

JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN
Volume 6, No 1, April 2018

Volume 6, No 1, April 2018

JURNAL

Penerapan Sistem Standar Mutu ISO 9001 2008 pada Sekolah Menengah Kejuruan
Murniati AR, Nasir Usman, M. Husen, Ulfah Irani

Pengaruh Motivasi Kerja Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Kedisiplinan Siswa terhadap Prestasi Belajar Siswa
Nastiti Amalda, Lantip Diat Prasajo

Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman
Muthia Umi Setyoningrum

Iklim Kelas di Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting, Koto Tengah, Kota Padang
Hadiyanto, Martini

Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah melalui Partisipasi Masyarakat di SMP
Novi Hardini Putri, Udik Budi Wibowo

Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Bantul
Andrianto Hari Wibowo, Zainal Arifin

Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen Politeknik Negeri Manado
Seska Meily Hermin Mengko, Vesty Like Sambeka

Pemberdayaan Pendidik (Studi Kasus Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru di SMK N Seni)
Anggita Laras Pratama

Kepemimpinan Kepala Taman Kanak-Kanak di Persekolahan Kanisius Yogyakarta
Lusila Parida, Wiwik Wijayanti

Keefektifan Manajemen Program Pembelajaran BIPA (Bahasa Indonesia bagi Penutur Asing) di Kota Yogyakarta
Ekaresta Prihardjati Saputro, Suharsimi Arikunto

Volume 6, No 1, April 2018

ISSN 2337-7895 (print)
ISSN 2461-0550 (online)

Jurnal Akuntabilitas
Manajemen Pendidikan

JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN



9 772461 055004



9 772337 789002

Publisher
Graduate School of
Universitas Negeri Yogyakarta

JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN

Publisher:
GRADUATE SCHOOL OF
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

Editor in Chief

Udik Budi Wibowo *Jurusan Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta*

Editors

Sugiyono *Pendidikan Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Husaini Usman *Pendidikan Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Cepi Safruddin Abdul Jabar *Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta*

Reviewers

Muhyadi *Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Lantip Diat Prasojo *Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Moch Alip *Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Wiwik Wijayanti *Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Murniati *Ilmu Pendidikan, Universitas Syiah Kuala, Indonesia*

Cicik Sutarsih *Prodi Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia*

Hadiyanto *Adminstrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Indonesia*

Riswanti Rini *Ilmu Pendidikan, Universitas Lampung, Indonesia*

Udin Syaefudin Sa'ud *Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia*

Correspondence: Graduate School of Universitas Negeri Yogyakarta
Kampus Karangmalang, Yogyakarta, 55281
Telp. (0274) 550835, Fax. (0274) 520326

Homepage: <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>
Email: jurnalamp@uny.ac.id

Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan published biannually in April and September

JURNAL



Volume 6, No 1, April 2018

ISSN 2337-7895 (print)
ISSN 2461-0550 (online)

Jurnal Akuntabilitas
**Manajemen
Pendidikan**

Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan
Volume 6, No 1, April 2018

1	Penerapan Sistem Standar Mutu ISO 9001 2008 pada Sekolah Menengah Kejuruan <i>Murniati AR, Nasir Usman, M. Husen, Ulfah Irani</i>	1-10
2	Pengaruh Motivasi Kerja Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Kedisiplinan Siswa terhadap Prestasi Belajar Siswa <i>Nastiti Amalda, Lantip Diat Prasajo</i>	11-21
3	Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman <i>Muthia Umi Setyoningrum</i>	22-37
4	Iklim Kelas di Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting, Koto Tangah, Kota Padang <i>Hadiyanto, Martini</i>	38-44
5	Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah melalui Partisipasi Masyarakat di SMP <i>Novi Hardini Putri, Udik Budi Wibowo</i>	45-59
6	Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Bantul <i>Andrianto Hari Wibowo, Zainal Arifin</i>	60-75
7	Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen Politeknik Negeri Manado <i>Seska Meily Hermin Mengko, Vesty Like Sambeka</i>	76-89
8	Pemberdayaan Pendidik (Studi Kasus Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru di SMK N Seni) <i>Anggita Laras Pratama</i>	90-104
9	Kepemimpinan Kepala Taman Kanak-Kanak di Persekolahan Kanisius Yogyakarta <i>Lusila Parida, Wiwik Wijayanti</i>	105-122
10	Keefektifan Manajemen Program Pembelajaran BIPA (Bahasa Indonesia bagi Penutur Asing) di Kota Yogyakarta <i>Ekaresta Prihardjati Saputro, Suharsimi Arikunto</i>	123-138

**PENERAPAN SISTEM STANDAR MUTU ISO 9001 2008
PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN**

Murniati AR, Nasir Usman, M. Husen, Ulfah Irani

Program Studi Ilmu Kependidikan, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

murnisna@gmail.com; nasir.fkip@gmail.com, m.husen57@unsyiah.ac.id, airo_ryu@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan profil, implementasi, dan evaluasi sistem manajemen mutu pada SMK di Propinsi Aceh. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif kuantitatif (*mixed method*). Data dikumpulkan melalui interview, observasi, dan studi dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan EFAS, IFAS, dan SPACE Matriks. Adapun Sekolah Menengah Kejuruan yang dilibatkan dalam penelitian ini terdiri atas 3 (tiga belas) SMK yang tersebar di wilayah Propinsi Aceh yang dipilih secara purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profil sistem manajemen mutu SMK di Propinsi Aceh dinyatakan melalui pernyataan visi, misi, tujuan, kebijakan, kerja sama dengan dunia usaha dan industri, dan unit produksi sekolah. Sekolah merujuk pada standar mutu ISO 9001 2008 dan Akreditasi Nasional. Implementasi manajemen mutu tercermin melalui komitmen pimpinan puncak manajemen, peran tim pengembang sekolah, penyelenggaraan program, strategi, dan pelatihan, keterlibatan karyawan, perbaikan terus menerus, penerapan standar kualitas, komunikasi, serta kepuasan pelanggan. Evaluasi dilakukan secara terus menerus melalui audit internal dan eksternal sekolah, evaluasi diri sekolah dan instrumen pengawas.

Kata kunci: manajemen mutu, sekolah menengah kejuruan

**THE IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION 9001
2008 SYSTEM IN VOCATIONAL SCHOOLS**

Murniati AR, Nasir Usman, M. Husen, Ulfah Irani

Program Studi Ilmu Kependidikan, Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

murnisna@gmail.com; nasir.fkip@gmail.com, m.husen57@unsyiah.ac.id, airo_ryu@yahoo.com

Abstract

This study aims to describe and analyze the profile, implementation, and evaluation of Total Quality Management (TQM) at Vocational Schools (SMK) in Aceh, Indonesia. The study was descriptive qualitative-quantitative (mixed method research). Data was collected through observations, interviews, and documentary study, and analyzed through IFAS, EFAS, and SPACE matrix. The results showed that the schools' profiles comprising their visions, missions, school resources, policies, the cooperation with the world of work, and schools' production units. TQM implementation was executed through top-management leadership, management commitment, the role of quality department, training and education, employee involvement, continuous improvement, supplier partnership, product/service design, quality policies, quality data and reporting, communication to improve quality, and customer satisfaction orientation and employee relations. The evaluation was conducted continuously by involving the internal and external auditors, the schools' self-evaluation and the supervisors' instruments.

Keywords: total quality management, vocational schools

Pendahuluan

Pendidikan merupakan sektor strategis dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan diharapkan mampu membentuk sumber daya manusia yang berkualitas secara intelektual, spritual, dan emosional yang mampu memberi dukungan dan perubahan positif terhadap perkembangan masyarakat, bangsa, dan negara Indonesia. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau sebanyak apapun dana yang disediakan, namun tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkompetensi dan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna. Sehingga tidak mengherankan jikapendidikan menjadi tolok ukur keberhasilan suatu bangsa yang berperan dalam menyiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dan bersanding dengan masyarakat dunia. Namun, persoalan yang muncul adalah bagaimana kesiapan sektor pendidikan dalam memenuhi ketersediaan sumber daya manusia yang berkualifikasi internasional?

Berbagai kebijakan dan upaya telah dilakukan Pemerintah Indonesia dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas, salah satu langkah yang diambil adalah dengan mendirikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). SMK menempati posisi penting dalam rangka penyiapan tenaga kerja yang terlatih dan siap kerja. Keberadaan pendidikan kejuruan sebagai salah satu subsistem pendidikan yang dirancang dalam upaya peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang handal, terampil dan profesional dapat dijadikan alternatif pengembangan manusia Indonesia dalam menghadapi tantangan globalisasi dewasa ini.

Namun, kenyataan empirik menunjukkan bahwa belum semua sekolah kejuruan di Indonesia, khususnya di Propinsi Aceh, mampu melaksanakan program pendidikan berkualitas yang dapat memberikan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman kerja kepada peserta didik secara memadai. Senada dengan hal itu, secara praktikal, pengelolaan sekolah kejuruan belum mampu mempersiapkan lulusan

yang siap kerja. Hal tersebut selain dipengaruhi oleh masih rendahnya prioritas investasi untuk pendidikan oleh dunia industri maupun usaha, juga disebabkan oleh minimnya program dan muatan keterampilan dan sarana prasarana pendukung yang tersedia.

Di lain sisi, kegagalan siswa lulusan SMK untuk terserap dalam dunia usaha dan industri di Propinsi Aceh disebabkan oleh masih kurang maksimalnya hubungan kemitraan yang dijalin SMK dengan dunia industri dan usaha, serta kompetensi siswa dan guru SMK yang masih belum sesuai dengan tuntutan lapangan kerja. Hal tersebut bertolak belakang dengan tujuan dasar SMK yang diharapkan mampu mencekatak tenaga kerja yang terampil dan profesional. Kesemua faktor tersebut tentunya dipengaruhi oleh sistem manajemen mutu SMK yang belum terselenggara secara optimal.

Salah satu langkah yang harus dilakukan adalah perbaikan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan. Perbaikan pengelolaan pendidikan diarahkan untuk lebih memberdayakan sekolah sebagai unit pelaksana terdepan dalam kegiatan belajar mengajar. Hal ini dimaksudkan agar sekolah lebih mandiri dan bersikap kreatif, dapat mengembangkan iklim kompetitif antarsekolah di wilayahnya, serta bertanggung jawab terhadap *stakeholder* pendidikan, khususnya orang tua dan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, manajemen pendidikan harus lebih terbuka, *accountable* (dapat mempertanggung jawabkan semua program kegiatannya), mengoptimalkan partisipasi orang tua dan masyarakat, serta dapat mengelola sumber daya yang tersedia di sekolah dan lingkungannya untuk digunakan seluas-luasnya bagi peningkatan prestasi peserta didik dan mutu pendidikan (Sidi, 2001, pp. 19-20).

Pengkajian relevansi antara tenaga kerja keluaran pendidikan dengan kebutuhan lapangan kerja terdidik haruslah sepadan dan berkelanjutan sehingga pengangguran terbuka yang disebabkan oleh ketidaksiapan pekerja sektor subsistensi dalam memasuki sektor industri dan dunia

kerja dapat diminimalisir. Karenanya, gagasan-gagasan atau gebrakan tentang relevansi pendidikan yang telah lama dikumandangkan harus betul-betul menjadi perhatian seluruh *stakeholder* pendidikan.

Menanggapi urgensi revitalisasi SMK, Presiden Republik Indonesia (2016) mengeluarkan Inpres Nomor 9 Tahun 2016 tentang revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya manusia Indonesia. Dalam Inpres tersebut, Presiden mengintruksikan kepada para menteri, para gubernur, dan kepala BSNP agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai tugas, fungsi dan wewenang masing-masing. Pertama, khusus kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, presiden mengintruksikan enam instruksi diantaranya membuat peta jalan SMK; menyempurnakan dan menyelaraskan kurikulum SMK dengan kompetensi sesuai kebutuhan pengguna lulusan (*link and match*); meningkatkan jumlah dan kompetensi bagi pendidik dan kependidikan SMK; meningkatkan kerja sama dengan kementerian/lembaga, pemerintah daerah, dan dunia usaha/industri; meningkatkan akses sertifikasi lulusan SMK, dan membentuk kelompok kerja pengembangan SMK.

Kedua, kepada BSNP, Presiden mengintruksikan untuk mempercepat sertifikasi kompetensi bagi lulusan SMK, pendidik, dan tenaga pendidik SMK, serta mempercepat pemberian lisensi bagi SMK sebagai lembaga sertifikasi profesi pihak pertama. Ketiga, kepada 34 gubernur diintruksikan agar memberi kemudahan kepada masyarakat untuk mendapat layanan pendidikan kejuruan yang bermutu sesuai dengan potensi wilayah masing-masing; menyediakan pendidik, tenaga kependidikan, sarana, dan prasarana SMK yang memadai dan berkualitas; melakukan penataan kelembagaan SMK yang meliputi program kejuruan yang dibuka dan lokasi SMK; serta mengembangkan SMK unggulan sesuai dengan potensi wilayah masing-masing.

Revitalisasi pendidikan kejuruan tersebut menuntut adanya kerja sama dan kreativitas dari semua unsur yang terkait

dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah kejuruan. Para *stakeholders* dan manajemen sekolah harus mampu berpartisipasi aktif dalam meningkatkan mutu sekolah kejuruan sehingga tercipta suatu hubungan mutual simbiotik dalam interaksi, kerja sama, dan kemitraan, baik antar anggota orangnisasi sekolah maupun dengan pihak-pihak di luar sekolah. Oleh karenanya, implementasi dan pengendalian manajemen mutu sangat dibutuhkan dalam upaya pengoptimalan pengembangan SMK.

Zabadi (2013, p. 50) mengemukakan bahwa, "*TQM as a total philosophy aims at creating an organizational culture in which everyone is committed to quality and clearly understands its strategic importance in order to meet or exceed the needs of internal and external customers*". Hadis dan Nurhayati (2012, p. 95) juga menyatakan bahwa "melalui penerapan manajemen mutu terpadu diinstitusi pendidikan diharapkan mampu mengangkat keterpurukan mutu pendidikan Indonesia sehingga meningkatkan sumber daya manusia di masa kini dan yang akan datang". Konsep manajemen mutu dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing kompetitif dan perbaikan terus menerus terhadap kinerja manajemen.

Penelitian terdahulu telah mengidentifikasikan kunci sukses pada implementasi manajemen mutu. Saraph, Benson, & Schroeder (1989) menemukan model yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi manajemen kualitas secara langsung. Model tersebut memasukkan beberapa kritikal faktor yang berkaitan dengan manajemen mutu diantaranya:

"role of divisional top management and quality policy, role of the quality department, training, product/service design, supplier quality management (supplier of goods/service), process management/operating procedure, quality data and reporting, and employee relation (Talib, Rahman, & Qureshi, 2010, p. 159).

Lebih lanjut, Bill Creech (Danim, 2006, p. 53) menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu; produk, proses, organisasi, kepemimpinan,

dan komitmen, sistem tersebut sangat bermanfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ghani & Pourrajab, (2014, p. 47) mengemukakan bahwa:

The implementation of TQM in schools involves students and teachers' and this leads to: (1) tremendous improvement regarding teambuilding and customer focus; (2) cooperative governance in schools which improves the work ethic and morale of teachers, principals, and students with resultant academic improvement, and 3) change of school culture, which is essential for continuous improvement of the school's quality management and quality of work culture (Ackoff, 1999; Griffith, 2001; Harrison, 1998; Koch, 2003; Matthews, 2001, Van der Linde, C.H, 2001; Widrick, Mergen & Grant, 2002).

Implementasi manajemen mutu tidak hanya merevitalisasikan sumber daya yang dimiliki sekolah namun juga memberdayakan keberadaan kerja sama aktif pemerintah dalam mengembangkan SMK. Hasil penelitian ini menjadi sangat penting bagi para pengambil kebijakan pendidikan kejuruan, Pemerintah Aceh secara khusus, serta manajemen sekolah kejuruan dalam menetapkan kebijakan-kebijakan krusial untuk mendorong pengembangan SMK, memotong mata rantai pengangguran terbuka dan peningkatan kinerja manajemen sekolah dalam mempersiapkan lulusan SMK yang siap berkualifikasi dan berkompetensi dalam dunia kerja.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *Mixed Method*. *Mixed Methods Research* adalah suatu pendekatan penelitian yang memadukan pendekatan kuantitatif dan kualitatif melalui beberapa fase proses penelitian (Creswell, 2008). Hasil penelitian terhadap *mixed method* menunjukkan bahwa:

Mixed method added values by increasing validity in findings, informing the collection of the second data source, and assist-

ing with knowledge creations. The authors argued that used the mixed methods approach gain a deeper, broader understanding of phenomenon than studies that do not utilize both quantitative and qualitative approach (McKim, 2017, p. 202).

Berdasarkan kutipan di atas diketahui bahwa penelitian *mixed method* mampu meningkatkan validitas dari temuan penelitian, memperluas pemahaman terhadap permasalahan penelitian

Penelitian ini merupakan *Sequential Exploratory Mixed Method*. Dalam metode ini, pada tahap pertama, peneliti menggunakan metode kualitatif dan pada tahap kedua menggunakan metode kuantitatif. Hal tersebut bertujuan untuk memperkuat hasil penelitian kualitatif pada tahap pertama sehingga dapat mendeskripsikan secara sistematis, factual dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat populasi pada daerah tertentu yang kemudian dianalisa dengan Matriks EFAS, IFAS dan SPACE secara kuantitatif untuk mengetahui posisi profil dan strategi yang tepat untuk pengembangan SMK.

Penelitian ini dilakukan di SMK yang tersebar di kabupaten/kota yang ada di Provinsi Aceh, masing-masing adalah Kota Banda Aceh, Kabupaten Aceh Besar, Kabupaten Aceh Utara, Kabupaten Aceh Timur, Kabupaten Bireuen, Kab. Aceh Tengah, Kotamadya Sabang dan Kabupaten Pidie. Adapun SMK yang menjadi subjek dalam penelitian ini meliputi 13 SMK di Propinsi Aceh antara lain: (1) SMKN 1 Banda Aceh, Kota Banda Aceh; (2) SMKN 3 Banda Aceh, Kota Banda Aceh; (3) SMKN 1 Mesjid Raya, Kabupaten Aceh Besar; (4) SMKN 1 Murbakeya, Kabupaten Aceh Besar; (5) SMKN 1 Dewantara, Kabupaten Aceh Utara; (6) SMKN 1 Peusangan, Kabupaten Bireuen; (7) SMKN 1 Bireuen, Kabupaten Bireuen, (8) SMKN 1 Sigli, Kabupaten Pidie; (9) SMKN 2 Sigli, Kabupaten Pidie, (10) SMKN 1 Takengon, Kabupaten Aceh Tengah; (11) SMKN 1 Sabang, Kotamadya Sabang; dan (12) SMKN 1 Peureulak, Kabupaten Aceh Timur.

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive* sampling dari

setiap kabupaten/kota dimana peneliti memilih subjek penelitian sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian. Subjek penelitian dalam penelitian ini antara lain tim inti/tim pengembang sekolah, kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara langsung, observasi lapangan dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan tiga langkah, yaitu (1) reduksi data; (2) *display*; dan (3) mengambil kesimpulan dan verifikasi. Peneliti juga menggunakan analisis SWOT dan Matriks SPACE dalam mengkaji profil, strategi, faktor pendukung dan penghambat implementasi mutu.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Profil Sistem Manajemen Mutu Pada SMK di Propinsi Aceh

Hasil studi dokumentasi terhadap profil sistem manajemen mutu pada SMK yang menjadi subjek penelitian di Propinsi Aceh, diperoleh informasi bahwa profil sistem manajemen mutu yang telah dikembangkan sekolah terdiri dari komponen-komponen sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Komponen Profil Sistem Manajemen Mutu SMK di Propinsi Aceh

Lebih lanjut, hasil wawancara dengan para kepala sekolah dan tim pengembang sekolah diperoleh hasil bahwa semua

sekolah telah memiliki profil sistem manajemen mutu dengan menyediakan struktur organisasi, prosedur, proses dan pembagian tugas kerja, serta sumber daya sekolah. Kepala Sekolah SMK 3 Banda Aceh mengemukakan bahwa: "sekolah memiliki struktur organisasi sekolah dan memiliki struktur manajemen mutu tersendiri melalui instruksi kepala sekolah yang dinyatakan melalui SK kepala sekolah".

Kepala SMKN 1 Peusangan menegaskan bahwa: "sekolah telah memiliki prosedur kerja dan pembagian tugas kerja yang jelas yang terpapar dalam struktur organisasi sekolah dan SK pembagian tugas".

Implementasi Sistem Manajemen Mutu

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi diketahui bahwa pengembangan program dan strategi yang dilakukan sekolah dilakukan dengan langkah-langkah yang disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Langkah-langkah Proses Penentuan Program dan Strategi Penyelenggaraan Sistem

Lebih lanjut, penggalan wawancara dengan wakil manajemen mutu SMK 1 Takengon menjelaskan poses implementasi sistem manajemen mutu: "pada dasarnya sekolah mengembangkan program dan strategi sekolah melalui program kerja sekolah baik itu RKS, RKAS, dan peningkatan hasil evaluasi diri sekolah (EDS), dan kemudian tim pengembang menganalisis

program dan strategi yang telah dilaksanakan untuk selanjutnya dikaji dan dikoreksi kembali agar dapat meningkatkan mutu sekolah secara berkelanjutan”.

Semua kepala sekolah yang menjadi subjek penelitian menyatakan bahwa selama ini sekolah telah mengimplementasikan manajemen mutu melalui pemenuhan standar mutu akreditasi nasional sekolah dan ada beberapa sekolah yang mengaku telah menyelenggarakan ISO 9001 2008.

Berikut penggalan wawancara dengan Kepala sekolah SMKN 1 Banda Aceh, “pada mulanya sekolah kami telah menyelenggarakan sistem manajemen mutu ISO 9001 2008 hingga tahun 2013, namun karena permasalahan penyediaan dana, pihak sekolah tidak menjalankannya lagi, dan sekarang hanya melakukan akreditasi nasional sekolah saja”.

Lebih lanjut, berdasarkan hasil wawancara dengan para kepala sekolah dan tim manajemen sekolah dan studi dokumentasi diperoleh informasi bahwa sekolah yang melaksanakan sistem manajemen mutu dengan berstandar pada akreditasi nasional sekolah maka tahapan implementasi manajemen mutunya diselenggarakan dengan memenuhi 8 (delapan) standar nasional pendidikan meliputi: (a) Standar isi; (b) Standar proses; (c) Standar kompetensi lulusan; (d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan; (e) Standar sarana dan prasarana; (f) Standar pengelolaan; (g) Standar pembiayaan; dan (h) Standar penilaian pendidikan.

Berikut penggalan wawancara dengan kepala sekolah SMK 1 Sabang, “sekolah kami menyelenggarakan sistem manajemen mutu dengan memenuhi delapan standar dari BSNP, terlebih dahulu kami melakukan EDS”.

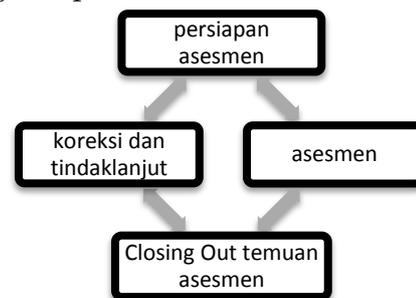
Evaluasi Sistem Manajemen Mutu

Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa pengendalian sistem manajemen mutu ISO 9001 2008 pada SMK di Propinsi Aceh disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Pola Pengendalian Internal Sistem Manajemen Mutu Pada SMK di Propinsi Aceh

Berkaitan dengan pengawasan eksternal, hasil wawancara dengan kepala sekolah SMKN 1 Masjid Raya dinyatakan bahwa, “sekolah melibatkan Assesor dari PT. TUV Rheinland Indonesia sebagai auditor eksternal mutu sekolah yang melakukan *surveillance* terhadap kelayakan dan konsistensi penerapan ISO 9001:2008 dan pengendalian supervisi oleh pengawas sekolah”. Adapun tahapan pemeriksaan yang dilakukan tim auditor eksternal yang disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Tahapan Audit Eksternal

Berdasarkan hasil penelitian yang tersaji sebelumnya tentang profil, implementasi, dan evaluasi manajemen mutu terlihat bahwa SMK telah mengacu pada pengembangan SMK berbasis mutu merujuk pada *Critical Success Factors* (CSFs) yang dikemukakan oleh Saraph et.al (1989) dan Antony, Knowles, & Gosh (1996) yang diindikasikan dengan adanya faktor-faktor yang meliputi: *top-management leadership, management commitment, role of quality*

department, training and education, employee involvement, continuous improvement, supplier partnership, product/service design, quality policies, quality data and reporting, communication to improve quality, and customer satisfaction orientation and employee relations (Talib, et al, 2010, p. 159). SMK di Propinsi Aceh telah memiliki komitmen yang baik terhadap pengembangan mutu sekolah. Hal tersebut telah terdeskripsikan melalui profil SMK, kegiatan dan program pe-

ngembangan sekolah serta dokumen manual mutu yang dimiliki sekolah.

