

VOLUME 24 NOMOR 3, MARET 2014

ISSN 0852-1921

MANAJEMEN PENDIDIKAN

MP
MANAJEMEN PENDIDIKAN
ISSN 0852-1921
Volume 24 Nomor 3 Maret 2014

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

Desi Eri Kusumaningrum

Wakil Ketua Penyunting

R. Bambang Sumarsono

Penyunting Pelaksana

Sunarni

Asep Sunandar

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 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 A4 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 3, MARET 2014

DAFTAR ISI

Jaminan Perlindungan dan Pemenuhan Hak-hak Pofesi bagi Guru, 181-185
Bambang Setyadin

Manajemen Kurikulum *Uni-Bridge* di Sekolah Menengah Atas
Katolik (SMAK), 186-192
Antonius Widi Nugroho
Ahmad Yusuf Sobri
Teguh Triwiyanto

Implementasi Program *Teacher Exchange*
dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru, 193-202
Royan Khusnul Arief
Djum Djum Noor Benty
R. Bambang Sumarsono

Kepemimpinan Pembelajaran oleh Kepala Sekolah, 203-212
Kusmintardjo

Masalah Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013 dan Kerangka Model
Supervisi Pengajaran, 213-220
Maisyaroh
Wildan Zulkarnain
Arbin Janu Setyowati
Susriyati Mahanal

Ketersediaan dan Pemanfaatan Perangkat Teknologi Informasi (TI) dalam
Peningkatkan Mutu Pembelajaran, 221-227
Ahmad Nurabadi

Model Pendidikan Anak-anak Terlantar, 228-234
I Nyoman Wijana

Peran Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Variasi Pembelajaran Kooperatif, 235-241
Puji Rahayu
Mustiningsih
Asep Sunandar

Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Mengembangkan
Hidden Curriculum, 242-250
Wijayanto
Nurul Ulfatin

Pengembangan Model *Kaizen* dengan Perangkat *Fishbone Cause and Effect Diagram* untuk Peningkatan Mutu Sekolah, 251-259

Rochmawati

Achmad Supriyanto

Imron Arifin

Pengelolaan Evaluasi Hasil Belajar Peserta Didik Secara *Online*, 260-265

Arvynda Permatasari

JAMINAN PERLINDUNGAN DAN PEMENUHAN HAK-HAK PROFESI BAGI GURU

Bambang Setyadin

Email: yadinbs@yahoo.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: Most essential in creating a profession protection and fulfillment of rights is every individual teachers should forge themselves into a more professional, to free themselves from dependence while creating dependency, and build professional group solidarity. Each teacher or other professional segments of society, without the intervention of the state, the nation aware of the advance of civilization.

Abstrak: Paling esensial dalam menciptakan perlindungan profesi dan pemenuhan hak adalah setiap individu guru hendaknya menempa diri menjadi lebih profesional, membebaskan diri dari kebergantungan sekaligus menciptakan ketergantungan, dan membangun solidaritas kelompok profesional. Setiap guru atau segmen masyarakat profesional lainnya, tanpa campur tangan negara, secara sadar akan memajukan peradaban bangsanya.

Kata kunci: Jaminan perlindungan, hak-hak profesi guru

Merenungkan kembali kata “perlindungan”, penulis berpikir tentu ada unsur-unsur tujuan, pelindung, yang dilindungi, bentuk/wujud perlindungan, konteks atau lingkup perlindungannya. Akan tetapi, ada sesuatu yang lebih mendasar jika kebutuhan perlindungan itu disuarakan oleh guru, khususnya para guru atau tenaga kependidikan swasta. Sudah dapat diduga, bahwa kelompok masyarakat tersebut masih belum “sejahtera”, bahkan dapat dikatakan masih jauh dari norma sejahtera. Oleh karena itu, patut dipertanyakan, dimana dan bagaimana peran negara dalam menyejahterakan rakyatnya?

Penulis selanjutnya membaca kembali literatur tentang *Welfare State*, yang merupakan sebuah konsep pemerintahan dimana negara memainkan peranan kunci dalam melindungi dan memajukan perekonomian, agar menjadi lebih bagus bagi warga negaranya. Hal itu didasarkan atas prinsip-prinsip: 1) Kesamaan kesempatan, 2) Distribusi kekayaan secara adil/wajar, dan 3) Tanggungjawab bersama menuju terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur (Wikipedia, 2011).

Manifestasi negara sejahtera secara konkret adalah transfer langsung dana dari negara kepada lembaga penyaji layanan publik, seperti rumah sakit, rumah pengungsian tanggap darurat,

pendidikan atau sekolah, dan lain sebagainya yang mana dana tersebut diperoleh dari proses redistribusi pajak yang dilakukan oleh negara (dalam hal ini pemerintah).

Sehubungan dengan konsep negara sejahtera tersebut, kaum Marxist mengingatkan, bahwa negara sejahtera dan kebijakan sosial-demokratik hanya terbatas pada sistem insentif pasar dengan membuat regulasi upah minimum, jaminan terhadap pengangguran, keuntungan pajak, pengurangan belanja militer, yang mau tidak mau mengurangi kebijakan investasi kaum kapitalis. Pada dasarnya, kebijakan untuk sebuah negara sejahtera dapat memincangkan sistem kapitalis, karena secara tidak langsung menerapkan kebijakan Sistem Ekonomi Sosialis.

Negara Sejahtera merupakan salah satu filosofi negara yang berbau sosialisme sebagai antitesis kapitalisme. Pandangan filsafat lainnya adalah Negara Madani yang menjadi simbol dari *civil society* (Masyarakat Madani). Masyarakat Madani menurut Sanaky (2003), adalah: “Suatu komunitas masyarakat yang memiliki ‘kemandirian aktivitas warga masyarakatnya’ yang berkembang sesuai dengan potensi budaya, adat istiadat, dan agama, dengan mewujudkan dan memberlakukan nilai-nilai keadilan, prinsip kesetaraan, penegakan hukum, jaminan kesejahteraan, kebebasan,

pluralisme, dan perlindungan terhadap kaum minoritas”.

Atas dasar kemandirian (baca: kemerdekaan) aktivitas masyarakat tersebut, tujuan yang ingin dicapai adalah masyarakat/negara dengan peradaban maju (Hidayat, 1998). Dengan filosofi Negara Madani ini, publik memiliki diskresi untuk merdeka dan mandiri dalam menata perikehidupannya berdasarkan nilai-nilai, norma-norma, prinsip-prinsip, dan hukum yang menjamin kesejahteraan dan kemajuan peradabannya.

Istilah *Civil Society* telah disebut oleh Rosmini (1996), seorang filosof hukum dari Italia, dalam karyanya *The Philosophy of Right, Rights in Civil Society* dengan sepuluh karakteristik, yaitu: 1) *The universality*, 2) *The supreme*, 3) *The eternity*, 4) *The prevalence of force*, 5) *The tendency to equalize the share of utility*, 6) *The common good*, 7) *The balance of public policy*, 8) *The external tools*, 9) *Non-profit orientation*, 10) *The pluralism*. Kesepuluh ciri-ciri masyarakat seperti ini menjadi etos dalam mewujudkan masyarakat madani, yaitu negeri yang berperadaban maju.

Penulis sengaja menyajikan dua wacana filsafat negara tersebut untuk membahas persoalan perlindungan dan hak warga negara. Bagaimana dengan falsafah Pancasila? Jika dicermati dan ditelaah lebih dalam lagi, maka dapat dikatakan lebih condong-dekat ke filosofi Negara Madani, meskipun dalam implementasinya lebih terhegemoni pandangan materialisme.

LATAR MASALAH PERLINDUNGAN DAN PEMENUHAN HAK

Sehubungan dengan persoalan ‘perlindungan’, seharusnya dapat diakomodasi dan difasilitasi oleh wakil rakyat yang terhimpun dalam partai. Setiap partai seharusnya memiliki ideologi pemerjuangan warga negara untuk menuju Negara Sejahtera atau Negara Madani. Sayangnya, partai-partai yang ada sekarang ini konon tidak memiliki ideologi yang konsisten diperjuangkan, sehingga aspirasi rakyatnya terabaikan. Realitas politik yang demikian ini merupakan eksekusi dari beleid *floating mass* dan azas tunggal pada masa Orde Baru.

Latar belakang politik seperti itulah tuntutan kebutuhan ‘perlindungan dan pemenuhan hak-hak rakyat’, termasuk guru tenaga kependidikan swasta, mengemuka. Seharusnya tuntutan tersebut dapat dipenuhi oleh partai yang selaras ideologinya,

akan tetapi dalam kenyataan rakyat menyalurkan aspirasinya melalui lembaga-lembaga parlemen jalanan, termasuk di sini adalah organisasi-organisasi massa dan lembaga-lembaga profesi.

Namun demikian ada latar masalah lainnya yang perlu disimak, yaitu sebagaimana dikemukakan oleh filosof Alfred North Whitehead tahun 1933 yang menyatakan, bahwa “*Modern life ever to a great extent is grouping itself into professionals*” (Bittel, 1978). Delapan puluh tahun kemudian, pernyataan itu terbukti dan dalam kehidupan masyarakat modern sekarang ini memang bermunculan kelompok-kelompok jabatan profesional yang beraneka macam. Kelompok-kelompok semacam inilah yang dalam masyarakat madani disebut memiliki kemandirian sekaligus terikat oleh tanggungjawab profesinya. Apakah kelompok-kelompok masyarakat profesional seperti ini yang memerlukan perlindungan dalam menjalankan tugas profesinya?

Selain dua latar masalah sebagaimana disebutkan di atas, ada fakta empirik yang mengesankan dan bermuara pada kebutuhan akan perangkat hukum untuk melindungi dan memenuhi hak-hak guru (baca: guru swasta). Seperti fenomena yang terjadi, seorang guru yang menghukum murid karena melanggar tata tertib sekolah. Ketika orangtua murid tidak menerima atas vonis hukuman yang diberi oleh guru, ia melakukan tuntutan dengan delik pengaduan. Dalam kasus seperti ini, guru seolah-olah tidak memiliki imunitas hukum publik, sehingga posisi guru secara yuridis lemah.

Peristiwa lainnya dapat disebutkan, seorang guru yang kebetulan mengidap penyakit hipertensi, berbicara emosional kasar pada seorang murid. Sang murid kebetulan anak semata wayang, langsung mengalami depresi mental dan stres berat sehingga membuat geram orangtuanya yang berujung pada tuntutan di pengadilan. Dalam persoalan seperti ini, jelas sekali guru tidak berdaya dan mudah terjerumus ke dalam tindak pidana. Apakah tindak-tanduk guru dalam bekerja menjalankan tugasnya perlu dipayungi hukum?

Contoh yang lebih konkret lagi, seorang guru swasta dipecat oleh ketua yayasan perguruannya karena memberi les kepada murid di sekolah tersebut di luar jam sekolah dengan memungut bayaran sebagai upahnya dan sepengetahuan kepala sekolahnya. Kasus pemecatan seperti ini memperlihatkan kesewenang-wenangan penguasa sekolah terhadap karyawannya. Apakah guru

tersebut memerlukan perlindungan hukum atas kesewenang-wenangan ketua yayasan?

SOLUSI UNTUK PERLINDUNGAN DAN HAK GURU

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pada ketiga kasus tersebut, menurut hemat saya adalah *tidak perlu* undang-undang perlindungan guru. Penulis kiranya berseberangan dengan pendapat Nizar (2009), Syafitriandy (2010) dan Sugiantoro (2011), karena patut ditanyakan: Apakah untuk melindungi kiprah dan menjamin hak guru dalam menjalankan tugas perlu regulasi setingkat Undang-Undang? Apakah setiap jabatan profesional di masyarakat perlu dipayungi hukum berwujud undang-undang?

Bagi penulis, untuk keperluan perlindungan dimaksud cukup dikeluarkan beleid Peraturan Pemerintah (PP) saja atau merevisi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005, dengan memasukkan hak *loco parentis*. Hak *Loco Parentis* ini adalah peraturan yang memberi kewenangan kepada pihak guru dan sekolah untuk mengasuh, mendidik, 'memberi pengajaran' kepada anak, jika anak berada dalam wilayah sekolah.

Hak semacam ini merupakan hak imunitas guru/sekolah dari tuntutan orangtua atau masyarakat atas perlakuan terhadap murid-muridnya. Hak ini diberikan dengan syarat, bahwa dalam proses mendidik dan mengajar itu harus dilandasi rasa kasih-sayang, tanggungjawab moral, dan tanggungjawab profesional dalam mengantarkan anak menuju ke kedewasaannya.

Lain daripada itu, pembuatan Undang-Undang Perlindungan Guru (termasuk guru swasta) tidak diperlukan lagi karena sudah ada perangkat undang-undang yang melindungi setiap warga negara, seperti: UUD 45 Bab X tentang Warga Negara dan Penduduk, Bab XA tentang Hak Asasi Manusia; UU No. 14/2005 Pasal 39 dan Peraturan Pemerintah No. 74/2008; UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan; dan UU No. 39/1999 tentang Hak Asasi Manusia serta Peraturan dan Perundang-undangan lainnya.

Akan halnya munculnya kasus-kasus di sekolah yang menimpa guru-guru atau tenaga kependidikan (termasuk swasta) dapat dipertanyakan kembali, apakah benar guru yang bersangkutan profesional? Bagi guru/tenaga kependidikan swasta, patut pula ditanyakan, apakah benar tenaganya dibutuhkan karena profesionalisme yang dimilikinya?

Dua pertanyaan itu sengaja penulis lontarkan untuk menyanggah pendapat akhir pemerintah mengenai disahkannya UU No. 14/2005 yang menyebutkan esensi perlindungan hukum tentang jabatan profesi guru dan dosen sebagai berikut: 1) Memberikan jaminan kepastian bagi peserta didik, orangtua, dan masyarakat untuk mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu; 2) Memberikan jaminan pada tersedianya calon guru dan dosen yang profesional karena jabatan guru dan dosen akan kembali dihormati dan dihargai secara layak; 3) Memberikan jaminan bahwa jabatan/pekerjaan guru dan dosen akan menjadi jabatan yang menarik dan kompetitif; 4) Memberikan jaminan bahwa para guru dan dosen akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab; 5) Meningkatkan kesadaran dan tanggungjawab profesionalitas guru dan dosen dalam bekerja dengan terus-menerus berusaha meningkatkan kompetensi dan profesionalitasnya; 6) Memberikan jaminan perlindungan hukum bagi guru dan dosen untuk memperoleh hak-haknya sebagai pengemban profesi yang tidak saja layak secara manusiawi, tetapi juga sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang dimilikinya; 7) Memberikan jaminan perlindungan hukum bagi guru dan dosen dalam menghadapi ancaman dan/atau tindakan yang tidak manusia dari peserta didik, orangtua/wali siswa, dan anggota masyarakat; dan 8) Memberi jaminan kestarwaan semua satuan pendidikan antara satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan yang diselenggarakan masyarakat.

Menurut hemat penulis bukan persoalan perangkat hukum yang menjamin hak dan perlindungan bagi guru, melainkan sistem politik dan sistem hukum yang ada saat ini: 1) Kurang memberikan fungsi edukatif, 2) Secara sosiologis belum memberikan rasa kebermanfaatn bagi warga masyarakat, 3) Secara yuridis belum memberikan jaminan kepastian hukum, dan 4) Secara filosofis belum memberikan jaminan keadilan (Rahardjo, 2000).

PEMANDIRIAN PERLINDUNGAN GURU/TENAGA KEPENDIDIKAN SWASTA

Kembali ke pertanyaan, apakah benar guru yang bersangkutan profesional? Apakah benar guru yang bersangkutan tenaganya dibutuhkan sekolah? Kalau mau jujur (maaf), guru akan merespon kedua pertanyaan itu dengan jawaban:

“Tidak”. Akan tetapi bila guru tersebut benar-benar memenuhi kriteria profesional, sudah barang tentu memberikan hukuman kepada murid secara profesional edukatif. Sudah barang tentu pula tidak takut dipecat oleh Ketua Yayasan sekolah yang bersangkutan. Ia akan yakin, bahwa banyak lembaga pendidikan lain yang membutuhkan jasa profesionalnya, sehingga ia akan tetap *survive* dengan profesionalitasnya. Sebaliknya, Ketua Yayasan akan bergantung pada guru itu karena profesionalitasnya dan karena dibutuhkan bagi kemajuan anak didiknya serta dielu-elukan oleh murid maupun orangtuanya.

Kata kunci dari persoalan guru atau tenaga kependidikan swasta yang merasa butuh “perlindungan” adalah guru belum profesional dan yang bersangkutan belum mandiri. Mereka masih bergantung pada “majikan” dan tidak mampu secara mandiri berkibrah dengan profesinya. Oleh karena itu, untuk membebaskan diri dari kebergantungan pada majikan atau untuk melepaskan diri dari cengkeraman majikan, guru (swasta) harus menguasai keahlian spesifik secara profesional, yang tidak sembarang orang mampu melakukannya. Setelah mencapai tingkat profesional spesifik harus ditindaklanjuti oleh penciptaan kebergantungan majikan (*independencia for dependencia*).

Lain daripada itu, dalam konteks interaksi sosial hendaknya membangun basis persatuan kelompok profesional dalam rangka meningkatkan daya tawar terhadap para majikan. Dengan bersatu padu kompak dalam kelompok profesional, guru juga dapat melakukan kontrol atas kesewenang-wenangan para majikan. Wal hasil terwujudlah kemandirian, tercapailah kemerdekaan dan terlindungilah perikehidupannya. Pada akhirnya guru dapat mengaktualisasikan diri dan berekspresi diri dengan potensinya secara optimal dan terbebas dari rasa ketidak pastian masa depannya.

Atas dasar pemikiran yang demikian, setiap guru atau segmen masyarakat profesional lainnya,

tanpa campur tangan negara, secara sadar akan memajukan peradaban bangsanya.

PENUTUP

Fenomena hiruk-pikuk di tengah masyarakat mengenai tuntutan perlunya Undang-Undang Perlindungan Guru dan Tenaga Kependidikan seharusnya dibaca sebagai: 1) Dinamika masyarakat yang mulai sadar dan melek hukum, 2) Dinamika kehidupan masyarakat yang beranjak menuju pada spesifikasi dan profesionalisme lapangan pekerjaan, 3) Munculnya peluang tindak kejahatan dalam wujud praktik pokrol, pemerasan (*extortion*) atau mafia hukum.

Hal penting yang perlu dicatat adalah, semakin banyak regulasi, maka akan semakin cenderung banyak pelanggaran. Semakin banyak pelanggaran, maka akan menjatuhkan wibawa hukum dan pemerintah (negara). Konsekuensi selanjutnya adalah tidak akan tercapai tujuan bernegara untuk menyejahterakan rakyatnya atau semakin mustahil akan terbentuk masyarakat/negara madani. Oleh karena itu, tidak perlu ada undang-undang tentang Perlindungan Guru, melainkan perlu menyempurnakan UU No. 14/2005 dengan memasukkan pasal mengenai *loco parentis* serta menegaskan sanksi-sanksi jika terjadi pelanggaran. Seandainya terjadi kasus pelanggaran terhadap guru, kiranya dapat diterapkan UU atau peraturan lainnya yang dapat tetap menjamin kesejahteraan atau perlindungan para warga (guru).

Sehubungan dengan itu, hal yang paling esensial dalam menciptakan perlindungan profesi dan pemenuhan hak adalah setiap individu guru hendaknya menempa diri menjadi lebih profesional, membebaskan diri dari kebergantungan sekaligus menciptakan ketergantungan, dan membangun solidaritas kelompok profesional. Semoga terwujud! Amin.

DAFTAR RUJUKAN

- Bittel, L. R. (Ed). 1978. *Encyclopedia of Professional Management*. Volume 2. Danbury, Connecticut: Grolier International.
- Hidayat, K. 1998, *Masyarakat Agama dan Agenda Penegakan Masyarakat Madani*, Makalah “Seminar Nasional dan Temu Alumni, Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Malang, Tanggal, 25-26 September.
- Nizar, S. 2009. Pentingnya Undang-Undang Perlindungan Guru. <http://syaiful64.wordpress.com/2009/03/10/pentingnya-undang-perlindungan-guru/> (Diakses, 16 Desember 2011).

- Perlu Regulasi Perlindungan Guru Swasta*. 23 november 2011 <http://suara-merdeka.com/v1/index.php/read/news/2011/11/23/102564/Perlu-Regulasi-Perlindungan-Guru-Swasta> (Diakses, 16 Desember 2011).
- Rahardjo, S. *Ilmu Hukum*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Rosmini, A. 1996. *The Philosophy of Rights: Rights in Civil Society*. London: Rosmini House.
- Sanaky, H. AH. 2003. *Pembaharuan Pendidikan Islam Menuju Masyarakat Madani (Tinjauan Filosofis)*. http://sanaky.com/materi/PENDIDIKAN_ISLAM_MENUJU_MASYARAKAT_MADANI.pdf (Diakses, 16 Desember 2011).
- Sugiantoro, H. 2011. Menyongsong UU Perlindungan Guru. *Harian Umum Pelita*. <http://www.pelita.or.id/baca.php?id=88145> (Diakses, 17 Desember 2011).
- Syafitriandy. 2010. Perlindungan Hukum Demi Profesionalisme Guru. <http://www.haluan-kepri.com/opini-/5784-perlindungan-hukum-demi-profesionalisme-guru.html> (Diakses, 16 Desember 2011).
- Wikipedia The Free Encyclopedia. 2011. http://en.wikipedia.org/wiki/Criticisms_of_welfare (Diakses tanggal 16 Desember 2011).
- Wikipedia The Free Encyclopedia. 2011. http://en.wikipedia.org/wiki/Welfare_state (diakses tanggal 16 Desember 2011).

MANAJEMEN KURIKULUM *UNI-BRIDGE* DI SEKOLAH MENENGAH ATAS KATOLIK (SMAK)

Antonius Widi Nugroho
Ahmad Yusuf Sobri
Teguh Triwiyanto

E-mail: widi_oc@yahoo.com
SMAK St. Albertus, Jl. Talang Nomor 1 Malang

Abstract: This research aims to describe the planning, the implementation, and the evaluation of curriculum at Uni-bridge St. Albertus Senior High School Malang. This research design using qualitative approach. The data are obtained by using interview, observation, and documentation. The data analysis covers data reduction, data display, and conclusion. To check the validity, the researchers use triangulation, member checking, persistence observation, peer discussion, and the adequacy of reference materials. The results of the study are: (1) the planning of the curriculum adopted from Tuart College, (2) the implementation as planned, and (3) the evaluation including input, process and output.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang. Desain penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh dengan metode wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi, *display* data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan menggunakan triangulasi, pengecekan anggota, ketekunan pengamatan, diskusi teman sejawat, dan kecukupan bahan referensi. Hasil penelitian yaitu: (1) perencanaan kurikulum diadopsi dari Tuart College; (2) pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan; dan (3) evaluasi meliputi input, proses, dan output.

Kata Kunci: manajemen, kurikulum, *Uni-bridge*

Perguruan Tinggi (PT) diharapkan mampu menghasilkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu bersaing dengan luar negeri. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2012 jumlah pengangguran terbuka pada jenjang PT (Diploma I, II, III/Akademi, dan Universitas) sampai dengan bulan Agustus 2012 mencapai 634.990 orang (BPS, 2012:1). Besarnya angka pengangguran terbuka pada PT menunjukkan lulusan dari universitas di Indonesia belum menjamin dapat langsung memperoleh pekerjaan. Bagi sebagian orang, menempuh pendidikan di luar negeri merupakan salah satu jalan menyiapkan diri menghadapi dunia kerja. Menurut Sukarno (2013:1), beberapa nilai tambah yang diperoleh dari lulusan luar negeri antara lain: (1) menguasai bahasa asing, terutama bahasa Inggris, baik lisan maupun tulisan; (2) memiliki kemampuan berkomunikasi yang lebih tinggi sehingga lebih fleksibel dan mudah beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan dan rekan kerja baru; (3) memiliki keahlian mengelola proyek yang lebih tinggi

sehingga mampu menyelesaikan proyek dalam waktu yang lebih singkat; (4) lebih siap mempergunakan teknologi tinggi dalam bekerja; (5) kualitas kepemimpinan yang lebih tinggi; (6) mandiri, mampu bekerja dibawah pengawasan dan bimbingan yang minim; dan (7) memiliki komitmen serta kompetensi tinggi.

Berdasarkan berbagai tujuan belajar di luar negeri, Australia menjadi pilihan favorit anak Indonesia. Data pendidikan global UNESCO 2011, "Australia berada di peringkat teratas sebagai negara tujuan pendidikan luar negeri mahasiswa Indonesia dengan jumlah 10.205 orang, Amerika Serikat 7.386 orang, Malaysia 7.325 orang, Jepang 1.788 orang dan Jerman 1.546 orang" (Republika, 2012:1).

Fenomena belajar di luar negeri membuat sekolah-sekolah di Indonesia berusaha membantu peserta didik untuk siap menempuh pendidikan di luar negeri. Kota Malang merupakan salah satu Kota Pelajar di Indonesia dan terdapat sekolah yang menggunakan kurikulum dari luar negeri,

dalam hal ini Australia. Harapan dari penyelenggara pendidikan, yaitu peserta didik dapat memperoleh bekal yang cukup untuk melanjutkan studi, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Sekolah Menengah Atas Katolik (SMAK) Santo (St.) Albertus Malang mempunyai komitmen dalam mempersiapkan peserta didiknya belajar ke luar negeri. Sekolah membuka program kelas khusus yang bernama *Uni-bridge*. Romo Sonny, mantan Wakil Kepala Sekolah (waka) keuangan SMAK St. Albertus Malang menyampaikan, keuntungan yang diperoleh peserta didik yang mengikuti program *Uni-bridge* yaitu penghematan biaya karena mereka tidak perlu ke luar negeri. Di Indonesia, program *Uni-bridge partners* hanya dilakukan dengan tiga sekolah antara lain Sekolah St. Aloysius Bandung, SMA Seruni Don Bosco Pondok Indah Jakarta, dan SMAK St. Albertus Malang. Kurikulum yang digunakan dalam program *Uni-bridge* diadopsi dari *Tuart College*, salah satu *college* di Perth, Australia Barat.

METODE

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus deskriptif-kasus tunggal karena latarnya tunggal dan peneliti ingin memberikan gambaran dalam bentuk tulisan tentang perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang secara intensif, mendalam, detail, menyeluruh, dan komprehensif. Lokasi penelitian di SMAK St. Albertus, Jalan Talang Nomor 1 Malang, Jawa Timur.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari informan. Peneliti melakukan pengumpulan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara antara lain keadaan fisik sekolah, suasana belajar di kelas, dan kegiatan lain yang berhubungan dengan fokus penelitian. Data sekunder yang dimaksudkan yaitu data berupa dokumen sekolah yang sesuai dengan fokus penelitian, berupa tulisan, rekaman, gambar, atau foto yang berhubungan dengan penelitian. Sumber data dalam penelitian ini yaitu sumber data insani dan non-insani. Informan kunci dalam penelitian ini yaitu waka kurikulum dan pendidik. Sumber data non-insani adalah sumber data berupa catatan, rekaman peristiwa, foto, maupun catatan lain yang memberikan informasi sesuai dengan fokus penelitian.

Tiga teknik yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian yaitu wawancara mendalam, pengamatan (observasi), dan dokumentasi. Peneliti mengadakan percakapan dengan informan. Peneliti menggunakan teknik wawancara untuk mendapatkan informasi terkait profil sekolah, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang. Peneliti telah menyusun pertanyaan sebagai panduan awal wawancara.

Peneliti melaksanakan observasi partisipasi pasif, yaitu peneliti secara langsung mengamati kegiatan namun tidak terlibat dalam kegiatan tersebut. Data hasil pengamatan didokumentasikan lewat catatan lapangan, catatan kronologis dari waktu ke waktu, dan jadwal kegiatan. Teknik observasi menggunakan pedoman observasi tentang *setting* dan peristiwa penelitian yang telah dibuat sebelum melaksanakan penelitian, terkait keadaan fisik sekolah, suasana proses belajar mengajar di kelas *Uni-bridge*, pengelolaan kurikulum, dan rapat-rapat.

Dokumen dalam penelitian ini digunakan sebagai sumber data untuk menguji, menafsirkan, dan meramalkan permasalahan yang diteliti. Peneliti memanfaatkan dokumen untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Dokumen penelitian ini meliputi profil sekolah, ketenagaan, struktur organisasi, sarana dan prasarana, surat perjanjian, catatan perkembangan sekolah, dan proses belajar-mengajar program *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang.

Analisis data dilakukan sebelum, selama, dan sesudah di lapangan. Proses analisis data yang peneliti lakukan yaitu mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dari berbagai sumber (kepala sekolah, pendidik, karyawan, serta peserta didik) dan teknik (wawancara, observasi, dan dokumentasi). Miles dan Huberman (1992:16-21) menyatakan, langkah-langkah dalam analisis data yaitu reduksi data, *display* data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data yang dilakukan peneliti merupakan suatu kegiatan pemilihan data yang tepat. Langkah-langkah reduksi data yang dilakukan peneliti, *pertama*, setelah melakukan wawancara peneliti memilah data yang dianggap penting dan sesuai dengan fokus penelitian serta membuang data yang dianggap tidak perlu. *Kedua*, peneliti melakukan observasi ke lapangan dan membandingkan data hasil wawancara dengan data hasil observasi. *Ketiga*, setelah memperoleh data dokumentasi dari pihak sekolah, peneliti

membandingkan hasil data wawancara dan observasi. Data yang sudah direduksi memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam mereduksi data, peneliti dipandu oleh pedoman penelitian yang sudah disusun.

Penyajian data yang telah diperoleh ke dalam sejumlah matriks atau daftar kategori setiap data yang didapat, penyajian data dalam bentuk naratif. Data yang didapat dalam bentuk gambar, tabel, dan uraian/penjelasan tidak mungkin dipaparkan secara keseluruhan. Penyampaian data disusun secara sistematis dan simultan, sehingga data yang diperoleh dapat menjelaskan atau menjawab masalah yang diteliti.

Penarikan kesimpulan sementara masih dapat diuji kembali dengan data di lapangan, dengan cara triangulasi, pengecekan anggota, ketekunan pengamatan, dan pemeriksaan teman sejawat, sehingga kebenaran ilmiah dapat tercapai. Proses verifikasi data yang disajikan peneliti dalam bentuk uraian atau penjelasan, gambar, dan tabel. Dalam praktik pemeriksaan data peneliti berusaha memenuhi kriteria, seperti “kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transformability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*)” (Moleong, 2012:324). Peneliti mengambil kesimpulan dari tiap-tiap bentuk data tersebut untuk selanjutnya dipadukan dengan kesimpulan dari data bentuk lainnya sehingga menghasilkan kesimpulan yang kredibel dan mendukung penelitian dan disusun dalam bentuk deskriptif.

HASIL

Perencanaan Kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang

Program *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang bertujuan membantu peserta didik yang ingin melanjutkan kuliah ke luar negeri dengan memberikan program *foundation* berdasarkan kurikulum dari Australia. Sekolah bekerjasama dengan Yayasan Sancta Maria Malang, *Unibridge Consortium Australia*, *University Bridging Indonesia*, *Tuart College*, dan Pemerintah Australia Barat.

Jurusan *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang ada 2, *Science* dan *Business*. Pelajaran pokok di jurusan *Science* adalah Fisika, Kimia, Matematika, dan Bahasa Inggris. Sementara di jurusan *Business* adalah Ekonomi, Akutansi,

Bahasa Inggris, dan Matematika. Selain pelajaran pokok ada pelajaran tambahan yang menjadi khas SMAK St. Albertus Malang seperti: Olahraga, Karawitan, Mandarin, Agama, Etika, dan Antropologi.

Pendidik dan tenaga kependidikan dalam program *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang berasal dari SMAK St. Albertus Malang dan tenaga dari luar. Syarat utama menjadi pendidik harus mengikuti *The International English Language Testing System* (IELTS) dan berkompeten dengan pelajaran yang diampunya. Fasilitas yang diterima oleh peserta didik yang mengikuti program *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang meliputi sarana dan prasarana, buku pelajaran, dan modul.

Perencanaan kurikulum pembelajaran *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang meliputi penyusunan kalender pendidikan, jadwal mengajar pendidik, silabus, dan modul. Orang-orang yang dilibatkan dalam perencanaan kurikulum *Uni-bridge* yaitu: kepala sekolah, waka kurikulum, para pendidik, dan tim. Pendidik tidak dituntut membuat RPP, sedangkan jadwal, modul dan silabusnya dari *Tuart College*, terutama mata pelajaran pokok. Sekolah tinggal melaksanakan proses pembelajaran di kelas sesuai dengan agenda yang telah disusun. Jadwal pelajaran, silabus, modul, dan buku pelajaran dalam bahasa Inggris. Format jadwal pelajaran dibagi dalam kolom minggu, tanggal, hari, pertemuan, dan materi pelajaran.

Kurikulum dirancang dalam 3 program, yaitu: *Indonesian module*, *Bridging module*, dan *Pre-WAUPP*. Program tersebut dibuat untuk 37 minggu, dengan pembagian *Indonesian module* 5 minggu, *Bridging module* dan *Pre-WAUPP* masing-masing 16 minggu. Mata pelajaran pokok dua kali pertemuan perminggu, kecuali ELACS. ELACS dilaksanakan empat kali pertemuan perminggu, satu kali pertemuan 90 menit.

Pelaksanaan Kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang

Pendidik pelajaran pokok mendapatkan pelatihan untuk mengembangkan kemampuan menyampaikan materi pelajaran di *Tuart College* dan *training* di Bandung. Pembelajaran dilaksanakan selama 37 minggu efektif dengan menggunakan *bilingual*, terutama saat *Indonesian module*, *Bridging module* dan *Pre-WAUPP* pengantarnya menggunakan Bahasa Inggris. Sarana penunjang seperti LCD proyektor,

papan tulis, *speaker* aktif, AC, lampu penerang, meja, dan kursi yang nyaman.

Pembelajaran di kelas *Uni-bridge* SMAK St. Albertus Malang mendorong peserta didiknya untuk mandiri. Model pembelajaran yang digunakan pendidik bervariasi, seperti *cooperative learning*, *contextual teaching learning*, dan *problem solving*. Metode pembelajaran yang digunakan yaitu diskusi, tanya jawab, ceramah, demonstrasi, dan penugasan. Media belajar berbasis teknologi informasi.

Evaluasi Kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang

Evaluasi dilakukan sekolah dengan melibatkan kepala sekolah, waka kurikulum, dan pendidik setiap akhir tahun pelajaran. Mulai dari pembelajaran, materi, modul, penilaian, sampai hal-hal teknisnya semuanya dievaluasi. Evaluasi pelajaran di kelas dilakukan oleh pendidik masing-masing sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat. Laporan hasil belajar peserta didik dilaporkan kepada orangtua pada akhir program *Indonesian module*, *Bridging module*, dan *PreWAUPP*.

PEMBAHASAN

Perencanaan Kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang

Program *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang bertujuan membantu peserta didik yang ingin melanjutkan kuliah ke luar negeri dengan memberikan program *foundation* berdasarkan kurikulum dari Australia. Menurut Inglis (dalam Hamalik, 2009:14) mengungkapkan kurikulum berfungsi mempersiapkan peserta didik agar mampu melanjutkan studi lebih lanjut untuk suatu jangkauan yang lebih jauh, misalnya melanjutkan studi ke sekolah yang lebih tinggi atau persiapan belajar di dalam masyarakat.

SMAK St. Albertus Malang bekerjasama dengan beberapa pihak dalam menyelenggarakan program *Uni-bridge*. Prinsip melibatkan beberapa pihak dalam menyusun kurikulum seperti pendapat Wahyuni (2009:26), dalam prosesnya, perencanaan kurikulum melibatkan banyak pihak dan dilaksanakan dalam berbagai tingkatan sesuai dengan jenis dan kuantitas informasi yang ada.

Jurusan *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang ada 2, *Science* dan *Business*. Terdapat pelajaran pokok dan tambahan yang menjadi khas SMAK St. Albertus Malang. Hamalik (2009:3)

menyatakan kurikulum adalah sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh peserta didik untuk mendapatkan ijazah. Jumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik tidak harus sama setiap instansi, karena yang terpenting dari kurikulum yaitu pembentukan pribadi anak dan belajar cara hidup di dalam masyarakat (Hamalik, 2009:5).

Tenaga pendidik dalam program *Uni-bridge* berasal dari para pendidik SMAK St. Albertus Malang dan tenaga dari luar. Syarat utama menjadi pendidik program ini harus mengikuti IELTS dan berkompeten dengan pelajaran yang diampunya. Hamalik (2008:152) menyebutkan fungsi perencanaan kurikulum yaitu sebagai pedoman atau alat manajemen, yang berisi petunjuk tentang tenaga dan peran unsur-unsur ketenagaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Fasilitas yang diterima oleh peserta didik yang mengikuti program *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang meliputi sarana dan prasarana, buku pelajaran, dan modul. Sarana penunjang seperti LCD proyektor, papan tulis, *speaker* aktif, AC, lampu penerang, meja, dan kursi. Ketersediaan fasilitas yang lengkap dapat mendukung proses pembelajaran. Hamalik (2008:156) mengungkapkan perencanaan kurikulum memuat perangkat pembelajaran yang bermutu, sehingga turut meningkatkan mutu proses belajar dan kualitas lulusan secara keseluruhan.

Perencanaan kurikulum pembelajaran *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang meliputi penyusunan kalender pendidikan, jadwal mengajar pendidik, silabus, dan modul. Jadwal, modul dan silabusnya dari *Tuart College*. Jadwal pelajaran, silabus, modul, dan buku pelajaran dalam bahasa Inggris. Format jadwal pelajaran dibagi dalam kolom minggu, tanggal, hari, pertemuan, dan materi pelajaran. Program dibuat untuk 37 minggu. Mata pelajaran pokok dua kali pertemuan perminggu, kecuali ELACS. ELACS dilaksanakan empat kali pertemuan perminggu, satu kali pertemuan lamanya 1,5 jam (90 menit). Penyusunan jadwal, silabus, dan modul yang terstruktur menurut Hamalik (2009:215); (1) memberi pemahaman yang lebih jelas kepada pendidik tentang tujuan pendidikan sekolah dan hubungannya dengan pengajaran yang dilakukan untuk mencapai tujuan; (2) membantu pendidik memperjelas pemikiran tentang sumbangan pengajarannya terhadap pencapaian tujuan pendidikan; (3) menambah keyakinan pendidik atas nilai-nilai pengajaran yang diberikan dan prosedur yang dipergunakan; (4)

membantu pendidik dalam upaya mengenal berbagai kebutuhan dan minat peserta didik serta mendorong motivasi belajar; (5) mengurangi kegiatan yang bersifat *trial and error* dalam mengajar, berkat adanya organisasi kurikuler yang lebih baik, metode yang tepat dan menghemat waktu; (6) peserta didik akan menghormati pendidik yang dengan sungguh-sungguh mempersiapkan diri untuk mengajar sesuai dengan harapan mereka; (7) memberi kesempatan kepada para pendidik untuk memajukan pribadi dan perkembangan profesionalnya; (8) membantu pendidik memiliki rasa percaya pada diri sendiri dan jaminan atas diri sendiri; dan (9) membantu pendidik memelihara kegairahan mengajar dan senantiasa memberikan bahan-bahan yang aktual kepada peserta didik.

Hamalik (2008:161) juga menyatakan isi kurikulum disusun dalam bentuk (1) bidang-bidang keilmuan yang terdiri atas Ilmu-ilmu Sosial, Administrasi, Ekonomi, Komunikasi, Rekayasa Teknologi, IPA, dan Matematika; (2) jenis-jenis mata pelajaran disusun dan dikembangkan bersumber dari bidang-bidang tersebut sesuai dengan tuntutan program; (3) tiap mata pelajaran dikembangkan menjadi satuan-satuan bahasan dan pokok-pokok bahasan atau standar kompetensi dan kompetensi dasar; dan (4) tiap mata pelajaran dikembangkan dalam silabus.

Kurikulum dirancang dalam 3 program, yaitu *Indonesian module*, *Bridging module*, dan *Pre-WAUPP*. Rancangan kurikulum ini membekali peserta didik sesuai dengan tahapannya sehingga nantinya dapat menyelesaikan program di Australia dengan baik. Menurut Wahyuni (2009:26), perencanaan kurikulum dipandang sebagai proses yang berkesinambungan serta bukan suatu usaha yang sesuai dalam satu kali tindakan. Rancangan kurikulum pembelajaran dengan menggunakan modul. Modul adalah suatu paket pembelajaran yang berkenaan dengan suatu unit yang terkecil dan diberikan secara bertahap sesuai dengan kemampuan yang dimiliki peserta didik (Hamalik, 2009:224).

Pelaksanaan Kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang

Pelaksanaan kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang merupakan upaya sekolah mewujudkan perencanaan yang telah disusun dalam pembelajaran di kelas. Pendidik mata pelajaran pokok mendapatkan pelatihan

untuk mengembangkan kemampuan menyampaikan materi pelajaran dengan baik di *Tuart College* dan mengikuti *training* ke Bandung. Hamalik (2008:198) menyatakan pekerjaan profesional pendidik dapat diselenggarakan dengan baik dan berhasil apabila memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan tugas dan perannya.

Sarana penunjang seperti LCD proyektor, papan tulis, *speaker* aktif, AC, lampu penerang, meja, dan kursi yang nyaman. Hamalik (2009:243) menyatakan, pelaksanaan pembelajaran menggunakan sumber belajar dan alat pembelajaran yang disediakan pemerintah dan masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki.

Pembelajaran di *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang menggunakan *bilingual*, terutama saat *Indonesian module*. Akan tetapi saat *Bridging module* dan *Pre-WAUPP* menggunakan bahasa Inggris. Menurut Hamalik (2009:241-241), bahasa pengantar menggunakan bahasa Indonesia, tetapi bahasa asing seperti bahasa Inggris dapat pula dipakai untuk mendukung kemampuan berbahasa asing peserta didik.

Pembelajaran di kelas *Uni-bridge* SMAK St. Albertus Malang dilaksanakan dalam 37 minggu efektif. Menurut Hamalik (2009:242), jumlah hari belajar dalam satu tahun pelajaran adalah 204-240 hari, jumlah minggu efektifnya adalah 34-40 minggu. Pembelajaran dengan modul mendorong peserta didiknya untuk mandiri/ dapat belajar sendiri, karena materi yang diberikan banyak sedangkan waktunya terbatas. Hamalik (2009:224) menyatakan modul merupakan sarana untuk menyediakan pengalaman yang bersifat *self-contained* dan *self-directed*, ketika peserta didik berinteraksi dengan bahan pelajaran dan memperoleh umpan balik secara langsung tentang hasil belajarnya.

