

VOLUME 41
NOMOR 2
JULI 2014

ISSN
0854-8307

Ilmu Pendidikan

Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan



Ilmu Pendidikan	Volume 41	Nomor 2	Halaman 109-207	Malang Juli 2014	ISSN 0854-8307
--------------------	-----------	---------	--------------------	---------------------	-------------------

ILMU PENDIDIKAN terbit dua kali setahun pada bulan Januari dan Juli, memuat artikel hasil pemikiran dan hasil penelitian di bidang ilmu kependidikan.

Penyunting Penyelia
Mulyadi Guntur Waseso
Fattah Hanurawan

Ketua Penyunting
Supriyono

Wakil Ketua Penyunting
A. Supriyanto

Penyunting Pelaksana
Utami Widiati
Ahmad Samawi
Bambang Budi Wiyono
Moh. Efendi
Zulkarnain Nasution
Adi Atmoko
Ali Imron
Muhana Gipayana
Im. Hambali

Pelaksana Tata Usaha
Muhtarom
Anik Nurul Hayati
Usna Nurindriastuti
Yayuk Erniati

Pelaksana Teknis
Ahmad Muam
Andri Sutrisno
Indarti Adininggar
Laksana Budiarto
Erchammud Adhar
Ony Herdianto
Djoko Imam Purwanto

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Sekretariat Jurnal Berkala FIP Universitas Negeri Malang, Gedung D-1 Lantai II, Jln. Semarang No.5 Malang 65145, Telp. (0341) 551312 pswt. 393, atau Telp./Faks. (0341) 566962. E-mail: jurnal@fip.um.ac.id. Langganan setahun (2 nomor) Rp.60.000,00 (enam puluh ribu rupiah). Uang langganan dikirimkan dengan pos wesel ke alamat Pelaksana Tata Usaha (Muhtarom) atau melalui **Bank BNI Cabang Pembantu Universitas Negeri Malang, Rekening Nomor 0133824686.**

ILMU PENDIDIKAN diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) Universitas Negeri Malang. **Dekan:** Supriyono. **Wakil Dekan I:** Bambang Budi Wiyono. **Wakil Dekan II:** Ella Faridati Zen. **Wakil Dekan III:** Hardika. Terbit pertama kali pada tanggal 1 Januari 1973 dengan nama **Majalah Pendidikan.**

Penyunting menerima sumbangan tulisan yang belum pernah dimuat dalam media cetak lain. Syarat-syarat, format dan tata tulisnya dapat diperiksa pada **Petunjuk bagi (Calon) Penulis ILMU PENDIDIKAN** di sampul belakang-dalam jurnal ini. Naskah yang masuk ditelaah oleh Mitra Bestari untuk dinilai kelayakannya. Penyunting melakukan penyuntingan atas tulisan yang dimuat.

Dicetak di Percetakan Rosindo, Isi diluar tanggungjawab Percetakan

Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Sekolah Inklusi <i>Achmad Taopiq Sudayat, Nurul Ulfatin, Ahmad Yusuf Sobri</i>	109-115
Pembelajaran Karakter Kejujuran di Taman Kanak-Kanak <i>Ahmad Samawi</i>	116-122
Penerapan <i>Lesson Study</i> melalui Pembelajaran <i>Copperative - Jigsaw</i> untuk Meningkatkan Partisipasi Mahasiswa dalam Matakuliah BK Pribadi Sosial <i>Arbin Janu Setiyowati</i>	123-132
Manajemen Sumber Daya Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) SMP Satu Atap <i>Dariyanto</i>	133-143
Upaya Mengembangkan Profesionalitas Guru melalui Implementasi Supervisi Kepala Sekolah di Sekolah Dasar <i>Endang Susilawati</i>	144-149
Peningkatan Kompetensi Guru dalam Menyusun Tes melalui Rapat Kerja KKG <i>H. Mohammad Ali</i>	150-154
Upaya Meningkatkan Kinerja Ilmiah melalui Model Pembelajaran Berbasis Masalah di Sekolah Menengah Atas <i>Nasir Suprpto</i>	155-161
Pengorganisasian Masyarakat dan Transformasi Perspektif Mahasiswa <i>Sopingi</i>	162-169
Penerapan Model <i>Numbered Heads Together</i> dengan Media Gambar untuk Meningkatkan Aktivitas dan Hasil Belajar IPS Siswa Kelas VII C SMPN 2 Ponorogo <i>Sri Harmini</i>	170-178
Penggunaan Sumber Belajar Lingkungan Sekitar untuk Meningkatkan Motivasi dan Hasil Belajar <i>Suryono, Hariyono, Punadji Setyosari</i>	179-185
Penerapan <i>Quiz -Quiz Trade</i> dan <i>Carousel Feedback</i> untuk Meningkatkan Motivasi dan Hasil Belajar IPS <i>Suyati, Budi Ekosoetjipto, Ruminiati</i>	186-194
Pengembangan Multimedia Pembelajaran IPS Materi Lingkungan Hidup Kelas VIII di SMPN 2 Plakat Tinggi Kabupaten Musi Bamyuasi <i>Wicaksono</i>	195-199
Indeks Subyek	
Indeks Pengarang	
Daftar Nama Mitra Bestari	

PEMBERDAYAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA SEKOLAH INKLUSI

Achmad Taopiq Sudayat
Nurul Ulfatin
Ahmad Yusuf Sobri

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang
Email: ahmedtaopik@gmail.com, ulfatien@yahoo.com

Abstract: Empowerment and Development of Human Resources in the School Inclusion. Limitation of special needs education services that has been served at special schools that are usually located at the center of a city/county makes many children with special needs unable to get education that meets their needs. Regular schools also have not yet implemented inclusive education comprehensively, due to the lack of socialization and the limitedness of ability and number of educators. This research is to describe (1) human resources potentials, (2) individual empowerment, (3) group empowerment, (4) developed competency, (5) individual development, and (6) group development. To describe those six focuses, the researcher employs qualitative approach with multi cases study research plan. Data is collected through in depth interviews, observation, and document study. The analysis uses constant comparative study. The setting of the research is SDN Summersari 1 and SDK Bhakti Luhur Malang.

Keywords: empowerment, development, human resources, elementary schools, inclusive

Abstrak: Pemberdayaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Sekolah Inklusi. Keterbatasan layanan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus, menyebabkan mereka tak dapat mengakses pendidikan sesuai kebutuhannya. Sekolah reguler belum menerapkan layanan pendidikan inklusif secara menyeluruh, dikarenakan kurangnya sosialisasi dan keterbatasan kemampuan tenaga pendidik. Penelitian ini difokuskan untuk mendeskripsikan (1) potensi sumber daya manusia, (2) pemberdayaan bersifat individual, (3) pemberdayaan bersifat kelompok, (4) kompetensi yang dikembangkan, (5) pengembangan bersifat individu, dan (6) pengembangan bersifat kelompok. Untuk dapat mendeskripsikan keenam fokus tersebut, digunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi multikasus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara mendalam, observasi dan studi dokumen. Analisis menggunakan studi komparatif konstan. Latar penelitian adalah SDN Summersari 1 dan SDK Bhakti Luhur Kota Malang. Hasil penelitian diketahui bahwa potensi sumber daya manusia di kedua sekolah itu telah mengidentifikasi potensi sumber daya manusia dan memberdayakan untuk tugas masing-masing

Kata Kunci: pemberdayaan, pengembangan, sumber daya manusia, sekolah dasar, inklusif

Persamaan kesempatan memperoleh pendidikan merupakan salah satu hak dasar setiap orang. Negara manapun di dunia wajib menjamin hak-hak fundamental tersebut. Hak-hak fundamental yang membuat orang diperlakukan selayaknya sebagai manusia ini, kemudian dikenal sebagai hak asasi manusia (*human right*). Secara eksplisit ketentuan tentang pendidikan bagi seluruh anak di Indonesia terdapat pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun

2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada Bab III tentang prinsip pelaksanaan pendidikan. Disebutkan pada pasal 4 ayat (1) bahwa pendidikan diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa. Persamaan mendapatkan pendidikan termasuk di dalamnya bagi anak yang memiliki kebutuhan khusus.

Menurut data Direktorat Jenderal Pendidikan Khusus dan Layanan Pendidikan Khusus (Ditjen PK-PLK) di Indonesia masih terdapat 330.000 anak berkebutuhan khusus tingkat pendidikan dasar. Namun dari jumlah itu yang mengenyam pendidikan sebanyak 116.000 anak, jadi masih ada 65% anak berkebutuhan khusus yang belum terlayani pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa amanah yang diemban pemerintah untuk mengakomodasi persamaan kesempatan pendidikan bagi seluruh anak masih mengalami kendala dan belum dapat dicapai dengan sempurna. Kenyataannya saat ini masih banyak satuan pendidikan yang belum menerapkan layanan pendidikan inklusif, dikarenakan kurangnya sosialisasi, keterbatasan tenaga pendidik, kesulitan manajemen serta alasan-alasan konflik internal dan eksternal yang terjadi di sekolah. Terkadang beberapa sekolah enggan untuk menerima murid baru yang memiliki keterbatasan. Selain faktor kekurangan biaya, banyak orang tua yang cenderung menyembunyikan anaknya karena merasa malu.