Lebih lanjut, berdasarkan hasil wawancara dan analisis lingkungan eksternal dan internal yang telah dilakukan sebelumnya maka diperoleh data lingkungan internal dan eksternal SMK di Propinsi Aceh, berdasarkan matriks IFAS dan EFAS seperti pada Table 1. Selanjutnya, matriks evaluasi faktor eksternal SMK di Propinsi Aceh tersaji dalam Tabel 2.

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFAS)

Faktor-faktor Internal	Bobot	Nilai	Skor Bobot
Kekuatan			
1. komitmen top manager yang solid	0,17	4	0,64
2. struktur sistem manajemen mutu	0,16	4	0,64
3. pengembangan kompetensi kejuruan peserta didik	0,18	4	0,72
4. lingkungan sekolah	0,15	3	0,45
5. praktek kerja industri (prakerin)	0,18	4	0,72
6. kebijakan sekolah	0,16	3	0,48
7. perbaikan mutu terus menerus	0,2	4	0,8
8. Sistem Informasi Manajemen sekolah baik dan guru mampu mengoperasikan computer	0,14	3	0,42
Total			4,87
Kelemahan			
1. jumlah Guru produktif dan pelatihan yang belum memadai	0,18	2	0,36
2. sarana prasarana dan tempat uji kompetensi yang belum memadai	0,17	2	0,34
3. pengelolaan unit produksi belum optimal dan belum semua sekolah tergabung dalam bursa tenaga kerja	0,17	1	0,17
4. belum adanya Kurikulum bersama (dual based system curriculum)	0,18	1	0,18
5. sertifikasi lulusan, tenaga pendidik dan kependidikan	0,15	1	0,15
6. pembiayaan	0,15	2	0,30
Total	1		1,50

Keterangan:

Bobot:

0,00-0,05 = Pengaruh kecil

0,06-0,10 = Pengaruh sedang

0,11-0,15 = Pengaruh besar

0,16-0,20 = Pengaruh sangat besar

Rating pada matrix IFAS:

1 = Merupakan kelemahan utama

2 = Merupakan kelemahan yang kecil

3 = Merupakan kekuatan yang kecil

4 = Merupakan kekuatan utama

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS)

Faktor-faktor eksternal	Bobot	Nilai	Skor Bobot
Peluang			
1. terbuka kesempatan lulusan untuk bekerja dan meneruskan pendidikan tinggi	0,16	4	0,64
2. kerja sama DU/DI	0,16	4	0,64
3. Persaingan masyarakat global dan kemajuan teknologi dan informasi yang meningkat	0,08	3	0,24
4. keterlibatan pemerintah daerah dalam mengembangkan pendidikan kejuruan	0,07	3	0,21
5. kebijakan pemerintah tentang revitalisasi SMK	0,12	4	0,48
Total			2,21
Ancaman			
1. Persaingan masyarakat MEA	0,06	1	0,13
2. Dinamika politik	0,06	2	0,12
3. Relevansi antara kebutuhan kerja DU/DI dengan kompetensi Siswa belum terpenuhi	0,13	2	0,12
4. sebagian DU/DI potensial belum terikat MoU dengan SMK	0,1	2	0,2
5. ketidakstabilan ekonomi Indonesia	0,06	2	0,12
Total	1		0,69

Keterangan:

Bobot:

0,00-0,05 = pengaruhkecil

0,06-0,10 = pengaruhsedang

0,11-0,15 = pengaruhbesar

0,16-0,20 = pengaruhsangatbesar

Rating pada matrix EFAS:

1 = memiliki peluang yang sangat sedikit atau ancaman yang sangat besar

2 = memiliki peluang yang sedikit atau ancaman yang besar

3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil

4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

Berdasarkan matriks IFAS dan EFAS, maka dapat dilakukan analisa SWOTdari total keempat faktor dilakukan perhitungan dengan menggunakan matriks posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation- SPACE*) sebagai berikut:

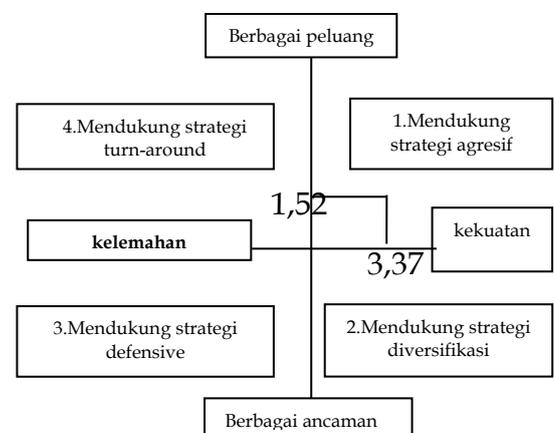
Total skor bobot kekuatan-total skor

kelemahan= $4,87-1,50=3,37$

Total skor Peluang-total skor

ancaman= $2,21-0,69=1,52$

Adapun deskripsi posisi strategi yang dapat dikembangkan oleh SMK di Propinsi Aceh tersaji dalam diagram matriks SPACE pada Gambar 5.



Gambar 5. Matriks SPACE Strategi Pengembangan SMK Propinsi Aceh

Berdasarkan Matriks SPACE di atas maka diketahui bahwa strategi yang cocok dengan kondisi internal maupun eksternal SMK di Propinsi Aceh adalah mendukung strategi agresif yaitu menjalankan strategi SO (strategi menggunakan kekuatan (S) untuk mencapai peluang (O)). David (2009, p. 334) mengemukakan bahwa arah vector dalam matriks SPACE menunjukkan profil organisasi tersebut, ketika arah vector terletak pada kuadran agresif maka dapat disimpulkan bahwa organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang-peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari beragam ancaman eksternal. Oleh karenanya, kerja sama dengan DU/DI dan stakeholders, pengembangan produk/unit produksi, integrasi kebelakang, integrasi kedepan, integrasi horizontal, diversifikasi atau strategi kombinasi dapat menjadi pilihan pengembangan organisasi. Crosby (1995) mengemukakan bahwa:

“implementation of TQM in education and suggest strategies as follow: (1) emphasize the quality of teaching system rather than the results of examinations, (2) as the name “total” implies, pay attention to all the constituents of the system, (3) look for the factors affecting the exam failures and try to eliminate them at source”.

Implementasi manajemen mutu juga dapat mengacu pada pengelolaan sekolah dengan memperhatikan aspek:

konteks, input, proses, produk, dan outcome yang meliputi: visi misi sekolah, sumber daya, proses belajar mengajar, kepemimpinan, keamanan dan ketertiban sekolah, pengelolaan tenaga pendidikan, budaya mutu sekolah, kekompakan teamwork, transparansi, kemauan sekolah untuk berubah, responsif terhadap kebutuhan, komunikasi, akuntabilitas sekolah, prestasi dan lulusan (Sukarti & Wibowo, 2013, pp. 271-282).

Pengelolaan sekolah dengan memperhatikan pemenuhan aspek tersebut di atas tidak hanya memberi kontribusi posi-

tif terhadap hasil tapi juga terhadap proses pembelajaran dan pengajaran sebagai satu kesatuan utuh yang tidak dapat dipisahkan.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisa data dapat disimpulkan beberapa hal, diantaranya sebagai berikut. Pertama, profil mutu pada SMK di Banda Aceh diawali dengan menciptakan komitmen tim inti, selanjutnya membangun struktur manajemen mutu, pengelolaan sarana prasarana, sumber daya manusia, pemetaan peserta didik dan lulusan, kerja sama DU/DI, menyusun dokumen manual sistem manajemen mutu, unit produksi dan bursa tenaga kerja.

Kedua, pelaksanaan sistem manajemen mutu pada SMK di Aceh berstandar pada ISO 9001:2008 hingga Tahun 2013. Selanjutnya masing-masing sekolah menyelenggarakan sistem manajemen mutu yang berpedoman pada standar pendidikan nasional BSNP. Ketiga, evaluasi dan pengendalian sistem manajemen mutu dilakukan secara terus menerus melalui pengendalian dokumen, pengendalian catatan mutu, audit mutu internal, tinjauan manajemen, analisa data, penanganan pendapat pelanggan, serta penanganan keluhan pelanggan.

Daftar Pustaka

- Antony, J. L. K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hongkong industries. *International Journal of Quality and Reability Management*, 19(5), 551-556.
- Crosby, P. B. (1995). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: New American Library.
- Danim, S. (2006). *Visi baru manajemen sekolah, dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- David, F. R. (2009). *Strategic management*. Jakarta: Salemba.
- Ghani, M. F., & Pourrajab, M. (2014). *Sustainable education through*

- implementation of total quality management. *Global Business and Economics Research Journal*, 3(12), 42-52.
- Hadis, A., & Nurhayati. (2012). *Manajemen mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- McKim, C. A. (2017). The values of mixed methods reasearch: a mixed method study. *Journal of Mixed Method Reasearch*, 2017, 1(2), 202-222.
- Presiden Republik Indonesia. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 tahun 2016 tentang Revitalisasi SMK dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya manusia Indonesia (2016)
- Saraph, J.V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 20, 810-829.
- Sidi, I. (2001). *Menuju masyarakat belajar; menggagas paradigma baru pendidikan*. Jakarta: Paramadina.
- Sukarti & Wibowo, U. B. (2013). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMK Negeri di Kabupaten Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(2), 269-284 Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2399>
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2010). Paterno analysis of total quality management factors critical to success for service industries. *International Journal for Quality Research UDK-005.6*, 4(2), 155-168.
- Zabadi, A. M. A. (2013). Implementing total quality management (TQM) on the higher education institutions-a conceptual model. *Journal of Finance & Economics*, 1(1) (2013), 42-60.

**PENGARUH MOTIVASI KERJA GURU, DISIPLIN KERJA GURU, DAN
KEDISIPLINAN SISWA TERHADAP PRESTASI BELAJAR SISWA**

Nastiti Amalda, Lantip Diat Prasajo

Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, Universitas Negeri Yogyakarta

nastiti.amalda@gmail.com, lantip1975@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, dan kedisiplinan siswa terhadap prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram. Penelitian ini adalah penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif dengan sasaran guru dan siswa SMA/MA di Kota Mataram. Instrumen pengumpul data berupa angket. Validitas instrumen berupa validitas logis dan validitas empiris yang dihitung dengan *Pearson Product Moment*. Reliabilitasnya dihitung dengan rumus *Alpha Cronbach*. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana dan regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) terdapat pengaruh antara motivasi kerja guru terhadap prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 13,1%; (2) terdapat pengaruh antara disiplin kerja guru terhadap prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 9,9%; (3) terdapat pengaruh antara kedisiplinan siswa terhadap prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 7,8%; (4) motivasi kerja guru, disiplin kerja guru dan kedisiplinan siswa secara bersama-sama mempengaruhi prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 34%.

Kata Kunci: *Prestasi belajar siswa, motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, kedisiplinan siswa.*

**THE INFLUENCE OF TEACHERS' WORK MOTIVATION, TEACHERS' WORK
DISCIPLINE AND STUDENTS' DISCIPLINE ON
STUDENTS' LEARNING ACHIEVEMENT**

Nastiti Amalda, Lantip Diat Prasajo

Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, Universitas Negeri Yogyakarta

nastiti.amalda@gmail.com, lantip1975@gmail.com

Abstract

This research aimed to reveal the effect of teachers' work motivation factor, teachers' work discipline, and students' discipline on students' learning achievement in senior high schools in Mataram. This research was correlational research with quantitative approach by targeting teachers' and students' of senior high schools in Mataram. The instrument to collect data was in the form of questionnaire. The validity of the instrument was in the form of logical validity and the empirical validity calculated by the Pearson Product Moment. Reliability was calculated by the Alpha Cronbach formula. The data analysis technique used was simple regression and multiple regression. The results of this study indicate that: (1) teachers' work motivation influences students' learning achievement in senior high schools in Mataram by 13.1%; (2) teachers' work discipline influences students' achievement in senior high schools in Mataram by 9.9%; (3) students' discipline influences students' achievement in senior high schools in Mataram by 7.8%; (4) the teachers' work motivation, teachers' work discipline the and students' discipline together affect students' learning achievement in senior high schools in Mataram by 34%.

Keywords: *students' learning achievement, teachers' work motivation, teachers' work discipline, students' discipline.*

Pendahuluan

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan upaya mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia dalam mewujudkan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Tercapainya tujuan pendidikan sangat ditentukan oleh berbagai unsur yang menunjangnya.

Dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut Pemerintah Kota Mataram telah memberikan perhatiannya, hal ini dapat kita cermati pada kebijakan Pemerintah Kota Mataram yang menempatkan pendidikan sebagai prioritas pembangunan yang utama. Namun, dengan kepeduliannya dibidang pendidikan berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Dikpora NTB tingkat atau hasil kelulusan Ujian Nasional (UN) jenjang SMA/MA tahun pelajaran 2012/2013, di Kota Mataram mencapai 99,75%, atau sedikit lebih rendah dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang mencapai 99,87%. Ada penurunan tingkat kelulusan di tahun ini jika dibandingkan dengan tahun lalu.

Prestasi belajar siswa berdasarkan hasil UN tersebut juga tidak diimbangi dengan perilaku siswa yang baik dan taat terhadap aturan, hal ini terbukti dengan maraknya pelanggaran tata tertib yang dilakukan siswa baik itu di dalam lingkungan sekolah maupun di luar sekolah. Beberapa pelanggaran kedisiplinan antara lain pelanggaran tata tertib sekolah.

Guru harus mampu menerapkan kedisiplinan bagi dirinya serta anak didiknya. Dan guru harus mampu memberikan contoh yang baik serta mampu menerapkan kedisiplinan. Jika seorang guru belum mampu menerapkan kedisiplinan dengan baik, maka tidak akan berhasil kedisiplinan

itu di terapkan pada siswa. Oleh karena itu, guru sebagai tolak ukur terciptanya kedisiplinan siswa harus mampu menerapkan kedisiplinan guru dengan baik, terutama dalam kegiatan pembelajaran dan dalam perilaku siswa.

Kedisiplinan akan terwujud dengan pembiasaan dan menumbuhkan kesadaran masing-masing warga sekolah dalam menegakkan tata tertib sekolah. Oleh karena itu dibutuhkan guru-guru yang mampu memberikan keteladanan kedisiplinan. Hal tersebut dikarenakan siswa lebih banyak berinteraksi dengan guru-guru. Menurut Mulyasa (2009, p. 5) guru merupakan komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas.

Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi, akan melakukan lebih dari sekedar rutinitasnya dalam mengajar sehingga produktivitas sekolah akan meningkat. Motivasi kerja merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Suwatno & Priansa, 2011, p.171).

Prestasi adalah hasil yang dicapai oleh seorang individu yang merupakan hasil dari belajar. Sardiman (2010, p. 46) menyatakan prestasi adalah kemampuan nyata yang merupakan hasil interaksi antara berbagai faktor yang mempengaruhi baik dari dalam maupun dari luar individu dalam belajar. Belajar adalah sebuah proses perubahan yang terjadi pada kepribadian seorang manusia dan perubahan tersebut ditunjukkan dalam bentuk peningkatan kualitas dan kuantitas diri seperti pemahaman, daya pikir, pengetahuan. Prestasi belajar adalah perubahan tingkah laku yang dianggap penting yang diharapkan dapat mencerminkan perubahan yang terjadi sebagai hasil belajar siswa, baik yang berdimensi cipta, dan rasa maupun yang berdimensi karsa (Syah, 2006, p. 32).

Prestasi belajar merupakan target pengukuran kompetensi peserta didik dalam belajar yang ditunjukkan dengan skor. Chien (Feng, Fan, & Yang, 2013, p. 52) me-

ngemukakan bahwa *learning achievement is the acquisition of knowledge or skills that are developed by subject matter, usually indicated by test scores or numerical value is assigned by teachers*. Joshi & Srivastava (2009, p. 34) menyatakan bahwa *academic achievement could be defined as self-perception and self-evaluation of one's objective academic success*. Nurkencana (2005, p. 62) mengemukakan bahwa prestasi belajar adalah hasil yang telah dicapai atau diperoleh anak berupa nilai mata pelajaran. Ditambahkan bahwa prestasi belajar merupakan hasil yang mengakibatkan perubahan dalam diri individu sebagai hasil dari aktivitas dalam belajar.

Motivasi merupakan salah satu aspek psikis dan merupakan potensi penting yang ada pada diri manusia. Miner (Lunenburg & Ornstein, 2000, p. 88) menyatakan bahwa *motivation has been defined as those processes within an individual that stimulate behavior and channel it in ways that should benefit the organization as a whole*. Tanpa adanya motivasi kerja, seseorang pekerja termasuk guru, tidak akan bekerja dengan baik sehingga hasil pekerjaannya tidak akan memuaskan (Syakir & Pardjono, 2015, p. 229).

Motivasi merupakan pendorong manusia dalam melakukan aktivitas-aktivitas dalam hidupnya (Sardiman, 2010, p.73). Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Lussier & Achua (2010, p. 79) menyatakan, "*Motivation is anything that affects behavior in pursuing a certain outcome*". Siagian (2012, p. 142) bahwa motivasi adalah kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan. Motivasi yang ada didalam diri seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan sesuatu perilaku guna mencapai tujuan selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan baik maupun tujuan buruk. Motivasi yang tinggi diperlukan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Nawawi (2003, p. 328) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam ling-

kup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan/jabatannya di lingkungan sebuah organisasi. Seseorang orang yang melakukan suatu kegiatan tentu didorong oleh kebutuhan dan kegiatan yang dilakukannya mampu memenuhi kebutuhan tersebut. Motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan suatu pekerjaan yang memuaskan sehingga menjadi motivasi dalam mencapai prestasi pekerjaan. Emad (2014, p. 57) *motivation is crucial and important in everything we do, especially at the work place. If we do not feel driven to do our job then the work will not be successfully accomplished*.

Gomes (2003, p.180) mengatakan bahwa motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Yang tergolong pada faktor-faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Sardiman (2010, p. 89) mengelompokkan motivasi menjadi dua bagian yaitu: (1) Motivasi instrinsik, yaitu motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan teori motivasi instrinsik menjelaskan kesadaran tentang keingintahuan, memahami lingkungan, kesadaran eksistensi diri dan kesadaran tentang merealisasikan kemampuan; (2) motivasi ekstrinsik, yaitu motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dalam dunia pendidikan dapat dilakukan oleh guru. Inusah & Joseph (2013, p. 62) *There are two main factors affecting teacher motivation namely; intrinsic and extrinsic factors. The extrinsic factors affecting teacher motivation are many and varied; however, for the purpose of this paper we have grouped them in five categories, namely; attractive remuneration,*

student discipline, good working conditions, favourable educational policies and high occupational status. Intrinsic motivators, on the other hand, are the "internal desires for personal and professional development and working in educational setting.

Sofyan & Uno (2003, p. 106) menyatakan bahwa motivasi kerja seorang guru adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilakunya dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang ingin dicapai berpengaruh dengan proses pemenuhan kebutuhan manusia. Menurut Ofejebe & Ezugoh (2010, p. 401) *teachers' motivation is a way of empowering teachers in the occupation and involves the perceptions, variables, methods, strategies and activities used by the management for the purpose of providing a climate that is conducive to the satisfaction of the various needs of the employees, so that they may become satisfied, dedicated and effective in performing their task.*

Alam & Farid (2011, p.298) menyatakan bahwa *the motivation of teachers is affected by many factors. Amongst those factors a few are as under: (a) personal/social factors, (b) classroom environment, (c) socio economic status, (d) student's behavior, (e) examination stress, (f) rewards/incentives, (g) self confidence/personality of teacher.* Makna dari pernyataan tersebut adalah motivasi guru dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah faktor personal atau sosial: (a) lingkungan kelas, (b) status sosial ekonomi, (c) tingkah laku siswa, (d) tekanan ujian, (e) penghargaan atau harapan, (f) kepribadian atau percaya diri guru.

Disiplin adalah istilah yang disediakan untuk menggambarkan suatu kondisi pikiran, tata tertib, di sisi lain, hanyalah kondisi kejadian atau peristiwa. Kepatuhan sukarela terhadap pengaruh luar merupakan esensi dasar disiplin (Hughes & Hughes, 2012, p. 243). Mathis & Jackson (2009, p. 498) menyebutkan, disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang memberlakukan aturan organisasi.

Setyaningdyah, Kertahadi, & Thoyib (2013, p.145) menyatakan bahwa *work discipline is a policy to shift individuals in*

being self-responsible to comply the regulatory environment (organizations), Work discipline is a key issue in the operation of an organization as it assists the organization to accomplish specific targeted goals. Selanjutnya, Ardana, Mujianti, & Utama (2011, p.134) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Disiplin berkaitan erat dengan perilaku guru dan berpengaruh terhadap kinerja. Disiplin kerja yang dilakukan oleh guru bisa secara sukarela maupun terpaksa.

Kedisiplinan merupakan bagian dari karakteristik kepribadian yang sangat menentukan prestasi siswa. Karakteristik kepribadian memfokuskan kajiannya kepada lima faktor besar kepribadian diantaranya *openness, extraversion, agreeableness, neuroticism, dan conscientiousness* yang meliputi kesadaran akan kedisiplinan (Yusuf & Sugandhi, 2011, p.99). Wahjosumidjo (2011, p. 188) menegaskan bahwa disiplin merupakan sikap mental yang mengandung ke-relaan mematuhi semua ketentuan, peraturan dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab.

Kedisiplinan siswa menurut Blandford (Aqib, 2011, p.116) menyatakan disiplin merupakan pengembangan mekanisme internal diri siswa sehingga siswa mengatur dirinya sendiri untuk mencapai kebutuhan. Kedisiplinan suatu sekolah ditentukan oleh nilai-nilai dan sikap warga sekolah termasuk kepala sekolah, guru dan siswa (Aqib, 2011, p.108). Kedisiplinan siswa dapat tercapai apabila seluruh komunitas sekolah menerapkan kedisiplinan diri, patuh terhadap norma dan tata tertib sekolah. Aturan yang telah ditetapkan oleh sekolah bukan untuk dilanggar namun untuk dipatuhi oleh semua warga sekolah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian

korelasional. Penelitian ini dilaksanakan di SMA/MA di Kota Mataram Nusa Tenggara Barat yang terdiri dari 36 sekolah. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Februari sampai bulan Mei tahun 2015. Data variabel bebas diambil pada bulan Februari-April tahun 2015, sedangkan data variabel terikat diambil pada bulan Mei tahun 2015.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru dan siswa/siswi SMA/MA yang ada di Kota Mataram. Jumlah populasi dalam penelitian ini 366 guru dan 4.321 siswa/siswi SMA/MA di Kota Mataram. Teknik sampling yang digunakan adalah *sampling purposive*. Sampel penelitian ditentukan dengan cara melihat tabel Krejcie dan Morgan dengan taraf kesalahan 5% sehingga diambil sampel sebanyak 182 guru dan 323 siswa/siswi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah angket. Dalam penelitian ini angket digunakan untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan mengenai motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, dan kedisiplinan siswa. Penyusunan angket dilakukan dengan menggunakan pengukuran *rating scale* yang dimodifikasi. Responden diberi alternatif jawaban yaitu dengan memilih jawaban dari interval yang berjalan mulai dari 1 sampai 5 atau dari tidak pernah sampai dengan selalu. Pemberian skor dilakukan dengan melihat sifat butir.

Instrumen pengumpulan data pengaruh motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, dan kedisiplinan siswa yang digunakan adalah lembar angket, sedangkan prestasi belajar siswa dilihat dari perolehan nilai rata-rata UN tahun ajaran 2014/2015. Penyusunan angket berdasarkan kajian teori kemudian dijabarkan menjadi indikator untuk membuat butir pernyataan pada angket.

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yakni dengan tatap muka (*expert judgment*) dan dengan validitas isi (*content validity*). Sebelum butir-butir instrumen digunakan, dikonsultasikan terlebih dahulu kepada ahli (*expert judgment*) kemudian dilakukan uji coba terlebih dahulu kepada 30 responden.

Penghitungan uji validitas instrumen yang digunakan adalah *Product moment*.

Data ujicoba diolah dengan bantuan program komputer SPSS versi 17.0. Berdasarkan tabel bahwa nilai *corrected item total correlation* merupakan *r* hitung *product moment*. Dari dengan $n=30$ maka *r* hitung dibandingkan dengan *r* tabel sejumlah 0,361 untuk melihat kriteria validitas. Hasil uji validitas variabel motivasi kerja guru dari 24 butir pernyataan yang tidak valid 2 butir, variabel disiplin kerja guru dari 18 butir pernyataan yang tidak valid 2 butir, dan variabel kedisiplinan siswa dari 19 butir pernyataan yang tidak valid 2 butir karena angka yang dihasilkan lebih kecil dari 0,361.

Perhitungan reliabilitas uji coba instrumen dengan menggunakan rumus *alpha-cronbach* dengan bantuan software SPSS 17.0. Hasil uji reliabilitas instrumen kepada 30 responden koefisien korelasi variabel motivasi kerja guru sejumlah 0,833, disiplin kerja guru sejumlah 0,810, dan kedisiplinan siswa sejumlah 0,760 dengan demikian instrumen dinyatakan reliabel, karena hasil dari masing-masing variabel $\geq 0,600$.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif untuk mendeskripsikan data dengan melihat aspek rata-rata (mean), varian data, atau modus data penelitian. Analisis deskriptif ini digunakan untuk memaparkan karakteristik data hasil penelitian dan menjawab permasalahan deskriptif.

Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana dan regresi linier berganda. Sebelum melakukan uji regresi terlebih dahulu uji asumsi yakni uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinearitas. Setelah uji asumsi pada regresi dilaksanakan, langkah selanjutnya adalah menganalisis data dengan menggunakan analisis regresi sederhana dengan bantuan program SPSS 17.0. Persamaan regresi sederhana $Y = c + bX$. Persamaan regresi linear berganda dengan 3 variabel independen $Y = c + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$. Pengambilan keputusan, dengan ketentuan signifikansi $> 0,05$ dan *t* hitung $< t$ tabel maka H_0 diterima (H_a ditolak), sedangkan signifikansi $\leq 0,05$ dan *t* hitung $> t$ tabel maka H_0 ditolak (H_a diterima).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data penelitian yang telah diperoleh selanjutnya dideskripsikan untuk masing-masing variabel. Dengan bantuan SPSS 17.0 diperoleh harga rerata (M), simpangan baku (SD), modus (Mo) dan median (Md). Variabel motivasi kerja guru diperoleh nilai rerata (M) sejumlah 3,9297, standar deviasi (SD) sejumlah 0,47417, modus (Mo) sejumlah 3.87, dan median (Md) sejumlah 3,9200. Variabel disiplin kerja guru diperoleh nilai rerata (M) sejumlah 3,7026, standar deviasi (standar deviation) sejumlah 0,45910, dan median (Md) sejumlah 3,7950. Variabel kedisiplinan siswa diperoleh nilai rerata (M) sejumlah 3,8408, standar deviasi (SD) sejumlah 0,52303, modus (Mo) sejumlah 3.65, dan median (Md) sejumlah 3,7500. Variabel prestasi belajar siswa diperoleh nilai rerata (M) sejumlah 5,9906, standar deviasi (SD) sejumlah 1,00836, modus (Mo) sejumlah 5,78, dan median sejumlah 5,7850.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja Guru

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1.	64 – 67	65,5	1	0,549
2.	68 – 71	69,5	1	0,549
3.	72 – 75	73,5	5	2,747
4.	76 – 79	77,5	14	7,692
5.	80 – 83	81,5	32	17,582
6.	84 – 87	85,5	37	20,33
7.	88 – 91	89,5	58	31,868
8.	92 – 95	93,5	26	14,286
9.	96 – 99	97,5	8	4,396
Jumlah			182	100,00

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Disiplin Kerja Guru

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1.	50 – 52	51	2	1,099
2.	53 – 55	54	5	2,747
3.	56 – 58	57	32	17,582
4.	59 – 61	60	43	23,626
5.	62 – 64	63	40	21,978
6.	65 – 67	66	27	14,835
7.	68 – 70	69	12	6,593
8.	71 – 73	72	11	6,044
9.	74 – 76	75	10	5,495
Jumlah			182	100,00

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Kedisiplinan Siswa

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1.	45 – 48	46,5	2	0,619
2.	49 – 52	50,5	2	0,619
3.	53 – 56	54,5	18	5,573
4.	57 – 60	58,5	58	17,957
5.	61 – 64	62,5	88	27,245
6.	65 – 68	66,5	78	24,149
7.	69 – 72	70,5	44	13,622
8.	73 – 76	74,5	20	6,192
9.	77 – 80	78,5	10	3,096
10.	81 – 84	82,5	3	0,929
Jumlah			323	100,00

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Prestasi Belajar Siswa

No.	Kelas Interval	Nilai Tengah	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif
1.	29 – 37	33	1	2,778
2.	38 – 46	42	9	25
3.	47 – 55	51	13	36,111
4.	56 – 64	60	7	26,923
5.	65 – 73	69	4	11,111
6.	74 – 79	77	2	5,556
Jumlah			36	100,00

Data yang sudah diperoleh setelah dilakukan analisis statistik deskripsi, data penelitian kemudian di uji terlebih dahulu dalam berbagai uji persyaratan sebelum melakukan uji hipotesis penelitian. Pengujian persyaratan analisis ini meliputi uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinieritas. Berikut ini akan dipaparkan hasil analisis hasil uji persyaratan analisis.

Uji normalitas yang dilakukan pada variabel motivasi kerja guru hasil output perhitungan SPSS 17,0 diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov Z sejumlah 0,663 dengan nilai signifikansi (p) untuk variabel motivasi kerja guru adalah sejumlah 0,772 yang artinya variabel motivasi kerja guru berdistribusi normal. Nilai tersebut berada diatas 0,05 ($p > 0,05$). Disiplin kerja guru nilai Kolmogorov-Smirnov Z sejumlah 0,828 dengan nilai signifikansi (p) untuk disiplin kerja guru adalah sejumlah 0,499 yang artinya variabel disiplin kerja guru berdistribusi normal. Kedisiplinan siswa nilai Kolmogorov-Smirnov Z sejumlah 0,882 dengan

nilai signifikansi (p) untuk variabel kedisiplinan siswa adalah sejumlah 0,418 yang artinya variabel kedisiplinan siswa berdistribusi normal. Prestasi belajar siswa nilai Kolmogorov-Smirnov Z sejumlah 0,666 dengan nilai signifikansi (p) untuk variabel prestasi belajar siswa adalah sejumlah 0,767 yang artinya variabel prestasi belajar siswa berdistribusi normal. Nilai variabel motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, kedisiplinan siswa dan prestasi belajar siswa berdistribusi normal karena hasil perhitungan masing-masing variabel diatas 0,05 ($p > 0,05$).

Uji linearitas dari output perhitungan SPSS 17,0 yang dilakukan terhadap variabel prstasi belajar siswa terhadap motivasi kerja guru diperoleh hasil sejumlah 0,632 > 0,05. Variabel prestasi belajar siswa terhadap disiplin kerja guru sejumlah 0,886 > 0,05. Variabel prestasi belajar siswa terhadap kedisiplinan siswa sejumlah 0,604 > 0,05. Hal ini berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear.

Uji multikolinearitas dari output perhitungan SPSS 17,0 diperoleh hasil didapatkan nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas X_1 sejumlah 1,116, X_2 sejumlah 1,756 dan X_3 sejumlah 1,622 adalah yang kurang dari 10 yang artinya tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji hipotesis pertama dari output perhitungan SPSS 17,0 bahwa nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* sejumlah 0,131 yang berarti kontribusi motivasi kerja guru terhadap prestasi belajar siswa sejumlah 13,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Diperoleh nilai signifikansi regresi sejumlah 0,017^a ($p < 0,05$) yang berarti persamaan regresi signifikan. Hal ini berarti hipotesis diterima, yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara tidak langsung antara motivasi kerja guru terhadap prestasi belajar siswa. Nilai koefisien untuk X_1 adalah 0,840, sedangkan nilai konstanta adalah 2,688 sehingga persamaan regresi linear gandanya adalah $Y = 2,688 + 0,840X_1$. Terlihat juga pada tabel 5 bahwa untuk uji signifikansi koefisien X_1 0,395, didapat nilai sig pada uji t sejumlah 0,017 < 0,05 yang berarti konstanta signifikan.

Tabel 5. Rangkuman Koefisien Regresi Hipotesis Pertama

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.688	1.326		2.027	.051
	motivasi kerja guru	.840	.335	.395	2.509	.017

a. Dependent Variable: rata-rata prestasi siswa

Dari persamaan regresi $Y = 2,688 + 0,840X_1$ dapat diketahui bahwa koefisien regresi motivasi kerja guru (X_1) sejumlah 0,840 diartikan sebagai adanya prediksi bahwa setiap kenaikan motivasi kerja guru satu poin akan diikuti dengan peningkatan prestasi belajar siswa sejumlah 0,840, sedangkan nilai 2,688 adalah mengandung arti jika tidak ada faktor motivasi kerja guru maka prestasi belajar siswa adalah $Y = 2,688$.

Motivasi merupakan salah satu alat untuk meningkatkan dan mengarahkan kegiatan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja guru sangat dipengaruhi oleh faktor internal atau diri sendiri dan faktor eksternal seperti teman guru, penghargaan. Jika dihubungkan dengan literatur di bab II, terdapat kesesuaian menurut Sardiman (2010, p. 89) mengelompokkan motivasi menjadi dua bagian yaitu: (1) Motivasi intrinsik, yaitu motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan teori motivasi intrinsik menjelaskan kesadaran tentang keingintahuan, memahami lingkungan, kesadaran eksistensi diri dan kesadaran tentang merealisasikan kemampuan; (2) motivasi ekstrinsik, yaitu motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dalam dunia pendidikan dapat dilakukan oleh guru. Guru harus mengambil keputusan tentang apa yang harus diajarkan.

Motivasi kerja merupakan energi atau dorongan kuat yang menimbulkan perilaku

ku atau menyebabkan berubahnya perilaku untuk mencapai tujuan. Energi atau dorongan akan timbul jika seseorang memiliki tujuan yang harus dicapai. Besar kecilnya dorongan atau energi sangat tergantung urgensi pencapaian tujuan, maka motivasi kerja guru sangat diperlukan untuk meningkatkan prestasi belajar siswa karena siswa memerlukan motivasi dari guru. Motivasi kerja guru yang tinggi akan mencapai hasil yang baik karena guru akan mengeluarkan kemampuan mereka dengan sebaik-baiknya atau kinerja yang baik.

Motivasi sangat diperlukan oleh seorang guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Kinerja seorang guru ditentukan bagaimana motivasinya dalam bekerja sebagai seorang guru. Guru sangat memerlukan banyak motivasi baik itu dari dalam diri maupun dari kepala sekolah, teman sejawat keluarga, dan lain-lain. Dalam sebuah sekolah, kepala sekolah yang mempunyai peran penting untuk terus-menerus memotivasi guru-guru sehingga kinerja dan tujuan dari sekolah dapat tercapai.

Uji hipotesis kedua dari output analisis regresi linear oleh SPSS 17,0 nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* sejumlah 0,099 yang berarti kontribusi disiplin kerja guru terhadap prestasi belajar siswa sejumlah 9,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Diperoleh nilai signifikansi regresi sejumlah 0,035^a ($p < 0,05$) yang berarti persamaan regresi signifikan. Hal ini berarti hipotesis kedua diterima, yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara tidak langsung antara disiplin kerja guru terhadap prestasi belajar siswa. Nilai koefisien untuk X_2 adalah 0,776, sedangkan nilai konstanta adalah 3,103 sehingga persamaan regresi linear gandanya adalah $Y = 3,103 + 0,776X_2$. Dari tabel 6 terlihat juga bahwa untuk uji signifikansi koefisien 0,353, didapat nilai sig pada uji t sejumlah $0,035 < 0,05$ yang berarti konstanta signifikan.

Dari persamaan regresi $Y = 3,103 + 0,776X_2$ dapat diketahui bahwa koefisien regresi disiplin kerja guru (X_2) sejumlah 0,776 diartikan sebagai adanya prediksi bahwa setiap kenaikan disiplin kerja guru satu poin akan diikuti dengan peningkatan

prestasi belajar siswa sejumlah 0,776, sedangkan 3,103 adalah mengandung arti jika tidak ada faktor motivasi kerja guru maka prestasi belajar siswa adalah $Y = 3,103$.

Tabel 6. Rangkuman Koefisien Regresi Hipotesis Kedua

Coefficients ^a		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Model	B	Std. Error		
1	(Constant)	3.103	1.321		2.350	.025
	disiplin kerja guru	.776	.352	.353	2.202	.035

a. Dependent Variable: rata-rata prestasi siswa

Disiplin kerja merupakan sesuatu yang utama dalam operasi dari suatu organisasi karena membantu organisasi untuk mencapai tujuan khusus yang ditargetkan. Disiplin kerja merupakan ketaatan seorang guru dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berkaitan dengan tugasnya sebagai seorang guru. Jika dihubungkan dengan literatur di bab II, menurut Wirawan (2009, p.138) yang menyatakan bahwa disiplin merupakan sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik dan norma budaya organisasi yang lainnya yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi.

Disiplin kerja guru dikatakan penting karena jika disiplin kerja guru dalam sekolah baik maka tujuan dari sekolah akan mencapai hasil yang optimal. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi pada seorang guru akan menimbulkan dan mendorong timbulnya semangat kerja untuk mencerdaskan siswa.

Uji hipotesis ketiga dari output analisis regresi linear oleh SPSS 17,0 nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* sejumlah 0,078 yang berarti kontribusi kedisiplinan siswa terhadap prestasi belajar siswa sejumlah 7,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Diperoleh nilai signifikansi regresi sejumlah 0,100^a ($p > 0,05$) yang berarti persamaan regresi tidak signifikan. Hal ini berarti hipotesis ketiga ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan secara

tidak langsung antara kedisiplinan siswa terhadap prestasi belajar siswa. Nilai koefisien untuk X_3 adalah -1,130 sedangkan nilai konstanta adalah 10,299 sehingga persamaan regresi linear gandanya adalah $Y = 10,299 - 1,130X_3$. Dari tabel 7 terlihat juga bahwa untuk uji signifikansi koefisien X_3 , didapat nilai sig pada uji t sebesar $0,100 > 0,05$ yang berarti konstanta tidak signifikan.

Tabel 7. Rangkuman Koefisien Regresi Hipotesis Ketiga

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	10.299	2.549		4.040	.000
	kedisiplinan siswa	-1.130	.667	-.279	-1.694	.100

a. Dependent Variable: rata-rata prestasi siswa

Dari persamaan regresi $Y = 10,299 - 1,130X_3$ dapat diketahui bahwa koefisien regresi kedisiplinan siswa (X_3) sejumlah 0,617 diartikan sebagai adanya prediksi bahwa setiap penurunan kedisiplinan siswa satu poin akan diikuti dengan penurunan prestasi belajar siswa sejumlah -0,617, sedangkan 8,556 adalah mengandung arti jika tidak ada kedisiplinan siswa maka prestasi belajar siswa adalah $Y = 8,556$.

Kedisiplinan siswa berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi belajar siswa karena kedisiplinan terbentuk dari dalam diri dan dipengaruhi dari dalam diri dan faktor luar. Kedisiplinan siswa merupakan pengembangan bagaimana siswa tersebut mengatur dirinya sendiri dan hal tersebut berpengaruh terhadap intelektual seorang siswa. Kedisiplinan siswa merupakan ketaatan dan kepatuhan siswa terhadap berbagai peraturan dan tata tertib yang berlaku di sekolah. Dan masing-masing siswa tingkat kedisiplinannya berbeda-beda. Kedisiplinan siswa akan tertanam dengan baik jika dari pihak sekolah bekerja sama dengan orang tua untuk selalu memberikan pengarahan-pengarahan dan tidak hanya memberikan arahan jika melanggar suatu hal maka hukuman atau sanksinya

seperti ini. Siswa yang memiliki kedisiplinan yang tinggi dikarenakan adanya kesadaran dalam diri siswa mengenai aturan-aturan yang harus dipatuhi dan ditaati. Jika dihubungkan dengan literatur di bab II terdapat kesesuaian antara pendapat di atas dengan teori Blandford (Aqib, 2011, p. 116) menyatakan bahwa kedisiplinan siswa merupakan pengembangan mekanisme internal diri siswa sehingga siswa mengatur dirinya sendiri untuk mencapai kebutuhan.

Uji hipotesis keempat dari output analisis regresi linear oleh SPSS 17,0 nilai koefisien determinasi *Adjusted R Square* sejumlah 0,340 yang berarti kontribusi motivasi kerja guru, disiplin kerja guru dan kedisiplinan siswa terhadap prestasi belajar siswa sejumlah 34% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Diperoleh nilai signifikansi regresi sejumlah 0,001^a ($p < 0,05$) yang berarti persamaan regresi signifikan. Hal ini berarti hipotesis keempat diterima, yang berarti ada pengaruh yang signifikan secara tidak langsung antara motivasi kerja guru, disiplin kerja guru dan kedisiplinan siswa terhadap prestasi belajar siswa. Nilai koefisien untuk X_1 sejumlah 1,108, X_2 sejumlah 0,995, dan X_3 sejumlah -0,205, sedangkan nilai konstanta adalah -1,129 sehingga persamaan regresi linear gandanya adalah $Y = -1,129 + 1,108X_1 + 0,995X_2 - 0,205X_3$. Pada tabel 8 terlihat juga bahwa untuk uji signifikansi koefisien X_1 , didapat nilai sig pada uji t sebesar $0,001 < 0,05$ yang berarti konstanta signifikan. Pada uji signifikansi koefisien X_2 , didapat nilai sig pada uji t sebesar $0,023 < 0,05$ yang berarti konstanta signifikan. Pada uji signifikansi koefisien X_3 , didapat nilai sig sebesar $0,548 > 0,05$ yang berarti konstanta tidak signifikan. Berdasarkan hasil signifikansi maka, secara bersama-sama X_1 dan X_2 berpengaruh terhadap perubahan Y , dan X_3 tidak dapat berpengaruh secara bersama-sama terhadap perubahan Y .

Dari persamaan regresi $Y = -1,129 + 1,108X_1 + 0,955X_2 - 0,205X_3$ dapat diketahui bahwa koefisien regresi motivasi kerja guru (X_1), disiplin kerja guru (X_2) dan kedisiplinan siswa (X_3) sejumlah 1,108, 0,955 dan -0,205 diartikan sebagai adanya prediksi

bahwa setiap kenaikan motivasi kerja guru dan disiplin kerja guru satu poin akan diikuti dengan peningkatan prestasi belajar siswa sejumlah 0,521, 0,435 serta setiap penurunan kedisiplinan siswa satu poin akan diikuti dengan penurunan prestasi belajar siswa sejumlah -0,205, sedangkan -1,129 adalah mengandung arti jika tidak ada peningkatan faktor motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, dan kedisiplinan siswa maka prestasi belajar siswa adalah $Y = -1,129$.

Tabel 8. Rangkuman Koefisien Regresi Hipotesis Keempat

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.129	3.073		-.367	.716
motivasi kerja guru	1.108	.309	.521	3.590	.001
disiplin kerja guru	.955	.400	.435	2.388	.023
kedisiplinan siswa	-.205	.337	-.106	-.606	.548

Prestasi belajar siswa dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, kedisiplinan siswa, dan lain-lain. Prestasi belajar siswa dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja guru dikarenakan siswa membutuhkan motivasi baik itu dari guru dan kedua orang tua. Siswa membutuhkan motivasi kerja guru mampu meningkatkan prestasi belajar siswa karena jika motivasi kerja guru baik maka akan menghasilkan kinerja yang optimal bagi guru dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang guru. Disiplin kerja guru yang baik akan menjadikan organisasi atau sekolah mencapai tujuannya. Dan kedisiplinan siswa yang tinggi timbul dari rasa kesadaran seorang siswa mengenai taat pada aturan dan tata tertib yang ada di sekolah. Jika ketiga variabel motivasi kerja guru, disiplin kerja guru, dan kedisiplinan siswa baik dan optimal maka akan meningkatkan prestasi belajar siswa. Jika dihubungkan dengan literatur di bab II, menurut Slameto (2013, p.54) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi

hasil belajar banyak jenisnya, tetapi digolongkan menjadi dua golongan yaitu (a) faktor intern dan (b) faktor eksteren. Faktor internal adalah faktor yang ada didalam individual, sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang ada di luar individu.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat disampaikan simpulan sebagai berikut. Pengaruh antara motivasi kerja guru terhadap prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 13,1%. Pengaruh antara disiplin kerja guru terhadap prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 9,9%. Pengaruh antara kedisiplinan siswa terhadap prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 7,8%. Pengaruh motivasi kerja guru, disiplin kerja guru dan kedisiplinan siswa secara bersama-sama mempengaruhi prestasi belajar siswa SMA/MA di Kota Mataram sejumlah 34%.

Adapun saran yang dapat dikemukakan antara lain: (1) bagi guru, agar guru senantiasa berusaha meningkatkan motivasi kerja dan disiplin kerja dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru terutama pada saat pembelajaran di kelas; (2) bagi siswa, untuk senantiasa berusaha meningkatkan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas sebagai siswa dan siswi di sekolah.

Daftar Pustaka

- Alam, M. T., & Farid, S (2011). Factors affecting teachers motivation. *Journal of business and Social Science*, 2, 298-304.
- Ardana, I. K., Mujiyanti, N. W., & Utama, M. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aqib, Z. (2011). *Pendidikan karakter membangun perilaku positif anak bangsa*. Bandung: Yrama Widya.
- Emad, M. J. A. (2014). Teacher motivation: A study of work motivation of the primary stage teachers in Jordan. *Journal of applied Psychology*, 3, 57-61.

- Feng, H. Y., Fan, J. J., & Yang, H. Z. (2013). The relationship of learning motivation and achievement in efl: gender as an intermediated variable. *Educational Research International*, 2, 50-58.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hughes, A. G., & Hughes, E. H. (2012). *Learning & teaching pengantar psikologi pembelajaran modern*. (Terjemahan SPA Team Work). Bandung: Nuansa (Buku asli diterbitkan tahun 2003).
- Inusah, S., & Joseph, S. A. (2013). Teacher motivation and identity formation: issues affecting professional practice. *Journal of Educational Studies, Trends & Practices*, 3, 58-74.
- Joshi, S., & Srivastava, R. (2009). Self-esteem and academic achievement of adolescents. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 33-39.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices* (3rd ed.). Belmont: Wadsworth.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership theory, application, & skill development* (4th ed.). Mason: Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management*. (13th ed.). Mason: Cengage Learning.
- Mulyasa, E. (2009). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nurkencana. (2005). *Evaluasi hasil belajar mengajar*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Ofejebe, W. N., & Ezugoh, T. C. (2010). Teachers' motivation and its influence on quality assurance in the Nigerian education system. *Journal of Multi Disciplinary*, 4, 398-417.
- Sardiman. (2010). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Jakarta: PT Raya Grafindo Akasara.
- Setyaningdyah, E., Kertahadi, U. N., & Thoyib, A. (2013). The effects of human resource competence, organisational commitment and transactional leadership on work discipline, job satisfaction and employee's performance. *Journal of contemporary Research in Business*, 5, 140-153.
- Siagian, S. P. (2012). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Slameto. (2013). *Belajar dan faktor-faktor yang mempengaruhinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sofyan, H., & Uno, B. H. (2003). *Teori motivasi dan aplikasinya dalam penelitian*. Gorontalo: Nurul Janah.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Syah, M. (2006). *Psikologi pendidikan dengan pendekatan baru*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Syakir, M. J., & Pardjono. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 226-240.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia; teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yusuf, S. L. N., & Sugandhi, N. M. (2011). *Perkembangan peserta didik*. Bandung: Grafindo Persada.

**KEEFEKTIFAN IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU (SMM) ISO 9001: 2008
DI SMA NEGERI KABUPATEN SLEMAN**

Muthia Umi Setyoningrum

Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta
muthiayumie@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengetahui tingkat keefektifan, kendala yang dihadapi, dan solusi sekolah untuk mengatasi kendala dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman. Penelitian ini adalah penelitian evaluasi model *Discrepancy Provus* dengan pendekatan kuantitatif. Instrumen pengumpulan data berupa angket dan pedoman wawancara. Validitas instrumen berupa validitas logis dan empiris. Validitas empiris dihitung dengan teknik *Point Biserial*, reliabilitasnya dihitung dengan teknik *Kuder-Richardson* (KR.20). Teknik analisis data adalah persentase. Hasil penelitian: (1) Keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman mencapai 85,89% dan kesenjangan 14,11% dengan kriteria "Efektif". (2) Kendala implementasi: keterbatasan dana; pola pikir dan etos kerja yang rendah; lemahnya komitmen dan respon guru; penyimpanan dan penomoran dokumen yang belum efektif; perbedaan format dokumen. (3) Solusi sekolah: penetapan skala prioritas; meningkatkan kesiapan QMR; meningkatkan pelatihan *awareness* ISO; meningkatkan peran pengendalian dokumen; menyederhanakan penomoran dokumen; bekerjasama dengan tim.

Kata kunci: keefektifan, Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008

**THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTATION ISO 9001:2008 QUALITY
MANAGEMENT SYSTEM (QMS) IN SMA NEGERI KABUPATEN SLEMAN**

Muthia Umi Setyoningrum

Prodi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta
muthiayumie@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the level of effectiveness, obstacles encountered, and school solution to overcome the obstacles in the implementation of the Quality Management System (QMS) ISO 9001: 2008 in SMA Sleman. It is an evaluation research with Discrepancy Provus model with quantitative approach. The instruments of data collection were the questionnaire and interview guides. The validity of the instruments was logical and empirical. Empirical validity was measured by Point Biserial in which the reliability was measured by Kuder-Richardson. The data analysis technique was the percentage. The results: (1) The effectiveness of implementing ISO 9001: 2008 QMS in SMA Negeri Kabupaten Sleman is 85.89% and the discrepancy is 14.11 % with criteria of "Effective. (2) The obstacles: limited funds; the lake of mindset and work ethic; weak commitment and response of the teachers; ineffective document storage and numbering; different document format. (3) Solutions: determination of priority scale; readiness of QMR; improvement of training of ISO awareness and document handling role; simplification of document numbering; cooperation with the team.