Model pembelajaran yang digunakan pendidik *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang bervariasi, tergantung kreativitas pendidik, seperti *cooperative learning*, *contextual teaching learning*, dan *problem solving*. Sedangkan metode pembelajaran yang digunakan yaitu diskusi, tanya jawab, ceramah, demonstrasi, dan penugasan. Penggunaan metode dan model pembelajaran yang bervariasi dalam pelaksanaan pembelajaran dapat memudahkan peserta didik menangkap materi yang diberikan pendidik. Menurut Hamalik (2009:238), pembelajaran adalah proses interaksi antara peserta didik dengan

lingkungannya, sehingga terjadi perubahan perilaku ke arah yang lebih baik.

Evaluasi Kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang

Evaluasi dilakukan sekolah dengan melibatkan kepala sekolah, waka kurikulum, dan pendidik setiap akhir tahun pelajaran. Mulai dari pembelajaran, materi, modul, penilaian, sampai hal-hal teknisnya semuanya dievaluasi. Evaluasi yang dilakukan dalam program *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang yaitu evaluasi proses dan produk. Menurut Hamalik (2009:259), evaluasi proses adalah sistem pengelolaan informasi dalam upaya membuat keputusan yang berkenaan dengan ekspansi, kontraksi, modifikasi, dan klarifikasi strategi pemecahan atau penyelesaian masalah. Hal senada juga disampaikan Hidayat (2013:70), evaluasi proses untuk mengetahui sampai seberapa jauh rencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki. Hamalik (2009:259-260) menyatakan, evaluasi produk berkenaan dengan pengukuran terhadap hasil-hasil program untuk tercapainya tujuan. Sementara Hidayat (2013:71) menyatakan, evaluasi produk merupakan penilaian yang dilakukan guna untuk melihat ketercapaian atau keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Evaluasi pelajaran di kelas dilakukan oleh pendidik masing-masing sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat. Laporan hasil belajar peserta didik dilaporkan kepada orangtua pada akhir program *Indonesian module*, *Bridging module*, dan *PreWAUPP*. Laporan diambil dari rata-rata nilai ulangan harian ditambah tes akhir dibagi dua, kecuali pada program *Indonesian module*. Program *Indonesian module*, kecuali pelajaran ELACS, nilai akhir diperoleh dari rata-rata nilai ulangan harian. Hal ini menurut Hamalik (2009:255-256) sesuai dengan prinsip-prinsip evaluasi kurikulum yaitu: tujuan tertentu, objektif, komprehensif, kooperatif dan bertanggung jawab, efisien, dan berkesinambungan.

Evaluasi kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus melibatkan kepala sekolah, waka kurikulum, dan tim *Uni-bridge*. Harapan dengan adanya beberapa pihak dapat membantu memecahkan masalah dan memberikan masukan dalam penyusunan rencana kurikulum selanjutnya. Menurut Hamalik (2009:259) evaluasi masukan (input) adalah evaluasi yang melibatkan para supervisor, konsultan, dan ahli mata pelajaran yang

dapat merumuskan pemecahan masalah. Evaluasi dijadikan umpan balik bagi pendidik untuk memperbaiki proses pembelajaran selanjutnya, juga sebagai masukan untuk mengetahui kesulitan yang dihadapi peserta didik dalam belajar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Proses perencanaan kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang sebagai berikut. *Pertama*, merencanakan kerjasama dengan beberapa pihak. *Kedua*, merencanakan jurusan, yaitu: *Science* dan *Business*. *Ketiga*, merencanakan pelajaran pokok yang akan diajarkan di jurusan *Science* yaitu Fisika, Kimia, Matematika, dan Bahasa Inggris. Pelajaran di jurusan *Business* yaitu Ekonomi, Akutansi, Bahasa Inggris, dan Matematika. Pelajaran tambahannya seperti: Olahraga, Karawitan, Mandarin, Agama, Etika, dan Antropologi. *Keempat*, merencanakan tenaga pendidik. *Kelima*, merencanakan pelatihan kepada pendidik. *Keenam*, merencanakan fasilitas yang diterima oleh peserta didik meliputi, buku pelajaran dan modul. *Ketujuh*, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran. Modul dan silabusnya dari *Tuart College*. *Kedelapan*, menyusun kurikulum dalam 3 program, yaitu: *Indonesian module*, *Bridging module*, dan *Pre-WAUPP*. *Kesembilan*, menyusun hari efektif dalam 37 minggu. *Kesepuluh*, menyiapkan buku pelajaran. *Kesebelas*, merencanakan format penilaian belajar peserta didik.

Pelaksanaan kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang merupakan upaya sekolah mewujudkan perencanaan yang telah disusun, kegiatannya meliputi: *pertama*, pendidik pelajaran pokok mendapatkan beberapa pelatihan untuk mengembangkan kemampuan menyampaikan materi pelajaran dengan baik di *Tuart College* dan *training* di Bandung. *Kedua*, fasilitas belajar yang lengkap, nyaman, dan berbasis teknologi informasi. *Ketiga*, pembelajaran menggunakan *bilingual*, terutama saat *Indonesian module*. *Bridging module* dan *Pre-WAUPP* menggunakan bahasa Inggris. *Keempat*, pembelajaran dilaksanakan dalam waktu 37 minggu efektif. *Kelima*, peserta didiknya didorong untuk mandiri. *Keenam*, model pembelajaran bervariasi, seperti *cooperative learning*, *contextual teaching learning*, dan *problem solving*. *Ketujuh*, metode pembelajaran yang

digunakan yaitu diskusi, tanya jawab, ceramah, demonstrasi, dan penugasan.

Proses evaluasi kurikulum *Uni-bridge* di SMAK St. Albertus Malang meliputi tiga hal. *Pertama*, melibatkan kepala sekolah, waka kurikulum, dan pendidik setiap akhir tahun pelajaran. *Kedua*, materi evaluasi yaitu pembelajaran, materi, modul, penilaian, dan hal-hal teknis. *Ketiga*, evaluasi pelajaran di kelas dilakukan oleh pendidik masing-masing sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat. Laporan hasil belajar peserta didik dilaporkan kepada orangtua pada akhir program *Indonesian module*, *Bridging module*, dan *PreWAUPP*.

Saran

Berdasarkan paparan dan pembahasan, saran-saran yang dapat dikembangkan dan sebagai masukan antara lain: (1) Kepala SMAK St. Albertus Malang hendaknya melakukan *rolling* pendidik dalam mendampingi peserta didik program *Uni-bridge*, sehingga kemampuan dan keterampilan dapat berkembang. Mampu

mendesain sekolah yang bernuansa global tetapi memiliki ciri khas Indonesia; (2) Pendidik SMAK St. Albertus Malang hendaknya mengembangkan metode dan media pembelajaran dalam meningkatkan kreativitas mengajar, sehingga mampu membekali peserta didik dalam menghadapi tuntutan jaman; (3) Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan hendaknya memasukkan program pengembangan sekolah internasional dalam kurikulum pembelajaran, sebagai penambah kualitas dan kuantitas referensi di bidang Administrasi Pendidikan, secara khusus tentang manajemen kurikulum; (4) Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang hendaknya mengembangkan sekolah-sekolah yang memiliki potensi dengan pengelolaan yang modern dan masukan terkait manajemen kurikulum; dan (5) Peneliti lain hendaknya melakukan penelitian secara kualitatif atau kuantitatif terkait dampak kurikulum internasional (*Uni-bridge*) bagi kesiapan peserta didik melanjutkan jenjang yang lebih tinggi, pengaruh sosial peserta didik yang sekolah dengan kurikulum internasional.

DAFTAR RUJUKAN

- Badan Pusat Statistik (BPS). 2012. *Pengangguran Terbuka Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan 2004-2012*, (Online), (http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=06¬ab=4), diakses tanggal 8 April 2013.
- Hamalik, O. 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hamalik, O. 2009. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hidayat, S. 2013. *Pengembangan Kurikulum Baru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B & Huberman, A. M. Tanpa Tahun. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Jakarta: UI Press.
- Moleong, L. J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Republika. 2012. *Jerman Jadi Pilihan Favorit Mahasiswa Indonesia*, hlm. 1, (Online), (<http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/berita-pendidikan/12/03/28/m11t0o-jerman-jadi-pilihan-favorit-mahasiswa-indonesia>), diakses tanggal 2 April 2013.
- Sukarno, E.T. 2013. *Keuntungan dan Nilai Tambah Belajar di Luar Negeri*, (Online), (http://www.edlinkeducation.com/_new/content.php?page=overseas1), diakses tanggal 28 Agustus 2013.
- Wahyuni, E.S. 2009. *Penerapan Manajemen Kurikulum di Sekolah Alam (Studi Kasus di MTs Surya Buana Malang)*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

IMPLEMENTASI PROGRAM *TEACHER EXCHANGE* DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU

Royan Khusnul Arief
Djum Djum Noor Benty
R. Bambang Sumarsono

E-mail: roy.royan91@gmail.com
Gallery Smartfren, Jl. Soekarno Hatta No.71 Kota Madiun

Abstract: This study aimed to describe the profile of the program, describes the successful implementation indicator, describe implementation steps, describes contributing factors, inhibiting factors to explain, and explain alternative solutions. This study used a qualitative approach with case study design. The results showed that MAN 3 Malang Teacher Exchange Program has implemented in the country and abroad, indicators of program success is associated with changes in the teachers' motivational problems, competencies, strategies and methods of teaching, discipline, as well as the insights of teachers, the implementation steps of preparation of the madrasah and teachers, supporting factors are internal and external factors, inhibiting factors related to the budget, the turn of the headmaster, the readiness of human resources, and constraints of teachers, and alternative solutions to problems with the way the meeting, open the entrepreneur, mentor, and team teaching.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan profil program, menjelaskan indikator keberhasilan implementasi, mendeskripsikan langkah-langkah implementasi, menjelaskan faktor pendukung, menjelaskan faktor penghambat, dan menjelaskan alternatif pemecahan masalah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis rancangan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MAN 3 Malang telah melaksanakan Program *Teacher Exchange* di dalam negeri dan luar negeri, indikator keberhasilan program ini terkait dengan perubahan guru yakni masalah motivasi, kompetensi, strategi dan metode mengajar, kedisiplinan, serta wawasan guru, langkah implementasi yakni persiapan dari madrasah dan guru, faktor pendukung terdapat faktor internal dan eksternal, faktor penghambat terkait dengan anggaran dana, pergantian kepala madrasah, kesiapan SDM, dan hambatan guru, dan alternatif pemecahan masalah dengan cara rapat, membuka wirausaha, mentor, dan *team teaching*.

Kata Kunci: teacher exchange, profesionalisme, guru

Kualitas guru dan komitmen mengajar masih perlu ditingkatkan. Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional (dalam Arif, 2012:1) disinyalir terdapat lebih dari 54% guru memiliki standar kualifikasi yang perlu ditingkatkan. Supono (2013:1) menyatakan pemecahan masalah kualitas guru di Indonesia masih rendah, hal ini perlu adanya Pengembangan Profesionalisme Guru (PPG) secara berkelanjutan, sertifikasi sebagai titik awal peningkatan kualitas pembelajaran. Di sisi lain, pada sertifikasi, hanya 2,06 juta guru atau sekitar 70,5% guru yang memenuhi syarat sertifikasi (Wedhaswari, 2012:1). Hal ini diperkuat hasil penelitian Koswara dkk (2009:5), bahwa sertifikasi memiliki pengaruh yang rendah

terhadap profesionalisme dan mutu pembelajaran, hal ini disebabkan ada sesuatu yang salah pada sertifikasi terkait dengan desain atau sistem, proses, atau hasil yang ditargetkan. Oleh sebab itu, sekolah secara mandiri harus bisa meningkatkan kualitas guru, tidak hanya menggantungkan program pemerintah yang sifatnya hanya sebatas formalitas.

Guru merupakan unsur manusia yang sangat dekat hubungannya dengan peserta didik dalam upaya pendidikan sehari-hari di sekolah. Guru merupakan seseorang yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan (Bafadal, 2008:4). Dalam latar pembelajaran di sekolah pernyataan tersebut sangat bergantung kepada tingkat profesionalisme guru. Jadi, diantara keseluruhan komponen pada

sistem pembelajaran di sekolah ada sebuah komponen yang paling menentukan kualitas pembelajaran, komponen ini adalah guru.

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sebagai lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama (Kemenag) dapat melakukan pengembangan keprofesionalan guru. Hal ini dikarenakan pihak madrasah lebih tahu kebutuhan peningkatan sumber dayanya. Oleh sebab itu, ranah pengembangan profesionalisme guru yang diimplementasikan adalah berbasis lembaga. Salah satu program pengembangan guru berbasis lembaga yakni Program *Teacher Exchange (TEX)*. TEX adalah program pertukaran guru yang dilakukan antara suatu madrasah/sekolah dan madrasah/sekolah lain, baik dilaksanakan di dalam negeri maupun ke luar negeri. Program pertukaran guru ini sangat bermanfaat untuk menunjang profesionalisme guru, karena guru dapat memperoleh pengalaman lebih banyak dengan mengajar di tempat yang memiliki kultur dan keadaan sosial yang berbeda.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, pendekatan kualitatif merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara intensif dan sistematis untuk mendapatkan suatu fenomena sosial (Wiyono, 2007:72). Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk membuktikan kajian yang mendalam mengenai kejadian istimewa dan dapat memaparkan secara lugas mengenai strategi madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui Program TEX di MAN 3 Malang.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus, karena mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam tentang suatu lembaga. Studi kasus merupakan suatu penelitian yang digunakan untuk menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata dengan menggunakan multi sumber bukti (Yin, 2002:18). Melalui jenis penelitian studi kasus dapat mengungkap suatu fenomena secara terfokus dan mendalam. Dalam hal ini, penelitian ini akan mengungkap suatu peristiwa yang terjadi MAN 3 Malang yakni mengenai implementasi Program TEX dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAN 3 Malang.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data pada penelitian ini menggunakan tiga langkah proses analisa, yakni reduksi data, *display* data,

dan verifikasi data. Pengecekan keabsahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Tahap penelitian ini antara lain: (1) tahap persiapan meliputi penyusunan rancangan penelitian, studi eksplorasi, perijinan, dan penyusunan pedoman pengumpulan data, (2) tahap pelaksanaan yakni pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan, (3) tahap penulisan laporan penelitian.

HASIL

Profil Program TEX di MAN 3 Malang

Program TEX merupakan program pertukaran guru yang dilaksanakan oleh MAN 3 Malang. Program TEX dilaksanakan di dalam negeri dan di luar negeri. MAN 3 Malang melaksanakan Program TEX ini sebanyak tiga kali, yakni dua kali melaksanakan Program TEX di dalam negeri dan satu kali melaksanakan Program TEX di dalam negeri. Program TEX dalam negeri dilaksanakan di MAN IC Gorontalo dan MAN 4 Jakarta. Adapun Program TEX luar negeri dilaksanakan di *Aquinas College Queensland Australia*. Pelaksanaan Program TEX dalam negeri yakni Bulan November 2011, sedangkan Program TEX luar negeri dilaksanakan pada Bulan Maret 2011. Program ini berlangsung selama satu bulan.

Latar belakang melaksanakan Program TEX dalam negeri yakni adanya diskusi informal antar Kepala madrasah pada saat pertemuan Kepala madrasah Nasional, kemudian dicetuslah Program TEX dalam negeri yang tujuannya untuk memberikan *training* kepada guru agar semakin berkompeten baik dari segi pedagogik, sosial, profesional, maupun kepribadiannya, yang selanjutnya akan meningkatkan profesionalisme guru tersebut. Adapun latar belakang Program TEX luar negeri yakni adanya penunjukan dari pihak Kemenag terkait kerjasama pemerintah Indonesia dengan Australia melalui *Bridge Project*. *Bridge Project* merupakan kerjasama sekolah antara Australia-Indonesia yang dimanajeri oleh *Asia Education Foundation*, mitra proyek oleh *Australia Government* dan Kang Guru Indonesia, serta penyandang dana oleh *Australia Indonesia Institute*, *The Myer Foundation*, dan *Australia Indonesia Partnership*.

Berdasarkan hal tersebut, Kemenag menunjuk MAN 3 Malang untuk mewakili Madrasah Aliyah Jawa Timur dalam melaksanakan Program TEX ke Australia. Tujuan Program TEX

ini untuk memberikan wawasan terkait praktik pendidikan, bahasa, dan budaya Australia. Pada Program TEX dalam negeri MoU bersifat lisan, tidak ada MoU tertulis.

Program TEX MAN 3 Malang di bawah tanggung jawab pihak PMM yang dinaungi oleh kepala madrasah, sedangkan untuk Program TEX luar negeri penanggung jawabnya dari pihak *Asia Education Foundation*. Hal ini dikarenakan Program TEX dalam negeri diprakarsai oleh Kepala madrasah, sedangkan Program TEX luar negeri pada saat ini merupakan *Bridge Project* yang dimanajeri oleh *Asia Education Foundation*.

Biaya dalam Program TEX dalam negeri didapatkan melalui kerjasama antar madrasah. Pihak MAN 3 Malang membiayai transportasi dan uang saku guru yang akan ditukarkan, sedangkan untuk biaya hidup selama ditempat pertukaran di tanggung oleh pihak madrasah pertukaran. Sebaliknya MAN 3 Malang juga mempunyai kewajiban untuk mengurus kesejahteraan guru dari pihak madrasah pertukaran. Adapun biaya Program TEX luar negeri murni dari pihak *Bridge*

Guru yang sudah melaksanakan Program TEX ada sebanyak empat orang guru, dua orang guru melaksanakan Program TEX dalam negeri yakni Ibu Anita Yusianti, S.Pd di MAN IC Gorontalo dan Bapak Fathur Rohman, S.Pd di MAN 4 Jakarta. Program TEX luar negeri dilaksanakan oleh Bapak Ali Mukti, M.Pd dan Bapak A. Thohir Yoga, M.Pd, M.Ed di *Aquinas College Queensland Australia*.

Materi yang diajarkan guru pada Program TEX dalam negeri sesuai dengan bidang studi guru pertukaran. Misalnya Ibu Anita Yusinta, S.Pd berasal dari *background* guru Bahasa Inggris, maka di MAN IC Gorontalo mengajar matapelajaran Bahasa Inggris. Demikian juga Bapak Fathur Rochman, S.Pd yang merupakan guru Matematika, sewaktu di MAN 4 Jakarta mengajar matapelajaran Matematika. Sedangkan pada Program TEX luar negeri materi yang diajarkan adalah mengenai bahasa dan budaya. Jadi, sewaktu Bapak Ali Mukti, M.Pd dan Bapak A. Thohir Yoga, M.Pd, M.Ed di *Aquinas College Queensland Australia* mengajar Bahasa dan Budaya Indonesia.

Indikator Keberhasilan Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

Suatu program dikatakan dapat berhasil jika memiliki indikator keberhasilan program. Indikator keberhasilan Program TEX yakni adanya

peningkatan yang signifikan terkait kompetensi guru yang bisa dilihat melalui pembelajaran di kelas dan profesionalisme guru yang bisa diamati pada sikap guru sehari-hari di madrasah.

Hasil imlementasi Program TEX nampak dari meningkatnya profesionalitas guru pasca melaksanakan Program TEX. Misalnya cara mengajar dan sikap Ibu Anita Yusianti, S.Pd yang pandai dalam mengelola kelas, *ontime*, loyal, dan komunikatif dengan peserta didik. Ibu Anita menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan, sehingga peserta didik tidak merasa bosan. Selain itu, Ibu Anita juga sebagai anggota LDC MAN 3 Malang, yang mana hanya guru-guru pilihan yang bisa masuk forum ini.

Begitu pula dengan Bapak A. Thohir Yoga, M.Pd, M.Ed, guru Bahasa Inggris ini termasuk guru yang *smart* dan memiliki banyak relasi. Dalam proses pembelajaran guru bisa mengaktifkan seluruh peserta didik untuk berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Saat ini, Bapak A. Thohir Yoga diangkat sebagai Komisararis PSBB.

Demikian juga dengan Bapak Ali Mukti, M.Pd, guru ini sudah mampu menguasai media pembelajaran berbasis *Information and Technology* (IT), misalnya dalam mengajar menggunakan laptop dan LCD untuk menarik peserta didik. Bapak Ali Mukti saat ini menjadi staf Humas MAN 3 Malang. Sehingga Bapak Ali Mukti dalam mudah bergaul dengan orang lain dan juga komunikatif.

Bapak Fathur Rochman selaku pelaksana Program TEX di MAN 4 Jakarta, saat mengajar dikelas mampu menguasai materi ajar dan cara menjelaskan materi ke peserta didik sangat aplikatif pada kehidupan sehari-hari. Bapak Fathur Rochman saat ini tidak hanya berprofesi sebagai guru Matematika saja, namun mendapat tugas tambahan dari sekolah sebagai staf Kurikulum MAN 3 Malang yang mengatur masalah nilai peserta didik dan jadwal mengajar guru.

Dampak Program TEX juga berimbas pada prestasi akademik peserta didik yaitu pada Tahun 2012 dan 2013 mengalami kenaikan. Prestasi akademik ini terkait bidang studi Matematika dan Bahasa Inggris. Hal ini wujud dari peningkatan mutu pembelajaran di MAN 3 Malang.

Program TEX memberikan guru banyak pengalaman yang belum pernah didapatkan. Pengalaman ini meliputi pengalaman saat mengajar, pengalaman menghadapi suasana kerja baru dan budaya baru, serta pengalaman beradaptasi dengan rekan kerja baru. Pada Program TEX luar negeri,

pengalaman yang sangat berarti adalah *speaking* dengan penutur asli. Guru juga dapat berlatih dengan gaya hidup disiplin guru-guru luar negeri dan kepribadian guru luar negeri yang sangat menjaga kebersihan dan sikap respek yang luar biasa.

Guru pelaksana menyebarluaskan pengalaman yang didapatkan kepada guru-guru lain di MAN 3 Malang melalui presentasi, rapat, dan MGMP lokal. Dalam forum ini guru pertukaran *sharing* dengan guru yang lain mengenai pengalaman dan sesuatu yang didapatkan selama melaksanakan Program TEX.

Profit yang diperoleh oleh guru saat melaksanakan Program TEX adalah bertambahnya wawasan mengenai praktik pendidikan, wawasan tentang bahasa dan budaya, menambah teman baru, bisa mengadopsi program yang sudah berhasil dilaksanakan di sekolah pertukaran, serta bisa menambah ilmu tentang cara pembelajaran dan pembimbingan peserta didik.

Langkah-Langkah Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

Langkah awal dalam mengimplementasikan Program TEX di MAN 3 Malang adalah dengan melakukan perencanaan. Pada Program TEX dalam negeri perencanaan dimulai melalui evaluasi diri madrasah. Melalui evaluasi tersebut akan diketahui kekurangan dan kelebihan dari MAN 3 Malang. Salah satu hal yang ingin ditingkatkan oleh MAN 3 Malang adalah dari sisi sumber daya manusia yakni guru. Peningkatan kompetensi guru akan memberikan dampak yang positif terhadap proses pembelajaran. Langkah selanjutnya yakni menyiapkan guru yang akan ditukarkan, biaya akomodasi, dan insentif guru. Adapun langkah dalam melaksanakan Program TEX luar negeri, pihak MAN 3 Malang hanya sebagai pelaksana. Dalam hal ini MAN 3 Malang menyiapkan persyaratan administratif yang berupa profil madrasah, profil guru yang akan dikirim, dan menyiapkan materi yang akan diajarkan oleh guru.

Kriteria guru untuk Program TEX dalam negeri tidak ditentukan secara paten, melainkan berdasarkan atas pertimbangan komunikasi antar Kepala madrasah. Dengan kata lain tidak ada seleksi dan kriteria khusus pada Program TEX dalam negeri. Adapun untuk Program TEX luar negeri kriteria gurunya harus menguasai Bahasa Inggris, Teknologi dan Informasi, serta pandai berkomunikasi. Seleksi guru pada Program TEX

luar negeri melalui cara tes wawancara dan tes tulis di Kemenag Kanwil Jatim dan di IELTS Center Surabaya. MAN 3 Malang pada waktu itu mengirimkan tiga orang guru, namun yang lolos hanya dua orang guru, karena pada waktu dibutuhkan hanya dua orang guru.

Target MAN 3 Malang dalam pelaksanaan Program TEX yakni meningkatnya profesionalisme guru yang ditandai oleh meningkatnya wawasan guru, meningkatnya pengalaman guru, meningkatnya kompetensi guru, dan meningkatnya relasi guru. Peningkatan guru terkait dengan profesinya dapat diketahui pada aktivitas dan peran guru saat berada di madrasah, khususnya pada saat proses pembelajaran berlangsung.

Kompensasi atau kesejahteraan guru yang melaksanakan Program TEX dalam negeri tiap harinya diberi uang saku Rp 100.000,00 per hari dan biaya akomodasi perjalanan ke lokasi pertukaran oleh pihak MAN 3 Malang. Adapun biaya menginap dan makan ditanggung oleh pihak madrasah pertukaran. Sedangkan untuk Program TEX luar negeri, guru yang melaksanakan program ini tidak diberi uang saku oleh pihak MAN 3 Malang. Namun, guru yang melaksanakan program ini biaya hidup dan biaya transportasinya sudah ditanggung sepenuhnya oleh pihak *Bridge*.

Langkah yang harus ditempuh oleh guru sebelum melaksanakan Program TEX dalam negeri yakni mengikuti pembekalan atau *briefing* yang dipimpin oleh Kepala MAN 3 Malang. Adapun untuk guru yang akan melaksanakan Program TEX luar negeri harus membuat profil madrasah dan profil diri yang nantinya di *upload* di *website Bridge* serta di *website* itu guru mengisi borang pendaftaran.

Persiapan guru dalam melaksanakan Program TEX menyangkut mengenai persiapan fisik dan persiapan psikologis. Persiapan fisik berupa menyiapkan surat tugas, materi yang akan diajarkan, *lesson plan* untuk guru pengganti, membuat paspor, dan barang bawaan. Adapun persiapan psikologis yakni menyiapkan mental untuk menghadapi lingkungan kerja baru, teman baru, bahasa dan budaya baru, serta berpisah dengan keluarga.

Monitoring pada Program TEX dalam negeri dilaksanakan oleh Kepala madrasah dan Wakil Kepala madrasah tempat pertukaran guru tersebut. Kepala madrasah kemudian melaporkan ke Kepala madrasah asal. Selain itu, pada waktu guru bertugas di madrasah pertukaran, kehadiran guru dibuktikan oleh tanda hadir *finger print* yang

kemudian pada saat pulang di-*print out*. Sedangkan untuk *monitoring* Program TEX luar negeri, pihak MAN 3 Malang mempercayakan sepenuhnya pada pihak *Bridge Project*. Jadi, *monitoring* langsung dari pihak *Asia Education Foundation*. Pada waktu selesai program, pihak guru melaporkan hasil kegiatan ke Kemenag Kanwil Jatim.

Evaluasi Program TEX dalam negeri dilakukan melalui rapat akhir tahun pelajaran yang pada akhirnya menghasilkan evaluasi diri madrasah. Pada Evaluasi Program TEX luar negeri hasil yang diperoleh adalah kepala madrasah menugaskan untuk merealisasikan hubungan dengan pihak *Aquinas College* agar lebih akrab lagi dan lebih intensif.

Tindak lanjut Program TEX luar negeri adalah menjadikan *Aquinas College* sebagai *sister school* MAN 3 Malang, namun upaya ini belum terealisasikan. Selain itu, MAN 3 Malang berupaya untuk mengadopsi program dari *Aquinas College* yakni Program *High Star*, program ini merupakan program kesepahaman antara Perguruan Tinggi dengan MAN 3 Malang. Jadi, materi yang diajarkan di MAN 3 Malang hampir sama dengan materi yang diajarkan di Perguruan Tinggi (PT). Hal ini akan meringankan angka kredit peserta didik saat di PT. Selain ingin mempertegas hubungan *sister school* atau *partner school* dengan pihak *Aquinas College*, MAN 3 Malang juga mengadopsi program dari pihak *Aquinas College* yakni pengadaan buku tata tertib (hak dan kewajiban) peserta didik. MAN 3 Malang juga sudah menjalin hubungan dekat dengan pihak *Aquinas College* melalui *Wikispace* dan email.

Adapun untuk tindak lanjut Program TEX dalam negeri lebih kearah program-program madrasah dan menginginkan untuk melaksanakan Program TEX secara berkelanjutan. Misalnya saja tindak lanjut dari Program TEX di MAN 4 Jakarta yakni MAN 3 Malang mengadopsi program pembelajaran dengan Sistem Kredit Semester (SKS) dan *moving class*. Tindak lanjut dari Program TEX di MAN IC Gorontalo adalah mengadopsi program yaitu program apel guru yang dilaksanakan setiap pagi dan pulang pada Hari Senin dan Rabu. Apel ini dipimpin oleh unsur pimpinan madrasah selama 30 – 45 menit. Selain itu, juga mengadopsi peraturan bagi guru wanita untuk menggunakan rok tidak boleh menggunakan celana. MAN 3 Malang juga mengadopsi sistem pembelajaran di MAN IC Gorontalo yakni lima hari kegiatan belajar mengajar (KBM) dan satu harinya yaitu Hari Sabtu kegiatan

pengembangan diri. MAN 3 Malang juga berharap untuk melanjutkan pertukaran guru dari bidang studi yang lain.

Faktor Pendukung Implementasi Program TEX di MAN3 Malang

Faktor pendukung implementasi Program TEX terdiri atas faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal diantaranya kesiapan guru, adanya anggaran dana, dan adanya infrastruktur madrasah yang memadai. Faktor eksternal yang mendukung implementasi Program TEX yakni adanya kesepahaman antar madrasah pertukaran (MAN 4 Jakarta dan MAN IC Gorontalo) dan adanya *Bridge Project* yang memberikan kesempatan guru untuk melaksanakan Program TEX ke luar negeri. Tokoh kunci terlaksananya Program TEX dalam negeri adalah Kepala madrasah. Tokoh kunci Program TEX luar negeri adalah *Asia Education Foundation* selaku manajer proyek *Asia Education Foundation* dan pihak Kemenag.

Faktor Penghambat Implementasi Program TEX di MAN3 Malang

Hambatan yang dihadapi oleh pihak MAN 3 Malang yakni belum bisa melaksanakan Program TEX setiap tahun, karena terhalang oleh masalah *budgeting*, karena untuk melaksanakan Program TEX ini membutuhkan anggaran yang cukup besar. Selain itu, yang menjadi hambatan yakni adanya pergantian Kepala madrasah pada Madrasah pertukaran. Sehingga untuk melaksanakan Program TEX dalam negeri perlu ada pertemuan antar Kepala madrasah lagi.

Faktor penghambat yang dijumpai lagi yakni dari segi SDM/guru. Adakalanya guru merasa iri karena tidak dipilih untuk mengikuti Program TEX. Adakalanya guru yang dipilih untuk melaksanakan pertukaran keberatan karena jauh dari keluarga. Pada saat pelaksanaan Program TEX guru juga mengalami kendala. Pada Program TEX luar negeri, guru mengalami kendala saat menerangkan pelajaran di kelas, karena *speaking* Bahasa Inggris yang kurang sesuai dengan *pronunciation*, sehingga kurang dipahami oleh peserta didik. Hal ini terkadang membuat peserta didik ramai sendiri. Pada Program TEX dalam negeri guru juga mengalami hambatan. Hambatan ini terkait materi ajar yang tidak sesuai dengan kurikulum di MAN 3 Malang. Materi yang diajarkan tidak sesuai dengan yang disiapkan oleh guru.

Alternatif Pemecahan Masalah Implementasi Program TEX di MAN 3 Malang

MAN 3 Malang dalam mengatasi kurangnya anggaran untuk Program TEX dalam menindaklanjuti Program TEX pada tahun berikutnya, cara yang dilakukan yakni melalui rapat evaluasi diri madrasah yang dilakukan setiap akhir tahun pelajaran serta mengadakan rapat rutin setiap dua minggu sekali

Selain rapat, dalam mengatasi hal *budgeting* MAN 3 Malang membuka usaha madrasah yang diberi nama UUM3M. Usaha ini terdiri atas koperasi yang dibuka untuk umum, kantin, *photo copy*, percetakan, periklanan, *travel* pariwisata, dan *rent car*. Selain itu, MAN 3 Malang juga mendirikan PSBB.

Pemecahan masalah dalam mengatasi kendala dalam implementasi Program TEX yang terkait dengan guru, pihak MAN 3 Malang melakukan berbagai macam kegiatan untuk pengembangan SDM. Guru yang tidak dikirim untuk Program TEX luar negeri akan terpacu untuk lebih meningkatkan kualitasnya, misalnya dengan memperkaya akan kemampuan bahasa asing melalui kursus-kursus.

Cara mengatasi masalah guru dalam pembelajaran di kelas saat pelaksanaan Program TEX di *Aquinas College* yakni dengan cara mengajar menggunakan sistem *team teaching* dengan rekan yang kemampuan *speaking* Bahasa Inggrisnya fasih dan dimentori oleh wali kelas.

Pemecahan masalah saat guru mengalami problem pembelajaran yang materinya tidak sesuai dengan materi yang telah disiapkan yakni dengan cara berkomunikasi secara intensif dengan pihak guru pertukaran, sehingga nantinya didapatkan materi yang relevan untuk diajarkan kepada peserta didik.

PEMBAHASAN

Profil Program TEX

Program TEX dapat dilakukan baik antar negara maupun dalam negeri, sistem pertukaran guru ini dapat dilakukan rutin setiap tahunnya (Arif, 2012:1). Di MAN 3 Malang, program ini dilaksanakan sebanyak tiga kali. Satu kali di luar negeri dan dua kali di dalam negeri. Pelaksanaan Program ini pada Tahun 2011.

Tujuan MAN 3 Malang melaksanakan Program TEX yakni untuk meningkatkan profesionalisme guru, menambah wawasan terkait

praktik pendidikan, bahasa, dan budaya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gachnang (1999:8) Program TEX untuk membangun profesionalisme guru dan memberikan kesempatan kepada guru untuk mendapatkan perspektif global pada sejumlah isu-isu pendidikan. Selain itu, Mayness & Brink (1980:1) menyatakan tujuan dari Program TEX yakni memberikan kesempatan bagi lembaga pendidikan untuk bertukar teknik pelatihan, bahan, dan prosedur serta untuk menyediakan pelatihan pengembangan sumber daya personil yang digunakan untuk membantu lembaga dalam pembangunan program ke luar dan ke dalam pada masa yang akan datang dengan anggaran dana yang tersedia.

Pelaksanaan Program TEX tidak lepas dari kerjasama antara sekolah satu dan sekolah lain. Persetujuan kerjasama kedua belah pihak sekolah disepakati secara tertulis melalui nota kesepahaman/*Memorandum of Understanding* (MoU). Program pertukaran guru dibuktikan melalui nota kesepahaman antara kedua belah pihak sekolah pertukaran (Finney dkk, 2002:96). Hal ini berbanding terbalik dengan Program TEX di MAN 3 Malang. Program TEX dalam negeri di MAN 3 Malang MoU bersifat lisan, tidak ada MoU tertulis.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Program TEX merupakan salah satu program pengembangan profesi guru yang tujuannya untuk meningkatkan profesionalisme guru. Dalam pelaksanaannya kerjasama yang baik antara kedua belah pihak sekolah sangat dibutuhkan demi terealisasinya program agar berjalan sesuai dengan tujuan.

Indikator Keberhasilan Implementasi Program TEX

Pencapaian keberhasilan suatu program dapat terwujud adanya suatu indikator keberhasilan. Keberhasilan Program TEX di MAN 3 Malang dapat diketahui melalui peningkatan profesionalisme guru. Guru profesional adalah guru yang mampu mengelola dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari (Rice dan Bishoprick dalam Bafadal, 2008:5). Profesionalisme guru dipandang sebagai satu proses yang bergerak dari ketidaktahuan menjadi tahu, dari ketidakmatangan menjadi matang, dari diarahkan oleh orang lain menjadi mengarahkan diri sendiri.

Berdasarkan pengamatan peneliti, guru MAN 3 Malang yang sudah melaksanakan

Program TEX kemampuan kompetensi guru sudah baik. Hal ini dapat diketahui saat mengajar di kelas dan peran guru tersebut pada kedudukan organisasi di madrasah. Hal ini mencerminkan ciri-ciri guru profesional, adapun ciri-ciri guru profesional antara lain: (a) mampu berkomunikasi efektif dengan peserta didik, (b) memiliki empati yang kuat, (c) memiliki *loyalty*, (d) siap bekerja tanpa diseru, dan (e) memiliki kemampuan bersosialisasi antar guru atau kelompok (Danim dan Khairil, 2012:24).

Guru mendapat pengalaman yang banyak melalui Program TEX. Pengalaman guru dalam Program TEX akan memberikan dampak yang berarti terhadap gaya mengajar guru tersebut. Hal ini dikarenakan guru sudah memiliki pengalaman yang lebih banyak mengenai situasi belajar-mengajar yang diterapkan di tempat lain. Chapman & Thiel (1999: 470) menyatakan Program TEX memberikan kesempatan bagi pendidik untuk mendapatkan pemahaman budaya dan pengetahuan tentang praktik pendidikan di seluruh dunia. Pendidik mendapat ide-ide baru mengenai sistem pembelajaran.

Madrasah dan guru mendapat profit dari pelaksanaan Program TEX. Hal ini dapat diketahui melalui bertambahnya relasi guru, bertambahnya pengetahuan tentang bahasa dan budaya, adanya *sharing* guru pasca pelaksanaan Program TEX, dan adanya program madrasah yang mengadopsi dari sekolah pertukaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Rapoport (2007:83) bahwa profit Program TEX yakni: (a) guru memiliki kesempatan untuk membandingkan organisasi, (b) guru memperoleh pendidikan baru dan pengetahuan budaya, (c) memperkaya program pembelajaran rutin, (d) dapat berbagi pengetahuan baru dan pengalaman baru dengan kolega, (e) memperluas ikatan antara dua sekolah.

Berdasarkan hasil penjelasan tersebut, secara global Program TEX dapat meningkatkan profesionalisme guru. Hal ini disebabkan Program TEX dapat menempa kemandirian dan kedewasaan, memperbanyak relasi guru, serta meningkatkan kualitas guru (Arif, 2012:1).

Langkah-Langkah Implementasi Program TEX

Program TEX merupakan salah satu program pengembangan SDM/guru. Dalam melaksanakan program ini substansi manajemen pendidikan yakni MSDM sebagai kunci utama. Departemen MSDM dapat mengatur pengembangan karier, misalnya mengadakan

program-program latihan dan kursus-kursus pengembangan karier dan SDM yang dibutuhkan lembaganya (Martoyo, 2000:88).

Pelaksanaan program TEX berawal dari perencanaan program yang terdiri atas evaluasi diri madrasah, pertemuan kepala madrasah, penentuan target, penentuan guru, dan kompensasi guru. Ketika Program TEX terselenggara, hal yang tidak kalah penting yakni pengawasan atau *monitoring* guru. *Monitoring* Program TEX dalam negeri di MAN 3 Malang yakni dilakukan dengan kerjasama antar pihak kepala madrasah serta presensi guru yang dibuktikan melalui hasil *print out finger print*. Pada Program luar negeri dilakukan langsung oleh pihak *Asia Education Foundatin*. Hal ini untuk mengetahui keberadaan guru di sekolah pertukaran agar tujuan program tercapai. Dalam melakukan *monitoring*, ketentuan-ketentuan standar diantaranya berapa jumlah personel/guru yang harus ada dalam organisasi yang bersangkutan untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai, kualitas kemampuan tenaga kerja/guru, dan pola karier guru (Martoyo, 2000:225).

Langkah selanjutnya dalam implementasi Program TEX yakni melakukan evaluasi program. Terdapat dua jenis evaluasi dalam MSDM yakni evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Menurut Ulfatin (2004:33), evaluasi formatif diarahkan untuk perbaikan profesionalisme guru. Sedangkan evaluasi sumatif untuk membuat kebijakan bagi guru. Pada Program TEX di MAN 3 Malang evaluasi formatif dilakukan melalui *one day presentation* pasca pelaksanaan Program TEX, MGMP lokal, rapat mingguan, dan rapat akhir tahun pelajaran yang pada akhirnya menghasilkan evaluasi diri madrasah. Tindak lanjut Program TEX yakni mengadopsi program dari sekolah pertukaran, menjalin komunikasi, dan melanjutkan Program TEX pada tahun berikutnya.

Berdasarkan uraian di atas, langkah-langkah implementasi Program TEX yang merupakan program pengembangan guru sependapat dengan penjelasan Bafadal (2008:45) antara lain: (a) mengidentifikasi kekurangan, kelemahan, dan masalah, (b) menetapkan program peningkatan kemampuan profesional guru, (c) merumuskan tujuan program, (d) menetapkan serta merancang materi dan media yang akan digunakan dalam peningkatan kemampuan profesional guru, (e) menetapkan serta merancang metode dan media, (f) menyusun dan mengalokasikan anggaran program, (g) melaksanakan program, (h) mengukur

keberhasilan program, dan (i) menetapkan program tindak lanjut peningkatan kemampuan profesional guru.

Faktor Pendukung Keberhasilan Implementasi Program TEX

Keberhasilan implementasi Program TEX tidak lepas dari adanya faktor pendukung dan tokoh kunci dari pelaksanaan program ini. Faktor pendukung implementasi Program TEX terdiri atas faktor eksternal dan faktor internal dari madrasah. Faktor eksternal adalah faktor dari luar yang mendukung terlaksananya program ini, misalnya kesepahaman antar sekolah pertukaran dan adanya *Bridge Project*. Faktor internal yakni faktor pendukung yang berasal dari dalam madrasah, misalnya kesiapan guru, tersedianya anggaran dana, dan infrastruktur yang memadai.

Tokoh kunci terlaksananya Program TEX di MAN 3 Malang adalah kepala madrasah, *Asia Education Foundation*, dan Kemenag. Hal ini sesuai dengan pendapat Chapman & Thiel (1999:470) menjelaskan setiap program pertukaran dikoordinasikan oleh departemen pendidikan negara bagian dengan bantuan *stakeholders* sekolah.

Faktor Penghambat Implementasi Program TEX

Saat Program TEX berlangsung guru mengalami kendala. Pada Program TEX luar negeri, guru mengalami kendala saat menerangkan pelajaran di kelas, karena *speaking* Bahasa Inggris yang kurang sesuai dengan *pronunciation* atau kurang dipahami oleh peserta didik. Hal ini terkadang membuat peserta didik ramai sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat Finney dkk (2002:97) menyatakan guru pelaksana Program TEX melaporkan bahwa kesulitan terbesar mereka ada kaitannya dengan pengelolaan kelas dan disiplin. Guru juga mengalami hambatan pada Program TEX dalam negeri, yakni terkait materi ajar yang tidak sesuai dengan kurikulum di MAN 3 Malang. Hal ini mengakibatkan materi yang diajarkan tidak sesuai dengan yang disiapkan oleh guru sebelumnya.