Salah satu aspek yang harus disesuaikan dalam pelaksanaan pendidikan inklusif di sekolah dasar adalah penyediaan tenaga pendidik yang kompeten pada bidang layanan pendidikan khusus dan diikuti penyesuaian kurikulum yang diadaptasikan bagi anak berkebutuhan khusus. Tenaga pendidik pada sekolah inklusi dituntut untuk memiliki kemampuan lebih dari pada tenaga pendidik pada umumnya. Kemampuan guru sebagaimana dimiliki oleh guru-guru di sekolah reguler tentu belum cukup bila dibandingkan dengan guru di sekolah inklusi. Daftar kompetensi guru pendidikan kebutuhan khusus, seperti yang dirujuk Johnsen & Skjørten (2001) dipublikasikan oleh *The American Council of Exceptional Children*, adalah daftar yang umum ditemukandalam literatur mengenai bidang pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan dimiliki oleh guru pendidikan kebutuhan khusus. Setiap bidang sasaran itu menuntut kompetensi yang cenderung ditandai oleh aspek-aspek pengetahuan profesional, seperti pengetahuan atas (1) landasan filosofis, historis dan legal pendidikan khusus, (2) karakteristik siswa, (3) asesmen, diagnosis dan evaluasi, (4) isi materi dan praktek mengajar, (5) perencanaan dan pengelolaan lingkungan belajar dan mengajar, (6) pengelolaan perilaku dan keterampilan interaksi sosial siswa, (7) komunikasi dan kemitraan kolaboratif, dan (8) profesionalisme dan praktek etis.

Keterbatasan sekolah untuk menyediakan tenaga pendidik dengan kompetensi pada bidang pendidikan kebutuhan khusus merupakan hambatan utama yang ditemui sebagian besar sekolah dalam melaksanakan pendidikan inklusif dengan maksimal. Salah satu upaya yang dapat mengatasi permasalahan tersebut adalah pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia yang telah ada di sekolah. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai usaha untuk melepaskan potensi-potensi yang telah ada pada individu agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan lebih baik. Menurut Johnson (dalam Lashley 2001:3), "*Empowerment is the realization and actualization of potential and opportunity just waiting to be unleashed*". Pemberdayaan memberikan kesempatan kepada setiap individu di sekolah untuk memaksimalkan segenap kemampuannya dalam rangka pelayanan pendidikan inklusif. Pengembangan sumber daya manusia terus dilakukan untuk mengatasi segala kekurangan dan ketidakmampuan individu dalam melaksanakan layanan pendidikan inklusif. Pendekatan terhadap pelaksanaan pendidikan akan terus berubah, Castallo (1992:127) mengingatkan bahwa perubahan adalah sesuatu yang tetap maka dari itu pengembangan akan terus diperlukan oleh karyawan maupun organisasi sebagai salah satu pendekatan modern.

Penelitian ini difokuskan pada (1) potensi sumber daya manusia, (2) pemberdayaan bersifat individual, (3) pemberdayaan bersifat kelompok, (4) kompetensi yang dikembangkan, (5) pengembangan bersifat individu, dan (6) pengembangan bersifat kelompok pada sekolah yang melaksanakan pendidikan inklusif, dengan harapan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh dari temuan-temuan yang dihasilkan terhadap kemajuan pendidikan khususnya pada bidang layanan pendidikan kebutuhan khusus.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi multikasus. Pada dasarnya penelitian ini menjelaskan tindakan yang dilakukan manajer pendidikan dalam rangka mengelola lembaganya pada aspek sumber daya manusia, yaitu di Sekolah Dasar Negeri Sumber Sari 1 dan Sekolah Dasar Katholik Bhakti Luhur Kota Malang Provinsi Jawa Timur. Kehadiran dan keterlibatan peneliti di lapangan sangat diutamakan, sebab peneliti