Keywords: effectiveness, ISO 9001: 2008 Quality Management System (QMS)

Pendahuluan

Manajemen mutu di dunia pendidikan sangat penting supaya hasil pendidikan mampu bersaing di era persaingan global dan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Mutu sekolah merupakan fungsi dari proses pembelajaran yang efektif, kepemimpinan, peran serta guru, siswa, manajemen, organisasi, lingkungan fisik, sumber daya, kepuasan pelanggan sekolah, dukungan input dan fasilitas, serta budaya sekolah. Indikator mutu dalam dunia pendidikan adalah hasil pendidikan. Hasil pendidikan merupakan fungsi produksi dan sistem pendidikan. Lembaga pendidikan harus memiliki sistem penjaminan mutu yang baik dimulai dari input, proses, *output*, dan bahkan *outcome*.

Pemerintah Kabupaten Sleman menyadari akan pentingnya mutu dalam pendidikan. Hasil pendidikan di Kabupaten Sleman yang dilihat dari perolehan nilai UN SMA, terlihat masih rendah dibandingkan kabupaten-kabupaten lainnya di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

Tabel 1. Daftar Kota/Kabupaten, Jenjang SMA Berdasarkan Jumlah Nilai Ujian Nasional SMA/MA Tahun Pelajaran 2013/2014

No	Nama Kabupaten	Total Nilai UN IPA	Peringkat	Total Nilai UN IPS	Peringkat
1	Yogyakarta	40,19	1	38,08	2
2	Kulonprogo	37,69	2	38,25	1
3	Bantul	36,57	3	36,95	3
4	Sleman	36,50	4	36,72	4
5	Gunung kidul	35,40	5	34,47	5

Sumber: Data Disdikpora Sleman Tahun 2014

Perbandingan nilai tersebut dapat dilihat pada Tabel 1. Dari tabel tersebut terlihat bahwa Kabupaten Sleman masih berada pada peringkat ke-4 di DIY dalam hasil ujian nasional, baik di jurusan IPA maupun IPS. Kondisi tersebut menjadi salah satu indikator bahwa mutu/kualitas pendidikan di SMA Kabupaten Sleman masih rendah dan perlu ditingkatkan agar mampu bersaing dengan kabupaten yang lain. Pemerintah melalui Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Disdikpora) Sle-

man telah menargetkan empat SMA Negeri untuk memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008. Keempat sekolah yang masuk dalam program tersebut, yaitu SMA Negeri 1 Kalasan, SMA Negeri 1 Depok, SMA Negeri 1 Sleman dan SMA Negeri 1 Godean. Sampai akhir tahun 2015, dari keempat sekolah tersebut, baru SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok yang telah bersertifikat ISO 9001: 2008.

Secara keseluruhan terdapat 17 SMA dan SMK yang telah bersertifikat ISO 9001: 2008 di Kabupaten Sleman. Terdapat dua SMA Negeri, tujuh SMK Negeri, dan delapan SMK swasta yang telah mendapat sertifikat ISO 9001: 2008 (Pranyoto, 2015). Sertifikat ISO 9001: 2008 lebih banyak dimiliki oleh SMK daripada SMA. Hal ini dikarenakan proyeksi lulusan dari SMK diharapkan mampu menjadi tenaga kerja terdidik yang menjawab tantangan kebutuhan tenaga kerja dan menciptakan lapangan kerja. Lulusan SMK diharapkan memiliki pengetahuan dan tambahan keterampilan untuk bersaing dengan dunia kerja secara global sehingga SMK harus memiliki standar kualitas yang diakui secara internasional.

Proyeksi lulusan SMA selama ini diarahkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang perguruan tinggi. Kualitas lulusan SMA juga memerlukan standar yang baku dan diakui secara internasional, hal ini untuk mendukung daya saing lulusan SMA untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Alasan tersebut yang mendasari program sertifikasi ISO 9001: 2008 di empat SMA Negeri di Kabupaten Sleman. Peningkatan manajemen mutu di SMA Negeri Kabupaten Sleman ini merupakan salah satu upaya pemerintah untuk menjawab tantangan global terhadap dunia pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Bull (Kalolo, 2015, p. 25) bahwa tantangan pendidikan meliputi perubahan lingkungan pendidikan, kompetisi global, tuntutan pelanggan, tuntutan ekonomi, dan pembangunan sosial.

ISO 9001 bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang/jasa) yang memenuhi persyaratan

yang ditetapkan (Gaspersz, 2011, p. 358). Usman (2014, p.591) menjelaskan tujuan dari penerapan SMM ISO 9001 adalah “untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menerapkan sistemnya secara efektif dan efisien, termasuk proses perbaikan jika proses yang telah dilakukan belum mencapai hasil sesuai sasaran mutu dan persyaratan pelanggan”. ISO 9001 disusun berlandaskan pada delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan sebagai *framework* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pertama, Prinsip Fokus pada Pelanggan: mengarahkan organisasi untuk tergantung pada pelanggan dan bagaimana mereka harus memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan (Hoyle, 2009, p. 10). Sallis (2012, p. 68) membagi pelanggan pendidikan dalam tiga kelompok. Pelanggan utama, yaitu pelajar yang secara langsung menerima jasa. Pelanggan kedua, yaitu orang tua, gubernur atau sponsor pelajar yang memiliki kepentingan langsung secara individu maupun institusi. Pelanggan ketiga, yaitu pihak yang memiliki peran tidak langsung seperti pemerintah dan masyarakat luas.

Kedua, Prinsip Kepemimpinan: Ahire, Golhar, & Walker (Baldwin, 2002, p. 16) berpendapat bahwa pemimpin bertindak sebagai penggerak pelaksanaan manajemen mutu, menciptakan nilai-nilai, tujuan dan sistem untuk memenuhi harapan pelanggan dan untuk meningkatkan kinerja organisasi

Ketiga, Prinsip Partisipasi Karyawan: Klausul 6, ISO 9001: 2008 menyebutkan pentingnya manajemen orang, infrastruktur, peralatan, sumber daya material, informasi, sumber daya keuangan, dan pemasok. Untuk mencapai layanan serupa, manajemen sumber daya harus fokus pada tugas personil yang kompeten, pelatihan, penyediaan fasilitas yang memadai, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Keempat, Prinsip Pendekatan Proses: pendekatan proses menyangkut efisiensi dan efektivitas sebagai inti kegiatan organisasi. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, mate-

rial, metode, desain, dan peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan (Gaspersz, 2011, p. 364).

Kelima, Prinsip Pendekatan Sistem terhadap Manajemen: penerapan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen akan membawa organisasi menuju: (a) strukturisasi suatu sistem untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien; (b) pemahaman saling ketergantungan diantara proses-proses dari sistem; (c) pendekatan terstruktur dan mengintegrasikan proses-proses; (d) pemahaman yang lebih baik tentang peranan dan tanggungjawab; (e) pemahaman kemampuan organisasi dan penetapan kendala-kendala dari sumber-sumber daya sebelum bertindak; (f) kemampuan menentukan target, dan (g) peningkatan terus-menerus dari sistem melalui pengukuran dan evaluasi (Gaspersz, 2011, p. 366).

Keenam, Prinsip Perbaikan Berkesinambungan: De Araujo (2004, p. 8) berpendapat bahwa, “*The continuous improvement, therefore, has to do with the constant search for the productive system’s quality increase*”. Selain itu, keberhasilan peningkatan terus-menerus tergantung pada koherensi antara: (a) aturan dan standar sertifikasi mutu; (b) kekhususan operasi layanan dan (c) kebutuhan individu klien.

Ketujuh, Prinsip Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan: keputusan yang efektif adalah berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi hendaknya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu. Zhang (Yu, To, & Lee, 2012, p. 424) sepakat bahwa, penggunaan alat kualitas cenderung meningkatkan kesempatan untuk membuat keputusan yang tepat dan meningkatkan kinerja organisasi, yaitu staf dan hasil internal yang baik.

Kedelapan, Prinsip Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan: Yu, To, & Lee (2012, p. 424) berpendapat, “*Strategic partners and suppliers of the organizations also*

play important roles in supporting services". Mitra strategis dan pemasok organisasi juga memainkan peran penting dalam mendukung layanan. Selain penyediaan masukan produk dan layanan, pemasok juga harus memberikan informasi yang akurat dan dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan dalam pengelolaan yang baik (Yu, To, & Lee, 2012, p. 424).

Beberapa prinsip dalam SMM ISO 9001: 2008 telah tertuang dalam visi dan misi sekolah. Hasil pra survey menunjukkan bahwa visi SMA N 1 Kalasan adalah berprestasi tinggi, tangguh dalam kompetisi dan berakhlak mulia, serta berwawasan global yang berlandaskan budaya nasional. Misi SMA N 1 Kalasan yang terkait dengan peningkatan mutu dan prinsip SMM ISO 9001: 2008 adalah melaksanakan upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia secara terus menerus dan berkesinambungan, serta menerapkan manajemen partisipatif dalam peningkatan dan pengembangan mutu sekolah. Berdasarkan visi dan misi tersebut maka budaya mutu di SMA N 1 Kalasan menjadi arah dalam rencana kerja sekolah.

Budaya mutu yang mengarah pada langkah-langkah untuk mencapai produk sekolah atau mutu lulusan juga teridentifikasi dengan jelas dalam visi dan misi SMA N 1 Depok. SMA N 1 Depok telah menerapkan prinsip peningkatan berkesinambungan dengan memperbaiki dan meningkatkan sarana prasarana sekolah sebagai langkah awal untuk menghasilkan mutu yang unggul. Komponen pengelolaan administrasi, pendidik dan tenaga kependidikan juga menjadi agenda utama dalam peningkatan mutu di SMA N 1 Depok (Dokumen kebijakan dan sasaran mutu SMA Negeri 1 Depok Tahun 2014).

Implementasi SMM ISO 9001: 2008 di kedua sekolah tersebut masih mengalami beberapa kendala. Kendala yang dialami SMA Negeri 1 Kalasan dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 seperti yang diungkapkan oleh Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum. Kendala tersebut adalah masih sulitnya membangun budaya sekolah untuk menyesuaikan dengan SMM

ISO 9001: 2008. Manual mutu yang menjadi hal penting dalam SMM ISO 9001: 2008 masih sulit dilakukan oleh guru karena beban mengajar guru yang besar. Hal ini sesuai dengan pendapat Usman (2014, p. 589) bahwa "hambatan dalam menerapkan ISO 9000 umumnya pada budaya *planning*, menulis, disiplin, inovasi, dan budaya selalu memberikan yang terbaik".

Kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA N 1 Depok adalah sulitnya merubah *mindset* kepala sekolah SMA dan guru tentang implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA. Kepala sekolah dan guru beranggapan bahwa SMM ISO 9001: 2008 lebih tepat jika diimplementasikan di SMK. Kepala sekolah dan guru sedikit merasa kesulitan untuk mentranslasikan SMM ISO 9001: 2008 di SMA. Kendala lain yang dialami sekolah adalah terkait dana untuk memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008. Kendala-kendala tersebut juga menjadi temuan dalam penelitian Triyanto & Prasojjo (2013, p.150) bahwa faktor penghambat implementasi SMM ISO 9001: 2008 terletak pada kebijakan pimpinan fakultas, ketersediaan dana, SDM, keterbatasan sarana dan prasarana, SIM, dan SOP layanan administrasi.

Uraian yang telah disampaikan tersebut memperlihatkan bahwa penerapan sistem manajemen mutu (SMM) ISO 9001: 2008 diharapkan dapat efektif dalam upaya peningkatan mutu di sekolah. Kenyataannya di sekolah masih terdapat kendala dalam implementasinya, yang dapat membuat penerapan SMM ISO 9001: 2008 menjadi tidak efektif. ISO 9001: 2008 merupakan salah satu model standar mutu internasional. ISO 9001: 2008 bukan merupakan standar produk namun merupakan standar sistem manajemen kualitas. Pasal 1 Buku ISO-9001 (Usman, 2014. p. 586) menyatakan bahwa, "tujuan penerapan SMM ISO 9001 terutama untuk memuaskan pelanggan dengan cara mencegah *nonconformities* (tidaksesuaian) pada setiap tahap pelaksanaan pekerjaan". Oleh karena itu, kesesuaian implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 dengan kriteria yang telah ditentukan merupakan sebuah keharusan untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Evaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008 perlu dilakukan mengingat masih terdapat berbagai permasalahan dan kendala dalam implementasi di sekolah, khususnya di SMA. Mertens (McLaughlin & Mertens, 2004, p.17) mendefinisikan evaluasi sebagai, "... *the systematic investigation of the merit or worth of an object for the purpose of reducing uncertainty in decision making about that object*". Evaluasi adalah investigasi sistematis dari kelayakan atau nilai dari suatu objek untuk tujuan mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan tentang objek tersebut. Malcolm Provus (Mardapi, 2012, p. 33) menyatakan "*Evaluation is the comparison of performance to some standard to determine whether discrepancies existed*". Pendapat tersebut sesuai dengan tujuan dari evaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008. Model evaluasi *discrepancy* milik Provus juga tepat digunakan dalam penelitian evaluasi ini.

Evaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008 dapat digunakan untuk mengetahui kesesuaian implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman dengan kriteria yang telah ditentukan. Hasil dari evaluasi akan diperoleh kesesuaian dengan kriteria yang dapat digunakan untuk peningkatan dan pengembangan, sedangkan ketidaksesuaian dengan kriteria dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan manajemen mutu di sekolah. Dengan demikian, evaluasi dapat digunakan untuk mengetahui keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008 dalam manajemen mutu pendidikan di sekolah. Secara khusus penelitian evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008, kendala dalam implementasi, dan solusi yang dilakukan sekolah untuk mengatasi kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian evaluasi dengan pendekatan kuantitatif. Model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *discrepancy evaluation model* yang dikembangkan oleh Malcolm

Provus. Penggunaan model *discrepancy* ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara standar yang sudah ditentukan dengan implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman, sehingga dapat diketahui tingkat keefektifannya. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran angket kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, *quality management representatif* (QMR), guru, dan siswa.

Penelitian evaluasi ini dilakukan di SMA Negeri Kabupaten Sleman yang telah bersertifikat ISO 9001: 2008. Sekolah-sekolah tersebut adalah SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari-Maret 2016.

Populasi dalam penelitian ini adalah SMA Negeri di Kabupaten Sleman yang sudah bersertifikat ISO 9001: 2008. Sampel penelitian ini adalah SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok. Pemilihan sampel di kedua sekolah dikarenakan kedua sekolah merupakan SMA Negeri di Kabupaten Sleman yang sudah mendapat sertifikat SMM ISO 9001: 2008. Kedua sekolah juga sudah mengimplementasikan SMM ISO 9001: 2008 lebih dari 1 tahun.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Jumlah responden dari populasi penelitian ini adalah 524 responden. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berdasarkan Tabel Krejcie Morgan adalah 374 responden. Responden penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, *quality management representative* (QMR), guru, dan siswa. Seluruh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan QMR di kedua sekolah menjadi responden dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan ketiga kategori responden tersebut memiliki ukuran, atau jumlah yang kecil dan memungkinkan mempelajari semua yang ada pada seluruh jumlah responden tersebut (Sugiyono, 2014, p. 118).

Guru yang dipilih sebagai sampel penelitian ini adalah guru yang berstatus PNS dan tidak memiliki jabatan struktural di sekolah. Siswa yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini adalah siswa kelas XI karena telah menjalani pendidikan di seko-

lah tersebut hampir dua tahun sehingga sudah mengetahui dan mengalami banyak hal tentang pelayanan yang diberikan sekolah. Penentuan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Responden Penelitian Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman

No	Subjek Penelitian	Jumlah	Sampel
A. SMA N 1 Kalasan			
1.	Kepala Sekolah	1	1
2.	Wakil Kepala Sekolah	4	4
3.	Quality Management Representative (QMR)	11	11
4.	Guru PNS (Non Struktural)	26	26
5.	Siswa	224	144
B. SMA N 1 Depok			
1.	Kepala Sekolah	1	1
2.	Wakil Kepala Sekolah	4	4
3.	Quality Management Representative (QMR)	11	11
4.	Guru PNS (Non Struktural)	35	32
5.	Siswa	189	127
Jumlah Total Subjek		524	374

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket/kuesioner dan wawancara. Teknik angket/kuesioner digunakan untuk memperoleh data tentang keefektifan implementasi SMM ISO 9001: 2008. Angket dalam penelitian ini merupakan angket tertutup dan menggunakan skala dua (*Guttman*) yaitu skala pengukuran dengan jawaban tegas "ya - tidak" dibuat dalam bentuk *checklist*. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh data pendukung tentang kendala beserta solusi dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008.

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan lembar angket dan pedoman wawancara. Penyusunan instrumen berpedoman pada klausul-klausul ISO 9001: 2008 dan teori-teori tentang mutu.

Validitas instrumen dilakukan dengan dua cara, yaitu validitas konstruk dan validitas empiris. Validitas konstruk dilakukan dengan mengkonsultasikan instrumen kepada ahli (*expert judgment*). Validitas empiris dilakukan dengan mengujicobakan instrumen kepada 30 responden.

Penghitungan uji validitas instrumen menggunakan teknik *Point Biserial* dengan bantuan program komputer *Microsoft Excel*. Hasil uji validitas instrumen untuk guru menunjukkan bahwa dari 32 butir soal terdapat 8 butir soal yang gugur dan dinyatakan tidak valid karena harga $r_{p\ bis}$ hitung lebih kecil dari r_{tabel} (0,231) untuk $N= 30$, sehingga masih terdapat 24 butir soal yang valid. Hasil uji validitas instrumen untuk siswa menunjukkan bahwa dari 54 butir soal terdapat 5 butir yang gugur dan dinyatakan tidak valid karena harga $r_{p\ bis}$ hitung lebih kecil dari r_{tabel} (0,165) untuk $N= 60$, sehingga masih terdapat 49 soal yang valid.

Penghitungan koefisien reliabilitas instrumen menggunakan rumus Kuder-Richardson (KR.20) dengan bantuan program komputer *Microsoft Excel*. Hasil uji reliabilitas instrumen untuk guru dan siswa menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,857 dan 0,910 sehingga instrumen dinyatakan reliabel karena koefisien korelasi lebih dari 0,70.

Analisis data dari angket dalam penelitian ini menggunakan teknik perhitungan persentase. Adapun langkah-langkah dalam teknik analisis data dari angket adalah: (1) memberikan penilaian terhadap ketercapaian indikator pelaksanaan program dengan memberikan skor 1 (satu) untuk butir pernyataan yang dijawab Ya, skor 0 (nol) untuk butir pernyataan yang dijawab Tidak; (2) menghitung persentase ketercapaian dengan menjumlahkan kinerja yang dilaksanakan, kemudian dibagi dengan jumlah seluruh kriteria pelaksanaan program sesuai dengan standarnya, kemudian dikalikan 100; (3) menghitung rata-rata total ketercapaian dan kesenjangan dengan bantuan program komputer *Microsoft Excel*; (4) menghitung simpangan baku/standar deviasi; (5) melakukan analisis dengan langkah: (a) mengorganisasi data, (b) mengungkap kondisi variabel, dan (c) mengambil kesimpulan. Mengorganisasi data meliputi memilih, memilah, dan menata dengan memasukkan data dalam bentuk tabel, diagram/grafik.

Analisis data dari wawancara dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis

data dengan mengacu konsep dari Milles & Hubberman yaitu: (1) mereduksi data (*data reduction*), (2) menyajikan data (*data display*), dan (3) menarik kesimpulan (*conclusion drawing*).

Kriteria keberhasilan evaluasi yang digunakan untuk mengevaluasi implementasi SMM ISO 9001: 2008 adalah sintesa yang memadukan teori manajemen mutu pendidikan dengan delapan standar ISO 9001: 2008. Data yang diperoleh dari angket adalah data kuantitatif, maka perlu dikonversikan ke data kualitatif. Data hasil konversi tersebut digunakan penentuan interval skor konversi data kuantitatif ke kualitatif seperti Tabel 3.

Tabel 3. Konversi Data Kuantitatif ke Data Kualitatif

No	Interval Skor	Kriteria Interpretasi
1.	$X < \bar{X} - 1 SB$	Kurang Efektif
2.	$\bar{X} > X \geq \bar{X} - 1 SB$	Cukup Efektif
3.	$\bar{X} + 1 SB > X \geq \bar{X}$	Efektif
4.	$X \geq \bar{X} + 1 SB$	Sangat Efektif

(Sumber: Mardapi, 2012, p. 162)

Keterangan:

\bar{X} : Rata-rata skor keseluruhan

SB : Simpangan baku skor keseluruhan

X : Rata-rata skor aktual yang dicapai

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian mencakup prinsip-prinsip dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008. Prinsip-prinsip tersebut adalah fokus pada pelanggan, kepemimpinan, partisipasi karyawan, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, perbaikan berkesinambungan, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, dan hubungan pemasok yang saling menguntungkan. Ketercapaian Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman disajikan pada Tabel 4.

Hasil rekapitulasi data ketercapaian Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman menunjukkan skor rata-rata ketercapaian adalah 85,89% dan skor rata-rata kesenjangan adalah 14,11% dengan simpangan

baku sebesar 11,13%. Hasil tersebut kemudian digunakan untuk mencari konversi data kualitatif agar data dapat diinterpretasikan secara kualitatif. Skor rata-rata dan simpangan baku digunakan sebagai pedoman penilaian yang bertujuan hasil ideal. Penentuan interval skor konversi data kuantitatif ke kualitatif menggunakan data hasil konversi seperti Tabel 5.

Tabel 4. Rata-Rata Ketercapaian Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman

No	Prinsip	Ketercapaian (%)	Kesenjangan (%)
1	Fokus pada pelanggan	81,82	18,18
2	Kepemimpinan	92,21	7,79
3	Partisipasi karyawan	79,15	20,85
4	Pendekatan proses	90,91	9,09
5	Pendekatan sistem terhadap manajemen	98,11	1,89
6	Perbaikan berkesinambungan	89,38	10,62
7	Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan	93,75	6,25
8	Hubungan pemasok yang saling menguntungkan	93,92	6,08
	Rata-Rata Total	85,89	14,11
	Simpangan Baku	11,13	11,13

Tabel 5. Hasil Konversi Data Kuantitatif ke Data Kualitatif

No	Hasil Perhitungan	Tingkat Keefektifan
1	$X < 74,76$	Kurang Efektif
2	$85,89 > X \geq 74,76$	Cukup Efektif
3	$97,02 > X \geq 85,89$	Efektif
4	$X \geq 97,02$	Sangat Efektif

Hasil analisis untuk masing-masing prinsip dalam SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman dapat dideskripsikan sebagai berikut. (1) Ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan rata-ratanya adalah 81,82% dan rata-rata kesenjangan (*discrepancy*) 18,18%, dengan tingkat keefektifan "Cukup Efektif". (2) Ketercapaian prinsip kepemimpinan rata-ratanya adalah 92,21% dan rata-rata kesenjangan (*discrepancy*) 7,79%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". (3) Ketercapaian prinsip partisipasi karyawan rata-ratanya sebesar 79,15% dan kesenjangan (*discrepancy*) 20,85%, dengan tingkat keefektifan "Cukup Efektif". (4) Rata-rata ketercapaian prinsip pende-

katan proses adalah 90,91% dan kesenjangan (*discrepancy*) 9,09%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". (5) Rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen sebesar 98,11% dan kesenjangan (*discrepancy*) 1,89%, dengan tingkat keefektifan "Sangat Efektif". (6) Ketercapaian prinsip perbaikan berkesinambungan rata-ratanya sebesar 89,38% dan kesenjangan (*discrepancy*) 10,62%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". (7) Ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan rata-ratanya sebesar 93,75% dan kesenjangan (*discrepancy*) 6,25%, dengan tingkat keefektifan "Cukup Efektif". (8)

Rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan adalah 93,92% dan kesenjangan (*discrepancy*) 6,08%, dengan tingkat keefektifan "Efektif". Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 85,89 dan kesenjangan (*discrepancy*) 14,11%, dengan tingkat keefektifan "Efektif".