Alternatif Pemecahan Masalah Implementasi Program TEX

Pemecahan masalah dalam implementasi Program TEX di MAN 3 Malang yakni dengan

mengadakan rapat. Dari hasil rapat ini menimbulkan tindak lanjut yang berupa langkah konkrit untuk mewujudkan hasil rapat. Misalnya MAN 3 Malang dalam mengatasi kurangnya anggaran untuk Program TEX dalam menindaklanjuti Program TEX pada tahun berikutnya, cara yang dilakukan yakni melalui rapat evaluasi diri madrasah yang dilakukan setiap akhir tahun pelajaran serta mengadakan rapat rutin setiap dua minggu sekali. Selain rapat, dalam mengatasi hal *budgeting* MAN 3 Malang membuka UUM3M sebagai unit usaha madrasah dan PSBB. Untuk mengatasi minimnya anggaran, pihak madrasah perlu mempertimbangkan beberapa faktor dalam memilih teknik pengembangan peningkatan profesionalisme guru. Menurut Bafadal (2008:46) faktor-faktor tersebut yakni, (a) guru yang akan dikembangkan, (b) kemampuan guru yang akan dikembangkan, dan (c) kondisi lembaga, seperti dana, fasilitas, dan orang yang bisa dilibatkan sebagai pelaksana.

Solusi untuk memecahkan persoalan dalam mengatasi kendala dalam implementasi Program TEX yang terkait dengan guru yakni pihak MAN 3 Malang melakukan berbagai macam kegiatan untuk pengembangan SDM. Peningkatan profesionalisme guru dapat dilakukan melalui penataran, lokakarya, pendidikan lanjutan, pendidikan dalam jabatan, studi perbandingan, dan berbagai kegiatan akademik lainnya (Soetjipto dan Kosasi, 1994:42).

Pemecahan masalah praktis diselesaikan secara kondisional oleh guru pelaksana Program TEX. Misalnya saat pelaksanaan Program TEX di *Aquinas College* yakni dengan cara mengajar menggunakan sistem *team teaching* dan mentor yang berasal dari wali kelas. Hal ini merupakan bantuan yang paling efektif untuk manajemen kelas pada program pertukaran guru (Finney, dkk, 2002:97).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil paparan data dan pembahasan, dapat disimpulkan: (1) profil Program TEX di MAN 3 Malang, MAN 3 Malang telah melaksanakan Program TEX dalam negeri di MAN 4 Jakarta, MAN IC Gorontalo pada Tahun Ajaran 2011/2012. Selain itu, MAN 3 Malang melaksanakan Program TEX luar negeri di *Aquinas College* Queensland Australia pada

Tahun Ajaran 2010/2011. Program TEX dalam negeri atas prakarsa Kepala madrasah, sedangkan Program TEX luar negeri atas rekomendasi dari pihak Kemenag Kanwil Jatim dalam mengikuti *Bridge Project*, (2) indikator keberhasilan implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, terkait dengan perubahan guru yakni masalah motivasi, kompetensi, strategi dan metode mengajar, kedisiplinan, serta wawasan guru. Hal demikian ini terangkum menjadi satu yakni peningkatan profesionalisme guru. Peningkatan profesionalisme guru ini dapat dilihat melalui aktivitas dan jabatan guru di madrasah. Dalam hal ini aktivitas guru terkait dengan aktivitas mengajar di kelas dan aktivitas tambahan guru terkait urusan manajerial madrasah, (3) langkah-langkah implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, yang pertama terkait persiapan madrasah dan persiapan guru yang akan melaksanakan program. Pihak madrasah melakukan monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut terhadap pelaksanaan program ini, (4) faktor pendukung keberhasilan implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, terdapat faktor internal, eksternal, dan tokoh kunci dalam implementasi Program TEX di MAN 3 Malang. Faktor internal terkait kesiapan guru, anggaran dana, dan infrastruktur. Faktor eksternal terkait kesepahaman antar madrasah atau sekolah. Tokoh kunci yakni kepala madrasah dan pihak *Asia Education Foundation*, (5) faktor penghambat implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, hambatan yang dihadapi oleh pihak MAN 3 Malang dalam implementasi Program TEX adalah terkait dengan anggaran dana, adanya pergantian Kepala madrasah, faktor kesiapan SDM, dan

hambatan guru saat pelaksanaan program, (6) alternatif pemecahan masalah implementasi Program TEX di MAN 3 Malang, dalam memecahkan masalah Program TEX secara manajerial menggunakan cara rapat. Adapun untuk mengatasi masalah anggaran dana menggunakan cara membuka usaha madrasah yakni UUM3M dan PSBB. Pemecahan masalah guru terkait pengelolaan dan pembelajaran di kelas melalui mentor dari wali kelas dan *team teaching*.

Saran

Saran yang dapat diberikan: (1) bagi Kepala MAN 3 Malang, hendaknya dapat menindaklanjuti Program TEX pada setiap tahun ajaran; (2) bagi Guru MAN 3 Malang, dapat lebih menyiapkan diri apabila ditunjuk untuk mengikuti Program TEX; (3) bagi para Dosen dan Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan, hendaknya dapat berkontribusi dalam Program TEX ini, hal ini akan menambah kajian mengenai Program TEX yang termasuk pengembangan manajemen sumber daya manusia di bidang pendidikan; (4) bagi Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, dapat menjadi perbaikan pelaksanaan Program TEX di lembaga pendidikan formal yang dinaunginya; (5) bagi Kepala Kementerian Agama, dapat melakukan *monitoring* terhadap pelaksanaan Program TEX luar negeri dan pada Program TEX dalam negeri dapat sebagai masukan untuk memperbaiki kualitas guru madrasah; dan (6) bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber rujukan dalam melakukan penelitian sejenis.

DAFTAR RUJUKAN

- Arif. 2012. *Teacher Exchange, Solusi Perbaikan Kualitas Guru*, (Online), (http://arifabiw.blogspot.com/2012/10/teacher-exchange-solusi-perbaikan_8361.html), diakses Tanggal 19 Februari 2013.
- Bafadal, I. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, S. & Khairil. 2012. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Finney, P.B., Torres, J., & Jurs, S. 2002. The South Carolina/Spain Visiting Teacher Program. *Scholarly Journals*, (Online), 76 (2): 94-97, (<http://search.proquest.com>), diakses Tanggal 17 April 2013.
- Gachnang, S., Katherine, M., & Cynthia, B. 1999. Trading places: teacher exchange program is an eye-opening experience for teachers from Down Under and Alberta. *Trade Journals*. (Online), 34 (1):8 – 10, (<http://search.proquest.com>), diakses Tanggal 1 Maret 2003.
- Koswara, D. D., Suryana, A., & Triatna, C. 2009. Studi Dampak Program Sertifikasi Guru terhadap Peningkatan Profesionalisme dan Mutu. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3 (1),

- (Online), (<http://upi.edu.com>), diakses Tanggal 21 Maret 2013.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mayness, J.O & Brink, D. 1980. Arizona Migrant Child Education Teacher Exchange: Colorado. *Educational Journal*, 2 (1), (Online), (<http://ovidsp.ovid.com>), diakses Tanggal 1 Maret 2013.
- Rapoport, A. 2007. International Exchange for Educators: The Role of Participants Culture in The Interpretation of Results. *Scholarly Journals*, (Online), 36 (1): 83-105, (<http://search.proquest.com>), diakses Tanggal 1 Maret 2003.
- Soetjipto & Kosasi. 1994. *Proyek Pembinaan dan Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Supono, D. 2013. *Pembenahan Kualitas Guru Kunci Tingkatkan Pendidikan di Indonesia*, (Online), (<http://rri.co.id/index.php/berita/39759/Pembenahan-Kualitas-Guru-Kunci-Tingkatkan-Pendidikan.htm>), diakses Tanggal 19 Maret 2013.
- Ulfatin, N. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: AP FIP UM.
- Wiyono, B. B. 2007. *Metodologi Penelitian: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research* (Burhanuddin, Ed). Malang: Universitas Negeri Malang.
- Yin, R.K. 1996. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terjemahan M. Djauzi Mudzakir. 2002. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN OLEH KEPALA SEKOLAH

Kusmintardjo

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

Abstract: One of the must-have characteristics of effective schools is leadership formidable learning. Leadership learning is a multidimensional construct (multidimensional construct) with respect to how the principal organizing and coordinating the work life (the work life) in school. Leadership effective learning requires synergistic relationship between external factors school with learning leadership behavior, especially the behavior of school leaders in directing the internal dimensions of the school towards improving learning performance. External factors related to the school principal's leadership includes learning the values and expectations of society (community values and expectations), and institutional structures (institutional structure) in which the school is located.

Abstrak: Salah satu karakteristik yang harus dimiliki sekolah efektif adalah kepemimpinan pembelajaran yang tangguh. Kepemimpinan pembelajaran merupakan suatu konstruk multidimensi (*multidimensional construct*) yang berkenaan dengan bagaimana kepala sekolah mengorganisir dan mengkoordinir kehidupan kerja (*the work life*) di sekolah. Kepemimpinan pembelajaran yang efektif memerlukan hubungan yang sinergis antara faktor eksternal sekolah dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran, khususnya perilaku pemimpin sekolah dalam mengarahkan dimensi-dimensi internal sekolah kearah peningkatan kinerja pembelajaran. Faktor eksternal sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah meliputi nilai-nilai dan harapan masyarakat (*community values and expectations*), serta struktur kelembagaan (*institutional structure*) di mana sekolah itu berada.

Kata kunci: kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah

Peranan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) dalam meningkatkan profesionalisme guru sudah lama diakui sebagai suatu faktor penting dalam organisasi sekolah, terutama terkait tanggungjawabnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Gorton, 1991; Hallinger & Leithwood, 1994). Beberapa penelitian tentang keefektifan sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif (*effective schools*) mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*), di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti: harapan yang tinggi pada prestasi murid, iklim sekolah yang kondusif bagi aktivitas belajar-mengajar, dan monitoring yang terus-menerus pada kemajuan murid dan guru (Rossow, 1990; Smith and Andrew, 1989; Gorton and Schneider, 1991). Nampaknya hasil-hasil penelitian yang ada mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi, yang seringkali disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful school*) atau sekolah yang baik (*good school*), tidak dapat dilepaskan dari peranan yang

dimainkan (kepala sekolah sebagai) pemimpin pembelajaran.

Peran penting kepemimpinan pembelajaran dalam membina profesionalisme guru seharusnya memiliki implikasi bahwa kepemimpinan sekolah perlu mengalihkan perhatian dari sekedar melakukan pembinaan administratif menjadi pembinaan profesional dengan pusat perhatian pada peningkatan kinerja pembelajaran di sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran yang tangguh, pimpinan sekolah harus "mematok" harapan yang tinggi (*high expectations*) pada kualitas kinerja guru dan siswa, memahami dengan baik program pengajaran, dan mereka sering tampak (*visible*) di kelas mengobservasi guru mengajar serta memberikan balikan (*feed back*) kepada guru dalam memperbaiki masalah-masalah pembelajaran (Davis and Thomas, 1989; De Roche, 1985; Gorton and Schneider, 1991). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan pemimpin pembelajaran memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan prestasi belajar siswa melalui

peningkatan kepuasan guru tentang pelaksanaan peranan profesionalnya (Smith and Andrew, 1989), melalui perbaikan iklim dan budaya sekolah, serta organisasi dan praktek pembelajaran (Heck, Larsen, and Marcoulides, 1990; Ubben and Hughes, 1992). Dengan perkataan lain, kepemimpinan pembelajaran lebih bersifat transaksional yang dicirikan dengan pemuasan mengenai kebutuhan para guru dan murid berdasarkan tujuan yang disepakati bersama.

Tulisan ini berupaya untuk memberikan gambaran kongkrit tentang apa dan bagaimana kepemimpinan pembelajaran di sekolah, dan peranannya terutama dalam rangka meningkatkan kinerja pembelajaran di sekolah.

KONSEP KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) adalah tindakan yang dilakukan dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta mengembangkan kondisi dan hasil belajar yang diinginkan siswa (Greenfield, 1987; Gorton and Schneider, 1990). Definisi ini memiliki cakupan yang sangat luas, namun secara implisit mengandung maksud bahwa fokus kepemimpinan pembelajaran adalah pada perbaikan dan pengembangan pembelajaran (Gorton & Schneider, 1991; Smith & Andrew, 1989). Adapun motif utamanya untuk meningkatkan: (1) ketrampilan guru, (2) pelaksanaan kurikulum, (3) struktur organisasi, dan (4) kerja sama sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat (Ubben dan Hughes, 1992).

Lebih lanjut, Ubben dan Hughes (1992), menjelaskan bahwa yang mendasari motif utama tersebut adalah iklim dan kultur sekolah yang sangat diperlukan dalam mendukung keempat motif tersebut untuk berfungsi secara baik. Mengingat tujuan akhir perbaikan dan pengembangan pembelajaran adalah peningkatan hasil belajar siswa, maka kepemimpinan pembelajaran juga dapat diartikan sebagai tindakan untuk meningkatkan pertumbuhan belajar siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat DeBevoise (1984:14-15) yang mengatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah *those actions that a principal takes, or delegates to others, to promote growth in student learning*. Hal yang sama diungkapkan oleh Gorton (1990); David dan Thomas (1989), bahwa tujuan utama

kepemimpinan pembelajaran adalah memperbaiki hasil belajar siswa, walaupun tujuan yang lebih dekat adalah untuk memperbaiki program pengajaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran pada dasarnya bertujuan memperbaiki program pengajaran di sekolah, tentu saja, dalam upaya untuk meningkatkan hasil belajar siswa.

Menurut Kleine-Kracht (1993) kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) dan tidak langsung (*indirect instructional leadership*). Kepala sekolah bertindak sebagai *direct instructional leaders* bilamana mereka bekerja dengan guru-guru dan staf lainnya untuk mengembangkan belajar siswa. Tindakan-tindakan seperti merencanakan pengajaran, observasi guru, mengadakan pertemuan balikan dengan guru, atau pemilihan materi pembelajaran adalah merupakan tindakan *direct instructional leadership* dari kepala sekolah. Sebaliknya, kepala sekolah juga dapat bertindak sebagai *indirect instructional leaders* dengan cara memberikan kemudahan-kemudahan atas kepemimpinan orang lain dengan membangun kondisi-kondisi yang mendukung pelaksanaan pengajaran, membantu menyusun standar penetapan materi pelajaran, seleksi guru, dan mengatur lingkungan internal dan eksternal sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran adalah suatu *multidimensional construct* (Heck, et.al., 1990) yang berkenaan dengan bagaimana kepala sekolah dapat mengorganisir dan mengkoordinir kehidupan kerja (*the work life*) di sekolah yang tidak hanya berbentuk pengalaman-pengalaman belajar dan prestasi belajar siswa, namun juga lingkungan di mana pekerjaan ini dilaksanakan. Apalagi dengan akan diterapkannya otonomi daerah, khususnya bidang pendidikan (pasal 11, ayat 2 Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999), dan pendekatan manajemen berbasis sekolah (*school-based management*), maka akan terjadi pengalihan beberapa kewenangan pengambilan keputusan ke tingkat sekolah. Dalam pada itu, pemimpin pembelajaran diharapkan memiliki kemampuan dan kemandirian dalam menentukan arah pengembangan sekolah dengan mensinergikan potensi-potensi yang dimilikinya dengan sumber-sumber yang terdapat di lingkungannya sehingga dapat menampilkan kinerja yang optimal, terutama di bidang pembelajaran.

PERANAN KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMBELAJARAN

Berdasarkan beberapa pandangan tentang kepemimpinan pembelajaran di sekolah maka dapat dikembangkan kerangka berpikir teoretik tentang kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan pembelajaran di sekolah.

Gambar 1 menggambarkan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang efektif memerlukan hubungan yang sinergis antara faktor eksternal sekolah dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, khususnya perilaku kepala sekolah dalam mengarahkan dimensi-dimensi internal sekolah kearah peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa (Ubben dan Hughes, 1992; Rossow, 1990; dan Heck, et al., 1990)

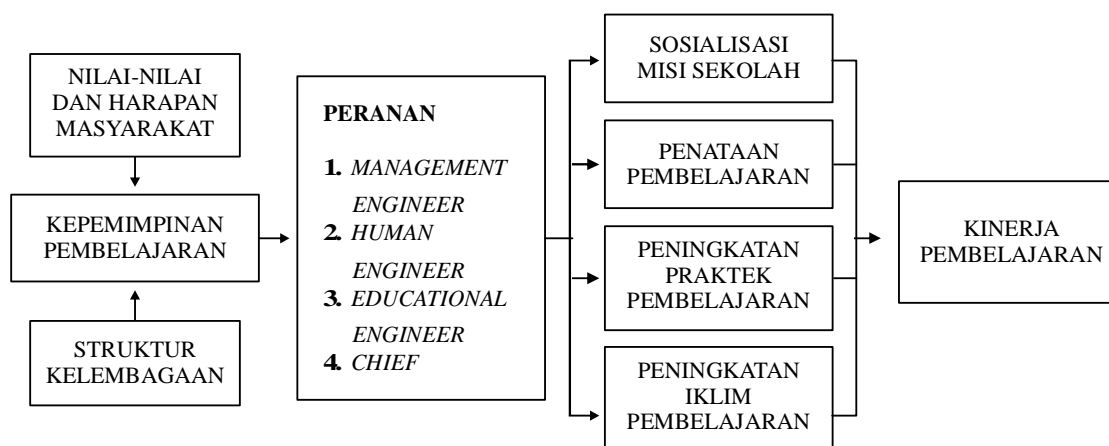
Faktor eksternal sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah meliputi nilai-nilai dan harapan masyarakat (*community values and expectations*), serta struktur kelembagaan (*institutional structure*) di mana sekolah itu berada. Sedangkan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk kemampuan kepala sekolah dalam menetapkan misi sekolah (*defining the school's mission*), menata pembelajaran (*instructional organization*), meningkatkan praktek pembelajaran, (*improving instructional practices*), dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif (*promoting a positive instructional climate*).

Berikut uraian singkat tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pembelajaran, sebagaimana telah diungkapkan di atas.

Kepemimpinan Pembelajaran Berkaitan dengan Faktor Eksternal Sekolah

Ada dua faktor eksternal yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran yaitu: (1) nilai-nilai dan harapan masyarakat, dan (2) struktur kelembagaan sekolah (Ubben & Hughes, 1992; Rossow, 1990). Nilai-nilai dan harapan yang berkembang di masyarakat dapat memberikan pengaruh yang kuat pada perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah (Ubben & Hughes, 1992; Rossow, 1990). Kepala sekolah di sekolah-sekolah pusat kota (*inner-city schools*), menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat atas prestasi belajar siswa yang tinggi. Sebaliknya, di sekolah pedesaan (*rural schools*), kepala sekolah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menangani masalah-masalah perilaku siswa sebagai dampak dari kemiskinan dan kesadaran pendidikan yang rendah dari para orang tua murid. Dalam hal ini, angka kriminalitas, pengangguran, dan kemiskinan yang tinggi berpengaruh pada nilai-nilai dan harapan-harapan masyarakat terhadap sekolah.

Masyarakat juga mempengaruhi perilaku kepala sekolah melalui kemampuan dan kemauannya mendukung secara langsung pengadaan sumber-sumber belajar yang diperlukan sekolah, baik dalam bentuk dana maupun layanan-layanan. Oleh karena itu, minat dan tradisi-tradisi yang hidup di masyarakat selalu menjadi perhatian sekolah dalam menyusun program-program pendidikan. Minat dan tradisi masyarakat dalam olah raga misalnya, seringkali dijadikan salah satu kegiatan yang disajikan pada program ekstrakurikuler di sekolah. Dengan demikian, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah



Gambar 1 Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pembelajaran.

diharapkan dapat memanfaatkan minat dan tradisi masyarakat dengan mengambil keuntungan dari kelebihan-kelebihan yang ada pada masyarakat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Di samping itu, setiap sekolah dipengaruhi oleh organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Pengaruh kelembagaan tersebut seringkali dapat ditemukan pada ketersediaan sumber-sumber yang dibutuhkan sekolah, baik sumber material, dana, maupun sumber daya manusia. Struktur kelembagaan sekolah menunjuk pada bagai-mana kepala sekolah berinteraksi dengan lembaga-lembaga yang menaungi sekolahnya, seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota/kabupaten dan propinsi, Pengawas Sekolah, KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), dan/atau yayasan yang membawahkan suatu sekolah (khusus sekolah swasta).

Lembaga-lembaga lain yang juga dipandang berpengaruh pada prestasi sekolah, di antaranya adalah Komite Sekolah, Dewan Pendidikan Kota, dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Oleh karena itu, bagaimana kepala sekolah memanfaatkan dukungan dan masukan-masukan yang diberikan oleh lembaga-lembaga tersebut, akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Dalam hal ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah dituntut bersikap proaktif dan kooperatif terhadap kecenderungan-kecenderungan yang berkembang di masyarakat, khususnya institusi-institusi yang secara kelembagaan memiliki kaitan erat dengan upaya peningkatan pembelajaran di sekolah.

Hasil penelitian (Kusmintardjo, 2003) mengungkapkan bahwa peranan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berkaitan dengan faktor eksternal sekolah adalah kepala sekolah harus mampu menjadi mediator yang mengakomodasikan nilai-nilai dan harapan masyarakat, serta mampu berkoordinasi dengan pemerintah, dan/atau yayasan penyelenggara pendidikan sehingga memperoleh dukungan dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah. Secara lebih rinci peranan kepemimpinan pembelajaran adalah sebagai berikut: (a) pemimpin pembelajaran mampu mengakomodasikan nilai-nilai dan harapan masyarakat melalui peningkatan kualitas pembelajaran, seperti peningkatan disiplin kerja guru dan siswa dalam KBM, evaluasi hasil belajar yang berkelanjutan, dan pengaturan pemberian *private lesson* (oleh guru) di luar jam sekolah,

sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan masyarakat; (b) pemimpin pembelajaran mampu berkoordinasi secara baik dengan instansi-instansi terkait, seperti Dinas Pendidikan, dan/atau yayasan penyelenggara pendidikan, pengawas sekolah, ikatan alumni, dan masyarakat, baik melalui pertemuan formal maupun informal, sehingga tercipta saling pengertian dan kepercayaan guna kelancaran kegiatan pembelajaran di sekolah; dan (c) pemimpin pembelajaran mampu memanfaatkan isu-isu kebijakan pemerintah dan/atau yayasan di bidang pembelajaran untuk mendorong guru-guru untuk meningkatkan kualitas kegiatan belajar-mengajar di sekolah.

Perilaku Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah (*Principal's Instructional Leadership Behaviors*)

Nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) pribadi kepala sekolah dan pengalaman-pengalaman (*experiences*) sebelumnya akan mempengaruhi keputusan dan tindakannya sebagai seorang pemimpin pembelajaran (Rossow, 1990; Ubben & Hughes, 1992). Kepala sekolah dengan latar belakang konseling misalnya, mungkin lebih tangkas dalam mendengarkan pendapat staf sebelum mengambil suatu keputusan. Begitupun pengalaman kepala sekolah sebagai siswa dan guru, dan pengalaman-pengalaman lainnya sebelum menjadi kepala sekolah, akan memberikan kontribusi yang kuat pada sistem nilai (*value system*) personalnya. Kepala sekolah yang memiliki bermacam-macam pengalaman di luar pendidikan akan memiliki sistem nilai yang berbeda daripada kepala sekolah yang tidak pernah bekerja di luar bidang pendidikan. Begitupun, kepala sekolah yang menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi akan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berbeda dengan kepala sekolah yang tidak terlalu hirau terhadap nilai-nilai demokrasi.

Keyakinan (*belief*) kepala sekolah tentang kemampuan siswa dalam belajar juga sangat penting. Hasil penelitian sekolah efektif (Ubben & Hughes, 1992; Heck, et al., 1990; Rossow, 1990) menunjukkan bahwa kepala sekolah pada sekolah efektif memiliki *strong beliefs and commitment* pada kemampuan siswa dalam belajar, tanpa peduli dengan ras, kondisi sosial, atau jender siswa-siswanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai, keyakinan, dan pengalaman kepala

sekolah ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, terutama dalam menciptakan iklim dan kultur sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus menunjukkan serangkaian perilaku kepemimpinan yang khusus. Menurut Sergiovanni (1991), ada beberapa perilaku yang ada pada seorang kepala sekolah, yaitu: *technical, human, educational, symbolic, and cultural behaviors*.

Perilaku teknis (*technical behaviors*) berkenaan dengan aspek-aspek teknis dari kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah mengekspresikan perilaku ini menjadi gagasan-gagasan atau ide-ide sebagaimana yang ditampilkan oleh seorang *management engineer*, yakni mampu mewujudkan manajemen sekolah yang efektif dan efisien (Sergiovanni, 1991; Ubben & Hughes, 1992). Perilaku teknis ini mencakup: penerapan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara baik. Termasuk juga dalam perilaku teknis ini adalah praktek manajemen kantor yang baik, teknik penjadwalan yang baik, penetapan sasaran dan tujuan yang tepat. Dengan perkataan lain, perilaku teknis ini pada dasarnya merupakan sesuatu yang akan memastikan bagi terwujudnya manajemen sekolah yang efektif dan efisien (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku hubungan antar manusia (*human relations behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek manusiawi dari kepemimpinan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah mengekspresikan kekuatan ini menjadi gagasan-gagasan sebagaimana yang dituntut dari seorang *human engineer*, yaitu perilaku yang menekankan pada: (a) penerapan ketrampilan hubungan antar manusia (*human relations skills*), (b) penguasaan teknik motivasi yang baik, dan (c) kemampuan membangun semangat (*morale*) kerja yang tinggi dalam organisasi (Sergiovanni, 1991). Penggunaan *participatory management* yang tepat merupakan bagian integral dari perilaku ini. Ketrampilan ini memberikan kontribusi besar, terutama bagi penciptaan iklim yang kondusif di sekolah (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku edukasional (*educational behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek kepemimpinan yang berhubungan dengan pengetahuan keahlian tentang pendidikan dan persekolahan. Sebagai

pemimpin pembelajaran, kepala sekolah dituntut untuk dapat mengekspresikan kekuatan ini dengan memainkan peran sebagai *clinical practitioner* (Sergiovanni, 1991). Dalam hal ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran di sekolah, melaksanakan fungsi supervisi klinis, mengembangkan staf, serta mengevaluasi dan mengembangkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku simbolik (*symbolic behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek simbolik dari kepemimpinan. Apabila mengekspresikan kekuatan ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah memainkan peranan sebagai *chief* (Sergiovanni, 1991). Tindakan-tindakan simbolik dapat diekspresikan oleh pemodelan (*modelling*) kepala sekolah dalam menekankan perilaku yang ia inginkan (Sergiovanni, 1991). Bila kepala sekolah mengajarkan tentang kedisiplinan di kelas misalnya, maka ia memberi tekanan dengan memberi contoh tentang pentingnya disiplin dalam kehidupan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menciptakan suatu sistem informasi yang memudahkan para staf sekolah dan siswa mengetahui tentang apa yang bernilai di sekolah, serta mendorong mereka untuk memanfaatkannya untuk peningkatan motivasi dan kinerja mereka.

Perilaku kultural (*cultural behaviors*) ini mengacu pada aspek-aspek kultural dari kepemimpinan. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin kultural adalah sebagai *high priest* di sekolah (Sergiovanni, 1991). Dalam memainkan perannya sebagai pemimpin kultural, kepala sekolah mengidentifikasi diri dengan kekuatan nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) tentang sekolah yang membuat sekolah menjadi unik. Pemimpin kultural berusaha membangun tradisi-tradisi sekitar sekolah menjadi lebih bernilai tinggi. Ia bertukar pikiran dengan orang lain tentang apa yang lebih bernilai di sekolah dengan menceritakan sejarah keberhasilan sekolah di masa lalu untuk menguatkan tradisi-tradisi tersebut (Ubben & Hughes, 1992).

Hal yang harus diingat adalah bahwa kehidupan kultural di sekolah merupakan realitas yang dapat dibangun, dan oleh karena itu sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam membangun realitas ini. Aktivitas-aktivitas

kepemimpinan yang berhubungan dengan *cultural behaviors* di antaranya adalah mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, mensosialisasikan staf baru di sekolah, memelihara tradisi-tradisi sekolah yang bernilai tinggi, mengembangkan dan memainkan sistem simbol-simbol, serta memberikan penghargaan terhadap siapa saja warga sekolah yang mampu merefleksikan kultur sekolah pada pelaksanaan tugasnya di sekolah.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, yaitu perilaku teknis, hubungan antar manusia, edukasional, simbolik, dan perilaku kultural, merupakan suatu kesatuan yang integral. Dalam hal ini, Rossow (1990) mengatakan bahwa meskipun nampak adanya hubungan antara perilaku teknis, hubungan antar manusia, dan perilaku edukasional, namun hal ini bukanlah jaminan bagi keunggulan suatu sekolah jika tidak juga didukung oleh perilaku simbolik dan kultural dari kepala sekolahnya. Dalam pada itu, perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang dimaksud dapat mempengaruhi struktur internal sekolah, yang pada akhirnya mampu meningkatkan hasil pembelajaran di sekolah (Ubben & Hughes, 1992).

Hasil penelitian (Kusmintardjo, 2003) mengungkapkan peranan kepala sekolah yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan pembelajaran di sekolah adalah bahwa kepala sekolah diharapkan mampu menerapkan prinsip dan teknik manajemen bidang pembelajaran, teknik-teknik motivasi, serta diharapkan mampu mendiagnosa masalah-masalah pembelajaran dan tindakan-tindakan inovatif dengan melibatkan seluruh komunitas sekolah sehingga tercipta *image* masyarakat tentang sekolah berprestasi, khususnya kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Secara rinci peranan kepala sekolah tersebut meliputi: (a) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menerapkan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan di bidang pembelajaran sehingga memperlancar pelaksanaan tugas guru mengelola kegiatan pembelajaran di kelas (*management engineer*); (b) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menerapkan teknik motivasi dan komunikasi antar pribadi, serta pendekatan kekeluargaan dan keagamaan dalam upaya membangun moral kerja yang tinggi di antara personil sekolah, khususnya guru dalam menjalankan tugas mengajarnya di kelas

(*comunicator*); (c) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu mendiagnosa masalah-masalah pembelajaran dan melakukan tindakan-tindakan inovatif dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah (*clinical practitioner*); (d) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan (*chief*) yang selalu siap mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru-guru dan siswa dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah (*role model*); dan (e) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu membangun kesan (*image*) masyarakat tentang sekolah berprestasi melalui kepiawaiannya mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, serta memainkan simbol-simbol dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah (*high priest*).

Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah yang Berkaitan dengan Dimensi-Dimensi Internal Sekolah

Dimensi-dimensi internal kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam meningkatkan pembelajaran adalah merupakan perwujudan dari perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (Heck, et al., 1990; Ubben & Hughes, 1992). Dengan perkataan lain, implementasi perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya mengelola dimensi-dimensi internal sekolah sehingga guru-guru terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Dimensi-dimensi internal sekolah tersebut meliputi: penetapan misi sekolah (*defining the school's mission*), penataan pembelajaran (*instructional organization*), peningkatan praktek pembelajaran (*improving instructional practice*), dan peningkatan iklim pembelajaran yang positif di sekolah (*promoting positive school climate*) (Hallinger, et al., 1983; Rossow, 1990; Ubben & Hughes, 1992). Berikut uraian tentang peranan kepala sekolah tersebut.

Menetapkan Misi Sekolah (*Defining the School's Mission*)

Pada dasarnya visi dan misi sekolah merupakan rumusan tentang "sekolah ini ingin menjadi apa" (*what the school can be*), dan tentang "apa yang mereka inginkan untuk dicapai" (*what they want to accomplish*) di masa datang (Davis & Thomas, 1989; Sinamo, 1998). Dalam

pada itu, Hallinger, et al. (1983) menegaskan bahwa misi sekolah efektif adalah *improving student achievement*.

Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan penting, terutama dalam penyusunan (*framing*) dan pengkomunikasian (*communicating*) visi dan misi sekolahnya kepada pihak-pihak terkait, baik pada situasi formal maupun informal. Bagaimana visi dan misi sekolah dikembangkan, Archilles (dalam Davis & Thomas, 1989) mengatakan bahwa visi sekolah dapat dikembangkan dengan: (a) membaca literatur tentang sekolah efektif, terutama tentang visi kepala sekolahnya, dan (b) mengunjungi sekolah efektif dan belajar tentang apa yang terjadi pada kepemimpinan yang efektif.

Oleh karena itu, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah pada sekolah efektif seharusnya memiliki: (1) visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai sekolah, (2) kemampuan menetapkan tujuan dan sasaran sekolah sesuai dengan visi tersebut dan menyampaikannya kepada warga sekolah, (3) kemampuan untuk memantau kemajuan sekolah secara kontinyu sesuai dengan visi sekolah, dan (4) sikap suportif dan korektif bila ada penyimpangan pelaksanaan kegiatan yang tidak mengarah pada visi sekolah (Rutherford, dalam Smith & Andrews, 1989).

Menata Pembelajaran (*Instructional Organization*)

Penataan pembelajaran menunjuk pada aspek-aspek teknis dari program sekolah (Rossow, 1990). Sebagai contoh, penyusunan rancangan dan tujuan pembelajaran, pengelompokan guru dalam tim guru bidang studi, pengelompokan siswa dalam kelas, ukuran kelas (*class size*), penataan struktur jadwal, penetapan sistem penyediaan dan pengiriman sumber-sumber pembelajaran yang dibutuhkan guru (Heck, et al., 1990; Rossow, 1990; Ubben & Hughes, 1992).

Meningkatkan Praktek Pembelajaran (*Instructional Practice*)

Praktek pembelajaran berkenaan dengan metode apa yang digunakan guru, dan bagaimana metode tersebut digunakannya dalam mengajar di kelas (DeRoche, 1987). Pemimpin pembelajaran perlu memelihara hubungan yang akrab (*close contact*) dengan pelaksanaan mengajar guru di kelas dengan sering melakukan kunjungan kelas untuk mengobservasi guru mengajar dan

mendiskusikan hasil observasi dengan guru untuk meningkatkan proses pembelajaran di kelas (Hallinger, et al., 1983; Ubben & Hughes, 1992; Rossow, 1990). Dengan perkataan lain, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah lebih banyak memerankan fungsi super-*visi* pengajaran dalam rangka meningkatkan mutu praktek pembelajaran dan hasil belajar siswa di sekolah.

Menciptakan Iklim Pembelajaran yang Positif di Sekolah (*Positive School climate*)

Iklim sekolah sangat diperlukan untuk meningkatkan keefektifan organisasi sekolah, terutama keefektifan kegiatan belajar-mengajar di kelas. Untuk membangun iklim sekolah yang positif diperlukan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dapat dipilah menjadi perilaku *technical, human, educational, symbolic, and cultural behaviors* (Sergiovanni, 1991).

Pengembangan iklim belajar yang positif di sekolah memerlukan dasar struktur organisasi yang baik, dan ini dapat ditingkatkan melalui partisipasi aktif dari seluruh komunitas sekolah dan para orang tua murid (Heck, et al., 1990; Ubben & Hughes, 1992). Iklim pembelajaran yang baik seharusnya lebih menekankan pada keyakinan bahwa semua anak dapat belajar, dan dengan mengembangkan struktur hadiah (*reward structure*) untuk mendorong aktivitas belajar siswa.

Iklim sekolah menunjuk pada karakter sekolah secara keseluruhan, dan juga berkenaan dengan bagaimana persepsi guru dan siswa terhadap sekolahnya (Rossow, 1990). Iklim sekolah juga mencakup aspek-aspek fisik dan sosial dalam suatu keseluruhan sekolah. Iklim sekolah dapat diubah mulai dari perubahan warna tembok sekolah, penambahan atau pengurangan waktu istirahat, dan sampai pada aturan hubungan interpersonal di antara warga sekolah. Tugas kepala sekolah adalah menciptakan iklim yang menyampaikan kepada para staf sekolah dan siswa bahwa sekolah adalah tempat yang menyenangkan dan dapat membantu mereka mencapai sukses dalam kegiatan belajar-mengajar di sekolah.

Akhirnya, perlu disadari bahwa tidak satupun dari empat dimensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, yakni: penetapan visi dan misi sekolah, penataan pembelajaran, peningkatan praktek pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran yang positif, yang satu lebih penting dari yang lainnya. Usaha-usaha untuk menerapkan

satu dimensi berpengaruh pada tiga dimensi yang lain. Sebagai contoh, implementasi sistem ganjaran (*reward system*) pada dimensi praktek pembelajaran diarahkan pada perbaikan iklim belajar. Bila sistem ganjaran ini diorganisasikan dengan baik dan ditingkatkan secara memadai, maka akan melembaga dan menjadi bagian dari kultur sekolah (Bossert, 1983).

Dalam kerangka berpikir teoretik kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, keempat dimensi internal kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah tersebut berkaitan dengan peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa di sekolah. Dengan perkataan lain, secara teoretik perilaku kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar siswa dapat diwujudkan melalui kemampuannya menetapkan visi dan misi sekolah, menata pembelajaran, meningkatkan praktek pembelajaran, dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif di sekolah.

Hasil penelitian Kusmintardjo (2003) mengungkapkan peranan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berkaitan dengan dimensi-dimensi internal sekolah adalah bahwa kepala sekolah harus mampu mengaktualisasikan perilaku kepemimpinan pembelajaran pada aktivitas-aktivitas yang terkait dengan sosialisasi misi sekolah, penataan pembelajaran, peningkatan praktek pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran yang sehat di sekolah. Secara rinci peranan kepemimpinan pembelajaran tersebut meliputi: (a) pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah, serta merealisasikannya ke dalam tujuan dan program sekolah serta kebijakan-kebijakan substantif bidang pembelajaran dalam upaya meningkatkan kegiatan pembelajaran di sekolah; (b) pemimpin mampu mengorganisasikan kegiatan pembelajaran, baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, melalui manajemen partisipatif dan kegiatan inovatif bidang pembelajaran sehingga proses dan hasil pembelajaran meningkat; (c) pemimpin menaruh harapan tinggi pada kinerja guru dan prestasi belajar siswa melalui penetapan standar akademik siswa yang tinggi dan kegiatan

evaluasi belajar siswa yang obyektif dan berkelanjutan, sehingga mendorong terjadinya peningkatan kinerja guru dan siswa, serta partisipasi orang tua murid; (d) pemimpin mampu mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran di antaranya melalui supervisi kunjungan kelas, serta menyelenggarakan program *in-service*, baik dalam bentuk *off the job training* maupun *on the job training* sesuai dengan kebutuhan guru-guru; (e) pemimpin mampu memanfaatkan hasil belajar siswa, dan mendorong guru-guru untuk memanfaatkan sum-ber-sumber pembelajaran yang ada secara optimal dalam upaya mengefektifkan pencapaian hasil pembelajaran di sekolah; (f) pemimpin mampu menciptakan mekanisme kerja yang dapat mendorong terjadinya diskusi-diskusi formal dan informal tentang isu-isu pembelajaran dengan guru-guru dan siswa di sekolah; (g) pemimpin mampu menciptakan sistem penghargaan (*reward*) terhadap prestasi sehingga menciptakan iklim kompetitif serta memberikan kepuasan bagi personil sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut. Pertama, sebagai kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah diharapkan mampu mengekspresikan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dicirikan dengan peranan dan fungsinya sebagai *management engineer, communicator, clinical practioner, role model, dan sebagai high priest*. Kedua, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus mempertimbangkan faktor eksternal dalam upayanya meningkatkan pembelajaran, yakni: faktor nilai-nilai dan harapan masyarakat, dan faktor struktur kelembagaan sekolah. Ketiga, sebagai pemimpin pembelajaran, ada empat dimensi internal sekolah yang perlu dipertimbangkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pembelajaran, yakni sosialisasi visi dan misi sekolah, penataan pembelajaran, peningkatan praktek pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran yang sehat.

DAFTAR RUJUKAN

- Beeby, C.E. 1979. *Pendidikan di Indonesia: Penilaian dan Pedoman Perencanaan*. Terjemahan oleh BP3k dan YIIS. 1981. Jakarta: LP3ES.
- Bossert, S.T., Dwyer, D.C., Rowan, B., & Lee, G.V. 1982. The Instructional Management Role of the Principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3): 34-64.

- Bradshaw, L.K. 1999. Opportunities for Instructional Leadership at Rolling Ridge Middle School. *The Journal of Cases in Educational Leadership*, (Online), Volume 2, Number 3, (<http://www.ucea.org/cases/V2-Iss3/rolling.html>, diakses 1 April 2000).
- Brookover, W.B., & Lezotte, L.W. 1982. *Creating Effective School: An In-service Program for Enhancing School Learning Climate and Achievement*. Holmes Beach, Florida: Learning Publicity, Inc.
- Davis, G.A., & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- DeRoche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gorton, R.A., & Schneider, G.T. 1991. *Schools-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque, Iowa: Wim C. Brown Company Publisher.
- Greenfield, W.D. 1987. *Instructional Leadership: Concepts, Issue, and Controversies*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hackman, D.G. 1999. Interviewing for The Principalship. *The Journal of Cases in Educational Leadership*, (Online), Volume 2, Number 2, (<http://www.ucea.org/cases/V2-Iss2/princip1.html>, diakses 1 April 2000).
- Hallinger, P., & Leithwood, K. 1994. Introduction: Exploring the Impact to Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*. September, 5(3): 206—218.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1977. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc.
- Heck, R.H.; Larsen, T.J., & Marcoulides, G.A. 1990. Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2): 94-125.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1982. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: Random House, Inc.
- Kleine-Kracht, S.P. 1993. Indirect Instructional Leadership: An Administrator's Choice. *Educational Administration Quarterly*, 29(2): 187-212.
- Kimbrough R.B., & Burkett, C.W. 1990. *The Principalship: Concept and Practice*. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- Kusmintardjo. 2003. *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Lambert, L. 1998. *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Osborn, D., & Gaebler, T. 1997. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Terjemahan oleh Abdul Rosjid. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Owen, R.G. 1987. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Renihan, F.I., & Renihan, P.J. 1984. Effective Schools, Effective Administration, and Institutional Image. *The Canadian Administrator, Departemen of Educational Administration, The University of Alberta*, 24(3): 1-6.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rossow. L.F. 1990. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith W.F., & Andrews, R.L. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make A Difference*. Washington, DC: ASCD Publications.
- Tilaar, H.A.R. 1991a. *Regional Development, Quality of Regional University and Secondary School Preparation in Indonesia*. Makalah disajikan pada Conference on Improving Quality in Higher Education: Indonesia as a Case, University of California, Berkeley, April 1-3.
- Townsend, T. 1994a. Goals for Effectiveness Schools: The View from the Field. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*. 5(2): 127—148.

Ubben, G.C., & Hughes, L.W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.

Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc.