merupakan instrumen utama untuk mengumpulkan data penelitian. Data yang dikumpulkan bersumber dari manusia dan non manusia dengan menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan dan studi dokumen. Penentuan sumber data menggunakan teknik *purposive sampling* dan dilanjutkan dengan teknik *snowball sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dalam tiga tahap, yaitu diawali dengan pengumpulan data berupa rekaman wawancara dan dokumen-dokumen dari masing-masing kasus, langkah selanjutnya dilakukan analisis isi termasuk mereduksi data terhadap keseluruhan data, dan selanjutnya dilakukan analisis komparatif konstan yaitu membandingkan, proposisi lintas kasus, dan mempertentangkan temuan-temuan konseptual pada masing-masing kasus individu untuk menyusun pernyataan konseptual dan teori substantif sebagai akhir temuan penelitian. Untuk memeriksa keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber, dan triangulasi teknik. Untuk memenuhi kriteria kredibilitas, dan transferabilitas suatu penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Potensi Sumber Daya Manusia

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat upaya atau kiat dari sekolah dalam memanfaatkan potensi SDM yang ada. Kedua sekolah telah melakukan identifikasi potensi SDM yang ada di sekolah, untuk kemudian memanfaatkannya dalam penentuan suatu tugas yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Tugas-tugas yang diperlukan dalam mengelola suatu lembaga pendidikan berupa tenaga administratif dan tenaga edukatif, sebagai berikut (1) kepala sekolah, (2) wakil kepala sekolah, (3) bendahara, (4) manajer inklusi, (5) petugas tata usaha, (6) penjaga sekolah, (7) guru kelas, (8) guru mata pelajaran, (9) guru pembimbing khusus, dan (10) guru *shadow*.

Upaya menemukan dan mengetahui potensi pegawai yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah sangat penting untuk dilakukan, seperti dinyatakan oleh Stewart (1998:78), jika tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik, maka sumber daya fisik, finansial, dan pribadi, perlu dimiliki. Dari pernyataan tersebut dapat dikatakan bahwa sebelum melakukan program-program pemberdayaan sekolah, seorang pemimpin harus

menyadari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh setiap individu pegawainya, yang kemudian segala kekuatan dan kelemahan pada diri pegawai disebut dengan potensi. Lebih lanjut Stewart mengemukakan bahwa pemanfaatan potensi dalam pemberdayaan SDM termasuk ke dalam dengan dimensi *enabling*, yaitu satu kegiatan untuk memastikan bahwa staf memiliki segala sumber daya yang diperlukan untuk dapat diberdayakan secara penuh.

Sekolah perlu melakukan upaya-upaya dalam rangka pemberdayaan SDM dengan cara menentukan tugas-tugas kepada pegawai melalui suatu jabatan dalam bidang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan berdasar pada potensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai secara individu. Potensi pegawai yang ada dimaksimalkan dengan memberdayakan pegawai pada posisi tertentu untuk mencapai tujuan sekolah.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Bersifat Individu

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat upaya atau kiat dari sekolah dalam memberdayakan sumber daya manusia (SDM) secara individual. Langkah-langkah yang dilakukan sekolah dalam memberdayakan pegawai secara individu berupa (1) memastikan potensi pegawai, (2) memotivasi, (3) memberikan konsultasi, (4) pelibatan dalam perumusan kebijakan sekolah, (5) mendelegasikan tugas, (6) melatih dan membimbing, dan (7) melakukan penilaian kinerja.

Pemberdayaan merupakan proses memberikan daya, kemampuan dan kewenangan kepada pegawai secara individu. Pemberdayaan bersifat individu akan meningkatkan kepercayaan akan kemampuan diri (*self esteem*) dari pegawai, karena ia merasa diperhatikan dan dihargai kapasitasnya dalam suatu organisasi. Pegawai yang diberdayakan secara individu akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Pelaksanaan pemberdayaan SDM secara individual berangkat dari pemahaman bahwa setiap individu perlu diperlakukan secara manusiawi selayaknya manusia bukan sebagai mesin. Manusia perlu dihargai keberadaannya, hak-haknya, kemampuannya, dan segala aktivitasnya dalam suatu organisasi.

