengembangan kooperatif (*cooperative development*), dan pengembangan diri sendiri (*self directed development*) (Wiyono, 2004). Supervisi intensif merupakan supervisi yang dilakukan oleh supervisor yang lebih tinggi, baik kepala sekolah, wakil kepala sekolah, pengawas atau guru senior dan dilakukan secara kontinyu dan sistematis. Tujuannya lebih difokuskan pada pertumbuhan guru bukan evaluasi guru. Pengembangan kooperatif merupakan proses pengembangan guru melalui teman sejawat. Tim kecil guru bekerja bersama untuk memfasilitasi pertumbuhan profesionalnya. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui pengamatan antar kelas, dialog profesional, pengembangan kurikulum, supervisi

sejawat, pelatihan sejawat, dan penelitian tindakan. Sedangkan pengembangan diri sendiri adalah proses pertumbuhan guru melalui usaha mandiri secara independen. Kegiatan ini dilakukan melalui model berdasarkan tujuan atau model diagnostik balikan sehingga guru bisa mengidentifikasi kelemahan, menetapkan arah dan teknik sesuai dengan karakteristik yang dimiliki secara independen. Model ini dapat dilakukan terutama bagi guru yang sudah memiliki taraf pertumbuhan jabatan yang cukup tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada dua sekolah dasar negeri (SDN) yang dikategorikan baik, yaitu SDN Patokan 1 dan SDN Maron Wetan 1 Kabupaten Probolinggo. Kedua kepala sekolah dasar tersebut memiliki andil yang besar dalam pengembangan kualitas pendidikan. Mereka memiliki peran strategis dalam mempengaruhi guru dan personel sekolah untuk meningkatkan kinerja dan membawa perubahan, begitu pula dalam perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan. Kedua sekolah tersebut memiliki reputasi yang dipandang baik oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Probolinggo terkait dengan prestasi akademik dan nonakademik.

METODE

Penelitian ini memfokuskan pada pembinaan profesionalisme guru yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di SDN Patokan 1 dan SDN Maron Wetan 1 Kabupaten Probolinggo. Untuk mengungkap dan mendeskripsikan fokus tersebut diperlukan pengamatan mendalam pada situasi alamiah dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Bogdan & Biklen, 1998; Denzin & Lincoln, 1994). Melalui pendekatan kualitatif dapat dihasilkan pemahaman atas makna substantif dari gejala yang menampak, peristiwa sosial, dan perilaku subjek terteliti yang berkaitan dengan fokus penelitian (Lincoln & Guba, 1985).

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan desain studi multisitus (*multisite study*). Peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data (Lincoln & Guba, 1985; Bogdan & Biklen, 1998). Kehadiran dan keterlibatan peneliti dalam latar penelitian mengambil dua posisi (Spradley, 1980): pengamatan nonpartisipasi (*nonparticipant observation*), dan pengamatan partisipasi pasif (*passive participant observation*) dengan penampakan kehadiran secara terang-terangan (*overt*).

Penentuan “sampel” dilakukan dengan teknik *purposive sampling* (Bogdan & Biklen, 1998). Penggunaan teknik ini direalisasikan menurut prinsip *funnel design*, yakni dengan cara menghimpun data seluas-luasnya untuk kemudian dilakukan penyempitan dan penajaman sesuai fokus penelitian. Peneliti mencari dan menyeleksi informan guna mendapatkan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian melalui teknik *snowball sampling* (Patton, 1980).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi (Bogdan & Biklen, 1998; Yin, 1994; Denzin & Lincoln, 1994; Marshall & Rossman, 1989). Sedangkan analisis data menggunakan: (1) analisis data kasus individu pada setiap sekolah yang dijadikan subyek penelitian, dan (2) analisis data lintas kasus, yang merupakan pepaduan temuan-temuan yang dihasilkan dari beberapa kasus penelitian untuk menemukan persamaan dan perbedaan temuan yang diperoleh pada masing-masing kasus.

Pengecekan keabsahan temuan dan interpretasi data dilakukan melalui uji kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas data (Lincoln & Guba, 1985; Moleong, 2002). Uji kredibilitas data dilakukan dengan teknik: observasi secara mendalam, triangulasi sumber data dan metode pengumpulan data, pengecekan anggota, pengecekan oleh teman sejawat, dan pelacakan kesesuaian hasil (Patton, 1980). Uji dependabilitas bertujuan untuk memperbaiki kekurangtepatan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, interpretasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Konfirmabilitas bertujuan untuk menetapkan objektivitas data dan temuan hasil penelitian sesuai dengan kondisi aktual di lapangan. Kegiatan penelitian ini dilakukan melalui lima tahap: studi orientasi atas konteks dan latar penelitian, eksplorasi umum, eksplorasi terfokus, pemeriksaan hasil dan pengecekan keabsahan temuan penelitian, serta tahap penulisan laporan penelitian.

HASIL

Paparan Data Penelitian Kasus 1: SDN Patokan 1 Kraksaan

Kepala sekolah selalu mendukung praktik pembelajaran guru. Untuk mendukung pengetahuan kepala sekolah dalam memahami praktik pembelajaran dilakukan melalui wadah

kelompok kerja kepala sekolah, mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran, mengalokasikan dana untuk membeli buku yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran.

Kepala sekolah memanfaatkan wadah tersebut untuk memperoleh informasi praktik pembelajaran terbaru yang diprogramkan oleh pemerintah dan sekolah lain. Kepala sekolah juga selalu mengikuti berbagai kegiatan peningkatan kualitas praktik pembelajaran baik secara individual maupun bersama dengan guru, misalnya lokakarya, seminar, dan pelatihan. Kegiatan tersebut biasanya dilaksanakan minimal sebulan sekali. Hal ini didukung dengan proyek *Managing Basic Education* (MBE) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah dimana salah satu programnya adalah memberikan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Pembuatan program pembelajaran dan inovasi pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan guru. Kepala sekolah selalu berbagi pengetahuan dengan para guru khususnya yang berkaitan dengan pembelajaran baik secara formal maupun informal. Agar program pembelajaran yang dirancang memenuhi kebutuhan dan menarik minat siswa untuk belajar, kepala sekolah memberi kebebasan guru melakukan praktik dan model pembelajaran.

Beberapa praktik pembelajaran yang diterapkan oleh guru SDN Patokan 1 antara lain: program pembelajaran individualisasi, metode belajar tuntas, pengelompokan siswa berdasarkan kemampuan belajar atau prestasi, pusat sumber belajar, pembelajaran tim, studi bebas, pembelajaran sebaya, metode pembelajaran langsung, modifikasi perilaku, metode pemecahan masalah, mengevaluasi belajar, pembelajaran kooperatif, dan penggunaan orang yang ahli dalam bidangnya. Praktik pembelajaran tersebut disesuaikan dengan tingkatan kelas.

Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk meningkatkan keberhasilan program pembelajaran sekolah dan kemajuan guru dan siswa. Ini dilakukan kepala sekolah melalui penekanan program pembelajaran yang unggul, mendiagnosis program pembelajaran berkelanjutan, berdiskusi mengenai program pembelajaran dengan guru, dan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah selalu bersedia membantu guru mengidentifikasi tujuan pembelajaran serta

berbagi gagasan dan pengalaman tentang kurikulum dan masalah pembelajaran yang lain. Guru diberi kewenangan dalam mengembangkan silabus dan perencanaan pembelajaran. Sekolah mengalokasikan dana supaya kegiatan tersebut berjalan sesuai yang diharapkan dan memberi semangat kerja kepada guru. Upaya lain untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah memfasilitasi guru melakukan penelitian tindakan kelas yang bertujuan untuk mengevaluasi diri guru mengenai proses pembelajaran yang dilakukannya di dalam kelas. Untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran di kelas, sekolah mengundang narasumber dari luar sekolah dengan memberikan presentasi dan konsultasi pembelajaran, yaitu pejabat Diknas Probolinggo, pakar pendidikan dari perguruan tinggi di dalam dan luar Probolinggo.

Sebagai supervisor, kepala sekolah mencari topik pembelajaran dan saling berbagi dengan guru. Upaya ini bertujuan untuk memberi pengayaan bahan pelajaran melalui kegiatan: mencari berbagai bahan dari literatur dan hasil pelatihan untuk menciptakan metode, materi dan evaluasi pembelajaran terbaru; mendiskusikan topik pembelajaran dalam pertemuan informal; membangun perpustakaan bahan pembelajaran profesional dan mendorong penggunaannya bagi guru dan staf lainnya; membeli berbagai kaset dan VCD untuk memudahkan anak memahami pembelajaran yang diberikan guru; dan mendorong guru saling kunjung antar kelas.

Untuk memotivasi guru melaksanakan tugas dengan baik, kepala sekolah memperhatikan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif di sekolah. Upaya tersebut dilakukan dengan menjalin komunikasi yang harmonis diantara personel sekolah, memberi dukungan dan kepedulian serta kepercayaan terhadap pekerjaan guru, menghormati pekerjaan guru, menciptakan keterpaduan antara program pembelajaran sekolah dengan praktik pembelajaran guru di kelas, dan menciptakan pembaharuan praktik pembelajaran guru. Peningkatan semangat kerja dan kepuasan guru membantu siswa belajar sehingga dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai akademik siswa.

Untuk mengefektifkan program pembelajaran, kepala sekolah membentuk kelompok atau tim penasehat guru yang berfungsi untuk memberi masukan kepada kepala sekolah tentang praktik pembelajaran yang diterapkan dan membantu memecahkan persoalan pembelajaran sebelum dibawa ke rapat dewan guru. Tim ini terdiri dari

guru senior yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya.

Peningkatan kualitas pembelajaran dilakukan kepala sekolah melalui berbagai teknik pembinaan profesionalisme guru atau supervisi. Tujuan utamanya adalah membantu guru memperbaiki performansi mengajarnya sehingga dapat memperbaiki pembelajaran siswa. Teknik supervisi tersebut bersifat individual dan kelompok, yang meliputi: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran.

Evaluasi pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah dengan melihat langsung proses pembelajaran di kelas atau kunjungan kelas. Kunjungan kelas dilakukan secara terjadwal dan tidak terjadwal, yaitu minimal sekali seminggu, kepala sekolah berkeliling dari satu kelas ke kelas lainnya. Tujuan kunjungan ini berkaitan dengan perhatian kepala sekolah kepada guru dan bantuan kepada guru bila mereka mendapat permasalahan pembelajaran bukan mencari kesalahan guru. Aktivitas ini juga untuk mengontrol kedisiplinan siswa.

Pertemuan pribadi dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai tindak lanjut dari kunjungan kelas. Pertemuan ini biasanya dilakukan untuk membantu guru mengatasi masalah di kelas dimana guru tidak menginginkan masalah tersebut dibahas dalam rapat guru. Guru lebih leluasa mengungkapkan permasalahannya karena suasananya bersifat informal dan rileks. Kepala sekolah tidak menjadwalkan secara khusus aktivitas ini. Pertemuan pribadi juga ditujukan untuk membantu guru baru yang belum memiliki pengalaman mengajar. Kepala sekolah memberi orientasi dan bimbingan kepada guru baru agar kelak ia berhasil melakukan tugasnya dengan baik. Pertemuan tersebut biasanya dilakukan sekali seminggu. Kepala sekolah berkewajiban membantu guru baru menguasai keahlian mengajar.

Sedangkan pertemuan yang bersifat formal yaitu rapat rutin antara kepala sekolah dan guru yang dilakukan sebulan sekali dengan tujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas. Rapat formal tersebut dapat pula dilakukan sewaktu-waktu bila terdapat permasalahan yang harus segera dipecahkan. Pertemuan rutin ini memberi kesempatan kepada guru untuk melakukan evaluasi diri mengenai pekerjaan yang telah dilakukan sehingga memotivasi guru untuk lebih meningkatkan produktivitasnya.

Kegiatan lain untuk meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan dengan memprogramkan kunjungan antar sekolah atau studi banding. Program ini dimaksudkan supaya guru memiliki pengetahuan yang luas mengenai program pembelajaran unggul yang diterapkan oleh sekolah lain. Studi banding dilaksanakan bukan hanya dalam lingkup provinsi namun juga di luar provinsi.

Dalam setiap gugus sekolah terdapat kelompok kerja. Pembentukan kelompok kerja disesuaikan dengan bidang tugas masing-masing guru. Sekolah ini membentuk kelompok kerja karena sekolah ini merupakan salah satu sekolah inti di Kabupaten Probolinggo. Kelompok kerja tersebut antara lain Kelompok Kerja Kepala Sekolah, Kelompok Kerja Guru Agama, Kelompok Kerja Guru Olahraga dan beberapa Musyawarah Guru Matapelajaran. Setiap kelompok kerja secara rutin mengadakan pertemuan sebulan sekali yang berfungsi untuk memecahkan masalah pembelajaran yang dihadapi oleh kepala sekolah dan guru pada masing-masing sekolah.

Sekolah memprogram pengembangan kompetensi dan kualifikasi tenaga guru untuk meningkatkan profesionalisme guru. Kepala sekolah mendorong guru untuk menghadiri dan berpartisipasi dalam berbagai program latihan *inservice*, yaitu workshop, seminar, pelatihan, penataran guna memperbaharui pengetahuan guru dalam pembelajaran. Untuk program kualifikasi guru, sekolah memfasilitasi guru mengikuti studi lanjut yang diprioritaskan bagi guru yang masih belum memiliki ijazah sarjana. Minat guru untuk melanjutkan pada jenjang sarjana sangat tinggi, bahkan sekolah ini telah memiliki dua orang guru bergelar magister.

Agar pelaksanaan pembinaan guru berjalan efektif, kepala sekolah melibatkan guru senior untuk membantu guru mengatasi masalah pembelajaran. Bantuan tersebut memberi peluang guru untuk menerapkan berbagai metode pembelajaran baru yang dapat meningkatkan prestasi siswa. Bantuan tersebut ternyata efektif dalam meningkatkan kesadaran guru akan kelebihan dan kelemahan dalam pembelajaran.

Data atau informasi yang dikumpulkan melalui teknik supervisi dan evaluasi pembelajaran menggambarkan performansi guru. Setelah semua data terkumpul maka kepala sekolah kemudian memberikan data tersebut kepada guru untuk dipelajari. Sebagai tindak lanjutnya, kepala sekolah dan guru mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan informasi tersebut. Pertemuan

biasanya tergantung kepada permintaan guru baik secara informal maupun formal.

Berdasarkan hasil evaluasi pembelajaran tersebut maka kepala sekolah dapat menentukan tingkat performansi guru, apakah tingkat performansinya tinggi atau rendah. Bila tingkat performansi guru tersebut rendah maka kepala sekolah akan membantu guru memperbaikinya melalui pembinaan secara berkesinambungan.

Paparan Data Penelitian Kasus 2: SDN Maron Wetan 1

Sebagai seorang supervisor, Kepala SDN Maron Wetan 1 melakukan berbagai aktivitas untuk memajukan program pembelajaran sekolahnya. Beberapa aktivitas tersebut antara lain menetapkan pencapaian tujuan, berpartisipasi dalam program pembelajaran, mengharapkan pekerjaan yang terbaik dari guru, mengontrol pelaksanaan kurikulum dan program sekolah. Pencapaian tujuan dilakukan melalui penetapan target yang meliputi: manajemen sekolah yang semakin transparan; peningkatan kerjasama dengan komite sekolah, paguyuban kelas, tokoh masyarakat, instansi terkait, dan wali siswa; peningkatan disiplin dan tanggung jawab guru; optimalisasi kegiatan belajar mengajar berciri PAKEM; profesionalisme guru semakin meningkat; serta optimalisasi otonomi sekolah dan kelas.

Kepala sekolah membantu guru mengidentifikasi tujuan pembelajaran, berbagi gagasan dan pengalaman mengenai kurikulum dan pembelajaran. Agar tercipta program pembelajaran yang efektif, kepala sekolah memberi kesempatan yang luas kepada guru untuk membuat inovasi dan pembelajaran yang unggul dengan memberi kebebasan dan kewenangan kepada setiap guru membuat perencanaan pembelajaran.

Dalam setiap pertemuan dengan dewan guru, kepala sekolah menekankan mutu pendidikan. Kepala sekolah menyatakan arti penting materi, metode dan peralatan pembelajaran yang digunakan oleh guru sesuai tuntutan kurikulum. Untuk pengayaan materi, kepala sekolah bersama guru dan komite sekolah meningkatkan kuantitas dan kualitas buku perpustakaan sekolah dan kelas. Khusus perpustakaan kelas, selain alokasi dana dari sekolah, paguyuban kelas juga membantu memberikan sumbangan buku pelajaran dan buku umum untuk anak-anaknya.

Peningkatan keberhasilan program pembelajaran dilakukan melalui penekanan program pembelajaran yang unggul, mendiagnosis

program pembelajaran secara berkelanjutan, melakukan diskusi dengan guru, dan membantu guru dalam memecahkan berbagai persoalan pembelajaran di kelas. Kepala sekolah mendorong guru menerapkan berbagai model pembelajaran di kelas dan memberi kewenangan guru dalam melakukan pekerjaannya, misalnya: penerapan metode pembelajaran yang baru dan inovatif, penggunaan media dan metode evaluasi pembelajaran. Kepala sekolah berperan sebagai partner kerja guru dalam pembelajaran.

Pemberian wewenang praktik pembelajaran guru bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan menarik minat siswa belajar. Beberapa praktik pembelajaran yang telah dilakukan antara lain: pembelajaran individualisasi, pembelajaran kooperatif, metode belajar tuntas, pusat sumber belajar, pengelompokan siswa berdasarkan pada prestasi, pembelajaran tim, studi bebas, pembelajaran teman sebaya, metode pembelajaran langsung, metode pemecahan masalah, mengevaluasi belajar, dan penggunaan narasumber yang profesional.

Peningkatan kualitas pembelajaran juga diupayakan oleh kepala sekolah dengan memberikan bantuan manajemen pembelajaran bagi guru melalui kerjasama dengan narasumber yang berasal dari luar sekolah. Kerjasama tersebut dilakukan dengan Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten dan Provinsi. Hal ini dikarenakan sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang ditunjuk sebagai proyek perintis (*pilot project*) Manajemen Berbasis Sekolah (*school-based management*) tingkat nasional.

Usaha kepala sekolah untuk meningkatkan pembelajaran siswa dilakukan melalui penciptaan metode, materi dan evaluasi pembelajaran bagi guru dari berbagai literatur, hasil penelitian maupun berbagai seminar dan pelatihan. Kepala sekolah juga mengadakan pertemuan dengan guru baik individual maupun kelompok secara informal, dan menciptakan budaya gemar membaca di kalangan guru dengan membangun perpustakaan yang berisi buku pembelajaran inovatif.

Kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif bagi proses pembelajaran menjadi perhatian utama kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Penciptaan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif bagi proses pembelajaran dilakukan melalui komunikasi yang terbuka dan jujur diantara personel sekolah, memberikan dukungan dan kepercayaan kepada pekerjaan guru, memadukan

program sekolah dengan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Upaya untuk menciptakan semangat kerja guru diterapkan dengan memberikan insentif lain bila guru menyelesaikan pekerjaan di luar tugas yang ditentukan, dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi melalui pemilihan guru teladan.

Sedangkan untuk menciptakan komunikasi yang efektif, kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru mengadakan pertemuan baik secara formal maupun informal untuk membahas persoalan yang berhubungan dengan pembelajaran. Aktivitas ini memberi peluang bagi kepala sekolah dan guru untuk saling terbuka dalam mengevaluasi diri mengenai perannya masing-masing.

Sedangkan pembinaan profesionalisme guru secara khusus oleh kepala sekolah dilakukan dengan beberapa teknik supervisi. Teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah bersifat individual dan kelompok, yaitu kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran.

Kepala sekolah melakukan kunjungan kelas dengan mengadakan observasi secara langsung ke dalam kelas pada saat proses pembelajaran berlangsung. Kunjungan kelas didahului dengan adanya kesepakatan antara kepala sekolah dengan guru. Kunjungan kelas tersebut lebih banyak bersifat terjadwal mengingat kesibukan kepala sekolah dan biasanya dilakukan secara rutin sekali seminggu.

Teknik supervisi ini bertujuan untuk membantu guru bila mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran yang berlangsung di dalam kelas. Kunjungan kelas bukan untuk mencari kelemahan guru, namun untuk meningkatkan performansi guru dalam melaksanakan pekerjaannya. Kunjungan kelas lebih difokuskan kepada hal-hal yang bersifat substantif bukan administratif.

Kepala sekolah selanjutnya melakukan pertemuan pribadi sebagai tindak lanjut dari kunjungan kelas. Pertemuan pribadi memungkinkan guru dapat mengungkapkan masalah pembelajaran yang dihadapi di kelas secara lebih terbuka. Biasanya pertemuan pribadi dilakukan pada waktu istirahat dan setelah proses pembelajaran selesai dilaksanakan di kelas. Teknik supervisi ini juga bertujuan untuk membantu guru baru yang belum memiliki pengalaman mengajar maupun calon guru yang magang di sekolah ini.

Pembinaan kepala sekolah kepada guru baru bertujuan untuk membantu guru baru bukan hanya

untuk menguasai keahlian mereka mengajar di kelas, tetapi juga membantu mereka menerapkan dasar-dasar manajemen kelas, membuat perencanaan pembelajaran dan melaksanakan evaluasi pembelajaran. Pola interaksi guru dan siswa dalam proses pembelajaran di kelas menjadi fokus perhatian pembinaan kepala sekolah kepada guru baru.

Teknik supervisi lain yang sering dilakukan oleh kepala sekolah adalah rapat rutin kepala sekolah dengan dewan guru. Pertemuan ini dilaksanakan satu bulan sekali pada minggu pertama. Pertemuan tersebut bertujuan untuk mendiskusikan program pembelajaran yang telah dan akan dilaksanakan. Setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengembangan sekolah, kepala sekolah selalu melibatkan personel sekolah. Kepala sekolah menekankan pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan alokasi waktu, membuat perencanaan pembelajaran dan perangkat evaluasinya, serta pendalaman materi pelajaran masing-masing guru.

Untuk memperkaya pengalaman guru dalam pengembangan dan inovasi pembelajaran, sekolah memprogram kegiatan studi banding atau kunjungan antar sekolah. Kepala sekolah menjadwalkan kegiatan studi banding minimal satu tahun sekali. Obyek studi banding disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai dan anggaran dana yang ditetapkan. Kegiatan studi banding ini sangat diminati guru, selain menambah ilmu juga sebagai kegiatan darmawisata.

SDN Maron Wetan 1 merupakan salah satu sekolah dasar inti yang ada di Kecamatan Maron. Sekolah memfasilitasi guru dengan memberdayakan kelompok kerja yang telah dibentuk, misalnya KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Pertemuan rutin kelompok kerja tersebut biasanya dilaksanakan sebulan sekali di SDN Maron Wetan 1 dan sesekali dilaksanakan secara bergiliran dari satu sekolah ke sekolah lainnya.

Sekolah memprogram pengembangan kompetensi dan kualifikasi tenaga guru untuk meningkatkan profesionalisme guru. Pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mendorong guru untuk menghadiri dan berpartisipasi dalam berbagai program pelatihan, misalnya seminar, lokakarya, penataran, workshop. Kegiatan ini bertujuan untuk memperbaharui pengetahuan guru dalam pembelajaran. Penugasan guru dalam kegiatan pengembangan kompetensi

dilakukan dengan memberi kesempatan kepada semua guru secara bergiliran agar semua guru memperoleh pemahaman yang sama.

Sebagai salah satu sekolah yang dijadikan proyek percontohan pemerintah, guru SDN Maron Wetan 1 banyak memperoleh kesempatan untuk mengikuti program pengembangan kompetensi guru melalui berbagai macam pelatihan. Hampir semua guru telah memperoleh pembekalan pengetahuan program pembelajaran yang terbaru. Bahkan ada pula guru yang ditugaskan sebagai salah satu fasilitator program pembelajaran tingkat nasional.

Profesionalisme guru juga dilakukan oleh pihak sekolah melalui program studi lanjut untuk memenuhi kualifikasi tenaga pengajar. Oleh karena itu kepala sekolah memfasilitasi guru-guru untuk mengikuti studi lanjut tersebut. Program studi lanjut diberikan kepada guru yang belum memiliki ijazah sarjana. Motivasi dan minat guru tinggi untuk mengikuti studi lanjut karena adanya tuntutan pemerintah bahwa guru sekolah dasar harus memiliki kualifikasi minimal sarjana.

Pelaksanaan supervisi akan berjalan efektif apabila dilakukan tidak hanya oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah melibatkan guru senior dalam kegiatan supervisi. Guru merasa terbantu dengan kebijakan ini karena keterlibatan guru senior membuat guru merasa tidak terdapat hambatan psikologis dalam kegiatan supervisi. Guru dapat berkomunikasi secara terbuka dan berbagi pengalaman serta bertukar pikiran secara lebih leluasa dalam memecahkan persoalan pembelajaran.

Setelah semua pelaksanaan supervisi dilakukan, kepala sekolah dan guru mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi ini penting dalam rangka mencari solusi bagi peningkatan profesionalisme guru. Kepala sekolah memperbaiki performansi guru dalam pembelajaran melalui pembinaan baik secara intern di sekolah maupun dari luar sekolah. Banyak guru yang merasa terbantu dengan kegiatan ini.

PEMBAHASAN

Kepala sekolah sebagai seorang supervisor harus memiliki pengetahuan dan wawasan pembelajaran yang luas. Pemahaman kepala sekolah pada praktik pembelajaran di kelas dapat meningkatkan tanggung jawabnya sebagai supervisor dimana guru mengharapkan kepala sekolah memberikan bantuan pembelajaran yang

dilakukannya di kelas. Pemahaman praktik pembelajaran kepala sekolah dilakukan dengan beberapa kegiatan yaitu pertemuan kelompok kerja kepala sekolah, keikutsertaan dalam berbagai kegiatan ilmiah, pelatihan, studi banding ke sekolah berprestasi serta pengadaan buku pembelajaran.

Seorang kepala sekolah dalam sekolah yang efektif memajukan tujuan sekolah, berpartisipasi dalam program pembelajaran, mengharapkan siswa dan guru melakukan yang terbaik, memiliki kontrol kurikulum, dan dipandang sebagai supervisor. Seseorang dapat menjadi supervisor pembelajaran dengan memperoleh pengetahuan dan berbagi dengan guru dan orang lain yang terlibat dengan pembelajaran siswa (DeRoche, 1985). Menurut Smith dan Andrews (1989) kepala sekolah dapat melakukan beberapa kegiatan yang meliputi: mendemonstrasikan kemampuan dalam mengevaluasi dan menguatkan strategi pembelajaran yang tepat dan efisien; mensupervisi staf, menggunakan strategi yang memfokuskan pada perbaikan pembelajaran; dalam proses menilai program pendidikan, kepala sekolah menggunakan informasi lulusan siswa yang secara langsung berkaitan dengan masalah pembelajaran; mendemonstrasikan keberhasilan dalam melaksanakan kebijakan evaluasi personel; dan mengetahui pentingnya tujuan belajar siswa dalam pelaksanaan program pembelajaran.

Pemahaman kepala sekolah tentang praktik pembelajaran dapat mengarahkan guru untuk menciptakan program pembelajaran yang unggul dan menerapkan model pembelajaran sesuai dengan karakteristik siswa. Kemauan kepala sekolah untuk saling berbagi pengetahuan dengan guru dapat memperoleh dukungan dan masukan bagi pengembangan program pembelajaran. Kepala sekolah juga memberikan kewenangan dan kebebasan guru untuk melakukan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan keefektifan pembelajaran karena disesuaikan dengan kebutuhan dan minat belajar siswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran bertanggung jawab terhadap keberhasilan program pembelajaran secara keseluruhan. Peningkatan keberhasilan program pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah melalui diskusi atau berbagi pengalaman dengan guru, mendiagnosis program pembelajaran secara berkelanjutan dan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas.

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala sekolah memberikan pembinaan dan

pelatihan kepada guru, misalnya pelatihan penelitian tindakan kelas. Pelaksanaan pembinaan dan pelatihan dilakukan bekerjasama dengan para pakar baik dari dinas pendidikan setempat maupun dengan perguruan tinggi. Selain itu sekolah juga mengadakan kerjasama dengan berbagai lembaga guna memberikan kontribusi yang besar dalam mengembangkan dan meningkatkan program sekolah. Sekolah tidak akan berkembang tanpa adanya kerjasama dengan pihak luar.

Sebagai seorang supervisor, kepala sekolah harus dapat memberikan pilihan topik pembelajaran bagi guru. Beberapa topik pembelajaran dapat diperoleh melalui bahan pustaka dan hasil pelatihan, pertemuan secara informal dengan guru untuk mendiskusikan masalah pembelajaran, membangun perpustakaan profesional, dan memajang hasil karya guru dan siswa di dalam dan di luar kelas (DeRoche, 1985). Berbagai topik pembelajaran tersebut dapat dipilih oleh guru untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada siswa.

Pekerjaan seorang kepala sekolah digambarkan seperti praktik memecahkan masalah. Pengetahuan perlu diberikan kepala sekolah, karena aktivitas profesional tidak secara rutin ditanamkan dalam budaya organisasi. Berpikir setiap hari atau berpikir praktis adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan proses mental yang dilakukan seperti seorang pemimpin memecahkan masalah (Leithwood, 2002). Penggunaan pengetahuan masa lalu pemimpin dapat dipertimbangkan dalam berpikir praktis untuk memecahkan masalah dalam kelas dan sekolah (Scribner, 1984). Pemecahan masalah oleh kepala sekolah tergantung pada kesiapan akses pengetahuan yang luas sesuai dengan masalah. Pengetahuan pemecahan masalah membutuhkan keahlian dan partisipasi orang lain. Kontribusi partisipasi aktif dari orang lain dan pengetahuan pemecahan masalah secara substansial meningkatkan pengembangan individual seorang pemimpin (Leithwood dan Steinbach, 1995).

Dorongan guru untuk melakukan tugasnya dengan baik didorong oleh kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab meningkatkan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran di sekolah melalui penciptaan komunikasi yang terbuka dan harmonis diantara personel sekolah, menghormati dan kepercayaan kepada pekerjaan guru, memadukan program pembelajaran sekolah dengan praktik pembelajaran guru di kelas. Kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif dapat mendorong

guru melaksanakan tugasnya dengan baik (Hoy & Miskel, 1987).

Komunikasi yang dilakukan kepala sekolah secara terbuka menciptakan rasa kebersamaan diantara personel sekolah. Sebagai seorang komunikator, kepala sekolah melakukan enam kegiatan (Smith & Andrews, 1989), yaitu: (1) mendemonstrasikan kemampuan dalam mengevaluasi dan berhubungan dengan orang lain secara efektif, misalnya melakukan komunikasi dua arah secara tepat, sensitif dan terpercaya, (2) berbicara dan menulis secara jelas dan terang, misalnya menampilkan keterampilan berorganisasi dalam komunikasi lisan dan tulisan, (3) menggunakan keterampilan dan strategi manajemen konflik yang memuaskan, misalnya kemampuan membantu orang lain menemukan solusi yang dapat diterima, (4) memfasilitasi kelompok dalam menyeleksi masalah tindakan melalui teknik pemecahan masalah, misalnya mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi yang valid, relevan dan dapat dipercaya, (5) mendemonstrasikan kemampuan menggunakan beragam keterampilan proses kelompok dalam interaksi dengan staf, orang tua dan siswa, misalnya membantu orang lain mengembangkan komitmen pada proses untuk mencapai tujuan, (6) mendemonstrasikan keterampilan dalam bekerja sebagai anggota tim, misalnya menilai kekuatan dan kelemahan anggota tim.

Pemberian insentif bagi guru yang menyelesaikan pekerjaan di luar tugasnya, penghargaan kepada guru-guru yang memiliki komitmen dalam menjalankan kewajibannya dan memiliki prestasi dalam memimpin pembelajaran di kelas dapat meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja guru. Selain itu penghargaan juga diberikan kepada guru pada ketiga latar penelitian dalam membina siswa untuk mengikuti berbagai perlombaan bidang akademik dan nonakademik. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan motivasi kepada guru supaya memberikan layanan yang terbaik pada siswa (Maslow, 1987).

Pertemuan informal antara kepala sekolah, guru dan personel sekolah lainnya untuk mendiskusikan masalah pembelajaran dapat menciptakan keterbukaan dalam mengevaluasi diri sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja guru. Pertemuan informal memberi kesempatan yang luas kepada guru untuk berbagi dalam memecahkan berbagai persoalan pembelajaran.

Menurut Davis dan Thomas (1989) ada beberapa kondisi yang dapat meningkatkan kinerja guru meliputi komitmen, usaha dan kepuasan kerja guru. Kondisi yang dapat mendukung kinerja guru adalah: tingkat prestasi siswa yang tinggi, kesempatan guru mengajar matapelajaran sesuai bidangnya, balikan yang signifikan mengenai upaya guru mempengaruhi belajar siswa, tingkat gangguan dan perilaku buruk siswa yang rendah, kesempatan bagi kepemimpinan guru di sekolah, tingkat dukungan guru yang tinggi, partisipasi guru yang lebih besar dalam pengambilan keputusan sekolah, keterkaitan yang jelas antara inisiatif perubahan dan kesejahteraan siswa, menghindari penekanan yang berlebihan pada evaluasi dan akuntabilitas khususnya teknik asesmen performansi yang sederhana, penghargaan pada guru mengenai kesempatan bekerja dan karir, bantuan pada guru khususnya guru baru, berkelompok dengan guru lain, peralatan yang memadai dan sumber pembelajaran yang lain di dalam kelas, tingkat otonomi kelas yang tinggi, koordinasi program pembelajaran yang meningkat, kesempatan pengembangan profesional guru, dan dana pensiun yang relatif tinggi. Keberagaman, kompleksitas dan ketidakpastian yang tinggi di tempat kerja dapat menghilangkan komitmen, usaha dan kepuasan guru.

Sedangkan mengenai teknik supervisi yang dilakukan oleh Kepala SDN Patokan 1 dan Kepala SDN Maron Wetan 1 untuk meningkatkan profesionalisme guru meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran. Kunjungan kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah secara rutin baik terjadwal maupun tidak terjadwal dapat membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di dalam kelas. Salah satu karakteristik supervisor yang kuat adalah kunjungan kelas dimana tujuan kegiatan tersebut untuk memperbaiki pembelajaran secara suportif dan konstruktif bagi guru sehingga dapat memperbaiki pembelajaran dan mengevaluasi guru (Ubben & Hughes, 1992; Sergiovanni, 1987).

Terdapat enam karakteristik kepala sekolah yang sukses (Davis & Thomas, 1989). Keenam karakteristik tersebut meliputi: memiliki visi yang kuat apa yang sekolah dapat lakukan dan mendorong seluruh personel sekolah merealisasikan visi tersebut; memiliki harapan yang tinggi pada prestasi siswa dan performansi staf; mengobservasi guru di kelas dan memberikan

balikan yang positif dan konstruktif dengan tujuan memecahkan masalah dan memperbaiki pembelajaran; mendorong penggunaan waktu pembelajaran yang efisien dan merancang prosedur untuk meminimalkan gangguan; menggunakan sumber material dan personel secara kreatif; dan memonitor prestasi siswa secara individual dan kolektif dan menggunakan informasi untuk membimbing perencanaan pembelajaran.

Pertemuan pribadi menjadi teknik supervisi yang efektif dimana guru lebih leluasa mengungkapkan permasalahan yang dihadapi secara lebih terbuka. Kegiatan tersebut dilakukan tidak terjadwal karena kesibukan kepala sekolah dan sesuai dengan kebutuhan guru. Pertemuan pribadi tersebut menjadi wadah yang efektif dalam mendiskusikan pembelajaran guru. Pembinaan guru dengan teknik ini dapat pula membantu guru baru yang belum berpengalaman mengajar di sekolah untuk menguasai keahlian mengajar, membuat perencanaan pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, menerapkan manajemen kelas, dan memahami perilaku siswa (DeRoche, 1985).

Rapat rutin antara kepala sekolah dan guru yang dilaksanakan sebulan sekali dapat meningkatkan program pembelajaran berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan pembelajaran yang telah dilakukan oleh guru. Rapat rutin antara personel sekolah dengan komite sekolah juga membantu kepala sekolah mengembangkan program pendidikan di sekolah. Pertemuan rutin tersebut dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan dari orang tua terhadap keberhasilan sekolah dengan melibatkan semua personel sekolah dalam setiap pengambilan keputusan. Dalam konteks *site-based management*, peran serta dari orang tua sangat penting bagi kesuksesan sekolah (Leithwood, 2002).

Teknik supervisi yang biasanya diagendakan oleh sekolah adalah kegiatan kunjungan antar sekolah atau studi banding. Kunjungan tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan penyegaran bagi guru mengenai praktik pembelajaran dan inovasi pembelajaran yang dilakukan di sekolah lain. Teknik ini bermanfaat untuk meningkatkan keefektifan praktik pembelajaran guru (DeRoche, 1985).

Pembinaan guru dapat pula dilakukan dengan pembentukan dan pemberdayaan kelompok kerja dimana guru diberi kebebasan guru mendiskusikan masalah pembelajaran yang dihadapi di kelas.

Menurut Davis dan Thomas (1989) guru dapat bekerjasama dalam meningkatkan profesionalismenya melalui kelompok kerja atau tim guru yang bertemu setiap minggu atau hari untuk memecahkan masalah atau merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dan metode pembelajaran baru, dan melalui pusat kegiatan guru dimana sekelompok guru berbagi pemecahan masalah dan keahlian atau bengkel kerja pembelajaran yang diarahkan oleh guru yang ahli atau profesional lain. Oleh sebab itu guru perlu memanfaatkan kelompok kerja yang ada pada masing-masing gugus sekolah dasar. Ada lima fungsi pembentukan gugus sekolah dasar (Bafadal, 2003), yaitu prasarana pembinaan kemampuan profesional tenaga kependidikan; sebagai wahana penyebaran informasi dan inovasi dalam bidang pendidikan bagi tenaga kependidikan; wahana menumbuhkembangkan semangat kerja sama dan kompetisi di kalangan anggota gugus sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah; wadah penyediaan jiwa persatuan dan kesatuan serta menumbuhkembangkan rasa percaya diri guru, kepala sekolah, pengawas, dan pembina dalam menyelesaikan tugas; dan dapat dijadikan wadah koordinasi peningkatan partisipasi masyarakat.

Peningkatan profesionalisme guru juga dilakukan melalui dua program, yaitu program pengembangan kompetensi guru dan kualifikasi tenaga guru. Program pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mengikutsertakan guru untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan-kegiatan ilmiah, misalnya seminar, pelatihan, lokakarya. Menurut Hallinger dan Murphy (1987) seorang kepala sekolah dapat merencanakan dan memantau kesempatan pengembangan inservice guru serta memperoleh masukan dari guru pada materi pelatihan. Kepala sekolah secara aktif dan suportif membantu guru belajar menggunakan pendekatan pembelajaran yang baru, dan menetapkan harapan kualitas kurikulum melalui penggunaan standar dan petunjuk.

Sedangkan kualifikasi tenaga guru dilakukan dengan mengikuti studi lanjut ke jenjang S1 bagi guru yang belum sarjana. Ada tiga tujuan pemberian tugas belajar kepada guru di sekolah dasar: (1) meningkatkan kualifikasi formal guru sehingga sesuai dengan peraturan kepegawaian yang diberlakukan secara nasional maupun yayasan yang menaunginya, (2) meningkatkan kemampuan profesional para guru sekolah dasar dalam rangka untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah dasar, dan (3)

menumbuhkembangkan adanya motivasi para pegawai sekolah dasar dalam rangka meningkatkan kinerjanya (Bafadal, 2003).

Keterlibatan dan bantuan guru senior memecahkan masalah yang dihadapi guru dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan supervisi pembelajaran karena guru merasa tidak ada hambatan psikologis. Menurut Davis dan Thomas (1989) proses supervisi sejawat lebih banyak bersifat informal dan rileks. Hal ini tidak memerlukan tahapan dan prosedur yang dinyatakan terbuka dan bentuk yang disiapkan, karena supervisi sejawat selalu sukarela, tidak pernah ada intervensi untuk melindungi hak-hak guru. Supervisi sejawat lebih efektif dan efisien daripada supervisi berjenjang oleh kepala sekolah. Guru merasa lebih bebas bereksperimen. Supervisornya harus memiliki empati dan memiliki kredibilitas tinggi. Dalam menerapkan supervisi sejawat, kepala sekolah memperhitungkan guru kunci bagi keberhasilan kepemimpinannya. Kepemimpinan tersebut dijalankan melalui tindakan atau tugas kepada orang lain untuk mencapai fungsi organisasi (Spillane, 2000).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk meningkatkan keberhasilan keseluruhan program pembelajaran sekolah dan kemajuan guru dan siswa. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah melalui penekanan program pembelajaran yang unggul,

mendiagnosis program pembelajaran berkelanjutan, berdiskusi mengenai program pembelajaran dengan guru, dan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran di kelas. Kepala sekolah selalu bersedia membantu guru dalam mengidentifikasi tujuan pembelajaran serta berbagi gagasan dan pengalaman dengan guru tentang kurikulum dan masalah pembelajaran yang lain.

Kepala sekolah memberikan pembinaan profesional guru dengan berbagai teknik. Tujuan utama pembinaan tersebut adalah membantu guru memperbaiki performansi mengajarnya, yang pada akhirnya akan dapat memperbaiki pembelajaran pada siswa. Teknik supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah bersifat individual dan bersifat kelompok. Teknik supervisi tersebut meliputi: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, serta pelatihan dan penataran.

Saran

Berdasarkan penelitian ini, maka disarankan kepada: (1) Dinas Pendidikan Kabupaten Probolinggo agar sekolah dasar mendapatkan perhatian yang serius terutama dalam pembinaan kepala sekolah dan guru yang profesional, (2) para kepala SD yang menjadi subyek penelitian agar selalu terus menerus meningkatkan proses pembelajaran dengan mengadakan pembinaan terhadap guru-guru, (3) guru untuk selalu memanfaatkan segala fasilitas yang diberikan oleh kepala sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Bafadal, I. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Danim, S. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oak, California: Sage Publications, Inc.
- Depdikbud. 1994. *Pola dan Strategi Pembinaan Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Direktorat Pendidikan Dasar.
- DeRoche, E.F. 1985. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P., & Murphy, J. 1987. Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary School Journal*, 86 (2), hal. 217-247.

- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.
- Leithwood, K. A. & Steinbach, R. 1995. *Expert Problem Solving: Evidence from School and District Leaders*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Leithwood, K.A. 2002. *Organizational Learning and School Improvement*. Greenwich, CT: JAI.
- Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G.L. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, California: Sage Publications, Inc.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. 1989. *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.
- Maslow, H.A. 1987. *Motivation and Personality*. 3rd ed. New York: Harper & Row Publishers Inc.
- Moleong, L.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Patton, M.Q. 1980. *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hill, California: Sage Publication, Inc.
- Scribner, S. 1984. Studying Working Intelligence. Dalam B. Rogoff & J. Lave (Eds.), *Everyday Cognition: Its Development in Social Context*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sergiovanni, T.J. 1987. *Educational Governance and Administration*. New York. Prentice-Hall, Inc.
- Smith, W.F. & Andrews, R.L. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*. Washington: ASCD.
- Spillane, J. P. 2000. District Policy Making and State Standards: A Cognitive Perspective on Implementation. Dalam A. Hightower, M. S. Knapp, J. Marsh, & M. McLaughlin (Eds). *School Districts and Instructional Renewal*. hal. 143-159. New York, NY: Teachers College Press.
- Spradley, J.P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Ubben, G.C & Hughes, L.W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wiyono, B.B. 2004. Supervisi Berbasis Sekolah. Dalam Maisyaroh, Burhanuddin, & Imron, A. (Ed). *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: UM Press.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publication, Inc.