MASALAH GURU DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM 2013 DAN KERANGKA MODEL SUPERVISI PENGAJARAN

Maisyaroh
Wildan Zulkarnain
Arbin Janu Setyowati
Susriyati Mahanal

Email: mmaisyaroh@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The purpose of research to map the problems faced by the teacher; find a model of supervision teaching activities of teachers, principals and supervisors; and the development of a model to improve the teacher's ability to solve problems when implementing the curriculum in 2013. This study includes research development. Research subjects consisted of elementary teachers class I and IV, the principal, and superintendent of schools in East Java. The technique of collecting data through questionnaires, interviews and focus Group Discussion (FGD). Descriptive data analysis techniques. The research found problems when implementing Curriculum 2013 teachers in the achievement of standards: content, process, competence of graduates, and assessment. Supervised learning models to help solve the problem of teachers include the application of the supervision group, then to teachers who face special problems applied to individual supervision models.

Abstrak: Tujuan penelitian untuk mengetahui peta permasalahan yang dihadapi guru; menemukan model supervisi pengajaran yang dilakukan guru, kepala sekolah dan pengawas; serta pengembangan model untuk meningkatkan kemampuan guru dalam memecahkan masalah saat mengimplementasikan kurikulum 2013. Penelitian ini termasuk dalam riset pengembangan. Subjek penelitian terdiri atas guru SD kelas I dan IV, kepala sekolah, serta pengawas sekolah di Jawa Timur. Teknik pengumpulan data melalui angket, wawancara dan *focus group discussion* (FGD). Teknik analisis data secara deskriptif. Hasil penelitian ditemukan permasalahan guru saat implementasi Kurikulum 2013 dalam pencapaian standar: isi, proses, kompetensi lulusan, dan penilaian. Model supervisi pembelajaran untuk membantu memecahkan masalah guru meliputi penerapan model supervisi kelompok, kemudian untuk guru yang menghadapi masalah khusus diterapkan model supervisi individual.

Kata kunci: masalah, model supervisi pengajaran, kurikulum 2013

Perkembangan teknologi komunikasi mewarnai semua lini kehidupan. Bidang pendidikan menjadi komponen yang strategis dalam perkembangannya. Sumber daya manusia menjadi faktor yang penting dalam mengikuti perkembangan yang ada. Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan komponen esensial dalam menjamin mutu dan menentukan target standarisasi pendidikan. Salah satu faktor utama yang sangat menentukan dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah guru. Guru merupakan ujung tombak dalam peningkatan mutu pendidikan. Peningkatan mutu pendidikan ditandai dengan adanya peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa. Tinggi rendahnya mutu proses dan hasil belajar siswa banyak ditentukan oleh kemampuan mengajar guru. Apabila guru memiliki

kemampuan mengajar yang baik, maka akan bisa membawa dampak peningkatan iklim belajar mengajar yang baik tersebut. Dengan iklim belajar mengajar yang baik akan membawa dampak meningkatnya hasil belajar siswa. Di sisi lain meski Indonesia menduduki peringkat keempat dunia dari sisi jumlah guru dan sekolah, tetapi Indonesia belum bisa bersaing dari sisi kualitas pendidikan yang disebabkan masih rendahnya mutu guru (Wahid dalam *Harian Pikiran Rakyat, Selasa, 08 Desember 2009*).

Kurikulum sebagai salah satu komponen dalam proses belajar mengajar menjadi instrumen penting dalam mengarahkan perkembangan kompetensi siswa. Sementara di sisi lain perkembangan kurikulum dilakukan untuk

menjawab tantangan dan mengikuti perkembangan yang ada. Penerapan kurikulum 2013 yang salah satu alasannya untuk menjawab tantangan masa depan terkait kemajuan teknologi informasi dan konvergensi ilmu dan teknologi perlu mendapat perhatian dari semua komponen di sekolah.

Ditinjau dari perubahan yang terjadi bila dibandingkan dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), maka di dalam Kurikulum 2013 lingkup standar nasional pendidikan pada standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses dan standar penilaian menjadi perhatian utama dalam perubahan kurikulum tersebut. Meskipun dalam sosialisasi dan rencana implementasinya masih banyak yang pro dan kontra terkait dengan implementasi kurikulum 2013. Yang kontra kebanyakan belum paham sepenuhnya tentang hakekat Kurikulum 2013. Misalnya Driana, E., "Gawat Darurat Pendidikan" (Kompas 12 Desember 2012) yang mengharapkan sebelum Kurikulum 2013 disahkan baiknya dilakukan evaluasi terhadap kurikulum sebelumnya. Sementara pihak yang pro misalnya Abduhzen, M. (Kompas 21 Pebruari 2013) "Urgensi Kurikulum 2013" dan (Kompas 6 Maret 2013) "Implementasi Pendidikan", mengatakan dengan konsep kurikulum berbasis kompetensi, tak tepat jika ada yang mengatakan bahwa Pemerintah salah sasaran saat merencanakan perubahan karena yang perlu diperbaiki sebenarnya metodologi pembelajaran, bukan kurikulum.

Berdasarkan gambaran dari persepsi masyarakat tersebut, maka profil tentang kemampuan dan kesulitan dalam mengimplementasikan kurikulum 2013 secara menyeluruh perlu digali lebih lanjut. Kemampuan mengajar guru perlu senantiasa ditingkatkan atau dengan kata lain guru harus tumbuh dalam jabatan. Pertumbuhan dan peningkatan kemampuan mengajar guru perlu terus dikembangkan. Salah satu sarana utama untuk meningkatkan kemampuan mengajar guru adalah melalui kegiatan supervisi. Supervisi pengajaran adalah proses pemberian bantuan kepada guru dengan jalan memberikan dorongan, rangsangan atau bimbingan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar. Pemberian bantuan tersebut, bisa dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui wawancara, seminar, lokakarya, diskusi, rapat, demonstrasi mengajar, dan observasi kelas.

Selanjutnya perkembangan ilmu dan teknologi semakin pesat menuntut guru untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan

perkembangan yang ada. Guru dituntut memiliki sejumlah kompetensi sebagaimana dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007. Di sisi lain, kemampuan guru berjalan relatif tetap. Permasalahan yang muncul di lapangan misalnya terkait dengan kompetensi guru. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan M. Nuh mengatakan, berdasarkan hasil sementara uji kompetensi guru (UKA), sejumlah daerah di kawasan Indonesia Timur menunjukkan nilai yang sangat rendah. Daerah-daerah tersebut di antaranya Sumba Tengah, Papua, Morotai, Barito, Mentawai dan Maluku. Daerah-daerah yang memiliki nilai rata-rata UKA tertinggi didominasi daerah dari Pulau Jawa, yaitu Sukabumi, Pasuruan, Magelang, Surakarta, Rembang, dan Banyumas. Di luar itu, hanya Denpasar yang menurut Nuh memiliki nilai rata-rata tertinggi dari hasil sementara UKA. Nilai rata-rata sementara hasil UKA guru tidak memuaskan. Dari hasil pemindaian yang baru berjalan 82 persen, diperoleh nilai rata-rata guru SD hanya mencapai angka 35 dari 100 soal yang dikerjakan (KOMPAS.com. Jumat 9 Maret 2012). Berdasarkan hasil uji kompetensi guru, banyak guru yang tidak lulus uji kompetensi yang antara lain penyebabnya guru tidak bisa mengoperasikan komputer. Di samping sebagian memang tidak memiliki kompetensi sebagai guru. Sementara dari tuntutan kompetensi, guru hendaknya dapat memanfaatkan teknologi komunikasi. Adanya pembaharuan-pembaharuan di bidang pendidikan sulit untuk bisa diikuti oleh para guru yang terbiasa dengan sistem pendidikan tradisional. Hal inilah yang mendorong perlunya memberikan supervisi kepada guru.

Hasil temuan penelitian berikut ini menggambarkan masih tampak ada celah kemampuan guru yang perlu ditingkatkan. Di tinjau dari kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesional, penelitian Wiyono B.B dkk (2005) menyimpulkan bahwa dari sisi komponen kemampuan guru, untuk kemampuan dalam melaksanakan penelitian dan penulisan karya ilmiah termasuk kategori cukup dan bila dilihat dari skornya termasuk mendekati kurang. Meskipun secara umum kemampuan guru dalam melaksanakan tugas profesional pada jenjang SD, SLTP, SMU, dan SMK di Kota Malang termasuk kategori baik. Hasil temuan penelitian Maisyaroh (2012), kompetensi guru sekolah dasar di Kota Malang termasuk baik, namun lemah dalam menghasilkan karya ilmiah.

Berbagai kegiatan supervisi telah dilakukan di sekolah. Beberapa teknik supervisi yang diterapkan antara lain rapat guru, simulasi mengajar, kunjungan kelas, observasi kelas, kunjungan antar sekolah, penataran, buletin profesional, dan pertemuan guru bidang studi. Sebagai sarana untuk menunjang pelaksanaan supervisi, maka ada suatu wadah organisasi yang dikenal dengan kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS). Melalui berbagai kebijaksanaan teknis tersebut, diharapkan guru bisa melaksanakan tugas secara efektif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab utama untuk melaksanakan kegiatan supervisi di sekolah di samping juga pengawas sekolah. Selain itu peran guru dalam pelaksanaan supervisi juga penting. Hasil temuan Maisyaroh (2012) dalam disertasinya bahwasannya model supervisi kolegial menjadi pilihan guru yang bisa berupa *kelompok-formal*, *kelompok-informal*, *individual-formal* dan *individual-informal*. Temuan tersebut menggambarkan bahwa antar guru bisa saling memberi supervisi untuk meningkatkan kemampuannya. Berdasarkan paparan tersebut dan dengan mempertimbangkan tingkat urgensinya dalam memecahkan permasalahan pendidikan yang ada, maka penelitian ini dilaksanakan.

METODE

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian pengembangan. Adapun langkah pengembangannya mempertimbangkan formula pengembangan Borg & Gall (1989) dan mengadaptasi model Willis & Wright (2000), yaitu model R2D2 (*Reflective, Recursive Design and Development Model*). Model R2D2 merupakan model konstruktivis-interpretivis, kolaboratif, dan non-linier. Sebagai pendekatan atau metode kualitatif yang konstruktivis-interpretivis, model R2D2 tidak menguji efektivitas produk yang dikembangkan, melainkan hanya menguji kelayakan atau akseptabilitas produk secara kualitatif, yang oleh Willis disebut strategi evaluasi atau uji coba produk secara kualitatif (1995). Lebih lanjut, model R2D2 tidak berorientasi pada langkah pengembangan secara berurutan dan prosedural, melainkan berorientasi pada fokus pengembangan. Dalam model R2D2, fokus pengembangan yang terdiri atas penetapan (*define*), penentuan desain dan pengembangan (*design and develop*), dan penyebarluasan (*dissemination*). Sejalan dengan

itu, sebagaimana dikemukakan oleh Willis (2002), dalam model pengembangan R2D2 terdapat 4 (empat) prinsip yang lentur dan terbuka, yaitu rekursi, refleksi, nonlinier, dan partisipatoris.

Rancangan penelitian diawali dengan penelitian *survey* yang dimulai dari menyusun instrumen *survey* dalam bentuk angket semi terbuka untuk menjangkau permasalahan guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013. Setelah permasalahan ditemukan, maka akan ditemukan model supervisi pengajaran yang tepat. Produk yang dikembangkan akan melewati tahap uji-coba dalam formula pengembangan Borg & Gall (1989). Pada tahap ini akan dikembangkan desain model konseptual supervisi pengajaran untuk diuji validasi dan uji coba terbatas.

Setelah itu dilakukan penelitian eksperimen yang termasuk dalam tahap terakhir dari pengembangan Borg & Gall yakni Uji Lapangan Utama. Pada tahap ini guru SD dan kepala sekolah dilatih dan diikutsertakan dalam implementasi model supervisi pengajaran yang dikembangkan.

Subjek penelitian ini adalah sejumlah guru SD kelas I dan IV, kepala sekolah, serta pengawas sekolah dasar sasaran yang berada di Jawa Timur. Instrumen yang digunakan berupa angket dan pedoman *focus group discussion*, serta lembar catatan yang digunakan untuk merekam sejumlah respon subjek penelitian terkait model supervisi pengajaran yang dikembangkan. Data penelitian diolah dengan menggunakan analisis deskriptif.

HASIL

Penelitian ini menghasilkan peta permasalahan yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013 serta ditemukannya model supervisi pengajaran yang efektif untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013.

Permasalahan yang Dihadapi Guru

Peta permasalahan yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013 meliputi permasalahan guru dalam pencapaian standar-standar: isi, proses, kelulusan, dan standar penilaian.

Guru menghadapi masalah dalam pencapaian standar isi, yaitu: kurang memahami struktur kurikulum dan organisasi kompetensi dasar dalam mata pelajaran SD 2013. Guru menghadapi masalah dalam pencapaian standar isi, yaitu: guru

tidak memahami kompetensi dasar IPA dan IPS; guru kurang memahami pengelompokan kompetensi inti di SD; guru masih merasa masih ada isi buku guru yang tidak sesuai dengan isi buku siswa; guru merasa kesulitan mengatur waktu karena ruang lingkup materi antar mata pelajaran terlalu luas, satu sub tema tidak selesai dalam satu minggu; guru merasa kesulitan menyusun jadwal pelajaran karena setiap minggu muatan yang ada selalu berubah; guru merasa kesulitan menerapkan pembelajaran tematik terpadu; guru kurang memahami cara menanamkan konsep tanpa bantuan alat peraga yang pas seperti penggunaan media berbasis informasi teknologi (IT); guru kesulitan meningkatkan antusiasme siswa karena terbiasa dengan hanya menjelaskan teori; guru kesulitan memantau tingkat kemampuan siswa.

Guru menghadapi masalah dalam pencapaian standar proses, yaitu: guru merasa kesulitan menyusun dan mengembangkan RPP, mengembangkan indikator yang sesuai dengan kompetensi dasar; guru tidak memahami penerapan pendekatan saintifik dalam pembelajaran; guru kesulitan mengimplementasikan pembelajaran konstruktivistik; guru merasa kesulitan dalam menentukan media pembelajaran terutama yang berbasis informasi teknologi (laptop dan LCD); guru merasa kesulitan dalam pembagian waktu untuk remedi.

Guru menghadapi masalah dalam pencapaian standar kelulusan, yaitu: guru kurang memahami terhadap pengembangan dimensi sikap peserta didik; pengembangan setiap dimensi pengembangan diri tidak ditindaklanjuti di rumah; guru kesulitan dalam mengaktifkan siswa agar percaya diri dalam mengungkapkan sesuatu; guru kesulitan untuk mengetahui tingkat pemahaman siswa; guru kesulitan mengamati peserta didik dalam berinteraksi dengan lingkungan sosial dan alam; guru kesulitan dalam mengintegrasikan pendidikan karakter dalam semua pembelajaran; guru kesulitan memberikan tugas dalam ranah abstrak.

Guru menghadapi masalah dalam pencapaian standar penilaian, yaitu: guru merasa kesulitan membuat instrumen penilaian baik tes maupun non-tes, terutama dalam mengukur ranah sikap; guru merasa kesulitan dalam mengisi format penilaian terutama rekapitulasi nilai menjadi deskriptif; guru merasa kesulitan melakukan penilaian proses karena jumlah siswa yang banyak; guru belum memahami penilaian otentik; guru merasa kesulitan dalam menyusun rubrik yang

sesuai dengan kompetensi dasar; guru merasa kesulitan dalam mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan belajar siswa serta untuk mengetahui kesulitan belajar siswa; penilaian proses belum sepenuhnya dipahami oleh guru sebagai contoh pelaksanaan analisis jarang dilaksanakan.

Kerangka Model Supervisi Pengajaran yang Efektif

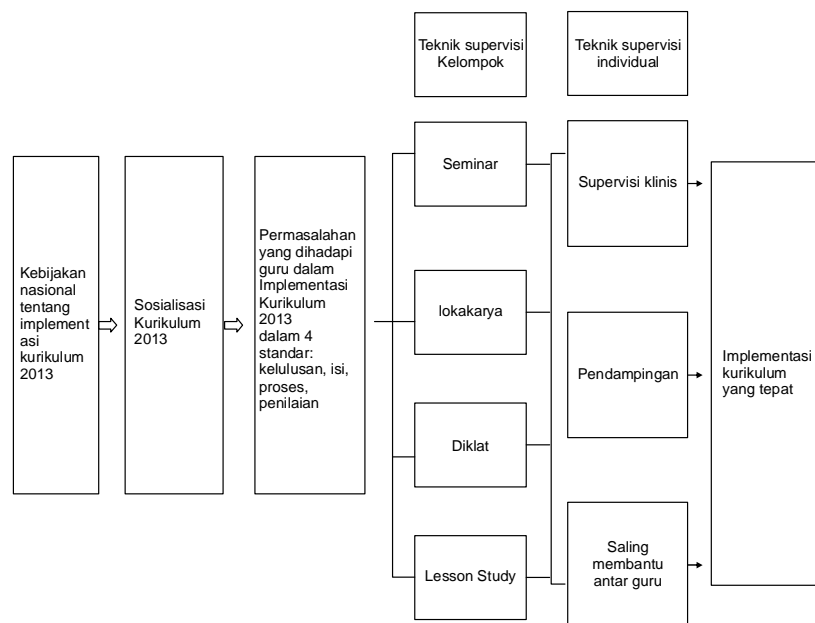
Kerangka model supervisi pengajaran untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013. Model dikembangkan berawal dari kebijakan implementasi kurikulum 2013, sosialisasi, penerapan model supervisi kelompok, kemudian guru yang menghadapi masalah khusus diterapkan model supervisi individual. Kerangka visual model tersebut dapat dilihat pada Gambar 1 dan 2.

PEMBAHASAN

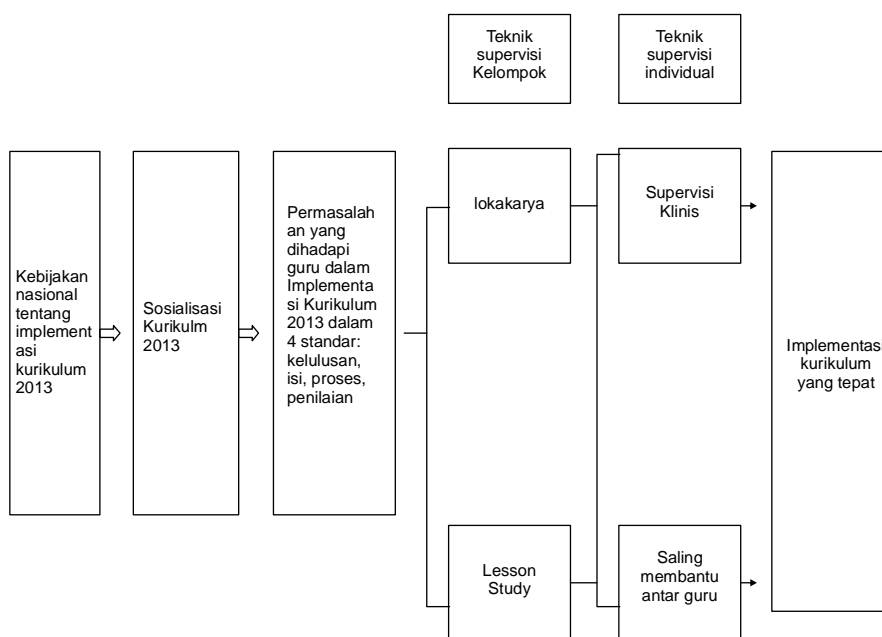
Kurikulum 2013 merupakan penyempurnaan dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Penyempurnaan terjadi pada empat elemen standar nasional pendidikan, yaitu elemen standar isi (Permendikbud Nomor 67 Tahun 2013 tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum), standar proses (Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013), standar kompetensi lulusan (Permendikbud Nomor 54 Tahun 2013), dan standar penilaian (Permendikbud Nomor 66 Tahun 2013). Pada tahun 2013 implementasi kurikulum tersebut terjadi pada sekolah dasar sasaran kelas 1 dan kelas 4. Sebagai suatu pembaharuan pelaksanaan kurikulum di lapangan, masih banyak guru-guru yang menghadapi masalah dalam pelaksanaannya. Beberapa permasalahan yang dihadapi guru pada empat standar nasional pendidikan, yaitu:

Permasalahan Guru dalam Pencapaian Standar Isi

Permasalahan tersebut muncul karena adanya tuntutan perubahan mindset dari membelajarkan peserta didik dengan penekanan aspek kognitif menuju ke aspek afektif dan karakter siswa. Penyajian materi kurikulum yang biasanya dihafal menuju ke perubahan karakter yang terinternalisasi pada diri siswa dan perilaku positif. Untuk itu perlu penataan kerangka dasar dan struktur kurikulum yang tepat dan perlu dipahami oleh guru.



Gambar 1 Kerangka Model Supervisi Pengajaran (sebelum ke lapangan)



Gambar 2 Kerangka Model Supervisi Pengajaran (setelah ke lapangan)

Permasalahan tersebut juga selaras dengan permasalahan guru secara nasional bila dicermati dari hasil uji kompetensi guru. Beberapa permasalahan yang mencuat di lapangan antara lain ketidakmampuan guru dalam menggunakan teknologi dalam pembelajaran. Hal ini tampak di dalam Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2012. Nilai rata-rata sementara hasil UKA guru tidak memuaskan. Dari hasil pemindaian yang baru

berjalan 82 persen, diperoleh nilai rata-rata guru SD hanya mencapai angka 35 dari 100 soal yang dikerjakan (KOMPAS.com. Jumat 9 Maret 2012).

Permasalahan Guru dalam Pencapaian Standar Proses

Permasalahan tersebut terjadi karena tuntutan Kurikulum 2013 yang menghendaki pembelajaran tematik terpadu. Sejak dari penyusunan RPP sampai pelaksanaan evaluasi

menggambarkan tuntutan tersebut. Hal ini membuat guru bingung untuk melaksanakannya. Pencapaian standar proses tercermin dalam proses pembelajaran. Kemampuan mengajar sebenarnya merupakan pencerminan penguasaan atas kompetensi mengajar guru. Sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007, guru diharapkan memiliki empat kompetensi, yaitu kompetensi pedagogik, sosial, kepribadian, dan profesional. Dalam menjalankan perannya guru menjadi figur utama di dalam kelas. Perwujudan pembelajaran yang berkualitas banyak ditentukan oleh kualitas guru. Guru yang berkualitas mampu membelajarkan siswa, mampu mewujudkan pencapaian pendidikan secara optimal. Sebaliknya guru yang tidak berkualitas, akan mewujudkan proses pembelajaran yang tidak berkualitas.

Sejalan dengan Permendiknas di atas, melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru, kemampuan pedagogik dijabarkan menjadi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, (b) pemahaman tentang peserta didik, (c) pengembangan kurikulum atau silabus, (d) perancangan pembelajaran, (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, (f) pemanfaatan teknologi pembelajaran, (g) evaluasi hasil belajar, (h) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Secara garis besar kompetensi tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga kompetensi dasar dalam mengajar, yaitu: (1) kemampuan merencanakan pengajaran, (2) melaksanakan pengajaran dan (3) mengevaluasi pengajaran.

Permasalahan Guru dalam Pencapaian Standar Kelulusan

Lulusan suatu lembaga pendidikan dituntut memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenjang dan jenis lembaga pendidikan. Permasalahan yang dihadapi guru bisa dianalisis dari tuntutan kompetensi lulusan yang berbeda dengan kurikulum sebelumnya. Standar kelulusan Sekolah Dasar sesuai dengan Permendikbud Nomor 54 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah, menekankan pada pengembangan dimensi sikap, pengetahuan dan keterampilan peserta didik secara terpadu dengan penekanan maksimal pada ranah sikap dan karakter peserta didik. Ini yang kurang bisa

dipahami oleh guru karena guru terbiasa dengan sistem lama yang sudah dikuasainya.

Permasalahan Guru dalam Pencapaian Standar Penilaian

Tugas guru dalam pelaksanaan pembelajaran ada dua, yaitu (1) mengelola pembelajaran, dan (2) mengelola kelas. Gagne dalam Setyosari (2007) menjelaskan tugas guru dalam proses pembelajaran meliputi perancang (*designer*), pelaksana (*executor*), penilai (*evaluator*). Sedangkan dalam mengelola kelas, guru hendaknya mampu menciptakan suasana kelas yang hangat dan menyenangkan, sehingga siswa senang belajar di kelas. Guru mengemban tugas mengembangkan kompetensi siswa, baik yang termasuk di dalam efek pembelajaran (*instructional effect*), maupun efek pengiring (*nurturant effect*).

Kerangka Model Supervisi Pengajaran yang Efektif

Kerangka model supervisi pengajaran untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013. Model dikembangkan berawal dari kebijakan implementasi kurikulum 2013, sosialisasi, penerapan model supervisi kelompok, kemudian guru yang menghadapi masalah khusus diterapkan model supervisi individual.

Berbagai kegiatan supervisi telah dilakukan di sekolah. Beberapa teknik supervisi yang diterapkan antara lain rapat guru, simulasi mengajar, kunjungan kelas, observasi kelas, kunjungan antar sekolah, penataran, buletin profesional, dan pertemuan guru bidang studi. Sebagai sarana untuk menunjang pelaksanaan supervisi, maka ada suatu wadah organisasi yang dikenal dengan kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Bidang Studi (MGBS). Melalui berbagai kebijaksanaan teknis tersebut, diharapkan guru bisa melaksanakan tugas secara efektif. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab utama untuk melaksanakan kegiatan supervisi di sekolah di samping juga pengawas sekolah. Di samping itu peran guru dalam pelaksanaan supervisi juga penting. Hasil temuan Maisyaroh (2012) dalam Disertasinya bahwasanya model supervisi kolegial menjadi pilihan guru yang bisa berupa *kelompok-formal*, *kelompok-informal*, *individual-formal* dan *individua-informal*. Temuan tersebut

menggambarkan bahwa antar guru bisa saling memberi supervisi untuk meningkatkan kemampuannya. Hasil temuan penelitian ini hampir sama dengan penelitian terdahulu dengan banyak keterlibatan kepala sekolah dan pengawas dalam pelaksanaannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Melalui penelitian ini ditemukan permasalahan yang dihadapi guru dalam implementasi Kurikulum 2013 dalam pencapaian: (1) standar isi, yaitu guru kurang memahami kerangka dasar dan struktur kurikulum, ketidakcukupan waktu karena muatan isi terlalu luas, penanaman konsep karena tidak didukung oleh informasi teknologi; (2) standar proses, yaitu guru mengalami kesulitan dalam mengembangkan RPP, penerapan pembelajaran saintifik, tematik terpadu, konstruktivistik, penggunaan media terutama laptop dan LCD; (3) standar kompetensi lulusan, yaitu kesulitan dalam mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran, kesulitan dalam mengembangkan kompetensi sikap,

pengetahuan dan keterampilan secara terpadu; (4) standar penilaian, yaitu kesulitan dalam membuat soal tes dan menyusun instrumen non-tes, melaksanakan penilaian proses karena jumlah siswa dalam rombongan belajar terlalu banyak.

Kerangka model supervisi pembelajaran untuk membantu memecahkan masalah guru meliputi penerapan model supervisi kelompok, kemudian untuk guru yang menghadapi masalah khusus diterapkan model supervisi individual.

Saran

Model supervisi pembelajaran yang disarankan bagi: (1) Kepala sekolah dalam membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru, (2) Pengawas sekolah dalam membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dan kepala sekolah, serta (3) Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota di Jawa Timur dalam membina kemampuan guru dan kepala sekolah; yaitu dengan menerapkan model supervisi kelompok dan kemudian dilanjutkan dengan menerapkan model supervisi individual untuk membantu guru yang menghadapi masalah khusus.

DAFTAR RUJUKAN

- Abduhzen, M. (Kompas 21 Pebruari 2013) *Urgensi Kurikulum 2013*.
- Abduhzen, M. (Kompas 6 Maret 2013) *Implementasi Pendidikan*.
- Borg & Gall. 1989. *Educational Research*. Ney York: Logman.
- Glickman, C. D. 1980. *Developmental Supervision: Alternative Practices for Helping Teachers to Improve Instruction*. Virginia, Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development
- Glickman, C. D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J.M. 2003. *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 6th Edition. Boston: Ally and Bacon, Inc.
- Driana, E., "Gawat Darurat Pendidikan" (Kompas 12 Desember 2012)
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Bahan Uji Publik Kurikulum 2013*, 29 November 2012.
- Maisyaroh. 2012. *Kompetensi Guru Sekolah Dasar di Kota Malang*. Laporan Penelitian tidak diterbitkan. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.
- Maisyaroh, 2012. *Pelaksanaan Supervisi Kolegial di Sekolah Dasar (Studi Multi Situs di SDN Percobaan 1 Malang, MIN Malang 2 dan MI Islamiyah Malang)*. Disertasi. Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang *Guru*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2013 tentang *Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2013 tentang *Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2013 tentang

- Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/ Madrasah Ibtidaiyah*
Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2013 tentang *Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Setyosari, P. 2007. *Pemanfaatan Media*. Malang: Badan Penyelenggara Sertifikasi Guru Rayon 15. Universitas Negeri Malang.
- Wahid, Sholahuddin. 2009. *Harian Pikiran Rakyat*, Selasa 08 Desember 2009.
- Wiyono, B.B., Maisyaroh , Soerjani, 2004. *Pelaksanaan Pembinaan Kemampuan Profesional Guru di Lembaga Pendidikan*. Laporan Penelitian tidak diterbitkan. Malang: APFIP Universitas Negeri Malang.
- Wiyono, B.B., Maisyaroh. 2005. *Pelaksanaan Supervisi Pendidikan dan Pengaruhnya terhadap Kemampuan Mengajar Guru di Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri se-Kotamadya Malang*. Laporan Penelitian tidak diterbitkan. Malang: Lembaga Penelitian IKIP Malang

KETERSEDIAAN DAN PEMANFAATAN PERANGKAT TEKNOLOGI INFORMASI (TI) DALAM PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN

Ahmad Nurabadi

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

Abstract: This study tried to describe the availability and utilization of IT tools in improving the quality of education, especially the quality of learning. Data collection techniques used in this study is descriptive analysis, to describe or depict the state of a phenomenon. Based on the results of research and discussion that has been done, it can be concluded as follows: (1) the availability of IT devices: computers, laptops, LCD and projectors, hotspots, and internet networks. In general, IT devices are in the laboratory computer, the leadership of the faculty room, faculty room, TU office, the laboratory, library, and classrooms; (2) the level of use of IT by lecturers in improving the quality of learning are in the high category; (3) the level of IT utilization by improving the quality of student learning are in the high category.

Abstrak: Penelitian ini mencoba mendeskripsikan tentang ketersediaan dan pemanfaatan perangkat TI dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya mutu pembelajaran. Teknik pengambilan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif yaitu untuk mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan suatu fenomena. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) ketersediaan atas perangkat TI: komputer, laptop, LCD dan proyektor, *hotspot*, dan jaringan internet. Secara umum perangkat TI terdapat di laboratorium komputer, ruang pimpinan fakultas, ruang dosen, ruang TU, laboratorium, perpustakaan, dan ruang kelas; (2) tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam peningkatan mutu pembelajaran berada dalam kategori tinggi; (3) tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa dalam peningkatan mutu pembelajaran berada dalam kategori tinggi.

Kata kunci: perangkat, teknologi informasi (TI), dan mutu pembelajaran

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) telah memberikan pengaruh terhadap dunia pendidikan khususnya dalam proses pembelajaran. Perkembangan tersebut telah membawa perubahan hampir pada semua aspek kehidupan manusia dimana berbagai permasalahan sebagian besar hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK). Selain manfaat bagi kehidupan manusia, disatu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan mutu pendidikan khususnya dalam hal peningkatan mutu pembelajaran merupakan kenyataan yang harus dilakukan dalam pendidikan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era

globalisasi tersebut. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang SISDIKNAS pasal satu ayat (1) berbunyi: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suatu pembelajaran dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, dan Negara”.

Pengertian tersebut mengandung makna, pendidikan merupakan sarana strategis untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan cara memaksimalkan mutu pendidikan termasuk dalam peningkatan mutu pembelajaran, yang salah satunya dengan pemanfaatan TI. Perangkat TI khususnya komputer bukan lagi merupakan barang mewah, alat ini sudah digunakan di berbagai bidang pekerjaan seperti halnya pada bidang pendidikan. Pada awalnya komputer dimanfaatkan di sekolah

sebagai penunjang kelancaran pekerjaan bidang administrasi dengan memanfaatkan *software microsoft word, excel dan power point*. Selanjutnya peranan komputer sebagai salah satu komponen utama dalam ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai posisi yang sangat penting sebagai salah satu media dan alat pembelajaran. Beberapa istilah yang sering kita dengar antara lain TI (Teknologi Informasi), IT (*Information Technology*), atau *infotech*, tapi pada dasarnya semuanya itu memiliki pengertian yang sama. Dalam Bahasa Indonesia disebut dengan teknologi informasi atau dikenal juga dengan istilah telematika. Cukup banyak definisi dari istilah ini, diantaranya adalah seperti yang disampaikan oleh Williams dan Sawyer (2005:1) “Teknologi Informasi adalah teknologi yang menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi yang membawa data, suara ataupun video”.

Ketersediaan dapat pula diartikan sebagai keberadaan suatu barang. Disini maksud ketersediaan adalah tingkat keberadaan yang berupa perangkat sarana prasarana dan perlengkapan yang dapat diterima dan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, yaitu para dosen dan mahasiswa yang berada dalam ruang lingkup pendidikan. Secara umum ketersediaan atau keberadaan barang di lembaga pendidikan atau juga sering disebut dengan fasilitas lembaga pendidikan, dapat dikelompokkan menjadi sarana pendidikan dan prasarana pendidikan. Menurut Antonius (2009:4) “prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang proses pendidikan, sedangkan sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan”. Disini prasarana dalam pendidikan misalnya lokasi atau tempat, bangunan gedung, lapangan olahraga, ruang dan sebagainya. Kemudian sarana pendidikan terdiri dari ruang, buku, perpustakaan, laboratorium dan alat penunjang pembelajaran lainnya.

Kualitas dalam ketersediaan perangkat TI dapat mempengaruhi mutu pembelajaran. Jika kualitas perangkat TI baik, maka kualitas pembelajaran juga baik, dan begitu juga sebaliknya. Dalam mendefinisikan kualitas produk atau disini disebut perangkat TI ada beberapa pakar utama dalam pengertian kualitas. Ada lima (5) pakar utama dalam *Total Quality Management* yang saling berbeda pendapat tetapi maksudnya sama (Nasution, 2004:1), yaitu: 1) Juran, berpendapat

bahwa kualitas adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan; 2) Crosby, mengemukakan bahwa kualitas adalah sesuai yang disyaratkan; 3) Deming, bahwa kualitas adalah sesuai dengan kebutuhan pasar atau konsumen; 4) Feigenbaum, pengertian kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya; dan 5) Garvin dan Davis, mengemukakan pengertian kualitas adalah suatu kondisi dimana yang berhubungan dengan produk, manusia proses serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Pemanfaatan perangkat disini adalah usaha penggunaan perangkat TI yang ada guna memenuhi kebutuhan dosen dan para mahasiswa. Secara umum, penggunaan TI khususnya komputer oleh mahasiswa memungkinkan mahasiswa belajar sesuai dengan kemampuan untuk memahami pengetahuan dan informasi yang ditayangkan dalam layar *monitor*. Kemudian penggunaan TI oleh para pengajar atau dosen yaitu sebagai alat bantu mengajar.

METODE

Suatu penelitian dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Untuk mencapai tujuan yang dimaksud, diperlukan metode yang tepat. Sugiono (2005:9) mengatakan bahwa “metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan”. “Rancangan penelitian diartikan sebagai strategi mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang valid sesuai dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian” (UM, 2003:15).

Ditinjau dari masalah dan tujuan, penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif. Sugiono (2005:11) menyatakan bahwa “penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk memenuhi variabel mandiri baik satu variabel atau lebih untuk menjawab pertanyaan dari rumusan masalah penelitian”. Metode penelitian deskriptif digunakan untuk meneliti keadaan atau kejadian di masa sekarang. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data atau fakta yang cukup luas dan banyak, kemudian menyusunnya dan mendeskripsikannya. Penelitian ini mencoba mendeskripsikan tentang ketersediaan dan pemanfaatan perangkat TI dalam peningkatan mutu pendidikan khususnya mutu pembelajaran.

Hadi (1978:20) mendefinisikan “populasi adalah jumlah penduduk atau individu yang sama”. Hal ini tidak jauh berbeda dengan apa yang

dikemukakan oleh Sugiono (2005:74) “bahwa populasi adalah generalisasi yang terdiri dari subyek atau obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diteliti kesimpulannya”. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah dosen dan mahasiswa angkatan 2010. “Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti” (Hadi, 1978:221). Untuk menentukan berapa besar sampel, peneliti menggunakan pedoman Tabel Krejci dan Morgan (Setyadin, 2005:19). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi yang demikian banyak dan dalam rangka efisiensi dan keefektifitas penelitian. Bentuk Tabel Krejcie-Morgan sangat sederhana dan mudah digunakan, sebab secara fungsional hanya terdiri dari dua kolom penting yaitu kolom untuk ukuran populasi (N) dan kolom untuk ukuran sampel (n). Dalam penelitian ini jumlah populasi keseluruhan adalah 1.240 individu (dosen 140 dan mahasiswa 1100) dan dilihat dari Tabel Krejcie-Morgan akan diambil sampel kurang lebih 270 individu, dosen 35 orang dan mahamahasiswa 235 orang. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *random sampling*. Teknik ini diambil karena jumlah dosen dan mahasiswa setiap jurusan tidak sama. Peneliti mengambil secara acak nama-nama dosen dan mahasiswa sesuai dengan sampel yang telah ditentukan untuk setiap jurusan.

HASIL

Ketersediaan Perangkat TI dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIP UM

Hingga saat ini pengembangan TIK di Fakultas Ilmu Pendidikan, masih terus dilanjutkan untuk mencapai tujuan pengembangan TIK yaitu, layanan berbasis TIK yang handal dan tersinergi. Pengembangan tersebut meliputi bidang jaringan, perangkat keras, server, dan aplikasi.

Jaringan

Jaringan utama dilayani dengan menggunakan jaringan Pusat TIK UM, melalui jaringan fiber optik yang dipusatkan di ruang server gedung D2. dari jaringan fiber optik tersebut, dibagi menjadi 2 (dua) jaringan, yakni jaringan IP PUBLIK (untuk server dan perangkat *video conference* dengan *IP number* 118.97.219.65/29) dan jaringan IP PRIVATE (untuk layanan akses internet dan aplikasi siacad/keuangan dengan *IP number*

192.168.5.0/29). Jaringan IP PUBLIK tersebut didistribusikan ke server-server di ruang server dan ke perangkat *video conference* di ruang rapat E1, serta didistribusikan ke PP2 dan PP3, melalui perangkat *RouterBoard trunking* ke *RouterBoard* yang ada di PP2 dan PP3. Jaringan IP PRIVATE didistribusikan ke gedung D1, E1, E2 dengan perangkat *switch hub* yang ada di gedung D2 ruang server, D2 sebelah laboratorium komputer, D1 resepsionis, E1 aula, E2 sebelah laboratorium komputer, juga didistribusikan ke PP2 dan PP3 menggunakan perangkat *RouterBoard trunking* ke *RouterBoard* yang ada di PP2 dan PP3.

Perangkat Keras

Perangkat keras pendukung pengembangan TIK antara lain, beberapa *switch/hub* yang tersebar di beberapa tempat, juga *access point* untuk mendukung layanan akses internet *wireless* yang ditempatkan di gedung D2 lab komputer, D1 resepsionis, E1 ruang TU, E2 lab komputer, PP2 ruang TU, PP2 lab komputer, PP3 ruang TU. *RouterBoard* di D2 ruang server, E1 kepegawaian, PP2 ruang TU, PP2 lab komputer, PP3 ruang TU. *Switch manageable* 24 port di D2 ruang server, *switch manageable* 8 port di E1 ruang TU. Modem GSM untuk *sms gateway* ditempatkan di E1 ruang TU subag kepegawaian. Server Dell T300 ditempatkan di D2 ruang server dan E1 ruang TU subag kepegawaian, Dell untuk PJJ di D2 ruang server, Dell T310 di D2 ruang server.

Polycom VSX7000 dengan *MCU License* di E1 ruang rapat untuk *video conference*, unit polycom *PVX client* di D2 ruang server, PP2 ruang rapat lama, PP3 ruang dosen. Tampilan proses *video conference* pada rapat rutin di Fakultas Ilmu Pendidikan:

Server

Server yang telah dimiliki oleh fakultas ilmu pendidikan hingga saat ini antara lain: *server web* (*include*: apache, ftp, mysql, vpn pptp), *server hosting* (*include* virtualmin control panel). Dengan *server hosting* ini maka pengaturan sub *server domain* fip.um.ac.id menjadi lebih tertata dan aman. Beberapa *sub domain* diantaranya: <http://digilib.fip.um.ac.id>, <http://jadwal.fip.um.ac.id>, <http://bem.fip.um.ac.id>, <http://jurnal.fip.um.ac.id>, <http://ap.fip.um.ac.id>, <http://pls.fip.um.ac.id>, <http://plb.fip.um.ac.id>, <http://pjj.fip.um.ac.id>

Server PJJ ini didapat dari Dikti berisi model pembelajaran jarak jauh menggunakan CMS HYLITE *server database* kepegawaian. *Server* ini ditempatkan di subag kepegawaian, sebagai pangkalan data kepegawaian yang diperlukan dalam pengolahan aplikasi kepegawaian, *sms gateway*, *dp3*, dan *presensi*.

Aplikasi

Aplikasi yang telah dikembangkan di lingkungan Fakultas Ilmu Pendidikan antara lain: *aplikasi kepegawaian* yang tetap dipergunakan hingga saat ini untuk proses pencatatan data kepegawaian, *DP3*, juga pencetakan *DUK*. *aplikasi sms informasi* dipergunakan untuk melakukan pengiriman serentak dan per grup kepada karyawan administratif, dosen dan tenaga harian. *aplikasi presensi* digunakan untuk pencatatan kehadiran karyawan, ditempatkan di *E1 ruang TU. helpDesk*, sedang dibangun ulang dan nantinya akan berfungsi sebagai portal aplikasi-aplikasi yang ada di Fakultas Ilmu Pendidikan, berbasis web, dengan fitur antara lain: *sms informasi*, *todo list*, *chat fip*, *sharing data*, dan lain-lain.

Tingkat Pemanfaatan TI oleh Dosen dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIP UM

Data tentang tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dan mahasiswa dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dilakukan kepada para

dosen dan mahasiswa FIP UM. Angket tersebut diberikan kepada para dosen dan mahamahasiswa FIP UM sehingga dapat diketahui tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam peningkatan mutu pembelajaran FIP UM. Deskripsi mengenai tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam peningkatan mutu pembelajaran FIP UM dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa dari 35 responden yang menyatakan tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam meningkatkan mutu pembelajaran FIP UM yang masuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 25 responden (71,43%), sebanyak 2 responden (5,71%) menyatakan sangat tinggi dan responden yang masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 8 responden (22,86%).