Salah satu cara memotivasi pegawai adalah dengan memenuhi kebutuhan dasar manusia sebagaimana teori hirarkhi motivasi dari Abraham

Maslow. Teori Maslow (1943) menggambarkan lima level kebutuhan individu yaitu: (1) kebutuhan fisiologis, yakni kebutuhan seperti makan, minum, tempat tinggal yang dianggap sebagai titik awal kebutuhan manusia yang sering juga disebut sebagai tuntutan fisik, (2) kebutuhan keamanan, ketika kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi, maka akan timbul suatu bidang kebutuhan yang secara garis besar dinyatakan sebagai kebutuhan akan keamanan, (3) kebutuhan sosial, ketika kebutuhan fisiologis dan keamanan sudah terpenuhi, maka akan timbul kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan kebersamaan, (4) kebutuhan pengakuan, umumnya orang akan menginginkan kehidupan yang stabil dan kokoh, punya penilaian diri yang tinggi, harga diri, dan dihargai oleh orang lain, (5) kebutuhan aktualisasi diri, setelah semua kebutuhan terpenuhi dan berada pada posisi nyaman, berkecukupan dan bekerja sesuai dengan keinginannya maka pada diri seseorang akan muncul kebutuhan akan aktualisasi diri.

Menghargai eksistensi pegawai adalah dengan cara memberikan kepercayaan kepada pegawai dalam penyelesaian suatu tugas. Bagi pegawai yang diberdayakan ada makna tugas yang lebih tinggi, yaitu kesadaran bahwa yang mereka lakukan adalah penting bagi sekolah. Pegawai merasa bahwa kerja mereka berpengaruh pada pencapaian tujuan sekolah. Dengan kata lain pemberdayaan memenuhi kebutuhan pegawai akan pengakuan diri. Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan secara individual dilakukan dengan pemahaman bahwa setiap individu memerlukan pengakuan diri sebagai manusia. Seorang pemimpin harus selalu berusaha untuk membuat mampu pegawai dengan cara memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti apa yang dikemukakan Maslow dengan teori hirarkhi motivasinya. Hal ini untuk menumbuhkan motivasi diri pegawai sehingga merasa diberdayakan dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Bersifat Kelompok

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat upaya dari sekolah dalam memberdayakan SDM secara berkelompok, yaitu melalui (1) pembentukan tim kerja dalam berbagai kegiatan resmi terprogram, (2) kolaborasi antara pegawai-kepala sekolah dan antar pegawai, serta (3) dukungan pembiayaan dan sarana.

Sesungguhnya setiap pemberdayaan memiliki tujuan akhir terwujudnya kerja sama diantara pegawai dengan pimpinan. Kerja sama secara bebas dan terbuka memungkinkan seluruh kekayaan kecakapan dan pengetahuan dalam organisasi dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan SDM dilakukan melalui suatu kerja sama dalam sebuah tim atau kelompok. Manajer yang ingin menerapkan pemberdayaan dalam organisasi atau departemennya, perlu bekerja sama dengan staf untuk melaksanakan pekerjaannya (Stewart, 1998:91).

Pemberdayaan yang dilakukan terhadap kelompok membutuhkan kemampuan pemimpin untuk memperlakukan pegawai sebagai mitra dan bukan sebagai bawahan. Kelompok yang berdaya dalam suatu organisasi dapat memberikan suatu pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan kepada pimpinan organisasi. Bahkan, lebih tinggi lagi kelompok tersebut dapat mengambil keputusan sendiri berdasarkan kebutuhan dan kondisi kelompoknya. Kelompok atau tim memiliki otonomi sendiri dalam menentukan kebutuhan dan langkah-langkah yang akan dilakukan kelompoknya.

Pemberdayaan berkelompok dilakukan atas dasar kondisi seperti terdapat suatu tugas yang sulit atau bidang pekerjaan yang tidak dikuasai oleh pegawai, dengan cara membangun suatu hubungan kerja yang kondusif, menciptakan kolaborasi antara para guru. Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh sekolah dalam memberdayakan pegawai secara berkelompok berupa pembentukan tim kerja dalam tugas-tugas kedinasan, berkolaborasi dengan teman sejawat dalam penyelesaian tugas, serta memberikan dukungan bagi kelangsungan tim-tim kerja. Tim-tim kerja dibentuk dalam kegiatan kedinasan seperti tim penerimaan siswa baru, tim penyusun kurikulum, tim pelaksana ujian akhir, tim penentu kelulusan, tim pelaksana akreditasi, dan tim-tim lain yang berhubungan dengan kegiatan kedinasan. Kolaborasi dilakukan antar pegawai dalam kegiatan-kegiatan non-kedinasan seperti kolaborasi dalam penanganan siswa. Pimpinan juga dapat berkolaborasi dalam pembuatan perangkat pembelajaran, pengelolaan keuangan, dan penilaian hasil kerja siswa. Untuk memelihara kerja sama antar pegawai tersebut maka sekolah menyediakan dukungan berupa dukungan finansial dan dukungan sarana dan prasarana agar kerja sama dapat terlaksana dengan maksimal.