PEMBENTUKAN IKLIM SEKOLAH DALAM PERSPEKTIF *LEARNING COMMUNITY*

Rahmania Utari
Priadi Surya
Tina Rahmawati

E-mail: tari.dewanto@gmail.com,
Universitas Negeri Yogyakarta, Jl. Colombo No.1 Sleman, Yogyakarta

Abstract: The purpose of this study were to describe students 'perceptions of school climate in SMAN "X" Bantul, teachers' perceptions of school climate in SMAN "X" Bantul, and the efforts of the Principal in shaping school climate that encourages the creation of learning community in SMAN "X" Bantul. Performed by using a qualitative approach and descriptive analysis, the subject of this study is the principal, teachers, and students of SMAN "X" Bantul. The results showed the students and teachers perceive the school climate in a positive way. However, they found problems in terms of classroom climate. All subjects were mainly school teachers admit that the current condition is one legacy of the previous leadership. Besides working climate that is formed based on the current lack of awareness that the SMA input "X" Bantul categorized as low. The principal's efforts in shaping school climate that encourages the creation of community learning in school is a way to improve the quality of school to focus all school components, namely input, process and output.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk memaparkan persepsi siswa tentang iklim sekolah di SMAN "X" Bantul, persepsi guru tentang iklim sekolah di SMAN "X" Bantul, dan upaya Kepala Sekolah dalam membentuk iklim sekolah yang mendorong terciptanya *learning community* di SMAN "X" Bantul. Dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan dianalisis secara deskriptif, subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan siswa SMAN "X" Bantul. Hasil penelitian menunjukkan para siswa dan guru mempersepsikan iklim sekolahnya secara positif. Namun demikian masih ditemukan persoalan dalam hal iklim kelas. Semua subjek terutama guru mengakui bahwa kondisi sekolah saat ini merupakan salah satu warisan dari kepemimpinan yang terdahulu. Selain itu iklim kerja yang terbentuk saat ini didasari adanya kesadaran bahwa input SMAN "X" Bantul dikategorikan rendah. Adapun upaya kepala sekolah dalam membentuk iklim sekolah yang mendorong terciptanya *learning community* di sekolah adalah dengan cara memperbaiki mutu sekolah berfokus semua komponen sekolah, yaitu input, proses, dan output.

Kata kunci: iklim sekolah, *learning community*, manajemen sekolah

Iklim sekolah merujuk pada kualitas dan karakter kehidupan sekolah yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman, norma, tujuan, nilai, hubungan antarpersonal, proses belajar mengajar dan praktik kepemimpinan serta struktur organisasi yang ada di sekolah (National School Climate Council, 2007). Definisi lain mengatakan bahwa iklim sekolah mengacu pada "rasa" terhadap sekolah, dan hal ini bisa bervariasi antar satu sekolah dengan sekolah lainnya. Iklim sekolah merefleksikan aspek fisik dan psikologis sekolah yang mudah berubah dan merupakan pra kondisi yang diperlukan untuk terciptanya proses belajar mengajar yang baik (National School Climate Council, 2007).

Loukas (2007) memaparkan bahwa iklim sekolah dapat dimaknai dalam tiga dimensi; fisik, sosial dan akademik. Dimensi fisik antara lain berbicara tentang tampilan gedung sekolah dan ruang kelas, jumlah rombongan belajar dan rasio guru dengan siswa, pengaturan ruang kelas, serta ketersediaan sumber daya dan keamanan maupun kenyamanan. Dimensi sosial terdiri atas kualitas hubungan antar pribadi antara siswa, guru dan staff, perlakuan adil dan setara dari guru terhadap siswa dan staff, tingkat kompetisi dan perbandingan sosial antara siswa, dan keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Dimensi ketiga menggambarkan kualitas pembelajaran, harapan guru pada pencapaian hasil belajar siswa, serta

sejauhmana kontrol/monitoring sekolah terhadap kemajuan belajar siswa yang juga dikomunikasikan kepada orangtua.

Iklim sekolah yang positif ditandai secara kuat dengan kesadaran warga sekolah internal untuk menjadikan sekolah sebagai *learning community* atau komunitas pembelajar (National School Climate Council, 2007). Suasana sekolah yang demikian akan mendorong warga sekolah untuk mengembangkan proses yang demokratis, terutama dalam hal belajar mengajar dan berbagi pengetahuan antar satu sama lain. *Learning community* yang merupakan adaptasi dari konsep *learning organization*, diartikan sebagai keterhubungan antara warga sekolah, dimana mereka terlibat bersama secara dialogis untuk berbagi pengetahuan, norma, nilai, keterampilan yang bermuara pada kemajuan bersama. Peran pemimpin sangat esensial dalam terciptanya komunitas yang pembelajar, terutama jika pemimpin mampu memaknai belajar sebagai proses dan berfungsi pada perbaikan sekolah beserta warganya. Konsep *learning community* mulai populer sejalan dengan perubahan tren ekonomi global di akhir 1980-an yang ditandai dengan meluasnya ketersediaan informasi dan komunikasi (Kilpatrick, Barret & Jones, 2003). Istilah *learning organization* paling banyak dimaknai sebagai gambaran situasi dari sejumlah kelompok atau lembaga yang bersama-sama berupaya melakukan perubahan sosial secara sistematis dan berbagi resiko, tanggungjawab, sumber daya serta penguatan. Larrivee (2000) dalam Kilpatrick, Barret & Jones (2003) memaparkan tumbuhnya ketertarikan pada sekolah sebagai komunitas belajar diawali dengan hasil penelitian di tahun 1970-an dan 1980-an yang mengemukakan bahwa sekolah efektif didukung dengan konsep sekolah sebagai masyarakat, yang didalamnya termasuk menginventarisir kemampuan siswa untuk mengenali komunitas sekolah. Hal ini dianggap linear dengan rasa memiliki diantara warga sekolah. Sekolah yang mengadopsi gagasan *learning organization* ditandai dengan adanya sinergi antara staf, guru dan pengelola dalam memaknai pembelajaran, bekerjasama meningkatkan mutu kurikulum dan proses belajar mengajar dengan berfokus pada siswa. Kilpatrick, Barret & Jones (2003) mendefinisikan *learning community* sebagai hasil dari bersatunya orang-orang yang tujuan sama, yang berkolaborasi dengan didasarkan kekuatan individu, saling menghormati perspektif orang lain, dan mendorong

peluang belajar secara aktif. Sergiovani (2006:103) menegaskan bahwa sekolah dapat dipandang sebagai *learning community* bila siswa dan anggota sekolah lainnya berkomitmen untuk berpikir, tumbuh dan mencari tahu, serta menjadikan belajar sebagai aktivitas atau cara hidup sebagaimana proses belajar itu sendiri

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikaji, maka dapat disimpulkan bahwa terbentuknya sekolah sebagai *learning community* memerlukan dukungan berupa iklim positif. Dengan iklim sekolah yang positif masing-masing anggota sekolah akan terdorong berbagi dan bekerjasama. Keadaan seperti itu akan membuat masing-masing pihak mau belajar, berbagi pengetahuan, menimba pengalaman dengan satu sama lain. Untuk membuat iklim sekolah yang positif tidak terjadi begitu saja, diperlukan adanya intervensi sekolah melalui pemberian pengalaman-pengalaman tertentu kepada warga sekolah, utamanya siswa dan guru.

Salah satu sekolah yang berada di Kabupaten Bantul dan menunjukkan perkembangan pesat adalah SMAN "X" Bantul. Beberapa kalangan masyarakat mengaku tertarik menyekolahkan putra-putrinya di SMA tersebut dikarenakan aspek kedisiplinan yang ditumbuhkan oleh pengelola sekolah. SMA yang semula merupakan filial SMAN 1 Kota Yogyakarta ini mengalami perkembangan cukup pesat termasuk dalam hal prestasi pelajarannya. Salah satu siswa SMAN "X" Bantul di tahun 2011 berhasil memperoleh medali emas sebagai makalah terbaik dalam Olimpiade Penelitian Siswa Indonesia. Kiprah dan prestasi siswa di bidang lain yang pernah dicapai siswa SMAN "X" Bantul antara lain dalam kompetisi Renang, Taekwondo, bahasa dan seni. Selain itu para beberapa guru juga berhasil menorehkan prestasi antara lain sebagai guru kreatif dan inovasi pembelajaran. Melihat potensi SMAN "X" Bantul dengan segala perkembangannya, menarik untuk melihat potret pembentukan iklim sekolah, khususnya dalam perspektif sebagai komunitas belajar atau *community learning*.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Merujuk pada Satori dan Komariah (2009:28), langkah kerja untuk mendeskripsikan suatu objek fenomena, atau *setting* sosial terejawantahkan dalam suatu tulisan yang bersifat

naratif. Artinya, data, fakta yang dihimpun berbentuk kata atau gambar daripada angka-angka. Mendeskripsikan sesuatu berarti menggambarkan apa, mengapa dan bagaimana suatu kejadian terjadi.

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan siswa SMAN "X" Bantul, dengan sumber informasi utama adalah Kepala Sekolah, guru, tenaga administrasi dan siswa. Adapun jumlah informan dalam penelitian ini tidak dibatasi, sepanjang informasi dan data yang diperlukan dianggap sudah dapat menjawab pertanyaan penelitian. Teknik pengumpulan informasi, data dan fakta dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan *focussed group discussion*, serta studi dokumentasi. Peneliti berperan sebagai *key instrument*. Kehadiran peneliti akan diketahui oleh informan, dan bersifat *observative participant/passive participant*. Adapun pengumpulan data melalui wawancara mendalam yang melibatkan 1 Kepala Sekolah, lima orang guru dan wawancara singkat dengan 1 orang petugas perpustakaan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap berbagai jenis dokumen yang terdiri atas buku visi dan misi dan historis sekolah, buku panduan siswa, data prestasi sekolah, data kesiswaan dan data layanan Bimbingan dan Konseling. Untuk Pengamatan/observasi langsung peneliti berupaya mengamati situasi sekolah secara non partisipatif (*non participant observation*) yang terdiri atas Kondisi fisik bangunan dan lay out sekolah, fasilitas pembelajaran perpustakaan Interaksi siswa Interaksi guru dan interaksi guru-siswa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persepsi Siswa tentang Iklim Sekolah di SMAN "X" Bantul

Berdasarkan hasil penelitian, persepsi siswa tentang iklim akademik di sekolahnya sangat ditentukan oleh cara mengajar guru, pola aktivitas komunikasi akademik diantara siswa dengan siswa, dan siswa dengan guru. Selain itu, iklim tersebut juga dipengaruhi sikap guru dalam menjalankan tugas-tugasnya, dan sikap siswa dalam menjalankan aturan-aturan dan tugas-tugas sekolah/belajar.

Temuan penelitian memperlihatkan siswa belum begitu nyaman dengan iklim akademik yang ada khususnya berkaitan dengan metode dan pendekatan guru. Siswa mengemukakan masih ada cara mengajar guru yang membosankan dan kurang menciptakan suasana segar. Selain itu siswa merasa iklim belajar belum cukup terbuka dan

masih ditemukan pelabelan terhadap siswa. Hal lain yang ditemukan adalah anggapan siswa tentang guru yang memberi perhatian merata baik di luar maupun di dalam kelas. Ada juga keengganan siswa untuk bertanya tentang materi berkaitan dengan respon guru yang belum sesuai dengan harapan siswa.

Temuan lain mengungkapkan bahwa siswa mendambakan proses belajar yang interaktif. Meskipun menggunakan media pembelajaran berupa program *power point*, nuansa yang dirasakan masih searah. Materi diberikan secara lisan dan tertulis dalam tayangan presentasi, lalu siswa mencatat. Hal ini dipandang siswa kurang menumbuhkan kreativitas berpikir mereka. Dalam sebuah penelitian yang mengungkap keefektifan penggunaan media Powerpoint di sekolah (Aryani, 2009), menyarankan agar guru dapat lebih kreatif dalam merancang media *Powerpoint* agar siswa pun tidak merasa jenuh. Aspek-aspek dalam multimedia yang menjadi penentu ketertarikan siswa sebagaimana disampaikan Wahyudi (2012) melalui penelitiannya di bidang pengembangan multimedia antara lain adanya suara, desain menarik dan interaksi yang tidak terlalu kompleks. Selain itu animasi yang diciptakan harus dapat menjelaskan konsep yang masih abstrak menjadi konkrit. Pertimbangan materi tetap harus diperhatikan, seperti kemutakhiran konten dan hirarki atau sekuensialnya.

Selain beberapa ketidakpuasan siswa di seputar media pembelajaran, siswa juga berharap agar para guru SMAN "X" Bantul tetap memberikan motivasi kepada siswanya, paling tidak di awal tahun ajaran. Tidak dipungkiri pemberian motivasi itu ada kalanya berkurang ataupun tidak merata. Guru secara naluriah merasa lebih senang kepada siswa-siswa yang dapat dengan mudah mengikuti materi ajarnya. Namun, hendaknya perhatian proporsional juga diberikan kepada siswa yang memiliki hambatan belajar. Beberapa guru menunjukkan dari sisi tampilan fisiknya, senantiasa menatap seluruh siswa ketika mengajar dan siswa tidak ada yang merasa diistimewakan. Cangara (2006:103) menyatakan bahwa salah satu komunikasi nonverbal adalah melalui gerakan mata. Pandangan mata sering dianggap sebagai cerminan isi hati seseorang. Knapp dalam Cangara (2006:103) menyebutkan satu dari empat fungsi utama gerakan mata adalah sebagai sinyal guna menyalurkan hubungan. Kontak mata akan meningkatkan frekwensi bagi orang yang saling memerlukan. Dari hasil penelitian dapat

disimpulkan bahwa kontak mata yang dilakukan guru ketika mengajar kepada siswa-siswanya sudah cukup baik. Hal ini menunjukkan iklim pembelajaran yang kondusif bagi pencapaian prestasi akademik dan non akademik.

Dikaitkan dengan konsep *learning community*, salah satu ciri menonjol adalah tingginya budaya baca. Sayangnya fasilitas perpustakaan belum dimanfaatkan secara optimal oleh siswa. Hasil penelitian menunjukkan tidak banyak siswa yang aktif ke perpustakaan. Meskipun nyaman, tetapi pemanfaatannya oleh siswa masih belum optimal. Peminjaman buku hanya bersifat pemenuhan untuk keperluan tugas. Sedangkan budaya baca di perpustakaan tidak nampak. Hasil survey Unesco sebagaimana dilansir National Report for England tentang Progress in International Reading Literacy Study (2007), menemukan bahwa budaya membaca orang Indonesia paling rendah di kawasan ASEAN. Aspek teknis yang menyebabkan antara lain komitmen penyediaan buku dan pengelolaan perpustakaan yang belum menarik kalangan masyarakat, termasuk diantaranya siswa di sekolah. Hasil penelitian tentang pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan mahasiswa di Perpustakaan Universitas Sumatera Utara (Samosir, 2005:34) menemukan bahwa kehandalan, daya tanggap, jaminan secara serempak meningkatkan kepuasan mahasiswa dalam menggunakan perpustakaan USU. Dari sisi SMAN "X" Bantul sendiri, fasilitas fisik yang ada nampaknya juga sudah memadai. Hanya saja, aspek fisik berupa lokasi perlu menjadi pertimbangan. Letaknya yang relatif terisolir dari jangkauan siswa kebanyakan menjadikannya nampak sepi pengunjung, disamping kemungkinan minat baca yang masih harus dipacu.

Di sisi lain, penggunaan layanan internet di SMAN "X" Bantul cukup menonjol. Perkembangan teknologi dewasa ini rupanya juga mempengaruhi kebiasaan dan budaya siswa dalam menentukan sumber belajar. Kecepatan dan kepraktisan memperoleh sumber-sumber belajar secara daring (*online*) menjadikan iklim sekolah tidak seperti pada masa lalu yang mengandalkan buku-buku di perpustakaan. Tentu keberadaan jaringan internet memiliki dua sisi mata uang, selain memberi keuntungan dapat juga menimbulkan kerugian bila diperuntukkan pada hal yang tidak bermanfaat. Fasilitas koneksi internet dapat dibatasi agar pemanfaatannya menjadi "sehat". Salah satu caranya adalah dengan membatasi

akses terhadap situs-situs yang tidak berhubungan dengan pembelajaran (Ardianto, 2010).

Dari sisi akademik, siswa mengakui bahwa interaksi yang terjalin dengan siswa lain cukup baik terutama dalam belajar bersama. Kilpatrick, Barret & Jones (2003) membatasi istilah *learning community* sebagai hasil dari bersatunya orang-orang yang tujuan sama, yang berkolaborasi dengan didasarkan kekuatan individu, saling menghormati perspektif orang lain, dan mendorong peluang belajar secara aktif. Dalam konteks sekolah, Kilpatrick, Barret & Jones (2003) menempatkan istilah *learning community* sebagai pemenuhan kebutuhan belajar pada sebuah lokalitas melalui kemitraan antar anggotanya. Selain sebagai sarana berinteraksi, keberadaan kelompok-kelompok pergaulan di antara siswa bermanfaat dalam membantu siswa yang mengalami hambatan belajar. Kelompok belajar yang terbentuk selama ini lebih efektif jika muncul dari teman sepergaulan, dibandingkan dengan kelompok belajar bentukan guru mereka. Kondisi ideal dari kelompok teman sebaya adalah di mana kelompok itu berawal dari kelompok bermain, yang kemudian berkembang pula menjadi kelompok belajar. Kelompok yang solid akan dapat mengerjakan banyak kegiatan bersama-sama. Baik itu bermain dan juga belajar. Pada pandangan yang lain ada pula kelompok bermain yang tidak dapat dijadikan kelompok belajar oleh karena sebab-sebab tertentu. Pada konteks memunculkan *learning community*, kelompok-kelompok siswa di sekolah harus diarahkan kepada kelompok bermain yang dapat menjadi kelompok belajar. Hal ini didasarkan pada pemikiran motivasi berafiliasi dan motivasi berprestasi yang sebaiknya terpenuhi dalam kondisi bersama.

Sayangnya, masih ditemukan kecurangan berupa saling tolong-menolong sesama teman dengan memberikan jawaban atas soal atau ujian. Kecurangan dalam melaksanakan tugas dan ujian ini sudah dianggap biasa oleh siswa. Sebagaimana dikutip dari Kushartanti (2009), perilaku mencontek patut menjadi perhatian karena siswa yang melakukan kebohongan akademik cenderung akan berbohong di tempat kerja (Lawson dalam Amriel 2008). Kushartanti (2009) dalam penelitiannya mengindikasikan perilaku mencontek siswa berhubungan dengan tingkat kepercayaan diri yang rendah. Selain berhubungan dengan gender, tingkat kepercayaan diri juga berhubungan dengan budaya. Kepercayaan diri yang baik akan membuat seseorang dapat mengaktualisasi

potensi-potensi yang ada pada dirinya. Dari sisi ini guru atau sekolah dapat melakukan intervensi agar siswa memiliki karakter percaya diri. Bukan hanya aturan *reward* dan *punishment* ditegakkan, namun juga melalui perilaku pendidik yang mengkondisikan siswa untuk mudah meraih kepercayaan diri.

Selain persoalan kepercayaan diri, sekolah melalui guru hendaknya mampu merangsang siswa untuk memiliki kemampuan *self-regulated learning*, karena dengan adanya hal tersebut akan meminimalisir perilaku mencontek siswa. *Self-regulated learning* adalah tindakan strategi belajar yang dirancang untuk meningkatkan kemandirian belajar pada siswa. *Self-regulated learning* tidak hanya tentang bagaimana siswa mengevaluasi kemajuan diri sesuai dengan standar yang ditetapkan, namun juga mereka mampu merencanakan dan memonitoring kebutuhan dan progres belajarnya.

Hasil penelitian menemukan adanya pengakuan siswa tentang tingginya etos kedisiplinan yang diterapkan di SMAN “X” Bantul. Meskipun demikian, siswa memandang hal yang sama belum diterapkan terhadap guru. Pembelajaran yang kondusif bukan hanya ditentukan oleh ketertiban siswa, namun juga dari pengajar. Perlu adanya contoh yang baik dan ketegasan dari guru dalam melaksanakan kedisiplinan. Adanya perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan dapat menjadi sumber konflik (Robbins, 1996:461). Dalam kasus SMAN “X” Bantul, siswa memaknai ada perbedaan konsekuensi pelanggaran tata tertib antara guru dan siswa.

Pada dimensi sosial, masih ditemukan adanya pengkotakan pergaulan yang dilandasi kesamaan asal daerah. Letak sekolah yang berada di perbatasan antara Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta mengakibatkan keragaman latar belakang siswa, baik dari sisi ekonomi, sosial budaya, maupun latar belakang geografis. Kelompok pergaulan ini diidentifikasi sebagai bagian dari kelompok informal di sekolah. Kelompok informal merupakan kelompok yang terbentuk secara natural, yang didasarkan pada dua alasan yaitu kepentingan dan persahabatan (Gibson, dkk. 2004:225). Pada usia remaja, kebanyakan kelompok sosial siswa didasari oleh persahabatan, meskipun juga ada yang dilandasi kepentingan seperti kelompok belajar dan kelompok ekstrakurikuler. Walaupun demikian, bukan berarti kelompok informal khususnya yang terbentuk dari

persahabatan mustahil diberdayakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk sekolah, salah satu caranya adalah dengan mengidentifikasi keberadaan kelompok-kelompok tersebut dan menemukan pemimpin dari setiap kelompok. Pemimpin kelompok inilah yang menjadi jembatan antara sekolah dengan siswa.

Siswa SMAN “X” Bantul tidak terlepas dari konflik yang dihadapinya meskipun dalam skala yang umumnya ringan. Konflik yang agak keras bisa terjadi jika satu pihak dirasa serius mengganggu pihak lainnya. Siswa mengakui bahwa sejatinya tidak ingin berkonflik dengan temannya, karena merasa tidak ada untungnya sama sekali. Konflik yang ada dapat dikelola untuk diupayakan memenangkan semua pihak. Konflik yang dikelola dengan baik dapat pula memunculkan kreativitas agar satu pihak dengan yang lain dapat beraktivitas dengan harmonis. Peran guru BK dan guru lainnya menjadi penengah yang baik, dengan menerapkan pembinaan yang pedagogis. Pembinaan yang dilakukan pada aspek sosial masa remaja adalah perhatian pada kelompok-kelompok bermain sebaya. Kelompok tertentu yang dianggap terlalu eksklusif harus dapat diinkluskikan dan digiring ke arah positif, terutama untuk menjadi *learning community*. Begitu pula hubungan antara junior dan senior terlihat cukup baik. Teridentifikasi konflik yang muncul lebih banyak bersifat horisontal (antar siswa satu angkatan), itu pun masih terklasifikasi tingkat ringan.

Konflik horisontal antar siswa dapat diperparah bila terdapat diferensiasi horisontal yang tinggi (Robbins, 1996:459). Contoh diferensiasi horisontal yang tinggi di lingkungan sekolah adalah perbedaan status sosial yang sangat tajam, dan perbedaan cara pandang berdasarkan latar belakang budaya serta agama. Karena pihak-pihak yang dikatakan “horisontal” ini senantiasa berinteraksi, maka gesekan diantara mereka juga berpeluang tinggi. Pada temuan penelitian di SMAN “X” Bantul hal ini tidak ditemukan. Semangat kebersamaan yang dipupuk melalui MOS yang edukatif dan bersahabat, sistem subsidi silang dan gerakan infaq mengeliminir kemungkinan-kemungkinan konflik skala menengah dan besar.

Persepsi Guru tentang Iklim Sekolah di SMAN “X” Bantul

Iklim sekolah khususnya pada kedisiplinan di kelas di SMAN “X” Bantul secara umum terbentuk

sudah lama dan dirasakan cukup kondusif oleh para guru. Iklim sekolah menurut guru sangat dipengaruhi oleh visi dan misi yang diunggulkan oleh sekolah, dalam hal ini guru yakin dengan adanya pembinaan kedisiplinan siswa maka akan terbentuk iklim pembelajaran yang humanis dan menyenangkan. Persoalan kedisiplinan sendiri sering dianggap momok bagi pengajar sebagaimana diungkapkan Sahertian (2000:145), bahwa salah satu masalah dalam menciptakan iklim belajar yang menyenangkan ialah masalah disiplin dan dalam setiap kegiatan proses pembelajaran guru sering menghadapi perilaku siswa yang bermasalah. SMAN "X" Bantul memiliki *concern* yang tinggi pada pembinaan kedisiplinan siswa. Dimulai dengan disiplin masuk kelas, berpakaian, dan disiplin keluar kelas. Guru meyakini pembinaan tersebut akan mengakibatkan *multiple effect* yang luar biasa, terutama dalam sistem pembelajarannya.

Para guru sudah memiliki pandangan yang cukup komprehensif tentang kriteria sekolah baik. Mereka memandang dalam pengembangan sekolah bukan hanya diperlukan perbaikan input, sarana dan output, melainkan juga sisi proses yang salah satunya diwakili oleh iklim sekolah yang tertib dan disiplin serta kondusif untuk pembelajaran. Kesadaran guru dalam mengembangkan suasana kelas yang menyenangkan dan disiplin dilakukan dengan mengelola kelas dengan gaya tertentu, antara lain diskusi, mengkritisi fenomena dan mengambil intisari hasil diskusi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mulyasa (2002: 58), bahwa guru perlu menciptakan suasana kelas yang menyenangkan dan penuh disiplin. Selain itu peran guru disini lebih pada penegak ketertiban dan memberi keteladanan. Guru harus menyadari dalam pembelajaran perlu juga menanamkan motivasi bagi siswa dalam kedisiplinan.

Hasil penelitian menunjukkan guru pelajaran dan wali kelas memiliki koordinasi yang cukup baik dengan guru BK. Iklim kelas akan semakin mudah terbentuk jika guru mata pelajaran dan guru BK bekerjasama dalam menangani masalah yang berkaitan dengan pelanggaran akademik. Langkah yang ditempuh guru yaitu pendekatan secara personal dengan anak-anak yang teridentifikasi memerlukan penanganan khusus. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sahertian (200:149), bahwa cara memperbaiki anak yang bermasalah, satu-satunya jalan ialah membantu guru-guru dalam cara membimbing anak. Pertama melalui cara memberi penguatan,

yaitu memberi dorongan positif kepada siswa dan kedua berhati-hati dalam memberikan hukuman (*punishment*). Terkait dengan pelayanan Bimbingan dan Konseling (BK), proses pembinaan dan pembimbingan siswa hanya difokuskan pada siswa-siswa yang terindikasi dan terbukti bermasalah. Proses pembimbingan dan konseling tidak dijalankan dalam suatu program khusus ke kelas-kelas secara klasikal. Hal ini tentunya akan lebih efektif jika sekolah mampu secara efektif meningkatkan intensitas proses pembimbingan dan konseling baik melalui tatap muka di kelas, atau menggunakan media lain yang memungkinkan proses pembimbingan dan konseling berlangsung secara intens kepada semua siswa, bukan hanya pada individu-individu yang disebutkan tadi. Dari hasil penelitian Lapan dkk. (2011), Carrel dan Carrel (2006), menyebutkan bahwa kehadiran secara intens para konselor (guru BK) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap angka kelulusan dan rendahnya permasalahan indisipliner para siswa. Lapan dkk. (2006) juga menemukan bahwa kehadiran proses pembimbingan dan konseling pada siswa memberikan dampak pada keberhasilan siswa dalam belajar.

Iklim sekolah khususnya pada proses belajar mengajar di kelas di SMAN "X" Bantul yang diterapkan guru selama ini lebih pada mengefektifkan pembelajaran dengan pengulangan materi, *post test*, dan penugasan-penugasan agar anak terlatih berpikir kritis. Guru SMAN "X" Bantul mengupayakan situasi pembelajaran yang hangat dan terbuka melalui interaksi siswa, unsur kerjasama dan kekompakan dalam rombongan belajar. Terlepas dari temuan menyangkut persepsi siswa, ditemukan juga bahwa sebagian guru telah membentuk situasi hangat dengan siswa.

Terkait dengan permasalahan disiplin pada guru, sekolah seperti diuraikan di atas, juga memiliki 'sedikit' permasalahan disiplin, walaupun tidak masuk ke kategori yang berat. Ini perlu ditangani secara cepat. Studi yang dilakukan oleh *Value-Added Research Center* (<http://www.education-news.org/education-policy-and-politics/study-good-teachers-have-profound-effect-on-their-students/>) menemukan bahwa guru memiliki dampak mendalam (*profound effect*) dengan apa yang diperoleh siswa baik di sekolah atau di masa yang akan datang. Permasalahan disiplin guru tidak hanya berhenti pada sejauhmana guru berkinerja. Namun memiliki dampak yang lebih jauh, yaitu memberikan inspirasi pada siswa untuk tidak disiplin. Dalam pepatah yang menyatakan bahwa

“guru = digugu dan ditiru”, ini memberikan kesan, bahwa guru adalah sosok panutan, suri tauladan, dan inspirasi bagi keberhasilan guru. Guru haruslah tampil sempurna sebagai teladan siswa. Terkait dengan suri tauladan, hal tersebut terkait dengan adanya *role model* diantara warga sekolah. Sebuah survey yang dilakukan oleh Training and Development Agency for School (2008) menemukan bahwa guru merupakan role model yang penting bagi para siswanya. Mengapa anak-anak remaja perlu role model? Zirkel (2002: 358) menyatakan bahwa kapasitas/perilaku para remaja merupakan refleksi dari apa yang ada disekitar mereka. Dari ungkapan di atas kita bisa tarik kesimpulan, bahwa untuk mendapatkan suatu sosok remaja yang diinginkan, siapkanlah role model yang relevan dengan apa yang diinginkan itu. Maka dari itu, jika sekolah menginginkan para siswa menyerupai suatu sosok, maka ciptakanlah modelnya.

Salah satu hal yang mendorong sekolah berkinerja tinggi adalah realitas yang dihadapi oleh SMAN “X” Bantul, yaitu input. Input sekolah ini tidak dikategorikan sebagai sekolah yang memiliki input berkualitas sangat tinggi. Input yang tidak terlalu menonjol disikapi sekolah dengan proses yang baik. Mulai dari penciptaan sistem, penyiapan SDM, penyiapan fasilitas, kepemimpinan efektif, dan proses pembelajaran yang bermutu juga tentunya. Dari keseharian yang diobservasi peneliti, nampak bahwa aura/iklim proses yang unggul tercermin dari semua aktivitas yang nampak di sekolah. Waktu kerja guru yang efektif (hampir semua guru berada di sekolah sebelum jam 07.00 – di atas 14.00), rutinitas keseharian di sekolah di sela-sela waktu mengajar (digunakan untuk mempersiapkan pelajaran, mengevaluasi, diskusi dengan rekan sejawat, atau memberikan bimbingan pada siswa). Setiap guru dituntut untuk mematuhi dan ikut serta terlibat dalam sistem yang telah ditetapkan sekolah, mulai dari menaati peraturan sekolah, ikut terlibat dalam semua aktivitas sekolah (baik kurikuler, intra kurikuler, dan ekstra kurikuler), dan mengawasi semua rutinitas sekolah, termasuk mengawasi interaksi sosial para siswanya.

Selain penyiapan SDM yang berkualitas tinggi dan penyiapan prosedur kerja untuk menghasilkan proses pembelajaran yang terbaik (*best process*), penyiapan fasilitas juga menjadi salah satu unsur penyiapan proses yang baik. Fasilitas menentukan juga terjadinya proses yang berjalan efektif dan efisien. Eartman dan Lemasters (2009), Plang,

Broadshaw, dan Young (2009), Stephenson (2001) dan Sheet (2009) dalam 21th Century School Fund menyebutkan betapa besar sumbangan fasilitas terhadap prestasi belajar yang dihasilkan sekolah. Earthman dan Lemasters (2009) menyatakan bahwa guru-guru yang berada di ruang kondisi gedung yang nyaman lebih bersikap positif daripada guru yang berada di gedung yang tidak nyaman. Di lain pihak, guru masih mengeluhkan tentang layanan internet di sekolahnya yang sering bermasalah/mengalami perlambatan. Penelitian lain yang mengkaji tentang pemanfaatan internet sehat menemukan bahwa kendala menggunakan internet sebagai sumber belajar adalah *bandwith* yang kurang sehingga kecepatan internet dirasa kurang (Ardianto, 2010). Penelitian tersebut merekomendasikan agar ada pembatasan akses pada situs-situs yang tidak berkaitan dengan pembelajaran. Dengan demikian peruntukkan *bandwith* tidak disalahgunakan warga sekolah untuk mengakses yang tidak seharusnya.

Selanjutnya, untuk merangsang prestasi para guru merangsang kompetisi antar siswa baik akademik maupun non akademik. Dampak yang perlu diperhatikan adalah bagaimana sekolah meminimalisir persaingan tidak sehat yang terjadi dalam rangka memenangkan persaingan. Dalam persaingan prestasi akademik, mencontek/plagiasi menjadi salah satu dampak dari persaingan yang diciptakan sekolah. Dan permasalahan ini tidaklah hanya menjadi problem satu sekolah, namun secara nasional, bahkan internasional. Seperti disebutkan McCabe dkk. (2001), dan New York Times (2012) mencontek/plagiarisme adalah masalah besar dalam sistem pendidikan. McCabe dkk (2001) menyatakan bahwa dalam 30 tahun terakhir ini, permasalahan mencontek menjadi semakin tinggi intensitasnya. Untuk menghindari persaingan tak sehat, sekolah dapat menyelenggarakan perlombaan. Semangat dan sportifitas menjadi salah satu acuan dalam penilaian. Kedua faktor inilah yang mendorong para siswa, termasuk warga sekolah lainnya, dalam menjaga persaingan sehat diantara mereka.

Di sisi lain, beberapa guru menengarai adanya jarak antara mereka dengan Kepala Sekolah, padahal komunikasi yang terjalin antara guru dengan kepala sekolah sangatlah vital. Proses komunikasi yang terjadi diasumsikan sebagai proses penyampaian pesan-pesan yang bisa merubah perilaku guru. Perilaku yang diharapkan berubah oleh kepala sekolah adalah meningkatkan kinerja mereka, dan akibatnya berdampak pada

peningkatan prestasi siswa. Wals (dalam Edgerson dkk. 2006:2) menyebutkan bahwa hubungan kepala sekolah dan guru akan meningkatkan prestasi belajar siswa. Dalam aspek sosial khususnya dengan pihak eksternal sekolah, para guru mempersiapkan iklim yang ada sudah baik, ditandai dengan komunikasi yang baik antara sekolah dan para pedagang makanan sekitar sekolah.

Upaya Kepala Sekolah dalam Membentuk Iklim Sekolah yang Mendorong Terciptanya *Learning Community* di SMAN “X” Bantul

Kepala Sekolah SMAN “X” Bantul yang kini menjabat merupakan kepala sekolah ke 14 sejak berdirinya sekolah ini pada tahun 1979. Dasar pemikiran seorang kepala sekolah sudah tentu mempengaruhi arah kebijakan sekolah yang dipimpinnya. Nilai-nilai yang sudah melembaga di SMAN “X” Bantul tetap terpelihara meskipun jabatan Kepala Sekolah diisi silih berganti dari waktu ke waktu. Kepala Sekolah SMAN “X” Bantul saat ini memiliki pandangan menyeluruh tentang sekolah yang berkualitas, di mana tidak cukup hanya berfokus pada output namun juga input dan proses. Kepala Sekolah menyadari bahwa seharusnya sesama guru dapat bertukar informasi, keterampilan dan pengetahuan dalam rangka perbaikan PBM.

Semangat guru yang dipandang Kepala Sekolah cukup tinggi untuk memperbaiki nilai output sekolah terkadang belum diimbangi dengan kompetensi yang memadai. Dalam hal ini Kepala Sekolah menumbuhkan semangat guru dapat dimulai dari adanya iming-iming penghargaan bagi mereka yang berprestasi. Iming-iming ini tentu saja sebagai stimulan, dan harapannya tidak harus terjadi seterusnya. Guru harus dapat menginternalisasikan kompetensi yang dituntut kepada dirinya. Guru yang baik adalah yang terus-menerus meningkatkan kompetensinya, baik ada iming-iming penghargaan maupun tidak. Penghargaan pun tidak selalu dalam bentuk materi. Aktualisasi diri akan lebih terhormat untuk dijalankan. Anggaran sekolah secara tersendiri mengalokasikan dana dukungan bagi guru yang melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK). Ke depannya diharapkan guru sudah melaksanakan penelitian maupun kegiatan keprofesian lainnya karena kebutuhan mereka sendiri.

Aspek sosial juga turut menjadi perhatian Kepala Sekolah. Untuk membentuk iklim kerja

yang baik Kepala Sekolah mendorong semua guru aktif dalam penyelenggaraan pelajaran tambahan dengan melibatkan semua guru. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kecemburuan di antara mereka. Hiatt-Michael (2001) menjelaskan bahwa untuk membangun *learning community* diperlukan empat elemen yang terdiri atas (1) pemimpin yang tampil sebagai pemandu dan pengasuh, (2) tujuan moral yang diyakini bersama, (3) rasa saling percaya dan hormat antar satu sama lain, serta (4) keterbukaan lingkungan sehingga pengambilan keputusan dilakukan secara kolaboratif. Implikasi yang dapat ditarik dari pendapat tersebut adalah bahwa peran pemimpin sangat penting dalam mengembangkan *learning community*. Lamoreaux dalam Hiatt-Michael (2001) mengutarakan bahwa penelitian membuktikan hasil yang paling efektif hanya terjadi bila pemimpin sekolah bertindak sebagai pembelajar, dan menciptakan situasi yang kondusif bagi terbentuknya kebiasaan serupa bagi warga sekolah.

Pembinaan keprofesian oleh Kepala Sekolah terhadap guru dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung dilakukan oleh kepala sekolah sendiri, sedangkan secara tidak langsung dengan pendelegasian wewenang kepada guru yang kompeten. Peneliti memandang pola pembinaan Kepala Sekolah SMAN “X” Bantul menerapkan *peer guidance*. *Peer guidance* (bimbingan rekan sejawat) lebih diintensifkan baik melalui MGMP maupun supervisi akademik. Masukan diberikan tidak dengan maksud menjatuhkan, akan tetapi memberikan arahan perbaikan dengan tetap menjaga kondusivitas iklim sekolah. Begitu pula dalam pembinaan sosial, psikologis, dan spiritual kepada warga sekolah khususnya guru dapat bersama-sama membangun serta mengimplementasikan target-target sekolah. Kepala sekolah secara rutin mengingatkan guru untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan keprofesian. *Learning community* yang dijadikan sarana pengembangan keprofesian guru adalah melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Pada forum kolegial ini guru saling berbagi pengalaman, pengetahuan dan informasi. Arah pengembangan difokuskan pada aspek bidang studi dari semua tingkat yang ada di satuan pendidikan.

Temuan penelitian lainnya adalah adanya penyadaran tentang kewajiban pemenuhan target-target sekolah tidak hanya disampaikan kepada guru, melainkan pula kepada siswa. Kepala

Sekolah menginspirasi siswa dengan memberikan kisah sukses para kakak tingkatnya yang telah berhasil. Prestasi kakak tingkat seperti memasuki perguruan tinggi negeri, meraih nilai Ujian Nasional yang tinggi, dan mutu sekolah yang terus terjaga dan tersertifikasi. Kepala Sekolah berupaya sharing the vision bersama dengan forum-forum yang dihadiri seluruh warga sekolah.

Dalam mewujudkan iklim yang positif di sekolah, telah diupayakan identifikasi kemampuan akademik siswa sejak awal. Hasil belajar sementara pun menjadi acuan dalam mengambil tindakan perbaikan. Sekolah menyelenggarakan program bantuan belajar dalam bentuk *remedial teaching and clinic* mata pelajaran.

Di sisi lain Kepala Sekolah terus memantau kemampuan guru, dan mengidentifikasi kelemahan siswa pada Standar Kompetensi Lulusan (SKL), Standar Kompetensi (SK), maupun Kompetensi Dasar (KD). Diakui masih adanya kendala teknis seperti biaya dan kesulitan lainnya untuk melakukan hal-hal tersebut. Sebagai contoh, keinginan Kepala Sekolah untuk menganalisis hasil Ujian Nasional pada tahun sebelumnya belum terlaksana maksimal. Sekolah pada umumnya hanya menerima nilai akhir dari setiap mata pelajaran. Namun, persebaran pencapaian SK dan KD dari mata pelajaran yang diujikan sulit diperoleh karena sekolah tidak menerima informasi terkait ini dari Kemdikbud maupun Dinas Pendidikan setempat. Kepala Sekolah mendorong guru agar mencari informasi dari siswa yang menempuh Ujian Nasional. Materi, pokok bahasan, atau SKL, SK, dan KD yang mana yang dirasa sulit. Gambaran tingkat kesulitan ini dipantau dari tahun ke tahun dan dapat diprediksikan, serta dicarikan upaya menanggulangnya.

Selain aspek akademik, upaya menciptakan iklim yang positif oleh kepala sekolah juga ditunjukkan dengan penegakkan disiplin di sekolah. Buku panduan siswa disusun untuk memberikan panduan mengenai suasana dan tata kehidupan sekolah yang kondusif di lingkungan SMA "X" Bantul. Perilaku dan tata kehidupan yang berstandar pada buku panduan tersebut bercermin pada visi SMAN "X" Bantul yaitu bertaqwa, berprestasi, berkepribadian, dan ramah lingkungan. Upaya penegakkan disiplin sebagai contoh terlihat pada aspek ketepatan waktu masuk sekolah. Aturan ini bersifat tegas karena berakar pada keinginan pejabat sekolah untuk menciptakan atmosfer sekolah yang disiplin. Tentu saja buku

panduan ini tidak hanya disampaikan kepada siswa, tetapi kepada seluruh warga sekolah termasuk orang tua siswa. Ini upaya yang baik, di mana nantinya ada kesepahaman atas kebijakan yang diterapkan sekolah dalam hal pembinaan siswa. Upaya ini dapat menghindarkan konflik antara sekolah, siswa maupun orang tua atas penegakkan disiplin. Apresiasi diberikan atas prestasi, sanksi diberikan atas pelanggaran disiplin.

Prestasi siswa didukung dengan pengembangan bakat, minat dan karakternya yang diupayakan melalui kegiatan intrakurikuler (OSIS) dan ekstrakurikuler. Minat siswa untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler cukup tinggi. Ekstrakurikuler strategis untuk membentuk kepribadian siswa antara lain memupuk kepemimpinan yang seimbang jasmani dan rohani. Pada manajemen kesiswaan, pembinaan siswa melalui ekstrakurikuler merupakan pendukung yang utama selain melalui kegiatan pembelajaran di kelas. *Softskills* siswa akan lebih banyak berkembang melalui pengalaman berorganisasi.

Figur kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk bisa menerapkan prinsip *Ing ngarso sung tulada* dalam memimpin sekolah. Menurut Mulyasa (2002:57) wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai modal perwujudan iklim kerja yang kondusif. Cara yang paling tepat adalah memberikan arahan dan dorongan untuk menegakkan disiplin kepada guru-guru dan siswa dengan pendekatan persuasif. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Mulyasa (2002:57) peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial kepala sekolah.