Berdasarkan hasil tersebut apabila dikaitkan dengan distribusi frekuensi dan histogram memberikan gambaran bahwa secara umum sebagian besar responden menyatakan tingkat pemanfaatan TI oleh dosen masuk dalam kategori tinggi. Hal selanjutnya untuk menentukan skor rata-rata tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum x}{N} = \frac{12.718}{35} = 90,84$$

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata keseluruhan responden untuk tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM

Tabel 1. Distribusi Nilai Tingkat Pemanfaatan TI oleh Dosen dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIP UM

No.	Rentang Skor	Kualifikasi	Frekuensi	Persentase (%)
1.	113-138	Sangat Tinggi	2	5,71%
2.	87-112	Tinggi	25	71,43%
3.	61-86	Rendah	8	22,86%
4.	35-60	Sangat Rendah	-	-

Tabel 2. Distribusi Nilai Tingkat Pemanfaatan TI oleh Mahasiswa dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIPUM

No.	Rentang Skor	Kualifikasi	Frekuensi	Persentase (%)
1.	108-132	Sangat Tinggi	5	2,13%
2.	83-107	Tinggi	187	79,57%
3.	58-82	Rendah	43	18,30%
4.	33-57	Sangat Rendah	-	-

diperoleh hasil sebesar 90,84 yang masuk dalam kategori tinggi.

Tingkat Pemanfaatan TI oleh Mahasiswa dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIP UM

Deskripsi mengenai tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa dalam rangka untuk peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa dari 235 responden yang menyatakan tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM yang masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu sebanyak 5 responden (3,13%), sebanyak 187 responden (79,57%) menyatakan tinggi dan responden yang masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 43 responden (18,30%).

Berdasarkan hasil tersebut apabila dikaitkan dengan distribusi frekuensi dan histogram di atas memberikan gambaran bahwa secara umum sebagian besar responden menyatakan tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa masuk dalam kategori tinggi. Hal selanjutnya untuk menentukan skor rata-rata tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum x}{N} = \frac{18.527}{235} = 78,84$$

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata keseluruhan responden untuk tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM diperoleh hasil sebesar 78,84 yang masuk dalam kategori tinggi.

PEMBAHASAN

Ketersediaan Perangkat TI dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIP UM

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui ketersediaan perangkat TI dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM dapat diketahui yaitu terdapat di laboratorium komputer, ruang kelas, taman, perpustakaan dan ruang dosen. Adapun spesifikasi dari perangkat IT tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: menggunakan komputer, layanan *hotspot* di lingkungan fakultas, jaringan internet dan LCD

serta perangkat pembelajaran lainnya. Berdasarkan data tersebut maka dapat diketahui bahwa selama ini di FIP UM telah menyediakan perangkat TI dalam usaha untuk peningkatan mutu pembelajaran.

Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa keberadaan dari TI sangat membantu proses pelaksanaan pembelajaran yang efektif sehingga peningkatan mutu pembelajaran dapat terwujud. Hal ini didukung oleh Antonius (2009:4) yang menyatakan bahwa semua perangkat-perangkat kelengkapan sekolah dapat menunjang proses pembelajaran di sekolah. Dengan segala atributnya, TI menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan lagi dalam sistem pembelajaran di kelas. Beragam kemungkinan ditawarkan oleh TI untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.

Kondisi tersebut dapat membuktikan bahwa dengan adanya kehadiran dan kecepatan perkembangan TI telah menyebabkan terjadinya proses perubahan dalam segala aspek kehidupan. Ketersediaan TI tidak memberikan pilihan lain kepada dunia pendidikan selain turut serta dalam memanfaatkannya. Dalam Arnita (2007), penggunaan perangkat TI dipercaya dapat mempercepat pengolahan data dan meningkatkan kualitas informasi yang dihasilkan. Selanjutnya dengan penggunaan jaringan komputer memungkinkan terjadinya komunikasi yang cepat antara kepala sekolah, dosen dan karyawan, serta mahasiswa dengan menggunakan fasilitas *E-mail*. Kemudian dengan jaringan komputer tersebut, maka tiap pengguna jaringan dapat berbagi satu atau lebih *file* sistem (*sharing file*) sehingga memudahkan dalam pertukaran data, efisiensi waktu dan biaya. Kemudian setiap dosen, karyawan, dan kepala sekolah dapat meng-*upload* (meletakkan) ataupun men-*download* (mengambil) file ke *server* sesuai dengan otorisasi yang diberikan.

Tingkat Pemanfaatan TI oleh Dosen dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIP UM

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM yang masuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 25 responden (71,43%), sebanyak 2 responden (5,71%) menyatakan sangat tinggi dan responden yang masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 8 responden (22,86%).

Hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa selama ini para dosen telah memanfaatkan TI dalam peningkatan mutu pembelajaran kategori tinggi yaitu sebanyak 25 responden (71,43%), sebanyak 2 responden (5,71%) menyatakan sangat tinggi dan responden yang masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 8 responden (22,86%). Usaha tersebut dilakukan dengan tujuan untuk memaksimalkan proses belajar mengajar yang dilakukan di fakultas atau jurusan. Hasil tersebut dapat membuktikan bahwa dengan adanya penggunaan TI oleh para dosen untuk peningkatan mutu serta dapat memperluas pengetahuan dosen. Sehingga pada akhirnya mempengaruhi kualitas pembelajaran yang akan dilakukan para dosen di fakultas. Pada sisi yang lain penggunaan TI dapat memberikan peluang kepada dosen dalam meningkatkan tahapan ilmu pengetahuan mereka melalui berbagai maklumat yang berkaitan.

Juniwati (2007) menegaskan bahwa dengan adanya fasilitas teknologi informasi sangat menguntungkan lembaga pendidikan khususnya dosen dalam upaya meningkatkan efisiensi dan produktivitas kinerja lembaga pendidikan, yaitu untuk penyimpanan dan pengolahan data mahasiswa, staf, keuangan, dan *asset*. kemudian sebagai alat analisis perkembangan kinerja mahasiswa dan dosen dari setiap periode. Kemudian perangkat TI khususnya komputer juga sebagai alat penyedia informasi tentang perkembangan studi mahasiswa kepada dosen, wali, dan orang tua.

Yulianti (2010) menegaskan bahwa pemanfaatan TI khususnya internet dapat meningkatkan pengetahuan, berbagi sumber diantara rekan sejawat, bekerjasama dengan pengajar di luar negeri, kesempatan mempublikasikan informasi secara langsung, mengatur komunikasi secara teratur, dan berpartisipasi dalam forum-forum lokal maupun internasional. Di samping itu para pengajar juga dapat memanfaatkan internet sebagai sumber bahan mengajar dengan mengakses rencana pembelajaran atau silabus *online* dengan metodologi baru, mengakses materi kuliah yang cocok untuk mahasiswanya, serta dapat menyampaikan ide-idenya.

Peranan TI juga sebagai bahan bantu mengajar bagi dosen. Pendidikan berasaskan TI juga boleh dikategorikan sebagai proses pengajaran dan pembelajaran, sehingga segala sesuatu yang diberikan melalui pemanfaatan TI dapat memberikan dukungan secara positif atas usaha

untuk memaksimalkan proses belajar mengajar yang dilakukan.

Tingkat Pemanfaatan TI oleh Mahasiswa dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di FIP UM.

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM yang masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu sebanyak 5 responden (3,13%), sebanyak 187 responden (79,57%) menyatakan tinggi dan responden yang masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 43 responden (18,30%). Berdasarkan hasil skor rata-rata keseluruhan responden maka dapat diketahui bahwa skor rata-rata keseluruhan responden untuk tingkat pemanfaatan TI oleh mahasiswa dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM diperoleh hasil sebesar 78,84 yang masuk dalam kategori tinggi.

Hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa selama ini para mahasiswa selalu berusaha untuk memanfaatkan TI untuk meningkatkan pengetahuan yang akan diperoleh sebagai usaha untuk peningkatan mutu pembelajaran yang akan dilakukan. Penggunaan TI khususnya komputer dan internet oleh mahasiswa memungkinkan mahasiswa belajar sesuai dengan kemampuan dan kecepatannya dalam memahami pengetahuan dan informasi yang ditayangkan. Penggunaan komputer dan internet dalam proses belajar membuat mahasiswa dapat melakukan kontrol terhadap aktivitas belajarnya. Di samping itu, komputer dapat diprogram agar mampu memberikan umpan balik terhadap hasil belajar dan memberikan pengukuhan terhadap prestasi belajar mahasiswa. Kemampuan ini mengakibatkan komputer dapat dijadikan sebagai sarana untuk pembelajaran yang bersifat individual. Penggunaan TI maka seorang mahasiswa juga dapat mencari referensi dan materi tambahan mata pelajaran lewat internet yang diberikan oleh dosen. Selanjutnya mahasiswa juga menggunakannya untuk melakukan kontak dengan dosen melalui berbagai situs misalnya *email*, dan melakukan diskusi sekolah dengan mahasiswa lainnya dan dosen.

Kondisi tersebut diperjelas oleh Arif (2009) tentang pemanfaatan TI khususnya internet bagi mahasiswa dalam pembelajaran, yaitu sebagai bahan pengembangan profesional yaitu, untuk meningkatkan pengetahuan, berbagi sumber informasi diantara rekan sejawat, berkomunikasi

ke seluruh belahan dunia, kesempatan untuk menerbitkan atau mengumumkan secara langsung, mengatur komunikasi secara teratur dan ikut berpartisipasi dalam forum dengan rekan sejawat baik lokal maupun internasional. Selanjutnya TI juga sumber belajar atau pusat informasi, meliputi informasi media dan metodologi pembelajaran, bahan baku dan bahan ajar untuk segala bidang pelajaran, akses informasi IPTEK, serta sebagai bahan pustaka atau referensi.

Pemanfaatan lainnya menurut Arif (2009), TI sebagai media belajar sendiri secara cepat sehingga dapat meningkatkan pengetahuan, belajar berinteraksi, dan mampu mengembangkan kemampuan dalam bidang penelitian. Selanjutnya media internet dapat menambah wawasan, pergaulan, pengetahuan, pengembangan karir, sehingga dapat meningkatkan komunikasi dengan seluruh masyarakat lain, meningkatkan kepekaan akan permasalahan yang ada diseluruh dunia, serta alat mencari informasi beasiswa, lowongan pekerjaan, dan pelatihan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Ketersediaan perangkat TI dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM antara lain: komputer, laptop, LCD + proyektor, *hotspot*, jaringan internet. Secara umum perangkat TI terdapat di laboratorim komputer, ruang kelas, ruang dosen, ruang TU, ruang Ormawa, dan perpustakaan. Tingkat pemanfaatan TI oleh dosen dalam peningkatan mutu pembelajaran di FIP UM berada dalam kategori tinggi. Tingkat pemanfaatan

TI Oleh mahasiswa dalam peningkatkan mutu pembelajaran di FIP UM berada dalam kategori tinggi.

Pemanfaatan TI oleh dosen pada dasarnya merupakan alat bantu interaksi pembelajaran dan sebagai wadah pembelajaran. Pemanfaatan TI oleh dosen di FIP UM berada dalam kriteria tinggi. Untuk menindaklanjuti hasil penelitian tersebut, hendaknya frekuensi pemanfaatan TI lebih ditingkatkan lagi, sebab semakin meningkatnya pemanfaatan TI oleh dosen akan berpengaruh terhadap mutu pembelajaran di kelas. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai pemahaman bagi dosen tentang tingkat pemanfaatan TI di FIP UM dalam peningkatan mutu pembelajaran. Pemanfaatan TI oleh mahasiswa pada dasarnya merupakan sarana pembelajaran individual. Selain itu perangkat TI juga dapat berperan sebagai mesin pencari referensi dan materi tambahan mata pelajaran. Kemudian mahasiswa juga dapat melakukan kontak dengan sesama mahasiswa dan dosen. Pemanfaatan TI oleh para mahasiswa di FIP UM berada dalam kriteria tinggi. Untuk menindaklanjuti hasil penelitian tersebut, hendaknya frekuensi pemanfaatan TI lebih ditingkatkan lagi, sehingga semakin mahasiswa memanfaatkan TI akan bertambah pula pengetahuannya dan secara langsung berpengaruh terhadap mutu pembelajaran. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi tambahan untuk jurusan dalam pengembangan perkuliahan terkait dengan ketersediaan perangkat dan pemanfaatan TI dalam peningkatan mutu pembelajaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Arif, Z. 2009. *Efektifitas Pemanfaatan Internet dalam Pembelajaran Terhadap Prestasi Siswa*. Jakarta: UPI.
- Antonius. 2009. Manajemen Sarana Prasarana Sekolah. (online). (<http://emiantoniusmakas.blogspot.com/2009/09/manajemen-sarana-prasarana.html>, diakses 17 maret 2012).
- Arnita. 2007. Teknologi Informasi dalam Dunia Pendidikan. (online), (<http://www.bunghatta.ac.id/artikel154-teknologi-informasi-dalam-dunia-pendidikan.html>, diakses tanggal 4 Maret 2012).
- Hadi, S. 1978. *Metode Reseach 1*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada.
- Juniwati. 2007. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Dunia Pendidikan. (online), (<http://www.kamadeva.com/duniapendidikan.html>, diakses tanggal 5 maret 2012).
- Nasution. 2004. *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Setyadin, B. 2005. *Desain dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Malang.
- Sugiono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Universitas Negeri Malang. 2003. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Williams dan Sawyer. 2005. Kamus Komputer dan Istilah Teknologi Informasi. (online), (<http://www.total.or.id/>, diakses 5 Maret 2012).

MODEL PENDIDIKAN ANAK-ANAK TERLANTAR

I Nyoman Wijana

E-mail: wijanainyoman@yahoo.co.id.
STAH Negeri Gde Pudja Mataram Nusa Tenggara Barat

Abstract: This study aims to reveal, construct, explaining, and describing about one of the social facts which occurred in West Nusa Tenggara, namely education for abandoned children, especially the model is implemented. The study was conducted by using a qualitative approach, the method of phenomenology. The results of this study indicate that the model of education for abandoned children in West Nusa Tenggara is a normative theory based model homes, but based on the facts, an implementation model of semi parlors.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan, mengkontruksi, menjelaskan, dan medeskripsikan tentang salah satu fakta sosial yang terjadi di Nusa Tenggara Barat, yaitu pendidikan bagi anak-anak terlantar, khususnya mengenai model yang diimplementasikan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode fenomenologi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model pendidikan bagi anak-anak terlantar di Nusa Tenggara Barat secara normatif teoritis merupakan model berbasis panti, akan tetapi berdasarkan fakta, implementasinya merupakan model semi panti.

Kata kunci: Model pendidikan, anak terlantar.

Angka anak-anak terlantar di Nusa Tenggara Barat berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Barat tahun 2011 mencapai 201.699 jiwa yang tersebar di sepuluh kabupaten/kota (Badan Pusat Statistik & BAPPEDA Provinsi NTB, 2011). Tingginya jumlah anak terlantar tersebut tentu akan menjadi masalah krusial bagi Pemerintah Provinsi NTB, jika tidak segera dicarikan solusinya.

Untuk memahami kondisi tentang tingginya angka anak-anak terlantar, dan akses pendidikan bagi mereka, perlu dilakukan kajian secara mendalam, tidak saja tentang dengan cara apa anak-anak terlantar dapat diberikan layanan pendidikan, tetapi juga perlu ada kajian mendalam, tentang bagaimana model yang terbaik untuk layanan pendidikan bagi anak-anak terlantar tersebut. Salah satu upaya yang mungkin dilakukan untuk memutus regenerasi anak terlantar berupa warisan kelas marginal kepada generasi berikutnya ialah dengan membangun model pendidikan bagi mereka. Hal ini sejalan dengan gagasan Tilaar yang mengatakan bahwa pendidikan mempunyai hakikat sebagai pembebasan umat manusia (Tilaar, 2009).

Penelitian yang relevan dengan tema ini dilakukan oleh Sumarno dkk (2004), dengan tema

Model Penanganan Anak Terlantar Berbasis Kekerabatan di 6 lokasi penelitian yaitu Sumatera Barat, Sulawesi Selatan, Nusa Tenggara Barat, Bali, Kalimantan Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Temuan penelitian ini mengemukakan bahwa sudah terbentuk beberapa kelompok kekerabatan di beberapa daerah penelitian, dengan kegiatan arisan, keagamaan, kegiatan sosial, dan bantuan kepada masyarakat. Namun kegiatan yang terkonsentrasi pada pelayanan anak terlantar belum terprogram. Hasil penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa kosep tentang anak terlantar lebih dipahami oleh masyarakat sebagai anak yang kurang beruntung, yakni anak yang tidak terpenuhi kebutuhan fisik, psikis, dan sosial secara memadai. Sedangkan pemahaman masyarakat tentang kekerabatan cukup baik, serta pemahaman untuk membentuk kekerabatan di tingkat lokal cukup positif. Hal itu merupakan potensi besar dalam menangani masalah anak terlantar. Selanjutnya direkomendasikan bahwa salah satu strategi untuk menangani masalah anak terlantar ialah melalui sistem kekerabatan (Sumarno, 2004).

Penelusuran terhadap penelitian selanjutnya yang mengkaji tentang hak-hak sosial anak terlantar juga dilakukan oleh Nurdin Widodo (2010). Kajian Widodo ini diberi tema tentang Potret

Remaja Terlantar Pada Panti Sosial Bina Remaja. Penelitian memperoleh kesimpulan bahwa keterlantaran anak disebabkan oleh rapuhnya ikatan kekerabatan dalam keluarga, lemahnya dukungan sosial kemasyarakatan, minimnya wawasan dan keterampilan kerja, dampak kemiskinan. Empat faktor tersebut menjadi perangkap tumbuh suburnya remaja terlantar, dan jika keempat faktor tersebut masing-masing telah mencapai titik kulminasi yaitu; kemiskinan semakin menguat, kontrol sosial semakin longgar dan terus melemah, keluarga rawan sosial semakin bertambah, dan biaya pendidikan semakin tidak terjangkau, maka jumlah keterlantaran remaja secara kuantitatif akan terus bertambah (Widodo, 2010).

Studi Kebutuhan Pelayanan Anak Jalanan merupakan tema penelitian yang dilakukan oleh Mujiyadi dkk (2011). Penelitian ini dilakukan di beberapa provinsi yaitu: Lampung, Jawa Barat, Jawa tengah, Jawa Timur, dan Nusa Tenggara Barat. Penelitian ini akhirnya membuat kesimpulan bahwa, anak jalanan merupakan sebagian dari anak terlantar, yang memerlukan pemenuhan kebutuhan dasarnya meliputi; kebutuhan fisik, psikis, sosial, dan spiritual. Bagi anak jalanan, kebutuhan mendesak yang harus dipenuhi ialah kebutuhan pangan, sandang, papan, serta kesehatan. Pada saat yang sama mereka harus diberikan haknya untuk memperoleh pendidikan. Penelitian ini juga menemukan harapan bagi anak jalanan yaitu bahwa, pada dasarnya anak ingin diakui eksistensinya, dapat mengisi hidupnya dengan wajar, dapat mengikuti pendidikan sampai tingkat tertinggi, dan memungkinkan untuk menyalurkan bakat dan keterampilan sesuai dengan talentanya (Mujiyadi, 2011). Dari beberapa kesimpulan penelitian tersebut tampak jelas bahwa persoalan anak-anak terlantar dan anak jalanan dapat menjadi indikasi tidak terpenuhinya hak-hak sosial anak, termasuk dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu perlu dikaji secara empiris mengenai perluasan dan pemerataan akses pendidikan khususnya bagi anak-anak terlantar.

Secara kuantitatif fakta empiris menunjukkan bahwa, anak-anak terlantar di Nusa Tenggara Barat setiap tahun cenderung meningkat (Badan Pusat Statistik & BAPPEDA Provinsi NTB, 2011). Fakta itu sebagai indikasi bahwa model pendidikan anak terlantar yang diterapkan selama ini belum efektif memutus reproduksi kelas anak-anak terlantar. Penelitian ini bertujuan untuk mengkonstruksi, dan mendeskripsikan tentang

model pendidikan terhadap anak-anak terlantar di Nusa Tenggara Barat.

METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan beberapa informan yaitu; anak-anak terlantar, petugas pada Dinas Sosial Kependudukan dan Catatan Sipil, petugas pada Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga, seorang pimpinan pada Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram, Pekerja Sosial Masyarakat yang menangani pendidikan anak terlantar, guru-guru di sekolah tempat anak terlantar mendapat pendidikan. Observasi dilakukan dengan cara ikut serta hadir selama 3 bulan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan di dalam Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram, seperti; kegiatan olahraga, kegiatan keterampilan sosial dengan membersihkan lingkungan panti, dan juga kegiatan membantu ibu asuh memasak bagi yang perempuan.

Instrumen pengambilan data selain peneliti sebagai instrumen kunci, juga menggunakan alat perekam, serta kamera untuk mengambil foto-foto. Dalam wawancara dilakukan secara bebas, agar tidak terkesan formal. Dengan demikian data yang diperoleh mengalir sedemikian rupa. Pertanyaan yang diajukan berkisar tentang perluasan dan pemerataan akses pendidikan khususnya untuk anak-anak terlantar di Nusa Tenggara Barat. Jawaban yang diperoleh baik yang direkam maupun yang dicatat kemudian disederhanakan sesuai fokus penelitian, dan kemudian dianalisis dengan rujukan teori-teori yang relevan, serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang mempunyai kaitan dengan penanganan permasalahan anak-anak terlantar. Observasi dilakukan dengan pengamatan di Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram secara berkala, dengan maksud untuk menjalin keakraban dengan anak-anak terlantar yang ada dalam panti, sehingga mereka dapat diajak berkomunikasi apa adanya, tanpa ada rasa curiga. Laporan penelitian disusun dalam bentuk naratif untuk mencandran data dan informasi yang diperoleh secara kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara umum model penanganan anak terlantar yang telah terbangun selama ini

dikelompokkan ke dalam dua model pelayanan yaitu model panti dan model non panti. Dalam konteks penelitian ini pendidikan anak terlantar yang dikelola oleh Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram dapat dikonstruksi sebagai model pendidikan semi panti. Argumentasi akademis yang bisa dikemukakan ialah bahwa, anak-anak terlantar tersebut diasramakan di dalam panti dan mengikuti pendidikan di luar panti yaitu di sekolah-sekolah umum. Di dalam panti, mereka memperoleh pelayanan berupa kebutuhan dasar anak seperti makanan, pakaian seragam sekolah, pakaian sehari-hari, uang transport, kebutuhan buku-buku, kebutuhan untuk les tambahan mata pelajaran dan lain-lain. Namun demikian anak-anak terlantar tersebut yang terdiri dari anak usia sekolah tingkat SD sampai dengan tingkat SLTA bersekolah di sekolah-sekolah umum dengan mekanisme dan persyaratan yang sama dengan siswa lainnya yang tidak berasal dari anak terlantar.

Anak-anak terlantar yang dibina di dalam Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram mengikuti pendidikan formal secara tersebar di beberapa sekolah umum yang berada dibawah Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga. Hal ini dikemukakan untuk memperjelas bahwa, anak-anak terlantar tersebut tidak mengikuti pendidikan formalnya di dalam panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram, baik anak-anak yang berada pada jenjang Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, maupun yang berada pada jenjang Sekolah Menengah Atas maupun Sekolah Menengah Kejuruan. Berdasarkan data yang diperoleh saat diadakan studi dokumen, tampak jelas nama anak-anak terlantar serta tempat mereka bersekolah. Hal ini berarti bahwa memang model pendidikan anak terlantar di Nusa Tenggara Barat, tidak sepenuhnya menganut model panti. Jika menganut model panti secara penuh, maka semua sistem pembelajaran akan dilaksanakan didalam panti.

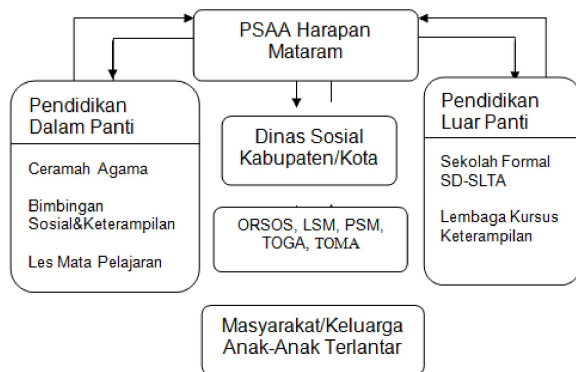
Data sebaran anak-anak terlantar di beberapa sekolah untuk mengikuti pendidikan formal menunjukkan bahwa panti merupakan tempat penampungan mereka, sedangkan pendidikannya diselenggarakan oleh sekolah-sekolah umum dari tingkat SD sampai dengan tingkat SLTA. Berdasarkan hasil observasi, studi dokumen dan wawancara dengan beberapa nara sumber, dapat dideskripsikan bahwa model pendidikan anak terlantar di Nusa Tenggara Barat menganut model semi panti. Jika model panti, semestinya anak-anak terlantar melaksanakan

segala aktifitasnya di dalam panti, sedangkan model luar panti menyelenggarakan seluruh proses kegiatan pendidikan di luar panti. Hal tersebut tidak terjadi pada pendidikan anak-anak terlantar di Nusa Tenggara Barat.

Pendidikan anak terlantar di Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram melaksanakan kegiatan pembelajaran di dalam panti dan juga di luar panti. Kegiatan pendidikan di dalam panti meliputi beberapa kegiatan seperti; ceramah agama, bimbingan sosial dan keterampilan yang terdiri dari beberapa kegiatan (olahraga, membantu ibu asuh memasak di dapur, belajar komputer, belajar musik, imtaq bersama), dan juga kegiatan bimbingan les mata pelajaran (matematika, Bahasa Inggris, Bakat dan Seni, Bimbingan Konseling dan Kewirausahaan). Sedangkan kegiatan pendidikan di luar panti meliputi semua proses pendidikan yang dilaksanakan oleh sekolah masing-masing, termasuk juga bimbingan keterampilan kerja bagi anak-anak panti yang telah menamatkan pendidikan formalnya setingkat SLTA. Bimbingan keterampilan kerja ini dilakukan bekerja sama dengan beberapa lembaga lain seperti Balai Latihan Kerja, dan juga dengan AMIKOM (Akademi Manajemen Informatika dan Komputer) Mataram. Pelatihan keterampilan kerja tersebut dimaksudkan untuk membekali anak-anak terlantar yang telah menamatkan pendidikan formalnya tingkat SLTA dengan kemampuan kerja agar bisa mandiri setelah mereka dikembalikan kepada pihak keluarganya atau setelah meninggalkan panti untuk bekerja dan melanjutkan kehidupan di luar panti untuk menatap masa depannya. Jika digambarkan, model pendidikan anak terlantar pada Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram tampak pada Gambar 1.

Setiap tahun Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram menyampaikan formasi tentang anak-anak terlantar yang akan dibina. Formasi tersebut disampaikan kepada Dinas Sosial kabupaten/kota se Nusa Tenggara Barat. Dalam merespon informasi tersebut, Dinas Sosial Kabupaten/Kota bekerja sama dengan Organisasi Sosial, Lembaga Swadaya Masyarakat, Pekerja Sosial Masyarakat, Tokoh Agama dan Tokoh Masyarakat untuk menghimpun data tentang anak-anak terlantar di wilayahnya masing-masing. Data yang telah diperoleh dari masyarakat tersebut disampaikan oleh lembaga-lembaga mitra tersebut kepada Dinas Sosial Kabupaten/Kota dan diteruskan kepada Panti Sosial Asuhan Anak Harapan di Ibu Kota Propinsi. Data yang

disampaikan oleh semua Dinas Sosial Kabupaten/Kota diverifikasi oleh tim dan dilakukan seleksi serta kunjungan rumah. Bagi yang memenuhi syarat dan dinyatakan lulus ditampung di dalam panti dan disalurkan ke sekolah-sekolah formal sesuai dengan jenjang sekolah yang harus diikuti oleh anak-anak terlantar tersebut. Mereka akan berada dalam panti sampai dengan lulus sekolah formal tingkat SLTA. Setelah lulus SLTA mereka mendapatkan pelatihan keterampilan melalui Balai Latihan Kerja atau lembaga-lembaga kursus sesuai minat dan bakat anak-anak tersebut. Setelah mendapat pelatihan selama tiga bulan anak-anak tersebut dikembalikan kepada keluarganya untuk menjalani kehidupan selanjutnya.



Gambar 1 Model Pendidikan Anak Terlantar di PSAA Harapan Mataram NTB

Model pendidikan anak terlantar yang dikonstruksi sebagai model semi panti, secara implisit juga dinyatakan oleh beberapa nara sumber ketika dilakukan wawancara. Seorang pekerja sosial fungsional menjelaskan bahwa model pelayanan anak terlantar, termasuk di dalamnya pelayanan pendidikannya selama ini dikenal dengan model panti dan model non panti. Model panti sebenarnya merupakan pilihan terakhir bagi pemerintah dalam menangani anak-anak terlantar, ketika model non panti tidak memungkinkan untuk dilaksanakan. Berikut pernyataan dari MD.I.1. selengkapnya: Kalau kita bicara model, sebenarnya ada dua yaitu model panti dan model non panti. Tetapi di Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram ini boleh dibilang gabungan ya, karena anak-anak itu dilayani dalam panti, tetapi pendidikan formalnya di sekolah umum. (MD.I.1. Tanggal 7 Mei 2012).

Senada dengan pendapat yang dikemukakan salah seorang pekerja sosial fungsional tersebut, informan lain juga berpendapat bahwa pelayanan

kepada anak-anak terlantar oleh pemerintah dalam pemenuhan hak-hak dasar sebagai anak seperti makan, minum, pakaian, kesehatan, kasih sayang termasuk juga hak memperoleh pendidikan, sebenarnya di masa depan akan diupayakan pelayanan berbasis keluarga. Jadi anak-anak terlantar tersebut tetap ada dalam pengasuhan keluarga besarnya, atau keluarga angkat, agar mereka memperoleh kasih sayang yang semestinya dari orang-orang yang sudah dikenalnya. Pemerintah memberikan bantuan langsung melalui keluarga si anak, agar anak-anak diberi kesempatan untuk memperoleh pendidikan.

Penjelasan informan selaku Kepala Bidang Rehabilitasi dan Pelayanan Kesejahteraan Sosial pada Dinas Sosial Kependudukan dan Catatan Sipil Provinsi NTB, secara implisit mengandung arti bahwa pendidikan anak-anak terlantar yang sekarang ini diselenggarakan oleh Pemerintah Provinsi NTB tidak dapat disebut sebagai model panti secara utuh sebagaimana dalam konsepnya. Hal itu disebabkan oleh karena pelayanan terhadap anak-anak terlantar tersebut masih dilakukan oleh panti dan juga lembaga non panti yaitu sekolah-sekolah umum sebagai tempat mereka memperoleh pendidikan dan juga lembaga-lembaga kursus sebagai tempat mereka memperoleh keterampilan.

Gagasan tentang pengembangan model pelayanan anak terlantar yang berbasiskan keluarga, menjadi sesuatu yang cukup menarik di masa yang akan datang, karena pemerintah memikirkan secara serius kebutuhan anak, selain kebutuhan pokok seperti makan, minum perumahan, pakaian serta pendidikan, tetapi yang tidak kalah pentingnya ialah kebutuhan akan kasih sayang.

Model penanganan anak terlantar yang telah terbangun selama ini dikelompokkan ke dalam dua model pelayanan yaitu model panti dan model non panti (Setyo Sumarno, 2004). Dalam konteks penelitian ini, pendidikan anak terlantar yang dikelola oleh Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram, dilaksanakan dengan model panti dan sekaligus model non panti. Model panti dapat dilihat bahwa, anak-anak terlantar yang akan memperoleh pendidikan seluruhnya diasramakan di dalam panti. Selain itu mereka juga memperoleh pelayanan berupa kebutuhan dasar anak seperti makanan, pakaian seragam sekolah, pakaian sehari-hari, uang transport, kebutuhan buku-buku, kebutuhan untuk les tambahan mata pelajaran dan lain-lain. Sedangkan pendidikan anak terlantar

model non panti dapat terlihat ketika anak-anak terlantar tersebut yang terdiri dari anak usia sekolah tingkat SD sampai dengan tingkat SLTA memperoleh layanan pendidikan dengan secara tersebar di beberapa sekolah formal. Selain itu anak-anak terlantar juga memperoleh pendidikan dan pelatihan keterampilan di beberapa lembaga kursus, seperti kursus komputer, kursus perbengkelan dan kewirausahaan di Balai Latihan Kerja.

Data sebaran anak-anak terlantar di beberapa sekolah untuk mengikuti pendidikan formal menunjukkan bahwa panti merupakan tempat penampungan mereka, sedangkan pendidikannya diselenggarakan oleh sekolah-sekolah umum dari tingkat SD sampai dengan tingkat SLTA. Berdasarkan hasil observasi, studi dokumen dan wawancara dengan beberapa nara sumber, dapat dideskripsikan bahwa model pendidikan anak terlantar di Nusa Tenggara Barat menganut model semi panti. Jika model panti, semestinya anak-anak terlantar melaksanakan segala aktifitasnya di dalam panti, sedangkan model luar panti menyelenggarakan seluruh proses kegiatan pendidikan di luar panti.

Pendidikan anak terlantar di Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram melaksanakan kegiatan di dalam panti dan juga di luar panti. Kegiatan pendidikan di dalam panti meliputi beberapa kegiatan seperti; ceramah agama, bimbingan sosial dan keterampilan yang terdiri dari beberapa kegiatan (olahraga, membantu ibu asuh memasak di dapur, belajar komputer, belajar musik, imtaq bersama), dan juga kegiatan bimbingan les mata pelajaran (matematika, Bahasa Inggris, Bakat dan Seni, Bimbingan Konseling dan Kewirausahaan). Sedangkan kegiatan pendidikan di luar panti meliputi semua proses pendidikan yang dilaksanakan oleh sekolah masing-masing, termasuk juga bimbingan keterampilan kerja bagi anak-anak panti yang telah menamatkan pendidikan formalnya setingkat SLTA. Bimbingan keterampilan kerja ini dilakukan bekerja sama dengan beberapa lembaga lain seperti Balai Latihan Kerja, dan juga dengan AMIKOM (Akademi Manajemen Informatika dan Komputer) Mataram. Pelatihan keterampilan kerja tersebut dimaksudkan untuk membekali anak-anak terlantar yang telah menamatkan pendidikan formalnya tingkat SLTA dengan kemampuan kerja agar bisa mandiri setelah mereka dikembalikan kepada pihak keluarganya atau setelah meninggalkan panti untuk bekerja dan melanjutkan kehidupan di luar panti untuk menatap masa depannya.

Setiap tahun Panti Sosial Asuhan Anak Harapan Mataram menyampaikan formasi tentang anak-anak terlantar yang akan dibina. Formasi tersebut disampaikan kepada Dinas Sosial kabupaten/kota se Nusa Tenggara Barat. Dalam merespon informasi tersebut, Dinas Sosial Kabupaten/Kota bekerja sama dengan Organisasi Sosial, Lembaga Swadaya Masyarakat, Pekerja Sosial Masyarakat, Tokoh Agama dan Tokoh Masyarakat untuk menghimpun data tentang anak-anak terlantar di wilayahnya masing-masing. Data yang telah diperoleh dari masyarakat tersebut disampaikan oleh lembaga-lembaga mitra tersebut kepada Dinas Sosial Kabupaten/Kota dan diteruskan kepada Panti Sosial Asuhan Anak Harapan di Ibu Kota Propinsi. Data yang disampaikan oleh semua Dinas Sosial Kabupaten/Kota diverifikasi oleh tim dan dilakukan seleksi serta kunjungan rumah. Bagi yang memenuhi syarat dan dinyatakan lulus ditampung di dalam panti dan disalurkan ke sekolah-sekolah formal sesuai dengan jenjang sekolah yang harus diikuti oleh anak-anak terlantar tersebut. Mereka akan berada dalam panti sampai dengan lulus sekolah formal tingkat SLTA. Setelah lulus SLTA mereka mendapatkan pelatihan keterampilan melalui Balai Latihan Kerja atau lembaga-lembaga kursus sesuai minat dan bakat anak-anak tersebut. Setelah mendapat pelatihan selama tiga bulan anak-anak tersebut dikembalikan kepada keluarganya untuk menjalani kehidupan selanjutnya.

Model pendidikan anak terlantar yang dilaksanakan di Nusa Tenggara Barat dapat ditelaah lebih dalam dari perspektif teori sosial khususnya teori pilihan rasional Raymond Boudon. Selanjutnya dijelaskan bahwa ada beberapa prinsip yang mendasari teori pilihan rasional. Prinsip pertama ialah menjelaskan suatu fenomena sosial berarti menjadikannya sebagai akibat atau konsekuensi dari seperangkat pernyataan yang harus bisa diterima sepenuhnya dengan mudah. Prinsip kedua, teori sosiologi yang baik adalah suatu teori yang menafsirkan segala fenomena sosial sebagai hasil dari tindakan-tindakan individu. Prinsip ketiga, tindakan-tindakan harus dianalisis sebagai tindakan yang rasional. (Bryan S. Turner, 2012).

Teori pilihan rasional dapat menjelaskan model pendidikan anak terlantar, diawali dengan prinsip pertama bahwa model pendidikan anak terlantar yang dilakukan dengan model semi panti merupakan suatu pilihan rasional yang bisa menjelaskan fenomena sosial dan dengan mudah

bisa diterima. Model semi panti ini dilakukan karena dalam panti tidak tersedia sumberdaya baik insani maupun non insani untuk mendukung proses pendidikan dapat sepenuhnya dilaksanakan di dalam panti. Selain itu panti sosial tidak dikonstruksi untuk layanan pendidikan formal, tetapi untuk layanan penyantunan bagi anak-anak yang mengalami masalah sosial. Pendidikan formal secara kelembagaan merupakan ranah dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, sedangkan layanan sosial merupakan ranah Dinas Sosial. Dengan alasan rasional demikian tentu saja pilihan alternatif dengan model semi panti, dengan mudah dapat kita terima.

Prinsip kedua teori pilihan rasional ialah bahwa teori sosial yang baik ialah menafsirkan setiap fenomena sosial sebagai hasil dari tindakan-tindakan individu, ditambahkan prinsip ketiga yaitu bahwa tindakan-tindakan individu itu harus dianalisis secara rasional. Pendidikan anak-anak terlantar di Nusa Tenggara Barat merupakan fenomena sosial sebagai hasil dari tindakan individu-individu yang meliputi berbagai pihak yang berkepentingan seperti; Gubernur, Kepala Dinas Sosial Kependudukan dan Catatan Sipil, Kepala Panti dan stakeholder yang menaruh minat bidang pendidikan anak terlantar. Pilihan model yang dilakukan dengan semi panti, sebagai konsekuensi dari tindakan individu-individu tersebut tentulah telah dianalisis secara rasional. Misalnya, jika model yang dipilih dengan model panti sepenuhnya baik penyantunan maupun pendidikan formalnya, tentu saja akan terjadi tumpang tindih dengan tugas pokok masing-masing kelembagaan, terutama antara Dinas Sosial dengan Dinas Pendidikan. Sementara itu jika sepenuhnya dilakukan di luar panti, maka perlu ada persiapan dengan model apa pendidikan anak-anak terlantar akan dilakukan. Persiapan segala perangkat yang diperlukan untuk implementasi sebuah program kelembagaan tentu memerlukan studi yang memadai. Jikapun ada gagasan yang lebih menarik untuk pelaksanaan pendidikan anak-anak terlantar masa mendatang, tentu saja proses yang telah ada tetap berjalan

DAFTAR RUJUKAN

Badan Pusat Statistik Provinsi Nusa Tenggara Barat Kerjasama dengan BAPPEDA Provinsi NTB, *Nusa Tenggara Barat Dalam Angka*, 2011.

sebagai pilihan alternatif yang rasional, sebelum muncul pilihan rasional berikutnya dan siap diimplementasikan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Model pendidikan anak terlantar di Provinsi Nusa Tenggara Barat merupakan model semi panti. Karena tidak semua kegiatan dilakukan di dalam panti, juga tidak semua kegiatan dilakukan di luar panti. Di dalam panti dilakukan berbagai kegiatan pendidikan seperti; kegiatan les mata pelajaran, ceramah agama, kegiatan keterampilan sosial seperti kegiatan olahraga, gotong royong membersihkan lingkungan panti, dan juga membantu ibu asuh menyediakan masakan di dapur bagi anak-anak panti yang perempuan. Sedangkan kegiatan di luar panti meliputi kegiatan utama yaitu sekolah, dan juga kursus keterampilan serta mengikuti latihan keterampilan di Balai Latihan Kerja bagi yang telah lulus jenjang SMA/SMK.

Model pendidikan anak terlantar yang ambigu dapat dimaknai sebagai tidak seriusnya pemerintah menangani pendidikan anak terlantar, sehingga terkesan menjadi proyek pemerintah, agar tampak ada kegiatan dengan anggaran yang tersedia. Akan tetapi tidak menyelesaikan persoalan secara mendasar.

Saran

Berkaitan dengan model pendidikan anak terlantar, sudah saatnya lebih diutamakan pendidikan berbasis keluarga, pendidikan yang berbasis panti semestinya menjadi pilihan terakhir jika anak-anak terlantar sama sekali tidak bisa ada tempat perlindungan dalam keluarga. Pendidikan anak terlantar yang berbasis keluarga, secara konsep tampak lebih manusiawi dibandingkan pendidikan model panti. Karena dalam keluarga anak-anak dimungkinkan memperoleh kasih sayang berdasarkan nilai-nilai dalam keluarga.

Bryan S. Turner, *Teori Sosial Dari Klasik Sampai Postmodern*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012.

Bourdieu, Pierre, *Habitus, Modal dan Ranah*, Pengantar Paling Komprehensif Kepada

- Pemikiran Pierre Bourdieu, Bandung: Jelasutra, 2009.
- Dinas Sosial Propinsi Lampung, *Pengertian dan Karakteristik Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial*, <http://dinsoslampung.web.id/>, diakses 10 Desember 2011.
- Sumarno, Setyo, dkk, *Model Penanganan Anak Terlantar Berbasis Kekerabatan*, Jakarta: Puslitbang UKS-Balatbang Sosial-Departemen Sosial, 2004.
- Tilaar, H.A.R., *Kekuasaan dan Pendidikan, Manajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009.
- Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Provinsi NTB, *Percepatan Penanggulangan Kemiskinan NTB*, 2011.