Indikator terendah dan tertinggi pada masing-masing prinsip dalam Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman

Prinsip	Tingkat Keefektifan	Indikator Tertinggi	Indikator Terendah
Fokus pada Pelanggan	Cukup Efektif (81,82%)	Kesesuaian materi ajar (93,36%)	Penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan (56,81%)
Kepemimpinan	Efektif (92,21%)	Pemeliharaan sistem (96,25%)	Komunikasi pemimpin (84,38%)
Partisipasi Karyawan	Cukup Efektif (79,15%)	Keterlibatan karyawan (97,37%)	Kecepatan layanan (53,87%)
Pendekatan Proses	Efektif (90,91%)	-	-
Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	Sangat Efektif (98,11%)	Penetapan SOP (100%)	Penetapan manual mutu (95,45%)
Perbaikan Berkesinambungan	Efektif (89,38%)	Kompetensi guru dan karyawan (96,88%)	Pelatihan guru dan karyawan (81,22%)
Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan	Efektif (93,75%)	Penetapan data (96,88%)	Analisis data (90,63%)
Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	Efektif (93,03%)	Penetapan kriteria (95,31%)	Kesesuaian produk (92,71%)
Kefektifan Keseluruhan	Efektif (85,89%)		

Tabel 7. Keefektifan Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri 1 Kalasan dan SMA Negeri 1 Depok

Prinsip	Tingkat Keefektifan Umum	Tingkat Keefektifan Khusus	
		SMA N 1 Kalasan	SMA N 1 Depok
Fokus pada Pelanggan	Cukup Efektif (81,82%)	Cukup Efektif (81,90%)	Cukup Efektif (81,81%)
Kepemimpinan	Efektif (92,21%)	Efektif (94,84%)	Efektif (89,45%)
Partisipasi Karyawan	Cukup Efektif (79,15%)	Cukup Efektif (80,43%)	Cukup Efektif (77,56%)
Pendekatan Proses	Efektif (90,91%)	Cukup Efektif (93,18%)	Cukup Efektif (88,64%)
Pendekatan Sistem terhadap Manajemen	Sangat Efektif 98,11%)	Efektif (97,73%)	Efektif (98,48%)
Perbaikan Berkesinambungan	Efektif (89,38%)	Efektif (95,31%)	Cukup Efektif (83,44%)
Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan	Efektif (93,75%)	Efektif (92,19%)	Efektif (95,31%)
Hubungan Pemasok yang Saling Menguntungkan	Efektif (93,03%)	Efektif (93,03%)	Efektif (94,73%)
Kefektifan Keseluruhan	Efektif (85,89%)	Efektif (87,38%)	Cukup Efektif (84,33%)

Kemudian Keefektifan Implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di masing-masing sekolah yang digunakan sebagai sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 7.

Keefektifan Implementasi Prinsip Fokus pada Pelanggan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 81,82% dengan rata-rata kesenjangan 18,18%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip fokus pada pelanggan pada SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Cukup Efektif”.

Nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator kesesuaian materi, yakni sebesar 93,36% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa materi-materi pelajaran yang diberikan sudah sesuai dengan silabus, RPP, dan kebutuhan siswa. Hal tersebut menunjukkan bahwa guru-guru di SMA Negeri Kabupaten Sleman sudah membuat silabus dan RPP berdasarkan pada kurikulum yang digunakan. Pembuatan silabus dan RPP juga disesuaikan dengan kondisi siswa, sarana prasarana sekolah, dan kompetensi guru sehingga kegiatan pembelajaran yang sudah direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Nilai ketercapaian terendah prinsip fokus pada pelanggan berada pada indikator penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan, yakni sebesar 56,81% dengan kriteria kurang efektif. Nilai tersebut memberi gambaran bahwa sekolah kurang efektif dalam menilai kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan merupakan indikator penting dalam SMM ISO 9001: 2008 mengingat bahwa kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama dalam manajemen mutu. Gaspersz (2011, p. 362) menyatakan bahwa, “melalui penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan, sekolah akan memiliki jaminan bahwa tujuan-tujuan sekolah berkaitan langsung dengan kebutuhan dan harapan siswa”. Oleh karena itu penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan (siswa) menjadi indi-

kator penting yang harus dilaksanakan di sekolah. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan menyebarkan angket kepuasan pelanggan pada setiap akhir semester.

Keefektifan implementasi prinsip fokus pada pelanggan di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni cukup efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 81,90%, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 81,81%.

Keefektifan Implementasi Prinsip Kepemimpinan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip kepemimpinan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 92,21% dengan rata-rata kesenjangan 7,79%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip kepemimpinan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Efektif”. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua sekolah sudah efektif dalam bertindak sebagai penggerak pelaksanaan manajemen mutu. Kepala sekolah sudah efektif dalam menciptakan nilai-nilai, tujuan, dan sistem untuk memenuhi harapan pelanggan dan meningkatkan kinerja sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Ahire, Golhar, & Walker (Baldwin, 2002, p.16) yang menyatakan, “*Top management acts as a driver of quality management implementation, creating values, goals and systems to satisfy customer expectations and to improve an organization's performance*”.

Nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator pemeliharaan sistem manajemen mutu, yakni sebesar 96,25% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah di kedua sekolah sudah memelihara integritas sistem manajemen. Koordinasi secara periodik di sekolah seperti rapat rutin tinjauan manajemen dapat dilakukan untuk pemeliharaan sistem

manajemen mutu. Nilai ketercapaian terendah berada pada indikator komunikasi kepemimpinan, yakni sebesar 84,38% dengan kriteria cukup efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan kepala sekolah cukup efektif. Hal ini disebabkan oleh kesibukan dan tanggung jawab kepala sekolah yang kurang efektif melakukan komunikasi secara langsung.

Keefektifan prinsip kepemimpinan di kedua sekolah menunjukkan kriteria yang sama yakni efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip kepemimpinan di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip kepemimpinan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 94,84%, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 89,45%.

Keefektifan Implementasi Prinsip Partisipasi Karyawan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 79,15% dengan rata-rata kesenjangan 20,85%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip partisipasi karyawan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Cukup Efektif". Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan cukup efektif berpartisipasi dan terlibat dalam sistem manajemen mutu. Karyawan cukup efektif berpartisipasi dan terlibat dalam peningkatan dan pencapaian sasaran mutu. Karyawan cukup efektif berpartisipasi dan terlibat dalam memberikan pelayanan bagi pelanggan (siswa).

Nilai ketercapaian tertinggi prinsip partisipasi karyawan berada pada indikator keterlibatan karyawan, yakni sebesar 97,37% dengan kriteria sangat efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam sistem manajemen mutu sangat efektif. Karyawan sudah memahami peran dan fungsi mereka dalam peningkatan mutu di sekolah. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang menginformasikan bahwa setiap unit kerja sudah memiliki standar operasional prose-

dur (SOP) dan sudah membuat sasaran mutu. Standar operasional prosedur memberikan arahan bagi karyawan untuk bekerja, sedangkan sasaran mutu memberikan target capaian dari kinerja mereka, oleh karena itu setiap karyawan memiliki keterlibatan dalam peningkatan mutu di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa setiap orang di sekolah memiliki kontribusi dan peranan di sekolah. Usman (2014, p. 590) berpendapat bahwa "tanpa bantuan tenaga tata usaha dan peserta didik, guru dan kepala sekolah kurang berfungsi dalam menjalankan perannya".

Nilai ketercapaian terendah prinsip partisipasi karyawan berada pada indikator kecepatan layanan, yakni sebesar 53,87% dengan kriteria kurang efektif. Berdasarkan hasil wawancara, kurangnya kecepatan layanan disebabkan oleh kompetensi karyawan yang belum sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Jenjang pendidikan yang rendah dan kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai pekerjaan dapat mengakibatkan layanan yang diberikan tidak efisien. Hal ini dapat diatasi dengan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan.

Keefektifan prinsip partisipasi karyawan di kedua sekolah menunjukkan kriteria yang sama yakni cukup efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 80,43 %, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 77,56%.

Keefektifan Implementasi Prinsip Pendekatan Proses

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 90,91% dengan rata-rata kesenjangan 9,09%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip pendekatan proses pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Efektif". Hal ini menunjukkan bahwa sekolah telah menentukan mekanisme kerja yang efektif.

Quality Management Representatif (QMR) telah menetapkan tindakan dan hubungan/interaksi dalam mekanisme kerja secara efektif. *Quality Management Representatif (QMR)* juga telah menguraikan tugas seluruh karyawan secara cukup efektif.

Keefektifan prinsip pendekatan proses di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni cukup efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Kalasan lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Depok. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 93,18 %, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 88,64%. SMA Negeri 1 Kalasan mendapat skor capaian yang tinggi pada penetapan mekanisme kerja dan penentuan tindakan dalam mekanisme kerja, yaitu sebesar 11 poin. SMA Negeri 1 Depok mendapat skor capaian rendah pada penguraian tugas dan wewenang serta penetapan hubungan/interaksi dalam mekanisme kerja, yaitu sebesar 9 poin. Jadi, berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa SMA Negeri 1 Kalasan memiliki nilai keefektifan implementasi prinsip pendekatan proses yang lebih tinggi daripada SMA Negeri 1 Depok.

Keefektifan Implementasi Prinsip Pendekatan Sistem terhadap Manajemen

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 98,11% dengan rata-rata kesenjangan 1,89%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Sangat Efektif".

Nilai tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah menyadari pentingnya pendekatan sistem dalam manajemen mutu. Pendekatan sistem ini digunakan untuk memelihara sistem dan prosedurnya pada tingkatan standar. Apabila sistem dan prosedur yang ada di sekolah tidak sesuai de-

ngan standar ISO 9001: 2008 maka sertifikasi ISO yang sudah diperoleh sekolah akan dicabut. Hal ini sesuai dengan pendapat Sallis (2012, p. 126) bahwa "sistem mutu harus diaudit, jika sebuah organisasi tidak dapat memelihara sistem dan prosedurnya pada tingkatan standar maka registrasi mereka dapat dicabut". Sertifikasi dan akreditasi bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pendidikan dalam melayani kepentingan dan kebutuhan pelanggan (Kohoutek, 2009, p. 23).

Nilai ketercapaian tertinggi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen berada pada indikator penetapan standar operasional prosedur (SOP), yakni sebesar 100% dengan kriteria sangat efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa standar operasional prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh sekolah sangat efektif dalam mendukung sistem manajemen mutu. Keefektifan SOP ini dipengaruhi oleh proses pembuatan dan penetapan SOP yang sesuai dengan kebijakan mutu, sasaran mutu, dan persyaratan standar. Masing-masing unit kerja terlibat langsung dalam pembuatan SOP.

Nilai ketercapaian terendah prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen berada pada indikator penetapan manual mutu, yakni sebesar 95,45% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa manual mutu yang ditetapkan sekolah terbukti efektif dalam mendukung sistem manajemen mutu. Meskipun mendapat nilai ketercapaian terendah, manual mutu yang ditetapkan di sekolah sudah sesuai dengan kebijakan mutu yang telah ditetapkan sebelumnya dan efektif dalam mendukung sistem manajemen mutu.

Keefektifan implementasi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni sangat efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Depok lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Kalasan. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan proses di SMA Negeri 1 Depok sebesar 98,48%, sedangkan SMA Negeri 1 Kalasan memperoleh nilai 97,73%.

Keefektifan Implementasi Prinsip Perbaikan Berkesinambungan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip perbaikan berkesinambungan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 89,38% dengan rata-rata kesenjangan 10,63%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip perbaikan berkesinambungan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Efektif".

Nilai tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah berupaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan efisiensi sekolah untuk memenuhi kebijakan dan sasaran mutu. Sallis (2012, p. 76) berpendapat bahwa "institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktikkan TQM akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus". Keefektifan implementasi prinsip perbaikan berkesinambungan di SMA Negeri Kabupaten Sleman juga memberi gambaran bahwa sekolah telah melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktikkan TQM.

Nilai ketercapaian tertinggi prinsip perbaikan berkesinambungan berada pada indikator kompetensi guru dan karyawan, yakni sebesar 96,88% dengan kriteria efektif. Nilai tersebut memberi gambaran bahwa kompetensi guru dan karyawan di SMA Negeri Kabupaten Sleman sudah sesuai dengan bidang tugasnya. Namun hasil wawancara menunjukkan bahwa kompetensi guru masih lemah dalam hal penilaian sedangkan kompetensi karyawan masih jauh dari bidang kerjanya. Kurangnya kompetensi guru dan karyawan tersebut diminimalisir oleh sekolah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan bagi guru dan karyawan. Dengan demikian sekolah telah melakukan tindakan perbaikan yang terarah pada peningkatan kompetensi guru dan karyawan.

Nilai ketercapaian terendah prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen berada pada indikator pelatihan guru dan

karyawan, yakni sebesar 81,25% dengan kriteria cukup efektif. Meskipun memperoleh nilai ketercapaian terendah, penyelenggaraan pelatihan bagi guru dan karyawan cukup efektif untuk meningkatkan kompetensi guru dan karyawan.

Keefektifan prinsip perbaikan berkesinambungan di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang berbeda. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip perbaikan berkesinambungan di SMA Negeri 1 Kalasan sebesar 95,31% berada pada kriteria efektif, sedangkan SMA Negeri 1 Depok memperoleh nilai 83,44% berada pada kriteria cukup efektif.

Keefektifan Implementasi Prinsip Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 93,75% dengan rata-rata kesenjangan 6,25%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria "Efektif". Nilai tersebut menunjukkan bahwa sekolah telah mendokumentasikan seluruh data yang sesuai untuk sistem manajemen mutu. Menurut Arcaro (2006, p. 27), sekolah yang sudah efektif menerapkan prinsip pendekatan faktual adalah sekolah yang telah mampu mengidentifikasi jenis data yang diperlukan untuk menilai dan memperbaiki mutu.

Nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator penetapan data adalah 96,88% dengan kriteria efektif. Nilai ini menunjukkan bahwa sekolah dapat mengidentifikasi, mengorganisasi, dan memilih data yang sesuai dengan sistem manajemen mutu dan mendukung peningkatan mutu. Penetapan data yang tepat akan membantu sekolah dalam mencari penyebab masalah serta mencari solusi yang efektif dan efisien. Nilai ketercapaian terendah ada pada indikator analisis data adalah 90,63% dengan kriteria efektif. Nilai ini menunjukkan bahwa

setiap data yang sudah ditetapkan dan sesuai dengan sistem manajemen mutu kemudian di analisis. Analisis dilakukan untuk memantau kebenaran keputusan yang telah dibuat. Apabila terdapat ketidaksesuaian pada keputusan yang dibuat maka dapat segera diambil tindakan preventif maupun korektif.

Keefektifan implementasi prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di kedua sekolah yang menjadi sampel penelitian menunjukkan kriteria yang sama yakni efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri 1 Depok lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Kalasan. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri 1 Depok sebesar 95,31%, sedangkan SMA Negeri 1 Kalasan memperoleh nilai 92,19%.

Keefektifan Implementasi Prinsip Hubungan Pemasok yang saling Menguntungkan

Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 93,03% dengan rata-rata kesenjangan 6,97%. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum keefektifan implementasi prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan pada Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman berada pada kriteria “Efektif”. Menurut Gaspersz (2011, p. 369), “keefektifan pada prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan berarti bahwa sekolah telah mampu mengidentifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama yang dapat diandalkan”. Selain itu, sekolah juga mampu menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka kepada pemasok.

Pihak sekolah memiliki sasaran mutu berupa standar kompetensi lulusan, target capaian nilai UN, dan target penerimaan lulusan di perguruan tinggi dalam hal penetapan kriteria produk yang berupa layanan. Pihak sekolah mengacu pada prioritas kebutuhan dan pendanaan sekolah

dalam hal penetapan kriteria produk yang berupa sarana dan prasarana. Pembelian sarana prasarana sekolah seperti buku, alat tulis, alat-alat laboratorium mengikuti aturan dari pemerintah seperti Permendikbud No. 53 Tahun 2014 tentang Pembelian Buku Kurikulum 2013 oleh Sekolah. Kemudian dalam penentuan kriteria pemasok dan pemilihan pemasok, pihak sekolah juga mengacu pada Permendiknas No. 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya Operasi Non Personalia.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai ketercapaian tertinggi berada pada indikator penetapan kriteria yaitu sebesar 95,31% dengan kriteria efektif. Nilai ini menunjukkan bahwa sekolah menetapkan kriteria standar produk yang diharapkan. Penetapan kriteria di sekolah terlihat dari adanya standar minimal input siswa pada penerimaan peserta didik baru (PPDB), standar kompetensi lulusan, target capaian nilai UN, dan target penerimaan lulusan di perguruan tinggi. Kemudian penetapan kriteria produk dilakukan dengan membuat skala prioritas kebutuhan barang serta kualifikasi barang yang diharapkan.

Nilai ketercapaian terendah dalam prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan berada pada indikator kesesuaian produk, yaitu sebesar 92,71%. Meskipun mendapat ketercapaian terendah namun indikator kesesuaian produk masih dianggap efektif. Ketidaksesuaian disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak hadir dalam proses (Hoyle, 2009, p.649). Oleh karena itu ketidaksesuaian yang terjadi harus segera dihapus melalui kontrol ketidaksesuaian. Menurut Hoyle (2009, p. 649) kontrol ketidaksesuaian adalah “*nonconformity control applies to all processes, the products that are intended to be subject to the requirements*”. Dengan demikian rendahnya indikator kesesuaian produk di SMA Negeri Kabupaten Sleman disebabkan oleh kurangnya kontrol ketidaksesuaian terhadap produk.

Keefektifan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan di kedua sekolah menunjukkan kriteria yang sama yakni efektif. Hanya saja nilai rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok

yang saling menguntungkan di SMA Negeri 1 Depok lebih tinggi dibandingkan SMA Negeri 1 Kalasan. Nilai rata-rata ketercapaian prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan di SMA Negeri 1 Depok sebesar 94,73%, sedangkan SMA Negeri 1 Kalasan memperoleh nilai 93,03%.

Kendala dan solusi yang dilakukan sekolah dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman sebagai berikut. (1) Peningkatan layanan terbentur oleh keterbatasan dana. Solusi yang dilakukan sekolah adalah menetapkan skala prioritas serta perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan. (2) Kendala pada pola pikir dan etos kerja yang sulit diubah. Solusi yang dilakukan sekolah adalah meningkatkan kesiapan QMR dan tim ISO. (3) Masih lemahnya komitmen dan respon guru. Solusi yang dilakukan sekolah adalah meningkatkan koordinasi dan pelatihan *awareness* ISO untuk meningkatkan komitmen. (4) Penyimpanan dokumen yang belum efektif, solusi yang dilakukan sekolah adalah meningkatkan peran pengendalian dokumen dan kerja sama unit kerja. (5) Penomoran dokumen yang belum efektif, solusi yang dilakukan sekolah adalah menyederhanakan aturan penomoran dokumen. (6) Perbedaan format dokumen dari dinas dan ISO, solusi yang ditempuh adalah dengan bekerjasama dengan tim dalam penyesuaian format dokumen. (7) Kendala kompetensi karyawan kurang sesuai dengan bidang tugasnya. Solusi sekolah untuk mengatasi kendala tersebut adalah dengan memberikan pelayanan sesuai standar minimal, mengadakan pelatihan, dan meningkatkan kerjasama seluruh pihak. (8) Lemahnya kompetensi guru dalam penilaian. Solusi yang dilakukan sekolah adalah mengadakan *workshop* tentang penilaian bagi guru-guru. (9) Analisis hasil belajar siswa yang belum efektif. Solusi yang ditempuh guru-guru di sekolah yaitu dengan menggunakan bantuan program analisis butir soal untuk penilaian.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disampaikan simpulan sebagai berikut. Secara keseluruhan rata-rata ketercapaian implementasi Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 85,89%, dengan rata-rata kesenjangan 14,11%, dan berada pada kriteria "Efektif". Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip fokus pada pelanggan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 81,82% dengan rata-rata kesenjangan 18,18% dan berada pada kriteria "Cukup Efektif". Tingkat keefektifan implementasi prinsip kepemimpinan berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 92,21% dan kesenjangan 7,79%.

Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip partisipasi karyawan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 79,15% dengan rata-rata kesenjangan 20,85% dan berada pada kriteria "Cukup Efektif". Tingkat keefektifan implementasi prinsip pendekatan proses berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 90,91% dan kesenjangan 9,09%. Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 98,11% dengan rata-rata kesenjangan 1,89% dan berada pada kriteria "Sangat Efektif".

Tingkat keefektifan implementasi prinsip perbaikan berkesinambungan berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 89,38% dan kesenjangan 10,62%. Rata-rata ketercapaian implementasi prinsip pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan di SMA Negeri Kabupaten Sleman adalah 93,75% dengan rata-rata kesenjangan 6,25% dan berada pada kriteria "Efektif". Tingkat keefektifan implementasi prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan berada pada kriteria "Efektif", dengan ketercapaian 93,92% dan kesenjangan 6,08%.

Kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 di SMA Negeri Kabupaten Sleman sebagai berikut. (1) Peningkatan layanan terbentur oleh keterbatasan dana.

(2) Pola pikir yang sulit diubah dan etos kerja yang rendah. (3) Lemahnya komitmen dan respon guru, (4) Penyimpanan dokumen yang belum efektif. (5) Penomoran dokumen yang belum efektif. (6) Perbedaan format dokumen dari dinas dan ISO. (7) Kompetensi karyawan kurang sesuai dengan bidang tugasnya. (8) Lemahnya kompetensi guru dalam penilaian. (9) Analisis hasil belajar siswa yang belum efektif.

Solusi yang dilakukan sekolah untuk mengatasi kendala dalam implementasi SMM ISO 9001: 2008 sebagai berikut. (1) Menetapkan skala prioritas serta perbaikan secara bertahap dan berkesinambungan. (2) Meningkatkan kesiapan QMR dan tim ISO. (3) Meningkatkan koordinasi dan pelatihan *awareness* ISO. (4) Meningkatkan peran pengendalian dokumen dan kerja sama unit kerja. (5) Menyederhanakan aturan penomoran dokumen. (6) Bekerjasama dengan tim dalam penyesuaian format dokumen. (7) Memberikan pelayanan sesuai standar minimal, mengadakan pelatihan, dan meningkatkan kerjasama seluruh pihak. (8) Mengadakan *workshop* tentang penilaian. (9) Menggunakan bantuan program analisis butir soal untuk penilaian.

Berdasarkan kesimpulan penelitian maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut. (1) bagi kepala sekolah perlu: memberikan penjelasan dan pemahaman akan pentingnya melakukan perubahan sikap dan sistem kerja, meningkatkan partisipasi guru dan karyawan, dan menciptakan budaya perbaikan berkesinambungan. (2) Bagi QMR perlu melakukan: penilaian kebutuhan dan kepuasan pelanggan secara periodik kepada seluruh siswa, penilaian keefektifan SMM ISO 9001: 2008 di masing-masing unit kerja, meningkatkan fungsi dan peran pengendalian dokumen, dan mengadakan *awareness* ISO secara rutin. (3) bagi guru perlu meningkatkan: kompetensi, diskusi dengan QMR dan guru sejawat maupun forum MGMP, kemampuan analisis hasil belajar, dan kedisiplinan terkait kelengkapan dokumen mutu. (4) bagi karyawan perlu meningkatkan: pelayanan prima,

kompetensi karyawan, dan ketelitian dalam penulisan serta penyimpanan dokumen.

Daftar Pustaka

- Arcaro, J. S. (2006). *Pendidikan berbasis mutu: Prinsip-prinsip perumusan dan tata langkah penerapan*. (Terjemahan Yosali Iriantara). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baldwin, L. M. (2002). *Total quality management in higher education the implications of internal and external stakeholder perceptions*. New Mexico: UMI.
- De Araujo, J. A. D. R. (April 30 – May 3 2004). *Barriers to the continuous improvement of the quality in service operations: A brazilian case study*. Papers presented in Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, at University of São Paulo.
- Gaspersz, V. (2011). *Total quality management untuk praktisi bisnis dan industri*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 quality systems handbook using the standards as a framework for business improvement*. Oxford: Elsevier.
- Kalolo, J. F. (2015). The quest for quality science education experiences in tanzanian secondary schools. *Journal of Studies in Education*. 5 (2), 22-39, DOI:<http://dx.doi.org/10.5296/jse.v5i2.7146>.
- Kohoutek, J. (2009). *Implementation of the standar and guidelines for quality assurance in higher education in the centeast-european countries – agenda ahead*. Pregue: Unesco-Cepes.
- Mardapi, D. (2012). *Pengukuran, penilaian, dan evaluasi pendidikan*. Yogyakarta: Nuha Medika.
- McLaughlin, J. A, & Mertens. D. M. (2004). *Research and evaluation methods in special education*. California: Corwin

- Press, Inc.
- Pranyoto, V. S. (2015). *17 SMA/SMK di sleman bersertifikat iso 9001-2008*. Retrieved Juni 27, 2015 from <http://www.antarayogya.com/berita/328754/17-smasmk-di-sleman-bersertifikat-iso-9001-2008>.
- Sallis, E. (2012). *Total quality management in education: Manajemen mutu pendidikan*. (Terjemahan Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi). Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Triyanto, & Prasajo, L. D. (2013). *Implementasi penyelenggaraan ISO 9001: 2008 dalam bidang mutu layanan administrasi akademik*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1 (1), 150-161, Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2337>
- Usman, H. (2014). *Manajemen teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yu, B. T. W., To, W. M., & Lee, P. K. C. (2012). Quality management framework for public management decision making. *Management Decision*. 50 (2), 420-438, doi:<http://dx.doi.org/10.1108/002517412112>.