Secara umum upaya kepala sekolah dalam membentuk iklim sekolah yang mendorong terciptanya *learning community* di SMAN "X" Bantul mengacu pada prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yaitu manajemen partisipatif dan prinsip penjaminan mutu yakni perbaikan terus menerus. Setiap tahun sekolah memberi kesempatan kepada warga sekolah termasuk orang tua siswa untuk memberikan kritik dan saran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Iklim sekolah di SMAN "X" Bantul dipersepsikan baik oleh para siswa. Secara fisik,

mereka merasa nyaman dan betah ketika mereka mereka belajar di sana, dengan fasilitas sekolah yang mereka anggap mencukupi. Walaupun begitu terdapat beberapa hal yang dianggap mengurangi kenyamanan mereka terkait dengan model mengajar, penggunaan media, komunikasi di kelas, dan relasi mereka dengan beberapa guru. Selain mempersepsikan bahwa sekolah sangat memperhatikan capaian akademik para siswanya, para siswa juga menganggap bahwa sekolah mereka sangat mengedepankan kedisiplinan tinggi dan keteraturan bagi para warga sekolah. Mereka merasa bahwa interaksi diantara sesama mereka, baik secara horizontal ataupun vertikal antar kelas, juga sangat baik, terawasi, dan aman. Konflik-konflik yang ada di sekitar siswa bisa dengan cepat bisa ditangani sekolah.

Para guru mempersepsikan kondisi sekolah saat ini merupakan warisan dari kepemimpinan yang terdahulu, begitupun dengan iklimnya. Sebagaimana tercermin dari persepsi siswa, bagi para guru, kedisiplinan menjadi hal yang mainstream di sekolah. Salah satu standar untuk penegakkan disiplin yang termaktub dalam Buku Panduan Siswa yang berisi informasi lengkap tentang aturan dan panduan penegakkan disiplin baik akademik maupun non akademik. Selain itu, iklim kerja yang terbentuk saat ini didasari adanya kesadaran bahwa input SMAN "X" Bantul dikategorikan rendah. Untuk itu, warga sekolah terbiasa untuk bekerja keras dan produktif/bermutu untuk meningkatkan output..

Iklim sekolah saat ini merupakan salah satu warisan dari kepemimpinan yang terdahulu. Iklim

yang ada saat ini merupakan warisan dari para pimpinan terdahulu di sekolah tersebut. Upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk memperbaiki mutu sekolah berfokus semua komponen sekolah, yaitu input, proses, dan output. Ada beberapa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang mendorong terciptanya *learning community*, yaitu: pengembangan keprofesian guru, monitoring capaian akademik dan tindaklanjutnya, pengawasan tidak langsung dan langsung, menjaga keharmonisan hubungan, serta pengembangan bakat, minat, dan karakter siswa melalui intra dan ekstra kurikuler.

Saran

Terkait dengan temuan-temuan di lapangan, ada beberapa saran yang bisa disampaikan dalam penelitian ini, yaitu: sekolah perlu menggandeng semua pihak yang berkepentingan dan terlibat dalam proses pendidikan di sekolah, tak tertutup bagi kalangan internal sekolah, namun juga eksternal sekolah, perlu terus diupayakan kerja sama eksternal antara sekolah dengan pihak-pihak yang ada di luar sekolah, misalnya dengan sekolah tetangga, kelembagaan masyarakat yang ada di sekitar sekolah, kepolisian, kejaksaan, atau lembaga lain yang memungkinkan bisa mendorong penciptaan dan pengembangan iklim sekolah yang lebih baik lagi, dan kepala sekolah perlu terus melakukan pengawasan, pembinaan, dan pengembangan semua sistem sekolah agar iklim yang ada bisa terjaga, berkembang, dan berkesinambungan.

DAFTAR RUJUKAN

- 21th Century School Fund. http://www.21csf.org/best-home/docuploads/pub/210_Lit-Review-LetterSize-Final.pdf.
- Ardianto, N.I. 2010. Pemanfaatan Internet Sehat sebagai Sumber Belajar pada Program Pendidikan Kesetaraan di Sanggar Kegiatan Belajar Kota Semarang. <http://publikasi.kominfo.go.id/bitstream/handle/54323613/803/JURNAL-PEMANFAATAN%20INTERNET%20SEHAT.pdf?sequence=1>. (Online). Diakses pada 15 Nopember 2012.
- Aryani, Y.W.D. 2009. Efektivitas Penggunaan Media Pembelajaran terhadap Peningkatan Hasil Belajar Geografi Siswa Kelas VIII SMP Negeri 13 Semarang Tahun Pelajaran 2008/2009. (skripsi tidak diterbitkan). Semarang: Universitas Negeri Semarang. <http://lib.unnes.ac.id/844/>. (Online). Diakses pada 11 Nopember 2012.
- Cangara, H. 2006. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Rajagrafindo.
- Carrell, & Hoekstra. 2011. Are School Counselors a Cost Effective Education Input?" http://dese.mo.gov/divcareered/guidance_placement_research.htm diunduh tanggal 17 November 2012
- Carrell, S. E., & Carrell, S. A. 2006. *Do Lower Student to Counselor Ratios Reduce School Disciplinary Problems?"*

- Contributions to Economic Analysis & Policy*, 5, 1-24. http://dese.mo.gov/divcareered/guidance_placement_research.htm diunduh tanggal 17 November 2012
- Gibson, J.L., dkk. 2005. *Organizations. Behavior, Structure, Process*. Boston: McGraw-Hill.
- Hiatt-Michael, Diana B. (2001). "School as Learning Communities: A Vision for Organic School Reform". *School Community Journal*, vol 11, hal 113-127. <http://www.adi.org/journal/fw01%5CHiatt-Michael.pdf>. (Online), Diakses pada 15 Maret 2012.
- Kilpatrick, S. & Margaret, Barret & Jones, T. 2003. "Defining Learning Communities". Discussion Paper D1/2003 CRLRA, University of Tasmania. <http://www.CRLRA.utas.edu.au>. (Online). Diakses pada 14 Maret 2012.
- Kushartanti, A. Perilaku Mencontek Ditinjau dari Kepercayaan Diri. (skripsi tidak diterbitkan). <http://etd.eprints.ums.ac.id/6681/1/F100050256.pdf>. (Online). Diakses pada 14 Nopember 2012.
- Lapan, R. T., Gysbers, N. C., & Petroski, G. 2001. Helping Seventh Graders Be Safe and Academically Successful: A Statewide Study of the Impact of Comprehensive Guidance Programs." *Journal of Counseling and Development*, 79, 320-330. http://dese.mo.gov/divcareered/guidance_placement_research.htm diunduh tanggal 17 November 2012
- Loukas, A. 2007. "What is School Climate? High-Quality School Climate is Advantageous for All Students and May be Particularly Beneficial for at-risk students". NAESP Leadership Compass Vol 5 no 1 Fall 2007. http://www.naesp.org/resources/2/Leadership_Compass/2007/LC2007v5n1a4.pdf. (Online). Diakses 16 Maret 2012.
- McCabe, Donald L. Treviño, Linda Klebe. Butterfield, Kenneth D. 2001. Cheating in Academic Institutions: A Decade of Research. *ETHICS & BEHAVIOR*, 11(3), 219-232
- Mulyasa. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- National School Climate Council. 2007. "The School Climate Challenge: Narrowing the Gap Between School Climate Research and School Climate Policy, Practice Guidelines and Teacher Education Policy". <http://nsc.csee.net/> or <http://www.ecs.org/school-climate>. (Online). Diakses pada 13 Maret 2012.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sahertian, P. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Samosir, Z.Z. 2005. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Menggunakan perpustakaan USU. *Pustaka Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, Vol 1 No 1 Juni 2005. Hal 28-35.
- Satori, J. & Komariah, A. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sergiovani. (2006). *The Principalship; a Reflective Practice Perspective*. Boston: Pearson.
- Wahyudi, A. 2012. *Pengembangan Multimedia Pembelajaran Interaktif Mata Pelajaran Geografi, Materi Penginderaan Jauh Untuk SMA/MA Kelas XII*. (Tesis tidak diterbitkan). Malang: Universitas Negeri Malang. <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/22990>. (Online). Diakses pada 14 Nopember 2012.
- Zirkel, Sabrina. 2002 Is There A Place for Me? Role Models and Academic Identity among White Students and Students of Color. *Teacher College Record* Volume: 104. Number 2, March 2002, pp. 357-376.

PENGENDALIAN MANAJEMEN, BUDAYA ORGANISASI, PROSES KERJA TIM, DAN KINERJA SEKOLAH

Raden Bambang Sumarsono

E-mail: rbamsum@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl Semarang 5 Malang 65145

Astract: This study aims to: (1) describe the level of management control, organizational culture, teamwork processes, and performance of schools in Malang SMAN, (2) determine whether there is a relationship between the management control process teamwork, (3) determine whether there is a relationship between the organizational culture of teamwork processes, (4) determine whether there is a relationship between the process of working with a team of school performance, (5) determine whether there is a relationship, either directly or indirectly between management control and performance of schools through teamwork process, and (6) the relationship, either directly or indirectly between organizational culture with the performance of schools through teamwork process. The design of this study was to survey the causal explanation , the end of the process of this study is to describe the four variables, and to test and develop models of the relationship. The results showed that: (1) the level of school performance in the high category, controlling majamenen and school culture in the category quite well, and the teamwork processes SMAN in Malang less well, (2) there is no significant relationship between management and process control work team, (3) no significant relationship between the organizational culture and team work processes, (4) there is a relationship between the direct or indirect management control and performance of schools through teamwork process, (5) there is a relationship directly or indirectly between organizational culture and school performance through a process of teamwork.

Abstrak: penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan tingkat pengendalian manajemen, budaya organisasi, proses kerja tim, dan kinerja sekolah di SMAN Kota Malang, (2) mengetahui ada tidaknya hubungan antara pengendalian manajemen dengan proses kerja tim, (3) mengetahui ada tidaknya hubungan antara budaya organisasi dengan proses kerja tim, (4) mengetahui ada tidaknya hubungan antara proses kerja tim dengan kinerja sekolah, (5) mengetahui ada tidaknya hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah melalui proses kerja tim, dan (6) ada tidaknya hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung antara budaya organisasi dengan kinerja sekolah melalui proses kerja tim. Rancangan penelitian ini adalah survai dengan *causal explanation*, akhir dari proses penelitian ini adalah mendeskripsikan empat variabel, serta menguji dan mengembangkan model hubungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) tingkat kinerja sekolah dalam kategori tinggi, pengendalian majamenen dan budaya sekolah dalam kategori cukup baik, dan proses kerja tim SMAN di Kota Malang kurang baik, (2) terdapat hubungan yang tidak signifikan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim, (3) ada hubungan secara signifikan antara antara budaya organisasi dan proses kerja tim, (4) ada hubungan secara langsung maupun tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah yang melalui proses kerja tim, (5) ada hubungan secara langsung maupun tidak langsung antara budaya organisasi dan kinerja sekolah yang melalui proses kerja tim.

Kata kunci: pengendalian manajemen, budaya organisasi, proses kerja tim, kinerja.

Globalisasi yang terus terjadi dengan kecepatan tinggi yang menyentuh setiap aspek kehidupan manusia, menyentuh pula pada aspek pendidikan. Pendidikan secara global merupakan infrastruktur pembangunan masyarakat dunia. Globalisasi menerobos dinding geografis, kebangsaan kebudayaan bahkan peradaban bangsa-bangsa,

sehingga pendidikan sebagai muatan globalisasi, tidak dapat dicegah lagi oleh negara dan masyarakat dunia manapun.

Education for all, Long-Life Education, Higher Education for all, dan berbagai kebijakan UNESCO lainnya yang didengungkan ke seluruh dunia, menunjukkan bahwa pendidikan itu tidak

hanya merupakan kepedulian dan tanggung jawab suatu masyarakat bangsa tertentu, tetapi kepedulian dan tanggung jawab seluruh masyarakat bangsa-bangsa di dunia. Peluang dan akses terhadap pendidikan merupakan hak setiap orang untuk memperolehnya dan merupakan tanggung jawab setiap pemerintahan negara dimanapun untuk berupaya memenuhinya.

Pendidikan memegang peranan sangat penting bagi usaha pembangunan kualitas manusia, sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemajuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sebagai implikasi dari tujuan pendidikan tersebut, maka lembaga pendidikan dituntut untuk mampu menghasilkan *out put* (keluaran) yang berkualitas sesuai dengan tujuan di atas. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka proses pendidikan harus dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang berkualitas pula.

Kebutuhan akan tenaga terampil seperti kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, laboran, pustakawan, arsiparis, dan personal sekolah lainnya sudah merupakan tuntutan masyarakat yang tidak dapat. Sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan personal sekolah maupun para peserta didiknya yang berkualitas dan mampu bersaing serta mampu mengatasi berbagai permasalahan yang kompleks khususnya di sekolah.

Sekolah harus memperbaiki kinerja, melalui perbaikan kinerja seluruh personal sekolah, sehingga sekolah memiliki personal berkemampuan tinggi. Seluruh personal sekolah harus memikirkan cara-cara yang benar dalam berkarya atau bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang bermanfaat sesuai dengan harapan mereka masing-masing dan sesuai pula dengan tujuan sekolah. Dengan kualitas

kinerja yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagi kinerja dan kemajuan sekolah khususnya mutu pendidikan

Perluasan pemikiran ini didasarkan kepada tuntutan masyarakat terhadap pendidikan yang dirasakan memiliki kekuatan untuk merubah dan membangun manusia menjadi manusia yang berkualitas dan menjadi sumber daya insani yang memiliki kemampuan untuk membangun dirinya, masyarakatnya, dan bahkan berkontribusi terhadap pembangunan masyarakat dunia. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka sekolah sebagai suatu organisasi sangat perlu merumuskan visi, misi, dan tujuan yang jelas pula. Hal ini ditegaskan oleh Brill (dalam Setyadin, 2009), bahwa dalam perspektif ke depan, pada era globalisasi dan pasar bebas, organisasi yang dapat bertahan dan bersaing adalah organisasi yang mempunyai visi dan misi yang jelas dan terarah.

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang akan dicapai dimasa mendatang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi.

Organisasi sering menghadapi hambatan dan bahkan kegagalan dalam mengimplementasikan rencana strategis tersebut. Hambatan-hambatan tersebut antara lain: 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka, 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi, 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi, 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz, 2003).

Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Salah satu alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto, 2009). *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan misi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton, 2000). Jika visi dan misi dapat dinyatakan dalam

bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan misi organisasi tercapai. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis dan merevisi strategi organisasi (Campbell, et al., 2002).

Pada awalnya *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis terutama pada perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat (Mahmudi, 2007). Dewasa ini, *balanced scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi sektor publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi sektor publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell, 2009).

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi sektor publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial (Mahmudi, 2007). Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonfinansial. Lebih lanjut Mahmudi (2007:128) menjelaskan bahwa pengadopsian *balanced scorecard* kedalam organisasi sektor publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, karena terdapat kasus di beberapa perusahaan besar yang menerapkannya menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang *powerfull* untuk mendongkrak kinerja organisasi.

Seperti diketahui bahwa sekolah umumnya didirikan baik oleh pemerintah maupun swasta, bukan semata untuk mencari keuntungan, tetapi lebih banyak ke misi dan motivasi untuk dapat melayani kebutuhan masyarakat dalam upaya memenuhi kebutuhan pendidikan dan turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Walaupun mungkin dalam perjalanannya banyak diantaranya lembaga pendidikan yang dikelola baik oleh pemerintah maupun swasta mengalami defisit (keuangan) secara terus menerus, namun dengan

segala daya upaya roda dunia pendidikan harus tetap dapat berputar. Untuk itulah dirasakan adanya kebutuhan akan suatu instrumen yang dapat mengukur dan menganalisis setiap aspek/dimensi komponen penggerakannya, utamanya yang berkaitan dengan dimensi keuangan dan komponen-komponen penunjang lainnya. Walaupun dalam aplikasinya harus dibedakan antara institusi pendidikan dengan organisasi yang lebih bersifat *full profit oriented*, tetapi secara prinsip mempunyai kesamaan.

Untuk itu organisasi sektor publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker, 2009).

Menurut Sagala (2009:71) sekolah dipandang sebagai suatu organisasi publik yang membutuhkan pengelolaan oleh orang-orang yang profesional. Sekolah harus dapat dikelola dan diberdayakan yaitu dengan memberikan layanan yang optimal sehingga pada akhirnya mengeluarkan mutu lulusan sekolah yang kompetitif. Lebih lanjut Sagala (2004:54) menjelaskan bahwa sekolah sebagai organisasi dalam menjalankan fungsinya diharapkan dapat memfungsikan seluruh sumber daya yang ada. Untuk menjalankan hal tersebut maka perlu adanya pengendalian manajemen.

Program sekolah digerakkan untuk pencapaian tujuan dan target sekolah yang konsisten dengan visi dan misi. Sekolah sebagai institusi pengelola layanan pendidikan diharapkan dapat memfungsikan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dalam pencapaian tujuan dan efisien dalam penggunaan sumber daya. Sebagai sistem sosial, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan sekolah (Gaffar dalam Sagala, 2009). Karena itu manajemen sekolah harus dapat ditingkatkan sedemikian rupa dengan meningkatkan kemampuan yang lebih tinggi bagi seluruh personel dalam mengoptimalkan fungsinya untuk menyelesaikan setiap persoalan yang dihadapi dan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan kegiatannya.

Prinsip kehati-hatian guna meminimumkan risiko, harus diimbangi dengan suatu kebijakan yang merupakan acuan dan pedoman dalam melaksanakan kegiatannya. Sebagaimana yang dikatakan Wilson dan Campbell (1991: 82) sebagai berikut: “tidaklah cukup bahwa setiap kegiatan

terlaksana secara baik dan terlaksana dengan sendirinya. Manajemen harus mengetahui bahwa tugas-tugas itu dilaksanakan dengan efisien, tidak boleh dengan cara tebak-tebakan". Upaya ini sesuai dengan konsep pengendalian manajemen, sebagaimana yang dikatakan oleh Anthony *et al* (1992:5) yaitu; tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yang dilengkapi dengan sistem pengendalian manajemen, yakni suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.

Dalam menerapkan pengendalian manajemen, Mulyadi dan Setiawan (1999:5) menyatakan bahwa harus terdapat unsur-unsur yang terbagi dalam kelompok struktur dan proses. Termasuk dalam kelompok struktur adalah: (1) struktur organisasi, (2) jaringan informasi, (3) sistem penghargaan. Sedangkan yang terdapat dalam kelompok proses menurut Anthony *et al* (1992:30) adalah: (1) pemrograman, (2) penganggaran, (3) operasi dan pengukuran, (4) pelaporan dan analisis.

Penerapan unsur-unsur pengendalian manajemen tersebut, ditujukan untuk mengetahui apakah kegiatan telah dilakukan mengarah pada tujuan yang ditentukan. Pengukuran kegiatan dapat dilihat dengan membandingkan tujuan yang diinginkan dengan prestasi yang telah dicapai. Prestasi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen, dalam istilah yang lebih populer saat ini disebut dengan kinerja (*performance*) yang merupakan pertanggungjawaban manajemen terhadap pelaksanaan kegiatannya.

Pengendalian manajemen merupakan pengendalian kegiatan secara menyeluruh untuk mendapatkan keyakinan bahwa strategi usaha telah dijalankan secara efektif dan efisien. Anthony *et al.* (1992:6) menyebutkan bahwa pengendalian manajemen adalah semua metode, prosedur dan sarana termasuk sistem pengendalian manajemen, yang digunakan manajemen untuk memastikan dipatuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi. Kemudian diperjelas oleh Anthony dan Govindarajan (1998:6) bahwa, pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi. Dalam kaitannya dengan lembaga pendidikan, maka pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana kepala sekolah selaku manajer dapat mengenga-

ruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi (sekolah).

Dengan demikian pengendalian manajemen adalah suatu alat untuk mengimplementasikan strategi. Sedangkan strategi adalah rencana yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini diungkapkan oleh Mulyadi *et al.* (1999:3) bahwa, Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sistem untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana kegiatan. Pengendalian manajemen sebagai suatu sistem yang digunakan oleh manajer untuk menjamin bahwa sumber daya yang dimiliki telah digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Anthony dan Govindarajan (1998:49) bahwa, *management control systems are tools to implement strategi. Strategies are plans to achieve organization goals.*

Penelitian tentang hubungan faktor-faktor pengendalian manajemen dan efektifitas pengendalian manajemen yang diukur dengan kinerja yang dihasilkan pernah dilakukan oleh Sabour (1989) dan Indrawati (1996). Keduanya menggunakan laba sebagai tolok ukur kinerja. Temuan hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan (laba). Kedua hasil penelitian tersebut memang dalam kawasan dunia bisnis, akan tetapi tidak ada salahnya apabila diaplikasikan dalam kawasan organisasi publik (lembaga pendidikan).

Fenomena yang semakin bertumbuh dalam banyak organisasi dewasa ini adalah memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada tim untuk menjalankan roda organisasi. Kata tim biasanya mengacu pada sebuah kelompok tugas yang kecil di mana para anggotanya memiliki tujuan yang sama, peran yang saling tergantung dan keterampilan yang saling melengkapi. Tim kerja terdiri dari sekumpulan anggota dalam sebuah organisasi yang dikoordinasi oleh ketua tim. Pada umumnya tim kerja dibentuk sebagai suatu kebutuhan organisasi agar tujuan dapat tercapai. Dengan tim kerja diharapkan fungsi kontrol akan berjalan lebih efektif dan efisien. Konflik-konflik atau deviasi kerja bisa ditekan seminim mungkin.

Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap anggota.

Katakanlah, semacam tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara anggota dan ketua semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin (Yukl,2001).

Lebih lanjut Yukl (2001) mengatakan bahwa potensi keuntungan dari tim meliputi kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih besar, kualitas produk dan layanan yang lebih baik, efisiensi, dan produktivitas yang lebih besar. Sedangkan Robbins (2007) menjelaskan bahwa, pemanfaatan tim secara ekstensif akan menciptakan potensi dalam organisasi untuk meningkatkan *output* yang lebih besar tanpa peningkatan *input*.

Dalam melakukan kegiatannya, organisasi tidak terlepas dari budaya yang dianutnya. Sekolah sebagai lembaga pendidikan pun memiliki budaya tertentu, yang berbeda antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Budaya organisasi (sekolah) umumnya didefinisikan sebagai orientasi bersama yang dianut oleh suatu sekolah dan memberinya identitas tertentu.

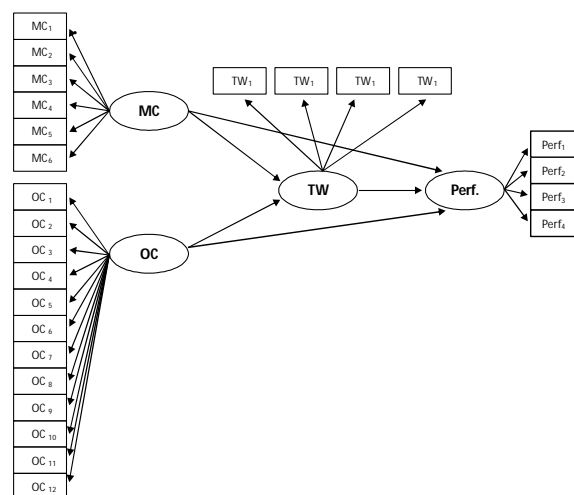
Hasil penelitian Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa, budaya organisasi yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Hasil penelitian itu diperkuat oleh penelitian Greenberg dan Baron (1997) bahwa, budaya organisasi berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Dari kedua hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi yang kuat maka akan menjamin tingkat pencapaian kinerja organisasi semakin tinggi.

Dari hasil temuan peneliti terdahulu serta dilandasi dengan teori-teori yang ada, sebagai bukti empiris terhadap peran pengendalian manajemen, budaya organisasi dan proses *kerja tim* terhadap kinerja dengan pengukuran *balanced scorecard* tersebut maka perlu dilakukan penelitian pada sektor pendidikan dengan obyek Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri. Adapun pilihan obyek penelitian tersebut di atas dengan pertimbangan bahwa perhatian pengukuran kinerja sekolah menjadi sangat penting oleh karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas publik. Di lain pihak dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan bidang pendidikan memicu timbulnya gejala yang berakar pada

ketidakpuasan, manakala diketahui kinerja bidang pendidikan tidak memuaskan.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survai, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama yang bertujuan untuk memberikan penjelasan (*explanatory*) mengenai hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Berdasar atas pencapaian tujuannya, penelitian ini termasuk penelitian *causal explanation*, yaitu menjelaskan keterkaitan hubungan antar variabel yang satu dengan variabel yang lain. Pada dasarnya penelitian yang demikian mengandung penjelasan juga, karena memuat deskripsi dalam uraiannya yang berguna untuk menghasilkan konstruk atas suatu fenomena sosial berdasarkan model-model hubungan yang diturunkan dari kajian teoritik. Oleh karena itu akhir dari proses penelitian adalah menguji dan mengembangkan model hubungan. Upayanya ditempuh dengan mengungkap hubungan beberapa variabel bebas terhadap variabel terikat yang ada dalam penelitian, dengan mengembangkan model konseptual teoritik dan empirik sebagai rancangan penelitian, sebagaimana tampak pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Theoretical Framework

Keterangan: MC = Faktor *Management Controlling* (pengendalian manajemen) yang memiliki 6 variabel teramati, OC = Faktor *Organization Culture* (budaya organisasi) yang memiliki 11 variabel teramati, TW = Faktor *Proses Team Work* (kerja tim) yang memiliki 4 variabel teramati, dan Perf = Faktor *Performance* (kinerja) yang memiliki 4 variabel teramati

Gambar di atas dapat dijelaskan, bahwa faktor pengendalian manajemen (MC) merupakan variabel independen memiliki hubungan langsung dengan faktor proses kerja tim (TW) dan faktor kinerja (Perf.). Selain itu, faktor MC juga memiliki hubungan tidak langsung, yaitu melalui perantara faktor TW dengan Perf.

Faktor yang berposisi sebagai variabel independen lainnya adalah Budaya Organisasi (OC) yang berkorelasi secara langsung dengan faktor proses kerja tim (TW) dan faktor kinerja (Perf.). Faktor OC juga memiliki hubungan tidak langsung, yakni diperantarai oleh faktor TW. Adapun faktor yang berstatus sebagai variabel dependen adalah TW dan Perf. Faktor TW berposisi sebagai variabel eksogen sekaligus sebagai *intervening variable* (variabel perantara) dalam hubungan dua variabel independen (MC dan OC) dengan variabel dependen (Perf.).

Populasi atau *universe* penelitian ini yaitu seluruh Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) se Kota Malang yang berjumlah 10 sekolah. Untuk satuan unit analisisnya adalah warga sekolah yang diambil dari empat komponen, yaitu: kepala sekolah, guru, tenaga administrasi (TU), dan siswa. Untuk memperjelas keadaan populasi dalam penelitian ini, berikut disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Populasi Penelitian

No	Nama Sekolah	Jumlah Populasi			
		KS	Guru	TU	Siswa
1.	SMAN 1	1	60	18	876
2.	SMAN 2	1	58	16	928
3.	SMAN 3	1	55	11	790
4.	SMAN 4	1	53	10	726
5.	SMAN 5	1	66	7	961
6.	SMAN 6	1	56	17	778
7.	SMAN 7	1	60	17	901
8.	SMAN 8	1	64	12	951
9.	SMAN 9	1	51	17	802
10.	SMAN 10	1	46	15	682
Jumlah		10	569	140	8395

Mengingat jumlah populasi yang besar, penelitian ini menggunakan sampel sekolah. Sampel sekolah sebagai unit analisis tersebut ditetapkan berdasarkan perhitungan menurut Tabel Krejcie dan Morgan, dimana perhitungan ukuran sampel itu didasarkan atas kesalahan 5% dan memiliki taraf kepercayaan 95 % terhadap populasi (Sugiyono, 2006:63).

Selanjutnya dipergunakan teknik *area proportional random sampling* untuk menentukan besarnya sampel di setiap sekolah. Alasan penggunaan teknik ini, selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Kerlinger (1973), yaitu dapat menyajikan informasi yang sama dengan cara sensus (pencacahan dan pengkajian keseluruhan populasi) dengan biaya yang jauh lebih kecil, efisiensi yang jauh lebih tinggi, dan kadang-kadang dengan keakuratan yang lebih besar.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal (*Skala Likert*) yang ditransformasikan menjadi data interval melalui *method of Successive Interval*. Sesuai dengan jenis data yang ditetapkan di atas, data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer, karena data diperoleh langsung dari sumbernya. Alat utama untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner yang disusun berdasarkan konsep pengukuran Skala Likert dengan bentuk yang telah dimodifikasi untuk menghindari responden memilih jawaban di tengah-tengah.

Pemilihan teknik analisis data yang digunakan didasarkan atas tujuan penelitian dan jenis data statistik yang terkumpul, yaitu teknik deskriptif dengan bantuan program SPSS *for Windows release 15*. Untuk mengetahui hubungan kausalitas baik secara langsung maupun tidak langsung antara variabel-variabel eksogen dan variabel-variabel endogen digunakan *structural equation model* (SEM) dengan program *software LISREL 8.5 for Windows*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis deskripsi data tentang variabel kinerja sekolah, ditemukan bahwa tingkat kinerja SMAN di Kota Malang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil temuan tersebut mengindikasikan, bahwa SMAN di Kota Malang memiliki tingkat keuangan yang baik, dapat memberikan kepuasan dalam pelayanan kepada pelanggan, proses internal organisasi (sekolah) berjalan dengan baik, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran juga berjalan dengan baik.

Hasil temuan ini memperkuat dugaan dari Dinas Pendidikan Kota Malang, bahwa kinerja sekolah di lingkungan SMAN Kota Malang cukup baik dengan tercapainya tingkat akreditasi A. Selanjutnya, data Dinas Pendidikan Kota Malang tahun 2009 menunjukkan, bahwa kinerja sekolah di lingkungan Kota Malang sangat baik. Hal itu

ditandai dengan diperolehnya tingkat akreditasi A untuk beberapa sekolah (SMA) yang ada di Kota Malang, pada tahun 2009. Di tahun sebelumnya, yaitu tahun 2008 ada 6 SMAN yang telah mendapatkan tingkat akreditasi A, sehingga seluruh SMAN Kota (10 SMAN) di tahun 2009 telah terakreditasi A. Perolehan tingkat akreditasi tersebut dijadikan salah satu indikator oleh Dinas Pendidikan Kota Malang sebagai perwujudan tingkat kinerja sekolah.

Kondisi pengendalian manajemen di SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor: struktur organisasi sekolah, jaringan informasi, pemrograman operasi dan pengukuran, dan pelaporan dan analisis sekolah SMAN di Kota Malang sudah cukup baik. Hanya ada satu faktor, yaitu penganggaran yang masih dalam kategori tidak baik.

Apabila dicermati lebih mendalam penyebab tidak baiknya faktor penganggaran, karena adanya bias kewenangan penyusunan anggaran sekolah (sebagian sekolah menganggap kewenangan penyusunan anggaran ada pada kepala sekolah dan sebagian sekolah menganggap bahwa dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan warga sekolah). Pada sisi lain penyebab tidak baiknya faktor penganggaran, dikarenakan sebagian sekolah belum bisa mengkaitkan antara penyusunan anggaran dan penyusunan program sekolah.

Oleh sebab itu, maka para kepala SMAN di Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi sistem pengendalian manajemen sekolah terkait dengan sistem penganggaran, agar dapat berada dalam kategori baik atau sangat baik. Hal ini dipertegas oleh Anthony dan Govindarajan (1998:6) bahwa, pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Budaya organisasi SMAN di Kota Malang termasuk dalam kategori cukup baik. Hasil temuan tersebut menunjukkan, bahwa karakteristik budaya organisasi, yaitu tata aturan/norma, upacara simbolik, otonomi individu, toleransi resiko, kebersamaan, dukungan, tata aturan, identitas, hadiah performansi/imbalance, toleransi konflik, dan kemantapan/stabilitas SMAN di Kota Malang masih cukup baik. Oleh sebab itu, maka kepala SMAN di Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi

budaya sekolah agar dapat berada dalam kategori baik atau sangat baik.

Hasil penelitian Creemers dan Reynolds (1993) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat menjadikan anggota lebih puas, termotivasi dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Hasil penelitian itu diperkuat oleh penelitian Greenberg dan Baron (1995) bahwa, budaya organisasi berpengaruh terhadap individu dan proses organisasi. Dari ke dua hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi yang kuat maka akan menjamin tingkat pencapaian kinerja organisasi semakin tinggi.

Kondisi proses kerja tim SMAN Kota Malang termasuk dalam kategori kurang baik. Hasil temuan tersebut menunjukkan, bahwa faktor produktivitas, kohesivitas, belajar, dan integrasi SMAN di Kota Malang kurang baik. Oleh sebab itu, maka para kepala SMAN di Kota Malang masih perlu memperhatikan serta meningkatkan lagi kondisi proses kerja tim agar dapat berada dalam kategori cukup baik atau sangat baik.

Jika tim tidak mempunyai tujuan yang jelas, maka tim tidak mungkin mencapai kesuksesan. Namun, mempunyai tujuan yang jelas tidak dapat menjamin kesuksesan kinerja tim. Kinerja tim yang sukses merupakan konsep multidimensi. Tentu saja kepala sekolah ingin timnya memuaskan bagi semua pihak dan menghargai anggotanya. Apabila tim tidak menikmati bekerja bersama, maka produktivitas tidak mungkin tercapai. Selain itu, pengelolaan tim yang sukses harus mencakup pengaturan dan investasi pada setiap anggota tim. Oleh karena itu, pada akhirnya tim kerja harus memberikan pengalaman yang berharga dan untuk tumbuh bagi anggotanya. Salah satu hal yang paling efektif yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk memastikan kesuksesan tim adalah dengan mengambil pendekatan proaktif dan melakukan analisis kondisi yang mempengaruhi kinerja tim (Thompson, 2004).

Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap anggota. Katakanlah, semacam tugas dan hasil kolektif dalam suatu sistem kerja yang sinergis. Semakin tinggi kekuatan sinergitas diantara anggota dan ketua semakin tinggi kekuatan sebuah tim. Tingkat

kesalahan dalam pekerjaan pun dapat ditekan sekecil mungkin (Yukl, 2001).

Lebih lanjut Yukl (2001) mengatakan bahwa potensi keuntungan dari tim meliputi kepuasan dan komitmen karyawan yang lebih besar, kualitas produk dan layanan yang lebih baik, efisiensi, dan produktivitas yang lebih besar. Sedangkan Robbins (2007) menjelaskan bahwa, pemanfaatan tim secara ekstensif akan menciptakan potensi dalam organisasi untuk meningkatkan *output* yang lebih besar tanpa peningkatan *input*. Untuk itu para Kepala SMAN Kota Malang, harus bisa membangun tim kerja yang tangguh.

Hubungan antara Pengendalian Manajemen dan Proses Kerja Tim

Hasil uji hipotesis terhadap variabel pengendalian manajemen dan proses kerja tim adalah ada hubungan secara tidak signifikan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim. Koefisien korelasi antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim berkisar 0,826, sedangkan syarat untuk signifikasinya adalah $t > 1,96$ oleh sebab itu hubungan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim tidak signifikan.

Secara lebih detail, peneliti mencoba mengurai ketidaksignifikansian hubungan kedua variabel tersebut. Menurut hemat peneliti, terdapat *loading factor* pada indikator 4 Lamda-X (penganggaran) sebesar $(1,937) < 1,96$. Hasil ini didukung oleh temuan Djuminah (1992) yang menyatakan, bahwa terdapat korelasi walaupun relatif kecil antara kejelasan anggaran dengan efektifitas pengendalian manajemen, yang kemungkinan disebabkan karena tidak menyertakan unsur-unsur pengendalian manajemen yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa unsur-unsur pengendalian manajemen merupakan bagian yang tak terpisahkan satu sama lain di dalam penerapannya sebagai implementasi dari strategi yang ditetapkan.

Terhadap hasil temuan tersebut, disimpulkan bahwa dengan sistem pengendalian manajemen yang kuat maka akan semakin kokoh kerja tim yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja sekolah. Karena pada hakekatnya pengendalian manajemen merupakan suatu alat kontrol bagi pelaksanaan suatu kegiatan organisasi, sedangkan untuk memperlancar atau menunjuang kegiatan di dalam organisasi akan terbentuk suatu proses kerja tim (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Hubungan antara Budaya Organisasi dan Proses Kerja Tim

Budaya organisasi (sekolah) umumnya didefinisikan sebagai orientasi bersama yang dianut oleh suatu sekolah dan memberinya identitas tertentu. Karakteristik budaya organisasi, meliputi tata aturan/norma, upacara simbolik, otonomi individu, toleransi resiko, kebersamaan, dukungan, tata aturan, identitas, hadiah performansi/imbalan, toleransi konflik, dan kemandapan/stabilitas. Dalam proses kerja tim terdapat karakteristik kohesivitas (kebersamaan). Bagi tim, kohesivitas merujuk pada proses yang membuat anggota bersama dan bersatu (Dion dalam Thompson, 2004). Apakah tim bekerja sama dengan baik dan apakah ada anggota tim yang mampu bekerja sama secara lebih baik pada masa mendatang? Dan apakah kapasitas anggota untuk bekerja sama semakin meningkat atau tetap? (Hackman dan Oldham, 1980).

Hasil analisis dengan menggunakan program Lisrel 8.50 dapat disimpulkan, bahwa ada hubungan secara signifikan antara budaya organisasi dan proses kerja tim. Dengan demikian peningkatan budaya organisasi akan mengakibatkan peningkatan proses kerja tim di SMAN Kota Malang. Hal ini mendukung hasil kajian teoritik yang dikemukakan oleh Thompson (2004:23), bahwa "*culture is the set of shared meaning held by team members that make teamwork possible*". Lebih lanjut Hoy dan Miskel (2005:27) menekankan, bahwa "*when the organization culture is strong, so is their identification with the group (teamwork) and the influence of the group*". Budaya organisasi yang kuat pasti identifikasinya dengan kerja tim/grup dan berpengaruh pada kelompok itu.

Sagala (2009) menegaskan, bahwa ada keterkaitan atau hubungan antara budaya organisasi dan proses kerja tim. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa apabila budaya sekolah terbentuk dengan baik maka proses kerja tim sekolah akan terbentuk secara solid. Hal ini diperkuat oleh Robbins (2007) yang mengatakan, bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku anggota kerja tim dalam suatu organisasi.

Hubungan antara Proses Kerja Tim dan Kinerja Sekolah

Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai

tujuan organisasi. Kegiatan dalam organisasi akan berjalan dengan efektif apabila dilakukan oleh suatu tim kerja, sehingga kinerja akan tercapai secara optimal.

Hasil penelitian ini, menunjukkan ada hubungan secara signifikan antara proses kerja tim dan kinerja sekolah. Sehingga peningkatan proses kerja tim di sekolah akan mengakibatkan peningkatan pula pada kinerja sekolah di SMAN Kota Malang. Hal ini sejalan dengan hasil temuan Thompson (2004), bahwa jika tim tidak menikmati bekerja bersama, maka kinerja tidak mungkin tercapai. Selain itu, pengelolaan tim yang sukses harus mencakup pengaturan dan investasi pada setiap anggota tim. Oleh karena itu, pada akhirnya tim kerja harus memberikan pengalaman yang berharga dan untuk tumbuh bagi anggotanya.

Hubungan Langsung antara Pengendalian Manajemen dan Kinerja Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan langsung secara signifikan antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah. Sehingga peningkatan pengendalian manajemen di sekolah akan mengakibatkan peningkatan pula pada kinerja sekolah di SMAN Kota Malang yang didasarkan pada perspektif-perspektif yang ada dalam pendekatan *balanced scorecard*. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian Mamluchah (2000) dalam menganalisis faktor-faktor pengendalian manajemen yang mempengaruhi kinerja BRI Unit di Area Mikro Malang. Dari temuan di lapangan, dapat dikemukakan bahwa pada umumnya kinerja BRI Unit di area Mikro Malang yang diukur dengan *Balanced Scorecard* termasuk kategori cukup baik.

Lebih lanjut Mamluchah (2000) menyimpulkan, bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen, yaitu; struktur organisasi, jaringan informasi, sistem penghargaan, pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis, secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BRI Unit di Area Mikro Malang.

Dengan demikian pendapatnya Anthony dan Govindarajan (1998:6) bahwa, pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi dalam rangka mencapai tingkat *performance* yang tinggi, telah terbukti.

Hubungan langsung antara Budaya Organisasi dan Kinerja Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan langsung secara signifikan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Sekolah. Sehingga peningkatan budaya organisasi di sekolah (budaya organisasi semakin baik) akan mengakibatkan peningkatan pula pada kinerja sekolah (kinerja sekolah semakin tinggi) di SMAN Kota Malang yang didasarkan pada perspektif-perspektif yang ada dalam pendekatan *balanced scorecard*. Hasil penelitian ini diperkuat oleh Soetopo (2001), bahwa ada hubungan signifikan antara budaya organisasi dan keefektivan organisasi. Hal ini berarti makin kuat budaya organisasi diikuti makin efektifnya organisasi. Peneliti menafsirkan hasil temuan tersebut, bahwa dengan baiknya budaya organisasi maka bisa mempengaruhi kinerja organisasi, hal ini ditandai dengan keefektivan organisasi.

Hasil penelitian sejenis sebagaimana dikemukakan oleh Daryono (2006) bahwa, ada hubungan langsung yang signifikan antara budaya organisasi sekolah dengan produktivitas sekolah pada SD Negeri di Kabupaten Probolinggo. Hal ini mengandung makna, bahwa semakin baik budaya organisasi di suatu sekolah dasar, maka semakin baik produktivitas. Dalam hal ini peneliti mengasumsikan jika produktivitas sekolah itu merupakan perwujudan dari kinerja sekolah, maka budaya organisasi memiliki hubungan dengan kinerja sekolah

Untuk memperoleh dukungan atas hasil penelitian ini, penulis mencoba mengemukakan hasil riset yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1995), bahwa budaya organisasi mempengaruhi individu-individu dan proses organisasi. Budaya memunculkan tekanan pada orang-orang dalam organisasi untuk berfikir dan bertindak dengan cara yang konsisten melalui budaya yang ada. Hasil riset yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (1995) ini seolah-olah ingin membuktikan penjelasan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Seperti yang dinyatakan oleh Owens (1997), bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat (*powerfull*) terhadap sikap dan perasaan anggota organisasi.

Semakin baik kondisi budaya organisasi diikuti dengan semakin baik pula pada kondisi kinerja guru, dan sebaliknya semakin jelek kondisi budaya organisasi diikuti semakin jelek pula pada variabel kinerja guru. Dan dengan budaya

organisasi yang kuat, menjadikan anggota lebih puas, termotivasi, dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi (Creemers dan Reynolds, 1993). Pendapat tersebut mengemuka lebih didahului oleh temuan riset Sergiovani dan Corbally (1984), bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan komitmen, antusiasme, dan loyalitas anggota terhadap organisasi.

Hubungan tidak langsung antara Pengendalian Manajemen dan Kinerja Sekolah melalui Proses Kerja Tim

Keberhasilan kinerja tidak terlepas dari pengaruh unsur-unsur pengendalian manajemen, baik unsur-unsur yang tergabung dalam struktur maupun unsur-unsur yang tergabung dalam proses pengendalian manajemen sebagaimana temuan dari Sabout (1989) dan Indrawati (1996) bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen berpengaruh terhadap efektifitas kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Mamluchah (2000), bahwa faktor-faktor pengendalian manajemen, yaitu; struktur organisasi, jaringan informasi, sistem penghargaan, pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis, secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja BRI Unit di Area Mikro Malang.