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN VARIASI PEMBELAJARAN KOOPERATIF

Puji Rahayu
Mustiningsih
Asep Sunandar

E-mail: pujirahayuap@yahoo.co.id
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No.5 Malang 65145

Abstract: The purpose of this study was (1) to describe the role of the principal in supervising teachers in the use of cooperative learning; (2) describe the principal's role in motivating teachers to use cooperative learning methods; (3) to describe the role of the principal in the evaluation of cooperative learning programs. This research was conducted with a qualitative approach; this kind of research is a case study for a selected case study on one object, SMP Negeri 2 Pakel Tulungagung. The results showed that the principal's role in supervising teachers to use cooperative learning methods is the principal role as a leader and manager.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah (1) mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam mensupervisi para guru dalam menggunakan pembelajaran kooperatif; (2) mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam memotivasi para guru untuk menggunakan metode pembelajaran kooperatif; (3) untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam evaluasi program pembelajaran kooperatif. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, jenis penelitian ini adalah studi kasus karena dipilih satu kasus pada satu objek penelitian, yaitu SMP Negeri 2 Pakel Tulungagung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam mensupervisi para guru untuk menggunakan pembelajaran metode kooperatif adalah kepala sekolah berperan sebagai *leader* dan *manajer*.

Kata Kunci: peran kepala sekolah, pembelajaran kooperatif

Keberhasilan sekolah dalam melaksanakan program pendidikan dan pengembangan perlu didukung dengan efektifitas kepemimpinan pendidikan yang dijalankan oleh eksekutif lembaga pendidikan khususnya para kepala sekolah, pengawas, maupun administrator lain yang diberi tugas dan tanggung jawab untuk mengambil inisiatif pelaksanaan fungsi kepemimpinan pendidikan di sekolah. Kepemimpinan yang diterapkan di sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya sekolah yang tersedia, terutama guru dan karyawan sekolah. Peran ini memiliki sumbangan yang cukup besar bagi sekolah.

Kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pembelajaran di sekolah. Sebagai kepala sekolah, mempunyai peran sebagai *leader*, *supervisor*, *administrator*, dan *manajer* Mulyasa (2004:98). Kepala sekolah bertanggungjawab dalam membina dan membantu guru yang menemui kesulitan dalam pelaksanaan program pembelajaran

kooperatif. Hal ini dimaksudkan agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik. Kemampuan dalam menggerakkan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran kooperatif merupakan faktor penentu dalam keberhasilan pelaksanaan pembelajaran kooperatif, karena kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri tanpa dukungan para guru dan staf sekolah.

Proses kepemimpinan di sekolah harus berfungsi secara optimal dan oleh karenanya kepala sekolah dituntut kemampuan kepemimpinan yang tinggi agar dapat tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang berjiwa pemimpin yakni kepala sekolah mampu mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan staf sekolah agar dapat bekerja secara efektif dalam rangka mencapai sasaran dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Hal yang paling berpengaruh bagi seorang guru yaitu pembuatan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) yang di dalamnya harus memperhitungkan model pembelajaran yang digunakan ketika akan

melakukan proses belajar mengajar. Pada proses belajar mengajar tentu ada aktivitas belajar siswa. Aktivitas belajar siswa sangat tergantung pada lingkungan belajarnya, semakin kondusif lingkungan belajar siswa maka siswa dapat belajar lebih efektif. Walaupun sudah ada kebijakan baru mengenai kurikulum dengan diberlakukannya Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) namun pada kenyataan di lapangan atau di sekolah-sekolah masih banyak kita jumpai pembelajaran yang terpusat pada guru (*teacher centered*), sehingga siswa menjadi pasif dan bosan mengikuti pelajaran. Hal tersebut dapat menyebabkan hasil belajar siswa menjadi rendah.

Salah satu cara untuk mengatasi masalah itu yaitu dengan memperbaiki cara mengajar guru dari pembelajaran *teacher centered* menjadi pembelajaran *student centered*. Salah satu model pembelajaran kooperatif adalah pembelajaran *student centered*. Pembelajaran kooperatif merupakan struktur pembelajaran dalam kelompok kecil, dimana anggotanya dan siswa bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan belajar. Dalam pembelajaran kooperatif siswa dituntut aktif saat proses belajar-mengajar berlangsung.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif, yaitu suatu metode penelitian yang tidak menguji hipotesis melainkan mengolah dan memaparkan data. Menurut Kirk dan Miller (dalam Ulfatin, 2004:3) “penelitian kualitatif merupakan tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial secara fundamental yang bergantung pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri, dan berhubungan dengan orang-orang dalam bahasanya sendiri”. Menurut Mc Millan & Schumacher (dalam Wiyono, 2006:72) “penelitian kualitatif adalah proses penelitian yang pelaksanaannya secara sistematis dan intensif untuk mendapatkan pengetahuan tentang fenomena sosial dengan menggunakan fenomena sosial itu sendiri”.

Penelitian kualitatif diartikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data secara sistematis dan intensif untuk memperoleh pengetahuan tentang fenomena sosial dengan menggunakan fenomena sosial itu sendiri. Jenis penelitian ini adalah studi kasus karena terdapat satu kasus pada satu objek penelitian, yaitu SMP Negeri 2 Pakel Tulungagung.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi yang disampaikan oleh subjek penelitian pada saat wawancara, tindakan yang dilakukan oleh subjek penelitian, dan dokumen yang berkaitan dengan manajemen pembelajaran kooperatif. Sumber data manusia akan menghasilkan kata-kata atau tindakan melalui pengamatan dan kegiatan wawancara oleh peneliti terhadap sumber data tersebut, kata-kata/ucapan dan perilaku manusia. Sedangkan sumber data non manusia adalah data berupa dokumentasi, arsip instansi, foto-foto sebagai gambaran dari proses manajemen pembelajaran kooperatif. Setelah data tersebut diperoleh kemudian dilakukan pengecekan keabsahan data dengan menggunakan metode triangulasi dan ketekunan pengamatan. Ada 3 teknik yang di gunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian, yaitu: (1) teknik observasi; (2) teknik dokumentasi; (3) teknik wawancara.

Langkah selanjutnya analisis data yaitu suatu proses menyusun data agar bisa ditafsirkan dan disimpulkan. Menurut Miles & Huberman (dalam Wiyono, 2007:93) ada tiga langkah yang dilakukan dalam proses analisis data, yaitu reduksi data, *display* data, dan verifikasi data/kesimpulan. Reduksi data merupakan kegiatan memilih data yang tepat. Data yang masuk, baik dari hasil catatan aktual dilapangan, hasil wawancara, hasil rekaman, ringkasan data, atau hasil data lainnya perlu direduksi sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan penelitian dan kasus-kasus yang ada.

Langkah selanjutnya adalah *display* data/peyajian data. Data disajikan dalam bentuk kata-kata, kalimat-kalimat/paragraph-paragraf sehingga bentuk penyajiannya banyak berbentuk uraian teks panjang. Selain itu penyajian data dilakukan dengan membuat hasil penelitian menjadi ringkasan terstruktur yang dibuat dalam bentuk matriks hasil temuan penelitian. Langkah terakhir yaitu verifikasi data/menarik kesimpulan. Menarik atau memverifikasi kesimpulan merupakan kegiatan untuk menarik makna dari data yang ditampilkan. Ada banyak cara yang dilakukan dalam memverifikasi data, antara lain dengan cara membandingkan, mengelompokkan, menelaah kasus negatif, dan memeriksa hasil-hasil dengan responden.

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran kepala sekolah dalam mensupervisi para guru untuk menggunakan pembelajaran metode kooperatif

melibatkan semua unsur/komponen sekolah, diantaranya guru. Sebagai manajer Bapak Edi Sugeng berfungsi sebagai orang yang bertanggungjawab untuk mengelola lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah mengadakan rapat guru untuk menggunakan model pembelajaran kooperatif. Sebelum menggunakan Rancangan Pembelajaran Sekolah (RPS) para guru dan kepala sekolah mendiskusikan model pembelajaran yang akan dipakai, setelah RPS sudah siap, kemudian para guru menerapkan model pembelajaran yang telah di musyawarahkan tersebut. Pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan secara rutin dan berkelanjutan setiap akhir minggu.

Rapat tentang penerapan pembelajaran kooperatif berjalan dengan lancar. Para guru memperhatikan arahan dari kepala sekolah. Bahkan terlihat beberapa guru mencatat apa yang dibicarakan dalam rapat tersebut. Motivasi para guru untuk meningkatkan pengajaran yang lebih baik diikuti oleh semua guru.

Kepala sekolah banyak memberikan motivasi kerja, melakukan hubungan yang baik, memberi dukungan fasilitas, mewujudkan pembelajaran yang kondusif. Persiapan yang dilakukan kepala sekolah dari menyiapkan fasilitas pembelajaran sampai melakukan bimbingan kepada guru juga sudah baik. Bahkan kepala sekolah pernah terjun sendiri untuk mempraktikkan pembelajaran kooperatif ini. Teknik memotivasi adalah dengan melakukan pembinaan kepada semua guru dan dilakukan minimal seminggu satu kali diadakan. Selain itu, tidak hanya para guru dan staf karyawan saja yang diberikan motivasi oleh kepala sekolah. Bapak Edi Sugeng Santoso juga menyempatkan memotivasi siswa agar lebih giat dan semangat belajar lagi. Dengan kesabaran kepala sekolah maka apa yang dilakukannya berhasil sehingga tidak sedikit peserta didiknya berhasil menjuarai lomba setingkat kabupaten. Selain unggul di bidang non akademik juga berhasil dalam bidang akademik, yaitu nilai akhir ujian nasional pada tahun 2010 lalu bagus dan hampir semua lulusan dapat diterima di Sekolah lanjutan tingkat atas di negeri.

Kepala sekolah bertanggungjawab dalam memberikan kesejahteraan, dan pemenuhan kebutuhan fasilitas. Kepala sekolah mengikutsertakan anggota sekolah dan memberikan bimbingan kepada para guru. Selain itu, kepala sekolah juga memberi contoh dengan

cara mempraktekkan sendiri pembelajaran kooperatif dengan siswanya.

Bapak Edi Sugeng merupakan kepala sekolah yang bertanggungjawab dalam mengemban tugasnya, terbukti dengan sabar beliau memotivasi para siswa untuk mendapatkan prestasi yang terus meningkat. Kepala sekolah mengembangkan pedoman pengajaran dengan selalu memperbarui pengajaran yang lebih menarik dari sebelumnya. Pengawasan merupakan proses pemantauan kegiatan untuk menjaga agar kegiatan yang dilaksanakan terarah dan menuju pada pencapaian tujuan yang direncanakan dan mengadakan koreksi terhadap kegiatan-kegiatan yang menyimpang atau kurang tepat sasaran yang dituju. Sehubungan dengan itu pengawasan menjadi fungsi yang penting dari keseluruhan fungsi manajemen. Ini merupakan fungsi penting bagi pemimpin pendidikan seperti kepala sekolah.

Pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran kooperatif dilakukan oleh kepala sekolah secara berkelanjutan. Evaluasi dari pengadaan pembelajaran kooperatif dilakukan terhadap semua guru. Hasil evaluasi berupa temuan yang dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembelajaran selanjutnya. Upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mewujudkan pembelajaran kooperatif dilakukan secara berkelanjutan. Pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran kooperatif dipakai sebagai alat evaluasi. Hasil evaluasi ditindaklanjuti melalui pembinaan individu dan kelompok atau berupa rapat.

Peran kepala sekolah dalam evaluasi program pembelajaran kooperatif dilakukan secara aktif. Peran kepala sekolah dalam evaluasi pembelajaran kooperatif ini adalah sebagai evaluator dan supervisor. Sebagai evaluator, kepala sekolah berperan sebagai pengontrol kegiatan setiap personil sekolah. Sebagai supervisor kepala sekolah berperan membantu guru apabila mengalami kesulitan dalam menerapkan pembelajaran kooperatif dan memberikan pembinaan sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan evaluasi. Pengawasan dan evaluasi dilakukan secara rutin dan berkelanjutan, tidak menunggu akhir semester. Pengawasan dilakukan pada proses yang berjalan dan disimpulkan pada setiap akhir bulan. Hasil evaluasi dianalisa bersama-sama guru dan dijadikan sebagai acuan perbaikan pengajaran pada kurun waktu selanjutnya. Semua komponen dievaluasi berdasarkan standart mutu yang telah ditetapkan dalam proses pengajaran. Kepala sekolah selalu

menerapkan standar penilaian untuk mengukur kemajuan sekolah. Setiap tahapan yang sudah dilaksanakan dilakukan secara terus-menerus. Pengontrolan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat mengendalikan kePeran kepala sekolah dalam evaluasi program pembelajaran kooperatif dilakukan secara aktif.

Peran kepala sekolah dalam evaluasi pembelajaran kooperatif ini adalah sebagai evaluator dan supervisor. Sebagai evaluator, kepala sekolah berperan sebagai pengontrol kegiatan setiap personil sekolah. Sebagai supervisor kepala sekolah berperan membantu guru apabila mengalami kesulitan dalam menerapkan pembelajaran kooperatif dan memberikan pembinaan sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan evaluasi. Pengawasan dan evaluasi dilakukan secara rutin dan berkelanjutan, tidak menunggu akhir semester. Pengawasan dilakukan pada proses yang berjalan dan disimpulkan pada setiap akhir bulan. Hasil evaluasi dianalisa bersama-sama guru dan dijadikan sebagai acuan perbaikan pengajaran pada kurun waktu selanjutnya. Semua komponen dievaluasi berdasarkan standart mutu yang telah ditetapkan dalam proses pengajaran. Kepala sekolah selalu menerapkan standar penilaian untuk mengukur kemajuan sekolah. Setiap tahapan yang sudah dilaksanakan dilakukan secara terus-menerus. Pengontrolan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat mengendalikan kemungkinan penyimpangan yang terjadi.

Hasil evaluasi dianalisa oleh kepala sekolah dan dijadikan sebagai acuan perbaikan peningkatan pengajaran pada semester selanjutnya. Semua komponen dievaluasi berdasarkan standar yang telah ditentukan kemungkinan penyimpangan yang terjadi.

PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dipaparkan maka selanjutnya paparan tersebut dibahas atau didiskusikan dengan kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan peran kepala sekolah. Peran kepala sekolah dalam mensupervisi para guru untuk menggunakan pembelajaran kooperatif adalah melakukan kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung. Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah, pengawas, dan Pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga memperoleh data

yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Tujuan kunjungan kelas ini adalah untuk menolong guru dalam mengatasi kesulitan atau masalah guru di dalam kelas. Melalui kunjungan kelas, pengawas akan membantu permasalahan yang dialaminya. kunjungan kelas dapat dilakukan dengan pemberitahuan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, dan biasa juga atas dasar undangan dari guru itu sendiri.

Pada rapat tentang penerapan pembelajaran kooperatif, berjalan dengan lancar, para guru memperhatikan dan mencatat pembinaan dari kepala sekolah. Guru juga selalu hadir apabila ada rapat, karena kesadaran dari masing-masing guru, maka sekolah mendapatkan prestasi yang unggul.

Untuk mewujudkan pembelajaran kooperatif kepala sekolah mengadakan pembinaan kepada guru dan dilakukan minimal satu minggu sekali. Pembinaan dilakukan secara individu maupun kelompok atau dalam bentuk rapat. Demikian juga kepala sekolah mengadakan kunjungan kelas dan menganalisis lingkungan pembelajaran dalam kelas tersebut. Apabila ada hasil yang belum memuaskan maka kepala sekolah akan melakukan pembinaan kepada guru tersebut. Menurut hasil penelitian, kepala sekolah mengadakan kunjungan kelas secara tidak terduga dan guru belum mengetahui sebelumnya jika diadakan kunjungan kelas di dalam pengajaran tersebut. Jadi kepala sekolah akan sangat mengetahui kejadian faktanya yang ada dalam kelas tersebut. Sebelum mengadakan pembinaan kepada guru kepala sekolah melakukan pengawasan terlebih dahulu. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja guru. Kepala sekolah melakukan pembinaan kepada guru dengan cara mengumpulkan anggota sekolah dan diberi pengarahan. Peneliti juga hadir pada saat kepala sekolah memberikan pembinaan secara individu kepada salah seorang guru yang kesulitan dalam menerapkan pembelajaran kooperatif.

Peran kepala sekolah dalam mensupervisi para guru untuk menggunakan pembelajaran metode kooperatif sebagai *leader*. Sebagai *leader*, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi (mengarahkan) staf sekolah untuk melaksanakan tugas guru dalam mengajar demi tercapainya suatu tujuan pendidikan. Kepala sekolah disini bertanggungjawab terhadap apapun keputusan yang diambil sekolah. Sebagai seorang *leader* kepala sekolah mempunyai hak untuk mengambil kebijakan-kebijakan dalam pengambilan keputusan berdasarkan suara terbanyak (keputusan

partisipasif). Hal ini sesuai dengan peran kepala sekolah menurut Burhanuddin (2004:39) secara umum ada 6 (enam) peranan penting kepala sekolah sebagai *leader* yaitu: 1) *statesperson* (ahli kenegaraan); 2) *educational leader* (pemimpin pendidikan); 3) *supervisory leader* (pembina staf); 4) *organizational leader* (pemimpin organisasi); 5) *administrative leader* (pemimpin administratif); dan 6) *team leader* (pemimpin kelompok atau tim).

Kepala sekolah selalu mengawasi kegiatannya dengan membuat perencanaan secara cermat dan mendetail. Cara pengajaran yang rasional dan relevan dengan kebutuhan murid dan masyarakat ini tercantum dalam tujuan sekolah. Penyusunan Rancangan Pembelajaran Sekolah (RPS) di susun berdasarkan keputusan partisipasif. Biasanya, pembuatan RPS hanya di susun oleh salah satu guru saja tanpa melibatkan personalia yang lain, namun disini penyusunan RPS menggunakan rapat yang melibatkan seluruh anggota sekolah yang mengikuti untuk dapat menggunakan model pembelajaran kooperatif.

Dalam mensupervisi para guru untuk menggunakan pembelajaran kooperatif, kepala sekolah berperan sebagai manajer yang bertugas mengelola warga sekolah untuk mengambil keputusan partisipasif guna mencapai keputusan bersama, hal ini sesuai dengan pendapat Terry, proses manajemen ditempuh melalui 4 tahapan yaitu *planning, organizing, actuating dan controlling* (Fatah, 2000). Menyusun perencanaan merupakan langkah awal yang harus ditempuh kepala sekolah dan ia memosisikan dirinya sebagai koordinator perencanaan program.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah, merupakan supervisi secara langsung, karena kepala sekolah mempunyai peluang waktu yang sangat besar untuk bisa bertatap muka dengan guru, sehingga bila peranan kepala sekolah sebagai seorang supervisor itu dapat terlaksana dengan baik. Kepala sekolah juga mengadakan pengawasan dan pembinaan, Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya. Jenis supervisi yang digunakan oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Pakel Tulungagung adalah bersifat individual dan bersifat kelompok. Teknik supervisi yang bersifat individual antara lain; kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, saling mengunjungi kelas, dan menilai diri sendiri.

Sedangkan teknik yang bersifat kelompok diantara adalah diskusi, dan rapat guru. Kepala sekolah melakukan pembinaan secara individu kepada guru yang mengalami hambatan dalam mengajar.

Peran kepala sekolah dalam memotivasi adalah dengan memberikan kesejahteraan, kepala sekolah juga bertanggungjawab terhadap pemenuhan fasilitas. Motivasi berperan sangat penting untuk meningkatkan semangat dan prestasi kerja. Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Cara yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam membangkitkan semangat kerja bawahan adalah dengan memberikan dukungan.

Tugas Kepala Sekolah di dalam mengatur suasana kerja meliputi; menciptakan hubungan kerja sesama guru yang harmonis, menciptakan hubungan kerja sesama karyawan yang harmonis, menciptakan hubungan kerja antara guru dan karyawan yang harmonis, dan mampu menciptakan rasa aman di sekolah.

Peran kepala sekolah dalam memotivasi para guru untuk menggunakan pembelajaran metode kooperatif, kepala sekolah sebagai motivator berperan dalam memberikan semangat kerja, menyediakan fasilitas yang dibutuhkan secara intensif khusus bagi guru. Pembelajaran efektif yang diterapkan oleh guru dengan mewujudkan keaktifan, kreatifitas, keefektifan, dan suasana yang menyenangkan.

Kepala sekolah juga berperan memberikan kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan fasilitas. Kepala sekolah mengikutsertakan seluruh anggota sekolah mulai dari guru dan karyawan tata usaha. Peran kepala sekolah dalam memberikan bimbingan kepada guru agar lebih semangat dibuktikan dengan adanya pembinaan kepada para guru. Kepala sekolah mengembangkan pedoman pengajaran dan selalu mengikuti pengajaran yang bagus. Selain itu kepala sekolah juga pernah memotivasi siswa secara langsung. Untuk memberikan semangat belajar yang tinggi. Dan hasilnya SMP Negeri 2 Pakel mempunyai output yang baik.

Berbagai bidang kegiatan mendapatkan perhatian dan pembinaan secara baik. Prestasi di bidang akademik dan non akademik telah diraih siswa dengan baik. Dalam bidang akademik hampir 80 % siswa lulusan diterima di SMA negeri maupun SMA Unggulan. Bidang non akademik telah diraih siswa melalui prestasi lomba, diantaranya lomba mata pelajaran, lomba jurnalistik, dan masih banyak lagi.

Tingkat kehadiran guru dalam proses belajar-mengajar dalam mewujudkan pembelajaran kooperatif ini cukup baik. Dalam satu semester diharapkan tingkat kehadiran guru dapat mencapai 100 %, tapi pada kenyataannya masih ada 90 % dan masih ada sedikit guru yang belum memenuhi tingkat kehadiran mengajar 100 %. Persiapan kepala sekolah dalam memotivasi para guru untuk menerapkan pembelajaran kooperatif dengan menggunakan contoh RPS dan di berikan pembinaan serta pengarahan pada para guru untuk melakukan pembelajaran kooperatif.

Dukungan dari kepala sekolah sangat tinggi, upaya kepala sekolah dapat terus menjalin komunikasi dengan seluruh anggota sekolah baik komunikasi secara formal maupun non formal. Kepala sekolah dapat mencontohkan pembuatan RPS dan juga mempraktekkan untuk dapat menghasilkan pembelajaran kooperatif.

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai motivator senantiasa memotivasi para bawahan agar dapat menjalankan kinerjanya dengan baik. Motivasi yang diberikan lebih kepada ucapan terimakasih dan dukungan. Motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah bukan saja diberikan untuk guru saja, melainkan motivasi juga diberikan bagi para siswa agar lebih giat belajar. Siswa-siswi di SMP Negeri 2 Pakel Tulungagung sering mendapatkan piala penghargaan karena prestasi siswa yang menjuarai berbagai lomba tingkat kabupaten.

Peran kepala sekolah dalam evaluasi program pembelajaran kooperatif disini adalah sebagai evaluator dan supervisor. Peran kepala sekolah dalam evaluasi pembelajaran kooperatif adalah sebagai evaluator, yaitu mengadakan penilaian kepada guru untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran telah dilaksanakan. Melalui evaluasi akan diketahui beberapa hasil dari pembinaan yang sebelumnya dilakukan dan mengetahui beberapa bidang pengajaran yang telah dilakukakan serta mengetahui hambatannya. Hasil evaluasi juga akan dipakai sebagai bahan pembinaan berikutnya. Evaluasi dalam pengajaran dilakukan untuk mengetahui apakah program pembelajaran kooperatif telah menncapai sasaran yang diharapkan, apakah pembelajaran berjalan sesuai dengan RPS yang dibuat, serta mengetahui hambatan dan kesulitan para guru dalam melakukan pengajaran. Bidang sasaran evaluasi meliputi kinerja guru,

peningkatan mutu, pembelajaran PAKEM, team ekstrakurikuler, pengelola sarana prasarana dan manajemen transparan (Umaedi, 2001).

Dalam evaluasi pembelajaran, prinsip berkelanjutan/ tindak lanjut telah diterapkan kepala sekolah. Pengawasan dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu dan tidak menunggu pada akhir program pembelajaran. Pengawasan ini berjalan efektif dalam setiap tahap menemukan kesulitan/keberhasilan yang dicapai guru dan hasil ini akan dianalisis untuk bahan acuan pelaksanaan program tahap berikutnya. Sasaran pengawasan kepala sekolah disamping bersifat operasional yang dilakukan oleh para guru, juga menyangkut sarana prasarana sekolah, sarana gedung sekolah, dan ruang kelas serta fasilitas pembelajaran. Sarana gedung sekolah dan ruang kelas terus diadakan pemeriksaan dan perbaikan menyangkut pengecatan dan keindahan kelas dan halaman sekolah. Kelengkapan alat peraga di ruang laboratorium juga diadakan dengan pendataan yang dilakukan secara rutin setiap awal semester.

Data tersebut menunjukkan bahwa proses pelaksanaan evaluasi terhadap pembelajaran kooperatif telah dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan konsep pengawasan, yaitu pengawasan pada dasarnya terdiri dari 2 kegiatan yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring bertujuan untuk supervisi, artinya untuk mengetahui apakah pembelajaran kooperatif berjalan dengan yang direncanakan, apa hambatan yang terjadi dan bagaimana pelaksana mengatasi masalah tersebut. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah pembelajaran kooperatif mencapai sasaran yang di harapkan .

Hasil dan temuan yang diperoleh kepala sekolah melalui tahap pengawasan pembelajaran kooperatif dipakai sebagai bahan pembinaan terhadap guru dan kelompok. Bentuk bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah ada dua macam, yaitu bimbingan individual dan kelompok. Bimbingan individual diberikan kepada guru yang mengalami kesulitan-kesulitan secara khusus dalam pelaksanaan pembelajaran kooperatif. Sedangkan bimbingan bimbingan kelompok dilakukan dalam bentuk rapat yang diikuti oleh semua personalia. Tukar pendapat dan solusi pemecahan terhadap beberapa kesulitan/masalah yang terjadi dilakukan dalam pertemuan ini. Peran kepala sekolah disini

adalah sebagai mediator yang berusaha menyatukan berbagai pendapat untuk mendapatkan solusi/pemecahan yang terbaik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam mensupervisi para guru untuk menggunakan pembelajaran metode kooperatif adalah kepala sekolah berperan sebagai *leader* dan *manajer*, mengadakan rapat sekolah, melakukan pengawasan, melakukan pembinaan, dan melakukan bimbingan individu/kelompok. Peran kepala sekolah dalam memotivasi para guru untuk menggunakan pembelajaran metode kooperatif, kepala sekolah berperan memberikan kesejahteraan, pemenuhan kebutuhan fasilitas, mengikutsertakan anggota sekolah, memberikan bimbingan kepada guru, mempraktikkan pembelajaran kooperatif, mengembongkan pedoman, dan memotivasi siswa. Peran kepala sekolah dalam evaluasi pembelajaran kooperatif, dalam hal ini kepala sekolah berperan sebagai evaluator dan supervisor, evaluasi dan pengawasan pembelajaran kooperatif, evaluasi rutin dan berkelanjutan, melibatkan semua komponen, pengawasan dan pembinaan individu dan kelompok, dan melakukan tindak lanjut.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disarankan bagi (1) kepala sekolah dalam penerapan pembelajaran kooperatif disarankan kepada kepala sekolah untuk selalu mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan yang dimiliki sekolah serta menganalisis temuan sebagai bahan evaluasi penerapan pembelajaran kooperatif pada semester berikutnya; (2) guru dan karyawan SMP Negeri 2 Pakel Tulungagung Untuk lebih meningkatkan profesionalisme dan semangat kerja keras serta mempertahankan kedisiplinan yang telah dibina, dan apabila dalam melaksanakan pembelajaran kooperatif mengalami kesulitan, disarankan untuk mencari literatur yang berkaitan dengan pembelajaran kooperatif dan apabila tidak bisa mengatasi permasalahan tersebut diharap meminta bantuan kepada kepala sekolah; (3) Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan Ketua Jurusan Administrasi pendidikan disarankan untuk memperluas kajian tentang peran kepala sekolah dan pembelajaran kooperatif. (4) peserta didik, meningkatkan kemampuan peserta didik, Meningkatkan pengetahuan peserta didik dan merangsang keaktifan peserta didik; (5) Bagi Peneliti Lain hasil penelitian ini masih terbatas, sehingga disarankan bagi peneliti lain untuk dapat lebih mengembangkan dan menambah kajian ilmiah yang ada.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Burhanuddin & Bafadal, I. 1991. *Administrasi, Organisasi, dan Kekepalasekolahan di SMTA*. Depdikbud IKIP Malang Proyek Fasilitas: Operasi dan Perawatan.
- Fattah, 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngalim, P. 2002, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ulfatin, N. 2004. *Penelitian Kualitatif*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Umaedi. 1999. *Manajemen Peningkatan mutu berbasis Sekolah: Sebuah pendekatan Baru dalam pengelolaan Sekolah untuk peningkatan Mutu*. Depdikbud.
- Usman, M. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya.
- Wahjosumidjo. 1955. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wikipedia. 2011. *Pegertian Pembelajaran Kooperatif*, (Online), (<http://www.scribd.com/doc/56617565/10/Ciri-ciri-pembelajaran-kooperatif>) diakses 18 Oktober 2011.
- Wiyono, B. B. 2007. *Metodologi Penelitian (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Action Research)*. Malang: UM.

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DALAM MENGEMBANGKAN *HIDDEN CURRICULUM*

Wijayanto
Nurul Ulfatin

E-mail: wijayanto027@gmail.com
Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Malang

Abstract: This study aimed to describe the shape of the HC, the principal strategy of women in developing HC, stakeholder responses to the presence of HC, obstacles and ways to overcome the problem of HC, and the impact the character of the HC. This study used a qualitative approach with a case study design. The data collection method, interview, observation and documentation. Data analysis was performed with a series of data reduction, data presentation and conclusion. One of the results of the study showed that the HC is a change in behavior of the school community, the establishment of a school atmosphere pleasant and comfortable, awakening consciousness of students, and the growth of public confidence in the school.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bentuk HC, strategi kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan HC, tanggapan *stakeholders* terhadap keberadaan HC, kendala dan cara mengatasi masalah HC, dan dampak karakter dari HC. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan rangkaian reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Salah satu hasil penelitian memperlihatkan bahwa dampak HC adalah perubahan perilaku warga sekolah, terwujudnya suasana sekolah yang nyaman dan menyenangkan, terbangunnya kesadaran siswa, dan tumbuhnya kepercayaan masyarakat kepada sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan, kepala sekolah perempuan, *hidden curriculum*

Kepemimpinan merupakan kunci pokok keberhasilan suatu organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin perlu memiliki kompetensi kepemimpinan. Dalam sistem persekolahan di Indonesia, kompetensi kepemimpinan diatur melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah ditetapkan bahwa ada 5 (lima) dimensi kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab resmi untuk mengembangkan staf, kurikulum, dan pelaksanaan pendidikan di sekolahnya seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Dasar dan Menengah.

Membahas tentang kepemimpinan perempuan berarti membahas masalah gender

dengan titik berat pada posisi perempuan di beberapa kehidupan, mulai dari pandangan yang mencerminkan ketidakadilan laki-laki terhadap perempuan sampai dengan kepatutan perempuan dalam tugas publik. Kepemimpinan perempuan dianggap mampu menyelesaikan beberapa persoalan dalam dunia pendidikan. Naisbitt dan Aburdene (1990) menjelaskan bahwa jalan menuju kepemimpinan bagi perempuan dimulai dengan pendidikan. Perempuan yang memiliki pendidikan yang tinggi dapat memilih berbagai alternatif pekerjaan yang kini terbuka lebar baginya, misalnya menjabat sebagai presiden, rektor, kepala sekolah dan sebagainya.

Kurikulum yang dikembangkan oleh sekolah sesuai dengan potensi yang dimiliki. Disamping menggunakan kurikulum dengan mata pelajaran yang terstandar, juga mengembangkan *hidden curriculum* (kurikulum tersembunyi) yang merupakan ciri khas SD Plus Al-Kautsar Malang

yang tidak dikemas dalam pembelajaran formal melainkan dalam bentuk pembiasaan dan pembangunan budaya sekolah. *Hidden curriculum* merupakan kegiatan terprogram yang pelaksanaannya tidak terstruktur, namun tetap terarah sesuai dengan indikator hasil belajar. Tujuan dilaksanakan *hidden curriculum* adalah terbentuknya budaya sekolah yang Islami (*Islamic Culture*) yaitu dengan tumbuhnya kesadaran pada diri siswa untuk membangun kepribadian (*Character Building*) yang akan tercermin dari akhlak siswa yang terpuji. SD Plus Al-Kautsar Malang selain menggunakan *hidden curriculum* juga memiliki beberapa keunggulan antara lain: (1) pendidikan dasar terpadu yang bernuansa Islam, (2) terakreditasi dengan nilai “A” selama lima tahun berturut-turut, (3) sekolah ini dipimpin seorang kepala sekolah perempuan, (4) mempunyai armada antar-jemput bagi para siswanya. Berdasarkan keunggulan-keunggulan itu, yang menarik perhatian peneliti adalah bagaimana kepala sekolah perempuan berhasil mengembangkan *hidden curriculum*. *Hidden curriculum* keberadaannya sangat *urgent* dalam membentuk kepribadian anak. Untuk itulah *hidden curriculum* dipilih sebagai ciri khas keunggulan SD Plus Al-Kautsar Malang.

METODE

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus berusaha mendeskripsikan suatu latar, suatu obyek atau suatu peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam. Selanjutnya Ulfatin (2013) menegaskan “rancangan studi kasus adalah metode penelitian yang memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan rinci. Rancangan studi kasus merupakan strategi yang dipilih untuk menjawab pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana” pelaksanaan atau mengimplementasikan sesuatu, mengingat fokus penelitian ini berusaha menelaah fenomena sekarang dalam konteks kehidupan nyata khususnya di SD Plus Al-Kautsar Malang.

Pelaksanaan penelitian yang menggunakan rancangan studi kasus yang dilaksanakan pada SD Plus AL-Kautsar Malang, berawal dari eksplorasi yang bersifat luas dan mendalam kemudian berlanjut dengan kegiatan pengumpulan dan analisis data yang telah menyempit dan terarah pada suatu topik tertentu. Kegiatan ini pada akhirnya memperoleh kesimpulan yang komprehensif tentang kepemimpinan kepala

sekolahperempuan dalam mengembangkan *hidden curriculum* di SD Plus Al-Kautsar Malang.

Penelitian dilaksanakan di SD Plus Al-Kautsar yang berada di Jalan Simpang Laksmamana Muda Adi Sucipto 22/338, Pandanwangi, Kecamatan Blimbing Kota Malang. Lingkungan sekolah berada di daerah yang sejuk yang ditanami dengan berbagai macam pepohonan. SD Plus Al-Kautsar Malang adalah satuan pendidikan formal jenjang pendidikan dasar, dibawah naungan Yayasan Pelita Hidayah. Sekolah berdiri pada tahun 2004. Dan mendapat ijin operasionalnya pada tanggal 14 Pebruari 2005 dari Dinas Pendidikan Kota Malang. Kekhasan keunggulan dari SD Plus Al-Kautsar Malang antara lain: (1) pendidikan dasar terpadu yang bernuansa Islam yang artinya bahwa sekolah ini berstatus seperti sekolah lainnya tetapi dimasukkan unsur-unsur agama Islam, (2) terakriditasi dengan nilai “A” selama lima tahun berturut-turut, (3) sekolah ini dipimpin seorang kepala sekolah perempuan sejak didirikannya sekolah tersebut, (4) *hidden curriculum* yaitu kurikulum yang merupakan ciri khas SD Al-Kautsar dan tidak dikemas dalam pembelajaran formal melainkan dalam bentuk pembiasaan serta pembangunan budaya sekolah, (5) mempunyai armada antar-jemput dengan tujuan mendekatkan jarak rumah dan sekolah. Kendaraan yang digunakan adalah milik sekolah atau investor yang bekerjasama dengan sekolah. Oleh karena itu SD Plus Al-Kautsar diharapkan dapat menjawab tantangan kebutuhan sumber daya manusia masa depan yang beriman, berwawasan, dan berbudaya. Untuk itu diperlukan suatu strategi manajerial integral dan komprehensif serta didukung fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara terpadu dan berkesinambungan.

Data yang digali dalam penelitian ini, tentunya data yang berkaitan dengan fokus masalah mengenai kepemimpinan kepala sekolahperempuan dalam mengembangkan *hidden curriculum* yang berada di SD Plus Al-Kautsar Malang. Dalam penelitian ini data yang dikaji adalah data utama dan data tambahan. Data utama bersumber dari orang pertama yang mengetahui secara jelas dan rinci mengenai masalah yang sedang diteliti. Sedangkan data tambahan berasal dari dokumen-dokumen berupa catatan-catatan, rekaman, foto-foto, yang dapat digunakan sebagai data pelengkap.

Dalam menganalisa data peneliti berusaha memulai dari yang umum kemudian menjurus

kapada hal-hal yang khusus. Peneliti memusatkan perhatian untuk menyederhakan, mengabstraksikan dan mentransformasikan data yang telah diperoleh. Sehingga data yang diperoleh mudah untuk dipahami dan dapat diperoleh suatu kesimpulan yang jelas dan mudah dimengerti. Analisis data dilakukan secara berlanjut, berulang dan terus menerus yang dilakukan dalam tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersama-sama yaitu: (1) reduksi data, (2) penyaji data, dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi". Untuk menjamin keabsahan data dilakukan uji keabsahan data melalui: (1) *kredibilitas* (kebenaran) dan (2) *konfirmabilitas* (pengecekan data). Selain itu untuk menambah ketepatan data juga diperlukan sistem *triangulation*. Dengancara membandingkan hasil wawancara dan hasil observasi di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian disimpulkan sebagai berikut. (1) *Hidden curriculum* yang dikembangkan difokuskan pada dua aspek yaitu: (a) kegiatan terprogram yang diwujudkan melalui misi sekolah serta kegiatan ekstrakurikuler, dan (b) kegiatan tidak terprogram yang diwujudkan melalui keteladanan guru dan pembiasaan budaya sekolah. (2) Strategi pengembangan *hidden curriculum* dilakukan melalui: (a) pembiasaan siswa untuk menerapkan budaya 7S (salam, salim, senyum, sapa, santun, sehat dan sabar), (b) pelatihan kepemimpinan siswa, (c) penerapan jam motivasi untuk guru, (d) penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif. (3) karakteristik kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan *hidden curriculum* mengacu pada dua aspek yaitu: (a) berkaitan dengan karakter kepala sekolah yang feminis sebagai seorang perempuan yang dapat dilihat pada integritas kepala sekolah, gaya kepemimpinan kepala sekolah, kemampuan manajerial kepala sekolah serta kompetensi kepala sekolah, (b) berkaitan dengan factor penentu keberhasilan *hidden curriculum* yang meliputi kewenangan kepala sekolah, peran guru dalam mengawal pelaksanaan *hidden curriculum*, dukungan orang tua, serta otonomi sekolah. (4) dukungan komponen sekolah dalam pelaksanaan *hidden curriculum* menjadi langkah strategis bagi pengembangan karakter positif siswa. (5) kendala pelaksanaan *hidden curriculum* bersumber dari dua hal yaitu (a) internal sekolah berupa minimnya kesadaran guru dalam menjalankan program yang telah ditetapkan yang berdampak pada pelanggaran

terhadap komitmen yang telah disepakati. Solusinya dilakukan melalui upaya-upaya sistematis dengan mencatat setiap pelanggaran yang dilakukan oleh guru ke dalam buku kasus, mengingatkan kembali akan tanggungjawab dan peran sebagai pendidik, pemberian teguran prosedur yang berlaku hingga pengurangan jam mengajar bagi guru, (b) eksternal sekolah berupa minimnya kesadaran orang tua dalam pendidikan anaknya yang berdampak pada kepedulian orang tua untuk mendukung setiap aktifitas positif siswa. Solusinya dilakukan melalui pembentukan Forum Komunikasi Kelas, membentuk SMS Centre dan optimalisasi *website* sekolah. (6) dampak karakter yang dibangun dari *hidden curriculum* yaitu: (a) perubahan perilaku warga sekolah kearah yang lebih baik, (b) terwujudnya suasana sekolah yang nyaman dan menyenangkan, (c) terbangunnya kesadaran siswa akan batasan-batasan perilaku yang harus dijalankan, dan (d) tumbuhnya kepercayaan masyarakat pada sekolah untuk pendidikan putra-putrinya.

Pembentukan karakter disekolah melalui kurikulum yang disusun secara sistematis, harus didasarkan pada kebutuhan akan nilai-nilai karakter sebagaimana termuat dalam pendidikan karakter. Menurut Sulistyowati (2012) "dalam pendidikan budaya dan karakter bangsa, nilai-nilai yang dikembangkan diidentifikasi dari empat sumber, yaitu agama, Pancasila, budaya dan tujuan pendidikan nasional".

SD Plus Al-Kautsar Malang sebagai salah satu lembaga pendidikan pada jenjang pendidikan dasar menekankan pengembangan *hidden curriculum* (kurikulum tersembunyi) pada dua hal mendasar yaitu pada karakter guru serta pembentukan budaya sekolah. Kedua hal ini menjadi dasar bagi setiap pencapaian tujuan pendidikan karakter disekolah.

Hidden curriculum yang dikembangkan ini secara tersirat dan diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan yang terprogram maupun tidak terprogram. Kegiatan terprogram dari aktivitas *hidden curriculum* ini tampak dalam implementasi misi sekolah, serta kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap pembentukan karakter siswa.

Selain kegiatan-kegiatan *hidden curriculum* yang terprogram, aktivitas *hidden curriculum* dalam prosesnya juga tidak terprogram. Hal ini dapat dilihat dari aktivitas-aktivitas guru dalam memberikan teladan yang baik bagi siswanya. Guru

yang berkarakter hanya dapat dicapai bila ia memiliki jiwa sebagai pendidik yang tidak hanya sekedar menularkan pengetahuan semata kepada siswa-siswanya, akan tetapi juga ia mampu menularkan nilai-nilai positif kepada siswa-siswanya. Sesuai yang diutarakan oleh Wiyani (2013) “keberadaan seorang guru sekolah dasar dapat dijadikan teladan dan rujukan masyarakat sekitar, karena guru adalah penebar cahaya kebenaran dan keagungan nilai”.

Aspek lainnya yang menjadi perhatian bagi kepala sekolah SD Plus Al-Kautsar Malang dalam mengembangkan *hidden curriculum* adalah pengembangan budaya sekolah. Menurut Ditjen PMPTK (2007) “budaya sekolah merupakan 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”. Budaya sekolah sendiri dapat diklasifikasi menjadi dua yaitu: *Pertama*, budaya sekolah yang kondusif bagi pengembangan karakter positif, dan *Kedua*, budaya sekolah yang menghambat pengembangan karakter positif. Berdasarkan hal tersebut, maka pengembangan budaya sekolah berarti upaya membuat adat kebiasaan positif yang berlaku disekolah agar mantap dan kondusif bagi pengembangan karakter siswa.

Sesuai pendapat Wiyani (2013) “sekolah telah menjadi lembaga pendidikan sebagai media berbenah diri dan membentuk nalar berpikir yang kuat dengan ilmu pengetahuan dan teknologi serta membentuk karakter peserta didik dengan nilai-nilai luhur”. Sedangkan hasil penelitian Jareonsttasin (dalam Ditjen Dikdas, 2012) menunjukkan bahwa sekolah memang berpengaruh terhadap perkembangan karakter siswa. Dalam hal ini, suasana sekolah merupakan aspek sekolah yang paling berpengaruh terhadap perkembangan karakter siswa. Suasana sekolah adalah kualitas lingkungan sekolah yang tampak pada lingkungan internal sekolah. Lingkungan internal tersebut meliputi lingkungan fisik, suasana psikologis, dan lingkungan sosiokultural sekolah baik yang tampak pada lingkungan sekolah secara umum maupun lingkungan kelas.