Kompetensi Yang Dikembangkan Di Sekolah Inklusi

Sekolah telah melakukan berbagai upaya dalam mengembangkan kompetensi para guru dan pegawai. Diantaranya adalah melalui diklat, penataran, workshop, seminar, dan studi lanjut. Harapannya, kompetensi mereka semakin meningkat. Kompetensi yang dikembangkan di sekolah inklusi itu terdiri atas kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional, dan kompetensi profesional layanan khusus.

Kompetensi berhubungan dengan dunia profesi yang mengandung pengertian mengenai pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Kompetensi yang dimaksud seperti dijelaskan dalam Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Selain keempat kompetensi tersebut, pengembangan kompetensi guru pada sekolah inklusi juga mencakup pada kompetensi profesional pendidikan khusus dalam menjalankan program pendidikan inklusif.

Direktorat Jenderal Pendidikan Luar Biasa Kemdikbud menyebutkan pengembangan kompetensi guru pendidikan khusus sebagaimana panduan yang dikeluarkan oleh Dit-PLB (2009). Kompetensi pendidikan khusus yang dilandasi oleh keempat kompetensi pokok di atas, terdiri atas tiga kemampuan utama, yaitu (1) kemampuan umum, (2) kemampuan dasar, dan (3) kemampuan khusus. Kemampuan umum (*general ability*) merupakan kemampuan yang harus dimiliki yang berkaitan dengan perannya sebagai warga negara dalam lingkungannya. Kemampuan dasar (*basic ability*) adalah kemampuan yang harus dimiliki guru dalam memahami dan melayani anak berkebutuhan khusus, merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran ABK, memiliki pengetahuan tentang aspek medis dan implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan khusus. Kemampuan khusus (*specific ability*) adalah kemampuan keahlian yang dipilih sesuai dengan minat dan kebutuhan tenaga pendidik dalam melaksanakan pembelajaran.

Kemampuan yang dituntut pada guru di sekolah inklusi lebih luas dari pada kemampuan guru yang dimiliki oleh guru di sekolah-sekolah reguler. Hal ini disebabkan dalam sekolah inklusi

terdapat kesenjangan kemampuan, karakteristik dan cara pemerolehan belajar pada peseta didiknya. Kemampuan guru yang harus dimiliki oleh guru di sekolah inklusi terdiri atas kompetensi umum dan kompetensi khusus. Kompetensi umum adalah kemampuan yang diperlukan untuk mendidik anak pada umumnya (anak normal), sedangkan kompetensi khusus adalah kemampuan yang diperlukan untuk melayani dan membimbing anak berkebutuhan khusus.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Bersifat Individual

Upaya sekolah dalam mengembangkan kompetensi pegawai secara individu terdiri atas meningkatkan kualifikasi pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mengusulkan dan melaksanakan kenaikan pangkat, mengikutkan guru dalam kegiatan-kegiatan pelatihan, mengikutkan guru dalam kegiatan seminar, mengikutkan guru dalam kegiatan *workshop*, melakukan rotasi jabatan, mengikutkan guru dalam kegiatan magang di sekolah yang lebih maju, mendorong dan memfasilitasi penulisan karya ilmiah guru.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang harus dilakukan pada sebuah organisasi yang menginginkan kemajuan dan pencapaian tujuan yang efektif. Pengembangan SDM pada akhirnya harus dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesenjangan kemampuan pegawai antara kemampuan aktual pegawai saat ini dengan kemampuan ideal pegawai yang sesuai harapan. Pengembangan SDM juga dapat memenuhi kebutuhan individu pegawai dalam pencapaian pribadi dan memenuhi kebutuhan organisasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Rotasi jabatan merupakan salah satu pilihan dalam rangka pengembangan kemampuan SDM di sekolah. Pegawai yang dirotasi memperoleh pengalaman, suasana kerja, pengetahuan dan pemahaman dalam pekerjaan yang baru. Selain itu, rotasi jabatan merupakan salah satu upaya dalam rangka mempersiapkan pegawai untuk suatu jabatan yang lebih tinggi (promosi) yang memerlukan kemampuan manajerial. Rotasi jabatan termasuk ke dalam teknik *on the job training* dan memiliki banyak kelebihan. Jenis pengembangan ini relatif murah; peserta belajar sambil bekerja, tidak memerlukan fasilitas di luar tempat kerja yang mahal. Ia menggunakan metode yang memudahkan belajar; karena di sini peserta belajar sambil melakukan dan mendapatkan umpan

balik perbaikan secara cepat. Melalui rotasi ada kesempatan bagi pegawai untuk mempelajari peran lain dalam bidang pekerjaannya yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan lebih lanjut sehingga pada akhirnya akan mempunyai dasar yang lebih luas untuk mencapai kemajuan.