Akan tetapi hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa hubungan tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah, yang melalui proses kerja tim adalah kecil dan tidak signifikan. Hasil ini didukung oleh temuan Djuminah (1992) yang menyatakan, bahwa terdapat korelasi walaupun relatif kecil antara kejelasan anggaran dengan efektifitas pengendalian manajemen, yang kemungkinan disebabkan karena tidak menyertakan unsur-unsur pengendalian manajemen yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa unsur-unsur pengendalian manajemen merupakan bagian yang tak terpisahkan satu sama lain di dalam penerapannya sebagai implementasi dari strategi yang ditetapkan. Terhadap hasil temuan tersebut, disimpulkan bahwa dengan sistem pengendalian manajemen yang kuat maka akan semakin kokoh kerja tim yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja sekolah.

Menurut hemat peneliti, terdapat *loading factor* pada indikator 4 Lamda-X (penganggaran) sebesar $(1,937) < 1,96$. Apabila dicermati lebih mendetail terhadap indikator penganggaran (kewenangan penyusunan anggaran), maka

sekolah (SMAN Kota Malang) dalam penyusunan anggaran seyogyanya dengan menyertakan/melibatkan warga sekolah sebagai suatu tim kerja.

Hubungan tidak langsung antara Budaya Organisasi dan Kinerja Sekolah melalui Proses Tim Kerja

Berkaitan dengan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, seperti yang dinyatakan oleh Owens (1991), bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh kuat (*powerfull*) terhadap sikap dan perasaan anggota organisasi. Thompson (2004:14) mengatakan, bahwa jika kerja dilakukan secara tim telah membudaya di kalangan organisasi maka niscaya kinerja organisasi akan tercapai secara optimal. Lebih lanjut Thompson (2004:23) mengatakan, bahwa "*culture is the set of shared meanings held by team member that make teamwork possible*".

Dengan budaya organisasi yang kuat dan proses kerja tim yang kokoh, menjadikan anggota lebih puas, termotivasi, dan memiliki komitmen yang besar terhadap organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Untuk itu terdapat hubungan tidak langsung antara budaya organisasi dan kinerja, melalui perantara proses kerja tim. Peneliti menganalisis dari temuan tersebut, bahwa dengan kerja tim sebagai suatu budaya yang kuat dalam organisasi diyakini akan membawa dampak pada pencapaian kinerja yang maksimal. Untuk itu peneliti memberikan rekomendasi, apabila menginginkan kinerja organisasi yang tinggi, maka bentuklah kerja tim sebagai budaya organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, pada akhirnya penulis menyimpulkan sebagai berikut: (1) kinerja sekolah di sman kota malang dalam kategori tinggi, (2) pengendalian manajemen di sman kota malang dalam kategori cukup baik, (3) budaya organisasi di sman kota malang dalam kategori cukup baik, (4) proses kerja tim di sekolah menengah atas (SMA) negeri kota malang dalam kategori kurang baik, (5) ada hubungan antara pengendalian manajemen dan proses kerja tim, (6) ada hubungan secara signifikan antara budaya organisasi dan proses kerja tim, (7) ada hubungan secara signifikan

antara proses kerja tim dan kinerja sekolah, (8) ada hubungan langsung dan tidak langsung antara pengendalian manajemen dan kinerja sekolah, melalui proses kerja tim, dan (9) Ada hubungan langsung dan tidak langsung antara budaya organisasi dan kinerja sekolah, melalui proses kerja tim.

Saran

Atas dasar kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, dapat diberikan saran kepada: (1) Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang, hendaknya lebih memfokuskan pada pemberian bantuan solusi kepada setiap sekolah khususnya SMA di Kota Malang baik negeri maupun swasta, dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah, memperkuat pengendalian manajemen, menumbuhkan dan meningkatkan budaya sekolah,

dan memperkokoh kerja tim; (2) para Kepala SMAN di Kota Malang, hendaknya memberikan kesempatan kepada setiap personel sekolah guna mengembangkan potensi naluri dan kreatifitas, serta memberi dorongan spirit maju berprestasi dan berkembang sehingga terjadi peningkatan kinerja sekolah secara optimal; (3) para *Stakeholder* Sekolah, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan pemikiran bagi para *stakeholder* sekolah guna memantau tingkat kinerja sekolah dalam menyongsong masa depan yang lebih baik; dan (4) bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam penelitian sejenis dengan menambahkan beberapa variabel, dikarenakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja sekolah atau lembaga pendidikan masih relatif baru dalam dunia pendidikan dan belum banyak yang mengkaji.

DAFTAR RUJUKAN

- Anthony, R.N., Dearden, J., & Bedford, N.M. 1992. *Management Control System*. 6th Edition, terjemahan Agus Maulana, Jilid I, Cetakan pertama, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. 1998. *Management Control System*, Ninth Edition, USA: Mc-Graw-Hill Companies.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan & Narayanan, V. G. (2002). "Using the *Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy*", <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2009.
- Creemers, B.P.M. & Reynolds, D. (ed). 1993. *School Effectiveness and School Improvement, An International Journal or Research, policy and Practice*. Lisse, New Jersey: Swets & Zeitlinger.
- Daryono. 2006. *Hubungan antara Budaya Organisasi, Peranserta Masyarakat, Kinerja Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Motivasi Belajar Siswa dengan Produktivitas Sekolah pada SDN di Kabupaten Probolinggo*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana UM.
- Gaspersz, V. 2003. *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan SixSigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta, Gramedia.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1997. *Behavior in Organizations (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall, Inc.
- Indrawati, N.K. 1996. *Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Efektifitas Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Pascasarjana Studi Manajemen, Universitas Airlangga.
- Ittner, C.D. & Larcker, D. F. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications" <http://www.ssrn.com>, Diakses 12 Februari 2009.
- Kaplan, R. S & Norton. D. P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Malina, M. A. & Selto, F. H., "Communicating and Controlling Strategy: an Emperical Study of the Effectiveness of the *Balanced Scorecard* ", <http://www.ssrn.com>. diakses tanggal 12 Februari 2009.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mamluchah. 2000. *Faktor-Faktor Pengendalian Manajemen yang Mempengaruhi Kinerja BRI di Area Mikro Malang*. Tesis tidak diterbitkan. Malang: Universitas Brawijaya.

- Modell, S. "Performance Measurement Myths in Public Sector", <http://www.ssrn.com>. Diakses tanggal 12 Februari 2009.
- Mulyadi & Setyawan, J. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi ke 1, Cetakan ke 1. Yogyakarta: Aditya Media.
- Owens, R.G. 1995. *Organizational Behavior in Education. Fifth Edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- Robbins, S. P. 2007. *Teori Organisasi: Struktur, Disain dan Aplikasi*, Edisi Kesepuluh, Terjemahan. Jakarta: Indeks.
- Sabout, H.V. 1989. *Efektifitas Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Pascasarjana Studi Akuntansi, Universitas Gajah Mada.
- Sagala, S. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat: Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Nimas Multima.
- Sagala, S. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Sergiovani, T.J. & Corbally, J.E. (eds.). 1984. *Leadership and Organizational Culture*. Chicago: University of Illinois Press.
- Setyadin, B. 2009. *Pengaruh Faktor Pembelajaran Organisasional, Kepemimpinan, Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kinerja dalam Rangka Perubahan Organisasional*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana UM.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Perilaku Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Iklim Organisasi dengan Kefektifan Organisasi pada Universitas Swasta di Kotamadya Malang*. Disertasi tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana UM.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeth.
- Thompson, L. L. 2004. *Making the Team: A Guide for Managers*. 2nd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Bandung: Citra Umbara.
- Wilson, J. D. & John B. C. 1991. *Controllershship, The Work of Managerial Accountant*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

MANAJEMEN KELAS MULTIKULTURAL

Shelly Andari
Hendyat Soetopo

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

Abstract: This study describes the multicultural classroom management is performed by BIPA teachers. This study used a qualitative approach with case study research. BIPA is a program of the Indonesian acronym for Foreign Speakers, a program that is destined for foreign students studying Indonesian at the State University of Malang. The results showed that teachers use classroom management approaches. The approach is tailored to the conditions of multicultural learners and can be used to solve the existing problems.

Abstrak: penelitian ini mendeskripsikan manajemen kelas multikultural yang dilakukan oleh guru BIPA. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Program BIPA merupakan singkatan dari Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing yaitu suatu program yang diperuntukkan untuk mahasiswa asing yang belajar bahasa Indonesia di Universitas Negeri Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru menggunakan beberapa pendekatan manajemen kelas. Pendekatan tersebut disesuaikan dengan kondisi peserta didik multikultural dan dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

Kata kunci: manajemen kelas multikultural, bahasa Indonesia untuk penutur asing

Manajemen kelas merupakan salah satu aspek penting bagi guru untuk berhasil dalam melaksanakan tugasnya. Manajemen kelas dimaknai suatu usaha yang memungkinkan proses pembelajaran berjalan efektif (Danim, 2010:85). Usaha tersebut dilakukan untuk memaksimalkan proses pembelajaran sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai. Guru memiliki cara masing-masing untuk mengkondisikan kelasnya menjadi kondusif dan ideal. Menurut Rusydie (2011:48) terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh kelas, antara lain: (a) pendekatan kekuasaan, (b) pendekatan ancaman, (c) pendekatan kebebasan, (d) pendekatan resep, (e) pendekatan pengajaran, (f) pendekatan perubahan tingkah laku, (g) pendekatan sosio emosional, (h) pendekatan kerja kelompok, dan (i) pendekatan elektis atau pluralistis.

Pendekatan-pendekatan tersebut digunakan oleh guru dengan menyesuaikan kondisi peserta didik di kelas.

Kelas BIPA merupakan kelas multikultural yang peserta didiknya berasal dari berbagai negara dan budaya yang berbeda. Istilah multikultural sangat melekat pada peserta didik asing karena mereka berada pada satu tempat yang sama namun

tidak memiliki kesamaan dalam latar belakang, bahasa, kebiasaan, agama, dan lain sebagainya. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi guru untuk mengkondisikan kelas multikultural.

Guru memiliki pendekatan tersendiri yang digunakan untuk mengkondisikan peserta didik multikultural. Perbedaan latar belakang budaya dan asal, menyebabkan terdapat hal-hal tertentu yang harus dimengerti guru dalam praktik mengajar. Hal tersebut juga berkaitan dengan kedisiplinan yang dimiliki oleh peserta didik. Guru BIPA, dalam kasus ini, tentu memiliki teknik-teknik khusus dalam menegakkan kedisiplinan dalam kelas. Karena bagaimanapun, peserta didik asing tentu memiliki pemahaman yang berbeda mengenai makna atau bagaimana bersikap disiplin di dalam kelas.

Perbedaan pemahaman yang dibawa oleh masing-masing peserta didik multikultural dipengaruhi oleh budaya dan latar belakang yang beranekaragam. Perbedaan tersebut jika disatukan tentu bukanlah sesuatu yang bijak, namun peserta didik harus mampu menyesuaikan diri untuk dapat bertahan di lingkungan yang baru. Hal tersebut direfleksikan dengan kemampuan untuk menjunjung atau menganut budaya lingkungan yang baru, meskipun tidak seluruhnya dapat

dipahami. Peserta didik multikultural di BIPA belajar mengenai budaya Indonesia dan budaya lokal setempat, yaitu kota Malang. Guru memiliki cara tersendiri untuk menyampaikannya, agar tidak terjadi kesalahpahaman di antara peserta didik dan semua orang yang berinteraksi bersamanya.

Permasalahan tentu terjadi pada lingkungan peserta didik multikultural. Hal tersebut diakibatkan oleh perbedaan latar belakang budaya, yang jika dibiarkan dapat mengganggu kondisi yang telah tercipta secara kondusif. Pada akhirnya guru memerlukan suatu teknik khusus untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Guru dituntut untuk cepat tanggap dan solutif dalam menghadapi permasalahan yang ada.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus karena peneliti ingin mengangkat sebuah kasus mengenai manajemen kelas multikultural di BIPA yang sebenarnya juga banyak terjadi di dunia pendidikan saat ini namun belum banyak orang yang menyadari dan melakukan penelitian lebih mendalam.

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Peneliti melakukan pengumpulan data dari beberapa sumber, yakni tiga guru BIPA, pejabat BIPA, dan dua mahasiswa asing yang belajar di BIPA. Peneliti melakukan wawancara kepada seluruh informan yang telah disebutkan sebelumnya. Kemudian untuk observasi, peneliti menggunakan teknik observasi partisipasi aktif dan pasif. Pada beberapa kesempatan peneliti dapat terlibat langsung dalam pembelajaran di kelas dengan berdiskusi dan mengerjakan hal yang sama dengan mahasiswa lain. Namun pada beberapa kesempatan lain peneliti melakukan observasi partisipasi pasif dimana peneliti hanya mengamati aktifitas kelas. Observasi ini sangat membantu peneliti untuk melihat secara langsung pembelajaran yang terjadi. Teknik selanjutnya adalah teknik studi dokumentasi, dimana peneliti mendokumentasikan beberapa dokumen BIPA yang berkaitan dengan penelitian. Contoh dokumen yang dimaksud misalnya lembar presensi mahasiswa dan lembar latihan soal mahasiswa. Peneliti tentu memiliki kehadiran yang tinggi dalam penelitian ini, yakni dua hingga tiga hari dalam seminggu untuk mengikuti

perkembangan yang terjadi selama penelitian berlangsung.

Selanjutnya peneliti menganalisis data yang diperoleh dengan teknik triangulasi dan perpanjangan keikutsertaan. Teknik triangulasi dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan melakukan pengumpulan data dari beberapa informan untuk menguatkan data yang diperoleh. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan mengumpulkan data melalui beberapa teknik, yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti juga melakukan perpanjangan keikutsertaan dengan meneliti selama dua bulan, mulai pada saat kelas BIPA belum dimulai hingga kelas BIPA selesai diselenggarakan.

HASIL

Penelitian ini menghasilkan beberapa hal yang sesuai dengan fokus penelitian. Pertama pendekatan yang guru lakukan disesuaikan dengan kondisi peserta didik, dengan mengetahui latar belakang pendidikan, negara asal, budaya, dan lain sebagainya. Pendekatan ini memungkinkan guru untuk mengelola kelas dengan maksimal dan sesuai dengan kondisi kelas. Selain itu guru juga menggunakan *team teaching* dalam mengajar, di mana setiap kelas terdiri dari dua hingga tiga guru. Terdapat pembagian kerja dalam *team teaching*, yaitu sebagai *instructor* atau *leader* dan *co instructor*. Hal ini dilakukan untuk memudahkan guru dalam mengajar di kelas. Ketika melihat secara komprehensif, dapat disimpulkan bahwa pendekatan yang dilakukan oleh guru adalah pendekatan kelompok kerja, pendekatan ancaman, pendekatan kebebasan yang bertanggungjawab, dan pendekatan elektis. Ketiga pendekatan tersebut dikombinasikan guna menghasilkan kondisi kelas yang efektif dan efisien.

Kedua, terkait penanaman kedisiplinan oleh guru. Guru mengatur jadwal belajar mengajar bersama peserta didik pada saat pertemuan pertama perkuliahan. Penentuan jadwal yang dilakukan merupakan kesepakatan bersama. Peraturan yang ada di kelas BIPA sebagian besar dalam bentuk peraturan tidak tertulis. Peraturan disampaikan secara lisan oleh guru. Semua peraturan diberlakukan kepada seluruh penghuni kelas, yaitu guru dan peserta didik. Selain itu peraturan disertai dengan sanksi apabila dilanggar, dalam hal ini semua penghuni kelas, tidak terkecuali guru, juga ikut dikenai sanksi apabila melanggar.

Dari semua peraturan yang ada, terdapat peraturan yang paling menonjol yaitu dilarang menggunakan bahasa lain selain Bahasa Indonesia. Sanksi yang diberikan tergolong unik yaitu denda sebesar seribu rupiah.

Ketiga adalah penanaman budaya lokal oleh guru. Guru memiliki pemahaman lintas budaya atau *cross cultural understanding* yang diberikan sebelum mereka menjadi guru di BIPA. Hal tersebut sangat berguna untuk guru dalam mengajar di kelas. Nilai-nilai budaya lokal diajarkan dengan mengaitkan ke dalam materi atau pokok bahasan di kelas. Materi yang mengandung nilai-nilai budaya lokal dilakukan dengan *role playing* atau ilustrasi, peserta didik membutuhkan contoh nyata ketika mempelajarinya. Pada suatu kesempatan, guru dapat menegur secara verbal apabila peserta didik melanggar nilai-nilai yang ada. Berkat penanaman budaya lokal yang dilakukan oleh guru, saat ini peserta didik mampu menerapkan nilai-nilai budaya lokal yang telah diajarkan meskipun tidak seluruhnya.

Keempat adalah mengenai kesalahpahaman (*missed understanding*) antara guru dan peserta didik. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya pemahaman peserta didik terhadap bahasa pengantar yang digunakan yaitu Bahasa Indonesia.

Banyak peserta didik yang tidak aktif di kelas karena kosakata Bahasa Indonesia yang terbatas. Sehingga mereka kesulitan untuk menyampaikan pendapatnya. Berdasar pengamatan peneliti, terdapat beberapa peserta didik yang bersikap seenaknya saat di kelas misalnya suka bolos, memakai busana yang tidak sepatasnya, dan lain sebagainya.

Kelima, mengenai teknik yang digunakan oleh guru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di kelas. Penyelesaian permasalahan kesalahpahaman yang terjadi di antara peserta didik dan guru mengenai materi pembelajaran adalah guru melakukan *role playing*, ilustrasi, dan bimbingan secara individu untuk mengurangi kesalahpahaman dalam mengartikan sebuah kata atau kalimat. Hal tersebut sesuai dan bermanfaat bagi peserta didik dan guru tersebut. Permasalahan kedua yaitu mengenai ketidakaktifan peserta didik di kelas, yaitu guru mencoba melemparkan atau memberikan pertanyaan kepada peserta didik pada saat berdiskusi, memberi tugas dalam kerja kelompok, dan memberi tugas yang dibutuhkan performansi melalui presentasi peserta didik. Permasalahan yang terakhir yaitu mengenai sikap peserta didik yang tidak seharusnya

diselesaikan dengan guru menindak tegas mahasiswa melalui pemberian sanksi yang sesuai kepada peserta didik yang melanggar peraturan.

PEMBAHASAN

Pendekatan Manajemen Kelas Multikultural

Pendekatan yang dilakukan oleh guru dalam mengkondisikan kelas pertama-tama dilakukan dengan penerapan sistem *team teaching*. Pada setiap kelas Program BIPA, guru menggunakan *team teaching*. *Team teaching* terdiri dari dua hingga tiga orang guru yang bertugas mengkondisikan dua hingga sepuluh peserta didik dalam setiap kelas. Seperti yang diungkapkan oleh Fatimah (2012:1) “melalui *team teaching* peserta didik akan dibimbing secara lebih intensif karena adanya pembagian fasilitator dalam satu kelas sehingga masalah individu akan lebih cepat terdeteksi”. Sesuai dengan tujuan guru BIPA, *team teaching* dilakukan sebagai upaya untuk memudahkan setiap guru dalam mengajar dan menyampaikan materi kepada peserta didik karena terdapat pembagian tugas.

Guru tidak hanya mampu menyampaikan materi yang harus diajarkan, tetapi ia juga harus mampu membuat peserta didik beradaptasi dan nyaman selama berada di kelas. Perbedaan budaya, latar belakang, dan bahasa menjadi kendala yang sering kali dihadapi oleh guru dan peserta didik. Sehingga guru berupaya mengatasi perbedaan itu dengan mengatur tempat duduk peserta didik. Peserta didik duduk secara acak agar mereka dapat bergaul dengan peserta didik lain yang berasal dari negara yang berbeda. Hal tersebut bertujuan untuk menghindari kelompok-kelompok peserta didik tertentu, misalnya kelompok peserta didik Eropa atau Asia yang tidak bergaul atau menutup diri dengan peserta didik yang lainnya.

Kesulitan yang sering dialami peserta didik dan guru adalah penggunaan Bahasa Indonesia sebagai bahasa pengantar di kelas Program BIPA. Meskipun mereka tidak menguasai Bahasa Indonesia, namun mereka tidak diijinkan menggunakan Bahasa Inggris atau bahasa lain selama berada di dalam kelas. Guru berupaya meminimalkan hal tersebut dengan menggunakan teknik tertentu seperti presentasi yang diikuti diskusi kelas dan bekerja secara berkelompok.

Jika dikaji sesuai dengan teori, “diskusi kelas dapat membuat siswa melatih diri untuk mengungkapkan pendapatnya sendiri secara lisan

tentang suatu masalah bersama” Roestiyah (2008:6). Dengan teknik ini, peserta didik yang awalnya tidak berpartisipasi secara aktif dalam kelas, terpaksa harus mengungkapkan pendapatnya dengan menggunakan Bahasa Indonesia. Mereka juga terlatih untuk berinteraksi dengan penghuni kelas yang lainnya. Interaksi di dalam kelas akan terbangun secara vertikal dan horizontal, yaitu peserta didik dengan guru, dan peserta didik dengan peserta didik.

Pendekatan kerja berkelompok juga sesuai diterapkan dalam manajemen kelas multikultural di kelas Program BIPA. Pendekatan ini menuntut peserta didik untuk berinteraksi lebih dekat dengan peserta didik yang lain yang berasal dari benua lain. Kemudian pendekatan lain tampak pada sebuah aturan yang diterapkan oleh BIPA mengenai larangan menggunakan bahasa lain selain bahasa Indonesia yang disertai dengan denda. Tampak bahwa pendekatan yang digunakan oleh guru BIPA tersebut termasuk pendekatan ancaman. Pendekatan ini diharapkan mampu mengontrol perilaku peserta didik sehingga tetap berlaku sesuai dengan apa yang diharapkan. Selain itu guru juga menggunakan pendekatan kebebasan, dalam artian kebebasan yang diberikan masih dalam batas kewajaran atau kebebasan yang bertanggungjawab. Hal ini diterapkan oleh guru mengingat peserta didik di BIPA merupakan pebelajar dewasa. Melihat beberapa pendekatan yang digunakan oleh guru, dapat diketahui pula bahwa guru menggunakan pendekatan elektis atau pluralistis. Maksud pendekatan ini adalah guru menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu sesuai dengan kondisi yang dihadapi di dalam kelas.

Penanaman Kedisiplinan dalam Manajemen Kelas Multikultural

Peraturan untuk menegakkan kedisiplinan di dalam kelas diatur sedemikian rupa sesuai dengan kondisi penghuni kelas. Dalam kasus ini, pengaturan kedisiplinan diatur melalui peraturan-peraturan yang sebagian besar tidak tertulis. Hal ini karena peserta didik merupakan pebelajar dewasa yang perlakuannya tidak sama dengan peserta didik pada umumnya. Selain itu mereka juga berasal dari berbagai negara dan kebudayaan yang berbeda sehingga guru juga harus lebih berhati-hati dalam menerapkan kedisiplinan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Disiplin kelas BIPA diterapkan untuk mengarahkan peserta didik agar mempunyai kesadaran mematuhi peraturan-peraturan yang ada, meskipun sebagian besar peraturan tersebut tidak tertulis. Hal tersebut terbukti dari sikap beberapa peserta didik yang memahami bagaimana seharusnya bersikap di kelas. Begitu juga dengan sanksi yang diberikan kepada peserta didik BIPA. Sanksi yang diberikan bersifat tegas namun tetap memperhatikan kondisi peserta didik. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Suharno (2008:62) “sanksi yang diterapkan agar bersifat mendidik yaitu tidak bersifat hukuman fisik dan menimbulkan trauma psikologis”. Guru BIPA memberikan sanksi kepada peserta didik yang melanggar dengan teguran secara lisan atau denda untuk peraturan tertentu.

Jika dikaji lebih lanjut mengenai disiplin yang digunakan di kelas Program BIPA, sesuai teori disiplin yang digunakan adalah disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan bertanggungjawab. Disiplin dengan konsep kebebasan bertanggungjawab adalah “guru memberikan kebebasan yang terbimbing, jika peserta didik berbalik atau berbelok ke hal-hal yang destruktif maka ia dibimbing kembali ke arah yang konstruktif” (Imron, 2011:174). Peserta didik yang melanggar peraturan diarahkan agar ia tidak lagi menyalahi aturan tersebut. Misalnya denda yang diberikan ketika melanggar peraturan penggunaan Bahasa Indonesia di kelas ditujukan agar peserta didik tidak mengulanginya kembali.

Peserta didik yang datang terlambat di kelas, guru mengingatkan atau menegur secara lisan karena hal tersebut menghambat proses belajar mengajar yang sedang berlangsung. Peserta didik disadarkan bahwa sudah menjadi konsekuensi untuk datang tepat waktu karena jadwal tersebut merupakan kesepakatan bersama antara peserta didik dan guru. Sebagian peserta didik memang masih belum mengindahkan peraturan yang tidak tertulis, misalnya datang terlambat, ramai di dalam kelas, dan lain sebagainya. Namun guru BIPA berusaha semaksimal mungkin untuk meminimalisir dan mencegahnya untuk terjadi.

Penanaman Nilai-nilai Budaya Lokal dalam Manajemen Kelas Multikultural

Penanaman nilai-nilai budaya lokal di BIPA diperlukan untuk membantu mahasiswa asing berlaku dan bersikap sesuai dengan budaya masyarakat yang menjadi tempat tinggalnya. Hal

ini sesuai dengan yang diungkapkan Mulyana (dalam Suyitno, 2007:64) “budaya-budaya yang berbeda memiliki sistem-sistem nilai yang berbeda dan karenanya ikut menentukan tujuan hidup yang berbeda”. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa manusia yang berada di lingkungan baru, dalam hal ini mahasiswa asing, harus menyesuaikan diri dengan budaya setempat.

BIPA Fakultas Sastra UM berupaya membantu mahasiswa asing untuk beradaptasi selama mereka menempuh pendidikan di BIPA. Hal ini dikarenakan banyak peserta didik yang belum mengetahui bagaimana seharusnya bersikap atau bertindak di masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh Cushner (2009:113):

They have some preconceived ideas of what the new culture will be like and how they might integrate into the new setting. In some cases, they do not initially perceive that the experience will be much different from experiences they have had in the past.

Para peserta didik sebelumnya telah belajar secara garis besar mengenai Indonesia dan bagaimana nilai-nilai budaya yang ada di dalamnya. Mereka juga mengetahui bagaimana cara untuk menghadapi perubahan di tempat baru mereka. Namun ada beberapa peserta didik yang masih belum mengetahui dan sensitif terhadap perubahan yang dihadapi. Sehingga guru perlu membantu mereka selama belajar di BIPA. Mereka berusaha agar mahasiswa asing tidak hanya mengetahui tentang budaya lokal yang ada, namun juga memahami dan berlaku sesuai dengan nilai-nilai lokal yang ada sebagai faktor yang membantu mahasiswa asing bertahan di lingkungan baru.

Penanaman nilai-nilai budaya lokal di BIPA dilakukan dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya asing ke dalam bahan ajar atau materi. Mahasiswa asing mempelajari kemudian mendiskusikan materi tersebut atau melakukan *role playing*. Selain itu penanaman nilai-nilai budaya asing dilakukan dengan mengajarkan secara lisan kepada peserta didik, dalam hal ini mahasiswa asing. Guru juga memberikan pengetahuan tentang resiko atau sanksi apa yang akan diterima oleh peserta didik jika mereka tidak mengindahkan nilai-nilai budaya lokal. Sebab guru tidak akan selalu ada mendampingi mereka ketika mereka ada di luar BIPA dan melakukan aktivitasnya, sehingga

peserta didik memerlukan bekal untuk bisa menghadapi segala kemungkinan yang ada.

Masalah-masalah dalam Manajemen Kelas Multikultural

Permasalahan di kelas BIPA dilatarbelakangi oleh faktor yang mempengaruhi peserta didik. Baik yang berasal dari guru, peserta didik, maupun sekolah atau lembaga pendidikan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Callahan (1982:123):

Pupils misbehave for many reasons, one reason may stem from their family or their community, and other reasons from teachers or school. It's no wonder that they lose interest, become inattentive, and direct their energies into what to them seem more productive, fulfilling activities.

Permasalahan yang pertama yaitu kesalahpahaman (*missed understanding*) antara guru dan peserta didik. Peserta didik yang belajar di Program BIPA umumnya memiliki kemampuan bahasa Indonesia yang sangat rendah atau di bawah rata-rata, meskipun ada beberapa di antara mereka yang telah mempelajari bahasa Indonesia sebelum mereka pergi ke Indonesia. Sehingga guru memiliki kesulitan tersendiri ketika mengajar peserta didik tersebut di dalam kelas. Hal ini dikarenakan terdapat peraturan yang mewajibkan semua yang ada di kelas BIPA menggunakan bahasa Indonesia.

Menurut Indasah (2012:1) “*missed understanding* (kesalahpahaman) merupakan salah satu kendala komunikasi efektif dan sangat berpeluang menciptakan konflik, hal ini dimunculkan ketika suatu informasi yang diterima oleh seseorang memiliki makna berbeda dari yang dimaksudkan oleh penyampai informasi”. Kondisi tersebut yang terjadi di kelas BIPA.

Peserta didik sering sekali menggunakan kata yang tidak sesuai dengan konteks kalimat. Hal itu terjadi karena ada kemiripan susunan atau pengucapan kata yang dikehendaki. Sehingga antara guru dan peserta didik tidak memahami apa yang sebenarnya dimaksud oleh peserta didik. Kesalahpahaman seperti ini seringkali terjadi pada saat peserta didik mempresentasikan hasil diskusinya. Guru juga mengalami hal tersebut ketika menjelaskan materi kepada peserta didik.

Guru berusaha menggunakan susunan kalimat atau kata yang mudah dimengerti oleh peserta didik. Namun bagi peserta didik yang tidak memiliki banyak kosakata bahasa Indonesia, mereka tidak akan memahami dan sangat merasa kesulitan.

Permasalahan kedua adalah peserta didik yang tidak aktif di kelas. Permasalahan ini dialami di kelas-kelas pada umumnya, yaitu peserta didik yang bersikap tidak aktif di dalam kelas. Peserta didik yang tidak aktif di kelas disebabkan oleh berbagai faktor yang berasal dari diri peserta didik. Penyebab utama yang terlihat di kelas BIPA adalah peserta didik yang mempunyai kemampuan rendah dalam bahasa Indonesia malu untuk mengungkapkan apa yang menjadi pendapatnya. Bahkan untuk mengajukan pertanyaan adalah sesuatu yang sangat tidak mudah bagi mereka.

Ada negara tertentu yang memang memiliki karakter khas. Mahasiswa dari salah satu negara Asia bersikap malu-malu ketika diberikan pertanyaan ataupun ketika ada kesempatan untuk bertanya. Seperti yang diungkapkan oleh Anderman (2010:170) "*shy students avoid seeking help, although they know they would benefit from assistance*".

Permasalahan ketiga adalah peserta didik bersikap seenaknya. Permasalahan ini sebenarnya telah dikemukakan oleh ahli. Seperti John dan Bany (dalam Witjaksono, 1986:18) mengemukakan tujuh masalah dalam manajemen kelas, yaitu: (a) Kelas kurang bersatu, (b) Penyimpangan norma-norma yang ada, (c) Kelas mereaksi negatif terhadap salah satu anggota, (d) Kelas mendukung tingkah laku menyimpang, (e) Kelas cenderung mudah dialihkan perhatiannya dari tugas-tugas yang diberikan, (f) Semangat kerja kelas menurun, dan (g) Kelas kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Berdasarkan teori tersebut, permasalahan yang dihadapi di kelas BIPA adalah termasuk pada poin di atas yaitu dengan tidak mengindahkan norma atau nilai yang ada dan hal tersebut dikarenakan mereka kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi sehingga mereka berbuat seenaknya.

Beberapa peserta didik bersikap seenaknya di dalam kelas. Misalnya dengan membuat gaduh di dalam kelas, sering membolos, atau berbusana yang tidak sewajarnya. Hal tersebut mereka lakukan karena mereka ingin menunjukkan ketidakcocokan yang mereka rasakan. Mereka cenderung tidak menghargai guru maupun peserta didik yang lainnya. Penyebab lain berasal dari

karakter tertentu yang dibawa oleh masing-masing peserta didik dari negara mereka.

Langkah-langkah Strategis dalam Penyelesaian Masalah yang Timbul

Langkah yang pertama adalah melakukan *role playing*, ilustrasi, dan bimbingan secara individu untuk mengurangi kesalahpahaman dalam mengartikan sebuah kata atau kalimat. Pada teknik *role playing*, guru memberikan tugas yang dapat diilustrasikan dengan bermain peran melalui partisipasi peserta didik. Jika dikaji dengan teori, menurut Hamalik (2001:214) "bermain peran memungkinkan para siswa mengidentifikasi situasi-situasi dunia nyata dan dengan ide-ide orang lain". Dengan langkah tersebut peserta didik akan memahami bagaimana contoh nyata dari kata atau kalimat yang dimaksud dalam materi yang diajarkan.

Seain itu guru BIPA mengajar dengan suara yang keras dan jelas agar peserta didik mengenal kata-kata bahasa Indonesia dan menggunakan gambar atau ilustrasi agar peserta didik memahami wujud nyata kata atau kalimat yang dimaksud. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Samkoff (2010:54) "*teachers have to speak slowly and clearly (not loudly), use visuals, such as diagrams, maps, pictures, and photos*". Selain langkah-langkah tersebut, guru juga membimbing mereka secara personal di dalam kelas. Guru tidak membedakan antara satu peserta didik dengan peserta didik yang lain.

Langkah kedua adalah melemparkan atau memberikan pertanyaan dan bekerja dalam kelompok. Hal ini dapat menyelesaikan permasalahan peserta didik yang tidak bersikap aktif di kelas. Seperti yang diketahui bahwa peserta didik harus mampu berbahasa Indonesia secara aktif dan pasif atau lisan. Langkah yang selanjutnya adalah memberi tugas kepada peserta didik yang harus diselesaikan secara kelompok. Dengan membagi mereka ke dalam kelompok-kelompok kecil, mereka akan terlatih berkomunikasi dan mempunyai hubungan lebih dekat dengan teman-teman lainnya. Jika dikaji dengan teori hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Emmer (2009:201) "*benefits of cooperative groups can include increased student achievement, positive race relations, and increase student self-esteem*". Dengan bekerja sama dalam kelompok, peserta didik dapat meningkatkan prestasi belajarnya, mewujudkan

hubungan yang baik antar ras budaya, dan meningkatkan rasa menghargai terhadap orang lain.

Ketiga adalah dengan Bertindak tegas dengan memberikan sanksi yang tepat. Bertindak tegas dalam hal ini bukan merupakan hukuman fisik melainkan sanksi yang dapat menyadarkan peserta didik. Seperti yang dikemukakan oleh Skinner (dalam Evans, 2013:1) “*punishment is any consequence of behavior that decreases, rather than increases*”. Hukuman atau sanksi adalah konsekuensi perilaku yang tidak baik atau perilaku yang mengalami penurunan.

Sanksi yang diberikan kepada peserta didik yang berlaku tidak sesuai dengan peraturan yang ada pada umumnya merupakan teguran atau peringatan secara lisan dari guru. Hal ini dikarenakan peserta didik merupakan pebelajar dewasa yang perlakuannya harus dibedakan dengan peserta didik biasa di sekolah. Mereka mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sehingga guru harus mengetahui bagaimana bersikap.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasar temuan peneliti di kelas BIPA, guru memiliki pendekatan khusus dalam mengkondisikan kelas. Guru mengajar dengan intonasi yang jelas dan cenderung mengeja setiap suku kata karena kondisi peserta didik yang kemampuan bahasa Indonesianya masih rendah. Sehingga peserta didik akan lebih mudah menangkap apa yang diajarkan. Untuk menyiasati perbedaan yang ada di antara peserta didik yang satu dengan peserta didik yang lain, guru mengatur duduk peserta didik secara acak. Sehingga mereka tidak duduk berkelompok hanya dengan teman yang berasal dari benua yang sama.

Pendekatan-pendekatan yang digunakan oleh guru BIPA antara lain pendekatan kerja kelompok, pendekatan ancaman, pendekatan kebebasan, dan pendekatan elektis atau pluralistis. Keempat pendekatan tersebut mampu membantu guru dalam mengkondisikan kelas multikultural.

Kedua, disiplin yang diterapkan di kelas BIPA tidak seperti di kelas-kelas pada umumnya, hal ini dikarenakan peserta didik merupakan pebelajar dewasa. Bahkan kontrak belajar juga disepakati bersama dengan peserta didik, mereka bersama-sama menentukan jadwal perkuliahan yang harus

ditempuh. Peraturan lain yang terkait teknis seperti mengenai busana, bersikap di dalam kelas, dan sebagainya tidak diatur namun guru menegur atau memperingatkan peserta didik yang tidak sesuai. Sebab sebagai pebelajar mereka mengetahui bagaimana harus bersikap di kelas. Terdapat satu peraturan yang sangat mengikat dan ditulis kemudian ditempelkan di dinding, yaitu peraturan mengenai larangan berbicara bahasa lain selain bahasa Indonesia di kelas. peraturan ini disertai dengan denda senilai seribu rupiah. Denda ini merupakan bentuk *punishment* agar peserta didik tidak mengulangnya lagi.

Ketiga, penanaman nilai-nilai budaya lokal di kelas BIPA dilakukan oleh guru. Guru berusaha membantu mereka dalam memahami nilai-nilai budaya masyarakat setempat melalui materi yang diajarkan. Materi tersebut dikaitkan dengan kehidupan sehari-hari yang di dalamnya terkandung nilai-nilai yang dianut. Selain itu guru juga mengajarkan secara lisan, ketika ada peserta didik di kelas yang bersikap tidak sesuai dengan nilai-nilai yang ada, maka guru mengingatkan dan menjelaskan bahwa hal tersebut tidak sesuai jika dilakukan. Penanaman nilai-nilai budaya lokal penting untuk membantu peserta didik beradaptasi di lingkungan baru.

Ketiga, masalah-masalah yang timbul dalam manajemen kelas multikultural merupakan masalah yang sebagian berasal berasal dari peserta didik. Masalah-masalah tersebut antara lain: (1) kesalahpahaman (*missed understanding*) antara guru dan peserta didik, (2) peserta didik yang tidak aktif di kelas, dan (3) peserta didik bersikap seenaknya. Masalah-masalah ini ditimbulkan oleh berbagai faktor, misalnya kemampuan berbahasa Indonesia peserta didik yang rendah, peserta didik yang malu karena ia merasa tidak mampu berbahasa Indonesia dengan baik, dan karakteristik peserta didik yang berasal dari negara tertentu berbeda dengan Indonesia. Masalah-masalah tersebut harus segera ditindaklanjuti karena jika dibiarkan dapat menghambat proses belajar mengajar.

Keempat, guru BIPA memiliki beberapa langkah strategis untuk menyelesaikan permasalahan dalam manajemen kelas di BIPA. Langkah-langkah tersebut antara lain: (1) melakukan role playing, ilustrasi, dan secara individu untuk mengurangi kesalahpahaman dalam mengartikan sebuah kata atau kalimat; (2) melempar pertanyaan dan bekerja dalam kelompok; serta (3) bertindak tegas dengan

memberikan sanksi yang tepat. Langkah-langkah ini disesuaikan dengan masalah yang ada dan karakter peserta didik.

Saran

Peneliti mengajukan lima saran, yang pertama untuk Koordinator BIPA FS UM agar melakukan peningkatan SDM. Peningkatan SDM dilakukan dari segi kemampuan dalam Bahasa Indonesia dan kemampuan untuk mengelola kelas. Kedua, Kepala Biro dan Staf Kerja Sama Luar Negeri (KLN) hendaknya menyiapkan secara serius guru-guru khusus untuk program BIPA. Sehingga guru yang ditugaskan di kelas tersebut tidak main-main dan memang menguasai teknik manajemen kelas yang baik. Ketiga, mahasiswa asing hendaknya lebih meningkatkan pemahamannya tentang

budaya di tempat yang dikunjungi sebelum mereka berangkat, dalam hal ini budaya Indonesia. Dengan pemahaman dan memiliki sensitifitas yang tinggi terhadap perubahan dan budaya yang harus diikuti, niscaya mereka akan lebih mudah beradaptasi dan dapat bertahan hingga masa studi berakhir. Keempat, mahasiswa jurusan Administrasi Pendidikan dapat lebih memperluas pemahaman dan ilmu pengetahuannya mengenai isu-isu manajemen kelas terkini. Hal ini dapat membantu mahasiswa untuk meningkatkan kemampuan manajerial mahasiswa sebagai calon manajer pendidikan. Kelima, bagi peneliti lain dapat melakukan penelitian yang selanjutnya dan lebih mendalam mengenai manajemen kelas multikultural. Sebab topik ini merupakan topik yang menarik untuk ditelusuri lebih mendalam.

DAFTAR RUJUKAN

- Anderman, E. M. 2010. *Classroom Motivation*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Callahan, J. F. 1982. *Teaching In The Middle and Secondary Schools*. New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Cushner, K. 2009. *Human Diversity in Education: an Integrative Approach*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Danim, S. 2010. *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Emmer, E. T. 2009. *Classroom Management for Middle and High School Teachers*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Evans, V., (Online), (<http://www.education.com/reference/article/classroom-management/?coliid=1133635>), diakses 7 Januari 2013.
- Fatimah. *Team Teaching Antara Kebutuhan dan Keterbatasan*, (Online), (http://www.bppk.depkeu.go.id/bdk/malang/index.php?option=com_content&view=article&id=212:fatimah&catid=3:berita&Itemid=11), diakses 6 Februari 2013.
- Hamalik, O. 2001. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Imron, A. 2011. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indasah, K. 2012. *Salah Paham dalam Komunikasi*, (Online), (<http://adellweise.wordpress.com/2012/11/07/salah-paham-dalam-komunikasi/>), diakses 6 Februari 2013.
- Roestiyah, N.K. 2008. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Samkoff, R. M. 2010. *In a Class of Your Own*. California: A SAGE Company.
- Suharno. 2008. *Manajemen Pendidikan (Pengantar Bagi Para Calon Guru)*. Surakarta: LPP UNS dan UPT Penerbitan dan Percetakan UNS.
- Suyitno, I. 2007. *Bahan Ajar Pemahaman Lintas Budaya*. Malang: Jurusan Sastra Indonesia Fakultas Sastra Universitas Negeri Malang.
- Witjaksono. 1986. *Konsep, Strategi, Pendekatan Pengelolaan Kelas*. Malang: IKIP Negeri Malang.

MANAJEMEN PESERTA DIDIK DI SEKOLAH SATU ATAP

Moh. Irfan
Bambang Budi Wiyono
Djum Djum Noor Benty

E-mail: moh.irfan1003@yahoo.co.id
BRI Kantor Cabang Nganjuk, Jl. Gatot Subroto 19 Nganjuk

Abstract: This study aims to: (1) know the learners planning, (2) describe the process of admission of new students, (3) determine the grouping of students, (4) determine the mutation settings and learners drop out, (5) determine disciplinary settings and student discipline, (6) knows coaching learners, and (7) describe the process of assessing students in the One Roof School. This study used a qualitative approach with a case study design. The results suggest the stages in the management of learners ranging from the planning process, admission of new students, grouping, mutation and drop out setting, discipline and order setting, coaching, and assessment at One Roof School.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui perencanaan peserta didik, (2) menjabarkan proses penerimaan peserta didik baru, (3) mengetahui pengelompokan peserta didik, (4) mengetahui pengaturan peserta didik yang mutasi dan *drop out*, (5) mengetahui pengaturan disiplin dan tata tertib peserta didik, (6) mengetahui pembinaan peserta didik, dan (7) menjabarkan proses penilaian peserta didik di Sekolah Satu Atap. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan tahapan dalam manajemen peserta didik mulai dari proses perencanaan, penerimaan peserta didik baru, pengelompokan, pengaturan mutasi dan *drop out*, pengaturan disiplin dan tata tertib, pembinaan, hingga penilaian di Sekolah Satu Atap.