SD Plus Al-Kautsar Malang melaksanakan program 7S sebagai budaya sekolah yang harus dilaksanakan oleh seluruh warga sekolah. Hal senada disampaikan oleh Ditjen Dikdas (2012) bahwa dalam pengembangan budaya sekolah disekolah dasar, ada enam aspek yang perlu

diperhatikan, yaitu: (1) budaya moral-spiritual, (2) budaya bersih-rapi, (3) budaya cinta tanah air, (4) budaya setiakawan, (5) budaya belajar, dan (6) budaya mutu. Budaya 7S sendiri merupakan salah satu wujud dari nilai-nilai karakter yang terdapat dalam pendidikan karakter. Meskipun tidak secara langsung ditunjukkan hubungan antara budaya 7S ini dengan nilai-nilai karakter tersebut, tetapi pada tataran aplikasi, salah satu upaya menanamkan nilai-nilai karakter tersebut adalah melalui budaya 7S.

Untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan dari *hidden curriculum*, strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah SD Plus Al-Kautsar Malang dapat ditunjukkan melalui beberapa aktifitas, yaitu: *Pertama*, pembiasaan siswa untuk menerapkan budaya 7S. Program pembiasaan ini bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai positif yang dapat di aplikasikan dalam kehidupannya sehari-hari sebagai bagian dari anggota masyarakat.

Kedua, memberikan pelatihan kepada siswa melalui kegiatan terstruktur berupa diklatsar kepemimpinan untuk membentuk karakter kepemimpinan siswa. Kegiatan-kegiatan pelatihan yang diberikan ini bertujuan untuk membentuk karakter pemimpin siswa sehingga ia mampu menyesuaikan dirinya dalam setiap perubahan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat.

Ketiga, menerapkan jam motivasi yang dikhususkan bagi guru-guru untuk mengingatkan kembali peran dan tanggung jawab guru sebagai pendidik. Penerapan jam motivasi ini sendiri dilakukan pada setiap paginya dengan menggilir guru-guru atau staf sesuai dengan jadwal yang telah diprogramkan. Dalam prosesnya, penerapan jam motivasi ini memiliki kontribusi yang besar untuk meningkatkan wawasan guru terutama tentang peran dan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Keempat, menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif untuk tetap menjaga keseimbangan dan kepuasan kerja dan belajar warga sekolah. Penataan lingkungan sekolah yang kondusif dimaksudkan untuk menghasilkan lingkungan fisik sekolah yang bersih, tertata rapi, aman dan nyaman. Dalam hal ini terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan oleh sekolah dalam menata lingkungan sekolah yang kondusif yaitu: (1) program kebun kelas yang merupakan kegiatan berkebun yang dikelola dan dikembangkan oleh kelas dengan tujuan untuk menanamkan dan mengembangkan rasa cinta dan peduli lingkungan, cinta keindahan dan cinta lingkungan yang ada

pada diri siswa. (2) program Jumat bersih yang merupakan kegiatan kerja bakti membersihkan dan menata lingkungan sekolah, termasuk lingkungan kelas, perpustakaan, tempat ibadah, kamar mandi/WC, dan sebagainya. (3) program pengelolaan sampah yang bekerja sama dengan Bank Sampah Kota Malang.

Terdapat dua hal yang menjadi kunci bagi keberhasilan pencapaian tujuan *hidden curriculum* yang dilaksanakan di SD Plus Al-Kautsar Malang yaitu: *pertama*, berkaitan dengan karakter kepala sekolah perempuan, dan *kedua*, berkaitan dengan faktor yang menentukan keberhasilan *hidden curriculum*. Karakter kepala sekolah meliputi, integritas kepala sekolah, gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial, dan kompetensi kepala sekolah. Sedangkan faktor yang menentukan keberhasilan *hidden curriculum* meliputi kewenangan kepala sekolah, peran guru, dukungan orang tua, serta otonomi sekolah.

Karakter kepala sekolah merupakan nilai-nilai perilaku yang melekat pada diri seorang kepala sekolah. Sesuai yang diungkapkan Barlian (2013) “karakteristik yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu memiliki kemauan untuk belajar sepanjang hayat, bekerja dengan berorientasi pada pelayanan terbaik, dan membawa energi positif. Sedangkan menurut Covey (dalam Muhaimin, 2011) “90 persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter”. Integritas kepala sekolah sebagai salah satu bagian dari karakter kepala sekolah dapat dimaknai sebagai komitmen yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengambil kebijakan. Dalam konteks ini, integritas kepala sekolah dapat ditunjukkan melalui aktifitas-aktifitas sistematis seperti perencanaan, pengembangan serta pemantapan program sekolah.

Sebagai seorang kepala sekolah perempuan, sifat kepemimpinan wanita lebih condong memberikan perhatian kepada faktor manusia daripada memberikan perhatian kepada hasil produksi atau performa kerja. Dalam konteks ini, Kepala Sekolah Perempuan SD Plus Al-Kautsar lebih menonjolkan sifat kewanitaan yang lebih lembut dan perasa. Selain itu, sifat kewanitaan lebih mengedepankan pendekatan perasaan dalam menghadapi pegawai sehingga mereka lebih mampu untuk bekerjasama dengan orang-orang disekitarnya.

Demikian pula halnya dengan loyalitas wanita terhadap pekerjaannya lebih dalam. Hal ini cukup

menguntungkan bagi perkembangan sekolah dikarenakan manajemen yang mengarah kepada manajemen kerja tim yang memungkinkannya membuka pintu yang lebar bagi peran serta warga sekolah dalam mengambil keputusan. Hal ini didasarkan pada gaya feminis sebagai seorang wanita yang dianggap lebih efektif dalam kepemimpinan organisasi, khususnya organisasi pendidikan.

Adapun gaya kepemimpinan kepala sekolah SD Plus Al-Kautsar Malang yang menekankan pada loyalitas serta kepercayaan warga sekolah yang tinggi terhadap lembaga dipengaruhi oleh karakter dasar yang dimiliki oleh seorang perempuan. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan untuk mengarahkan warga sekolah melaksanakan tugas-tugasnya. Pendekatan yang dilakukan tidak hanya berorientasi pada tugas semata (*task orientation*), tetapi juga berorientasi pada orang (*personal orientation*). Hal ini dilakukan untuk tetap menjaga keseimbangan kerja yang berlangsung disekolah. Hal ini sesuai yang diutarakan Rifai (2006) “gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil yang dapat dicapai”.

Gaya kepemimpinan Kepala SD Plus Al-Kautsar ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Suwaidan (2005) yang menyatakan tentang beberapa sifat yang menjadi gaya dasar bagi kepemimpinan perempuan. Sifat-sifat tersebut antara lain: partisipatif, kelembutan, kreatif, memahami kebutuhan-kebutuhan wanita, pelimpahan dan pemberian wewenang, berpandangan jauh kedepan, komunikatif serta menekankan pada hubungan-hubungan.

Selain hal tersebut diatas, faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan *hidden curriculum* memiliki kontribusi yang cukup besar dalam pelaksanaan *hidden curriculum*. SD Plus Al-Kautsar Malang merupakan lembaga pendidikan yang dikelola oleh swasta berada dibawah binaan Yayasan Pelita Hidayah dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari peran yayasan sebagai pengelola. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab pelaksanaan proses pendidikan disekolah bertanggung jawab terhadap yayasan. Dalam hal ini, kepala sekolah harus diberikan kewenangan penuh untuk melaksanakan setiap proses yang berlangsung disekolah.

Selain itu, guru sebagai pengawal pelaksanaan *hidden curriculum* disekolah harus memahami

secara mendalam tujuan dari setiap program yang dilaksanakan. Hal ini akan dapat memudahkan guru memberikan teladan bagi siswa-siswanya dalam menerapkan nilai-nilai karakter dari *hidden curriculum* yang sedang dilaksanakan.

Faktor lainnya yang menjadi penentu keberhasilan pencapaian tujuan *hidden curriculum* adalah dukungan orang tua siswa. Dukungan orang tua ini dibuktikan dengan penandatanganan pernyataan dukungan terhadap kegiatan sekolah. Selain itu, peran orang tua dirumah dalam membimbing dan memotivasi putra-putrinya untuk menjalankan nilai-nilai karakter yang dibangun disekolah sangat dibutuhkan. Sesuai yang diutarakan Rohman (2012) “pengaruh masyarakat terhadap pendidikan tidak saja terhadap lembaga saja, tetapi juga terhadap individu peserta didik”.

Pelaksanaan *hidden curriculum* di SD Plus Al-Kautsar Malang direspon beragam oleh warga sekolah. Pada awalnya, *hidden curriculum* yang dikembangkan dianggap sebagai beban bagi sebagian guru karena tuntutan yang dianggap cukup berat. Dalam hal ini, terdapat dua hal yang dianggap cukup berat bagi guru untuk dilaksanakan. Namun seiring perjalanan waktu, rasa berat yang pada awalnya muncul itu selanjutnya berubah menjadi dukungan positif yang cukup bermanfaat bagi keterlaksanaan *hidden curriculum* di sekolah. Dua hal tersebut adalah: *pertama*, guru diuntut untuk selalu tampil sempurna didepan siswanya, karena ia merupakan contoh bagi siswa-siswanya. *Kedua*, guru dituntut untuk selalu menyampaikan dan mengingatkan siswanya agar menerapkan budaya 7S dalam kesehariannya.

Dukungan terhadap program sekolah ini menjadi nilai positif bagi sekolah terutama dalam membentuk karakter berprestasi siswa. Hal ini sebagaimana hasil penelitian Jareonstasin (dalam Ditjen Dikdas, 2012) yang menunjukkan bahwa siswa yang memiliki karakter baik juga memiliki potensi akademik yang tinggi. Oleh sebab itu, dukungan terhadap budaya sekolah yang kondusif untuk menanamkan dan mengembangkan karakter positif siswa merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh semua pihak yang berkepentingan dengan sekolah.

Kendala pelaksanaan *hidden curriculum* berasal dari internal sekolah dan eksternal sekolah. Dari internal sekolah, kendala yang muncul dalam pelaksanaan *hidden curriculum* adalah kurangnya kesadaran guru dalam menjalankan program yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, *heterogenitas* karakter yang dimiliki oleh guru

cukup beragam. Hal ini berdampak pada tingkat komitmen mereka dalam melaksanakan *hidden curriculum* yang telah disepakati bersama. Dapat dipastikan bahwa guru yang memiliki kesadaran yang tinggi pada tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik akan memiliki komitmen yang tinggi pula dalam menjalankan program sekolah. Sebaliknya guru yang memiliki kesadaran yang rendah akan berdampak pada komitmen yang rendah pula dalam menjalankan program sekolah.

Maka berbagai upaya dilakukan untuk mencoba mengatasi persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pelanggaran tersebut antara lain dengan mencatat setiap pelanggaran yang dilakukan oleh guru kedalam buku kasus, mengingatkan kembali akan tanggung jawab dan peran sebagai pendidik, pemberian teguran prosedur yang berlaku hingga pengurangan jam mengajar bagi guru.

Selain persoalan tersebut diatas, kendala lainnya yang muncul dalam pelaksanaan *hidden curriculum* adalah kurangnya kesadaran orang tua dalam hal pendidikan anaknya. Dalam hal ini, masih ditemukan adanya orang tua yang melepaskan tanggung jawab pendidikan hanya kepada sekolah saja. Menurut Daniel Goleman (dalam Wiyani, 2013) mengatakan bahwa banyak orang tua gagal dalam mendidik karakter anak-anaknya, entah karena kesibukan atau karena lebih mementingkan aspek kognitif anak”. Sedangkan Rohman (2012) mengatakan “peran serta masyarakat terutama orang tua siswa dalam penyelenggara pendidikan hanya terbatas pada dukungan dana, padahal peran serta mereka sangat penting di dalam proses pendidikan antara lain pengambilan keputusan, pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas”.

Kurangnya kesadaran orang tua ini tampak dari perilaku anak yang tidak dikontrol dirumahnya. Terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab kurangnya kesadaran orang tua dalam hal meneruskan nilai-nilai positif yang diajarkan disekolah untuk dilaksanakan dirumah. *Pertama*, faktor kesibukan orang tua dalam memenuhi kebutuhan rumah tangga. *Kedua*, faktor tingkat pendidikan orang tua. *Ketiga*, faktor lingkungan dimana anak tinggal. Ketiga hal ini menjadi penentu pembentuk kesadaran orang tua dalam pendidikan anak.

Berbagai upaya strategis dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Upaya tersebut antara lain: *pertama*, membentuk paguyuban orang tua siswa yang tergabung dalam Forum Komunikasi Kelas (FKK) pada masing-masing kelas. Ditjen Dikdas

(2012) “dalam paguyuban kelas orang tua dapat menyampaikan pikiran, gagasan, dan membantu terwujudnya kemajuan anak-anaknya, serta mengetahui aktivitas belajar anaknya di sekolah”. Paguyuban kelas bertujuan untuk meningkatkan kerja sama untuk memajukan kelas menurut kesepakatan antara guru, siswa, dan orang tua siswa. *Kedua*, membentuk *short message service (SMS) centre*. *Ketiga*, mengoptimalkan *website* sekolah sebagai sarana komunikasi dengan masyarakat diluar sekolah.

Hidden curriculum yang telah dilaksanakan di SD Plus Al-Kautsar Malang sejak tahun 2004 berdampak positif pada perkembangan sekolah. Adapun dampak positif dari *hidden curriculum* tersebut antara lain:

Pertama, perubahan perilaku warga sekolah kearah yang lebih baik. Perubahan perilaku ini ditunjukkan dengan meningkatnya disiplin warga sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Kinerja guru dan staf yang terus meningkat kearah yang lebih profesional merupakan salah satu bentuk keberhasilan pencapaian tujuan *hidden curriculum* yang dilaksanakan disekolah.

Kedua, terwujudnya suasana sekolah yang nyaman dan menyenangkan bagi setiap warga sekolah. Suasana sekolah yang nyaman dan menyenangkan mencakup berbagai aspek kehidupan psikologis, sosial, dan kultural sekolah. Suasana ini meliputi harapan, ucapan, sikap dan perilaku semua warga sekolah, hubungan kepala sekolah dengan guru, hubungan guru dengan guru, hubungan siswa dengan siswa, hubungan guru dengan tenaga administrasi dan penjaga sekolah, hubungan kepala sekolah dengan tenaga administrasi dan penjaga sekolah serta hubungan siswa dengan tenaga administrasi dan penjaga sekolah. Hal ini sesuai yang diutarakan Mulyasa (2012) “pengembangan kultur dan iklim pendidikan dapat dilakukan dengan membudayakan silaturahmi di antara penghuni sekolah, misalnya bersalaman tiap pagi dan sesudah belajar”. Para guru juga harus dibiasakan untuk melakukan pembelajaran yang baik, harus siap menjadi fasilitator pembelajaran, yang tidak hanya duduk, menyuruh peserta didik mencatat, atau hanya mendiktekan bahan pembelajaran.

Ketiga, terbangunnya kesadaran siswa akan batasan-batasan perilaku yang harus dijalankan. Kesadaran siswa akan batasan-batasan perilaku yang harus dijalankan ini sesuai dengan tuntunan agama yang menjadi dasar filosofis pendirian

sekolah. Dalam hal ini, batasan-batasan perilaku yang *syar’i* sesuai dengan tuntunan agama menjadi dasar bagi setiap aktifitas siswa baik di lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah.

Keempat, terbentuknya kepercayaan masyarakat untuk mempercayakan putra-putrinya di didik di SD Plus Al-Kautsar Malang. Kepercayaan masyarakat ini sekaligus merupakan bentuk eksistensi sekolah ditengah-tengah masyarakat. Sesuai menurut Rohman (2012) “kurikulum harus mempertimbangkan masyarakat dalam semua aspek, sesuai dengan sistem kepercayaan, sistem nilai, sistem kebutuhan yang terpadu dalam masyarakat”.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan atas keseluruhan paparan data serta temuan penelitian di SD Plus Al-Kautsar Malang, dapatlah dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut. *Hidden curriculum* yang dikembangkan kepala sekolah perempuan melalui kegiatan terprogram dan kegiatan tidak terprogram. Kegiatan terprogram diwujudkan melalui: (a) misi sekolah dan (b) kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kegiatan yang tidak terprogram dapat diwujudkan melalui: (a) keteladanan guru dan (b) pembiasaan-pembiasaan budaya sekolah.

Strategi kepala sekolah perempuan dalam mengembangkan *hidden curriculum* dilakukan melalui: (a) pembiasaan siswa untuk menerapkan budaya 7S (salam, salim, senyum, sapa, santun, sehat dan sabar), (b) pelatihan kepemimpinan siswa, (c) penerapan jam motivasi untuk guru dan (d) penciptaan lingkungan sekolah yang kondusif.

Kunci keberhasilan kepala sekolah perempuan dalam mencapai tujuan *hidden curriculum* mengacu pada dua aspek yaitu: (a) berkaitan dengan karakter kepala sekolah perempuan yang menekankan pada aspek feminis sebagai seorang perempuan yang dapat dilihat pada integritas kepala sekolah perempuan, gaya kepemimpinan kepala sekolah perempuan, kemampuan manajerial kepala sekolah perempuan serta kompetensi kepala sekolah dan (b) berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan *hidden curriculum* yang meliputi kewenangan kepala sekolah, peran guru dalam mengawal pelaksanaan *hidden curriculum*, dukungan orang tua dan otonomi sekolah.

Tanggapan *Stakeholder* yang mendukung pelaksanaan *hidden curriculum* dapat menjadi langkah strategis bagi pengembangan karakter positif siswa yang memungkinkan dapat meningkatkan prestasi akademik maupun non-akademik sekolah.

Kendala pelaksanaan *hidden curriculum* bersumber dari dua hal yaitu internal sekolah dan eksternal sekolah. Kendala dari internal sekolah berupa minimnya kesadaran guru dalam menjalankan program yang telah ditetapkan yang berdampak pada pelanggaran terhadap komitmen yang telah disepakati. Untuk mengatasinya dilakukan melalui upaya-upaya sistematis dengan mencatat setiap pelanggaran yang dilakukan oleh guru kedalam buku kasus, mengingatkan kembali akan tanggung jawab dan peran sebagai pendidik, pemberian teguran prosedur yang berlaku hingga pengurangan jam mengajar bagi guru. Sedangkan kendala dari eksternal sekolah berupa minimnya kesadaran orang tua dalam pendidikan anaknya yang berdampak pada kepedulian orang tua untuk mendukung setiap aktivitas positif siswa. Untuk mengatasinya dilakukan melalui pembentukan Forum Komunikasi Kelas, membentuk SMS *centre*, dan optimalisasi *website* sekolah.

Dampak karakter yang dibangun dari *hidden curriculum* yaitu: (1) perubahan perilaku warga sekolah kearah yang lebih baik, (2) terwujudnya suasana sekolah yang nyaman dan menyenangkan, (3) terbangunnya kesadaran siswa akan batasan-batasan perilaku yang harus dijalankan dan (4)

terbentuknya kepercayaan masyarakat pada sekolah untuk pendidikan putra-putrinya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diajukan saran-saran sebagaiberikut: (1) bagi Kepala Dinas Pendidikan Kota Malang, dapat dijadikan sebagai salah satu informasi dalam mengambil kebijakan-kebijakan pengembangan karakter siswa pada sekolah-sekolah di Kota Malang, (2) bagi Kepala Sekolah dan guru SD Plus Al-Kautsar Malang, hasil penelitian ini agar dijadikan sebagai bahan evaluasi dan masukan dalam rangka mengembangkan *hidden curriculum* yang bersifat komprehensif pada semua aspek kehidupan disekolah (beribadah, belajar dan bekerja), (3) bagi sekolah lain yang sejenis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan dalam mengimplementasikan nilai-nilai karakter positif melalui pengembangan *hidden curriculum* di sekolahnya, (4) bagi orangtua, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai inspirasi dalam meneruskan nilai-nilai karakter positif yang ditanamkan disekolah untuk di implementasikan dilingkungan keluarga, (5) bagi peneliti lain, hasil penelitian ini akan memberikan khazanah pengetahuan yang diharapkan dapat dikembangkan penelitian berikutnya tentang kepemimpinan perempuan dalam membentuk karakter positif melalui *hidden curriculum*.

DAFTAR RUJUKAN

- Barlian, I. 2013. *Manajemen Berbasis Sekolah Menuju Sekolah Berprestasi*. Jakarta: Esensi Erlangga Group.
- Ditjen PMPTK Depdiknas. 2007. *Pengembangan Budaya dan Iklim Pembelajaran di Sekolah*. Jakarta: Kemendikbud
- Ditjen Dikdas. 2012. *Panduan Pembinaan Pendidikan Karakter Melalui Pengembangan Budaya Sekolah di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kemendikbud.
- Idi, A. 2011. *Pengembangan Kurikulum: Teori & Praktek*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Muhaimin, A. 2011. *Urgensi Pendidikan Karakter di Indonesia*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Mulyasa, H.E. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P. 1990. *Megatrends 2000: Sepuluh Arah Baru Untuk Tahun. 1990-an*. Alih Bahasa F.X. Budijanto. Jakarta: Bina Putra Aksara.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang *Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. 2010. Malang: KKPS Dinas Kabupaten Malang.
- Rifai, V. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rohman, M. 2012. *Kurikulum Berkarakter*. Jakarta: Prestasi Pustakakarya

- Suwaidan, T & Basyarahil, F.U. 2005. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*. Terjemah oleh M. Habiburrahim, Lc. Jakarta: Gema Insani
- Sulistyowati, E. 2012. *Implementasi Kurikulum Pendidikan Karakter*. Yogyakarta: PT Citra Prama.
- Ulfatin, N. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Wiyani, N. A. 2013. *Membumikan Pendidikan Karakter di SD*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

PENGEMBANGAN MODEL *KAIZEN* DENGAN PERANGKAT *FISHBONE CAUSE AND EFFECT DIAGRAM* UNTUK PENINGKATAN MUTU SEKOLAH

Rochmawati
Achmad Supriyanto
Imron Arifin

E-mail: rara_pinkiesty@yahoo.com
Universitas Negeri Surabaya, Kampus Lidah Wetan Surabaya

Abstract: The purpose of this study was to develop a model of Kaizen with the Fishbone Cause and Effect Diagram in order to improve the quality. This study used research and development (R & D) design through the stages of research and data collection by using mixing qualitative and quantitative methods. The results showed that the implementation of integrated schools need a model for the development of a comprehensive quality to the school model / reference. The results show the feasibility interpretation products reached 90% with very decent specs. The products produced in the form of models of development in the form of handbooks, Microsoft Excel 2010, and variants of flash program as a refinement of the Microsoft Excel 2010 program.

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk mengembangkan model *Kaizen* dengan perangkat *Fishbone Cause and Effect Diagram* guna peningkatan mutu. Penelitian ini menggunakan rancangan *Research and Development* (R&D) melalui tahapan penelitian dan pengumpulan data dengan menggunakan *mixing method* dari metode kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan sekolah terpadu perlu model pengembangan mutu yang komprehensif untuk menuju sekolah model/rujukan. Hasil penelitian menunjukkan interpretasi kelayakan produk mencapai 90% dengan spesifikasi sangat layak. Produk yang dihasilkan berupa model pengembangan dalam bentuk buku panduan, *Microsoft Excell* 2010, dan varian program *flash* sebagai penyempurnaan program *Microsoft Excel* 2010 yang lebih animatif.

Kata kunci: mutu, sekolah terpadu, *Kaizen*, *Fishbone Cause and Effect Diagram*.

Konsep kualitas atau mutu pendidikan memandang bahwa pemberian layanan jasa dan produk merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam sebuah proses dan berlangsung secara berkesinambungan. Mutu suatu sekolah tentunya tidak terlepas dari konsep peningkatan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Karena, pada dasarnya mutu merupakan kunci kearah keberhasilan dan sebagai *embrio* peningkatan mutu bangsa. Sallis (2008:52-53) mengemukakan bahwa konsep dasar kualitas bersifat *absolute* dan relatif. Mutu yang *absolute* ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi. Sedangkan mutu relatif ialah bahwa mutu bukan sebagai atribut produk layanan, tetapi sesuatu yang dianggap berasal dari produk atau layanan tersebut. Secara maknawi, mutu adalah tingkat kepuasan pemakai jasa atau produk tersebut. Arcaro (2007:75) mengemukakan bahwa

mutu sebagai sebuah proses struktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Artinya, mutu merupakan hasil dari sebuah proses yang secara sistematis mampu menghasilkan sesuatu yang bermutu. Mutu berorientasi pada penyesuaian kebutuhan dan keinginan pelanggan (*need and desire*) dengan cara mendesaian produk dan jasa yang memenuhi dan memuaskan harapan pelanggan. Karena tujuan utama mutu adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfying*). Pemaparan tersebut mengindikasikan bahwa mutu harus berdasar pada standar yang telah ditentukan. Sesuatu dikatakan bermutu apabila telah mampu memenuhi standar atau bahkan melampaui standar yang telah ditetapkan. Pada konteks ini, sistem untuk menghasilkan mutu lebih ditekankan pada pencegahan eksalahan sejak awal (*zero defect*), bukan pada evaluasi semata dan prosesnya dilakukan secara terus-menerus dan

berkesinambungan. Guna peningkatan mutu secara komprehensif dan terus-menerus maka *Kaizen* sebagai proses perbaikan dan peningkatan mutu secara *continuous improvement* perlu diberdayakan.

Imai (2001:1) mengemukakan *Kaizen* berasal dari kata 'Kai' yang artinya merubah dan 'Zen' yang artinya lebih baik. Secara sederhana pengertian *Kaizen* adalah usaha perbaikan berkelanjutan untuk menjadi lebih baik dari kondisi sekarang dengan sasaran utamanya adalah menghilangkan pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah produk/jasa dari perspektif pelanggan (*stakeholder*) pendidikan. Menurut Sallis (2008:77), *Kaizen* merupakan pendekatan perbaikan secara terus menerus. Secara maknawi, perbaikan sedikit demi sedikit (*step by step improvement*). Filosofi tersebut memandang bahwa lembaga pendidikan sebagai organisasi jasa tidak hanya mengenai tentang *input, output*, maupun *outcome* melainkan mengenai tentang proses. *Kaizen* merupakan sebuah proyek perbaikan yang berintikan pada tindakan perbaikan proses secara terus-menerus dan menekankan bahwa tahap pemrosesan harus disempurnakan agar hasil dapat meningkat, sehingga dapat disimpulkan bahwa filsafat ini mengutamakan proses. Dalam *Kaizen* dipercaya bahwa proses yang baik akan memberikan hasil yang baik pula. Pada konteks ini proses tersebut adalah perbaikan mutu secara terus menerus dan berkesinambungan sebagai upaya membangun kesuksesan dan kepercayaan diri, dan mengembangkan dasar peningkatan secara berkesinambungan dengan berpandangan bahwa hidup hendaknya fokus pada upaya perbaikan terus-menerus dan berorientasi pada upaya terciptanya budaya mutu sekolah. Penekanan *Kaizen* pada dua konsep utama, yaitu filosofi perbaikan terus menerus, dan berhubungan dengan alat-alat dan teknik yang digunakan dalam perbaikan mutu untuk mencapai kebutuhan dan harapan pelanggan. Segala bentuk perbaikan senantiasa digalakkan dan diberdayakan secara berkesinambungan dengan melibatkan segenap personil sekolah sebagai pelaksana dari suatu sistem atau model. Menurut Imai (2011:3), "...*Kaizen* adalah alat pemersatu filsafat, sistem, dan alat untuk memecahkan masalah...". Praktiknya, dimulai dengan menyadari bahwa setiap organisasi mempunyai masalah dan proses pemecahan masalah dengan membentuk budaya organisasi dimana setiap individu dapat mengajukan

masalah yang dirasakannya secara bebas. Berdasar hal tersebut, pada praktiknya model *Kaizen* dalam pengembangan menggunakan salah satu piranti (*tool*) peningkatan mutu yaitu, perangkat *Fishbone Cause and Effect Diagram*.

Sallis (2008:202), mengemukakan *Fishbone Diagram* adalah sebuah daftar visual yang disusun secara terstruktur yang mengilustrasikan berbagai sebab yang mempengaruhi proses dengan cara memisahkan dan menghubungkan satu sebab dengan sebab lainnya. Setiap pengaruh akan diurut sesuai dengan penyebabnya, dan bertujuan untuk mengelompokkan beberapa sebab berdasarkan kategori. Proses pengidentifikasian dengan mencari akar penyebab yang berpengaruh dalam proses perbaikan dan peningkatan mutu dari indikator: (1) *Manpower*; (2) *Method*; (3) *Materials*; (4) *Machine*; dan (5) *Environment* sebagai indikator yang digambarkan sebagai tulang kecil. Sedang pada tulang besarnya adalah hasil analisis akar masalah dari ke-5 indikator tersebut yang mana akar masalah (tulang besar yang menuju ke kepala) yang merupakan *quality productivity*. Perangkat ini digunakan ketika sebuah institusi atau tim perlu mengidentifikasi dan mengeksplorasi sebab-sebab masalah atau mencari faktor-faktor yang bisa mengarahkan pada sebuah perbaikan dan peningkatan mutu. Apabila "masalah" dan "penyebab" sudah diketahui secara pasti, maka tindakan dan langkah perbaikan akan lebih mudah dilakukan.

Dalam rangka pelaksanaan pembangunan dan peningkatan mutu pendidikan agar sumber daya manusia mampu bersaing di era global, pemerintah memandang perlu menciptakan dan meningkatkan layanan pendidikan yang bermutu sebagai wujud pencapaian tujuan pendidikan. Hal tersebut secara yuridis termaktub dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) Pasal 50 Ayat 3 menyatakan bahwa "Pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional". Sebagai *followup* dari kebijakan tersebut, di setiap daerah mulai banyak bermunculan sekolah-sekolah berbasis keunggulan lokal yang dikembangkan menjadi satuan pendidikan bertaraf internasional. Salah satu wujud realisasi melalui penyelenggaraan sekolah terpadu. Ansera (2011:1), mengemukakan sekolah terpadu merupakan sekolah-sekolah yang diselenggarakan berada dalam satu kompleks dan

dikelola secara terpadu baik dari aspek kurikulum, pembelajaran, guru, sarana dan sarana, manajemen, dan evaluasi, sehingga menjadi sekolah yang efektif dan berkualitas. Menurut Holil (2009:1) sekolah terpadu mengedepankan prinsip *seamless education* yaitu pendidikan yang saling berkesinambungan dan terpadu. *Building image* menjadi satu, sehingga antar setiap jenjang merupakan satu bagian yang utuh. Seperti guru, staf, laboratorium, ruang kelas, gedung atau sumber daya sekolah lainnya merupakan milik bersama (*resources sharing*). SMT Bojonegoro sebagai salah satu wujud realisasi sekolah terpadu dalam penyelenggaraannya senantiasa mengedepankan konsep layanan mutu pendidikan dan tercermin dalam visi yang diemban oleh sekolah yaitu, sebagai sekolah model/rujukan dan merupakan satu-satunya sekolah model terpadu yang ada di Kabupaten Bojonegoro Jawa Timur dengan status negeri. Pengelolaan dilakukan dalam satu kompleks dengan kerangka pengembangan sekolah terpadu (*integrated*), mulai dari tingkat Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan dikoordinir oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro (UPT SMT). Keterpaduan baik dari segi manajemen, akademik, maupun sarana dan prasarana pendidikan. Sebagai sekolah model tentunya dalam penyelenggaraannya tidak terlepas dari berbagai model peningkatan layanan mutu pendidikan.

Berdasarkan konsep dasar kualitas yang bersifat absolut dan relatif tentunya peningkatan mutu harus senantiasa ditingkatkan secara terus-menerus. Sebagai sekolah yang secara operasionalisasi masih baru dan dalam proses bertumbuh (*grow*) dalam kancah dunia pendidikan SMT Bojonegoro memerlukan suatu model pengembangan yang komprehensif yang mengacu pada pengembangan mutu yang dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan sebagai wujud *eksistensinya* dalam dunia pendidikan. Mutu menjadi hal penting yang perlu dioptimalisasikan. Untuk mencapai hal tersebut, pengembangan mutu digagas melalui pengembangan model *Kaizen* untuk peningkatan mutu sekolah model terpadu Bojonegoro. Pada tataran praktiknya model didasarkan pada analisis munculnya masalah dalam organisasi baik yang bersifat internal maupun eksternal berdasar indikator-indikator yang dapat menemukan akar “penyebab” terjadinya masalah. Pada prosesnya ada banyak ragam variabel yang

berpotensi menyebabkan munculnya permasalahan. Oleh karena itu, melalui model tersebut “masalah” dan “penyebab” sudah diketahui secara pasti, maka tindakan dan langkah perbaikan akan lebih mudah dilakukan. Secara tekstual mengajarkan untuk melihat “ke dalam” dengan bertanya tentang permasalahan yang sedang terjadi dan menemukan solusinya dari dalam juga. Penyelesaian masalah melalui *fishbone* dapat dilakukan secara individu *top management* maupun dengan kerja tim. Prosesnya, sistem PDCA (*plan, do, check, action*) melekat pada sistem evaluasi atas kinerja per individu maupun per-bagian. Semua adalah kerangka implementasi *continous improvement*. Secara menyeluruh implementasi *Kaizen* langsung bersentuhan dengan proses peningkatan mutu melalui pengidentifikasian masalah dan mencari solusinya yang bertujuan guna peningkatan mutu sekolah. Model *Kaizen* cocok diterapkan di SMT Bojonegoro, karena pada dasarnya pendidikan yang dikelola secara terpadu dari berbagai jenjang tentunya tidak mudah dalam proses meningkatkan mutunya. Berbagai ragam variabel penyebab masalah antar satuan jenjang pendidikan tentunya menjadi suatu kendala serius yang perlu segera ditindaklanjuti dan budaya *Kaizen* dapat tumbuh jika ditopang oleh kedua pilar yang dibangun di atas pondasi dengan materi masalah. Hal tersebut merupakan langkah inovatif dan strategis dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas layanan jasa pendidikan secara komprehensif. Letak sekolah yang strategis dan mudah dijangkau juga merupakan nilai *plus* peningkatan kualitas secara maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model *Kaizen* dengan perangkat *Fishbone Cause and Effect Diagram* untuk peningkatan mutu. Secara rinci mendeskripsikan beberapa hal, yang mencakup: (1) orientasi dasar pengembangan model; (2) proses pengembangan model; (3) faktor penghambat; (5) alternatif cara mengatasi faktor penghambat; (4) faktor pendukung; (5) pemberdayaan faktor pendukung; dan (6) produk pengembangan model di sekolah model terpadu Bojonegoro.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan *Research and Development* (R&D) melalui tahapan penelitian dan pengumpulan data dengan menggunakan *mixing method* dari metode

kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, informan dalam penelitian ini (1) Kepala UPT SMT, (2) Kepala Sekolah pada masing-masing jenjang satuan pendidikan yaitu: TKN MT, SDN MT, SMPN MT, dan SMAN MT, (3) Guru SMT Bojonegoro, dan (5) karyawan/personil SMT. Metode kuantitatif dengan menggunakan teknik Delphi sebanyak empat putaran dan mencapai konsensus. Hasil konsensus dijadikan acuan dalam perencanaan produk dan desain, pengembangan produk awal, uji coba produk ahli (*expert*), revisi, uji coba lapangan dalam skala kecil dan besar, dan revisi dan penyempurnaan. Uji coba menggunakan model dalam bentuk buku panduan implementasi dan *Microsoft Excell 2010*. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu menganalisis data validasi ahli terhadap empat aspek kelayakan produk meliputi: (1) pentingnya pengembangan model, (2) kelayakan media, (3) kemudahan penggunaan, dan (4) kebermanfaatan. Kegiatan analisis data dimulai dari tahap (1) reduksi data, yaitu penelaahan dalam memilah data yang diterima disesuaikan kondisi lapangan yang ada, (2) *display* data, yaitu hasil dari reduksi yang disusun secara terstruktur, dan (3) verifikasi data, yaitu mengkroscek kecocokan makna data yang diperoleh dari lapangan untuk mencapai kesimpulan yang kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil data yang diperoleh melalui *mixed method* diperoleh data bahwa sebagai sekolah baru tentunya SMT memerlukan suatu strategi pengembangan yang komprehensif yang mengacu pada pengembangan mutu yang dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan sebagai wujud *eksistensinya* dalam dunia pendidikan. Sebagai salah satu upaya pengembangan mutu, proses *Kaizen* teridentifikasi untuk senantiasa digalakkan dalam mencetak para generasi bangsa yang berkualitas, sumber daya manusia yang senantiasa mau belajar, kekompakan tim kerja, dan adanya budaya mutu sekolah sehingga mampu membangun citra kebermutuan sebagai salah satu wujud konsistensi terhadap mutu pendidikan.

Model tersebut sangat cocok diterapkan di SMT Bojonegoro karena dalam penyelenggaraan sekolah tentu tidak terlepas dari berbagai masalah-masalah yang timbul dari setiap satuan jenjang

pendidikan. Hal tersebut didasarkan pada konsep keterpaduan yang digagas ternyata belum mampu terealisasi secara optimal. Sehingga menjadi suatu tantangan dalam mewujudkan Visi sekolah yaitu sebagai sekolah model/rujukan. Maka, model diharapkan mampu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan sekolah terpadu secara tuntas melalui penemuan akar masalah dan menemukan solusinya sebagai wujud peningkatan mutu secara terus-menerus (*continuous improvement*).

Sekolah Model Terpadu (SMT) Bojonegoro dituntut untuk senantiasa mengedepankan mutu pendidikan. Karena, sebagai sekolah model/rujukan bagi sekolah-sekolah lain khususnya di Kabupaten Bojonegoro dan di Jawa Timur pada umumnya perbaikan dan peningkatan mutu secara terpadu dan total perlu diberdayakan. Upaya peningkatan mutunya melalui model *Kaizen*.

Orientasi SMT Bojonegoro penyelenggaraannya secara terpadu (*integrated*) menuju sekolah model/rujukan dalam prosesnya perlu model pengembangan mutu yang komprehensif. Upayanya melalui model *Kaizen* yang menitikberatkan pada perbaikan mutu pendidikan secara terus-menerus dan berkesinambungan yang berorientasi pada upaya terciptanya budaya mutu sekolah. Praktiknya dengan perangkat *Fishbone Cause and Effect Diagram* sebagai media dalam mengidentifikasi masalah-masalah penyebab yang mempengaruhi mutu pendidikan berdasar indikator-indikator mencakup: (a) *manpower*; (b) *method*; (c) *materials*; (d) *machine*; dan (e) *environment* yang mengarah pada *quality productivity* sebagai wujud perbaikan, peningkatan, dan pengembangan mutu pendidikan. sebuah daftar visual yang disusun secara terstruktur yang mengilustrasikan berbagai sebab yang mempengaruhi proses dengan cara memisahkan dan menghubungkan satu sebab dengan sebab lainnya. Diagram Ishikawa sebagai *focus oriented* dikarenakan selain mudah diterapkan *tools* ini juga secara terstruktur dapat mengidentifikasi persoalan yang dapat mempengaruhi kualitas sekolah.

Pengelolaan yang berkualitas tentunya harus memberdayakan segenap fungsi dan elemen yang terkait didalamnya, dan hal tersebut secara tidak langsung sebagai bentuk konkrit perbaikan dan pengembangan kualitas secara komprehensif dengan mengedepankan kualitas manajemen secara total Proses implementasi melibatkan komponen sekolah secara terpadu, mulai dari TKN

MT, SDN MT, SMPN MT, SMAN MT, dan UPT SMT;

Sebagai langkah strategis dan inovatif dalam peningkatan kualitas secara berkesinambungan, implementasi model dalam peningkatan mutu SMT Bojonegoro tentunya tidak berjalan sendiri. Ada faktor-faktor terkait yang menstimuli jalannya proses implementasinya, salah satunya adalah faktor penghambat yaitu semua faktor yang dapat mempengaruhi dan menghambat jalannya proses implementasi. Faktor tersebut meliputi: (a) perbedaan jadwal (*schedule*) antar jenjang satuan pendidikan, (b) Produk *Microsoft Excel 2010*, dan (c) jarak

Alternatif cara mengatasi faktor penghambat a) kesepakatan jadwal antar peneliti dan pihak SMT, (b) pilihan (*options*) jenis produk, dan (c) pemanfaatan Teknologi Informasi (TI);

Faktor lain yang menstimuli jalannya proses implementasi model adalah faktor pendukung, yaitu faktor yang keberadaannya merupakan *asset* yang mendukung proses implementasi. Meliputi (a) kesiapan SDM, (b) adanya kerjasama antara pihak peneliti dan SMT, dan (c) Teknologi Informasi (TI);

Pemberdayaan faktor pendukung dilakukan sebagai upaya pemaksimalan dan pengoptimalan berbagai program peningkatan kualitas layanan sekolah yang telah ada. Agar dalam prosesnya dapat berjalan maksimal dan optimal maka, pemberdayaan tersebut ditinjau dari segi yaitu internal meliputi: a) pelibatan komponen SDM di SMT Bojonegoro, (b) hubungan kerjasama *interchange*; dan (c) pemanfaatan media cetak dan elektronik. Hasil penelitian yang dilakukan dengan melibatkan 23 responden dan berdasar interpretasi kelayakan produk memperoleh nilai 90% dengan spesifikasi sangat layak. Produk yang dihasilkan berupa model pengembangan dalam bentuk buku panduan implementasi yang menyajikan format pengisian data dilakukan secara manual, dan *Microsoft Excell 2010*, yang menyajikan format input data secara otomatis. Hasil revisi produk dengan menambah varian media *flash* sebagai penyempurnaan program *Microsoft Excel 2010* yang lebih animatif.

PEMBAHASAN

Pada dasarnya kualitas atau mutu merupakan kunci ke arah keberhasilan. Suatu sekolah yang unggul tentunya tidak terlepas dari elemen kunci tersebut, yaitu kualitas. Sekolah perlu memiliki strategi unggul dalam penopang perbaikan

kualitasnya. Sebagai langkah strategis yang dapat menunjang peningkatan kualitas sekolah. TQM adalah sebuah pendekatan yang berusaha untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif melalui perbaikan secara terus menerus dalam hal produk, servis, orang, proses dan lingkungannya, tentunya menyebabkan implikasi yang sangat besar dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu suatu sekolah.