**IKLIM KELAS DI SEKOLAH DASAR NEGERI 10 GANTING,
KOTO TANGAH, KOTA PADANG**

Hadiyanto, Martini

Universitas Negeri Padang, SD Negeri 10 Ganting, Padang

hadiyanto@fip.unp.ac.id

Abstrak

Penelitian kolaborasi ini bertujuan untuk mengetahui dan membandingkan iklim kelas yang dialami (*actual climate*) dengan iklim kelas yang diinginkan (*preferred climate*) peserta didik di kelas IV, V dan VI Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting, Kecamatan Koto Tengah Kota Padang, Sumatera Barat. Responden penelitian berjumlah 78 orang, masing-masing peserta didik di ketiga kelas tersebut merespon dua macam angket. Alat ukur iklim kelas *actual form* diadministrasikan terlebih dahulu untuk mengetahui iklim kelas yang dialami peserta didik, kemudian diikuti dengan alat ukur iklim kelas *preferred form* untuk mengukur iklim kelas yang diinginkan peserta didik. Setelah data yang terkumpul diolah dan dianalisis maka dapat diketahui bahwa beberapa skala iklim kelas yang dialami (*actual climate*) peserta didik kelas IV, V dan VI SD 10 Ganting tidak jauh berbeda dengan iklim kelas diinginkan (*preferred climate*). Namun demikian, skala *cohesiveness* dan *satisfaction* pada *preferred climate* di kelas V lebih tinggi dibandingkan dengan yang dialami peserta didik (*actual climate*). Untuk itu, diperlukan langkah-langkah *treatment* untuk meningkatkan kedua skala tersebut agar iklim kelas sesuai dengan yang diinginkan peserta didik.

Kata kunci: iklim kelas, sekolah dasar, keakraban, kepuasan, demokrasi, kecepatan, kesulitan, formalitas

**CLASSROOM CLIMATE AT PUBLIC ELEMENTARY SCHOOL 10 GANTING,
KOTO TANGAH, KOTA PADANG**

Hadiyanto, Martini

Universitas Negeri Padang, SD Negeri 10 Ganting, Padang

hadiyanto@fip.unp.ac.id

Abstract

This collaborative study aims to determine and compare the climate of the class experienced (actual climate) with the desired class climate (preferred climate) by students in class IV, V and VI at Public Elementary School Number 10, Sub-District Koto Tengah Padang, West Sumatra. Research respondents were 78 people, each student in the three classes responded to two kinds of questionnaires. The actual form of classroom climate instrument was administered first to know class climate experienced by students, then followed by preferred form of classroom climate instrument to measure climate of class desired by students. After the collected data were processed and analyzed it can be seen that some actual classroom climate of class IV, V and VI of Public Elementary School No. 10 Ganting are not much different from the preferred climate. Nevertheless, the scale of cohesiveness and satisfaction in preferred climate in class V is higher than that actual climate. Therefore, treatment steps are needed to improve both scales so that the classroom climate in accordance with the desired students.

Keywords: class climate, elementary school, familiarity, satisfaction, democracy, speed, difficulty, formality.

Pendahuluan

Diantara bidang-bidang kajian yang dapat di-*share* kepada para guru untuk peningkatan kualitas pembelajaran adalah perbaikan iklim kelas melalui penelitian tindakan kelas oleh guru yang bersangkutan. Penelitian tentang perbaikan iklim kelas telah lama dilaksanakan di Amerika sejak tahun 1979 oleh Moos (1979), dan di Australia dilakukn oleh Fisher & Fraser (1982). Dari kedua Negara tersebut, penelitian iklim kelas berkembang ke Spanyol, Belanda, Canada yang dilakukan oleh Fisher & Nair (n.d.), di Singapura dilakukan oleh Khine (2001), dan Zedan (2010). Dari berbagai studi pengembangan iklim kelas tersebut, telah diidentifikasi kurang lebih terdapat 46 skala iklim kelas yang digunakan oleh para ahli dalam melakukan perbaikan iklim kelas (Hadiyanto, 2004; Hadiyanto, 2016). Para guru dapat leluasa memilih skala-skala tertentu yang perlu diperbaiki sesuai dengan kebutuhan. Kajian tentang *person environment fit* menekankan bahwa iklim kelas yang sesuai dengan keinginan peserta didik (*preferred*) menghasilkan proses pembelajaran yang lebih berkualitas (Fraser & Fisher, 1983).

Meskipun di Negara lain telah berkembang dengan maksimal, penelitian perbaikan iklim kelas tersebut selama ini belum banyak dilakukan di Indonesia, lebih-lebih lagi di Sumatera Barat. Beberapa penelitian iklim kelas yang dilakukan masih sebatas pada studi eksploratif, misalnya Wahyuningrum (2008), atau pun penelitian korelasional seperti yang dilakukan oleh Tarmidzi (2006).

Penelitian yang telah dilaksanakan Hadiyanto & Mukti (1997), serta Hadiyanto & Kumaidi (1998), telah menghasilkan alat ukur iklim kelas untuk sekolah dasar yang terstandar. Alat ukur iklim kelas itu dapat digunakan untuk membantu guru sekolah dasar dalam perbaikan proses pembelajaran di kelas melalui perbaikan skala-skala yang ada seperti keakraban (*cohesiveness*), kepuasan (*satisfaction*), kecepatan (*speed*), formalitas (*formality*), kesulitan (*difficulty*), dan demokrasi (*democracy*). Para peneliti seperti Muhammad, Hadiyanto, & Nurli

(1998), dan Sutjipto & Hadiyanto (2003) sebenarnya telah memulai menggunakan alat ukur yang telah dikembangkan dan divalidasi tersebut. Namun demikian, studi-studi tersebut masih perlu direplikasi dan diperkaya dengan perbaikan skala-skala yang lebih bervariasi sesuai dengan kebutuhan kelas yang bersangkutan.

Dari hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan baik di Indonesia maupun di luar negeri, para peneliti memperoleh kesimpulan bahwa iklim kelas mempunyai korelasi atau kontribusi dengan variable-variabel lainnya seperti tingkah laku peserta didik (Fisher, 1990), variable prestasi belajar (Hyman, 1980), (Fraser, 1986; Falsario, 2014).

Di samping perlunya penelitian tentang iklim kelas di Indonesia yang pada umumnya masih dilakukan oleh para dosen di perguruan tinggi, kebiasaan meneliti dan menulis artikel harus disampaikan kepada para guru di sekolah. Para guru, di samping harus menambah ilmu pengetahuannya lewat kuliah atau cara lainnya, mereka perlu mendapatkan sentuhan-sentuhan pembaharuan dari perguruan tinggi untuk pembaharuan dan mengakselerasi agar proses pembelajaran di kelas menjadi lebih efektif dan efisien. Di samping itu, para guru juga perlu mendapatkan bimbingan dalam proses kenaikan pangkatnya yang senantiasa memperoleh berbagai kendala keilmuan, kendala teknis, maupun kendala karakter, sehingga menghambat karir mereka. Ribuan guru di Tasikmalaya misalnya, harus gagal naik pangkat karena plagiarisme (Info-Tasikmalaya, 2017), sehingga Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI mengingatkan agar para guru di Indonesia tidak lagi melakukan kegiatan plagiarisme (JPP, 2017). Hal tersebut mestinya tidak harus terjadi manakala para guru memperoleh pengetahuan dan kapasitas yang memadai dalam menyusun karya ilmiah, maupun hasil penelitian dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran yang mereka ampu.

Beranjak dari permasalahan di atas, peneliti terpanggil untuk berbagi pengalaman dan keahlian dalam memanfaatkan

hasil penelitian untuk pengembangan keilmuan ataupun untuk peningkatan kualitas pembelajaran melalui penelitian dan penulisan karya ilmiah dalam rangka menunjang karir para guru di sekolah. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, penelitian kolaborasi ini bertujuan untuk mengetahui dan membandingkan iklim kelas yang dialami (*actual climate*) dengan iklim kelas yang diinginkan (*preferred climate*) peserta didik di kelas IV, V dan VI Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting, Kecamatan Koto Tangah Kota Padang, Sumatera Barat.

Metode Penelitian

Penelitian ini sebenarnya merupakan tahap awal dari suatu penelitian tindakan kelas sebagai kegiatan *multy purposes*, dalam rangka perbaikan proses pembelajaran dan peningkatan kualitas guru dalam penelitian serta penulisan karya ilmiah. Untuk itu, berbagai metode akan digunakan seperti ceramah dan tanya jawab, *focused group discussion*, pemecahan masalah bersama, serta penyelesaian masalah masing-masing guru dibantu dengan tim pengabdian masyarakat dan nara sumber lainnya.

Penelitian ini mengadaptasi lima langkah perbaikan iklim kelas yang disarankan oleh Fraser, Seddon, & Eagleson (1982), dan Fraser (1986) yang berisi lima langkah yaitu: penilaian awal (*assessment*), umpan balik (*feedback*), refleksi dan diskusi (*reflection and discussion*), campur tangan perbaikan (*intervention*) dan penilaian ulang (*reassessment*). Namun demikian, karena penelitian ini merupakan langkah multi years, maka langkah-langkah di atas diadaptasi dan dilaksanakan menjadi delapan langkah yang kelompokkan ke dalam tiga tahap, masing-masing tahap selama satu tahun. Pada tahun pertama, kegiatan yang dilakukan adalah sebagai berikut.

1) Pengenalan pendahuluan tentang pentingnya iklim kelas untuk perbaikan kualitas pembelajaran. Pada tahap ini peneliti melakukan sosialisasi kepada para guru SD Kelas IV, V dan VI SD Negeri 10 Ganting Kecamatan Koto Ta-

ngah tentang pentingnya kualitas pembelajaran. Peneliti memperkenalkan perbaikan iklim kelas melalui penelitian tindakan kelas yang dapat digunakan untuk peningkatan kualitas pembelajaran. Sosialisasi dilaksanakan dengan mengumpulkan para guru dalam suasana yang kondusif sehingga memungkinkan terjadinya interaksi dua arah yang akrab antara guru dengan peneliti dan menghilangkan jarak di antara mereka.

- 2) Penilaian awal (*assessment*). Kegiatan penjarangan data ini dilakukan untuk memotret iklim kelas IV, V, VI SD Negeri 10 Ganting dengan menggunakan alat ukur iklim kelas yang telah disusun oleh Hadiyanto & Mukti (1997). Alat ukur iklim kelas terdiri dari *actual form* untuk menjarang informasi tentang iklim kelas yang dialami pada saat penjarangan data, dan *preferrd form* untuk menjarang informasi tentang iklim kelas yang diinginkan oleh peserta didik. Adapun responden penelitian ini sebanyak 24 peserta didik kelas IV, 29 peserta didik kelas V, dan 25 peserta didik kelas VI.
- 3) Umpan balik (*feedback*) hasil asesmen. Setelah data diolah menghasilkan informasi, maka kegiatan yang dilakukan adalah menyampaikan hasil pengolahan data kepada guru kelas IV, V dan VI SD Negeri 10 Ganting Kecamatan Koto Tangah Kota Padang.

Langkah-langkah berikutnya yaitu refleksi dan diskusi (*reflection and discussion*). campur tangan perbaikan (*intervention*), penilaian ulang (*reassessment*), serta menyusun artikel online hasil penelitian tindakan pada jurnal online di Universitas Negeri Padang, atau jurnal di universitas lainnya akan dilaksanakan pada tahun-tahun berikutnya.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

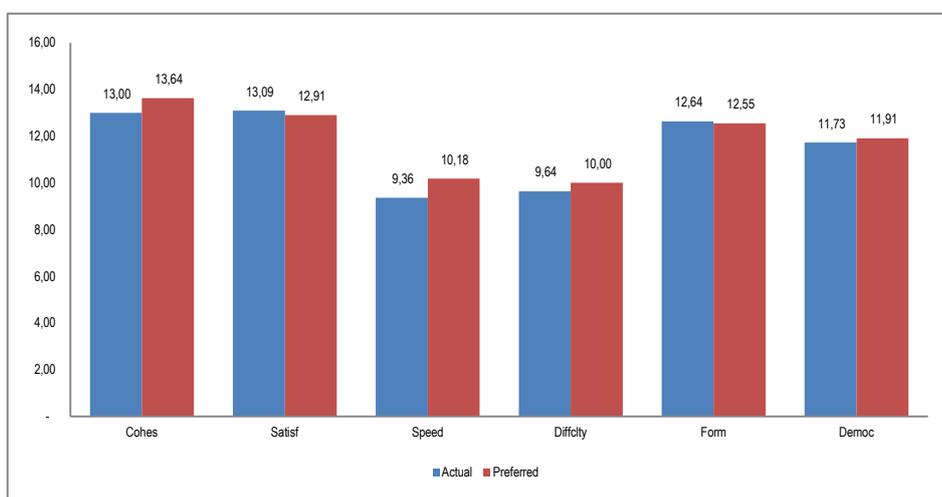
Hasil penelitian ini merupakan hasil dari langkah kedua di atas yang dilaksanakan baru pada tahun pertama. Setelah

data ditabulasi, diolah dan dianalisis, maka hasil analisis perbandingan iklim kelas *actual* dan *preferred* dari ketiga kelas yang

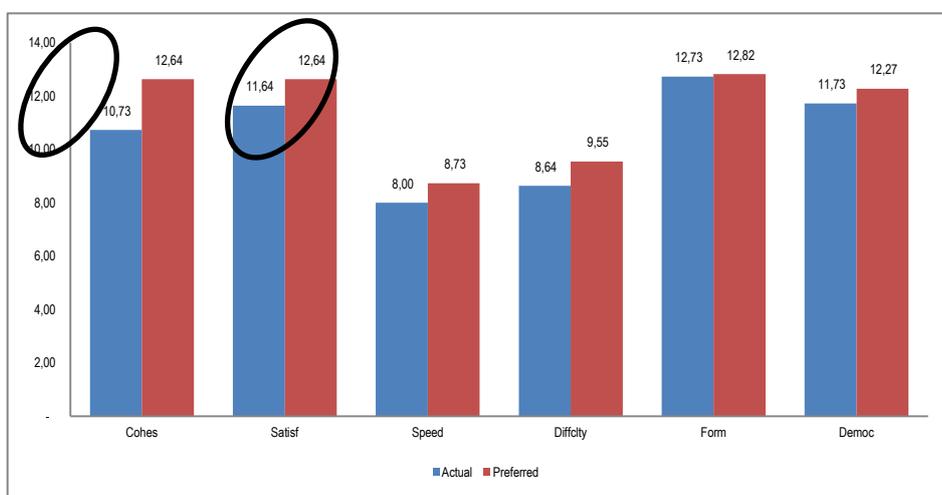
menjadi sasaran penelitian, seperti yang tertuang pada Tabel 1..

Tabel 1. Sebaran Responden dan Perbandingan Iklm Kelas IV, V dan VI SDN 10 Ganting Koto Tengah Padang (*Actual* dan *Preferred Form*)

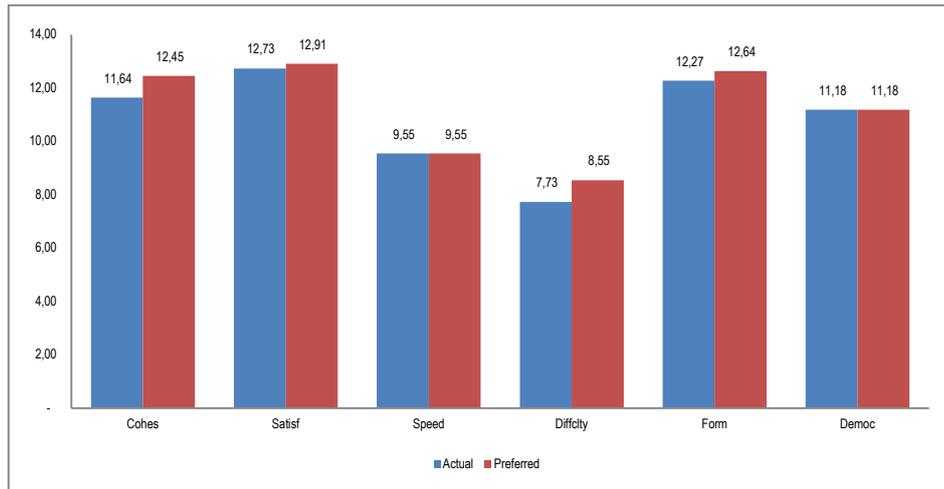
Kelas	Jml Resp	Actual/ Preferred	Cohes	Satisf	Speed	Diffclty	Form	Democ
IV	24	Actual	13.00	13.09	9.36	9.64	12.64	11.73
	24	Preferred	13.64	12.91	10.18	10.00	12.55	11.91
V	29	Actual	10.73	11.64	8.00	8.64	12.73	11.73
	29	Preferred	12.64	12.64	8.73	9.55	12.82	12.27
VI	25	Actual	11.64	12.73	9.55	7.73	12.27	11.18
	25	Preferred	12.45	12.91	9.55	8.55	12.64	11.18



Gambar 1. Iklm Kelas yang Dialami (*Actual*) dan yang Diharapkan (*Preferred*) Peserta Didik Kelas IV SD Negeri Ganting, Koto Tengah, Padang



Gambar 2. Iklm Kelas yang Dialami (*Actual*) dan yang Diharapkan (*Preferred*) Peserta Didik Kelas V SD Negeri 10 Ganting, Koto Tengah, Padang



Gambar 3. Iklim Kelas yang Dialami (*Actual*) dan yang Diharapkan (*Preferred*) Peserta Didik Kelas VI SD Negeri 10 Ganting, Koto Tengah, Padang

Untuk lebih memudahkan dalam melakukan perbandingan antara iklim kelas actual dengan iklim kelas preferred, maka hasil analisis tersebut akan dituangkan dalam bentuk grafik perbandingan sebagai berikut.

Iklim Kelas IV Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting

Hasil pengolahan data perbandingan antara iklim kelas *actual form* dengan *preferred form* di kelas IV Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting dapat dilihat pada grafik yang disajikan pada Gambar 1.

Dari grafik pada Gambar 1 tersebut dapat diketahui bahwa secara umum hampir tidak ada bedanya antara skala-skala iklim kelas yang dialami (*actual climate*) dengan iklim kelas yang diinginkan (*preferred climate*) oleh peserta didik. Bahkan dalam skala demokrasi, perbedaan antara actual dengan preferred dapat dikatakan nyaris tidak ada (antara 11,73 dengan 11,91).

Iklim Kelas V Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting

Hasil pengolahan data perbandingan antara iklim kelas *actual form* dengan *preferred form* di kelas V Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting dapat dilihat pada grafik yang disajikan pada Gambar 2.

Dari grafik pada Gambar 2 dapat diketahui bahwa pada empat skala iklim

kelas, yaitu *speed*, *difficulty*, *formality* dan *democracy*, perbedaan antara *actual* dengan *preferred climate*nya dapat dikatakan hampir tidak ada bedanya. Namun demikian, ada dua skala yang mempunyai perbedaan yang cukup mencolok antara iklim yang dialami (*actual climate*) dengan iklim yang diinginkan (*preferred climate*) yaitu skala *cohesiveness* dan skala *satisfaction*. Dengan demikian, kedua skala tersebut harus menjadi perhatian guru untuk diambil langkah-langkah perbaikannya.

Iklim Kelas VI Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting

Hasil pengolahan data perbandingan antara iklim kelas *actual form* dengan *preferred form* di kelas VI Sekolah Dasar Negeri 10 Ganting dapat dilihat pada grafik yang disajikan pada Gambar 3.

Dari grafik pada Gambar 3 tersebut dapat diketahui bahwa secara umum hampir tidak ada bedanya antara iklim kelas yang dialami (*actual climate*) dengan iklim kelas yang diinginkan (*preferred climate*) oleh peserta didik.

Simpulan

Hasil penelitian kolaborasi dari ketiga kelas tersebut di atas dapat diketahui bahwa secara umum tidak ada perbedaan antara skala-skala iklim kelas yang dialami (*actual*) dengan iklim kelas yang diharap-

kan (*preferred*) oleh peserta didik. Namun demikian, skala *cohesiveness* dan *satisfaction* pada kelas V SD Negeri 10 Ganting Koto Tengah menunjukkan perbedaan yang harus menjadi perhatian guru dan peneliti.

Dari simpulan tersebut, maka yang harus menjadi perhatian adalah bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan skala *cohesiveness* dan *satisfaction* yang dialami oleh peserta didik (*actual form*) dapat seperti yang diinginkan oleh peserta didik (*preferred form*).

Skala *cohesiveness* misalnya, dapat ditingkatkan dengan membuat proses pembelajaran berkelompok sehingga menghubungkan antara peserta didik yang satu berkolaborasi dengan peserta didik lainnya. Tugas kelompok dapat digunakan oleh guru untuk mendorong para peserta didik dalam kelompoknya berkomunikasi lebih intensif dan efektif dalam menyelesaikan tugas. Kondisi yang demikian diharapkan akan memicu keakraban atau *cohesiveness* diantara para peserta didik.

Sedangkan skala kepuasan diantaranya dapat diberikan oleh guru dengan memberikan kesempatan kepada para peserta didik untuk bertanya sepuas-puasnya kepada guru. Dalam hal yang demikian, guru pun harus memberikan respon atau jawaban yang memuaskan peserta didik. Kepuasan juga dapat dibantu oleh kelengkapan sumber serta sarana dan prasarana pembelajaran di kelas. Untuk hal yang terakhir ini, guru harus berkonsultasi dengan kepala sekolah agar sumber belajar, sarana dan prasarana pembelajaran di kelas menjadi lebih baik dibandingkan dengan kondisi sebelumnya. Hal-hal yang demikian inilah yang akan menjadi bahan diskusi dan perbaikan pada langkah-langkah berikutnya dari penelitian yang berkelanjutan ini. Langkah-langkah tersebut akan dilaksanakan pada penelitian tahap berikutnya.

Daftar Pustaka

Falsario. (2014). *Classroom climate and academic performance of education Students'*. De La Salle University: Manila.

Fisher, D. L. (1990). *The assessment and change of classroom and School environment*. Launceston.

Fisher, D. L., & Fraser, B. J. (1982). Use of classroom environment scale in investigating relationship between achievement and environment. *Journal of Science and Mathematics Education in South East Asia*, 5(2), 5-9.

Fisher, D. L., & Nair, C. S. (n.d.). Students' perceptions of tertiary science classroom environments. *Journal of Science and Mathematics Education in South East Asia*, XXIV(1), 50-66.

Fraser, B. J. (1986). *Classroom environment*. London: Croom Helm.

Fraser, B. J., & Fisher, D. L. (1983). Use of actual and preferred classroom environment scales in person environment fit research. *Journal of Educational Psychology*, 75(2), 303-313.

Fraser, B. J., Seddon, T., & Eagleson, J. (1982). "Use of student perceptions in facilitating improvement in classroom environment." *The Australian Journal of Teacher Education*, 7(1), 31-42.

Hadiyanto. (2004). *Mencari sosok desentralisasi manajemen pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Hadiyanto. (2016). *Teori dan pengembangan iklim kelas dan iklim sekolah*. Jakarta: Kencana.

Hadiyanto, & Kumaidi. (1998). *Pengembangan dan pemvalidasian alat ukur iklim kelas di sekolah lanjutan tingkat pertama*. Padang: IKIP Padang.

Hadiyanto, & Mukti, B. (1997). *Pengembangan dan Validasi Alat Ukur Iklim Kelas Sekolah Dasar*. Padang: IKIP Padang.

Hyman, R. T. (1980). *School administrator's handbook of teacher supervision and evaluation methods*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Info-Tasikmalaya. (2017). Ribuan guru gagal naik pangkat karena plagiat.

- Retrieved April 22, 2017, from <http://adstasik.blogspot.co.id/2015/08/guru-gagal-naik-pangkat.html>
- JPP. (2017). Mendikbud ingatkan Guru tidak lakukan plagiat. Retrieved April 1, 2017, from <http://jpp.go.id/teknologi/pendidikan/304439-mendikbud-ingatkan-guru-tidak-lakukan-plagiat>
- Khine, M. S. (2001). *Investigation of tertiary classroom learning environment in Singapore*. Singapore: Nanyang Technological University.
- Moos, R. H. (1979). *Evaluating educational environments*. Washington: Jossey-Bass Publishers.
- Muhammad, A., Hadiyanto, & Nurli. (1998). *No Title*. Padang.
- Sutjipto, & Hadiyanto. (2003). *Upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah dasar di Jakarta*. Jakarta.
- Tarmidzi. (2006). *Iklim Kelas dan Prestasi Belajar*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Wahyuningrum. (2008). *Hubungan kemampuan, kepuasan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai di Kecamatan Tanggunharjo Kabupaten Grobogan*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Zedan, R. (2010). New Dimensions in the Classroom Climate. *Learning Environment*, (13), 75-88.

**PENGARUH KINERJA KEPALA SEKOLAH TERHADAP KEBERHASILAN
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH MELALUI PARTISIPASI
MASYARAKAT DI SMP**

Novi Hardini Putri, Udik Budi Wibowo

Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, FIP Universitas Negeri Yogyakarta

novihardiniputri@gmail.com, udik_bw@uny.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP Negeri se-Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Penelitian dilakukan terhadap populasi dengan jumlah 39 kepala SMP Negeri se-Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Pengumpulan data menggunakan instrumen angket yang telah diuji validitasnya dengan korelasi *product moment* dan uji reliabilitas dengan menggunakan *alpha-cronbach*. Adapun analisis datanya dilakukan secara deskriptif dan analisis jalur dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil analisis data secara deskriptif ditemukan bahwa kinerja kepala sekolah, partisipasi masyarakat dan keberhasilan MBS termasuk dalam kategori sedang yakni: kinerja kepala sekolah = 46,2%, partisipasi masyarakat = 64,1% dan keberhasilan MBS = 41%. Sedangkan dari analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan MBS di SMP Negeri Kabupaten Karimun. Selanjutnya ditemukan pengaruh tidak langsung dari kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan MBS melalui partisipasi masyarakat = 57,3%.