Kata kunci: manajemen peserta didik, sekolah satu atap

Manajemen peserta didik di dalam suatu sekolah menduduki tempat yang sangat penting, karena sentral layanan pendidikan di sekolah terdapat pada peserta didik, dan peserta didik di sekolah merupakan unsur inti dalam kegiatan pendidikan. Sehingga manajemen peserta didik diterapkan di semua sekolah, termasuk sekolah terpadu antara SD dan SMP yang merupakan program pemerintah untuk pemerataan pendidikan dan merealisasikan program wajib belajar sembilan tahun yang disebut sebagai Sekolah Satu Atap (Satap), misalnya yang ada di Malang Raya, yaitu Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) Merjosari Kota Malang dan SMPN 2 Dau Kabupaten Malang.

Imron (2011:6) mendefinisikan manajemen peserta didik adalah “usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus”. Manajemen peserta didik bertujuan untuk mengatur seluruh kegiatan peserta didik di sekolah agar kegiatan-kegiatan tersebut dapat menunjang proses belajar di sekolah. Sehingga proses belajar yang dilakukan oleh peserta didik di sekolah dapat

berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta dapat mencapai tujuan sekolah dan tujuan pendidikan yang diharapkan. Sedangkan manajemen peserta didik digunakan sebagai wahana bagi mereka untuk mengembangkan dirinya seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi individualitas, sosial, aspirasi, kebutuhan, dan segi-segi potensi mereka yang lain.

Semua kegiatan yang ada di sekolah, baik yang berkaitan dengan manajemen pengajaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, maupun layanan khusus pendidikan, diarahkan agar peserta didik mendapatkan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya. Kegiatan peserta didik menitikberatkan pada pelayanan peserta didik secara individual dengan harapan peserta didik dapat berkembang sesuai dengan bakat, kemampuan, dan perbedaan individu masing-masing. Namun hal ini bukan berarti sistem pengajaran kelas harus dihindari, melainkan implikasi dari manajemen peserta didik ini menunjukkan bahwa pihak sekolah perlu lebih

memfokuskan perhatian kepada peserta didik, memahami mereka secara individual, dan berupaya memberikan layanan-layanan tertentu, agar mereka dapat berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki masing-masing.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus, karena penelitian ini mengungkapkan suatu peristiwa, yaitu tentang manajemen peserta didik. Hal tersebut dilaksanakan karena penelitian ini menekankan pada pengungkapan fakta secara rinci yang mendalam terhadap objek penelitian, dalam hal ini adalah manajemen peserta didik yang dilaksanakan sesuai dengan peristiwa yang terjadi di lapangan.

Lokasi penelitian ini yaitu di SMP Negeri Merjosari Kota Malang dan SMP Negeri 2 Dau Kabupaten Malang. SMP Negeri Merjosari terletak di Perumahan Vila Bukit Tidar Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. Sedangkan SMPN 2 Dau terletak di Jalan Klaseman Desa Kucur Kecamatan Dau Kabupaten Malang. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini meliputi: (a) kepala sekolah, (b) wakil kepala sekolah, (c) koordinator peserta didik, (d) guru, dan (e) peserta didik. Sumber data tertulis yang dikaji peneliti adalah dokumen-dokumen sekolah mengenai manajemen peserta didik.

HASIL

Perencanaan Peserta Didik di SMPN Merjosari

Perencanaan peserta didik di SMPN Merjosari diawali dengan penentuan pagu (daya tampung) peserta didik yang diterima. Jumlah rombongan belajar di SMPN Merjosari ada sembilan, dengan masing-masing kelas ada tiga paralel. Penentuan jumlah rombongan belajar ditetapkan oleh dinas sesuai dengan peraturan khusus bagi sekolah satu atap. Setiap penerimaan peserta didik baru, sekolah menentukan target peserta didik yang diterima sesuai dengan jumlah daya tampung. Selain itu sekolah juga melihat banyaknya calon peserta didik yang mendaftar, karena calon peserta didik yang berasal dari SD Merjosari IV secara otomatis dapat diterima, sedangkan calon peserta didik yang berasal dari sekolah lain harus melalui seleksi *online* berdasarkan ketetapan dinas pendidikan Kota Malang.

Penerimaan Peserta Didik Baru di SMPN Merjosari

Tahap awal yang dilakukan sekolah dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yaitu pembentukan panitia PPDB. Susunan kepanitiaan PPDB di SMPN Merjosari terdiri atas penanggungjawab, ketua, sekretaris, bendahara, dan delapan seksi, yaitu: (a) pendaftaran/daftar ulang, (b) tes kompetensi, (c) perlengkapan seragam (atribut), (d) perlengkapan perangkat pembelajaran, (e) penerimaan dana masyarakat, (f) publikasi dan dokumentasi, dan (g) pembantu umum. Setelah panitia PPDB terbentuk, selanjutnya yaitu melakukan rapat yang membahas tentang keseluruhan ketentuan PPDB yang akan dilaksanakan dan dipimpin oleh ketua panitia yang telah terpilih.

Waktu pelaksanaan PPDB di SMPN Merjosari sesuai dengan tahun ajaran baru yang dijadwalkan oleh pemerintah. Bagi calon peserta didik yang berasal dari Sekolah Dasar Negeri (SDN) Merjosari IV secara otomatis dapat diterima di SMP Merjosari, karena SMP Merjosari merupakan sekolah yang pelaksanaannya terpadu (satu atap) dengan SDN Merjosari IV. Sedangkan bagi calon peserta didik yang berasal selain dari SDN Merjosari IV penerimaannya menggunakan sistem *online* dan mengikuti peraturan dari dinas pendidikan Kota Malang, sehingga SMPN Merjosari hanya menerima peserta didik dari hasil seleksi kota tersebut.

PPDB di SMPN Merjosari selain menggunakan sistem *online* yang mengikuti peraturan dinas pendidikan Kota Malang, juga menggunakan sistem seleksi mandiri yang dikelola oleh sekolah sendiri. Sistem mandiri tersebut digunakan untuk melengkapi daya tampung yang mungkin kurang karena ada peserta didik yang diterima di sekolah tersebut tetapi tidak melakukan daftar ulang. Pelaksanaan seleksi mandiri tersebut setelah pengumuman peserta didik yang diterima di tiap-tiap sekolah dikeluarkan oleh dinas pendidikan, dan seleksinya berupa seleksi tulis dan wawancara, tes tulis meliputi mata pelajaran matematika, Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), Bahasa Inggris, dan Bahasa Indonesia.

Kriteria peserta didik yang diterima di SMPN Merjosari selain peserta didik yang berasal dari SD Merjosari IV yaitu melihat Nilai Ujian Nasional (NUN). Sedangkan untuk peserta didik yang masuk melalui jalur seleksi mandiri, kriteria untuk dapat diterima di SMPN Merjosari dilihat dari NUN, hasil seleksi tulis, dan hasil tes wawancara. Peserta didik yang dinyatakan diterima diharuskan melakukan

daftar ulang dengan memenuhi persyaratan dan kelengkapan yang diminta oleh sekolah. Apabila dalam batas waktu daftar ulang yang ditentukan, peserta didik tidak melakukan daftar ulang, maka peserta didik tersebut dinyatakan gugur dan selanjutnya dilaksanakan seleksi mandiri.

Pengelompokan Peserta Didik di SMPN Merjosari

Pengelompokan peserta didik baru di SMPN Merjosari menggunakan dua kategori, yaitu berdasarkan NUN atau tes dan berdasarkan rasio pria-wanita. berdasarkan NUN dan hasil tes tersebut diacak antara peserta didik yang NUN dan nilai tesnya tinggi, sedang dan rendah, artinya setiap kelas diberi porsi yang sama atau disamaratakan antara peserta didik yang nilai tesnya tinggi, sedang dan rendah. Sedangkan berdasarkan rasio pria-wanita yaitu menyeimbangkan antara jumlah peserta didik pria dan peserta didik wanita, agar di dalam satu kelas tidak didominasi oleh salah satu jenis kelamin saja.

Penanggungjawab dalam proses pengelompokan peserta didik baru di SMPN Merjosari adalah guru Bimbingan dan Konseling (BK). Pengelompokan peserta didik di SMPN Merjosari juga dilakukan pada saat Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) berlangsung. Pengelompokan pada saat KBM diatur sepenuhnya oleh masing-masing guru mata pelajaran yang bersangkutan. Karena setiap peserta didik memiliki kemampuan yang berbeda-beda pada setiap mata pelajaran, sehingga antara kelompok mata pelajaran yang satu dengan mata pelajaran yang lain tidak mungkin sama.

Pengaturan Peserta Didik yang Mutasi dan Drop Out di SMPN Merjosari

Mutasi peserta didik di SMPN Merjosari terdapat mutasi *intern* dan *ekstern*. Mutasi ekstern terdapat mutasi masuk dan mutasi keluar. Mutasi masuk dapat diterima oleh sekolah apabila ada formasi di dalam sekolah tersebut dan juga ada rekomendasi dari sekolah yang ditinggalkan oleh peserta didik. Sedangkan mutasi keluar biasanya dilakukan oleh peserta didik karena alasan mengikuti orangtua pindah rumah. Mutasi intern di SMPN Merjosari dilakukan setiap tahun ajaran baru melalui kegiatan perpindahan kelas dengan melihat hasil raport peserta didik dan pola pergaulan tiap-tiap peserta didik.

Prosedur mutasi kelas diatur sepenuhnya oleh guru BK selaku penanggungjawab. Sedangkan untuk mutasi sekolah, prosedurnya dilihat raport

peserta didik tersebut dan juga penyebab mereka pindah sekolah, terutama yang mutasi masuk. Karena pihak sekolah belum mengetahui secara pasti mengenai pribadi peserta didik tersebut di sekolah yang ditinggalkan. Sehingga sekolah juga melakukan seleksi lagi terhadap peserta didik yang mutasi tersebut.

Hampir setiap tahun di SMPN Merjosari terdapat peserta didik yang *drop out*. Penyebab peserta didik yang *drop out* tersebut biasanya disebabkan kondisi ekonomi orangtua yang kurang mampu, karena sebagian besar kondisi ekonomi peserta didik di SMPN Merjosari yaitu dari kalangan menengah kebawah. Selain itu juga karena peserta didik sendiri yang tidak mau sekolah. Usaha sekolah untuk mengurangi angka *drop out* dengan cara memberikan sosialisasi kepada para peserta didik dan juga kepada para orangtua. Sosialisasi tersebut disampaikan kepada para peserta didik di sela-sela proses belajar-mengajar berlangsung dan pada saat upacara bendera, sedangkan sosialisasi kepada orangtua peserta didik disampaikan pada awal peserta didik masuk dan pada saat ada pertemuan dengan orangtua, seperti pada saat pengambilan raport.

Pengaturan Disiplin dan Tata Tertib Peserta Didik di SMPN Merjosari

Disiplin dan tata tertib peserta didik di SMPN Merjosari diatur sepenuhnya oleh sekolah terutama oleh guru bagian kesiswaan sebagai penanggungjawab dengan persetujuan semua guru serta kepala sekolah. Tata tertib di SMPN Merjosari disusun berdasarkan poin-poin. Setiap peserta didik pada awal masuk sebagai peserta didik baru, diberi poin 100. Apabila melanggar tata tertib, poin tersebut dikurangi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Apabila mencapai poin tertentu, peserta didik akan diberi sanksi yang ditetapkan. Pelanggaran digolongkan menjadi dua, yaitu pelanggaran ringan dan pelanggaran berat. Jika siswa melakukan pelanggaran ringan, maka sanksinya diberi hukuman yang dapat membuat siswa tersebut jera dan tidak mengulangi lagi, tetapi apabila siswa melakukan pelanggaran berat, sanksinya yaitu dikeluarkan dari sekolah.

Usaha sekolah untuk meningkatkan disiplin dan tata tertib peserta didik yaitu selalu menyampaikan tata tertib baik secara lisan maupun tulisan. Penyampaian tata tertib secara lisan dilakukan pada setiap upacara bendera dan juga disampaikan oleh para guru di sela-sela kegiatan belajar, selain itu juga

disampaikan kepada orangtua pada saat ada rapat dengan orangtua peserta didik. Sedangkan penyampaian secara tulisan yaitu tata tertib yang ada ditempelkan pada masing-masing kelas dan juga berupa buku pegangan yang diberikan kepada setiap peserta didik.

Pembinaan Peserta Didik di SMPN Merjosari

Pembinaan peserta didik di SMPN Merjosari salah satunya yaitu dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler di SMPN Merjosari ada sepuluh, yaitu: (a) futsal, (b) baca Al-Qur'an, (c) seni tari, (d) karate, (e) bola voli, (f) Karya Ilmiah Remaja (KIR), (g) Pramuka, (h) Badan Dakwah Islam (BDI), (i) *English For Fun* (EFF), dan (j) keputrian. Semua kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan pada hari Sabtu Pukul 09.00 WIB, kecuali ekstrakurikuler keputrian dilaksanakan pada hari Jum'at, karena kegiatan ekstrakurikuler ini diwajibkan bagi peserta didik putri dan pelaksanaannya ketika peserta didik putra melaksanakan sholat Jum'at.

Setiap peserta didik diwajibkan mengikuti satu kegiatan ekstrakurikuler, kecuali peserta didik kelas IX. Terdapat ekstrakurikuler yang wajib diikuti oleh peserta didik dan ada yang bersifat pilihan. Ekstrakurikuler yang wajib diikuti oleh peserta didik dan dikhususkan bagi peserta didik kelas VII adalah Pramuka, sedangkan ekstrakurikuler yang lain bersifat pilihan sesuai dengan minat dan keinginan masing-masing peserta didik. Selain kegiatan ekstrakurikuler, SMPN Merjosari juga memberikan layanan khusus kepada peserta didik untuk menunjang keberhasilan pendidikannya. Layanan khusus yang diberikan antara lain: (a) perpustakaan, (b) kantin, (c) koperasi sekolah, dan (d) BK. Penanggungjawab masing-masing layanan khusus peserta didik tersebut yaitu guru SMPN Merjosari yang diberi tanggungjawab oleh kepala sekolah.

Penilaian Peserta Didik di SMPN Merjosari

Penilaian peserta didik di SMPN Merjosari dilaksanakan selama pembelajaran oleh gurunya masing-masing. Selain itu juga ada ulangan harian yang juga ditentukan masing-masing guru mata pelajaran. Sedangkan evaluasi peserta didik dilaksanakan satu semester dua kali, yaitu Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS). Teknik penilaian yang digunakan oleh guru berbeda-beda disesuaikan dengan mata pelajaran yang diampunya. Sedangkan kriteria penilaian yang

digunakan yaitu Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM). Setelah dilakukan penilaian, setiap guru mengadakan tindak lanjut, tindak lanjut tersebut berupa kegiatan remedial sebagai perbaikan nilai peserta didik yang belum mencapai KKM.

SMPN Merjosari menerapkan sistem pembelajaran tuntas (*mastery learning*) dalam proses pembelajaran. *Mastery learning* berbasis kompetensi yang dimaksud adalah pendekatan dalam pembelajaran yang mempersyaratkan peserta didik menguasai secara tuntas seluruh standar kompetensi maupun kompetensi dasar mata pelajaran tertentu.

Perencanaan Peserta Didik di SMPN 2 Dau

Perencanaan peserta didik di SMP Negeri 2 Dau Kabupaten Malang diawali dengan penentuan jumlah peserta didik yang akan diterima. Daya tampung peserta didik setiap tahun sebanyak 32 peserta didik dan diutamakan berasal dari SDN 2 Kucur karena SMPN 2 Dau merupakan sekolah satu atap dengan SDN 2 Kucur, tetapi pihak sekolah juga dapat menerima peserta didik lebih dari jumlah daya tampung yang ditetapkan apabila kelas masih dapat menampungnya.

Jumlah rombongan belajar di SMPN 2 Dau ada tiga, dengan rincian masing-masing kelas terdapat satu rombongan belajar. Penentuan jumlah rombongan belajar ditentukan oleh dinas sesuai dengan peraturan bagi sekolah satu atap. Sebelum penerimaan peserta didik baru, sekolah menentukan target banyaknya peserta didik yang akan diterima yaitu sebanyak 32 peserta didik yang termasuk di dalamnya peserta didik yang berasal dari SDN Kucur 2.

Penerimaan Peserta Didik Baru di SMPN 2 Dau

Kegiatan PPDB setiap tahunnya di SMPN 2 Dau diawali dengan pembentukan panitia PPDB. Anggota panitia tersebut terdiri atas para guru, staf, dan juga komite sekolah yang ada di SMPN 2 Dau yang dibagi menjadi beberapa jabatan kepanitiaan. Susunan kepanitiaan PPDB di SMPN 2 Dau terdiri atas penanggungjawab, ketua, sekretaris, bendahara, dan lima seksi, yaitu: (a) pendaftaran, (b) perlengkapan, (c) publikasi, (d) dana masyarakat, dan (e) pembantu umum. Setelah panitia terbentuk selanjutnya dilakukan rapat PPDB yang membahas tentang ketentuan-ketentuan PPDB yang akan dilaksanakan dan juga membagi tugas-tugas yang harus dikerjakan dan tanggungjawab setiap panitia

yang selanjutnya dituangkan dalam Surat Keputusan kepanitiaan PPDB SMPN 2 Dau.

Strategi yang dilakukan sekolah dalam PPDB yaitu melakukan publikasi kepada SD terdekat dengan cara mengirimkan surat yang berisi pengumuman penerimaan peserta didik baru. Publikasi tersebut dilakukan oleh panitia seksi publikasi. Pelaksanaan PPDB di SMPN 2 Dau sesuai dengan tahun ajaran baru yang sudah dijadwalkan oleh pemerintah, tetapi biasanya pada hari libur sebelum pelaksanaan PPDB SMPN 2 Dau sudah membuka pendaftaran peserta didik baru dengan tujuan agar waktu pendaftarannya lebih lama dan memberikan kesempatan lebih besar terhadap calon peserta didik.

Persyaratan pokok bagi calon peserta didik yang mendaftar di SMPN 2 Dau yaitu memiliki ijazah SD atau sederajat dan tidak melebihi usia, yaitu 16 tahun. Calon peserta didik yang berasal dari luar SDN 2 kucur harus melalui seleksi terlebih dahulu yang dilakukan oleh pihak sekolah sendiri dengan melihat NUN calon peserta didik tersebut. Peserta didik yang dinyatakan diterima di SMPN 2 Dau diwajibkan melakukan daftar ulang dengan melengkapi persyaratan-persyaratan yang diminta oleh pihak sekolah dengan batas waktu tertentu, dan selanjutnya peserta didik diwajibkan mengikuti kegiatan MOS.

Pengelompokan Peserta Didik di SMPN 2 Dau

Peserta didik baru di SMPN 2 Dau hanya dikelompokkan menjadi satu karena memang jumlah rombongan belajar hanya satu kelas, sehingga semua peserta didik baru dijadikan satu kelas di kelas VII. Pengelompokan peserta didik di SMPN 2 Dau juga dilakukan saat KBM berlangsung yang disesuaikan oleh guru yang sedang mengajar, sehingga antara mata pelajaran yang satu dengan mata pelajaran yang lain pengelompokannya berbeda. Selain itu pengelompokan peserta didik juga dilakukan pada saat kegiatan ekstrakurikuler. Pada kegiatan ekstrakurikuler tersebut pengelompokan didasarkan atas bakat dan minat peserta didik, karena setiap peserta didik mengikuti kegiatan ekstrakurikuler yang berbeda-beda.

Pengaturan Peserta Didik yang Mutasi dan Drop Out di SMPN 2 Dau

Mutasi peserta didik di SMPN 2 Dau terdapat mutasi masuk dan mutasi keluar. Mutasi masuk

dapat diterima oleh sekolah apabila peserta didik yang mutasi berasal dari sekolah negeri dan memenuhi persyaratan yang diperlukan. Sedangkan mutasi keluar dilakukan oleh peserta didik SMPN 2 Dau biasanya disebabkan mengikuti orangtua yang pindah rumah. Prosedur dalam mutasi masuk maupun mutasi keluar yaitu sama, antara sekolah yang akan dimasuki peserta didik dan sekolah yang ditinggalkan sama-sama memberikan izin peserta didik tersebut untuk melakukan mutasi dengan melengkapi persyaratan yang ditentukan.

Drop out peserta didik di SMPN 2 Dau sering sekali terjadi karena beberapa faktor, diantaranya yang paling sering terjadi yaitu karena peserta didik sendiri yang tidak mau sekolah dan tidak ada dukungan dari orangtua. Selain itu kondisi ekonomi orangtua yang hampir semuanya berasal dari ekonomi menengah kebawah juga menjadi salah satu penyebab *drop out* peserta didik di SMPN 2 Dau. Untuk menekan dan mengurangi angka *drop out*, pihak sekolah berusaha selalu memberi motivasi terhadap peserta didik dan memberikan fasilitas-fasilitas pendidikan yang memadai agar peserta didik selalu tertarik untuk belajar di SMPN 2 Dau. Selain itu pihak sekolah juga melakukan kunjungan ke rumah peserta didik yang sering tidak masuk sekolah. Hal tersebut dilakukan selain untuk mengurangi angka *drop out* juga sebagai upaya untuk memberi perhatian terhadap peserta didik peserta didik.

Pengaturan Disiplin dan Tata Tertib Peserta Didik di SMPN 2 Dau

Disiplin dan tata tertib peserta didik di SMPN 2 Dau disusun dan diatur oleh semua guru terutama guru bagian kesiswaan sebagai penanggungjawab. Tata tertib yang dibuat berisi tentang larangan-larangan bagi semua peserta didik dan juga sanksi-sanksi yang harus diterima oleh peserta didik apabila melanggar larangan tersebut. Tata tertib peserta didik di SMPN 2 Dau disampaikan secara tulisan dan secara lisan. Tata tertib yang disampaikan secara tulisan ditaruh pada tiap-tiap kelas dan juga berupa buku tata tertib peserta didik. Sedangkan tata tertib secara lisan disampaikan kepada peserta didik pada saat awal penerimaan peserta didik baru, selain itu juga disampaikan pada setiap upacara dan sebelum KBM dimulai. Tata tertib yang dibuat disusun berdasarkan poin-poin. Sehingga peserta didik yang melanggar tata tertib

poinnya akan dikurangi sesuai besarnya pelanggaran yang dilakukan.

Tata tertib peserta didik selain disampaikan kepada peserta didik sendiri, juga disampaikan kepada orangtua peserta didik agar mereka turut mendukung kedisiplinan peserta didik. Penyampaian tata tertib kepada orangtua tersebut dilakukan pada saat awal peserta didik masuk dan pada setiap ada pertemuan di sekolah. Pihak sekolah selalu berusaha untuk meningkatkan disiplin peserta didik di SMPN 2 Dau dengan cara meningkatkan kedisiplinan pihak pengelola terlebih dahulu, misalnya para guru dan staf yang ada di sekolah. Setelah itu selalu mengawasi setiap peserta didik baik dalam hal berpakaian maupun tingkah laku.

Pembinaan Peserta Didik di SMPN 2 Dau

Pembinaan peserta didik di SMPN 2 Dau diberikan dalam bentuk kegiatan pengembangan diri melalui kegiatan ekstrakurikuler yang bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, dan minatnya. Kegiatan ekstrakurikuler di SMPN 2 Dau ada lima, yaitu: (a) Pramuka, (b) olahraga, (c) kerohanian, (d) bahasa asing, dan (e) seni budaya, yang masing-masing memiliki nilai-nilai yang ditanamkan kepada peserta didik. Semua kegiatan ekstrakurikuler dilaksanakan pada hari Sabtu setelah KBM selesai.

Layanan khusus yang diberikan sekolah terhadap peserta didik meliputi: (a) BK, (b) perpustakaan, (c) kantin, dan (d) Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Pengelola masing-masing layanan khusus tersebut yaitu guru yang diberi tanggungjawab oleh kepala sekolah. Layanan khusus tersebut diberikan kepada peserta didik untuk menunjang keberhasilannya dalam belajar di SMPN 2 Dau.

Penilaian Peserta Didik di SMPN 2 Dau

Penilaian peserta didik di SMPN 2 Dau dibedakan menjadi empat, yaitu: (a) tugas harian, (b) ulangan harian, (c) UTS, dan (d) UAS. Nilai tugas dan ulangan harian ditentukan oleh guru mata pelajaran masing-masing, sedangkan UTS dan UAS dilaksanakan satu kali setiap semester. Kriteria penilaian yang digunakan yaitu KKM. Nilai ketuntasan belajar untuk aspek kompetensi kognitif dan psikomotor dinyatakan dalam bentuk bilangan

bulat dengan rentang 0-100 yang menunjukkan pencapaian kompetensi. Sedangkan untuk aspek afektif dinyatakan secara kualitatif yang menunjukkan tingkatan afektif, yaitu baik (B), cukup (C), dan kurang (D).

SMPN 2 dau menggunakan prinsip ketuntasan belajar (*mastery learning*), sehingga peserta didik yang belum mencapai KKM dalam mata pelajaran tertentu diwajibkan mengikuti program perbaikan (remedial). Program remedial dilaksanakan didalam atau diluar jam pelajaran yang meliputi remedial pembelajaran dan remedial penilaian. Penilaian dalam program remedial dapat berupa tes maupun berupa non-tes.

PEMBAHASAN

Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan peserta didik di SMPN Merjosari diawali dengan penentuan daya tampung peserta didik yang diterima. Jumlah rombongan belajar sebanyak sembilan yang ditetapkan oleh dinas pendidikan setempat. Perencanaan peserta didik di SMPN 2 Dau juga diawali dengan penentuan jumlah peserta didik yang akan diterima. Jumlah rombongan belajar di SMPN 2 Dau ada tiga. Penentuan jumlah rombongan belajar juga ditentukan oleh dinas sesuai dengan peraturan bagi sekolah satu atap. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Riduwan (2009:207) berikut.

Langkah pertama dalam kegiatan manajemen peserta didik adalah melakukan analisis kebutuhan yaitu penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (sekolah). Kegiatan yang dilakukan dalam langkah tersebut adalah merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima dan menyusun program kegiatan kesiswaan.

Penerimaan Peserta Didik Baru

Tahap awal yang dilakukan SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau dalam PPDB yaitu pembentukan panitia. Susunan kepanitiaan PPDB di SMPN Merjosari terdiri atas empat panitia inti dan delapan seksi, sedangkan di SMPN 2 Dau terdapat empat panitia inti dan lima seksi. Setelah panitia terbentuk, diadakan rapat PPDB yang membahas ketentuan-ketentuan dalam PPDB. Waktu pelaksanaan PPDB disesuaikan dengan jadwal

yang ditetapkan oleh dinas pendidikan setempat. Imron (2004:70) menjelaskan kegiatan pertama yang harus dilakukan oleh pengelola pendidikan berkenaan dengan penerimaan peserta didik baru adalah pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru. Panitia ini dibentuk dengan maksud agar secepat mungkin melaksanakan pekerjaannya, yaitu mengambil langkah-langkah konkret berkenaan dengan penerimaan peserta didik baru.

Sistem PPDB di SMPN Merjosari menggunakan sistem *online* berdasarkan seleksi NUN yang mengikuti peraturan dari dinas pendidikan Kota Malang. Selain sistem *online* SMPN Merjosari juga menggunakan sistem mandiri yang dikelola oleh sekolah sendiri. Sedangkan sistem PPDB di SMPN 2 Dau yaitu dengan melihat NUN calon peserta didik yang kemudian dilakukan *ranking*. Calon peserta didik yang berasal dari SD secepat dengan SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau dapat langsung diterima tanpa melalui seleksi. Seperti yang diungkapkan Koswara (2007:5) perpindahan dari kelas VI ke kelas VII tetap melalui PSB, tetapi lebih sederhana karena memiliki hubungan hirarkhis. Semua peserta didik yang dinyatakan diterima pada masing-masing sekolah tersebut diwajibkan melakukan daftar ulang dan selanjutnya mengikuti kegiatan MOS.

Pengelompokan Peserta Didik

Pengelompokan peserta didik baru di SMPN Merjosari dilihat dari NUN dan rasio jenis kelamin peserta didik, sedangkan peserta didik baru di SMPN 2 Dau dikelompokkan menjadi satu kelas karena memang setiap tahunnya jumlah rombongan belajar bagi peserta didik baru hanya satu. Sedangkan pengelompokan peserta didik pada saat kegiatan belajar diatur oleh gurunya masing-masing yang sedang mengajar, sehingga antara pelajaran yang satu dengan yang lain kelompoknya berbeda-beda. Imron (2011:95) menjelaskan pengelompokan atau lazim dikenal dengan *grouping* didasarkan atas pandangan bahwa disamping peserta didik tersebut mempunyai kesamaan, juga mempunyai perbedaan.

Pengaturan Peserta Didik yang Mutasi dan Drop out

Mutasi peserta didik di SMPN Merjosari terdapat mutasi *intern* dan mutasi *ekstern*. Mutasi *intern* di SMPN Merjosari yang dilakukan setiap tahun ajaran baru, yaitu perpindahan kelas dengan melihat hasil raport peserta didik dan pola pergaulan

tiap-tiap peserta didik. Sedangkan di SMPN 2 Dau tidak ada mutasi *intern* karena setiap tahunnya hanya terdapat satu rombongan belajar. Mutasi *ekstern* yang terjadi pada kedua sekolah tersebut yaitu mutasi masuk dan mutasi keluar. Mutasi masuk dapat diterima oleh sekolah apabila ada formasi di dalam sekolah tersebut, ada rekomendasi dari sekolah yang ditinggalkan oleh peserta didik, dan peserta didik berasal dari sekolah negeri, serta dapat memenuhi persyaratan yang ditentukan. Seperti yang diungkapkan Imron (2011:153) bahwa “penentuan persyaratan sangat penting karena untuk menghindari ajang penumpukan hanya pada sekolah-sekolah tertentu saja”. Penyebab utama mutasi peserta didik yaitu karena peserta didik mengikuti orangtua mereka yang pindah rumah;

Selain mutasi peserta didik, di kedua sekolah tersebut juga sering terjadi *drop out* peserta didik yang sebagian besar disebabkan kondisi ekonomi keluarga yang kurang mampu dan peserta didik sendiri yang tidak mau sekolah. Usaha sekolah untuk mengurangi angka *drop out* di SMPN Merjosari yaitu dengan cara memberikan sosialisasi kepada para peserta didik dan juga kepada para orangtua peserta didik. Sedangkan di SMPN 2 Dau dengan cara memberi motivasi terhadap peserta didik dan memberikan fasilitas-fasilitas pendidikan yang memadai dan melakukan kunjungan ke rumah peserta didik.

Pengaturan Disiplin dan Tata Tertib Peserta Didik

Tata tertib peserta didik di SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau diatur sepenuhnya oleh pihak sekolah terutama oleh bagian kesiswaan sebagai penanggungjawab. “Disiplin sangat penting bagi peserta didik. Oleh karena itu ia harus ditanamkan secara terus-menerus agar menjadi kebiasaan bagi peserta didik” (Imron, 2004:76). Tata tertib disusun berdasarkan poin-poin, sehingga apabila peserta didik melanggar tata tertib, poin tersebut dikurangi sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Tata tertib disampaikan kepada peserta didik secara lisan dan tulisan, selain itu juga disampaikan kepada orangtua peserta didik pada saat ada pertemuan orangtua peserta didik di sekolah. Setiap peserta didik di SMPN Merjosari diberikan buku tata tertib pada awal masuk sebagai peserta didik baru.

Usaha sekolah untuk meningkatkan disiplin dan tata tertib peserta didik di SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau yaitu selalu menyampaikan tata tertib baik secara lisan maupun tulisan. Penyampaian tata tertib secara lisan dilakukan

pada setiap upacara bendera dan juga disampaikan oleh para guru di sela-sela kegiatan belajar, selain itu juga disampaikan kepada orang tua pada saat ada rapat dengan orang tua peserta didik, sedangkan penyampaian secara tulisan yaitu tata tertib yang ada ditempelkan pada masing-masing kelas dan juga berupa buku pegangan yang diberikan kepada setiap peserta didik. Selain itu, di SMPN 2 Dau juga dengan cara meningkatkan kedisiplinan pihak pengelola terlebih dahulu.

Pembinaan Peserta Didik

Pembinaan peserta didik di SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau diberikan dalam bentuk kegiatan ekstrakurikuler. Setiap peserta didik diwajibkan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler, kecuali peserta didik kelas IX. Kegiatan ekstrakurikuler pada kedua sekolah tersebut dilaksanakan pada pada hari Sabtu Pukul 09.00 setelah kegiatan belajar di kelas usai. Riduwan (2009:212) mengatakan “kegiatan ekstrakurikuler ini merupakan wadah kegiatan peserta didik diluar pelajaran atau diluar kegiatan kurikuler”. Kegiatan ekstrakurikuler di SMPN Merjosari ada sepuluh, yaitu: (a) futsal, (b) baca Al-Qur’an, (c) seni tari, (d) karate, (e) bola voli, (f) KIR, (g) Pramuka, (h) BDI, (i) EFF, dan (j) keputrian. Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler di SMPN 2 Dau ada lima, yaitu: (a) pramuka, (b) olahraga, (c) kerohanian, (d) bahasa asing, dan (e) seni budaya.

Selain kegiatan ekstrakurikuler, sekolah juga memberikan layanan khusus peserta didik untuk menunjang keberhasilan belajarnya. Layanan khusus yang diberikan SMPN Merjosari antara lain: (a) perpustakaan, (b) kantin, (c) koperasi sekolah, dan (d) BK. Sedangkan layanan khusus yang diberikan SMPN 2 Dau meliputi: (a) BK, (b) perpustakaan, (c) kantin, dan (d) UKS.

Penilaian Peserta Didik

Penilaian peserta didik berupa di SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau berupa: (a) tugas harian, (b) ulangan harian, (c) UTS, dan (d) UAS. Teknik penilaian yang digunakan oleh guru berbeda-beda. Ada guru yang menggunakan teknik tes dan ada yang menggunakan praktik, hal tersebut disesuaikan dengan mata pelajaran yang diampunya. Sukardi (2010:10) menjelaskan secara garis besar, metode penilaian peserta didik dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu tes dan non-tes. Bentuk tes biasanya direalisasikan dengan tes

tertulis, tes ini digunakan utamanya untuk memperoleh data, baik data kuantitatif maupun data kualitatif. Sedangkan bentuk non-tes digunakan untuk menilai penampilan dan aspek-aspek belajar efektif dari siswa.

Kriteria penilaian peserta didik yang digunakan yaitu KKM. Selain itu kedua sekolah tersebut menerapkan sistem *mastery learning* dalam pembelajaran, sehingga setiap guru mengadakan tindak lanjut setelah dilaksanakan penilaian peserta didik apabila ada peserta didik yang belum memenuhi KKM yang ditetapkan, tindak lanjut tersebut berupa kegiatan perbaikan (remedial).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu: (1) perencanaan peserta didik di SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau diawali dengan penentuan pagu peserta didik yang diterima. Penentuan jumlah rombongan belajar ditetapkan oleh dinas sesuai dengan peraturan khusus bagi sekolah satu atap. Jumlah rombongan belajar di SMPN Merjosari ada sembilan, sedangkan di SMPN 2 Dau terdapat tiga rombongan belajar; (2) Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), kegiatan awal yang dilakukan di SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau yaitu pembentukan panitia PPDB yang selanjutnya melakukan rapat ketentuan PPDB. Sistem PPDB yang digunakan di SMPN Merjosari bagi calon peserta didik yang berasal selain dari SDN Merjosari IV yaitu sistem *online* dan sistem mandiri yang diadakan oleh sekolah sendiri, sedangkan di SMPN 2 Dau sistem PPDB yang digunakan bagi calon peserta didik yang berasal selain dari SDN Kucur 2 yaitu *ranking* NUN; (3) pengelompokan peserta didik baru di SMPN Merjosari berdasarkan NUN atau tes dan berdasarkan rasio pria-wanita. Sedangkan peserta didik baru di SMPN 2 Dau dikelompokkan menjadi satu kelas. Untuk pengelompokan pada saat KBM di kedua sekolah tersebut diatur oleh masing-masing guru yang sedang mengajar; (4) mutasi dan *drop out* peserta didik pada kedua sekolah tersebut terdapat mutasi masuk dan keluar. Mutasi keluar dilakukan peserta didik karena mereka mengikuti orangtua yang pindah rumah. Selain mutasi peserta didik di kedua sekolah tersebut juga sering terjadi *drop out* peserta didik. Penyebab *drop out* tersebut sebagian besar karena kondisi ekonomi orangtua

yang kurang mampu dan dari peserta didik sendiri yang tidak mau sekolah; (5) pengaturan disiplin dan tata tertib peserta didik di SMPN Merjosari dan SMPN 2 Dau diatur sepenuhnya oleh pihak sekolah terutama oleh bagian kesiswaan sebagai penanggungjawab. Tata tertib disusun berdasarkan poin-poin; (6) pembinaan peserta didik diberikan dalam kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler yang ada di SMPN Merjosari meliputi: (a) futsal, (b) baca Al-Qur'an, (c) seni tari, (d) karate, (e) bola voli, (f) KIR, (g) Pramuka, (h) BDI, (i) EFF, dan (j) keputrian. Selain itu juga terdapat layanan khusus peserta didik yang meliputi: (a) perpustakaan, (b) kantin, (c) koperasi sekolah, dan (d) BK. Sedangkan kegiatan ekstrakurikuler di SMPN 2 Dau meliputi: (a) Pramuka, (b) olahraga, (c) kerohanian, (d) bahasa asing, dan (e) seni budaya. Serta layanan khusus peserta didik yaitu: (a) BK, (b) perpustakaan, (c) kantin, dan (d) UKS; (7) penilaian peserta didik di SMPN Merjosari dan di SMPN 2 Dau dibedakan menjadi empat, yaitu: (a) tugas harian, (b) ulangan harian, (c) UTS, dan (d) UAS. Kriteria penilaian peserta didik yang digunakan pada kedua sekolah tersebut adalah KKM sehingga bagi peserta didik yang nilainya belum memenuhi KKM harus mengikuti program remedial. Kedua sekolah tersebut menggunakan *mastery learning* dalam pembelajarannya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan, saran-saran yang diajukan peneliti yaitu: (1) bagi Kepala SMPN Merjosari hendaknya dengan ditetapkannya SMP Merjosari sebagai Sekolah Satu Atap, segala pengelolaannya dilaksanakan secara terpadu, baik

terpadu secara fisik maupun secara pengelolaan. Misalnya terpadu mengenai lokasi sekolah, kepala sekolah, guru, dan manajemennya. Selain itu pihak sekolah juga lebih memperhatikan peserta didik agar tidak sering terjadi *drop out* peserta didik. Sedangkan bagi Kepala SMPN 2 Dau hendaknya berupaya untuk selalu memperbaiki sistem manajemen peserta didik di sekolah agar semakin baik mulai perencanaan sampai evaluasi. Sehingga peserta didik di sekolah merasa nyaman dan merasa diperhatikan dalam belajar, serta dapat mencapai tujuan pendidikannya dengan efektif dan efisien. Pihak sekolah juga sebaiknya selalu giat mengadakan kegiatan yang dapat memotivasi peserta didik untuk belajar dan mengurangi angka *drop out*, (2) bagi para dosen dan ketua jurusan Administrasi Pendidikan dapat selalu memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan manajemen peserta didik di Sekolah Satap, karena sekolah Satap merupakan sekolah baru yang masih banyak membutuhkan perbaikan, (3) bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan sebaiknya selalu melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan Sekolah Satap, sehingga pelaksanaan Sekolah Satap sesuai dengan kriteria dan peraturan-peraturan khusus bagi penyelenggaraan Sekolah Satap. Selain itu juga lebih serius menangani masalah *drop out* peserta didik di Sekolah Satap agar tidak sering terjadi, dan (4) bagi peneliti lain hendaknya dapat melakukan penelitian sejenis di sekolah Satap mengenai substansi manajemen pendidikan selain manajemen peserta didik, sehingga hasil penelitian yang dilakukan nantinya dapat digunakan untuk memperbaiki manajemen pendidikan di sekolah Satap.

DAFTAR RUJUKAN

- Imron, A. (Eds.). 2004. *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.
- Imron, A. 2011. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koswara, D. 2007. *Makalah Pemberdayaan SD-SMP Satu Atap di Provinsi Banten*, (Online), (http://file.upi.edu/Direktori/FPBS/JUR._PEND._BAHASA_DAERAH/195906141986011-DEDI_KOSWARA/MAKALAH_PERBERDAYAAN_SD-SMP_SATU_ATAP_DI_PROV._BANTEN.pdf), diakses pada tanggal 2 September 2012.
- Riduwan. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi, M. 2010. *Evaluasi Pendidikan: Prinsip dan Operasionalnya*. Jakarta: Bumi Aksara.

MANAJEMEN KURIKULUM BERBASIS TAUHID

**Liya Mayasari
Teguh Triwiyanto**

E-mail: liyamaya88@yahoo.co.id
Sentra Kredit Konsumer BRI, JL. Raya Langsep 2D, Malang

Abstract: This study aims to: (1) determine monotheism based curriculum planning, (2) the implementation of monotheism based curriculum, (3) determine assessment of monotheism based curriculum, (4) determine the factors supporting and inhibiting the monotheism based curriculum management, and (5) knowing the effort to overcome the obstacles in the management of monotheism based curriculum. The approach used is qualitative approach with a case study design. The result of this research are: (1) planning of monotheism based curriculum implemented at the beginning of the establishment of schools and carried by a section called the department of education, (2) implementation of the curriculum focused on educational boarding with reference to monotheism based education set out in the schedule of life learners, (3) curriculum assessment carried out by using a system of manners, (4) the supporting factors and comes from within and outside the school, (5) there is some effort being made to overcome the obstacles in the school curriculum management.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui perencanaan kurikulum berbasis tauhid, (2) mengetahui pelaksanaan kurikulum berbasis tauhid, (3) mengetahui penilaian kurikulum berbasis tauhid, (4) mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen kurikulum berbasis tauhid, dan (5) mengetahui upaya mengatasi hambatan dalam manajemen kurikulum berbasis tauhid. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Hasil penelitian ini sebagai berikut: (1) perencanaan kurikulum berbasis tauhid dilaksanakan pada awal pendirian sekolah dan dilakukan oleh bagian yang disebut dengan departemen pendidikan, (2) Pelaksanaan kurikulum ditekankan pada pendidikan asrama atau pesantren dengan berpedoman pada pendidikan berbasis tauhid yang diatur dalam jadwal hidup peserta didik, (3) Penilaian kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan sistem adab, (4) Faktor pendukung dan berasal dari dalam dan luar sekolah, (5) ada beberapa upaya dilakukan pihak sekolah untuk mengatasi hambatan dalam manajemen kurikulum.

Kata kunci: manajemen kurikulum, tauhid

Manajemen kurikulum atau pembelajaran merupakan salah satu substansi manajemen pendidikan yang sangat penting di suatu lembaga pendidikan. Hal ini karena manajemen kurikulum mengelola seluruh aktivitas belajar mengajar, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar kelas. Manajemen kurikulum tidak hanya bertujuan menciptakan kemampuan kognitif peserta didik, tetapi diharapkan mampu membentuk pribadi peserta didik menjadi lebih baik. Konsep pendidikan berbasis tauhid merupakan salah satu upaya untuk menciptakan peserta didik agar memiliki kemampuan yang seimbang antara kognitif dan kepribadiannya (psikomotorik dan afektifnya).