Pada implementasinya peningkatan kualitas yang dilakukan melalui UPM dengan memberdayakan adanya efektivitas kerja tim dan pelibatan *stakeholder* sebagai penerima hasil atau produk siswa yang selalu dibina melalui jalinan kerjasama dan adanya komunikasi yang efektif dengan pihak sekolah. Mengingat bahwa kualitas senantiasa berkembang dan bersifat absolut. Dalam teori kualitas yang dikemukakan oleh Deming dalam Bush dan Mariane (2006), menyatakan kriteria kualitas yang selalu berubah yang diasosiasikan dengan produk, servis, orang, proses, dan lingkungan. Kualitas yang senantiasa berubah harus senantiasa ditingkatkan sesuai perkembangan zaman, karena kualitas tidak hanya saat ini melainkan untuk jangka kedepannya. Bisa jadi apa yang saat ini dianggap berkualitas untuk berapa tahun kedepan sudah bukan berkualitas lagi. Hal tersebut mendasari sekolah agar senantiasa meningkatkan kualitasnya secara berkesinambungan. Peningkatan kualitas bertujuan guna kepuasan pelanggan. Teori Sallis (2008:56), kualitas dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Guna memenuhi kepuasan pelanggan dan mewujudkan eksistensi kualitas. Peningkatan kualitas senantiasa dikedepankan oleh sekolah ini guna memenuhi apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan, yakni siswa. Kepuasan pelanggan menjadi tujuan prioritas yang selalu diupayakan pemenuhannya secara maksimal.

Orientasi dasar implementasi secara bertahap dan terencana melalui berbagai tindakan perbaikan dan peningkatan kualitas. Teori Ozeki dan Asaka dalam Al-saket (2003:25) mengemukakan bahwa ada sebuah siklus kontrol yang diberi nama PDCA (*Plan, Do, Control, and Act*) *control cycle* dalam implementasi TQM. Asumsi dasar implementasinya dengan menggunakan konsep PDCA yaitu, dengan kualitas yang unggul maka pelanggan dapat merasa puas, dan dengan adanya kepuasan pelanggan maka akan tercipta adanya *public trust*.

Sebagai langkah strategis dan inovatif dalam upaya peningkatan kualitas jasa yang diberikan sekolah tentunya perlu memanfaatkan *tools of TQM* sebagai media pengidentifikasi masalah dan mencari solusi permasalahannya. Hasil penelitian Enggasari (2007), *tools of TQM* dapat memberikan data akurat mengenai *market research* yang bertujuan mengidentifikasi tingkat kepuasan pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, maka *tools of TQM* sebagai media peningkatan kualitas secara komprehensif perlu diimplementasikan.

Implementasi *tools* meliputi: *Brainstorming* yaitu pembentukan kelompok-kelompok kecil. *Tools* ini digunakan untuk meningkatkan produktivitas kinerja dan daya kreatifitas guru dalam proses pembelajaran, dimana pengembangan ide secara tepat menjadikan proses ini berjalan menyenangkan; Afinitas Jaringan Kerja, sebagai salah satu tolok ukur mengetahui sejauh mana proses peningkatan kualitas sebelum dan sesudah pelatihan; Diagram Ishikawa, dalam proses implementasinya dengan memetakan inter relasi yang mengilustrasikan berbagai sebab yang mempengaruhi proses dengan cara memisahkan atau menghubungkan satu sebab dengan sebab lainnya; Analisis Kekuatan Lapangan, sebagai langkah untuk mempelajari situasi yang memerlukan perubahan yang lebih baik. Sebagai bentuk konsistensi peningkatan mutu *tools* ini sebagai salah satu analisis kompetitor yang handal, karena menganjurkan mengidentifikasi kekuatan yang terlibat; Pemetaan Proses, memberikan data tentang lingkungan dimana proses tersebut berlangsung dan kontrol dilakukan terhadap lingkungan tersebut; Grafik Pareto, diarahkan pada pemerhatian problem-problem yang dialami tim atau sekolah. Implementasinya dengan peninjauan mutu antara yang direncanakan dengan hasil; *Flowchart*, prosesnya mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian akhir; Standarisasi, pemberi stimulus pelanggan (*customer*); dan Pemetaan Jalur Karir, untuk mengetahui bakat dan minat serta potensi siswa serta dijadikan dasar pemetaan jalur karir siswa.

Ditemukan fakta bahwa implementasi *tools of TQM* tersebut sudah terimplementasi dalam upaya peningkatan kualitas. Namun, dalam implementasinya lebih terfokus pada *tool* Diagram Ishikawa dan *Flowchart*. Pemfokusan tersebut dikarenakan penggunaan kedua *tools* tersebut lebih lama kurun waktunya dibandingkan *tools* lainnya.

Menurut Khaer (2010:1), Diagram Ishikawa tergolong praktis dan memandu setiap tim untuk terus berpikir menemukan penyebab utama suatu permasalahan. Hal tersebut benar adanya apabila ketika sebuah institusi atau tim perlu mengidentifikasi dan mengeksplorasi sebab-sebab masalah atau mencari faktor-faktor yang bisa mengarahkan pada sebuah perbaikan atau peningkatan.

Proses implementasi Diagram Ishikawa dimulai pada: peningkatan kualitas produk (*rice in productivity*), prosesnya jasa yang ingin diimplementasikan bertujuan guna kepuasan pelanggan (*customer satisfying*); cara (*method*), merupakan tulang kecil yang mempengaruhi ketercapaian kualitas yang digambarkan tulang besar. Metode ini mengacu pada pedoman atau standar ISO 9001:2008 mengacu pada buku Manual Mutu (*Quality Manual*) yang membuat kebijakan tentang mutu sekolah; kekuatan Sumber Daya Manusia (*manpower*), kualitas/mutu sumber daya manusia merupakan salah satu aspek *intens* dalam proses perbaikan dan peningkatan sebuah kualitas. Peran sumber daya manusia sangat signifikan dalam suatu proses kegiatan. Keberadaannya sebagai tulang kecil berpengaruh signifikan dalam keberhasilan kualitas yang akan dicapai didukung dengan adanya pendidikan (*education*) dan dorongan (*motivation*) untuk senantiasa berkembang meningkatkan kualitasnya; bahan baku (*materials*) berupa sumber daya alam, dan kelengkapan fasilitas. *Market research* senantiasa harus dilakukan guna mengidentifikasi terjadinya kesalahan dan kelalaian sejak awal sesuai implementasi TQM yang berupaya meminimalisasi kesalahan sejak awal (*zero defect*); dan alat (*machine*), jaringan teknologi informasi yang merupakan bagian *intens* dalam proses perbaikan dan peningkatan kualitas sekolah. Penggunaan metode pembelajaran yang beragam dengan berbasis pada *technology informasi* tentunya merupakan faktor pendorong yang sangat signifikan bagi perbaikan dan peningkatan kualitas jasa layanan pendidikan.

Pada implementasi *tools Flowchart* di sekolah ini digunakan sebagai bentuk konkrit dari dokumen Prosedur Operasional Standar (POS) Pengembangan SDM dan dokumen Prosedur Operasional Standar (POS) Pengendalian Dokumen. Penggunaannya dibawah kebijakan langsung dari Kepala Sekolah dan Ketua UPM. Implementasi *tools of TQM* berbasis ISO 9001:2008 dalam penjaminan mutu ini sangat

berperan dan berdampak cukup signifikan dalam proses perbaikan dan peningkatan kualitas. *Tools-tools* tersebut sebagai media pengidentifikasi elemen-elemen yang berkaitan dalam proses perbaikan dan peningkatan kualitas guna menghasilkan layanan jasa pendidikan yang berkualitas guna kepuasan pelanggan.

Peningkatan produktivitas kinerja UPM masih memerlukan waktu dalam pemaksimalan dan pengoptimalan penggunaan *tools of TQM* yang lain secara komprehensif. *Market research* perlu senantiasa dilakukan dengan mengkaji dan mengidentifikasi secara seksama aspek yang dapat mempengaruhi kualitas. Faktor tersebut diidentifikasi berdasarkan tinjauan dari segi internal maupun eksternal.

Faktor penghambat yang menstimuli jalannya proses implementasinya dari kondisi internal meliputi: pelayanan pendidikan tidak sesuai, mencakup ketersediaan sarana dan prasarana (infrastruktur) sekolah. Sesuai standar ISO 9001:2008 *Clausul* Nomor 6 Poin 3 (6.3), meliputi: penyediaan, pemeliharaan, dan perbaikan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mencapai kesesuaian lulusan dalam penerapan SMM. Seharusnya sekolah menentukan, menyediakan, memelihara, memperbaiki, dan mengendalikan infrastruktur untuk mencapai kesesuaian produk, namun dalam implementasinya sekolah belum memenuhinya secara lengkap. Masih ditemukannya permasalahan fasilitas olah raga yang belum ada. Sehingga apabila siswa ingin menggunakan fasilitas tersebut harus meminjam dari tempat atau lokasi lain; kondisi lingkungan alam, seperti yang tertera dalam dokumen *Quality Care Management Consultan* (2010), ISO 9001:2008 *clausul* Nomor 6 poin 4 (6.4) tentang lingkungan kerja, dimana sekolah harus menetapkan dan mengelola lingkungan kerja yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian dengan persyaratan produk; dan tingkat kompetensi SDM masih belum sepenuhnya memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang disyaratkan. Masih dijumpai pula adanya pendidik ataupun tenaga kependidikan belum sepenuhnya mampu beradaptasi dengan *high technology*. Selain itu, empat kompetensi pendidik juga belum sepenuhnya terpenuhi.

Hal tersebut dikarenakan belum semuanya ada pada tiap diri personil sekolah, dan hasil pelatihan dan pengembangan yang dilakukan pihak internal maupun eksternal terkadang masih belum ada tindak lanjutnya secara konkrit. Ditinjau dari segi eksternal faktor penghambatnya adalah jalinan

link kerjasama Internasional yang dalam implementasinya kurang maksimal. Hal tersebut terkait erat dengan perlu adanya suatu komunikasi yang efektif antara pihak sekolah dan *stakeholder*, mengingat bahwa jalinan kerjasama merupakan salah satu upaya penting dalam menunjang eksistensi sekolah.

Alternatif cara mengatasi faktor penghambat dari segi internal dilakukan dengan cara: menjalin *link* kerjasama dengan pihak pemilik fasilitas atau membeli lahan baru guna memenuhi layanan jasa pendidikan, meningkatkan kedisiplinan dengan kesiapsiagaan, dan menumbuhkan jiwa *entrepreneurship*, dan melalui UPM sebagai *quality assurance*, melalui adanya tes kualifikasi masuk, adanya pendampingan bagi guru honorer, dan diadakannya berbagai pelatihan dan pengembangan kompetensi. Sedang dari segi eksternal caranya dengan menggunakan teknologi informasi dan penguasaan bahasa asing ditunjang komunikasi efektif pada segenap *stakeholder*;

Faktor pendukung di sekolah ini ditinjau dari segi internal meliputi: kerja tim yang efektif, dalam proses peningkatan kualitasnya, salah satu *asset* yang telah dimiliki sekolah adalah adanya kerja tim yang efektif. Hal tersebut dapat terlihat jelas melalui pendelegasian tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara komprehensif di sekolah ini. Keefektifan tim yang dimiliki juga didukung oleh adanya peran pemimpin dan UPM.

Sesuai konsep dasar karakteristik TQM menurut Fandi dan Diana (2003:4), kerja tim merupakan salah satu karakteristik yang harus ada dalam TQM. Selain itu menurut Padhi (2010:1), ...efektivitas kerja tim harus ada dalam setiap organisasi guna pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dengan adanya kerja tim yang efektif tentunya proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Seperti yang tertuang pada dokumen ISO 9001:2008 Nomor 5 poin 5 (5.5) mengenai 'Tanggung jawab, wewenang, dan komunikasi' yang secara garis besar bahwa tanggung jawab, dan wewenang harus dikomunikasikan kepada segenap komponen guna memastikan proses-proses yang diperlukan untuk perbaikan dan peningkatan mutu yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan dipelihara. Tentunya kerjasama tim merupakan syarat mutlak yang harus terpenuhi.

Implementasi metode pembelajaran sekolah ini didasarkan pada kurikulum SMA, yaitu kurikulum hasil adopsi dan adaptasi dari kurikulum Nasional dan kurikulum Internasional, dalam hal

ini kurikulum *Cambridge* dari *University of Cambridge*, London. Selain itu kurikulum yang digunakan disesuaikan dengan level Sekolah Nasional, beragam jejang kelas juga dibuka sekolah ini dan ditunjang penggunaan *English every day*; dan perolehan standar ISO 9001:2008, sertifikat *Cambridge*, dan perubahan status dari RSBI menuju SBI merupakan asset penting dalam upaya peningkatan kualitas sekolah. Guna menjaga dan meningkatkan kualitas sekolah strategi yang digunakan adalah melalui implementasi *tools of TQM* berbasis ISO 9001:2008 dalam penjaminan mutu di sekolah ini sebagai langkah penunjang faktor pendukung yang kompeten, sehingga diharapkan dalam implementasinya dapat secara optimal dan komprehensif memperbaiki mutu dan meningkatkannya sesuai perkembangan zaman yang kian kompetitif.

Ditinjau dari segi eksternal meliputi: kemudahan sarana transportasi, kemudahan jangkauan layanan transportasi di SMA Negeri 3 Malang merupakan faktor pendukung yang sangat berdampak besar dan mendasar karena seperti yang tertera dalam dokumen ISO 9001:2008 *clausul* Nomor 6 poin 4 (6.4) mengenai kondisi lingkungan alam termasuk didalamnya sarana dan prasarana hal tersebut merupakan bagian penting yang keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari sekolah, dan merupakan faktor penting yang harus dimiliki dan dikelola; dan *link* Kerjasama alumni, masyarakat, dan dunia Internasional, proses jalinan kerjasama SMA Negeri 3 Malang melibatkan berbagai pihak, baik orang tua siswa, alumni, masyarakat, baik yang berada ditingkat lokal, Nasional, maupun Internasional. *Link* kerjasama yang dibina SMA Negeri 3 Malang dengan melibatkan berbagai pihak *stakeholder*.

Pemberdayaan faktor pendukung dilakukan sebagai upaya pemaksimalan dan pengoptimalan berbagai program peningkatan kualitas layanan sekolah yang telah ada. Agar dalam prosesnya dapat berjalan maksimal dan optimal maka, pemberdayaan tersebut ditinjau tinjau dari dua segi yaitu internal dan eksternal. Segi internal meliputi: mengefektifkan kerja tim secara lebih maksimal, dengan pengelolaan SDM mengacu pada standar ISO 9001:2008 *clausul* Nomor 6 poin 2, metode pembelajaran inovatif, dengan implementasi Kurikulum SMA Negeri 3 Malang, berbasis ITI, dan penggunaan *English Every Day*, ISO 9001:2008, Sertifikat *Cambridge*, dan RSBI menuju SBI, dengan dijadikannya standar ISO 9001:2008 basis dalam perbaikan dan peningkatan

kualitas, sedangkan apabila ditinjau dari segi eksternal, pemberdayaannya meliputi: penggunaan sarana transportasi dan membuka peluang *entrepreneurship* ditunjang dengan penyediaan program persewaan bus sekolah untuk *travelling*, dan *Link* kerjasama Internasional, dengan pemberdayaan segenap *stakeholder*.

Berdasarkan pemaparan tersebut, peningkatan kualitas melalui implementasi *tools of TQM* berbasis pada ISO 9001:2008 merupakan kerangka strategis dalam inovasi produktivitas UPM. *Tools of TQM* merupakan media ampuh dalam proses pemaksimalan kualitas, karena mengidentifikasi faktor-faktor terkait kualitas secara komprehensif. Proses *continues improvement* senantiasa dikedepankan guna kepuasan pelanggan. Sebagai bentuk dari adanya kepuasan pelanggan terciptanya *public trust* yang secara pasti menstimuli eksistensi sekolah. Mengingat bahwa kualitas adalah kunci kearah program yang berhasil, tentunya adanya kerja tim dan efektif dengan ditunjang pelibatan segenap *stakeholder* perlu senantiasa dilakukan guna pencapaian kualitas secara maksimal dan komprehensif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi *tools of TQM* sebagai media pengidentifikasi dan pencari solusi dalam peningkatan kualitas pendidikan yang bertujuan guna kepuasan pelanggan berjalan secara efektif. Prinsip *zero defect* ditekankan dalam hal ini. Mengingat bahwa kualitas bersifat absolut dan relatif sehingga eksistensinya perlu senantiasa ditingkatkan secara berkesinambungan, maka produktivitas kualitas pendidikan diberdayakan melalui adanya UPM sebagai wujud *quality assurance*. Implementasi *tools of TQM* berbasis ISO 9001:2008 merupakan kerangka strategis upaya peningkatan kualitas jasa pendidikan, kualitas lulusan atau produk, dan kualitas produktivitas UPM sebagai *quality assurance* yang bertujuan guna kepuasan pelanggan.

Fokus orientasi melalui Diagram Ishikawa dan *Flowchart* tergolong praktis dalam memandu setiap tim untuk terus berpikir menemukan penyebab utama suatu permasalahan. Pada proses implementasinya digunakan untuk melakukan identifikasi terhadap faktor yang menjadi penyebab masalah dan mengidentifikasi faktor-faktor yang terkait dalam masalah tersebut, mencari akar

permasalahannya dan mencari solusi untuk mengatasinya. Faktor yang menjadi penghambat dan pendukung keberadaannya ditinjau dari segi internal, dan dicari alternatif cara meminimalisasi faktor penghambat dan upaya memberdayakan faktor pendukung sebagai bentuk konkrit pemaksimalan peningkatan kualitas

Saran

Berdasarkan simpulan tersebut, perlu dimaksimalkan implementasi *tools of TQM* sebagai media yang kreatif dalam proses mengidentifikasi

kualitas. Produktivitas UPM harus senantiasa menitikberatkan pada prinsip *zero defect*. Pada proses implementasinya disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi dari sekolah tersebut, mengingat konsep dasar kualitas yang bersifat absolut dan relatif tentunya dalam proses peningkatan kualitasnya dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor penghambat maupun faktor pendukung yang eksistensinya menstimuli kualitas tersebut. Tentunya efektifitas kerja tim dan pelibatan segenap *stakeholder* perlu terus diberdayakan sebagai salah satu elemen kunci tingkat keberhasilan kualitas secara komprehensif.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-saket, A. 2003. *A Case Study of Total Quality Management in a Manufacturing and Construction Firm*. (Online), ([http://ammar_alsaket@gmail.com.ujdigispace.Uj.ac.za:8080/dspace/bitstream/10210/2974/1/Al-saket\(TQM%20Dissertation.pdf\)](http://ammar_alsaket@gmail.com.ujdigispace.Uj.ac.za:8080/dspace/bitstream/10210/2974/1/Al-saket(TQM%20Dissertation.pdf))), diakses tanggal 14 Maret 2010.
- Arcaro, S. J. 2007. *Pengertian Jaminan Mutu (Quality Assurance)*. (Online), 25 Januari 2007, (<http://www.wikipedia.com/view/>), diakses 29 Januari 2010.
- Bush, T. & Marianne.C. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Terjemahan Fahrurrozi. 2006. Yogyakarta: IRCiSoD
- Enggasari, N. 2007. *Membangun Kualitas Melalui Strategi Informasi dan Suplay Chan Management Pada Industri CPO*. Skripsi. Yogyakarta: Program Studi Teknik Industri Universitas Gajah Mada (UGM).
- Review Jurnal *Logistic & Suplay Chan Management* 2007. (Online), (<http://www.google.com//jurnal pendidikan>), diakses tanggal 12 Juli 2010.
- Khaer, M. 2010. *Fishbone Kaoru Ishikawa Sebagai Alat Pengendali Mutu*. Posted 1 Juni. (Online), (<http://www.google.com/miftah19.files.wordpress.com/2010/06/>), diakses tanggal 12 Juli 2010.
- Padhi, N. 2010. *The Eight Element of TQM*. (Online), (<http://www.isixsigma.com/library/content/>), diakses tanggal 20 Juli 2010.
- Quality Care Management Consultant*. 2010. *Materi Pelatihan Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001:2008)*. Malang.
- Sallis, E. 2008. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.

PENGELOLAAN EVALUASI HASIL BELAJAR PESERTA DIDIK SECARA *ONLINE*

Arvynda Permatasari

Email: arvyndapermata@gmail.com
Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

Abstract: The purposes of this research to find and describe *online* evaluation management of students' examination result at vocational senior high school. Management of students' examination result includes description about planning, organizing, actuating, reporting, and find strengths and obstacle and also problem solving. The research design used qualitative method through single case study. The location of this research took place at State Vocational Senior High School 5 Malang. The data were collected through interviews, observations, and documentations. The research findings were: founding committee organizer, sharing job description, how to log in, how to upload question for teachers, how to proceed for students, reporting, and problem solving of *online* students' examination result.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dan mendeskripsikan pengelolaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* di SMK. Pengelolaan evaluasi hasil belajar peserta didik mencakup deskripsi tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pelaporan dan menemukan faktor pendukung dan faktor penghambat serta alternatif pemecahan masalah. Rancangan penelitian menggunakan penelitian kualitatif studi kasus tunggal. Lokasi penelitian yaitu di SMK Negeri 5 Malang. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Temuan penelitian ini yaitu: pembentukan panitia penyelenggara, pembagian tugas, cara untuk *log in*, cara mengupload soal untuk guru, cara mengerjakan untuk peserta didik, pelaporan, dan pemecahan masalah pada evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*.

Kata kunci: evaluasi hasil belajar, peserta didik, *online*

Sekolah merupakan suatu lembaga yang memberikan pendidikan melalui Kegiatan Belajar-Mengajar (KBM). Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan salah satu jenis pendidikan yang diberikan pada jenjang menengah.

Penentu keberhasilan guru di sekolah dalam menyampaikan materi pelajaran dan menunjukkan kemampuan dari peserta didik dalam menerima materi dapat dilakukan melalui evaluasi hasil belajar. Dasar dari pelaksanaan evaluasi hasil belajar terdapat dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu "evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggung jawaban penyelenggaraan pendidikan".

Pada dasarnya pelaksanaan evaluasi pembelajaran dilakukan untuk menilai hasil belajar peserta didik, sehingga dalam evaluasi dilakukan penilaian atau pengukuran terhadap kemampuan peserta didik. Banyak teknik yang dapat dipilih dan dilakukan oleh guru dalam rangka pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Teknik evaluasi ada dua, yaitu teknik tes dan non-tes. Untuk teknik tes bisa dilakukan secara tertulis maupun tidak tertulis. Teknik non-tes ini biasanya dilakukan dengan penilaian sikap, tingkah laku dan kepribadian dari peserta didik melalui pengamatan guru selama KBM.

Sekarang ini, teknologi telah mengambil bagian dalam dunia pendidikan dan hampir mendominasi. Termasuk dalam pelaksanaan evaluasi pembelajaran, teknologi itu dapat berupa sebuah sistem yang membantu guru dalam melakukan penilaian, yaitu ujian *online*. Ujian ini menggunakan perangkat keras (*hardware*) berupa

komputer dan/atau laptop yang dikendalikan oleh manusia (*brainware*) dan kemudian dibuat sebuah perangkat lunak (*software*) yang digunakan untuk pelaksanaan ujian *online*. Pelaksanaan ujian *online* mengandalkan suatu jaringan yang disebut internet atau kepanjangan dari *international network*, artinya adalah jaringan internasional. Jaringan itulah yang akan menghubungkan pengguna (*user*) dengan suatu laman untuk mengerjakan ujian secara *online*.

SMK Negeri 5 Malang merupakan salah satu lembaga pendidikan kejuruan yang telah menerapkan ujian *online* sejak tahun 2010. Akan tetapi masih terkendala oleh terbatasnya jumlah komputer yang tersedia, sehingga pada Tahun 2013 mulai dilaksanakan kembali. Pelaksanaan ujian *online* di SMK Negeri 5 Malang sebagai salah satu upaya '*paperless*' atau tidak menggunakan kertas yang artinya menghemat banyak biaya dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Sebagian besar sekolah di Kota Malang masih menerapkan evaluasi pembelajaran secara konvensional atau masih menerapkan ujian dengan mencetak soal dan dikerjakan pada sebuah lembar jawaban yang kemudian dikoreksi oleh pendidik, dan nilai dari ujian didapatkan dari jumlah jawaban benar yang telah dikerjakan oleh peserta didik.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menemukan dan mendeskripsikan perencanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, pengorganisasian evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, pelaporan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, faktor pendukung dan penghambat evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, dan alternatif pemecahan masalah evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* di SMK Negeri 5 Malang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus tunggal. Kehadiran peneliti dalam penelitian ini sebagai instrumen kunci. Tujuan kehadiran peneliti yaitu untuk melakukan wawancara dengan narasumber atau *informan*, mengamati proses pengelolaan ujian *online*, analisis dokumen, dan melakukan dokumentasi berdasarkan panduan yang telah disusun.

Lokasi penelitian ini di SMK Negeri 5 Malang yang beralamat di Jalan Ikan Piranha Atas, Tunjungsekar, Lowokwaru, Kota Malang kode pos

65142. *Informan* kunci dalam penelitian ini yaitu pembuat sistem ujian *online* sekaligus penanggungjawab sistem informasi manajemen (penjabsim). *Informan* lainnya yaitu wakil kepala sekolah bidang kurikulum, penanggungjawab teknis, dan pengguna sistem ujian *online* yaitu guru dan peserta didik. Sumber data pada penelitian ini berupa kata-kata yang diperoleh melalui wawancara dengan *informan*, sumber berupa tindakan melalui hasil pengamatan, dan dokumen dari sekolah yang berupa surat keputusan kepanitiaan penyelenggara ujian *online*, pembagian tugas, jadwal pelaksanaan, tata tertib, *draft* soal dan hasil ujian yang diperoleh peserta didik. Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif. Pengecekan keabsahan data melalui ketekunan pengamatan dan triangulasi sumber dan teknik.

HASIL

Hasil dari penelitian ini terdiri dari 6 aspek, yaitu: (a) perencanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, (b) pengorganisasian evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, (c) pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, (d) pelaporan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, (e) faktor pendukung dan faktor penghambat evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, dan (f) alternatif pemecahan masalah evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*.

Perencanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, yaitu: (a) membuat sistem *online*, (b) memasukkan data guru dan peserta didik pada server laman ujian *online*, (c) menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pelaksanaan ujian *online*, termasuk di dalamnya dengan menambah daya listrik, menambah laboratorium komputer beserta PC/komputer, dan menyediakan jaringan internet di setiap ruangan, (d) mengadakan *training*/pelatihan pada guru dalam mengakses laman ujian *online* dan menyampaikan informasi tata cara penggunaan untuk peserta didik, (e) guru mengupload soal pada laman ujian *online*, dan (f) membuat rancangan jadwal pelaksanaan ujian.

Pengorganisasian evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* merupakan pengaturan terhadap sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, yaitu guru dan peserta didik. Pengorganisasian terhadap guru yaitu membentuk panitia penyelenggara ujian *online* dan membuat uraian tugas. Pengorganisasian terhadap peserta

didik yaitu pengaturan tempat duduk pada saat pelaksanaan ujian.

Pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, yaitu: (a) peserta didik memasuki ruangan ujian sesuai dengan yang telah ditentukan, (b) melakukan *log in* pada laman ujian *online* menggunakan nomor induk siswa dan *password* dan wajib menggunakan Vohisma Browser untuk mengakses laman ujian *online*, (c) pengawas ujian membagikan kode dan *password* soal pada peserta didik, (d) peserta didik memulai mengerjakan pada waktu yang telah ditentukan, (e) durasi untuk mengerjakan ujian yaitu 60 menit, 90 menit atau 120 menit disesuaikan dengan bobot pelajaran dan banyaknya soal, dan (f) peserta didik yang sudah selesai mengerjakan klik ‘selesai mengerjakan’ dan akan muncul laporan hasil ujian yang telah dikerjakan.

Pelaporan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, yaitu: (a) melaporkan kehadiran melalui daftar hadir untuk pengawas dan peserta ujian atau peserta didik, (b) pengawas melaporkan berita acara setiap kali mengawasi ujian, (c) hasil yang diperoleh peserta didik dalam ujian *online* dapat diketahui secara langsung saat peserta didik mengklik ‘selesai mengerjakan’, (d) nilai yang diperoleh peserta didik akan secara otomatis masuk ke akun guru, dan (e) peserta didik yang mendapatkan nilai di bawah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) dapat meminta perbaikan pada guru mata pelajaran yang bersangkutan.

Faktor pendukung evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, yaitu: (a) adanya Penjabsim yang membuat sistem ujian *online*, (b) peserta didik sudah terbiasa dengan penggunaan teknologi, sehingga mudah dalam penyampaian pada peserta didik, (c) tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan ujian *online*, dan (d) laman ujian *online* berbentuk web, sehingga mudah dipahami penggunaannya. Faktor penghambat evaluasi hasil belajar peserta didik, yaitu koneksi dan gangguan teknis pada perangkat yang digunakan oleh peserta didik ketika pelaksanaan ujian *online* dan membutuhkan waktu yang lama untuk mengajarkan penggunaan ujian *online* pada guru.

Alternatif pemecahan masalah evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, yaitu: (a) adanya tim khusus yang dibentuk untuk membantu mengatasi kendala yang dialami pada saat pelaksanaan ujian *online*, (b) menyediakan ruang cadangan yang dapat digunakan untuk peserta didik yang mengalami gangguan pada perangkatnya, dan

(c) menambahkan wifi/hotspot di setiap ruangan kelas untuk menghindari terjadinya jaringan yang lambat karena banyaknya pengguna.

PEMBAHASAN

Pada tahap perencanaan, hal yang diperlukan oleh sekolah yaitu menyiapkan perangkat yang dibutuhkan dengan menambah laboratorium komputer di setiap bengkel untuk kejuruan non-teknologi dan mewajibkan peserta didik kejuruan teknologi untuk memiliki laptop. Selain itu, sekolah juga menambah jaringan internet di setiap kelas yang digunakan untuk mengakses laman ujian *online*. Ependi (2011) menjelaskan tentang sistem *online* adalah jaringan yang terhubung, terkoneksi, aktif dan siap untuk operasi, dapat berkomunikasi dengan atau dikontrol oleh komputer.

Online juga bisa diartikan sebagai suatu keadaan dimana sebuah *device* (komputer) terhubung dengan *device* lain, biasanya melalui jaringan internet”. Dari teori tersebut, komputer dan jaringan internet adalah hal yang terpenting untuk melakukan evaluasi hasil belajar dengan sistem *online*. Komputer adalah perangkat yang digunakan oleh peserta didik untuk dapat mengakses laman ujian *online* melalui koneksi internet yang dapat menghubungkan antara perangkat dengan servernya.

Tujuan dari evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* sama dengan evaluasi yang dilakukan secara konvensional, yaitu untuk memperoleh penilaian terhadap hasil belajar peserta didik selama kurun waktu tertentu. Guru berperan dalam mengupload soal yang akan ditampilkan dalam laman ujian *online*. Soal yang digunakan dalam ujian *online* berupa pilihan ganda dengan 5 pilihan jawaban, yaitu A, B, C, D, dan E.

Thoha (1990) menerangkan bahwa tes objektif adalah tes tulis yang itemnya dapat dijawab dengan memilih jawaban yang sudah tersedia, sehingga peserta didik menampilkan keseragaman data, baik bagi yang menjawab benar maupun mereka yang menjawab salah. Sesuai dengan pengertian tersebut, jenis tes yang digunakan dalam ujian *online* adalah tes objektif, yaitu dengan menyajikan soal pilihan ganda dengan 5 pilihan jawaban dan peserta didik hanya perlu memilih salah satu jawaban yang dianggap paling benar.

Tujuan dari evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* sama halnya dengan pelaksanaan evaluasi secara konvensional atau menggunakan lembar soal dan lembar jawaban. Menurut Wiyono

dan Sunarni (2009), tahap perencanaan evaluasi mencakup langkah perumusan tujuan evaluasi, penetapan aspek-aspek yang diukur, penetapan teknik atau metode pengumpulan data, penyiapan instrumen pengumpul data, dan penetapan waktu pelaksanaan.

Berdasarkan teori, pada evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* dapat diuraikan sebagai berikut: (1) perumusan tujuannya adalah untuk memperoleh hasil belajar peserta didik melalui tes secara objektif yang dilakukan secara *online*, (2) aspek yang diukur adalah aspek pengetahuan dan pemahaman peserta didik dari pelajaran yang telah diajarkan oleh guru selama kurun waktu tertentu, yaitu setengah semester (3 bulan) melalui Ujian Tengah Semester dan satu semester (6 bulan) melalui Ujian Akhir Semester, (3) teknik yang digunakan adalah teknik tes. Yang membedakannya yaitu menggunakan sistem *online* untuk pelaksanaan tesnya. Tes yang dilakukan adalah tes obyektif.

Menurut Wiyono dan Sunarni (2009) tes obyektif adalah tes tertulis yang menuntut siswa memilih jawaban yang telah disediakan atau memberikan jawaban singkat terbatas. Berdasarkan teori tersebut tes obyektif yang digunakan yaitu berupa tes dengan soal pilihan ganda, yaitu jenis tes yang menyajikan soal dan pilihan jawaban sehingga peserta didik hanya perlu memilih salah satu jawaban yang dianggap paling benar. Serta waktu pelaksanaannya adalah berdasarkan ujian yang dilaksanakannya, yaitu Ujian Tengah Semester atau Ujian Akhir Sekolah. Yang perlu dipersiapkan adalah membuat jadwal pelaksanaan ujian.

Guru bertugas untuk mengupload soal dan sebagai panitia dalam pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik, yaitu sebagai pengawas ujian, penanggungjawab sistem, dan penanggungjawab teknis. Menurut Noviani (2012), guru berperan sebagai evaluator yang berfungsi untuk mengetahui berhasil atau tidaknya seorang guru dalam proses pembelajaran, atau evaluasi juga dapat dikatakan sebagai penentu untuk mengetahui apakah proses/cara belajar-mengajar itu harus dipertahankan atau diperbaiki lagi.

Tahap pengorganisasian adalah proses pengaturan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi. Jika dikaitkan dengan pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, maka sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia (SDM), yaitu guru dan peserta didik. Berdasarkan teori tersebut, guru

adalah evaluator yang artinya guru mengevaluasi proses pembelajaran yang telah dilaksanakan melalui ujian.

Hal yang perlu dilakukan pada tahap pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik adalah menentukan tujuan dari pelaksanaan evaluasi, membuat desain, menyusun instrumen evaluasi dan menyajikan tes. Yang membedakan adalah adanya penyajian tes pada tahap pelaksanaan. Menurut Muna (2012) hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyajian tes ini adalah waktu penyajian, petunjuk yang jelas mengenai cara menjawab atau mengerjakan tes, ruangan dan tempat duduk peserta didik.

Berdasarkan hal tersebut, sesuai dengan yang dilakukan pada tahap pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, yaitu: (1) waktu penyajian soal berdasarkan jadwal pelaksanaan yang telah disusun oleh panitia penyelenggara ujian, (2) petunjuk untuk mengerjakan disampaikan pada peserta didik sebelum waktu mengerjakan dimulai. Hal tersebut disampaikan oleh pengawas ujian. Petunjuk pelaksanaan yang perlu diketahui oleh peserta didik adalah diwajibkan untuk datang selambat-lambatnya 5 menit sebelum waktu ujian dimulai. Hal ini bertujuan untuk melakukan persiapan keperluan peserta didik, yaitu mempersiapkan laptop dan menghubungkannya dengan jaringan internet yang telah disediakan sekolah. Peserta didik wajib menggunakan browser yang telah ditetapkan oleh sekolah yaitu Vohisma Browser, dan mengakses laman ujian *online*. Setelah proses tersebut berhasil dilakukan dan tidak terjadi kendala, ujian dilaksanakan dan pengawas memberikan kode soal beserta *password* soal sesuai dengan mata pelajaran yang telah dijadwalkan, dan (3) peserta didik melakukan *log in* menggunakan nomor induk siswa dan *password* masing-masing. Saat peserta didik telah menyelesaikan ujiannya, klik '*submit*' dan secara otomatis akan muncul hasil yang telah dikerjakan oleh peserta didik karena akan muncul jumlah jawaban benar dan jawaban salah dari soal yang telah dikerjakan. Untuk nilai, peserta didik dapat menanyakannya pada guru masing-masing pelajaran. Pada dasarnya tahap pelaksanaan pada evaluasi hasil belajar peserta didik merupakan realisasi dari tahap perencanaan. Karena pelaksanaan pada evaluasi mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan.

Laporan dari evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* akan segera diketahui setelah peserta didik menyelesaikan ujian, yaitu jumlah jawaban benar dan salah dari yang telah dikerjakan

oleh peserta didik. Menurut Ramadhani (2013) hasil evaluasi program digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan tindak lanjut atau untuk melakukan pengambilan keputusan berikutnya. Pelaporan merupakan tahapan terakhir pada sebuah kegiatan. Evaluasi hasil belajar merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui pencapaian belajar dari peserta didik yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu dan bertujuan untuk memperbaiki cara belajar peserta didik. Laporan evaluasi bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan yang telah dilaksanakan.

Nilai dari setiap peserta didik akan masuk secara otomatis ke akun guru, sehingga guru dapat melakukan tindak lanjut terhadap hasil yang diperoleh peserta didik. Penjelasan tentang tindak lanjut dari pelaporan evaluasi menurut Sullivan (2012) adalah kegiatan menindaklanjuti hasil pelaporan. Pada evaluasi proses pembelajaran, tindak lanjut berkenaan dengan pembelajaran yang akan dilaksanakan selanjutnya. Pembelajaran yang akan dilaksanakan merupakan keputusan tentang upaya perbaikan. Dari pernyataan tersebut, jika nilai yang diperoleh peserta didik belum memenuhi Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM), maka perlu ada perbaikan atau disebut dengan remedial. Untuk pelaksanaannya merupakan wewenang guru mata pelajaran masing-masing. Remedial dapat dilaksanakan secara *online*, ujian remedial secara tertulis, atau melalui pemberian tugas. Langkah yang diambil guru untuk melakukan remedial atau memberikan tugas merupakan tindak lanjut dari pelaporan yang berupa nilai dari peserta didik, sehingga guru berwenang untuk memberi keputusan pada setiap hasil belajar peserta didik.

Tahap pelaporan terdapat penghitungan nilai yang didasarkan pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotor. Penilaian tersebut dilakukan guna memenuhi laporan untuk orangtua/wali peserta didik pada rapor setiap semesternya. Pada pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* di SMK Negeri 5 Malang, menggunakan tes obyektif yaitu berupa pilihan ganda. Tes tersebut memiliki bobot nilai yang sama pada masing-masing soal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Perencanaan dalam evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online* yaitu terdiri dari

perencanaan secara teknis terhadap sistem, membuat jadwal pelaksanaan, memasukkan data guru dan peserta didik, mempersiapkan sarana dan prasarana, melakukan *training*/pelatihan pada guru. Pada pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, hal yang perlu diorganisasikan adalah sumber daya manusia, yaitu guru dan peserta didik. Hal-hal yang dilakukan pada tahap pelaksanaan evaluasi hasil belajar peserta didik secara *online*, yaitu (a) browser yang digunakan oleh peserta didik adalah Vohisma Browser, (b) peserta didik melakukan *log in* pada laman ujian *online* dengan nomor induk, (c) pengawas ujian akan membagikan kode soal dan *password* soal, dan (d) setelah peserta didik selesai mengerjakan akan muncul nilai. Pada tahap pelaporan hal yang dilakukan sebagai berikut: (a) pelaporan berupa hasil atau nilai yang diperoleh peserta didik, (b) pengawas ujian membuat berita acara, melaporkan daftar hadir peserta dan pengawas ujian wajib mengisi daftar hadir, (c) nilai yang belum memenuhi Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) dapat dilakukan remedial, dan (d) hasil ujian peserta didik akan dilaporkan pada bidang kurikulum. Faktor pendukung yaitu adanya Penjabsim yang membuat sistem *online*, sarana dan prasarana yang mendukung, dan laman ujian *online* mudah untuk dipahami. Hambatan yang dialami adalah koneksi internet yang masih lambat, memerlukan waktu yang lama untuk mengajarkan pada guru cara mengupload soal pada laman ujian *online*, dan peserta didik masih belum terbiasa dengan sistem ujian *online*. Alternatif pemecahan masalah yaitu: (a) penambahan jaringan internet di sekolah, (b) adanya penanggungjawab teknis, dan (c) memberikan training dan informasi tata cara atau prosedur pada guru dan peserta didik sebelum pelaksanaan.

Saran

Saran dari peneliti ditujukan kepada: (1) Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Malang agar sistem ujian secara *online* dapat dilaksanakan di sekolah tingkat menengah di seluruh Kota Malang, (2) Kepala SMK Negeri 5 Malang, agar melakukan perbaikan pada sistem yang dilakukan secara kontinyu sehingga dapat meminimalkan terjadinya gangguan saat pelaksanaan ujian *online*, (3) Orangtua Peserta Didik SMK Negeri 5 Malang agar mendukung anaknya dengan memberikan fasilitas yang berhubungan dengan teknologi untuk dipelajari dan

digunakan sesuai dengan kebutuhan, (4) Mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan, hendaknya hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi, dan (5) Peneliti Lain, hendaknya dapat menjadi referensi untuk

melakukan penelitian dengan mengembangkan penelitian ini berdasarkan aspek dan latar belakang yang berbeda, yang nantinya dapat bermanfaat untuk diteliti.

DAFTAR RUJUKAN

- Ependi, U. 2011. *Pengertian Online*, (Online), (<http://blog.binadarma.ac.id/usman/wp-content/uploads/2011/02/Pengertian-Online.pdf>), diakses 28 Januari 2014.
- Muna, N. R. 2012. *Langkah-Langkah Penyusunan dan Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran*, (Online), (<http://indigopbi3.blogspot.com/2012/05/kelompok-3-langkah-langkah-penyusunan.html>), diakses 02 April 2014.
- Noviani, S. A. 2012. *Pentingnya Evaluasi Pembelajaran Dalam Proses Belajar Mengajar*, (Online), (<http://shantinoviani92.blogspot.com/2012/03/pentingnya-evaluasi-pembelajaran-dalam.html>), diakses 18 Maret 2014.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan, (Online), (http://kesbangpol.kemendagri.go.id/files_arsip/pp_no.32-2013_.pdf), diakses 1 Mei 2014.
- Ramadhani, K. 2013. *Membuat Laporan Hasil Evaluasi*, (Online), (<http://anieciimickey.blogspot.com/2013/11/membuat-laporan-hasil-evaluasi.html>), diakses 18 Maret 2014.
- Sullivan, K. 2012. *Pelaksanaan Evaluasi Pembelajaran*, (Online), (<http://okez90.blogspot.com/2012/09/pelaksanaan-evaluasi-pembelajaran.html>), diakses 18 Maret 2014.
- Thoha, C. 1990. *Teknik Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wiyono, B.B.& Sunarni. 2009. *Evaluasi Program Pendidikan dan Pembelajaran*. Malang: FIP Universitas Negeri Malang.

Petunjuk bagi (Calon) Penulis

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

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

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

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

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

Contoh Daftar Rujukan

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