Kata kunci: *kinerja kepala sekolah, partisipasi masyarakat, keberhasilan manajemen berbasis sekolah*

**THE INFLUENCE OF THE PRINCIPALS' PERFORMANCES ON THE SUCCESS OF
SCHOOL-BASED MANAGEMENT THROUGH COMMUNITY PERFORMANCE AT
JUNIOR SECONDARY SCHOOLS**

Novi Hardini Putri, Udik Budi Wibowo

Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, FIP Universitas Negeri Yogyakarta

novihardiniputri@gmail.com, udik_bw@uny.ac.id

Abstract

This study aims to find out the influence of the principals' performances on the success of school-based management through community participation at Public Junior Secondary Schools in Karimun Regency, Kepulauan Riau. This study used a quantitative approach through a correlational research design. 39 principals from all Public Junior Secondary Schools in Karimun Regency were involved as population. The data were collected through questionnaires. The validity of the instrument was analyzed through product moment and the reliability through alpha-Cronbach. Then, the data were analyzed descriptively by using path analysis with the significance level of 0.05. The finding showed that the performances of the principals' performances, and community participation on the success of MBS were included into sufficient category. They were seen from the principals' performances = 46.2%, community participation = 64.1%, and the success of MBS = 41%. Meanwhile, from path analysis, there was a positive influence and significance on the success of MBS at Public Junior Secondary Schools in Karimun Regency. In addition, there was an indirect influence of the principals' performances on the success of MBS through community participation = 57.3%.

Keywords: *principals' performances, community participation, the success of school-based management*

Pendahuluan

Peningkatan mutu pendidikan merupakan peran pembangunan di bidang pendidikan Nasional. Era reformasi telah membawa perubahan-perubahan mendasar salah satunya bidang pendidikan. Perubahan mendasar yang digulirkan adalah manajemen negara, yaitu dari manajemen sentralistik ke manajemen berbasis daerah. Undang-undang tentang pemerintah daerah Nomor 23 tahun 2014 pasal 1 ayat 8 menyebutkan “Desentralisasi adalah penyerahan urusan pemerintah oleh pemerintah daerah pusat kepada pemerintah daerah otonom berdasarkan asas otonomi” (Presiden Republik Indonesia, 2014).

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah sejak diberlakukan desentralisasi pendidikan ikut mengalami perubahan. Seperti yang dialami oleh sekolah di Kabupaten Karimun. Sekolah diberi kebebasan untuk meningkatkan mutu pendidikan masing-masing. Karena mutu pendidikan sangat bergantung pada bagaimana proses pendidikan di sekolah-sekolah, maka pihak sekolah sudah seharusnya paling mengetahui masalah yang ada di sekolah serta bagaimana solusi yang terbaik agar desentralisasi pendidikan berjalan dengan baik. Desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah dinyatakan melalui konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Kewenangan yang dimiliki oleh sekolah diharapkan dapat menjadikan sekolah leluasa dalam mengambil kebijakan guna meningkatkan mutu sekolahnya. Sekolah diharapkan dapat mengakomodir kompetensi siswa-siswanya sehingga prestasi belajar siswa semakin baik. Sekolah di Kabupaten Karimun yang telah menerapkan MBS belum bisa melakukan upaya yang optimal untuk meningkatkan prestasi belajar siswa-siswanya.

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Namun, berdasarkan hasil wawancara pada studi pendahuluan dengan guru SMP di beberapa sekolah Kabupaten Karimun pada tanggal 6 Juli 2015 menyatakan bahwa sebagian kepala sekolah di Kabupaten Karimun masih kurang paham tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), maka dari itu Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun mengadakan seminar untuk kepala sekolah tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Selain kinerja kepala sekolah, partisipasi masyarakat (khususnya orang tua siswa) sangat besar artinya bagi kemajuan pendidikan, begitu juga dalam hal peningkatan MBS. Orang tua dan masyarakat serta elemen pemangku kepentingan (*stakeholder*) merupakan masukan lingkungan yang ikut berpengaruh terhadap kinerja sekolah sebagai suatu sistem. Pemberian otonomi di sekolah agar dapat mengakomodasikan seluruh keinginan sekaligus memberdayakan berbagai komponen masyarakat secara efektif, guna mendukung kemajuan dan sistem yang ada di sekolah. Oleh karena itu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tampil sebagai model alternatif paradigma baru dalam pendidikan.

Sekolah di Kabupaten Karimun khususnya SMP juga menerapkan MBS karena salah satu misi Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun adalah mengembangkan manajemen sekolah melalui konsep MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah). Dengan adanya MBS diharapkan mutu pendidikan di Kabupaten Karimun bisa meningkat, salah satunya dengan meningkatnya peringkat kelulusan se-Kepulauan Riau.

Tabel 1. Jumlah Sekolah di Kabupaten Karimun

Status Sekolah	Jenis/Jenjang Sekolah										Jumlah
	TK	RA	SD	MI	SMP	MTS	SMA	MA	SMK	SLB	
Negeri	13	-	121	3	39	1	14	-	4	1	196
Swasta	48	9	13	9	8	9	3	5	4	2	110
Total	61	9	134	12	47	10	17	5	8	3	306

Kabupaten Karimun merupakan salah satu kabupaten yang berada di Provinsi Kepulauan Riau. Kabupaten Karimun memiliki 306 sekolah yang terdiri dari sekolah negeri dan sekolah swasta.

Kepala sekolah di Kabupaten Karimun cenderung kurang mempunyai kekuatan untuk melakukan inovasi dan kreasi pendidikan sesuai dengan situasi yang berkembang dalam masyarakat. Sebagian kepala sekolah juga kurang memahami tentang MBS. Belum maksimalnya kinerja guru, hal ini dapat dilihat dari beberapa guru yang terlihat belum menguasai bahan pengajaran, adanya guru yang mengajarkan bidang studi yang bukan spesialisasinya dan adanya guru datang terlambat ke sekolah. Hal ini menandakan masih adanya guru yang belum memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap profesinya. Tidak ada kerja sama dan komunikasi kemitraan yang baik antara sekolah, orang tua, dan masyarakat. Kurangnya transparansi dari pihak sekolah kepada orang tua/*stakeholder*. Kurangnya standar sarana dan prasarana yang mendukung dalam rangka peningkatan kinerja mengajar guru serta proses pembelajaran secara efektif dan efisien. Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap keberhasilan MBS melalui Partisipasi Masyarakat di SMP Kabupaten Karimun Kepulauan Riau.

Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terjemahan dari "*School Based Management (SBM)*" merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah (Mulyasa, 2014, p. 11). Sedangkan menurut Katuuk (2014, p. 102) manajemen berbasis sekolah adalah upaya reformasi manajemen pendidikan. Ide dasar dari pelaksanaan program MBS di sekolah adalah untuk meningkatkan kinerja berbagai lembaga pendidikan

sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan daya saing dengan memberikan kewenangan dan otonomi ke sekolah-sekolah.

Manajemen berbasis sekolah dilakukan sebagai jalan pintas untuk manajemen lebih efisien dan peningkatan kualitas pendidikan. Sekolah dipaksa membuat perubahan untuk memastikan bahwa penurunan sumber daya pendidikan secara keseluruhan tidak lebih rendah. Ini menempatkan tanggung jawab besar di pundak kepala sekolah dan badan dari sekolah untuk menggunakan uang secara efektif untuk memastikan bahwa pendidikan tetap terjangkau. Manajemen berbasis sekolah dijalankan agar sekolah membuat perubahan, salah satunya tentang biaya sekolah. Sehingga, anak-anak yang tidak memiliki biaya juga dapat mengenyam pendidikan dengan layak. Menurut Nurkolis (2006, p. 23) tujuan MBS adalah meningkatkan kualitas pendidikan secara umum, baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya dan kualitas pelayanan pendidikan.

Pelaksanaan MBS disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masing-masing sekolah. MBS dapat berjalan dengan efektif apabila didukung oleh SDM yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup, sarana prasarana yang memadai untuk proses pembelajaran, serta dukungan dari masyarakat. Dalam pelaksanaan MBS menuntut partisipasi lebih besar dari warga sekolah bersama *stakeholder* dalam setiap pengambilan keputusan kebijakan pendidikan di sekolah. Dengan demikian semua ikut bertanggung jawab atas nasib sekolah. MBS harus disosialisasikan secara matang agar berbagai pihak yang terkait mengetahui dan memahami arti pentingnya implementasi MBS. Kompleksnya permasalahan yang dihadapi sekolah-sekolah di Indonesia menjadi kendala dalam pelaksanaan otonomi sekolah. Oleh karena itu dalam implementasi MBS perlu dilakukan melalui beberapa tahap. Ada tiga tahap pelaksanaan MBS yaitu: jangka pendek (tahun pertama sampai dengan tahun

ketiga), jangka menengah (tahun keempat sampai dengan tahun keenam) dan jangka panjang (setelah tahun keenam).

Menurut Nurkolis (2006, p. 271) keberhasilan implementasi MBS di Indonesia dapat dinilai setidaknya dari sembilan kriteria, yaitu: (1) MBS dianggap berhasil apabila jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat; (2) MBS dianggap berhasil apabila kualitas layanan pendidikan menjadi lebih baik. Karena layanan pendidikan yang berkualitas mengakibatkan prestasi akademik dan prestasi non-akademik siswa juga meningkat; (3) tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik dalam arti rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar; (4) relevansi penyelenggaraan pendidikan semakin baik karena program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat; (5) terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukul rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga; (6) semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah, baik yang menyangkut keputusan instruksional maupun organisasional; (7) semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah; (8) kesejahteraan guru dan pegawai sekolah membaik antara lain karena sumbangan pemikiran, tenaga dan dukungan dana dari masyarakat luar; dan (9) akan terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Faktor-faktor keberhasilan manajemen berbasis sekolah menurut Fullan & Watson (1999, p. 25) adalah: (1) metode pengajaran dan pembelajaran model baru; (2) Kepala sekolah yang aktif; (3) mengembangkan hubungan antara guru di dalam dan luar sekolah; (4) partisipasi orang tua dan masyarakat yang aktif; (5) membangun struktur eksternal untuk melatih dan mendukung kepala sekolah, guru dan lain-lain; dan (6) akuntabilitas dan transparansi.

MBS, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupa-

kan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah. Peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.,

Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan sekolah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal di sekolah yang mengarah pada peningkatan mutu pendidikan dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Kepala sekolah memiliki kekuasaan penuh untuk menjalankan sekolahnya. Selain itu, MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi. Untuk itu partisipasi masyarakat dalam MBS sangat dibutuhkan karena masyarakat merupakan salah satu *stakeholder* dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu penelitian ini mengambil variabel kinerja kepala sekolah dan partisipasi masyarakat.

Kinerja Kepala Sekolah

Pendidikan di sekolah tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah memainkan peran sebagai pemimpin dan manajer. Kepala sekolah memegang posisi yang sangat penting dalam seluruh sistem pendidikan. Kepemimpinan yang efektif menjadi aset dari setiap organisasi yang ingin mencapai produktivitas termasuk sekolah (Boateng, 2012, p. 128).

Ada lima bidang kinerja kepala sekolah yang harus dimiliki kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa dan staf yaitu: pemecahan masalah secara kolaboratif dan komunikasi terbuka; mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data untuk mengidentifikasi kebutuhan sekolah; menggunakan data untuk mengidentifikasi

dan merencanakan perubahan yang dibutuhkan dalam program pembelajaran; melaksanakan dan memantau rencana perbaikan sekolah; menggunakan sistem berpikir dan fokus yang jelas untuk mencapai tujuan prestasi siswa.

Selain itu, kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab dalam sekolah baik yang terkait dengan manajemen, administrasi atau pelaksanaan semua kebijakan dan praktik pendidikan". Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakannya proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Menurut Usman (Karwati & Priansa, 2013, p. 37), kepala sekolah sebagai *manager* dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip *teamwork*, yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (*together*), pandai merasakan (*empathy*), saling membantu (*assist*), saling penuh kedewasaan (*maturity*), saling mematuhi (*willingness*), saling teratur (*organization*), saling menghormati (*respect*) dan saling baik hati (*kindness*).

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Mulyasa, 2014, p. 25). MBS membutuhkan fleksibilitas yang lebih besar oleh kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Partisipasi Masyarakat

Partisipasi dalam bahasa Inggris yaitu *participation* berarti pengambilan bagian, pengikutsertaan. Menurut Davis (1987, p.

179) partisipasi bukan teori yang tidak berguna yang dikembangkan oleh seseorang mencari ide baru. Manfaat besar dari partisipasi adalah mengembalikan hak-hak asasi anggota untuk memberikan kontribusi kepada kelompok di mana mereka bekerja. Orang tua sangat memainkan peranan penting dalam pendidikan anak.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah haruslah tampil paling depan dalam memajukan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Karena kepala sekolah selain sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah juga merupakan orang yang paling berkepentingan dan tahu akan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah. Oleh sebab itulah kepala sekolah menjadi motor penggerak kemajuan kerja sama sekolah dengan masyarakat. Program sekolah tidak dapat berjalan dengan lancar apabila tidak mendapat partisipasi dari masyarakat. Oleh karena itu kepala sekolah/pemimpin di sekolah perlu terus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat. Sekolah juga perlu memberikan informasi kepada masyarakat tentang program-program yang sedang dan akan dijalankan, agar masyarakat mengetahui dan memahami program-program apa saja yang sedang berjalan dan akan dijalankan oleh sekolah.

Manajemen berbasis sekolah dan desentralisasi pendidikan di Amerika Latin telah muncul sebagai alat penting dari kebijakan pendidikan. Manfaat yang diduga desain manajemen berbasis sekolah bergantung dari sebagian besar orangtua siswa. Partisipasi orang tua siswa dalam program-program yang pemerintah rancang untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan sekolah (McNamara, 2010, p. 1). Partisipasi orang tua/masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan sekolah sangatlah penting karena dapat mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan proses pendidikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat harusnya dapat diminimalisir agar partisipasi masyarakat dapat berjalan dengan lancar dan dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Tingkat partisipasi masyarakat dalam proses pendidikan di sekolah memberikan pengaruh yang positif bagi kemajuan sekolah, kualitas pelayanan pembelajaran di sekolah yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kemajuan dan prestasi belajar anak-anak di sekolah. Anak-anak berhak mendapatkan pendidikan yang layak. Oleh karena itu, untuk lebih memaksimalkan tujuan pendidikan yang ingin dicapai, diperlukan adanya hubungan antara sekolah dengan masyarakat yang baik melalui partisipasi masyarakat. Sehingga tujuan pendidikan yang ingin dicapai bisa dimaksimalkan.

Menurut Slamet (Rodliyah, 2013, p. 56), faktor-faktor yang mempengaruhi partisipasi masyarakat adalah sebagai berikut. Pertama adalah jenis kelamin. Partisipasi yang diberikan oleh pria akan berbeda dengan partisipasi yang diberikan wanita. Hal ini disebabkan adanya sistem pelapisan sosial yang terbentuk dalam masyarakat yang membedakan kedudukan dan derajat antara pria dan wanita, sehingga menimbulkan perbedaan-perbedaan hak dan kewajiban. Kedua adalah usia. Terdapat perbedaan kedudukan dan derajat atas dasar senioritas dalam masyarakat, sehingga memunculkan golongan tua dan golongan muda yang berbeda-beda dalam hal tertentu. Usia produktif juga sangat mempengaruhi pola berfikir masyarakat dalam ikut serta meningkatkan kualitas pendidikan. Ketiga adalah tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan mempengaruhi masyarakat dalam berpartisipasi. Karena dengan latar belakang pendidikan yang diperoleh, seseorang lebih mudah berkomunikasi dengan orang luar dan cepat tanggap terhadap inovasi pendidikan serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pendidikan. Keempat adalah tingkat penghasilan. Besarnya tingkat penghasilan akan memberi peluang lebih besar bagi masyarakat atau orang tua untuk berperan serta. Tingkat penghasilan mempengaruhi kemampuan finansial masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendanaan sekolah dan berinvestasi untuk kemajuan sekolah. Kelima adalah mata pencaharian. Jenis pe-

kerjaan seseorang akan menentukan tingkat penghasilan dan mempengaruhi waktu luang seseorang yang digunakan dalam berpartisipasi. Selain itu juga mempengaruhi kesanggupan masyarakat khususnya orang tua dalam menanggung biaya pendidikan anak.

Untuk menjalankan manajemen berbasis sekolah, maka sekolah membutuhkan partisipasi dari masyarakat. Untuk itu dibentuklah perwakilan dari masyarakat yang disebut komite sekolah. Peran serta komite sekolah menurut Nurkolis (2006, p. 127) antara lain: (1) Penggerak, dengan membentuk badan kerja sama pendidikan menghimpun kekuatan dari masyarakat agar semakin peduli terhadap pendidikan, dengan salah satu caranya membentuk Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM); (2) Informan dan penghubung, yaitu menginformasikan harapan dan kepentingan masyarakat dengan sekolah dan menginformasikan kondisi sekolah, baik kekurangan maupun kelebihan sekolah kepada masyarakat sehingga masyarakat tahu persis keadaan sekolah; (3) Koordinator, yaitu mengkoordinasikan kepentingan sekolah dengan kebutuhan di lingkungan masyarakat, agar siswa siswi diberi kesempatan untuk bekerja secara mandiri di masyarakat; dan (4) Pengusul, yaitu mengusulkan kepada pemerintah daerah agar dilakukan pendanaan untuk pendidikan agar semakin maju dan bermutu dengan dilaksanakannya pajak untuk pendidikan. Artinya, lembaga bisnis dan individu dikenai pajak untuk pendanaan pendidikan.

Ada beberapa contoh partisipasi masyarakat dalam pendidikan menurut Rodliyah (2013, p. 35) yaitu: (1) Mengawasi perkembangan pribadi dan proses belajar putra putrinya di rumah dan bila perlu memberi laporan dan berkonsultasi dengan pihak sekolah; (2) Menyediakan fasilitas belajar di rumah dan membimbing putra-putrinya agar belajar dengan penuh motivasi dan perhatian; (3) Menyediakan perlengkapan belajar yang dibutuhkan untuk belajar di lembaga pendidikan sekolah; (4) Berusaha melunasi SPP dan bantuan pendidikan lainnya; (5) Memberikan umpan

balik kepada sekolah tentang pendidikan, terutama yang menyangkut keadaan putra-putrinya; (6) Bersedia datang ke sekolah bila di undang atau diperlukan oleh sekolah; dan (7) Ikut berdiskusi dalam memecahkan masalah.

Dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan sekolah maka beban pemerintah dapat berkurang. Di samping itu, berkurangnya liku-liku birokrasi dalam prinsip desentralisasi juga mendukung efisiensi sekolah. Mengikutsertakan kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan sekolah, dapat mendorong rasa kepemilikan yang tinggi dari warga sekolah terhadap sekolahnya. Hal ini pada akhirnya mendorong mereka untuk menggunakan sumber daya yang ada secara efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP Negeri se-Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau

Metodologi Penelitian

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP Negeri Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Sesuai dengan masalah yang akan dikaji, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain non eksperimen, berarti peneliti tidak mengadakan perlakuan terhadap subjek penelitian. Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian korelasional.

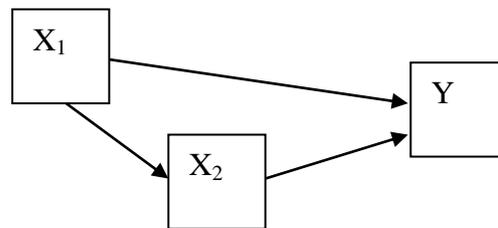
Penelitian ini mengambil lokasi di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari-Maret 2016. Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah 39 kepala sekolah SMP Negeri di Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Penelitian ini merupakan penelitian populasi, karena populasi penelitian masih

dapat dijangkau. Penelitian populasi dilakukan agar dapat menggambarkan keseluruhan populasi.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas (*independent*) terdiri atas kinerja kepala sekolah (X_1), partisipasi masyarakat (X_2), dan sebagai variabel terikat (*dependent*) dalam penelitian ini adalah keberhasilan MBS (Y).

Kinerja kepala sekolah adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Partisipasi masyarakat adalah proses dimana warga sekolah dan masyarakat terlibat aktif, baik secara individual maupun kolektif, secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, pengawasan/pengevaluasian pendidikan di sekolah. Sedangkan keberhasilan manajemen berbasis sekolah adalah ketercapaian sekolah dalam menjalankan manajemen berbasis sekolah.

Hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Hipotesis Penelitian

Keterangan:

X_1 : Kinerja Kepala Sekolah

X_2 : Partisipasi Masyarakat

Y : Keberhasilan MBS

Aspek-aspek yang akan diungkap melalui instrumen kuesioner ini merupakan aspek-aspek yang berkaitan dengan kinerja kepala sekolah, partisipasi masyarakat dan keberhasilan manajemen berbasis sekolah (MBS). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode angket. Penggunaan metode angket dikare-

nakan penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimen untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat.

Penyusunan angket dilakukan dengan menggunakan jenis *rating-scale*. Angket dengan skala interval dalam penelitian ini akan menyediakan jawaban dengan skala 4 dengan pilihan jawaban sangat tidak baik/tidak pernah, tidak baik/jarang, baik/sering, sangat baik/selalu. Skala interval dengan skala 4 digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur bagaimana penilaian responden terhadap kinerja kepala sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP Negeri Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau. Skala interval akan memberikan hasil lebih beragam/gradasi sehingga memungkinkan peneliti mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

Instrumen disusun berdasarkan kisi-kisi umum. Kisi-kisi instrumen meliputi instrumen kinerja kepala sekolah, partisipasi masyarakat dan keberhasilan MBS. Penyusunan item angket harus berpedoman pada kisi-kisi instrumen penelitian yang sudah dirancang. Kisi-kisi penyusunan instrumen menunjukkan kaitan antara variabel yang diteliti dengan sumber data yang akan diambil, metode yang digunakan dan instrumen yang disusun.

Pengujian validitas instrumen penelitian ini menggunakan *professional judgment*. Validitas empiris dilakukan dengan mengujicobakan instrumen kepada 10 kepala sekolah di Kabupaten Natuna, Kepulauan Riau yang dijadikan sampel untuk mengetahui tingkat valid/sahih tidaknya kuesioner tersebut. Apabila hasil analisis uji coba kuesioner ditemukan korelasi *part-whole* r_{pq} tiap-tiap item lebih besar dari 0,3 maka dinyatakan valid. Menurut Riduwan (2014, p. 227) uji validitas ini menggunakan rumus korelasi *product moment* yaitu sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Koefisien Korelasi X dan Y
- N = jumlah butir instrumen
- $\sum XY$ = jumlah dari produk X dan Y
- $\sum X$ = jumlah harga dari skor butir
- $\sum Y$ = jumlah harga dari skor total
- $\sum X^2$ = jumlah X kuadrat
- $\sum Y^2$ = jumlah Y kuadrat

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 19.0 yang akan menghitung koefisien reliabilitas *Alpha-Cronbach*, dengan rumus koefisien *Alpha-Cronbach* menurut Sugiyono (2012, p. 365) sebagai berikut:

$$r_i = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

keterangan:

- r_i = reliabilitas instrumen
- k = mean kuadrat antara subyek
- $\sum s_i^2$ = mean kuadrat kesalahan
- s_t^2 = varians total

Penghitungan uji validitas instrumen menggunakan rumus korelasi *product moment* dengan bantuan SPSS 19.0. Hasil uji validitas instrumen untuk variabel kinerja kepala sekolah menunjukkan bahwa dari 36 butir soal terdapat 5 butir soal yang gugur dan dinyatakan tidak valid karena harga r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} (0,3) untuk N= 10, sehingga masih terdapat 31 butir soal yang valid. Hasil uji validitas instrumen variabel partisipasi masyarakat menunjukkan bahwa dari 20 butir soal terdapat 3 butir yang gugur dan dinyatakan tidak valid karena harga r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} (0,3) untuk N= 10, sehingga masih terdapat 17 soal yang valid. Sedangkan hasil uji validitas instrumen variabel keberhasilan MBS menunjukkan bahwa dari 21 butir soal terdapat 3 butir yang gugur dan dinyatakan tidak valid karena harga r_{hitung}

lebih kecil dari r_{tabel} (0,3) untuk $N=10$, sehingga masih terdapat 18 soal yang valid.

Penghitungan koefisien reliabilitas instrumen menggunakan rumus koefisien *Alpha-Cronbach* dengan bantuan program SPSS 19.0. Hasil uji reliabilitas instrumen variabel kinerja kepala sekolah sebesar 0,962, partisipasi masyarakat sebesar 0,952 dan keberhasilan MBS sebesar 0,947 sehingga instrumen dinyatakan reliabel karena koefisien korelasi lebih dari 0,600.

Analisis data deskriptif digunakan untuk memberi deskripsi mengenai data penelitian. Variabel kinerja kepala sekolah, partisipasi masyarakat dan keberhasilan manajemen berbasis sekolah dibuat kriteria berdasarkan hasil nilai rata-rata (*mean*). Kriteria yang dimaksud adalah tinggi, sedang dan rendah.

Regresi ganda digunakan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel bebas (X_1, X_2, X_3) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Bentuk persamaan garis regresi gandanya (Sugiyono, 2012, p. 275) adalah sebagai berikut.