Suryosubroto (2004:32), mengemukakan "kurikulum adalah segala pengalaman pendidikan

yang diberikan oleh sekolah kepada seluruh anak didiknya, baik dilakukan di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Handoko (2003:8) berpendapat, "manajemen dari segi proses, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan". Rahimahullah (dalam Addani, 2012:1) memaparkan, kata tauhid secara bahasa adalah kata benda yang berasal dari perubahan kata kerja *wahhada-yuwahhidu*, yang bermakna menunggalkan sesuatu. Sedangkan berdasarkan pengertian syariat, "tauhid bermakna meng-Esakan Allah dalam hal-hal yang menjadi kekhususan diri-Nya. Dapat disimpulkan bahwa manajemen

kurikulum berbasis tauhid yaitu suatu proses pengelolaan aktivitas belajar mengajar yang berpusat pada ajaran dan hukum-hukum Islam.

Manajemen kurikulum berbasis tauhid ini merupakan salah satu pembaharuan dalam dunia pendidikan yaitu dengan memadukan antara konsep pendidikan modern dan pendidikan Islam. Konsep ini berpedoman pada pendidikan berbasis tauhid yang disusun oleh seorang guru. Bapak Sunaryo (Kepala SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang), beranggapan bahwa konsep pendidikan yang bagus tersebut jika tidak diimbangi dengan penanaman akhlak yang bagus maka hanya akan menjadikan orang-orang yang lebih mengutamakan logika, kemampuan berpikir, dan akan lupa bahwa segala sesuatu yang ada di dunia ini dari dan milik Tuhan, yaitu Allah SWT. Oleh karena itu pendekatan yang dianggap paling sesuai untuk diterapkan di sekolah ini adalah pendekatan berbasis tauhid. Manajemen ini diterapkan pada seluruh aspek pengelolaan kurikulum mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Manajemen kurikulum berbasis tauhid tidak hanya mengatur bagaimana proses belajar mengajar di kelas, tetapi juga mengatur cara guru mengajar dan kehidupan sehari-hari peserta didik dan guru-guru.

METODE

Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus, karena penelitian ini mendeskripsikan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan manajemen kurikulum pada suatu lembaga pendidikan. Peneliti mengungkapkan secara terperinci terhadap peristiwa dan kejadian yang ditemukan pada latar penelitian secara alami dengan batasan-batasan fokus yang telah ditentukan dan terkait dengan manajemen kurikulum. Peneliti tidak hanya satu atau dua kali melakukan pengamatan, tetapi melakukan beberapa kali pengamatan, sehingga menghasilkan data yang dapat dipertanggungjawabkan. Penelitian diawali dengan observasi pendahuluan yang bertujuan untuk memperoleh gambaran awal mengenai objek penelitian yang kemudian dijadikan pedoman bagi peneliti untuk menentukan tema dan topik penelitian. Selanjutnya peneliti sekaligus ikut serta pada kegiatan dalam pengumpulan informasi mulai dari perencanaan, pengumpulan, dan pengolahan data sehingga mampu menghasilkan data yang benar-benar valid.

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang yang beralamat di Jalan Raya Jambu Nomor 01 Semanding, desa Sumbersekar, kecamatan Dau, kabupaten Malang. Sekolah ini berada di bawah naungan Lembaga Pendidikan Islam (LPI) Ar-Rohmah Putri Pesantren Hidayatullah bersama dengan TAAlam, SD, dan SMA Ar Rohmah Putri. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini meliputi: (a) kepala sekolah, (b) wakil kepala sekolah bidang kurikulum, (c) wakil kepala sekolah bidang *diniyyah*, (d) koordinator pelaksana *diniyyah*, dan (e) guru. Sumber data yang berupa situasi yaitu hasil observasi yang dilaksanakan pada saat proses pembelajaran. Sedangkan sumber data tertulis yang dikaji peneliti yaitu dokumen-dokumen sekolah yang berkaitan dengan manajemen kurikulum.

HASIL

Perencanaan Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Perencanaan kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *boarding School* Malang dilakukan dengan penyusunan kurikulum. Penyusunan kurikulum di sekolah ini dilakukan pada awal pendirian sekolah, yaitu tahun 2007 dan dilakukan oleh departemen pendidikan. Kurikulum di sekolah ini terbagi menjadi dua, yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang berasal dari kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) dan Kurikulum *Diniyyah* yang berasal dari sekolah. Kedua kurikulum tersebut berpedoman pada konsep pendidikan berbasis tauhid yang disusun oleh bapak Sunaryo selaku kepala sekolah. Perencanaan kurikulum di sekolah ini diawali dengan penyusunan kalender akademik sesuai tuntutan dari Dinas Pendidikan. Selanjutnya sekolah menyusun Program Tahunan (Prota) dan Program Semester (Promes). Prota dan Promes tersebut menjadi acuan untuk menyusun Silabus dan Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang selanjutnya dijadikan acuan bagi guru-guru dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang merupakan sekolah Islam berasrama yang

berada di bawah naungan Lembaga Pendidikan Islam (LPI) Ar Rohmah Putri dan Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. Oleh karena itu pelaksanaan kurikulum di sekolah ini menekankan pada pelaksanaan *boarding school*. Sistem *boarding school* yang dimaksudkan merupakan sistem pendidikan pesantren sebagaimana pada sekolah-sekolah Islam dan merupakan implementasi dari konsep pendidikan berbasis tauhid yang dibuat oleh kepala sekolah.

Pelaksanaan kurikulum di sekolah ini diatur dalam jadwal hidup peserta didik yang disusun oleh waka kurikulum yang bekerja sama dengan waka *diniyyah* serta waka kesiswaan yang bertugas untuk mengelola jadwal hidup peserta didik di asrama. Kegiatan belajar mengajar peserta didik dibagi menjadi dua, yaitu mata pelajaran umum dan pelajaran *diniyyah*. Pelajaran umum atau KTSP dilaksanakan pada hari efektif sekolah, hari Senin s.d. Sabtu pada pukul 07.10 s.d. 11.45. Sedangkan untuk kurikulum *diniyyah* pada hari senin s.d. jum'at dibagi menjadi dua waktu, yaitu pagi pukul 05.00 s.d. 06.10 dan sore pukul 15.30 s.d. 16.30.

Pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kurikulum berbasis tauhid di sekolah ini adalah waka kurikulum, waka *diniyyah*, guru mata pelajaran, dan guru master. Pihak yang berperan penting dalam pelaksanaan kurikulum berbasis tauhid di sekolah ini yaitu seluruh sumber daya manusia yang ada, khususnya guru-guru yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Guru dianggap sebagai kunci utama dalam pelaksanaan pembelajaran, oleh karena itu guru-guru dituntut untuk dapat menjadi *uswah* atau contoh bagi murid-muridnya.

Penilaian Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Adanya dua macam kurikulum yang diterapkan di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang mempengaruhi terhadap pelaksanaan penilaian kurikulumnya. Sekolah ini memiliki sistem penilaian yang berbeda dengan sekolah lain, sekolah ini menggunakan sistem penilaian adab untuk mengevaluasi hasil belajar siswa. Pelaksanaan penilaian berbasis tauhid di sekolah ini melibatkan seluruh pihak yang ada di sekolah, baik itu pendidik maupun non pendidik karena di sekolah ini semuanya dianggap sebagai pendidik. Sedangkan khusus untuk penilaian hasil belajar siswa penilainya adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam proses pelaksanaan

kurikulum yaitu kepala sekolah, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang *diniyyah*, guru master, guru kelas, serta pengelola asrama.

Penilaian yang dilakukan pada Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang terdiri dari empat, yaitu: (a) ulangan harian, (b) penugasan, (c) Ujian Tengah Semester (UTS), dan (d) Ujian Akhir Semester (UAS). Sedangkan untuk kurikulum *diniyyah* terdiri dari ulangan harian, tugas, Ujian Akhir *Diniyyah* (UAD), dan ujian terbuka. Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) adalah batas ketuntasan yang harus dicapai oleh peserta didik di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang. Standar ketuntasan minimal pada tiap kompetensi dasar ditentukan berdasarkan beberapa pertimbangan dan dinyatakan dalam bentuk bilangan bulat dengan rentangan 0-100. Program tindak lanjut yang dilakukan setelah diadakannya penilaian yaitu program remedial dan pembinaan yang dilakukan oleh guru-guru dan kepala sekolah terhadap peserta didik yang belum mencapai KKM.

Faktor Pendukung dalam Manajemen Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang merupakan sekolah yang berada di bawah Lembaga Pendidikan Islam Hidayatullah. Lembaga ini merupakan lembaga peradaban Islam dalam bidang pendidikan. Hal tersebut sangat mendukung SMP Ar Rohmah untuk menerapkan pendidikan berbasis tauhid, termasuk dalam manajemen kurikulumnya. Faktor pendukung yang lain yaitu adanya kerjasama yang baik dari berbagai pihak dan dukungan penuh dari pihak yayasan, baik dari segi materi maupun kepercayaan. Lokasi sekolah yang berada dalam satu kompleks dengan sekolah-sekolah Ar Rohmah Putri yang lain memberikan kemudahan untuk mensosialisasikan dan menerapkan konsep pendidikan berbasis tauhid kepada seluruh sumber daya yang ada.

Selain itu, ada beberapa faktor pendukung yang berasal dari luar yaitu adanya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Kepercayaan masyarakat ini dapat dijabarkan dalam arti yang luas. Pertama, kepercayaan masyarakat sekitar sekolah terhadap pendidikan yang diberikan di sekolah, sehingga mereka mampu menerima keberadaan SMP Ar Rohmah yang tergolong masih sangat baru ini. Kedua, kepercayaan dari

masyarakat yang berasal dari orang tua siswa. Sejak pertama didirikan sekolah ini sudah mengalami perkembangan yang sangat pesat, baik dari kualitas pendidikan maupun dari jumlah peserta didiknya. Hal ini menunjukkan bahwa SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang sudah mendapatkan tempat di mata masyarakat. Ketiga, masyarakat yang berasal dari lembaga-lembaga yang bekerja sama dengan sekolah

Faktor Penghambat dalam Manajemen Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Faktor penghambat manajemen kurikulum di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang sebagian besar berasal dari sumber daya manusia yang ada di sekolah itu sendiri. Pertama, yaitu kurangnya kesadaran dan motivasi peserta didik untuk belajar atau mengikuti pelajaran. Hal ini menjadi penghambat dalam mengelola kurikulum di sekolah karena pada dasarnya sasaran utama dalam pengelolaan kurikulum di suatu sekolah adalah peserta didik. Kedua, yaitu kurangnya pengetahuan guru-guru mengenai konsep pendidikan berbasis tauhid. Hal tersebut menjadi salah satu penghambat dalam manajemen kurikulum karena pelaksana pendidikan di sekolah ini adalah guru. Guru di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang memiliki peran yang sangat penting dalam mendidik peserta didiknya. Tuntutan sekolah bahwa guru harus mampu menjadi *uswah* atau contoh bagi peserta didiknya baik dalam pelajaran di kelas maupun dalam kehidupan sehari-hari menjadikan seluruh guru harus menguasai konsep pendidikan berbasis tauhid.

Upaya Mengatasi Hambatan dalam Manajemen Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Hambatan dalam manajemen kurikulum di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang sebagian besar adalah berasal dari sumber daya manusia yang ada di sekolah itu sendiri. Oleh karena itu upaya-upaya yang harus dilakukan untuk menangani hambatan tersebut adalah mengelola dan memperbaiki sumber daya manusia yang bermasalah tersebut. Hambatan yang berasal dari peserta didik yaitu kurangnya motivasi serta kesadaran peserta didik dalam belajar dapat diatasi

dengan beberapa cara, antara lain: memberikan motivasi kepada peserta didik, memberikan bimbingan, pembinaan, dan memberikan contoh kepada peserta didik. Upaya-upaya tersebut dapat dilakukan oleh guru yang terlibat langsung dalam proses belajar mengajar peserta didik di sekolah, wali asrama yang mengetahui aktivitas peserta didik di luar jam sekolah, dan orang tua peserta didik yang mengetahui keadaan peserta didik ketika berada di rumah.

Hambatan yang kedua berasal dari guru, yaitu masih rendahnya pengetahuan dari guru-guru mengenai konsep pendidikan berbasis tauhid yang di terapkan di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang. Hambatan ini dapat diatasi dengan beberapa upaya antara lain: selalu melakukan koordinasi dengan guru-guru, melakukan evaluasi kinerja guru, melakukan pembinaan, melakukan supervisi, dan dengan memberikan contoh kepada guru mengenai cara penerapan konsep pendidikan berbasis tauhid, baik dalam mengajar maupun dalam kehidupan sehari-hari.

PEMBAHASAN

Perencanaan Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Perencanaan kurikulum di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang diawali dengan penyusunan kalender akademik. Selanjutnya waka kurikulum dan waka *dinniyah* dengan dibantu oleh guru-guru mata pelajaran menyusun Program Tahunan (Prota), Program Semester (Promes), Silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kurikulum di sekolah ini. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Rusman (2009:22) sebagai berikut:

Perencanaan kurikulum ini berfungsi sebagai pedoman atau alat manajemen yang berisi petunjuk tentang jenis dan sumber individu yang diperlukan, media pembelajaran yang digunakan, tindakan-tindakan yang perlu dilakukan, sumber biaya, tenaga, dan sarana yang diperlukan, sistem monitoring dan evaluasi, peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan manajemen lembaga pendidikan.

Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Sobri dan Rochman (2009:44-45), mengemukakan bahwa pelaksanaan kegiatan kurikulum berkaitan dengan dua hal, yaitu: (1) berkaitan dengan tugas guru, dan (2) berkaitan dengan proses pembelajaran. Hal tersebut juga berlaku pada pelaksanaan kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang. Pelaksanaan kurikulum di sekolah ini berpedoman pada konsep pendidikan berbasis tauhid yang disusun oleh kepala sekolah dan menekankan pada pendidikan pesantren. Konsep tauhid tersebut diterapkan pada seluruh aspek dan substansi yang ada, baik dalam pelaksanaan proses belajar mengajar maupun dalam mengatur tugas guru. Pelaksanaan kurikulum berbasis tauhid di sekolah ini dibagi menjadi dua waktu, yaitu untuk kurikulum umum atau KTSP dan kurikulum *diniyyah*. Guru sebagai kunci utama dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas dituntut mampu menjadi *uswah* atau contoh bagi peserta didiknya. Guru harus mampu mentransfer nilai-nilai tauhid dalam pelaksanaan pembelajaran dan mengajarkan tauhid dalam kehidupan sehari-hari.

Penilaian Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Rusman (2009:18) mengemukakan bahwa kegiatan evaluasi harus dilakukan secara sistemik, sistematis, dan komprehensif yang mengacu pada visi, misi, dan tujuan kurikulum. Penilaian atau evaluasi kurikulum di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang dilakukan dengan sistem penilaian adab. Penilaian adab ini meliputi adab terhadap guru, adab terhadap pembelajaran, adab terhadap materi pelajaran, dan adab pribadi. Penilaian tersebut dilakukan oleh guru mata pelajaran masing-masing karena guru di sekolah diberikan kewenangan untuk menilai peserta didik secara apa adanya. Penilaian ini berdasarkan konsep pendidikan berbasis tauhid yang menjadi pedoman pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Penilaian kurikulum di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang dibagi menjadi dua berdasarkan kurikulum yang digunakan, yaitu KTSP dan kurikulum *diniyyah*. Penilaian KTSP terdiri dari ulangan harian, penugasan, UTS, dan UAS. Sedangkan penilaian kurikulum *diniyyah* terdiri dari ulangan harian, penugasan, UAD, dan ujian terbuka. Meskipun penilaian dilakukan secara berbeda dan sendiri-sendiri, namun untuk

penentuan kenaikan dan kelulusan peserta didik adalah dari pertimbangan kedua nilai tersebut. Nilai KTSP dan nilai *diniyyah* dikombinasikan untuk menentukan nilai akhir peserta didik.

Faktor Pendukung dalam Manajemen Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Faktor pendukung dalam manajemen kurikulum berbasis tauhid di sekolah ini berasal dari dalam dan luar sekolah. Faktor yang berasal dari dalam antara lain: dukungan penuh dari yayasan, yaitu LPI Ar Rohmah Putri baik dari segi moril maupun materiil, lingkungan sekolah yang kondusif untuk menerapkan pola pengelolaan berbasis tauhid, dan adanya kerjasama yang baik diantara sumber daya manusia yang ada untuk mencapai misi tauhid secara bersama-sama.

Faktor yang berasal dari luar yaitu adanya kepercayaan dan dukungan dari masyarakat kepada sekolah. Masyarakat yang dimaksudkan di sini terbagi menjadi tiga jenis, yaitu: masyarakat yang berasal dari orang tua peserta didik, masyarakat yang berasal dari instansi atau lembaga-lembaga terkait, dan masyarakat umum yang berada di sekitar lingkungan sekolah. Faktor-faktor tersebut yang memberikan kemudahan dan mempengaruhi keberhasilan manajemen kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang.

Faktor Penghambat dalam Manajemen Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Faktor penghambat dalam manajemen kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang sebagian besar berasal dari sumber daya manusia yang ada di sekolah itu sendiri. Pertama, yaitu kurangnya kesadaran dan motivasi peserta didik untuk belajar atau mengikuti pelajaran. Kedua, yaitu kurangnya pengetahuan guru-guru mengenai konsep pendidikan berbasis tauhid. Hambatan-hambatan tersebut yang hingga saat ini menjadikan konsep pendidikan berbasis tauhid belum mampu diterapkan secara maksimal.

Upaya Mengatasi Hambatan dalam Manajemen Kurikulum Berbasis Tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang

Upaya mengatasi hambatan dalam manajemen kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar

Rohmah Putri *Boarding School* Malang dibagi menjadi dua berdasarkan akar permasalahan. Hambatan yang berasal dari pendidik dapat diatasi dengan memberikan contoh, motivasi, melakukan pembinaan, dan supervisi. Sedangkan hambatan yang berasal dari diri peserta didik dapat diatasi dengan memberikan contoh, motivasi, dan melakukan pembinaan. Upaya dalam mengatasi hambatan yang terjadi pada manajemen kurikulum berbasis tauhid tidak hanya terfokus pada kepala sekolah. Seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah diharapkan mampu bekerja sama sehingga hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dapat diminimalisir, supaya dapat mencapai visi tauhid secara utuh.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu: (1) perencanaan kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang dilaksanakan pada awal pendirian sekolah dan dilakukan oleh bagian yang disebut dengan departemen pendidikan. Perencanaan dimulai dengan penyusunan kelender akademik serta jadwal hidup peserta didik di sekolah. Kemudian dilanjutkan dengan penyusunan Program Tahunan (Prota), Program Semester (Promes), silabus, dan Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). (2) Pelaksanaan kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang. Pelaksanaan kurikulum di sekolah ini ditekankan pada pendidikan asrama atau pesantren dengan berpedoman pada pendidikan berbasis tauhid yang diatur dalam jadwal hidup peserta didik. (3) Penilaian kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang. Penilaian kurikulum dilaksanakan dengan menggunakan sistem adab, yaitu setiap guru diberi kewenangan dan hak untuk menilai peserta didik secara apa adanya sebagaimana hukum Allah SWT. (4) Faktor pendukung dalam manajemen kurikulum berbasis tauhid di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang berasal dari dalam dan luar sekolah. Faktor pendukung yang berasal dari dalam antara lain: dukungan penuh dari Yayasan LPI Ar Rohmah Putri, lingkungan sekolah yang kondusif untuk melakukan pengelolaan berbasis tauhid, dan adanya kerjasama yang baik dari seluruh sumber daya manusia yang ada. Sedangkan faktor pendukung yang berasal dari luar yaitu adanya

kepercayaan dari berbagai kalangan masyarakat terhadap sekolah, baik masyarakat umum maupun masyarakat yang berasal dari orang tua peserta didik. (5) Faktor penghambat manajemen kurikulum di SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang keseluruhan berasal dari sumber daya manusia di sekolah itu sendiri, yaitu peserta didik dan guru-guru. (6) Upaya yang dapat dilakukan pihak SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang untuk mengatasi hambatan dalam manajemen kurikulum melalui beberapa cara, antara lain: memberikan motivasi kepada peserta didik, memberikan bimbingan, pembinaan, memberikan contoh kepada peserta didik, guru-guru, melakukan evaluasi kinerja guru, melakukan pembinaan, melakukan supervisi, dan dengan memberikan contoh kepada guru mengenai cara penerapan konsep pendidikan berbasis tauhid, baik dalam mengajar maupun dalam kehidupan sehari-hari.

Saran

Berdasarkan kesimpulan, saran-saran yang diajukan peneliti yaitu kepada: (1) Kepala SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang, hendaknya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara menambah waktu untuk pembinaan dan memperbanyak referensi mengenai pendidikan berbasis tauhid; (2) tenaga pendidik SMP Ar Rohmah Putri *Boarding School* Malang, hendaknya seluruh tenaga pendidik di sekolah tersebut khususnya bagi guru-guru diharapkan mampu mengembangkan kegiatan belajar-mengajar serta merealisasikan konsep pendidikan berbasis tauhid sehingga dapat mencapai visi tauhid secara utuh; (3) Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan, hendaknya di Jurusan Administrasi Pendidikan dikembangkan mata kuliah manajemen kurikulum yang lebih mendalam dan luas cakupannya, misalnya problematika dalam manajemen kurikulum dan solusinya. Sehingga mampu membahas tentang pengembangan dan pembaharuan kurikulum dalam dunia pendidikan, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun instansi-instansi pendidikan terkait; dan (4) peneliti lain, hendaknya hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk pengembangan wawasan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen kurikulum sehingga dapat melakukan penelitian pada substansi yang sama tetapi dalam tinjauan yang lain.

DAFTAR RUJUKAN

- Addani, A. R. A. 2012. *Pengertian Tauhid*. (Online), (<http://abinyaraafi.wordpress.com/2012/01/23/pengertian-tauhid/>), diakses 9 Oktober 2012.
- Handoko, T. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sobri, J. S, dan Rochman. C. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Multi Pressindo.
- Suryosubroto, B. S. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

PUBLIKASI LEMBAGA PENDIDIKAN KATOLIK

Lea Eka Puspitaningtyas
Ali Imron
Asep Sunandar

E-mail: leaekapuspitaningtyas@yahoo.com
SMA St Albertus, Jl. Talang 1 Malang

Abstract: This study aimed to describe: (1) the role of public relations in the publication of educational institutions in the SDK Santa Maria II Malang, (2) the strategy undertaken by the school to carry out the process of the publication of educational institutions in the SDK Santa Maria II Malang, (3) cooperation conducted by the school in publishing educational institutions in Santa Maria II Malang SDK to the community, (4) supporting and inhibiting factors in the publishing PR education institutions in the Santa Maria II Malang SDK to the public. This study used a qualitative approach with a case study design. Based on the collection and analysis of data obtained the following results: first, public relations or in the SDK pemberling Santa Maria II Malang plays a very important for the sustainability of the school. Second, the initial strategy SDK Santa Maria II in carrying out publication that is by planning and socializing activities. Third, the school conducted effective cooperation in publishing SDK Santa Maria II Malang done with the environment in the school and outside of school. Fourth, the factors supporting the publication activity in the Santa Maria II Malang SDK is that the availability of that support publication activities, one of which IT is growing and the inhibiting factor is the difficulty of managing time.

Absrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) peran humas dalam publikasi lembaga pendidikan di SDK Santa Maria II Malang, (2) strategi yang dilakukan oleh sekolah untuk melaksanakan proses publikasi lembaga pendidikan di SDK Santa Maria II Malang, (3) kerjasama yang dilakukan oleh sekolah dalam mempublikasikan lembaga pendidikan di SDK Santa Maria II Malang kepada masyarakat, (4) faktor pendukung dan penghambat Humas dalam mempublikasikan lembaga pendidikan di SDK Santa Maria II Malang kepada masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data didapatkan hasil berikut: pertama, humas atau pemberling di SDK Santa Maria II Kota Malang berperan sangat penting bagi keberlangsungan sekolah. Kedua, strategi awal yang dilakukan SDK Santa Maria II dalam melaksanakan publikasi yaitu dengan perencanaan dan mensosialisasikan kegiatan. Ketiga, kerjasama yang efektif dilakukan sekolah dalam mempublikasikan SDK Santa Maria II Malang dilakukan dengan pihak di dalam lingkungan sekolah dan di luar sekolah. Keempat, faktor pendukung dalam kegiatan publikasi di SDK Santa Maria II Malang ini yaitu tersedianya sarana yang mendukung kegiatan publikasi, salah satunya TI yang semakin berkembang dan faktor penghambatnya masih sulitnya mengelola waktu.

Kata Kunci: publikasi, humas, lembaga pendidikan katolik

Persaingan dalam penyelenggaraan pendidikan khususnya Sekolah Dasar (SD) di Kota Malang sangat ketat dengan jumlah sekolah yang begitu banyak baik negeri maupun swasta. Hal ini dapat dilihat dari data Dinas Pendidikan Kota Malang yang menyebutkan terdapat 199 sekolah negeri dan 328 sekolah swasta. Memperhatikan kondisi yang terjadi saat ini yaitu banyaknya lembaga pendidikan khususnya di Kota Malang menjadi penyebab munculnya persaingan yang semakin

ketat antar sekolah untuk menarik pelanggan dalam hal ini adalah peserta didik agar menggunakan jasa mereka dalam bidang pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan adanya upaya kreatif penyelenggara pendidikan untuk menggali keunikan dan keunggulan sekolahnya agar dibutuhkan dan diminati oleh pelanggan jasa pendidikan. Munculnya sekolah unggulan dengan kurikulum bertaraf internasional serta lahirnya sekolah negeri atau swasta yang menawarkan keunggulan fasilitas,

bahkan dengan biaya yang terjangkau, dapat menambah maraknya kompetisi pendidikan.

Sekolah dengan pengelolaan yang baik akan tetap eksis dan dikenal oleh masyarakat. Untuk itu lembaga pendidikan harus lebih meningkatkan kualitas pendidikan dengan berbagai cara salah satunya dengan mencetak lulusan yang berkualitas dan dapat diterima masyarakat. Sebagai wujud meningkatkan kualitas pendidikan yang dimilikinya, lembaga pendidikan harus ditunjang oleh kegiatan sekolah yang baik dan mendapat dukungan dari masyarakat. Kegiatan sekolah akan berjalan dengan lancar karena adanya dukungan dari masyarakat. Oleh karena itu sekolah harus terus membina hubungan antara lembaga pendidikan/sekolah dan masyarakat sehingga masyarakat akan lebih percaya terhadap keberadaan sekolah.

Lembaga pendidikan perlu banyak memberikan informasi kepada masyarakat tentang kegiatan-kegiatan dan potensi-potensi serta fasilitas yang dimiliki sekolah, agar apa yang ada di sekolah ini diketahui masyarakat. Untuk mempermudah masyarakat mendapatkan informasi tersebut, lembaga pendidikan membentuk suatu badan khusus, yaitu Hubungan Masyarakat (Humas). Hubungan masyarakat dalam lembaga pendidikan sangat diperlukan, karena dengan adanya Humas dalam suatu lembaga pendidikan akan lebih mempermudah lembaga pendidikan untuk berkomunikasi dengan masyarakat. Humas juga dibutuhkan dalam lembaga pendidikan khususnya Lembaga Pendidikan Katolik untuk menjalankan usahanya dalam mempengaruhi masyarakat untuk memikirkan dan mendukung terhadap keberadaan lembaga tersebut di tengah-tengah masyarakat. Adanya Humas dapat membantu proses terjalinnya hubungan antara lembaga pendidikan dan masyarakat umum.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengungkapkan data deskriptif dari para *informan* tentang apa yang peneliti rasakan, lakukan, dan peneliti alami terhadap fokus penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus yang lebih menekankan pengungkapan data, fakta secara rinci terhadap suatu objek atau peristiwa tertentu. Penelitian ini dilakukan di lembaga pendidikan Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang yang

beralamat di Jalan Panderman No. 7, telepon (0341) 55183 Kota Malang Provinsi Jawa Timur. Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang merupakan sekolah dasar swasta yang memiliki latar belakang Agama Katolik, yang mempunyai lokasi yang strategis, baik dari lingkungan maupun segi transportasi, yaitu berada di tengah kota dan mudah dijangkau.

Informan yang pertama yang di wawancarai oleh peneliti adalah Kepala Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang, yaitu Sr. Inigo Endang Sutrisnowati, selanjutnya barulah akan direkomendasikan kepada *informan* kunci adalah ketua tim Humas/Pemberling, yaitu Bapak Fx. Muaji yang ada di lembaga pendidikan ini, dan beberapa *informan* lainnya seperti personil tim Humas, tenaga pendidik dan juga orang tua di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang.

Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: (1) teknik wawancara digunakan peneliti untuk memperoleh data yang akan menjelaskan fokus penelitian yaitu peran Humas dalam publikasi, strategi yang dilakukan oleh sekolah, kerjasama yang dilakukan sekolah dan juga faktor pendukung dan penghambat Humas dalam mempublikasikan lembaga pendidikan di SDK Santa Maria II Malang; (2) teknik observasi ini digunakan oleh peneliti untuk mengetahui kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan fokus penelitian, yaitu kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekolah untuk menunjang proses publikasi lembaga pendidikan Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang; dan (3) dokumentasi ini bisa berupa foto-foto kegiatan sekolah maupun data berupa tulisan yang berkaitan dengan kegiatan Humas di SDK Santa Maria II Malang. Data dokumen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan publikasi lembaga pendidikan Katolik yaitu program tahunan SDK Santa Maria II Malang, program kegiatan Humas/Pemberling, dan dokumen lainnya yang berhubungan dengan kegiatan publikasi sekolah.

Analisis data dilakukan terhadap keseluruhan data yang didapatkan di lapangan baik data yang didapatkan sebelum penelitian ataupun pada saat penelitian berlangsung. Analisis data dilakukan dengan membandingkan antara data yang diperoleh dari narasumber yang satu dengan data yang diperoleh dari narasumber yang lainnya. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang akurat yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Guna menghasilkan sebuah kesimpulan yang tepat dibutuhkan dukungan data yang tepat dan diperlukan pengecekan keabsahan data temuan agar data yang diperoleh benar-benar valid. Beberapa teknik pengecekan keabsahan data yang digunakan peneliti adalah *tringangulasi*, kecukupan referensial dan pengecekan anggota.

HASIL

Peran Humas dalam Publikasi Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang

Humas atau Pemberling di SDK Santa Maria II Kota Malang berperan sangat penting bagi keberlangsungan publikasi sekolah. Hal ini dikarenakan tugas utama Humas atau Pemberling yaitu memberikan informasi tentang sekolah kepada masyarakat khususnya orang tua siswa dengan menjalin komunikasi yang baik antara pihak sekolah dan orang tua siswa. Humas di SDK Santa Maria II Malang mensosialisasikan program-program yang dimiliki sekolah. Sosialisasi ini dilakukan untuk mempublikasikan seluruh program maupun keadaan yang ada di sekolah kepada masyarakat. Humas melaksanakan kegiatan publikasi yang dilakukan oleh sekolah dan kegiatan yang dilakukan oleh setiap tim yang ada di SDK Santa Maria II Malang untuk mendukung proses publikasi sekolah.

Humas atau Pemberling ini merupakan tim yang selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh tim yang lain di SDK Santa Maria II Malang. Humas berperan secara aktif dalam mempublikasikan sekolah di tengah-tengah masyarakat dengan menjalin hubungan yang baik dengan pihak masyarakat, dan menjalin komunikasi dengan masyarakat. Humas selalu mengomunikasikan kepada masyarakat apa saja yang ada dan dimiliki sekolah.

Strategi yang dilakukan oleh Sekolah untuk Menunjang Proses Publikasi Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang

Strategi awal yang dilakukan SDK Santa Maria II dalam menunjang publikasi yaitu dengan perencanaan. Perencanaan awal yang dilakukan oleh sekolah sebelum tahun ajaran baru, dalam perencanaan ini setiap tim yang ada di sekolah akan menyusun program kerja/kegiatan apa yang akan dilakukan dalam satu tahun ke depan dan akan dipresentasikan kepada seluruh tim sebelum didapatkan program yang akan dilakukan setahun

ke depan. Hal ini dilakukan agar tidak ada kesamaan program antar tim, dan disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai

Program yang sudah disetujui oleh semua tim dan kepala sekolah akan di sosialisasikan kepada masyarakat khususnya orang tua siswa. Hal ini bertujuan dengan adanya sosialisasi sekolah dapat menginformasikan seluruh program yang ada di sekolah kepada orang tua sehingga orang tua akan mengetahui informasi sekolah. Sosialisasi ini dilakukan per jenjang kelas yang ada di SDK Santa Maria II Malang. Sosialisasi ini juga bertujuan untuk saling memberi saran dan masukan terhadap program yang akan dilaksanakan sekolah.

Sekolah melakukan berbagai kegiatan untuk memperkenalkan dan mempublikasikan keberadaan sekolah di tengah-tengah masyarakat. Kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh sekolah yaitu dengan mengadakan *event-event* seperti *open house*, bazar, mengikuti dan mengadakan lomba, bakti sosial, penghijauan/pelestarian lingkungan, buka bersama, *study out door*, dan juga pelayanan-pelayanan gereja-gereja di kota Malang.

Strategi yang selanjutnya dilakukan oleh sekolah yaitu dengan pendekatan langsung kepada masyarakat. Pendekatan langsung di sini yaitu sekolah akan memperkenalkan secara langsung keunggulan yang dimiliki sekolah. Keunggulan yang sekarang dimiliki sekolah dalam bidang Ekskul (ekstrakurikuler) yaitu paduan suara, dengan adanya paduan suara ini SDK Santa Maria akan melakukan pelayanan-pelayanan gereja maupun mengikuti lomba yang di adakan di luar sekolah. Kegiatan pelayanan ini merupakan nilai plus yang dimiliki SDK Santa Maria II Malang

Menjalin komunikasi yang baik dengan orang tua maupun masyarakat luar sekolah juga merupakan salah satu strategi yang selalu digunakan sekolah untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Komunikasi yang selalu dijalin sekolah dengan orang tua siswa ini bisa melalui *notes/agenda* harian siswa. Komunikasi yang baik yang selalu dibina sekolah ini akan sangat mendukung proses kegiatan pendidikan yang ada di SDK Santa Maria II Malang.

Strategi lain yang dilakukan SDK Santa Maria II Malang ini yaitu melibatkan orang tua/masyarakat luar dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. Hal ini bertujuan dengan adanya peran serta masyarakat khususnya

orangtua ini akan dapat mempermudah sekolah melakukan pendekatan kepada orangtua maupun masyarakat untuk memperkenalkan/mempublikasikan sekolah. Peran serta orang tua di SDK Santa Maria ini diwadahi dalam Forum Komunikasi Peduli Pendidikan (FKP2). Forum ini sangat membantu sekolah untuk memperkenalkan sekolah di tengah-tengah masyarakat.

Selain menggunakan strategi itu sekolah juga terbantu dengan adanya teknologi yang baik yaitu SDK Santa Maria II Malang menggunakan sarana *website* sekolah untuk mempublikasikan sekolah kepada masyarakat, dengan *website* ini masyarakat akan mengetahui secara cepat informasi tentang SDK Santa Maria II Malang. Selain dengan *website* sekolah juga menggunakan brosur-brosur, pamflet, maupun *banner* untuk menginformasikan tentang sekolah kepada masyarakat.

Kerjasama yang dilakukan oleh Sekolah dalam Mempublikasikan Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang kepada Masyarakat

Kerjasama yang efektif dilakukan sekolah dalam mempublikasikan SDK Santa Maria II Malang ini dilakukan dengan pihak di dalam lingkungan sekolah dan di lingkungan luar sekolah. Kerjasama di dalam lingkungan sekolah ini yaitu kerjasama antar personil sekolah, yaitu antara kepala sekolah, guru maupun karyawan yang ada di lingkungan sekolah. Kerjasama ini juga dijalin dalam antar tim yang ada di sekolah yaitu tim kurikulum, tim kesiswaan, tim spiritualitas, tim pemberdayaan masyarakat, dan tim sarana prasarana. Kerjasama antar personil dan antar tim *work* yang ada di sekolah ini akan sangat menunjang keberhasilan publikasi sekolah, dengan adanya dukungan antar personil maupun dalam tim semua program kegiatan sekolah akan berjalan dengan baik dan tujuan pendidikan yang akan dicapai dapat tercapai dengan efektif.

Kerjasama yang dijalin dengan pihak luar sekolah ini bertujuan untuk mempublikasikan keberadaan sekolah di tengah masyarakat, kerjasama yang dijalin dengan pihak luar sekolah ini yaitu orangtua, masyarakat, alumni serta lembaga-lembaga yang mendukung program sekolah seperti dinas pendidikan, gereja, sentra heritage, BCA (Bank Central Asia) serta para alumni SDK Santa Maria. Kerjasama orangtua yang tergabung dalam FKP2 ini sangat mendukung

segala bentuk kegiatan yang dilakukan sekolah dalam tujuan untuk mempublikasikan sekolah. Kerjasama dengan pihak gereja juga merupakan kerjasama yang dijalin sekolah yang sangat berpengaruh dalam pemeliharaan sekolah Katolik di Kota Malang.

Faktor Pendukung dan Penghambat Humas dalam mempublikasikan Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang kepada Masyarakat

Faktor pendukung dalam kegiatan publikasi di SDK Santa Maria II Malang ini yaitu tersedianya sarana yang mendukung kegiatan publikasi, salah satunya IT yang semakin berkembang, selain itu juga sarana sekolah yang dapat mendukung segala kegiatan yang ada di sekolah. Selain itu juga kerja dan dukungan antar tim yang saling menguatkan dan memberikan dukungan dalam kegiatan sekolah.

Kendala-kendala yang menjadi faktor penghambat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan SDK Santa Maria II Malang yaitu banyaknya program kerja yang diselenggarakan sekolah dan Humas masih sulit memajemen atau mengatur waktu karena banyaknya program kegiatan yang dilakukan oleh sekolah, tim Humas atau Pemberling di SDK Santa Maria II Malang ini selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan program sekolah yang berhubungan dengan masyarakat luas. Para personil Humas juga merupakan guru kelas yang masih aktif dalam kegiatan belajar-mengajar sehingga itu juga menjadi faktor kendala dalam melaksanakan kegiatan Humas dalam publikasi di luar sekolah. Program kegiatan sekolah yang banyak ini membuat Humas sulit untuk mengatur antara kegiatan yang dilakukan sekolah dan tugas utama mereka untuk mengajar.

PEMBAHASAN

Peran Humas dalam Publikasi Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang

Peran Humas dalam mendukung publikasi lembaga pendidikan di SDK Santa Maria II Malang adalah (1) Humas mempublikasikan sekolah dengan memberikan informasi tentang sekolah kepada masyarakat khususnya orangtua siswa serta menjalin komunikasi yang baik antara pihak sekolah dan orangtua siswa maupun masyarakat luar sekolah lainnya, (2) Humas mensosialisasikan program-program yang dimiliki sekolah, sosialisasi ini dilakukan untuk

mempublikasikan seluruh program maupun keadaan yang ada di sekolah kepada masyarakat, (3) Humas melaksanakan kegiatan publikasi yang dilakukan oleh sekolah dan kegiatan yang dilakukan oleh setiap tim yang ada di SDK Santa Maria II Malang untuk mendukung proses publikasi sekolah (4) Humas berperan secara aktif dalam mempublikasikan sekolah di tengah-tengah masyarakat dengan menjalin hubungan yang baik dengan pihak masyarakat, dan menjalin komunikasi dengan masyarakat. Berdasarkan hasil temuan penelitian yang telah dipaparkan bahwa Humas mempunyai peran dan fungsi dalam setiap lembaga pendidikan.

Menurut Nasution (2006:23) mengemukakan bahwa, “fungsi hubungan masyarakat adalah sebagai mediator dalam menyampaikan komunitas secara langsung (komunikasi tatap muka) dan tidak langsung (melalui media *pers*) kepada pimpinan lembaga dan *public intern* (dosen/guru, karyawan dan mahasiswa/siswa)”. Komunikasi yang efektif antara pihak sekolah dengan masyarakat dilakukan sekolah untuk menjalin hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat, dengan adanya komunikasi ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat akan keberadaan sekolah. Humas di sekolah selalu mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan kemajuan terhadap sekolah.

Menurut Nasution (2006:30) mengenai peran Humas di lembaga pendidikan yang menyatakan bahwa:

Peran Humas di lembaga pendidikan adalah (a) Membina hubungan harmonis kepada publik *internal* (dalam lingkungan lembaga pendidikan seperti dosen/guru, tenaga administrasi, dan siswa) dan hubungan kepada publik *ekstern* (diluar lembaga pendidikan seperti orang tua siswa dan diluar lembaga). (b) Membina komunikasi dua arah kepada publik *internal* dan publik *eksternal* dengan menyebarkan pesan, informasi dan publikasi hasil penelitian dan berbagai kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pemimpin. (c) Mengidentifikasi dan menganalisis suatu opini atau berbagai persoalan, baik yang ada di lembaga pendidikan maupun yang ada di masyarakat. (d) Berkemampuan mendengar keinginan atau aspirasi-aspirasi yang terdapat di dalam

masyarakat. (e) Bersikap terampil dalam menterjemahkan kebijakan-kebijakan pimpinan dengan baik.

Berdasarkan hasil temuan dan teori terlihat jelas bahwa Humas atau Pemberling SDK Santa Maria II Malang ini sudah berperan sangat baik dalam mempublikasikan sekolah. Peran Humas dalam hal ini bisa menjadikan penghubung antara pihak sekolah dan orangtua ataupun masyarakat luar. Humas atau Pemberling dapat juga dijadikan sebagai mediator dalam mendengarkan kritik dan saran dari masyarakat serta membantu mensosialisasikan program-program kegiatan sekolah serta mengatasi permasalahan yang terjadi antara pihak sekolah dan masyarakat. Hubungan yang terjalin dengan baik antara sekolah dengan orang tua siswa juga akan dapat mendukung kegiatan pendidikan yang nantinya diharapkan menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dan orangtua maupun masyarakat luas.

Humas atau Pemberling juga mempunyai peranan dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekolah dan kegiatan yang dilakukan oleh setiap tim yang ada di SDK Santa Maria II Malang. Humas dalam tim selalu terlibat dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh sekolah. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan sekolah bertujuan untuk memperkenalkan/mempublikasikan keberadaan sekolah di tengah-tengah masyarakat. Peranan Humas dalam mempublikasikan SDK Santa Maria II Malang ini dapat dilihat dari keterlibatan Humas dalam setiap kegiatan yang ada di sekolah. Humas dalam hal ini mempunyai peranan yang pokok dalam kegiatan yang diadakan sekolah dalam proses publikasi.

Strategi yang dilakukan oleh Sekolah untuk Menunjang Proses Publikasi Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang

Hasil penelitian menjelaskan strategi yang dilakukan oleh SDK Santa Maria II Malang dalam proses publikasi sekolah ini begitu banyak. Humas sebagai penanggung jawab proses publikasi mempunyai banyak strategi dalam kegiatan yang menunjang proses publikasi sekolah.

Strategi yang dilakukan sekolah untuk menunjang proses publikasi di SDK Santa Maria II Malang adalah (1) strategi awal yang dilakukan SDK Santa Maria II dalam menunjang publikasi yaitu dengan perencanaan program tahunan yang

dilakukan setiap awal tahun ajaran baru, (2) sosialisasi terhadap orangtua maupun masyarakat tentang program yang sudah ada, (3) banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh sekolah untuk memperkenalkan keberadaan sekolah di tengah-tengah masyarakat seperti *open house*, bazar, mengikuti dan mengadakan lomba, bakti sosial, penghijauan/pelestarian lingkungan, buka bersama, *study out door*, dan juga pelayanan-pelayanan gereja-gereja di Kota Malang, (4) pendekatan langsung kepada masyarakat yaitu sekolah akan memperkenalkan secara langsung keunggulan dalam bidang akademik maupun non akademik yang dimiliki sekolah, (5) menjalin komunikasi yang baik dengan orangtua maupun masyarakat luar sekolah juga merupakan salah satu strategi yang selalu digunakan sekolah untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, (6) melibatkan orang tua dan masyarakat maupun alumni dalam setiap kegiatan sekolah yang mendukung proses publikasi, dan (7) yaitu memanfaatkan sarana TI (Teknologi Informasi) untuk membantu sekolah dalam mempublikasikan sekolah kepada masyarakat umum.