Pengembangan SDM bersifat Kelompok

Berdasarkan pada temuan penelitian, terdapat upaya dari kedua sekolah dalam mengembangkan kompetensi secara kelompok. Pengembangan kompetensi secara kelompok di sekolah inklusi terdiri atas dukungan pembiayaan, dukungan penyediaan sarana dan prasarana, mengikuti kegiatan kelompok kerja guru (KKG), mengikuti kegiatan kelompok kerja kepala sekolah (KKKS), mengadakan pelatihan internal dengan mendatangkan ahli dari luar, mendatangkan pejabat pemegang otoritas, pertemuan rutin intern sekolah, menciptakan iklim kerja yang kondusif dan melakukan studi banding dan karya wisata.

Kelompok kerja dalam suatu organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang dapat diandalkan oleh seluruh sistem manajemen untuk mendapatkan hasil yang efektif dan efisien. Hubungan antarmanusia dalam sebuah kelompok atau tim kerjaperlu dijaga keharmonisannya. Organisasi itu harus memiliki unsur kolektif yang saling berkaitan dan mendukung untuk kemajuan suatu organisasi. Ini berarti pula bahwa setiap organisasi memerlukan pengorganisasian yang baik dan pengembangan yang berfokus pada kelompok sehingga organisasi tersebut dapat berjalan pada *track* dengan semestinya.

Pengembangan kompetensi melalui kegiatan kolektif guru seperti KKG atau KKKS merupakan salah satu langkah dalam menciptakan organisasi pembelajar. Titik awal dari upaya pengembangan SDM dan peningkatan kinerja adalah perlunya menjadikan organisasi sebagai pembelajar (*learning organization*). Terdapat tiga komponen penting dalam rangka membentuk organisasi pembelajar, yaitu perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran. Ketiga komponen tersebut sangat penting dalam upaya mendorong terwujudnya organisasi pembelajar. Kesuksesan organisasi pada saat ini sangat tergantung pada kemampuan organisasi tersebut untuk belajar dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat. Di sinilah letak pentingnya organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah pengembangan kapasitas organisasi untuk terus belajar, beradaptasi dan berubah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Usaha memberdayakan SDM di sekolah dimulai dengan memastikan potensi-potensi yang dimiliki SDM pendidikan yang memandang dari segi kelebihan yang dimiliki setiap individu dengan cara melakukan pendataan, pengukuran, dan observasi potensi guru. Potensi-potensi tersebut, selanjutnya dilakukan pemberdayaan, baik secara individual maupun kelompok. Dalam rangka pemberdayaan secara individual, sekolah dapat melakukan upaya memotivasi pegawai, memberikan konsultasi, melibatkan pegawai dalam setiap pengambilan keputusan, mendelegasikan tugas, melakukan pelatihan dan bimbingan, dan melakukan penilaian kinerja pegawai. Dalam rangka pemberdayaan secara kelompok, sekolah dapat melakukannya dengan pembentukan tim kerja, kolaborasi antara pegawai-kepala sekolah dan antarpegawai yang memungkinkan terjadinya suatu kolaborasi diantara pegawai untuk menyelesaikan suatu tugas, dan dukungan pembiayaan dan sarana.

Untuk mengatasi kesenjangan antara kemampuan guru dengan standar kompetensi yang harus dimiliki individu di sekolah inklusi, sekolah dapat melakukan pengembangan SDM secara individu maupun kelompok dengan memperhatikan kompetensi yang harus dimilikinya. Dalam rangka pengembangan kompetensi guru di sekolah inklusi kepada sekolah dapat mengembangkannya sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Kompetensi khusus adalah kompetensi pada bidang layanan pendidikan inklusi yang mencakup pemahaman perilaku, pembelajaran pendidikan khusus, penanganan suatu gejala, dan perawatan terhadap peserta didik, dan termasuk pada ranah kompetensi professional. Dalam rangka pengembangan SDM bersifat individu, kepada sekolah dapat melakukannya dengan cara membuka peluang kepada guru untuk terus meningkatkan kemampuan dan keterampilannya secara berkelanjutan melalui meningkatkan kualifikasi, kenaikan pangkat/promosi, memberikan pelatihan, seminar dan workshop, rotasi jabatan dan mendorong penyusunan karya tulis ilmiah. Selanjutnya dalam rangka pengembangan bersifat kelompok, kepada sekolah melakukannya dengan mengikutkan pegawai dalam kegiatan kelompok kerja guru (KKG), kegiatan kelompok kerja kepala