Strategi dideskripsikan sebagai suatu cara di mana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya. Sekolah memiliki strategi dalam pencapaian tujuan untuk memperkenalkan SDK Santa Maria II Malang kepada masyarakat. Berdasarkan hasil temuan dan teori tersebut jelas bahwa sekolah memiliki strategi khusus yang dilakukan oleh sekolah untuk menunjang proses publikasi lembaga pendidikan SDK Santa Maria II Malang. Strategi yang dilakukan oleh SDK Santa Maria II Malang ini sangat efektif dan mendukung dalam proses publikasi lembaga pendidikan dengan adanya hubungan dan komunikasi yang baik dengan masyarakat khususnya orangtua akan membantu proses publikasi keberadaan sekolah di tengah-tengah masyarakat. Pendekatan yang dilakukan sekolah kepada masyarakat khususnya orangtua secara tidak langsung akan memberikan kepercayaan tersendiri terhadap masyarakat akan SDK Santa Maria II Malang. Strategi sekolah ini tentunya juga tidak lepas dari kinerja Humas sekolah, dengan adanya peranan Humas tentunya sekolah dapat menjalin komunikasi dan hubungan yang baik terhadap orang tua dan masyarakat

Maisyaroh (2004:23) mengemukakan beberapa teknik-teknik hubungan masyarakat dalam melakukan publikasi, yaitu: (a) Teknik pertemuan kelompok, (b) Teknik tatap muka; (c) Observasi dan Partisipasi; (d) Surat menyurat

(telepon, internet). Teknik-teknik yang dilakukan oleh Humas dalam publikasi merupakan cara sekolah dalam rangka menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan sekolah.

Hal ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Asrori (2011) yang mengatakan bahwa teknik lain yang dapat dipergunakan dalam publikasi sekolah kepada masyarakat, antara lain: a) Laporan kepada orang tua siswa; b) Majalah sekolah. Majalah dapat dijadikan sumber informasi bagi orang tua dan masyarakat mengenai keadaan sekolah; c) Pameran (*exhibition*) sekolah; d) Open house, yaitu memberikan kesempatan kepada masyarakat yang berminat untuk mengunjungi sekolah, serta mengobservasi kegiatan yang ada terhadap berbagai hal yang telah dihasilkan oleh para siswa. Teknik ini bisa dikategorikan kunjungan ke sekolah yang mana orangtua siswa mengunjungi sekolah dikala jam pelajaran berlangsung; e) Kunjungan ke rumah siswa. Teknik ini merupakan teknik yang cukup efektif dalam rangka mewujudkan hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa; f) Gambaran keadaan sekolah melalui para siswa. Dalam hal ini sekolah dapat memberi pesan baik kepada para siswa agar dapat menjelaskan keseluruhan program sekolah dengan baik. Teknik ini sangat efektif dengan catatan tidak dipaksakan; g) Melalui koran, radio dan televisi. Dalam hal ini adalah memberikan/menyiarkan kondisi (kemajuan) sekolah secara keseluruhan; h) Melalui organisasi perkumpulan alumni sekolah. Alumni merupakan para siswa yang telah lulus dan tentu memiliki hubungan dan ikatan moral yang baik dengan sekolah. Lewat merekalah informasi tentang sekolah dapat dijelaskan kepada masyarakat luas.

Humas di SDK Santa Maria memiliki teknik dalam strategi untuk mempublikasikan sekolah kepada masyarakat. Menginformasikan kepada masyarakat semua kegiatan-kegiatan yang ada di lembaga pendidikan seperti kegiatan *open house*, bazar, mengikuti dan mengadakan lomba, bakti sosial, penghijauan/pelestarian lingkungan, buka bersama, *study out door*, dan juga pelayanan-pelayanan gereja-gereja di kota Malang. Hal ini tentunya merupakan strategi yang dilakukan sekolah untuk mempublikasikan keberadaan sekolah. Selain itu sekolah juga memanfaatkan perkembangan TI yang semakin berkembang, dengan adanya *website* sekolah, brosur atau pamflet sekolah akan lebih mudah menginformasikan kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah.

Kerjasama yang dilakukan oleh Sekolah dalam Mempublikasikan Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang kepada Masyarakat

Kerjasama yang dilakukan oleh sekolah dalam mempublikasikan SDK Santa Maria II Malang adalah kerjasama yang efektif dilakukan sekolah dalam mempublikasikan SDK Santa Maria II Malang ini dilakukan dengan pihak di dalam lingkungan sekolah dan di lingkungan luar sekolah. Kerjasama di dalam lingkungan sekolah ini yaitu kerjasama antar personal sekolah, yaitu antara kepala sekolah, guru maupun karyawan yang ada di lingkungan sekolah serta keja sama dalam tim manajemen yang ada di sekolah. Kerjasama yang dijalin dengan pihak luar sekolah ini bertujuan untuk mempublikasikan keberadaan sekolah di tengah masyarakat, kerjasama yang dijalin dengan pihak luar sekolah ini yaitu orangtua dan masyarakat yang tergabung dalam FKP2, alumni serta lembaga-lembaga yang mendukung program sekolah seperti dinas pendidikan, lembaga bimbingan belajar, *sentra heritage*, Bank Centra Asia dan tentunya dengan pihak gereja khususnya yang berada di Kota Malang. Kerjasama dengan pihak gereja juga merupakan kerjasama yang dijalin sekolah yang sangat berpengaruh dalam pemeliharaan sekolah katolik di kota Malang.

Kerjasama yang dijalin sekolah dengan beberapa pihak seperti kerjasama dengan lembaga bimbingan belajar dan *sentra heritage*, kerjasama dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDK Santa Maria II Malang dengan begitu akan menumbuhkan rasa kepercayaan orangtua siswa terhadap sekolah, dengan adanya kerjasama sekolah turut dilibatkan dalam program kegiatan *sentra heritage* seperti lomba-lomba bahasa inggris. Kerjasama yang dijalin dengan pihak gereja ini dalam bentuk kegiatan pelayanan gereja seperti koor dan petugas perayaan ekaristi, dengan begitu masyarakat gereja akan lebih mengenal SDK Santa Maria II Malang lewat pelayanan yang mereka berikan.

Kerjasama yang dilakukan sekolah ini tentunya merupakan hal yang efektif dalam proses publikasi. Kerjasama dalam proses publikasi ini dilakukan oleh SDK Santa Maria II Malang yaitu kerjasama dengan pihak dalam sekolah dan kerjasama di luar sekolah merupakan cara sekolah untuk menunjang proses publikasi SDK Santa Maria ini. Kerjasama yang paling efektif dilakukan sekolah dalam proses publikasi ini yaitu kerjasama yang dilakukan dengan pihak-pihak luar sekolah.

Kerjasama dengan pihak luar sekolah ini dilakukan dengan beberapa lembaga-lembaga, gereja dan orang tua (FKP2). Kerjasama yang efektif dilakukan SDK Santa Maria dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang mendukung proses publikasi ini yaitu pelayanan gereja dan kerjasama dengan FKP2. Kerjasama ini dilakukan oleh sekolah dengan melibatkan FKP2 dalam setiap kegiatan sekolah, hubungan yang terjalin oleh sekolah dengan FKP2 sangat baik, FKP2 selalu memberikan dukungan terhadap kegiatan sekolah, dari sinilah kerjasama itu bisa terjalin dengan baik. Kerjasama yang terjalin baik ini mempunyai pengaruh yang besar dalam proses publikasi SDK Santa Maria II Malang selama ini, dengan adanya kerjasama dengan semua pihak sekolah dapat meningkatkan kepercayaan dan memperkenalkan keberadaan sekolah di tengah-tengah masyarakat.

Faktor Pendukung dan Penghambat Humas dalam mempublikasikan Lembaga Pendidikan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang kepada Masyarakat

Faktor pendukung dan penghambat Humas dalam mempublikasikan lembaga pendidikan di SDK Santa Maria II Malang kepada masyarakat adalah faktor pendukung dalam kegiatan publikasi di SDK Santa Maria II Malang ini yaitu tersedianya sarana yang mendukung kegiatan publikasi, salah satunya TI yang semakin berkembang, selain itu juga sarana dan prasarana sekolah yang dapat mendukung segala kegiatan yang ada di sekolah dan kerjasama dukungan antar tim yang saling menguatkan dan memberikan dukungan dalam kegiatan yang mendukung publikasi sekolah.

Faktor pendukung ini dapat membantu proses publikasi sekolah, dengan adanya sarana dan prasarana yang cukup akan membantu segala bentuk kegiatan yang dilakukan SDK Santa Maria II Malang. Teknologi yang semakin berkembang ini juga membantu publikasi sekolah secara cepat, tidak hanya itu dengan adanya kerjasama antar personal dan tim di sekolah itu merupakan faktor dukungan yang utama dalam setiap kegiatan sekolah. Kerjasama yang terjalin cukup baik juga merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi.

Kendala-kendala yang menjadi faktor penghambat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan SDK Santa Maria II Malang yaitu banyaknya program kegiatan sekolah menjadi penyebab Humas sulit memajemen atau mengatur waktu. Banyak kegiatan yang dilakukan

oleh sekolah dalam tujuan untuk mempublikasikan keberadaan sekolah, karena banyak kegiatan inilah Humas menjadi sulit mengatur waktu sehingga akan menghambat proses pelaksanaan publikasi SDK Santa Maria II Malang.

Mengelola waktu yang masih belum bisa efektif selalu dialami Humas maupun pihak-pihak sekolah lainnya. Hal ini dikarenakan banyaknya program kegiatan yang dilaksanakan sekolah, walaupun perencanaan sudah dibuat di awal. Tim Humas atau Pemberling di SDK Santa Maria II Malang ini selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan program khususnya yang berhubungan dengan masyarakat luas di luar sekolah selain tugas utama mereka mengajar di sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Humas di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang sering disebut dengan Pemberling (Pemberdayaan Lingkungan). Tim Humas ini berperan untuk mempublikasikan sekolah kepada masyarakat dalam hal ini Humas menjadi jembatan penghubung antara sekolah, masyarakat dan orang tua. Dengan demikian masyarakat serta orang tua siswa akan mengetahui tentang program-program yang ada di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang.

Proses publikasi di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang melewati satu proses perencanaan. Di dalam proses perencanaan ini, tim Humas Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang akan membahas semua program yang akan diimplementasikan selama satu tahun ke depan. Proses sosialisasi dilakukan setiap awal tahun pelajaran. Banyak kegiatan yang dilakukan oleh sekolah untuk memperkenalkan keberadaan sekolah di tengah-tengah masyarakat. Kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh sekolah yaitu dengan mengadakan *event-event* seperti *open house*, bazar, mengikuti dan mengadakan lomba, bakti sosial, penghijauan/pelestarian lingkungan, buka bersama, *study out door*, dan juga pelayanan-pelayanan gereja-gereja di Kota Malang.

Strategi lain yang dilakukan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang adalah melibatkan orangtua untuk berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Partisipasi orangtua ini diwadahi dalam satu komunitas yang bernama Forum Komunikasi Peduli Pendidikan (FKP2).

Keberadaan FKP2 ini sangat membantu sekolah dalam proses publikasi.

Kerjasama yang dilakukan oleh sekolah dalam proses publikasi ini melibatkan berbagai pihak dari luar sekolah dan dari dalam sekolah. Kerjasama yang dijalin di dalam lingkungan sekolah ini melibatkan semua tim yang ada di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang yaitu tim kurikulum, tim kesiswaan, tim spiritualitas, tim pemberdayaan masyarakat, dan tim sarana prasarana. Kerjasama yang solid antara semua tim ini sangat menunjang segala macam proses publikasi yang diadakan di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang.

Perkembangan Teknologi Informatika (TI) sangat mendukung dalam proses publikasi yang ada di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang. Dengan perkembangan Teknologi Informatika ini sangat memungkinkan sekolah ini memiliki *website*. Kendala yang ditemui selama proses publikasi ini adalah terlalu padatnya program-program yang ada di Sekolah Dasar Katolik Santa Maria II Malang. Hal ini menyebabkan Humas kesulitan dalam memanejemen waktu karena banyaknya kegiatan yang dilakukan dan kegiatan para personil Humas sendiri sebagai pengajar dalam proses pembelajaran sehingga pelaksanaan kegiatan kurang maksimal.

Saran

Berpijak dari hasil penelitian, maka diberikan beberapa saran kepada: (1) Kepala SDK Santa Maria II Malang dapat mempertahankan dan mengembangkan publikasi lembaga pendidikan khususnya di SDK Santa Maria II Malang agar semakin mendapat pengakuan di tengah-tengah masyarakat dan terus mampu bersaing dengan sekolah-sekolah lain sehingga dapat menjaga eksistensi sekolah di Kota Malang; (2) Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan agar turut serta mengkaji segala permasalahan publikasi lembaga pendidikan khususnya sekolah-sekolah swasta untuk memperkaya ilmu dan sebagai wujud pendalaman ilmu Manajemen Pendidikan; dan (3) Peneliti lain agar melakukan penelitian lanjutan, misalnya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Publikasi Lembaga Pendidikan Katolik dan Manajemen Organisasi Forum Komunikasi Peduli Pendidikan (FKP2) dalam Menunjang Proses Publikasi SDK Santa Maria II Malang.

DAFTAR RUJUKAN

- Asrori. 2011. *Teknik-Teknik Humas Pendidikan*, (Online), http://www.majalahpendidikan.com/2011/04/teknik-teknik-humas-pendidikan_22.html, diakses 15 Desember 2012).
- Maisyaroh. 2004. *Hubungan Masyarakat*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Nasution, Z. 2006. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan: Konsep, fenomena dan aplikasinya*. Malang: UMM Press.

MANAJEMEN KELAS *BILINGUAL*

Tiara Dwi Aristasari
Kusmintardjo
Mustiningsih

E-mail: tiaraarista@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: his study aims to obtain a description of the bilingual classroom management, how the planning is, implementation, and evaluation conducted in a bilingual classroom. This study used a qualitative approach, using design of multi- site research study on SDN Percobaan I and SDN Kauman II Malang. The findings of this study are: First, the bilingual classroom management plan begins with the preparation of lesson plans, syllabi, and program activities using SBC curriculum. Classroom setting and seating under the authority of the teacher and their classroom teacher lesson that is in the process of teaching and learning at the time. Second, the implementation of the bilingual classroom management is done by providing vocab exercises and review material before learning implemented. The implementation is done by utilizing the bilingual class LCD means to convey material. Third, the bilingual classroom management evaluation conducted for the students, teachers, principal, and parents of students.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi manajemen kelas *bilingual*, yaitu bagaimana perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan dalam kelas *bilingual*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan rancangan penelitian studi multi situs di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II Malang. Temuan penelitian ini yaitu: Pertama, perencanaan manajemen kelas *bilingual* diawali dengan penyusunan RPP, silabus, dan program kegiatan dengan menggunakan kurikulum KTSP. Penataan ruang kelas dan tempat duduk menjadi wewenang guru kelas beserta guru matapelajaran yang sedang melakukan proses belajar-mengajar pada saat itu. Kedua, pelaksanaan manajemen kelas *bilingual* dilakukan dengan memberikan latihan *vocab* dan *review* materi sebelum pembelajaran dilaksanakan. Pelaksanaan kelas *bilingual* dilakukan dengan mendayagunakan sarana LCD untuk menyampaikan materi. Ketiga, evaluasi manajemen kelas *bilingual* dilakukan untuk peserta didik, guru, Kepala Sekolah, dan orang tua peserta didik.

Kata Kunci: manajemen kelas, kelas *bilingual*

Kegiatan pembelajaran merupakan kegiatan yang wajib untuk diikuti dan diterapkan di suatu sekolah. Tidak hanya peran pendidik, kurikulum, sarana dan prasarana metode dan materi pembelajaran yang penting untuk diperhatikan, namun lingkungan dan suasana yang kondusif juga sangat dibutuhkan dalam proses belajar-mengajar di dalam kelas. Undang Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 50 Ayat 3 menegaskan bahwa, “pemerintah dan atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf Internasional”. Hal ini menjadikan banyak sekolah meningkatkan kualitas sistem pendidikan, salah satunya dengan menerapkan kelas *bilingual*, yaitu pembelajaran dengan dua bahasa.

Di sisi lain dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada era globalisasi telah membawa perubahan hampir pada semua aspek kehidupan, salah satunya pada dunia pendidikan. Salah satu tuntutan di era globalisasi ini adalah kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuannya bertahan pada ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang. Menjawab tantangan tersebut, perlu upaya meningkatkan potensi diri dan memiliki daya saing yang cerdas, inovatif, dan kreatif melalui pendidikan. Hal ini memberikan dampak pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah, mulai jenjang sekolah dasar membuka kelas *bilingual* yaitu menggunakan dua bahasa pengantar saat proses belajar-mengajar berlangsung di dalam kelas.

Penggunaan dua bahasa pengantar, yaitu Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris pada saat kegiatan belajar-mengajar berlangsung bukan suatu hal yang mudah. Pendidik harus mampu menghidupkan suasana kelas yang kondusif dan menjalin interaksi yang baik dengan peserta didik, sehingga peserta didik dapat memahami materi yang disampaikan oleh pendidik. Begitu juga seorang pendidik juga harus memperhatikan tingkat pemahaman bahasa yang diungkapkan untuk dapat dimengerti peserta didik, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai.

Di Kota Malang terdapat sekolah dasar yang sudah menyelenggarakan kelas *bilingual*, yaitu SDN Percobaan I dan SDN Kauman II Malang. Latar belakang SDN Percobaan I dan SDN Kauman II Malang adanya kelas *bilingual* adalah untuk meningkatkan penguasaan Bahasa Inggris di era globalisasi dan dengan adanya kelas *bilingual* di jenjang sekolah dasar mempersiapkan peserta didik ke jenjang SMP favorit. Berangkat dari latar belakang itulah dilaksanakan program kelas *bilingual* untuk mata pelajaran *science* dan *math*.

Manajemen kelas *bilingual* dengan menggunakan dua bahasa di dalam kelas tentu bukan hal yang mudah. Pendidik harus dapat memahami tingkat pemahaman peserta didik. Hal ini terlihat dari hasil studi pendahuluan di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II Malang, sebelum memulai pelajaran pendidik selalu memulai dengan melontarkan sapaan dengan menggunakan Bahasa Inggris untuk menertibkan peserta didik, sehingga pembelajaran siap dimulai. Saat kegiatan pembelajaran berlangsung, pendidik menggunakan Bahasa Inggris dan apabila terlihat respon peserta didik yang kurang mengerti, maka di sinilah seorang pendidik memberikan penguatan materi pelajaran dengan menggunakan Bahasa Indonesia. Situasi dan kondisi seperti ini penting untuk selalu diperhatikan oleh seorang pendidik untuk tetap mengondisikan situasi kelas melalui manajemen kelas yang baik.

METODE

Penelitian manajemen kelas *bilingual* di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II Malang menggunakan pendekatan kualitatif. Rancangan penelitian yang digunakan, yaitu studi multi situs. Jenis penelitian multi situs digunakan dalam penelitian ini untuk mengkaji secara mendalam dan komprehensif tentang pelaksanaan manajemen

kelas *bilingual* di SDN Percobaan I Malang dan SDN Kauman II Malang. Peneliti berusaha memaparkan hasil dari data yang diperoleh selama di lapangan dalam bentuk catatan lapangan, dan gambar yang diperkuat dengan adanya foto sebagai salah satu dokumentasi.

Lokasi penelitian manajemen kelas *bilingual* ini dilakukan di dua tempat, yaitu SDN Percobaan I Malang dan SDN Kauman II Malang. Peneliti memilih lokasi penelitian di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II karena telah menyelenggarakan kelas *bilingual* selama hampir 4 tahun berjalan dan sama-sama berstatus Negeri. SDN Percobaan I berada di jalan Magelang Nomor 4 Malang dan SDN Kauman II terletak di jalan Kawi Nomor 24 D Malang.

Kehadiran peneliti terlebih dahulu melakukan studi pendahuluan informan, peneliti melakukan penelitian sendiri secara langsung hadir pada lokasi penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Kepala Sekolah, pendidik, orang tua peserta didik, pendidik, serta sumber data tambahan yaitu berupa dokumen, catatan-catatan, rekaman wawancara, serta foto-foto yang mendukung data yang diperoleh dari sumber data utama.

Pengumpulan data dalam penelitian manajemen kelas *bilingual* di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II Malang menggunakan tiga teknik yaitu, pengamatan partisipasi pasif, wawancara, dan studi dokumentasi. Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu reduksi data, *display* data, dan verifikasi data. Proses analisis data yang peneliti lakukan yaitu studi lintas situs, yaitu mengkaji dan mendeskripsikan fokus penelitian dari dua situs sebagai proses menghasilkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs, sekaligus sebagai proses memadukan temuan antar situs sehingga dapat memperoleh kesimpulan yang lebih luas.

Pengecekan keabsahan data, peneliti menggunakan beberapa cara, yaitu: ketekunan pengamatan, dan triangulasi. penelitian ini menggunakan dua macam triangulasi pada pengumpulan data, yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi metode. Triangulasi sumber data dilakukan dengan membandingkan data dari satu informan dengan informan yang lain. Triangulasi metode dilakukan dengan cara peneliti mengumpulkan data yang sejenis dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap penelitian ini dilakukan mulai

dari tahap perencanaan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap pelaporan.

HASIL

Perencanaan Kelas Bilingual

Perencanaan yang dilakukan pertama adalah melaksanakan persiapan untuk melakukan penyusunan RPP dan materi yang akan diajarkan. Kurikulum yang digunakan adalah KTSP, dan untuk mendukung penyampaian materi dipersiapkan buku ajar, media, dan model pembelajaran di dalam kelas. Perencanaan kelas *bilingual* juga mempersiapkan sumber daya manusia lulusan S1 Bahasa Inggris. Hal ini yang membedakan dari kelas reguler pada umumnya, karena kelas *bilingual* merupakan kelas dua bahasa sehingga guru yang mengajar di kelas *bilingual* adalah guru yang mampu menguasai Bahasa Inggris dengan baik guna memperlancar manajemen kelas.

Kelengkapan administrasi yang dipersiapkan sebelum melaksanakan manajemen kelas *bilingual* meliputi jurnal guru, daftar nilai, dan absensi peserta didik. Penataan ruang kelas dan tempat duduk menjadi tanggung jawab wali kelas dan guru matapelajaran yang melakukan proses belajar-mengajar pada saat itu. Prosedur pembuatan tata tertib dan sanksi dilakukan bersama-sama antara wali kelas dan peserta didik untuk kemudian disepakati bersama, peraturan ini dibuat dan berlaku untuk semua matapelajaran.

Pelaksanaan Kelas Bilingual

Pelaksanaan kelas *bilingual* untuk kegiatan awal proses belajar-mengajar dilakukan *review* materi sebelumnya, serta dilakukan pengenalan *vocab* baru secara berulang-ulang untuk meningkatkan pengetahuan kosakata peserta didik terhadap konsep materi yang telah diberikan. Hal ini yang membedakan antara kelas *bilingual* dan kelas reguler, di kelas *bilingual* diberikan latihan *vocab* pada awal kegiatan belajar-mengajar untuk meningkatkan pemahaman peserta didik. Pelaksanaan kelas *bilingual* mendayagunakan sarana LCD guna meningkatkan pemahaman peserta didik. Tayangan yang ditampilkan dibuat semenarik mungkin untuk meningkatkan pemahaman peserta didik terkait penulisan, arti kata, dan pelafalan Bahasa Inggris berupa *slide* power point dengan didukung gambar dan video.

Pelaksanaan kelas *bilingual* menggunakan model pembelajaran yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi kelas, seperti *grouping*, eksperimen, dan *letter U*. Pelaksanaan kelas *bilingual* berbeda dengan kelas reguler, hal ini terlihat bahwa kelas *bilingual* dalam pelaksanaannya di mulai dengan memberikan *key word* untuk memudahkan pemahaman peserta didik, serta mendayagunakan LCD untuk mengkondisikan situasi kelas tetap kondusif.

Pengelolaan perilaku peserta didik dilakukan dengan teguran, peringatan, dan sampai pada sanksi yang diberikan kepada peserta didik berupa tindakan untuk berdiri di depan kelas. Penggunaan Bahasa Inggris disesuaikan dengan materi dan tingkatan kelas, pelaksanaan kelas *bilingual* tidak terdapat peraturan secara khusus sehingga dalam pelaksanaan kelas *bilingual* sama seperti pada kelas reguler. Membangun komunikasi dan interaksi belajar-mengajar dalam pelaksanaan kelas *bilingual* dilakukan melalui tanya jawab, sehingga tercipta situasi belajar antara guru dengan peserta didik.

Evaluasi Kelas Bilingual

Evaluasi dilakukan oleh guru untuk peserta didik, dan oleh kepala sekolah untuk guru. Evaluasi yang dilakukan untuk peserta didik melalui PS (Pekerjaan Sekolah), PR (Pekerjaan Rumah), dan ujian baik UTS (Ujian Tengah Semester) maupun UAS (Ujian Akhir Semester). Evaluasi ini diberikan untuk mengukur sejauh mana pemahaman materi yang ditangkap oleh peserta didik. Bentuk evaluasi yang diberikan meliputi pilihan ganda, jawaban singkat, dan esai. Hasil evaluasi kelas *bilingual* terdapat rapor secara tersendiri yang diberikan oleh guru *bilingual*.

Umpan balik yang diberikan kepada peserta didik dari hasil evaluasi yang telah dilakukan berupa *reward* yaitu memberikan hadiah bagi peserta didik yang berprestasi dan juga *punishment* bagi peserta didik yang berperilaku tidak disiplin di dalam kelas. Evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam bentuk supervisi untuk melihat kinerja guru dalam melakukan kegiatan belajar-mengajar. Evaluasi orang tua dilihat dari dukungan dan bantuan yang telah diberikan guna meningkatkan kelancaran belajar-mengajar di dalam kelas.

Evaluasi yang diberikan tidak hanya untuk peserta didik, akan tetapi guru juga melakukan refleksi setiap selesai mengajar untuk melakukan introspeksi diri terkait manajemen kelas yang

dilakukan. Faktor pendukung pelaksanaan manajemen kelas *bilingual* di SDN Percobaan I dan di SDN Kauman II, yaitu semangat belajar peserta didik dan dukungan dari orang tua. Faktor penghambat manajemen kelas *bilingual*, yaitu karakteristik peserta didik yang heterogen, dan jumlah peserta didik baik kelas besar maupun kelas kecil.

PEMBAHASAN

Perencanaan Kelas *Bilingual*

Menciptakan situasi belajar yang kondusif diawali dengan menyusun silabus, RPP, dan program kegiatan dengan menggunakan kurikulum KTSP. Kurikulum KTSP menurut Susanto (2008:11) adalah “Suatu dokumen yang memuat rencana penyelenggaraan dan pengembangan sekolah”. Kurikulum yang digunakan di kelas *bilingual* menggunakan KTSP yang disesuaikan dengan kondisi pengembangan sekolah.

Penyusunan materi, mempersiapkan media belajar, *workbook*, dan pemilihan buku ajar merupakan langkah selanjutnya yang dilakukan dalam perencanaan kelas *bilingual*. Materi yang disusun di kelas *bilingual* sesuai dengan silabus dan RPP yang telah dibuat dengan mengacu pada KTSP. Materi ini berisi bahan ajar yang dipelajari peserta didik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Materi tersebut dituangkan pada buku ajar, tanpa adanya buku ajar maka pelaksanaan kelas *bilingual* tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan tidak dapat tercapai secara maksimal.

Media dan metode yang dipersiapkan dalam perencanaan manajemen kelas *bilingual* di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II Malang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang telah terjadi pada saat proses belajar-mengajar berlangsung. Media pembelajaran menurut Rossi dan Breidle (dalam Sanjaya, 2008:163) adalah “seluruh alat dan bahan yang dapat dipakai untuk mencapai tujuan pendidikan seperti radio, televisi, buku, koran, majalah, dan sebagainya”. Penjelasan di atas dapat diketahui bahwa media pembelajaran harus dipersiapkan pada perencanaan kelas *bilingual* untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan, begitu juga kelas *bilingual* dengan menggunakan dua bahasa pengantar memerlukan media yang sesuai dengan materi yang telah disampaikan oleh guru.

Media pembelajaran yang digunakan pada pelaksanaan kelas *bilingual* dengan mendayagunakan LCD serta alat peraga, sehingga perencanaan yang dilakukan oleh guru *bilingual* yaitu membuat konsep materi dengan model *power point* dan mempersiapkan benda-benda yang mendukung pembelajaran. Media yang digunakan di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II berhubungan dengan materi guna mendukung peserta didik memahami isi materi yang telah disampaikan, serta dapat membuat peserta didik mendapatkan pengalaman langsung dari apa yang telah dilihat ataupun yang telah dilakukan.

Penyusunan tata tertib di dalam kelas baik di SDN Percobaan I maupun di SDN Kauman II Malang dilakukan oleh guru kelas masing-masing, seperti yang dijelaskan Suparlan (2009) “tata tertib khusus untuk kelasnya masing-masing dapat dibuat oleh guru bersama para siswa, bahkan tata tertib itu akan lebih bagus kalau ditulis sendiri oleh siswa”. Penyusunan tata tertib yang dilakukan sangat baik apabila ada kontribusi guru kelas bersama dengan peserta didik, hal ini akan menjadikan suasana demokratis di dalam kelas dan hasil tata tertib yang telah dibuat dapat disepakati serta ditaati bersama.

Ruang kelas ditata dengan model *classical* dengan model tempat duduk berisi dua-dua, tetapi tidak menutup kemungkinan bagi guru matapelajaran juga melakukan pengaturan ruang kelas dan tempat duduk peserta didik sebelum melakukan pelaksanaan manajemen kelas *bilingual*. Jarak antara bangku satu dengan bangku yang lain tidak berhimpitan, sehingga memudahkan peserta didik beraktivitas dalam pelaksanaan kelas *bilingual* seperti yang dijelaskan Everston (dalam Rahman, 2011:4) menjelaskan bahwa ada empat kunci sebagai panduan untuk memutuskan pengaturan ruangan, diantaranya: (1) jadikan wilayah berlalu lintas tinggi bebas dari kemacetan, (2) pastikan bahwa para siswa dapat dipantau dengan mudah oleh guru, (3) jaga material pengajaran yang sering digunakan dan perlengkapan para siswa mudah diakses, dan (4) pastikan bahwa para siswa dapat dengan mudah melihat presentasi dan tampilan seisi kelas. Pengaturan ruang kelas yang dilakukan di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II sama dengan penjelasan di atas, bahwa pengaturan ruang kelas di tata sebaik mungkin guna memudahkan peserta didik melakukan aktifitas di dalam kelas.

Kelengkapan administrasi sangat diperlukan saat pelaksanaan kelas *bilingual*, karena kelengkapan administrasi yang terdiri dari jurnal guru, daftar nilai, dan absensi diperlukan baik dalam pelaksanaan maupun evaluasi kelas *bilingual*. Wahyu (2012) menjelaskan “Administrasi guru kelas SD meliputi, buku daftar nilai, buku daftar kelas, buku penerimaan rapor, dan buku analisis penilaian”. Administrasi kelas menurut Gintings (2008:161), yaitu “administrasi kelas yang menjadi tanggungjawab guru, meliputi absensi, laporan tentang kegiatan belajar dan pembelajaran, dan administrasi nilai siswa”. Penjelasan di atas dapat diketahui bahwa kelengkapan administrasi yang harus dipersiapkan dalam perencanaan kelas *bilingual* diantaranya jurnal guru, daftar nilai, dan absensi harus dibawa senantiasa oleh guru untuk mencatat segala aktivitas pelaksanaan kelas *bilingual*.

Pelaksanaan Kelas Bilingual

Memulai pembelajaran pada pelaksanaan kelas *bilingual* guna menciptakan iklim yang positif di SDN Percobaan I dan di SDN Kauman II dimulai dengan melakukan *review* untuk melakukan *refresh* bagi peserta didik sebelum masuk pada materi selanjutnya. Everston (dalam Rahman, 2011:81) mengemukakan untuk menciptakan iklim positif yaitu (1) berbicara dengan sopan dan santun, (2) berbagi informasi, (3) menggunakan pernyataan positif sesering mungkin, dan (4) menciptakan suatu perasaan komunitas.

Review materi yang dilakukan oleh guru dengan peserta didik secara bersama-sama membahas materi sebelumnya tercipta situasi belajar yang kondusif dan iklim yang positif, seperti penjelasan di atas. *Review* materi juga didukung dengan pembacaan *vocab* baru dengan dilakukan pertama kali oleh guru sebagai contoh, selanjutnya kegiatan ini dilakukan secara bersama-sama sehingga membangun semangat peserta didik untuk belajar bersama. Latihan *vocab* dilakukan guna membantu pemahaman peserta didik, salah satu upaya yang dilakukan yaitu dengan menuliskan *vocab* baru di papan tulis sehingga peserta didik akan lebih mudah untuk tahu bagaimana penulisannya, maupun pengucapannya.

Meningkatkan pemahaman materi peserta didik dengan mendayagunakan LCD dan menggunakan model pembelajaran yang

disesuaikan dengan situasi dan kondisi. Mendayagunakan LCD melalui tayangan, guru memberikan konsep materi pelajaran. Di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II untuk kelas *bilingual* menggunakan fasilitas, seperti LCD. Gintings (2008:146) menjelaskan, “LCD termasuk dalam multimedia, dimana media ini menampilkan audio dan visual, guru dapat memanfaatkan peralatan multimedia untuk berkomunikasi dengan dunia maya untuk mengakses langsung materi dari situs yang diinginkan”. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kelas *bilingual* didukung dengan LCD yang mana dapat menayangkan audio dan visual secara bersamaan. Tayangan tersebut dibuat semenarik mungkin, sehingga peserta didik tidak hanya secara visual melihat tetapi secara audio juga mendengarkan pelafalan Bahasa Inggris yang telah diucapkan dalam menjalankan manajemen kelas *bilingual*.

Membangun interaksi dan komunikasi di dalam kelas merupakan kegiatan yang dilakukan dari manajemen kelas. Guru dan peserta didik sama-sama mempunyai peran sebagai komunikator di dalam kelas. Berangkat dari komunikasi akan terjalin interaksi edukatif di dalam kelas. Sardiman (2008:13) menjelaskan, bahwa proses edukatif mengandung ciri-ciri antara lain: (1) ada tujuan yang ingin dicapai, (2) ada bahan yang menjadi isi interaksi, (3) pelajar yang aktif mengalami, (4) guru yang melaksanakan, (5) ada metode untuk mencapai tujuan, (6) situasi proses belajar-mengajar berjalan dengan baik, dan (7) ada penilaian hasil interaksi.

Teguran dan peringatan dilakukan untuk mengembalikan disiplin peserta didik. Danim (2011: 91) mengemukakan “Membangun disiplin siswa yang baik adalah dengan mengembangkan kesadaran akan pentingnya disiplin, membangun disiplin siswa dengan cara memaksa atau mengancam hanya akan melahirkan disiplin semu dalam diri mereka”. Teguran dan peringatan yang dilakukan dapat membuat peserta didik kembali tertib di dalam kelas. Teguran diberikan secara langsung kepada peserta didik yang terlihat tidak disiplin, sehingga dapat mengembalikan perilaku positif di dalam kelas. Teguran dan peringatan yang dilakukan di SDN Percobaan I dan di SDN Kauman II dengan cara lisan langsung kepada peserta didik dengan nada yang baik dan bahasa yang santun sehingga membuat peserta didik akan sadar dengan sendirinya bahwa perbuatannya salah dan dapat mengganggu peserta didik lain.

Evaluasi Kelas *Bilingual*

Evaluasi kelas *bilingual* untuk peserta didik dilakukan melalui PS (Pekerjaan Sekolah), PR (Pekerjaan Rumah), dan ujian. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauhmana pemahaman materi yang disampaikan dapat dimengerti oleh peserta didik. Evaluasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada guru dilakukan melalui supervisi. Supervisi pendidikan menurut Burhanuddin (2006:2) menjelaskan “supervisi pendidikan pada hakikatnya merupakan segenap bantuan yang ditujukan pada perbaikan-perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran”. Supervisi dilakukan oleh Kepala Sekolah di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II dengan melakukan pengecekan perangkat pengajaran dan mengikuti kegiatan di dalam kelas melalui observasi untuk melakukan perbaikan.

Evaluasi guru juga dilakukan melalui refleksi diri guna mengoreksi diri sendiri sebagai upaya melakukan perbaikan diri dalam melakukan manajemen kelas *bilingual*. Evaluasi juga dilakukan oleh orang tua peserta didik yang dapat dilihat melalui dukungan yang telah diberikan kepada sekolah. Dukungan orang tua diperlukan untuk menunjang pelaksanaan pembelajaran. Dukungan dari orang tua sangat diperlukan, dengan dukungan yang diberikan akan meningkatkan semangat pihak sekolah terutama guru dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu dengan dukungan yang diberikan terutama yang berhubungan secara langsung dengan pembelajaran, maka sangat penunjang dan proses belajar-mengajar akan berjalan dengan baik.

Umpan balik diberikan di SDN Percobaan I dan SDN Kauman II, baik berupa *reward* maupun *punishment*. *Reward* dapat diartikan sebagai pemberian hadiah, dan *punishment* dapat diartikan sebagai pemberian hukuman. *Reward* ini diberikan kepada peserta didik yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik, sehingga dapat meningkatkan semangat belajar peserta didik. *Punishment* ini diberikan kepada peserta didik yang tidak disiplin di dalam kelas, sehingga hukuman yang diberikan dapat mengembalikan perilaku positif peserta didik, sehingga situasi kelas dapat kembali kondusif.

Faktor pendukung manajemen kelas *bilingual* adalah semangat belajar peserta didik, dukungan orang tua siswa, dan tersedianya fasilitas sekolah. Berangkat dari semangat belajar dari peserta didik maka akan membuat peserta didik di dalam kelas serasa menyenangkan. Dukungan orang tua juga sangat dibutuhkan karena dengan

dukungan yang diberikan akan membantu dan menunjang kelancaran proses belajar-mengajar di kelas. Fasilitas penunjang di dalam kelas *bilingual*, yaitu adanya LCD. Penggunaan LCD berupa tayangan gambar maupun video sangat membantu guru dalam menyampaikan materi, apalagi dengan menggunakan dua bahasa tentu membutuhkan upaya dan cara yang dapat menarik peserta didik untuk bersemangat dan berkonsentrasi di dalam kelas.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan manajemen kelas *bilingual* adalah karakteristik peserta didik yang heterogen, dan jumlah peserta didik baik kelas kecil maupun kelas besar. Heterogen dapat diartikan bermacam-macam, di dalam kelas antara peserta didik satu dengan peserta didik lain tentu mempunyai karakter yang berbeda. Ada peserta didik yang *slower* dan ada peserta didik yang cepat. Seorang guru harus cermat dan dapat memposisikan dirinya di dalam semua karakter yang dimiliki oleh peserta didik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perencanaan yang dilakukan dimulai dengan melakukan penyusunan RPP, silabus, dan program kegiatan dengan menggunakan kurikulum KTSP. Berangkat dari persiapan RPP, silabus, dan program kegiatan dilakukan persiapan materi, media, buku ajar, dan metode yang akan digunakan dalam melakukan manajemen kelas *bilingual*. Perencanaan kelas *bilingual* yang dipersiapkan meliputi pembuatan tata tertib, pengaturan ruang, dan penataan tempat duduk peserta didik yang dilakukan oleh guru kelas bersama-sama dengan peserta didik untuk disepakati dan berlaku untuk semua matapelajaran. Perencanaan kelas *bilingual* bagi guru juga mempersiapkan kelengkapan administrasi yang dibawa saat melakukan pembelajaran di kelas yang meliputi jurnal, daftar nilai peserta didik, dan absensi.

Pelaksanaan kelas *bilingual* dilakukan dengan menciptakan iklim yang positif di dalam kelas. Permulaan yang dilakukan untuk memudahkan pemahaman peserta didik dilakukan dengan pemberian *vocab* baru, dan melakukan *review* materi pelajaran. Pelaksanaan kelas *bilingual* mendayagunakan sarana penunjang pembelajaran seperti LCD. Pengelolaan perilaku peserta didik yang tidak disiplin dilakukan dengan

teguran dan peringatan untuk mengembalikan perilaku positif di dalam kelas.

Evaluasi untuk peserta didik melalui latihan PS, yaitu pekerjaan sekolah yang dikerjakan oleh peserta didik setiap materi telah disampaikan, PR diberikan untuk dikerjakan di rumah, dan melalui ujian baik ujian UTS (Ujian Tengah Semester) maupun UAS (Ujian Akhir Semester). Evaluasi guru dilakukan dalam bentuk refleksi diri, hal ini dilakukan untuk melakukan instropeksi diri tentang manajemen kelas yang telah dilakukan. Evaluasi guru juga dilakukan oleh Kepala Sekolah setiap satu semester melalui supervisi dan observasi di dalam kelas. Evaluasi orang tua melalui dukungan yang telah diberikan. Dukungan yang diberikan orang tua berupa bantuan yang dibutuhkan peserta didik di kelas guna mendukung kelancaran pelaksanaan kelas *bilingual*, diantaranya pengadaan teks *book*, dan lembar kerja peserta didik.

Faktor pendukung dalam manajemen kelas *bilingual* dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu semangat belajar dari peserta didik, dukungan orang tua, dan sarana dan fasilitas penunjang pembelajaran. Faktor penghambat yang ada yaitu karakteristik peserta didik yang heterogen dan jumlah peserta didik di kelas.

DAFTAR RUJUKAN

- Burhanuddin. 2006. *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Danim. 2011. *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Gintings, A. 2008. *Esensi Praktis, Belajar, dan Pembelajaran Dipersiapkan untuk Pendidikan Profesi dan Sertifikasi Guru-Dosen*. Bandung: Humaniora.
- Rahman, A. 2011. *Manajemen Kelas untuk Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rusydie, S. 2011. *Prinsip-Prinsip Manajemen Kelas (Tuntunan Kreatif dan Inovatif untuk Keberhasilan Kegiatan Belajar-Mengajar)*. Jogjakarta: DIVA Press.
- Sanjaya, W. 2008. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sardiman. 2008. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Suparlan. 2009. *Tata Tertib Sekolah*, (Online), (<http://suparlan.com/62/2009/08/02/tata-tertib-sekolah/>), diakses 24 Maret 2013.
- Susanto. 2008. *Penyusunan Silabus dan RPP Berbasis Visi KTSP*. Surabaya: Matapena.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003. Sistem Pendidikan Nasional*. 2008. Jakarta: Direktorat Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI.
- Wahyu. 2012. *Administrasi Guru Kelas SD*, (Online), (<http://wahyugandhung.wordpress.com/administrasi-guru-kelas-sd/>), diakses 24 Maret 2013.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan saran kepada, (1) Kepala Sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja guru sehingga dapat mengembangkan manajemen kelas *bilingual* yang lebih baik lagi, meningkatkan kompetensi dan profesional guru, membuat program *conversation*, dan melengkapi fasilitas ruang kelas, (2) guru kelas *bilingual* menggunakan model pembelajaran yang lebih menarik dan atraktif guna meningkatkan semangat belajar peserta didik dalam melakukan manajemen kelas, meningkatkan pengawasan terhadap peserta didik, dan meningkatkan manajemen waktu secara efektif dan efisien dalam melakukan manajemen kelas, (3) guru kelas diharapkan untuk selalu melakukan kerjasama dan komunikasi dengan guru *bilingual* dalam melaksanakan manajemen kelas *bilingual*, dan setiap minggu mempertahankan *rolling* tempat duduk, (4) Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan dapat dijadikan bahan kajian dalam membuka kelas *bilingual*, dan (5) peneliti lain dapat dijadikan sebagai salah satu sumber referensi dalam melakukan penelitian manajemen kelas *bilingual* pada latar yang berbeda.

TRANSFORMASI BUDAYA DISIPLIN PESERTA DIDIK

Desi Widiarsari

E-mail: desiwidiarsari25@yahoo.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The focus of this research describes the transformation of students' discipline cultures. For the case-study design, this research use qualitative approach. Aggregation of the data in this research by interview, observation, and documents study. The result of this research explained that the planning for transformation of students' discipline culture based on school rules. The implementation for transformation of students' discipline culture with teachers' exemplary, commitment to obey the rules, and coordination with student's parent. Monitoring are held every day. Estimation based on the number of violation, students' awereness, public interest, and alumni who immediately got an occupation.

Abstrak: Fokus penelitian ini adalah mendiskripsikan transformasi budaya disiplin peserta didik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam desain studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan transformasi budaya disiplin berdasarkan peraturan sekolah; pelaksanaan transformai budaya disiplin peserta didik dengan teladan guru, komitmen mematuhi peraturan, dan koordinasi dengan orang tua peserta didik; pengawasan dilakukan setiap hari; dan penilaian berdasarkan jumlah pelanggaran, kesadaran dalam diri peserta didik, animo masyarakat, dan alumni yang langsung diterima kerja.

Kata kunci: transformasi budaya, budaya disiplin, peserta didik

Pendidikan di sekolah penting untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki oleh anak, yaitu kemampuan akademik dan non akademik. Selain itu pendidikan di sekolah juga memperkuat disiplin anak, memperkenalkan tanggung jawab, membangun jiwa sosial dan jaringan pertemanan, sebagai identitas diri, dan sebagai sarana mengembangkan diri dan berkeaktivitas.

Masing-masing sekolah memiliki keunikan dan keunggulan tersendiri yang akan membuatnya tetap kokoh dan eksis. Salah satu keunikan dan keunggulan yang dimiliki sekolah adalah budaya sekolah (*school culture*), sehingga akan mendapat perhatian secara sungguh-sungguh dari para pengelola sekolah. Budaya sekolah dapat dibangun berdasarkan kekuatan karakteristik budaya lokal masyarakat tempat sekolah itu berada.

Budaya sekolah menjadi karakteristik sebuah sekolah, dimana perencanaannya harus diukur dari kemampuan warga sekolahnya. Dalam melakukan transfer budaya sekolah ke dalam diri peserta didik bukan sesuatu yang mudah, dilakukan melalui sebuah komitmen yang jelas dan tegas, yang akan

dipatuhi oleh warga sekolah. Sekolah bisa memilih budaya apa yang ingin ditransfer kepada seluruh warga sekolah. Transformasi budaya sekolah senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Salah satu budaya sekolah yang penting untuk dilakukan transformasi kepada peserta didik adalah disiplin.

Transformasi budaya disiplin masih ada hubungannya dengan peraturan sekolah. Peserta didik menjadi disiplin karena terikat peraturan yang dibuat sekolah. Peraturan yang tegas akan mampu menanamkan jiwa disiplin yang tinggi kepada peserta didik. Selain itu budaya patuh terhadap peraturan akan menjadi budaya sekolah yang melekat pada diri peserta didik jika dipatuhi dan dibiasakan dilakukan setiap hari. Menurut Suryosubroto (2004:82) "kewajiban menaati tata tertib sekolah adalah hal yang penting sebab merupakan bagian dari sistem persekolahan dan bukan sekedar sebagai pelengkap sekolah".

Penanaman disiplin harus dilaksanakan pada semua kegiatan sekolah, yang selanjutnya membutuhkan peraturan untuk mengatur disiplin tersebut di sekolah. Ketika membuat peraturan,

pada saat ini sekolah mengambil sebuah keputusan yang terkait isi dalam peraturan tersebut.

Hasibuan (dalam Benty, 2004:2) “pembuatan keputusan adalah proses bagaimana menetapkan suatu keputusan yang terbaik, logis rasional, dan ideal berdasarkan fakta, data, dan informasi dari sejumlah alternatif untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan resiko kecil, efektif, dan efisien untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang”. Beberapa prinsip harus diperhatikan dalam mengambil sebuah keputusan, menurut Sahertian (dalam Benty, 2004:3) adalah:

- (1) pembuatan keputusan (*decision making*), harus dibedakan dengan pemecahan masalah (*problem solving*);
- (2) pembuatan keputusan harus selalu berpedoman kepada tujuan yang hendak dicapai;
- (3) pembuatan keputusan sering mengandung faktor menerka atau meramalkan yang akan dilakukan;
- (4) pimpinan kelompok/ organisasi tidak saja harus dapat, cakap, mampu, dan mau membuat keputusan, tetapi juga harus bertanggung jawab atas segala tindak keputusan

Pembuatan peraturan harus memperhatikan beberapa prinsip dalam pengambilan keputusan. Karena pembuatan peraturan dengan memperhatikan beberapa prinsip pengambilan keputusan akan menjadikan peraturan sekolah yang tepat guna penerapan budaya disiplin di sekolah.

Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (dalam Tim Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar, 2012:7) menjelaskan bahwa “budaya sekolah adalah sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang diterima bersama dan dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami dan dibentuk oleh lingkungan dengan menciptakan pemahaman yang sama pada seluruh civitas sekolah”.

Kehidupan peserta didik akan selalu berubah, karena dalam masa pertumbuhan dan perkembangan akan mengalami perubahan. Dimana Perubahan-perubahan tersebut dapat terjadi karena pengaruh lingkungan dan pendidikan. Salah satu lingkungan yang besar pengaruhnya terhadap perubahan peserta didik adalah lingkungan sekolah, hal ini disebabkan karena sebagian besar waktu

peserta didik akan dihabiskan di sekolah. Dalam hal ini sekolah memegang peranan penting

dan strategis dalam mengubah, memodifikasi, dan mentransformasikan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan yang berhubungan dengan kebutuhan anak untuk hidup di masyarakat sesuai dengan tuntutan zamannya.

Menurut Sundari (2011:1) “bentuk budaya sekolah secara intrinsik muncul sebagai suatu fenomena yang unik dan menarik, karena pandangan sikap, perilaku yang hidup dan berkembang dalam sekolah pada dasarnya mencerminkan kepercayaan dan keyakinan yang mendalam dan khas dari warga sekolah”. Kebudayaan dipandang sebagai nilai-nilai yang diyakini bersama dan terinternalisasi dalam diri individu sehingga terhayati dalam setiap perilaku, Sebelum dihayati dalam setiap perilaku perlu adanya transformasi budaya. Selanjutnya menurut Ismawati (2005: 69) pengertian transformasi adalah sebagai berikut:

Transformasi berarti perubahan rupa (bentuk, sifat, dan sebagainya). Dalam ilmu bahasa transformasi diartikan sebagai kisah untuk mengubah struktur gramatikal lain dengan menambah, mengurangi atau mengatur kembali konstituen-konstituennya, sedangkan dalam ilmu sastra transformasi berkaitan dengan perubahan karya sastra dan perubahan ini menyangkut struktur cerita, tokoh, latar, tema, dan lain-lain. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa istilah transformasi selalu mengandung konotasi perubahan yang menyangkut bentuk, isi (makna), maupun fungsi sesuatu dan bahkan latar belakang dari sesuatu.

Berdasarkan pengertian transformasi dapat disimpulkan pengertian transformasi budaya adalah suatu bentuk perubahan yang secara perlahan ditanamkan pada diri seseorang, sebuah kebiasaan yang selanjutnya akan melekat dan akan digunakan dan dibiasakan secara berulang-ulang dan terus-menerus. Banyak cara yang dilakukan oleh sebuah sekolah untuk melakukan transformasi sebuah budaya. Menurut Rheny (2011:1) cara untuk melakukan transformasi budaya adalah sebagai berikut:

Proses transformasi budaya dapat dilakukan dengan cara mengenalkan budaya, memasukkan aspek budaya

dalam proses pembelajaran. Kebudayaan merupakan dasar dari praksis pendidikan maka tidak hanya seluruh proses pendidikan berjiwakan kebudayaan nasional saja, tetapi juga seluruh unsure kebudayaan harus diperkenalkan dalam proses pendidikan.

Berikut ini Tirtarahardja dan La Sulo (2005:33) menjelaskan terkait bentuk transformasi:

Nilai-nilai kebudayaan tersebut mengalami proses transformasi dari generasi tua ke generasi muda. Ada tiga bentuk transformasi yaitu: (1) nilai-nilai yang masih cocok diteruskan, misalnya: nilai-nilai kejujuran, rasa tanggungjawab, dll; (2) yang kurang cocok diperbaiki, misalnya: tata cara pesta perkawinan; (3) yang tidak cocok diganti, misalnya: pendidikan seks yang dahulu ditabukan diganti dengan pendidikan seks melalui pendidikan formal.

Transformasi budaya adalah sarana yang digunakan sekolah untuk menanamkan nilai dan norma yang positif kepada peserta didik untuk membentuk peserta didik yang berkarakter baik. Transformasi budaya sekolah merupakan salah satu cara yang dilakukan sekolah untuk mengembangkan budaya sekolah. Selanjutnya Transformasi budaya disiplin peserta didik adalah sebuah proses perubahan yang dilakukan sekolah dengan menanamkan nilai disiplin kepada peserta didik untuk membentuk peserta didik berkarakter positif dengan budaya disiplin yang dimilikinya.

Sekolah yang menegakkan disiplin diharapkan akan menjadi sekolah yang berkualitas, karena dengan konsep kedisiplinan segala sesuatu yang telah dirumuskan sebagai arah perbaikan sekolah menjadi lebih mudah untuk dicapai. Salah satu aspek penting di sekolah yang menjadi perhatian adalah bagaimana menciptakan budaya disiplin di kalangan peserta didik. Selama berada di lingkungan sekolah peserta didik hendaknya menampakkan nilai-nilai kedisiplinan yang tercermin melalui perilaku siswa yang sesuai dengan norma, peraturan dan tata tertib yang berlaku di sekolah. Perhatian sekolah yang begitu besar terhadap kedisiplinan peserta didik tujuannya adalah agar peserta didik mampu belajar hidup dengan kebiasaan-kebiasaan yang baik yang bermanfaat baginya beserta lingkungannya,

sehingga di lingkungan sekolah secara khusus dapat tercipta keamanan dan lingkungan belajar yang nyaman.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti memilih pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus karena peneliti melakukan serangkaian kegiatan penyelidikan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara intensif dan terperinci tentang transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang dengan melakukan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Penelitian ini dilakukan di SMK PGRI 3 Malang yang terletak di Jl. Raya Tlogomas No. 9 Malang.

Informan dalam penelitian ini adalah: *management representative* (wakil kepala sekolah), kepala sekolah, kabid kesiswaan, staf kesiswaan, kepala bengkel, guru wali, peserta didik, alumni SMK PGRI 3 Malang, dan orangtua peserta didik.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan studi dokumen. Selanjutnya analisis data yang dilakukan peneliti adalah reduksi data, display data, dan verifikasi data. Pengecekan keabsahan data dilakukan peneliti dengan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi sumber dan teknik.

HASIL

Perencanaan transformasi budaya disiplin peserta didik berdasarkan peraturan sekolah, peraturan tersebut dibuat oleh Kabid Kesiswaan dengan dibantu oleh dua staf bidang kesiswaan, setelah peraturan dibuat kemudian dirapatkan dan dikritisi oleh semua pihak (kepala sekolah, *management representative*, kabid, komite sekolah), kemudian disahkan oleh kepala sekolah. Peraturan tersebut setiap tahun akan ditinjau kembali dan disesuaikan dengan kondisi.

Pelaksanaan transformasi budaya disiplin di SMK PGRI 3 Malang dilakukan dengan beberapa cara antara lain: keteladanan guru, komitmen mematuhi peraturan, penerapan tegas tapi mendidik dan bersumber pada peraturan, dan koordinasi dengan orang tua peserta didik. Pengawasan

transformasi budaya disiplin peserta didik adalah tugas bidang kesiswaan, namun dalam pelaksanaannya semua pihak ikut membantu. Pengawasan dilakukan setiap hari melalui salam-salaman di pagi hari dan pihak kesiswaan berkeliling di area sekolah. Pengawasan yang dilakukan berkala adalah inspeksi mendadak keluar lingkungan sekolah dan inspeksi mendadak yang dilakukan di dalam area sekolah tetapi bekerjasama dengan pihak kepolisian.

Tidak ada prosedur khusus untuk melakukan penilaian terhadap transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang. Hal tersebut dinilai dari jumlah pelanggaran yang dilakukan oleh peserta didik menurun, perubahan dalam diri peserta didik, animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di SMK PGRI 3 Malang, dan alumni yang banyak diminati oleh dunia kerja, artinya bahwa setelah lulus sebagian besar alumninya langsung terserap oleh dunia kerja.

Faktor-faktor penunjangnya adalah adanya peraturan yang jelas, teladan dari guru, fasilitas yang mendukung, dan TI (Teknologi Informasi) yang dimiliki SMK PGRI 3 Malang sudah maju. Sedangkan hambatan-hambatan dalam transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang tersebut adalah: orang tua yang belum memahami visi sekolah dan kurang mengetahui variabel kenakalan anaknya, serta kurangnya kesadaran beberapa peserta didik terhadap budaya disiplin.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam transformasi budaya disiplin peserta didik adalah memaksimalkan koordinasi dengan orang tua peserta didik dan memaksimalkan fungsi guru wali untuk melaksanakan fungsinya yaitu memberikan konseling. Peran warga sekolah dalam transformasi budaya disiplin peserta didik adalah adanya teladan untuk melaksanakan disiplin, guru wali yang memberikan konseling, dan orang tua menjadi kendali anaknya ketika di rumah.

PEMBAHASAN

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen. Oleh karenanya agar tujuan dari transformasi budaya disiplin peserta didik dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka dibutuhkan adanya fungsi perencanaan. SMK PGRI 3 Malang adalah salah satu sekolah swasta yang terdapat di kota Malang yang dapat menunjukkan eksistensinya melalui pelaksanaan

budaya disiplin peserta didik, dan memberikan fasilitas kedisiplinan yang tegas tetapi mendidik.

Kesuksesan dalam transformasi budaya disiplin peserta didik tidak lepas dari perencanaannya. Pengertian dari perencanaan adalah “suatu proses mempersiapkan serangkaian keputusan untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang yang diarahkan kepada tercapainya tujuan-tujuan dengan sarana yang optimal” (Arikoto, 2009: 9).

Perencanaan yang matang sangat dibutuhkan agar transformasi budaya disiplin peserta didik bisa berjalan sesuai harapan, selain itu perencanaan yang matang akan menjadi fondasi yang kuat untuk berjalannya sebuah program yang direncanakan sekolah. Seluruh warga sekolah harus berkomitmen untuk menerapkan disiplin agar tujuan yang diharapkan bisa tercapai dengan maksimal. Pentingnya sebuah perencanaan budaya disiplin peserta didik akan menghasilkan sebuah tindakan yang maksimal. Pada tahap perencanaan terdapat proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hal tersebut juga dilakukan SMK PGRI 3 Malang dalam merencanakan transformasi budaya disiplin peserta didik.

Transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang ini perencanaannya berdasarkan peraturan sekolah. Adanya budaya disiplin peserta didik karena peserta didik patuh terhadap peraturan yang ada. Peraturan tersebut dibuat oleh bidang kesiswaan. Kemudian dirapatkan dengan semua pihak (kepala sekolah, *management representative*, kabid, komite sekolah), dan disahkan oleh kepala sekolah. Peraturan tersebut setiap tahun ditinjau kembali dan disesuaikan dengan kondisi.

Peraturan yang dibuat di SMK PGRI 3 Malang ini dikritisi oleh semua pihak, dalam membuat keputusan yang terkait dengan peraturan sekolah di SMK PGRI 3 Malang tidak hanya diputuskan oleh kepala sekolah, tetapi banyak pihak yang memang dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait peraturan sekolah, contohnya: keputusan terkait isi peraturan, pasal-pasal yang mengatur peserta didik, dan sanksi-sanksi untuk mengatasi pelanggaran tersebut. Menurut Johnsen (dalam Benty, 2004: 10) metode-metode dalam pembuatan keputusan adalah:

- (1) metode pengambilan keputusan melalui konsensus bersama;
- (2) metode

pembuatan keputusan dengan cara *voting*/suara terbanyak; (3) metode pengambilan keputusan melalui sekelompok kecil orang/ anggota, (4) metode pengambilan keputusan berdasarkan rata-rata suara; (5) metode pengambilan keputusan oleh anggota/orang ahli; (6) metode pembuatan keputusan oleh pimpinan setelah mengadakan diskusi; (7) metode pembuatan keputusan oleh pimpinan tanpa membicarakan dengan kelompok.

Menurut Ismawati (2005:69) “istilah transformasi selalu mengandung konotasi perubahan yang menyangkut bentuk, isi (makna), maupun fungsi sesuatu dan bahkan latar belakang dari sesuatu”. Transformasi budaya disiplin peserta didik adalah suatu bentuk perubahan yang secara perlahan ditanamkan pada diri peserta didik, sebuah kebiasaan yang selanjutnya akan melekat dan akan digunakan dan dibiasakan secara berulang-ulang dan terus-menerus. Pada tahapan ini adalah bagaimana cara menanamkan dan membiasakan sebuah kebudayaan disiplin kepada peserta didik. Yang selanjutnya budaya tersebut diharapkan dapat memberikan pengaruh positif terhadap diri peserta didik, karena nilai disiplinnya tersebut.

SMK PGRI 3 Malang melakukan transformasi budaya disiplin kepada peserta didik. Transformasi budaya disiplin yang dilakukan oleh SMK PGRI 3 Malang dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: adanya keteladanan, adanya komitmen untuk mematuhi peraturan yang telah dibuat, penerapan budaya disiplin peserta didik yang tegas tapi mendidik dan bersumber pada peraturan, dan adanya koordinasi dengan orang tua peserta didik.

Teladan penting adanya dalam transformasi budaya disiplin peserta didik, sebelum seorang guru menyuruh peserta didik untuk membudayakan disiplin, maka yang dilakukan terlebih dahulu adalah membudayakan disiplin kepada dirinya sendiri. Dengan demikian keteladanan akan muncul dan peserta didik juga akan membudayakan disiplin tersebut. Dengan adanya teladan dari guru secara tidak langsung akan menanamkan budaya disiplin kedalam diri peserta didik.

Komitmen untuk mematuhi sebuah peraturan penting manakala peraturan tersebut sudah dibuat dan diterapkan pada sebuah sekolah. Peraturan ini tidak hanya dibaca saja, tetapi peraturan ini akan menjadi pedoman kehidupan peserta didik di SMK PGRI 3 Malang. Peraturan di SMK PGRI 3

Malang berwujud Buku Pedoman yang dimiliki oleh semua peserta didik. Dengan berkomitmen pada sebuah peraturan maka dari sini juga terjadi proses pentransferan budaya disiplin peserta didik, keadaan yang menuntut peserta didik patuh terhadap peraturan akan membiasakan peserta didik untuk berlaku disiplin dan membiasakan budaya disiplin dalam kehidupannya sehari-hari.

Menekankan pelaksanaan budaya disiplin yang tegas dan mendidik yang bersumber pada peraturan, dan dibuat secara terperinci dalam buku pedoman peraturan. Selanjutnya peraturan yang terdapat dalam buku pedoman tersebut setiap tahun ditinjau kembali dan disesuaikan dengan kondisi. Peninjauan kembali peraturan yang dilakukan sekolah ini sangat penting mengingat kenakalan peserta didik yang sangat banyak dan kompleks. Ketika peninjauan ulang setiap tahunnya ini dilakukan maka pihak sekolah akan bisa mengatasi jika terdapat kenakalan-kenakalan yang dilakukan peserta didik yang berbeda dengan kenakalan pada tahun sebelumnya. Peninjauan kembali ini juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki pelaksanaan budaya disiplin selanjutnya.

Banyak program sekolah yang dilakukan oleh SMK PGRI 3 Malang untuk menunjang pelaksanaan budaya disiplin peserta didik, yaitu *home visit* dan *SMS Gateway*. Program sekolah *-home visit* atau kunjungan ke rumah peserta didik adalah salah satu program sekolah sekaligus sarana untuk mensosialisasikan budaya disiplin peserta didik kepada orang tua. Sedangkan untuk *SMS Gateway* salah satu teknologi yang dimiliki sekolah yang secara otomatis mengirimkan pesan kepada orang tua peserta didik ketika peserta didik tersebut tidak masuk sekolah, maupun yang berhubungan dengan pelanggaran budaya disiplin dan pemberian surat peringatan.

SMK PGRI 3 Malang ini memiliki ketegasan tersendiri untuk peraturan yang telah dibuatnya, contoh ketegasan peraturan atas pelaksanaan budaya disiplin peserta didik adalah Sekolah tidak segan-segan melakukan *Drop Out* (DO) terhadap peserta didik yang melanggar peraturan. Karena memang peraturan sudah tertulis secara rinci dalam buku peraturan. Dengan adanya DO ini diharapkan peserta didik tidak mengulangi kesalahan yang sama, dan peserta didik menyesal atas kesalahan yang telah dilakukannya. Meskipun sudah di DO tetapi pihak sekolah tetap menerima peserta didik tersebut jika mau daftar lagi menjadi peserta didik baru dan mengikuti prosedur

pendaftaran sekolah yang telah ditetapkan di sekolah ini.

Selain buku peraturan, SMK PGRI 3 Malang membuat Buku Kendali Perijinan. Perijinan tidak masuk sekolah tidak boleh melalui surat, tetapi orang tua peserta didik harus datang langsung ke sekolah dengan membawa Buku Kendali Perijinan. Untuk membuktikan bahwa yang meminta ijin tersebut adalah orang tua peserta didik, pihak sekolah akan menanyakan beberapa pertanyaan terhadap pihak yang memintakan ijin tersebut.

Guru wali selain mengajar mata pelajaran juga melakukan pembinaan dan pencegahan atas penerapan budaya disiplin peserta didik di sekolah ini, hal ini diwujudkan dengan pemberian konseling baik secara individu maupun kelompok. Selain itu untuk mengetahui karakteristik dan latar belakang peserta didik, guru wali mengunjungi rumah peserta didik.

Koordinasi antara pihak sekolah dengan orang tua juga akan mendukung adanya transformasi budaya disiplin peserta didik. Adanya koordinasi dengan orang tua peserta didik akan mendapatkan penanaman nilai disiplin dari dua arah. Tidak hanya sekolah saja tetapi pihak orang tua ikut menanamkan budaya disiplin peserta didik.

Menurut Arikunto (2009:14), “pengawasan adalah usaha pimpinan untuk mengetahui semua hal yang menyangkut pelaksanaan kerja para pegawai dalam melakukan tugas mencapai tujuan”. Pada tahapan ini terdapat upaya sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap kepatuhan peserta didik dalam mematuhi peraturan sekolah. Jadi yang dilakukan pihak kesiswaan SMK PGRI 3 Malang adalah pengawasan dalam keseharian peserta didik tersebut apakah sudah melakukan segala sesuatu kegiatannya sesuai dengan peraturan atau belum, selanjutnya adalah banyak atau sedikitnya pelanggaran yang dilakukan peserta didik.

Pengawasan dalam transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang adalah tugas bidang kesiswaan, tetapi dalam pelaksanaannya semua pihak ikut membantu. Pengawasan dilakukan setiap hari melalui salam-salaman di pagi hari dan pihak kesiswaan berkeliling di area sekolah. Melalui bersalam-salaman ini akan terlihat peserta didik yang melanggar peraturan, mulai dari penampilan hingga keterlambatan datang ke sekolah.

Pengawasan yang dilakukan berkala adalah inspeksi mendadak keluar lingkungan sekolah dan

inspeksi mendadak yang dilakukan di dalam area sekolah tetapi bekerjasama dengan pihak kepolisian. Untuk inspeksi mendadak ke luar area sekolah dilakukan di tempat-tempat yang digunakan untuk nongkrong peserta didik. Kalau untuk inspeksi mendadak dibantu oleh pihak kepolisian tidak bisa dipastikan dan hal ini sangat dirahasiakan.

Penilaian dari pelaksanaan transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang tidak menggunakan prosedur khusus. Penilaian transformasi budaya disiplin dilihat dari banyak atau sedikitnya pelanggaran yang dilakukan oleh peserta didik. Untuk melihat jumlah pelanggaran peserta didik, sudah ada rekapannya di *IT Base* dan juga tiap ada pelanggaran *SMS Gateway*, penilaian juga dilihat dari perubahan dalam diri peserta didik, selanjutnya penilaian juga dapat dilihat dari animo masyarakat terhadap SMK PGRI 3 Malang yang menyekolahkan anaknya di sekolah ini, penilaian yang terakhir dilihat dari banyaknya alumni SMK yang diminati oleh dunia kerja, bahkan sebelum lulus sudah banyak yang diterima di dunia kerja.

Setiap hari dilakukan pengawasan terhadap peserta didik, untuk mengetahui pelanggaran yang dilakukan peserta didik. Staf kesiswaan berkeliling sekolah bahkan melakukan inspeksi mendadak keluar sekolah untuk melakukan pengawasan disiplin peserta didik. Pengawasan terhadap transformasi budaya disiplin peserta didik tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai penilaian terhadap pelaksanaan transformasi budaya disiplin yang dilakukan oleh SMK PGRI 3 Malang. Dari pengawasan ini akan diketahui pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh peserta didik.

SMK PGRI 3 Malang sudah didukung dengan Teknologi Informasi (TI) yang sudah maju, TI yang dimiliki SMK PGRI 3 Malang sangat mendukung dijadikan salah satu sarana untuk melakukan penilaian terhadap penerapan budaya disiplin peserta didik, yaitu *SMS Gateway*. Pengiriman pesan tidak hanya kepada orang tua peserta didik, tetapi juga kepada guru wali, bahkan jika kesalahannya sudah berat maka kepala sekolah juga dikirimi pesan. Dari sini akan diketahui pelanggaran yang dilakukan oleh peserta didik.

Adanya kesadaran dalam diri peserta didik penting dalam transformasi budaya disiplin membuktikan adanya keberhasilan transformasi tersebut. Sehingga sudah tertanam dalam diri

peserta didik untuk sadar dan melakukan perubahan menjadi lebih baik.

Animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di sekolah ini merupakan salah satu penilaian SMK PGRI 3 Malang terhadap keberhasilan transformasi budaya disiplin peserta didik. Ketika masyarakat sudah percaya terhadap budaya disiplin yang baik di sekolah ini artinya pelaksanaan transformasinya berhasil.

Alumni yang diminati dunia kerja juga salah satu penilaian terhadap keberhasilan transformasi budaya disiplin peserta didik, bahkan sebelum lulus dari SMK PGRI 3 Malang sudah banyak peserta didik yang diterima dunia kerja. Hal tersebut membuktikan bahwa pasar kerja percaya terhadap kualitas lulusan SMK PGRI 3 Malang yang memang memiliki karakter disiplin yang baik.

Setiap satu tahun sekali pihak sekolah melakukan peninjauan terhadap peraturan yang telah dibuat. Peninjauan kembali peraturan yang dilakukan sekolah ini sangat penting, karena kenakalan peserta didik yang sangat banyak dan kompleks. Ketika peninjauan ulang setiap tahunnya ini dilakukan maka pihak sekolah akan bisa mengatasi jika terdapat kenakalan-kenakalan yang dilakukan peserta didik yang berbeda dengan kenakalan pada tahun sebelumnya, peninjauan kembali ini juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki pelaksanaan budaya disiplin selanjutnya.

Tu'u (2004:49) menjelaskan faktor-faktor lain yang berpengaruh dalam pembentukan disiplin yaitu :

(1) teladan adalah contoh yang baik yang seharusnya ditiru oleh orang lain. Dalam hal ini siswa lebih mudah meniru apa yang mereka lihat sebagai teladan (orang yang dianggap baik dan patut ditiru) daripada dengan apa yang mereka dengar. Karena itu contoh dan teladan disiplin dari atasan, kepala sekolah dan guru-guru serta penata usaha sangat berpengaruh terhadap disiplin para siswa; (2) lingkungan berdisiplin kuat pengaruhnya dalam pembentukan disiplin dibandingkan dengan lingkungan yang belum menerapkan disiplin. Bila berada di lingkungan yang berdisiplin, seseorang akan terbawa oleh lingkungan tersebut; (3) disiplin dapat tercapai dan dibentuk melalui latihan dan kebiasaan. Artinya

melakukan disiplin secara berulang-ulang dan membiasakannya dalam praktik-praktik disiplin sehari-hari.

Pendapat dari ahli tersebut menjelaskan bahwa adanya keteladanan dalam penanaman budaya disiplin. Faktor penunjang dalam transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang antara lain peraturan yang jelas, teladan dari guru, fasilitas yang mendukung, dan TI yang dimiliki SMK PGRI 3 Malang sudah maju.

Faktor penunjang yang pertama adalah adanya peraturan yang jelas. Semua peraturan yang menyangkut kebiasaan peserta didik setiap hari sudah tertulis jelas dalam Pedoman Peraturan SMK PGRI 3 Malang Tahun 2011/ 2012. Buku peraturan tersebut berbentuk buku saku, setiap peserta didik memiliki buku peraturan ini.

Faktor penunjang yang kedua adalah teladan dari warga sekolah untuk melaksanakan budaya disiplin. Tidak hanya peserta didik saja yang disiplin, tetapi seluruh warga sekolah. Hal ini dilakukan agar peserta didik juga mendapat teladan pelaksanaan budaya disiplin dari guru maupun staf yang ada di SMK PGRI 3 Malang ini. Pentrasferan budaya kedalam diri peserta didik memang bukan hal yang mudah, sehingga memerlukan dukungan dari semua pihak agar budaya tersebut bisa menjadi jati diri peserta didik dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Faktor penunjang yang ketiga dalam transformasi budaya disiplin peserta didik adalah TI (Teknologi Informasi) yang sudah dimiliki oleh SMK PGRI 3 Malang juga menunjang pelaksanaan budaya disiplin, yaitu *SMS Gateway*. Untuk *SMS Gateway* ini adalah pengiriman pesan kepada orang tua dan juga guru wali ketika peserta didik melanggar disiplin, contohnya ketika peserta didik telat ataupun tidak masuk sekolah.

Faktor penunjang ke empat adalah fasilitas yang mendukung, sekolah ini menyediakan fasilitas demi tercapainya disiplin yang baik. Contohnya adalah adanya ruangan bimbingan, sekolah sengaja menyediakan ruang bimbingan untuk memudahkan guru wali melakukan bimbingan individu dengan peserta didik, maupun melakukan pertemuan dengan pihak orang tua wali.

Transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang tidak berjalan tanpa hambatan, setiap program yang dilaksanakan tidak terlepas dari hambatan. Hambatan yang dihadapi oleh SMK PGRI 3 Malang dalam melakukan transformasi budaya disiplin peserta didik antara

lain: orang tua yang belum memahami visi sekolah dan kurang mengetahui variabel kenakalan anaknya, kurangnya kesadaran bebarapa peserta didik terhadap disiplin.

Hambatan yang pertama adalah orang tua yang belum memahami visi sekolah dan kurang mengetahui variabel kenakalan anaknya. Terkadang orang tua membela anak yang melakukan kesalahan, hal ini akan bertentangan dengan sanksi tegas yang diberikan di sekolah. Kasih sayang orang tua yang berlebih terhadap anaknya membuat orang tua tersebut merasa kasihan jika anaknya menerima sanksi atas kesalahan yang dilakukan anaknya.

Orang tua yang belum menerapkan budaya disiplin di rumah, membuat peserta didik tidak disiplin di rumah. Kedisiplinan tidak hanya berhubungan dengan ketepatan waktu, kedisiplinan yang tidak dilakukan di rumah adalah ketika orang tua juga tidak disiplin dalam menyimpan buku perijinan di rumah, hal ini akan menyebabkan buku perijinan tersebut disalah gunakan oleh peserta didik. Keadaan seperti itu menyebabkan peserta didik tidak disiplin terkait kehadirannya di sekolah.

Hambatan yang kedua adalah beberapa peserta didik yang kesadarannya untuk mematuhi peraturan kurang, sehingga membuat peserta didik tersebut tidak disiplin. Hal ini terkadang dilakukan peserta didik baru yang masih membawa kebiasaan tidak disiplin, yang biasa diterapkan oleh jenjang pendidikan sebelumnya.

SMK PGRI 3 Malang melakukan berbagai upaya untuk mengatasi hambatan dalam transformasi budaya disiplin peserta didik. Salah satunya adalah melakukan koordinasi dengan orang tua, Lickona (2012: 561) menjelaskan:

banyak hal yang dapat dilakukan sekolah untuk merekrut orang tua sebagai *partner* baik tugas khusus maupun mengembangkan nilai moral dan karakter yang baik. Tantangan ini terdiri dua hal: (1) mendorong dan membantu orang tua untuk melaksanakan peran mereka sebagai pendidik utama moral anak, dan (2) membuat orang tua mendukung sekolah dalam usahanya mengajarkan nilai moral yang positif.

Seperti pendapat dari ahli di atas hal tersebut juga dilakukan oleh SMK PGRI 3 Malang sebagai upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan

dalam transformasi budaya disiplin peserta didik yang berasal dari orang tua. Pihak sekolah terus berusaha menjadikan orang tua peserta didik sebagai *partner* dalam melakukan transformasi nilai disiplin terhadap peserta didik, hal ini dilakukan pihak sekolah dengan terus melakukan koordinasi dengan orang tua peserta didik. Ketika terjadi koordinasi yang baik antara orang tua peserta didik dengan pihak sekolah, disini terdapat selarasnya visi sekolah untuk melakukan transformasi budaya disiplin peserta didik.

Koordinasi pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan sosialisasi budaya disiplin yang diterapkan di sekolah ini, selanjutnya koordinasi dilakukan dengan menghunungi orang tua ketika peserta didik melakukan pelanggaran terhadap budaya disiplin. Adanya *home visit* yang dilakukan sekolah merupakan wujud dari sekolah untuk menjadikan orang tua sebagai *partner* dalam kedisiplinan.

“Sebuah konferensi orang tua dapat memiliki pengaruh yang positif bagi seorang anak. Orang yang paling penting baginya telah membicarakan tentang kesulitan mereka cukup peduli. Kita selalu melihat sebuah kemajuan dalam perilaku seseorang sebelum dan sesudah sebuah konferensi orang tua”. (Lickona, 2012: 577). Pendapat dari Lickona tersebut menjelaskan bahwa akan selalu ada perubahan ketika orang tua mau peduli terhadap anaknya.

Upaya mengatasi hambatan yang kedua adalah guru wali terus melakukan konseling atas pelaksanaan budaya disiplin, hal ini dilakukan baik secara kelompok maupun individu. Menurut Greenberg (dalam Lickona, 2012: 129) berkata bahwa:

anak muda zaman sekarang sedang berhadapan dengan budaya yang sia-sia dengan tidak adanya nilai-nilai kehidupan yang memagari mereka, sehingga mereka bertindak semau mereka. Mereka membutuhkan seorang mentor atau penasehat. Biasanya para guru yang menasehati mereka, tetapi para guru tersebut sudah jarang melakukannya sekarang karena mereka lebih sering marah atau membuat mereka lelah”.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diketahui, bahwa adanya beberapa peserta didik yang kesadarannya untuk berdisiplin kurang,

sebenarnya mereka memerlukan pendekatan yang lebih dekat lagi dari guru wali, agar dia tidak lagi melanggar peraturan. Selanjutnya Lickona (2012:132) menjelaskan bahwa “beberapa pendidikan moral yang paling penting yang guru berikan terjadi ketika mereka diam-diam berada disamping siswa dan memberikan umpan baik yang korektif”. SMK PGRI 3 Malang juga menerapkan hal tersebut, di sekolah ini tidak terdapat guru BK (Bimbingan Konseling), jadi guru wali memiliki fungsi selain mengajar juga memberikan bimbingan baik secara individu maupun kelompok kepada peserta didik. Guru wali membimbing peserta didik dari mulai masuk SMK PGRI 3 Malang sampai peserta didik tersebut lulus dan ditambah 3 bulan untuk menangani lulusan yang mencari pekerjaan. Adanya guru wali akan membuat hubungan yang baik antara guru dengan peserta didik. Menjalinkan hubungan yang baik dengan memberikan konseling yang berguna untuk memberikan pembinaan dan pencegahan terkait transformasi budaya disiplin peserta didik.

Pengelola sekolah yang terus memberikan teladan terhadap penerapan budaya disiplin, tanpa ada teladan dari guru maupun staf sekolah lainnya, budaya disiplin peserta didik akan sulit untuk diterapkan. Setelah ada keteladanan selanjutnya peran peserta didik dalam transformasi budaya disiplin ini adalah peserta didik yang mematuhi peraturan yang dibuat oleh sekolah.

Guru di SMK PGRI 3 Malang yang terus memberikan teladan dalam rangka transformasi budaya disiplin kepada peserta didik, senada dengan hal tersebut Lickona (2012: 119) menjelaskan bahwa “sering dikatakan bahwa nilai-nilai hidup adalah didapatkan, bukan diajarkan. Hal tersebut merupakan kenyataan yang setengah benar. Kebenaran yang sebenarnya adalah nilai-nilai hidup didapatkan (melalui contoh atau teladan yang baik) dan diajarkan (melalui penjelasan langsung).

Peran guru wali adalah memberikan konseling terhadap peserta didik. Perhatian yang lebih dari guru wali kepada peserta didik diungkapkan dengan memberikan konseling terhadap peserta didik tersebut. Hal ini akan berpengaruh besar terhadap keberhasilan dari transformasi budaya disiplin peserta didik. Terkadang peserta didik itu melanggar peraturan karena mereka ingin mencari perhatian, bisa juga karena mereka belum memahami arti penting dari sebuah budaya disiplin. Guru wali yang melakukan konseling akan mudah untuk melakukan transformasi budaya disiplin.

Guru wali akan mengatur jadwal pertemuan dengan peserta didik perwaliannya, tidak hanya peserta didik yang bermasalah saja. Tetapi peserta didik yang tidak bermasalah tetap diberikan konseling. Semakin rutin guru wali melakukan konseling terhadap peserta didik, guru wali tersebut akan lebih memahami keadaan peserta didik tersebut. Sehingga ketika peserta didik tersebut mendapati masalah akan lebih mudah untuk penanganannya, dan penanganannya bisa tepat.

Peran orang tua dalam transformasi budaya disiplin ini adalah menjadi kendali untuk peserta didik ketika di rumah. Ketika orang tua mampu menjadi kendali untuk anaknya, orang tua tersebut menjadi pagar agar anaknya tidak melanggar disiplin ketika di rumah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) perencanaan transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang berdasarkan peraturan sekolah, peraturan tersebut dibuat oleh Kabid Kesiswaan dengan dibantu oleh 2 staf bidang kesiswaan, setelah peraturan dibuat kemudian dirapatkan dan dikritisi oleh semua pihak (kepala sekolah, *management representative*, kabid, komite sekolah), dan disahkan oleh kepala sekolah, peraturan akan ditinjau kembali dan disesuaikan dengan kondisi setiap tahun; (2) pelaksanaan transformasi budaya disiplin di SMK PGRI 3 Malang dilakukan dengan beberapa cara berikut: keteladanan guru, komitmen mematuhi peraturan, penerapan tegas tapi mendidik dan bersumber pada peraturan, koordinasi dengan orang tua peserta didik; (3) pengawasan adalah tugas bidang kesiswaan, namun dalam pelaksanaannya semua pihak ikut membantu; (4) tidak ada prosedur khusus untuk melakukan penilaian terhadap transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang; (5) faktor-faktor penunjang dalam transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang adalah adanya peraturan yang jelas, teladan dari guru, fasilitas yang mendukung, dan TI (Teknologi Informasi) yang dimiliki SMK PGRI 3 Malang sudah maju; (6) hambatan-hambatan dalam transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang tersebut adalah: orang tua yang belum memahami visi sekolah dan kurang mengetahui variabel kenakalan anaknya,

kurangnya kesadaran beberapa peserta didik terhadap budaya disiplin; (7) upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang adalah: memaksimalkan koordinasi dengan orang tua peserta didik dan memaksimalkan fungsi guru wali untuk melaksanakan fungsinya yaitu memberikan konseling; (8) peran warga sekolah dalam transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang adalah adanya komitmen dari warga sekolah untuk mematuhi peraturan, guru yang memberikan teladan, guru wali yang memberikan konseling, orang tua menjadi kendali untuk anaknya ketika di rumah.

Saran

Saran yang diberikan adalah kepada: (1) Kepala SMK PGRI 3 Malang disarankan tetap menjadi aktor dan tetap menjadi teladan disiplin untuk peserta didik, kepala sekolah harus memberikan perhatian yang lebih kepada peserta didik baru karena kadang-kadang masih membawa budaya tidak disiplin dari jenjang pendidikan sebelumnya. Hal ini menyebabkan kesadaran peserta didik terhadap budaya disiplin masih

kurang, dan untuk lebih memperlancar peningkatan kedisiplinan peserta didik di sekolah ini perlu adanya guru BK (Bimbingan dan Konseling); (2) kabid kesiswaan, agar menggunakan penelitian ini sebagai bahan referensi untuk memperbaiki penerapan transformasi budaya disiplin peserta didik di SMK PGRI 3 Malang, sehingga mampu memperbaiki penerapan transformasi budaya disiplin yang lebih baik dari sebelumnya; (3) Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan, hasil penelitian ini hendaknya menjadi bahan informasi untuk mengembangkan Ilmu Manajemen Pendidikan dan dapat digunakan sebagai referensi dan tambahan pengetahuan terkait dengan budaya disiplin peserta didik. Mengingat salah satu substansi Manajemen Pendidikan adalah manajemen peserta didik, dan disiplin peserta didik adalah bagian dari manajemen peserta didik; (4) Mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan, sebagai bahan referensi dan tambahan ilmu pengetahuan bagi mahasiswa yang berhubungan dengan budaya disiplin peserta didik; (5) peneliti lain, sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian yang serupa atau penelitian lanjutan dengan mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan budaya disiplin peserta didik.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S & Yuliana, L. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Benty, D. D. N. 2004. *Buku Ajar: Pembuatan Keputusan*. Malang. Universitas Negeri Malang
- Ismawati, E. 2005. *Transformasi Perempuan Jawa*. Surakarta: Pustaka Cakra.
- Lickona, T. 2012. *Educating for Character: Mendidik untuk Membentuk Karakter*. Terjemahan Juma Abdu Wamaungo. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tim Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar. 2012. *Panduan Pembinaan Pendidikan Karakter melalui Pengembangan Budaya Sekolah di Sekolah Dasar*. Jakarta. Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar, Tim Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar.
- Rheny. 2011. *Transformasi Budaya*. (Online), (<http://memorykuliah.blogspot.com/2011/03/transformasi-budaya.html>), diakses pada 20 April 2013.
- Sundari, W. 2011. *Budaya Sekolah*. (Online) (<http://blog.umy.ac.id/wiwinsundari/2011/11/09/budaya-sekolah-school-culture/>), diakses pada 31 September 2012.
- Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tirtarahardja, U. & La Sulo, S, L. *Pengantar Pendidikan*. 2005. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tu'u, T. 2004. *Peran Disiplin Pada Perilaku dan Prestasi Siswa*. Jakarta: Grasindo.