sekolah (KKKS), menyelenggarakan pelatihan internal dari ahli, menyelenggarakan pertemuan rutin intern sekolah, menciptakan iklim kerja yang kondusif, pembinaan dari pejabat pemegang otoritas, dan pelaksanaan kegiatan studi banding pengalaman lembaga lain yang dianggap lebih maju.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dipaparkan, dapat dikemukakan beberapa saran yang ditujukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan pemberdayaan dan pengembangan SDM pendidikan. Saran yang dikemukakan sejalan dengan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian tentang pemberdayaan dan pengembangan SDM. Pertama kepala sekolah hendaknya memberdayakan guru secara efektif sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, menghargai keberadaan pegawai sebagai manusia dengan menugaskan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan kapasitasnya dalam rangka meningkatkan partisipasi guru untuk meningkatkan produktivitas sekolah. Selain itu kepala sekolah juga perlu menciptakan kegiatan-kegiatan yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, profesional dan kompetensi pendidikan khusus untuk mengembangkan kompetensi guru dan pegawai dalam pelaksanaan layanan pendidikan inklusif.

Kedua guru disarankan untuk lebih banyak terlibat dalam pembuatan keputusan di sekolah,

selalu menyediakan diri untuk mau terlibat dan memberikan masukan-masukan yang membangun dalam suatu pengambilan keputusan agar hasil keputusan dapat lebih efektif dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Guru juga disarankan untuk lebih proaktif dalam mengikuti semua kegiatan pengembangan kompetensi, terbuka pada setiap perubahan yang menuju perubahan yang lebih baik bagi kemajuan sekolah.

Ketiga dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang sebagai pemegang otoritas pendidikan di daerah perlu memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang dapat mendorong pengembangan profesional guru dan pegawai untuk menunjang keberhasilan program pendidikan inklusi. Menyerap aspirasi dan kebutuhan dari pelaku pendidikan secara langsung, dalam hal ini guru, untuk menentukan program pelatihan yang akan dilaksanakan pada sekolah inklusi. Keempat penelitian ini dapat dijadikan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan di luar Kota Malang sebagai sumber informasi dalam pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia pada sekolah inklusi, terutama pada bidang pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia. Kelima peneliti yang melakukan penelitian yang sama disarankan agar mengeksplorasi kegiatan pemberdayaan dan pengembangan SDM dalam bentuk yang lain atau kasus yang lain, juga memperluas kasus penelitian pada sekolah yang memiliki SDM yang lebih besar jumlahnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Castallo, R. 1992. *School Personnel Administration: A Practitioner Guide*. New York: Allyn and Bacon.
- Ditjen Pendidikan Luar Biasa. 2009. *Pedoman Khusus Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif: Pengadaan dan Pembinaan Tenaga Pendidik*. Jakarta: Kemendiknas.
- Forum Komunikasi PK-PLK Se-Indonesia. 2012. *Pemerintah Baru Akomodir 30% Anak Berkebutuhan Khusus*. (online), (<http://www.pk-plk.com/2012/06/pemerintah-baru-akomodir-30%-anak.html>), diakses 09 April 2013.
- Johnsen, B.H. & Skjørten, M.D. 2001. *Education – Special Needs Education*. (D.Tarsidi, Ed.). Alih Bahasa Rakhmawati. Oslo: Unifub Forlag Press. Dari IDP Norway, (online), (<http://www.idp-europe.org>), diakses 30 April 2013.
- Lashley, C. 2001. *Empowerment: HR strategies for Services Excellent*. London: Butterworth-Heinemann.
- Maslow, A.H. 1943. *A Theory of Human Motivation: E-text Conversion by Nalanda Digital Library*. Calicut: Regional Engineering College India.
- Stewart, A.M, 1998. *Empowering People: Pemberdayaan Sumber Daya Manusia: Edisi V*. Jakarta: Kanisius.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Jakarta: Depdiknas.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. 2005. Jakarta: Depdiknas.