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3.$$

Pada dasarnya analisis jalur merupakan pengembangan dari analisis korelasi yang dibangun dari diagram jalur yang dihipotesiskan oleh peneliti.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bagian ini dijelaskan atau dideskripsikan hasil data penelitian dari masing-masing variabel dari nilai rata-rata (*mean*), *median*, *modus* dan *standar deviasi* dengan bantuan program *International Business Machine Statistical Products and Solution Services* versi 19 atau dikenal dengan *IBM SPSS Statistics 19*. Untuk mengidentifikasi lebih lanjut mengenai variabel digunakan rerata ideal (M_i) dan Simpangan baku ideal (S_{di}) dari setiap variabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$M_i = \frac{1}{2} (\text{skor tertinggi} + \text{skor terendah})$$

$$S_{di} = \frac{1}{6} (\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})$$

Berdasarkan teknik analisis data dengan metode deskriptif, Azwar (2014, p.

149) mengemukakan bahwa skor mentah dapat dirubah kedalam nilai standar berskala dengan rincian sebagai berikut:

$$\text{Rendah} = x < M_i - 1,0 S_{Di}$$

$$\text{Sedang} = (M_i - 1,0 S_{Di}) \leq x < (M_i + 1,0 S_{Di})$$

$$\text{Tinggi} = (M_i + 1,0 S_{Di}) \leq x$$

Deskripsi data penelitian sebagai berikut:

Kinerja Kepala Sekolah

Kinerja kepala sekolah terdiri dari 31 *item* dan dinilai oleh 39 responden yang merupakan kepala sekolah SMP Negeri di Kabupaten Karimun Kepulauan Riau. Pada variabel kinerja kepala sekolah terdapat 4 alternatif jawaban dimana skor tertinggi adalah 4 dan skor terendah adalah 1. Dari hasil tabulasi data kinerja kepala sekolah diperoleh skor tertinggi sebesar 123 dan skor terendah sebesar 95. Hasil analisis yang telah dilakukan berupa harga *mean* (M_i) sebesar 111,38, *median* (M_d) sebesar 111,00, *modus* (M_o) sebesar 111,00 dan standar deviasi (S_D) sebesar 6,45.

Jumlah kelas interval diperoleh dengan menggunakan rumus $k = 1 + 3,3 \log 39$, $k = 1 + 3,3 (1,591) = 6,251$ dan dibulatkan menjadi 6 kelas. Rentang data diperoleh dari rumus $range = (\text{data terbesar} - \text{data terkecil})$, $range = (123 - 95) = 28$. Sedangkan lebar kelas $I = range/k$, $I = 28/6 = 4,7$. kinerja kepala sekolah mayoritas berada pada interval 109,4-114,1 dengan frekuensi sebanyak 13 kepala sekolah (33,3%), paling sedikit pada 95,0-99,7 yaitu 2 orang (5,1%).

Kriteria kecenderungan variabel kinerja kepala sekolah diperoleh dari nilai maksimum dan minimum yang selanjutnya dicari *mean* ideal dan standar deviasi ideal. Berdasarkan perhitungan diperoleh M_i sebesar 131,0 dan S_{Di} sebesar 21,7. respon terhadap kinerja kepala sekolah mayoritas termasuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 18 kepala sekolah (46,2%) dan paling sedikit memberikan respon rendah sebanyak 7 kepala sekolah (17,9%). Kategori sedang yang dimaksud bahwa sebagian kinerja kepala sekolah di SMP Negeri Kabupaten Karimun belum sesuai dengan ketentuan. Masih diperlukan peningkatan

kinerja kepala sekolah agar kinerja kepala sekolah SMP Negeri Kabupaten Karimun menjadi lebih baik.

Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat yang terdiri dari 17 *item* pernyataan. Dari hasil tabulasi data partisipasi masyarakat diperoleh skor tertinggi sebesar 61 dan skor terendah sebesar 45. Hasil analisis yang telah dilakukan berupa harga *mean* (M_i) sebesar 53,08, *median* (M_d) sebesar 52,00, *modus* (M_o) sebesar 52,00 dan standar deviasi (SD) sebesar 3,65.

Jumlah kelas interval diperoleh dengan menggunakan rumus $k = 1 + 3,3 \log 39$, $k = 1 + 3,3 (1,591) = 6,251$ dan dibulatkan menjadi 6 kelas. Rentang data diperoleh dari rumus $range = (\text{data terbesar} - \text{data terkecil})$, $range = (61 - 45) = 16$. Sedangkan lebar kelas $I = range/k$, $I = 16/6 = 2,7$. Partisipasi masyarakat mayoritas berada pada interval 50,6-53,3 dengan frekuensi sebanyak 21 kepala sekolah (53,8%), paling sedikit pada 45,0-47,7 yaitu 1 orang.

Kriteria kecenderungan variabel partisipasi masyarakat diperoleh dari nilai maksimum dan minimum yang selanjutnya dicari *mean* ideal dan standar deviasi ideal. Berdasarkan perhitungan diperoleh M_i sebesar 53,0 dan SD_i sebesar 2,67. Respon kepala sekolah terhadap partisipasi masyarakat mayoritas termasuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 25 kepala sekolah (64,1%) dan paling sedikit memberikan respon rendah sebanyak 5 kepala sekolah (12,8%). Respon sedang yang diperoleh dikarenakan sebagian dari orang tua/masyarakat hanya menyerahkan segala urusan peserta didik kepada sekolah, tidak ada inisiatif untuk ikut andil dalam memajukan sekolah.

Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah

Keberhasilan manajemen berbasis sekolah yang terdiri dari 18 *item* dengan jumlah responden 39 kepala sekolah. Dari hasil tabulasi data keberhasilan manajemen berbasis sekolah diperoleh skor tertinggi sebesar 72 dan skor terendah sebesar 54. Hasil analisis yang telah dilakukan berupa

harga *mean* (M_i) sebesar 63,51, *median* (M_d) sebesar 63,00, *modus* (M_o) sebesar 63,00 dan standar deviasi (SD) sebesar 4,75.

Jumlah kelas interval diperoleh dengan menggunakan rumus $k = 1 + 3,3 \log 39$, $k = 1 + 3,3 (1,591) = 6,251$ dan dibulatkan menjadi 6 kelas. Rentang data diperoleh dari rumus $range = (\text{data terbesar} - \text{data terkecil})$, $range = (72 - 54) = 18$. Sedangkan lebar kelas $I = range/k$, $I = 18/6 = 3$. Keberhasilan MBS mayoritas berada pada interval 60,2-63,2 dengan frekuensi 10 kepala sekolah (25,6%), paling sedikit 63,3-66,3 yaitu 3 orang (7,7%).

Kriteria kecenderungan variabel keberhasilan MBS diperoleh dari nilai maksimum dan minimum yang selanjutnya dicari *mean* ideal dan standar deviasi ideal. Berdasarkan perhitungan yang dapat dilihat pada lampiran diperoleh data M_i sebesar 63,0 dan SD_i sebesar 3,0. respon kepala sekolah terhadap keberhasilan MBS mayoritas termasuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 16 kepala sekolah (41,0%) dan paling sedikit memberikan respon rendah sebanyak 9 kepala sekolah (23,1%). Keberhasilan manajemen berbasis sekolah masih dalam kategori sedang karena masih ada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan manajemen berbasis sekolah yang belum maksimal dilaksanakan.

Jadi dapat disimpulkan hasil analisis data secara deskriptif ditemukan bahwa kinerja kepala sekolah, partisipasi masyarakat dan keberhasilan MBS termasuk dalam kategori sedang yakni: kinerja kepala sekolah 46,2%, partisipasi masyarakat 64,1% dan keberhasilan MBS 41%.

Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan terlebih dahulu uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Setelah semua lulus uji asumsi, maka pengujian hipotesis dapat dilanjutkan.

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data yang bersangkutan berdistribusi normal atau tidak. Untuk menguji normalitas menggunakan rumus *Kolmogrov Smirnov* dengan taraf signifikan-

si 5%. Distribusi data penelitian dinyatakan normal jika memiliki nilai probabilitas (sig) $> 0,05$, dan dinyatakan tidak normal jika nilai probabilitasnya (sig) $< 0,05$. Model regresi yang baik adalah model yang memiliki distribusi data normal. Tabel 2 adalah hasil dari uji normalitas yang

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov Smirnov Z	Signifikansi	Keterangan
Kinerja kepala sekolah	0,593	0,874	Normal
Partisipasi masyarakat	1,125	0,159	Normal
Keberhasilan MBS	0,829	0,498	Normal

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi semua variabel lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan data yang digunakan dalam model regresi berdistribusi normal.

Uji Linearitas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Jika nilai signifikansi pada masing-masing variabel bebas lebih besar dari pada nilai taraf signifikansi 0,05, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Linieritas

Variabel	F hitung	Signifikansi	Keterangan
Kinerja kepala sekolah	1,507	1,191	Linier
Partisipasi masyarakat	0,669	0,742	Linier

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel independen kinerja kepala sekolah dan partisipasi masyarakat memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 dan F hitung lebih kecil daripada F tabel. Maka hal ini menunjukkan bahwa variabel yang digunakan penelitian adalah linier.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang dipakai terdapat korelasi antar-variabel independen (bebas). Model yang baik adalah model yang variabel bebas tidak memiliki korelasi satu dengan yang lainnya. Untuk mengetahuinya dapat dilihat dari nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) kurang dari 10. Berdasarkan hasil uji multikolinieritas diperoleh hasil yang disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel dependen: Keberhasilan MBS			
Variabel	Toleransi	VIF	Keterangan
Kinerja kepala sekolah	0,708	1,413	Tidak terdapat Multikolinearitas
Partisipasi masyarakat	0,794	1,259	Tidak terdapat Multikolinearitas

Berdasarkan hasil tabel di atas menunjukkan bahwa variabel independen kinerja kepala sekolah dan partisipasi masyarakat memiliki nilai VIF kurang dari 10 dan nilai toleransinya di atas 0,1. Dengan demikian pada model regresi yang digunakan tidak terjadi multikolinearitas. Artinya antar variabel independen yang terdapat dalam model tidak memiliki hubungan yang sempurna.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Kriteria pengujian ini apabila signifikansi $< 5\%$ (0,05) maka terdapat heteroskedastisitas, sebaliknya jika signifikansi $> 5\%$ (0,05) maka tidak terdapat heteroskedastisitas dan penelitian dapat dilanjutkan. Hasil rangkuman uji heteroskedastisitas pada penelitian ini disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikansi	Kesimpulan
Kinerja kepala sekolah	0,774	Tidak terdapat heteroskedastiitas
Partisipasi masyarakat	0,539	Tidak terdapat heteroskedastiitas

Berdasarkan tabel uji heteroskedastisitas dapat diketahui bahwa taraf signifikan $> 0,05$ sehingga variansi masing-masing variabel bebas dan variabel terikat pada data penelitian adalah tidak terdapat heteroskedastisitas. Selain menggunakan uji *Glesjer*, dapat pula dilakukan pengujian dengan metode grafik yaitu *Scatterplot*.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi berganda dilakukan bertahap untuk menganalisis model dengan dua variabel atau lebih.

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel dependen: Keberhasilan MBS				
Variabel	Standardized coefficients Beta	t hitung	Sig	Kesimpulan
Kinerja kepala sekolah	0,340	2,841	0,007	Signifikan
Partisipasi masyarakat	0,292	2,590	0,014	Signifikan
Konstanta = -9,333				
$R^2 = 0,615$				
F hitung = 21,272				

Berdasarkan Tabel 6 maka dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = -9,333 + 0,340 X_1 + 0,292 X_2$$

Keterangan:

Y = Keberhasilan MBS

X_1 = Kinerja kepala sekolah

X_2 = Partisipasi masyarakat

Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

Koefisien regresi (b_1) = 0,340

Koefisien regresi pada variabel pertama dapat diartikan apabila kinerja kepala sekolah meningkat lebih baik, maka akan terjadi kenaikan keberhasilan MBS sebesar 0,340 satuan atau 34,0%, dengan asumsi variabel lain tetap. Arah positif berarti semakin tinggi kinerja kepala sekolah, maka semakin tinggi pula keberhasilan MBS.

Koefisien regresi (b_2) = 0,292

Arah positif berarti semakin baik partisipasi masyarakat, maka semakin tinggi pula keberhasilan MBS. Nilai koefisien artinya apabila partisipasi masyarakat lebih baik, maka akan terjadi peningkatan keberhasilan MBS sebesar 0,292 satuan atau 29,2%, dengan asumsi variabel lain tetap.

Konstanta (b) = -9,333

Konstanta merupakan angka tanpa adanya variabel, nilai konstanta menunjukkan -9,333. Hal ini berarti nilai keberhasilan MBS akan mengalami penurunan sebesar 9,333 satuan tanpa dipengaruhi variabel kinerja kepala sekolah dan partisipasi masyarakat. Tanpa adanya pengaruh variabel independen, semakin lama keberhasilan MBS akan semakin mengalami penurunan.

Analisis hipotesis pertama: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan MBS. Hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi yang memiliki arah positif dan nilai t hitung pada variabel kinerja kepala sekolah sebesar 2,841 yang lebih besar dari t tabel ($2,841 > 2,021$) dan nilai signifikansi sebesar 0,007 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0,340 menunjukkan arah pengaruh positif, yang artinya semakin tinggi kinerja kepala sekolah maka semakin tinggi keberhasilan MBS di lingkungan sekolah SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2014, p. 57) untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuhkembangkan dengan meningkatkan setiap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai perwujudan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran dan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru.

Analisis hipotesis kedua: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara partisipasi masyarakat terhadap keberhasilan MBS. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 2,590 yang lebih kecil dari t tabel (2,021) dan nilai signifikansi 0,014 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0,292 menunjukkan arah pengaruh positif, yang artinya semakin tinggi partisipasi masyarakat maka semakin tinggi keberhasilan MBS di lingkungan sekolah SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau. Hal ini sesuai dengan pernyataan Nurkolis (2006, p. 271) keberhasilan implementasi MBS di Indonesia dapat dinilai setidaknya dari sembilan kriteria, salah satunya adalah semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah, baik yang menyangkut keputusan instruksional maupun organisasional. Oleh karena itu partisipasi masyarakat sangatlah penting.

Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kinerja kepala sekolah terhadap partisipasi masyarakat. Hal ini dibuktikan dari nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,353, nilai uji t = 2,292 dengan nilai signifikansi sebesar 0,028 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0,353 menunjukkan arah pengaruh positif, yang artinya semakin tinggi kinerja kepala sekolah maka semakin tinggi partisipasi masyarakat di SMP Kabupaten Karimun Kepulauan Riau. Hal ini sesuai dengan pendapat Rudman (2003, p. 9) manajemen kinerja kepala sekolah dipandang sebagai suatu pendekatan untuk memimpin dan mengendalikan kinerja masyarakat dengan sistematis dan menghubungkan persyaratan kerja, perilaku kerja dan imbalan kerja baik kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Untuk itu kepala sekolah harus dapat mengajak masyarakat untuk ikut serta aktif dalam pengambilan keputusan di sekolah.

Analisis hipotesis keempat: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan MBS melalui partisipasi masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifi-

fikasi 0,000 yang lebih kecil dari dari taraf kesalahan 5% (0,05). Nilai koefisien korelasi yang diperoleh sebesar 0,573 menunjukkan arah pengaruh positif.

Pengaruh kinerja kepala sekolah (X_1) terhadap keberhasilan MBS (Y)

$$X_1 \rightarrow Y = 0,340$$

Pengaruh partisipasi masyarakat (X_2) terhadap keberhasilan MBS (Y)

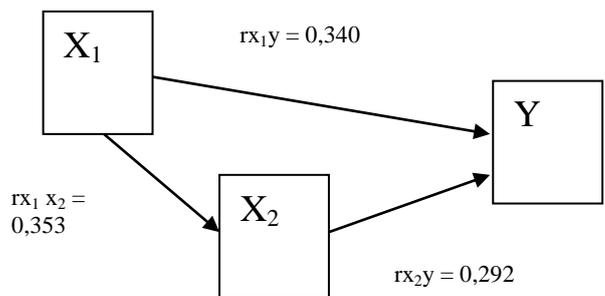
$$X_2 \rightarrow Y = 0,292$$

Pengaruh kinerja kepala sekolah (X_1) terhadap partisipasi masyarakat (X_2)

$$X_1 \rightarrow X_2 = 0,353$$

Pengaruh kinerja kepala sekolah (X_1) terhadap keberhasilan MBS (Y) melalui partisipasi masyarakat (X_2)

$$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y = (0,353 \times 0,292) = 0,103$$



Gambar 2. Analisis Jalur

Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan MBS

Hasil hipotesis pertama dalam penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan MBS di SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau didukung secara statistik oleh penelitian empiris. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,841 dan nilai signifikansi sebesar 0,007 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien regresi memiliki arah positif berarti semakin tinggi kinerja kepala sekolah, maka semakin tinggi pula keberhasilan MBS.

Menurut Karwati & Priansa (2013, p. 87) peran kepala sekolah dikaitkan dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan

pendidikan secara efektif dan efisien. MBS membutuhkan fleksibilitas yang lebih besar oleh kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pengaruh Partisipasi Masyarakat terhadap Keberhasilan MBS

Hipotesis ketiga pada hasil uji regresi linier berganda menunjukkan nilai signifikansi pada partisipasi masyarakat sebesar 0,014. Hasil tersebut dinilai signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat secara statistik signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Menurut Pidarta (2011, p. 3) kepala sekolah sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah haruslah tampil paling depan dalam memajukan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Karena kepala sekolah selain sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah juga merupakan orang yang paling berkepentingan dan tahu akan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah. Oleh sebab itulah kepala sekolah menjadi motor penggerak kemajuan kerja sama sekolah dengan masyarakat.

Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap Partisipasi Masyarakat

Nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,353, nilai uji *t* 2,292 dengan nilai signifikansi sebesar 0,028 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta menunjukkan arah pengaruh positif yang artinya semakin tinggi kinerja kepala sekolah, maka semakin tinggi partisipasi masyarakat di SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau.

Partisipasi masyarakat juga akan semakin maksimal apabila hasil kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah meningkat. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta seni dan budaya yang diterapkan dalam pen-

didikan di sekolah juga cenderung bergerak semakin maju, sehingga menuntut penguasaan secara profesional (Karwati & Priansa, 2013, p. 38).

Pengaruh Kinerja Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan MBS melalui Partisipasi Masyarakat

Hasil penelitian empiris didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dari data tersebut berarti pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan MBS melalui partisipasi masyarakat signifikan. Dikatakan signifikan karena nilai signifikan yang didapatkan dalam uji empiris lebih kecil dari 0,05.

Untuk mengimplementasikan MBS secara efektif dan efisien, kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan dan pandangan yang luas tentang pendidikan. Wibawa kepala sekolah harus ditumbuh-kembangkan dengan meningkatkan setiap kepedulian, semangat belajar, disiplin kerja, keteladanan dan hubungan manusiawi sebagai perwujudan iklim kerja yang kondusif. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran dan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru (Mulyasa, 2014, p. 57).

Partisipasi orang tua siswa dalam program-program yang pemerintah rancang untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan sekolah. Untuk melibatkan masyarakat kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memfasilitasi pertemuan-pertemuan atau rapat-rapat dengan anggota masyarakat (Wahyudi, 2012, p. 40). Dari penjelasan di atas maka kinerja kepala sekolah dan partisipasi masyarakat sangat berpengaruh terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Simpulan

Berdasarkan hipotesis penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, kinerja kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan MBS di SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau. Kedua, partisipasi

masyarakat terhadap keberhasilan MBS di SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau berpengaruh positif dan signifikan; Ketiga, kinerja kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap partisipasi masyarakat di SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau. Keempat, kinerja kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan MBS melalui partisipasi masyarakat di SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau.

Berdasarkan manfaat penelitian yang ada, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut. Pertama, bagi kepala sekolah di SMP Negeri Kabupaten Karimun, Kepulauan Riau disarankan selalu menjaga komunikasi agar partisipasi masyarakat meningkat dan keberhasilan MBS yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal.

Kedua, bagi guru disarankan untuk lebih meningkatkan kinerjanya agar nantinya kinerja tersebut dapat dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bagian dari keberhasilan MBS. Ketiga, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan menggunakan variabel lainnya yang diduga juga dapat mempengaruhi keberhasilan MBS, selain variabel yang telah diteliti untuk lebih meningkatkan keberhasilan MBS, misalnya ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, budaya, kedisiplinan dan faktor-faktor lainnya. Keempat, bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Karimun disarankan untuk memberikan motivasi dan evaluasi yang baik terhadap sekolah agar tercapainya keberhasilan manajemen berbasis sekolah di Kabupaten Karimun.

Daftar Pustaka

- Azwar, S. (2014). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Boateng, C. (2012). Leadership styles and effectiveness of principals of vocational technical institutions in Ghana. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 128–134.
- Davis, K. (1987). *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Fullan, M., & Watson, N. (1999). School-based management: Reconceptualizing to improve learning outcomes. In *The World Bank*. University of Toronto.
- Karwati, E., & Priansa, D. J. (2013). *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Katuuk, D. A. (2014). Evaluation on school based management implementation in elementary school at Tomohon City, North Sulawesi. *Journal of Education and Practice*, 5(7). Retrieved from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/11601>
- McNamara, M. J. (2010). Parental participation and school-based management in nicaragua: an Ses analysis of differentiated parent participation in school councils by income, education, and community crime rates. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 5, 1–13.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen berbasis sekolah: konsep, strategi dan implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. (2006). *Manajemen berbasis sekolah: teori, model dan aplikasi*. Jakarta: Grasindo.
- Pidarta, M. (2011). *Manajemen pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka cipta.
- Presiden Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Riduwan. (2014). *Dasar-dasar statistik*. Bandung: Alfabeta.
- Rodliyah. (2013). *Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan di sekolah*. Jember: Pustaka Pelajar.
- Rudman, R. (2003). *Performance planning and review: making employee appraisals work*. Adelaide: Allen&Unwin.
- Sugiyono. (2012). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi. (2012). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.

MANAJEMEN MUTU BERBASIS ISO 9001: 2008 DI SMK BANTUL

Andrianto Hari Wibowo, Zainal Arifin
SMK N 1 Pajangan Bantul, Universitas Negeri Yogyakarta
andri.racing49@yahoo.com, turangga81@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkapkan: (1) penerapan, (2) hambatan dan, (3) hasil penyelesaian hambatan dalam perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul dan SMK Negeri 1 Pajangan Bantul. Penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) penerapan perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul secara umum sudah konsisten dilaksanakan. Sementara di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul tidak dilaksanakan secara maksimal; (2) tidak terdapat faktor-faktor yang menghambat perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Sedayu. Sementara di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul adalah siswa dan guru; (3) penyelesaian hambatan yang terjadi dalam penerapan perbaikan berkelanjutan manajemen mutu berbasis ISO di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul adalah dalam bentuk koordinasi Ketua Program Studi Teknik Gambar Bangunan dengan guru, guru BP, wali kelas dan orang tua siswa, dan rapat pleno. Sedangkan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul dilakukan berjenjang mulai dari guru, wali kelas, guru BK, Ketua Kompetensi Keahlian, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan dan terakhir Kepala Sekolah.

Kata kunci: manajemen mutu berbasis ISO 9001: 2008

QUALITY MANAGEMENT BASED ON ISO 9001: 2008 AT SMK BANTUL

Andrianto Hari Wibowo, Zainal Arifin
SMK N 1 Pajangan Bantul, Universitas Negeri Yogyakarta
andri.racing49@yahoo.com, turangga81@yahoo.com

Abstract

This research aims to reveal: (1) the application, (2) obstacles and, (3) the solution of obstacles in the sustainable improvement at SMK Negeri 1 Sedayu Bantul and SMK Negeri 1 Pajangan Bantul. This research was a case study applying the qualitative approach. The research results are as follows. (1) The application of sustainable improvement of ISO-based quality management at SMK Negeri 1 Sedayu Bantul is generally consistently conducted. Meanwhile at SMK Negeri 1 Pajangan Bantul is not conducted maximally. (2) There is no inhibiting factor in the sustainable improvement of ISO-based quality management at SMK Negeri 1 Sedayu Bantul. Meanwhile, at SMK Negeri 1 Pajangan Bantul students and teachers. (3) The solution to obstacles in the application of sustainable improvement of ISO-based quality management at SMK Negeri 1 Sedayu Bantul is through coordination of Building Figure Engineering Study Program Head with teachers, guidance & counseling teacher, homeroom teacher, and students' parents. Unsolved problems are brought to pleno meetings. While at SMK Negeri 1 Pajangan Bantul is conducted in stages ranging from teachers, homeroom teacher, guidance & counseling teacher, Head of Skill Competence, Deputy Headmaster for Students Affair and finally Headmaster.

Keywords: quality management based on ISO 9001: 2008

Pendahuluan

Undang-Undang Republik Indonesia No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional khususnya Pasal 35 Ayat 3, menetapkan bahwa pengembangan standar nasional pendidikan serta pemantauan dan pelaporan pencapaiannya secara nasional dilaksanakan oleh suatu badan standarisasi, penjaminan, dan pengendalian mutu pendidikan.

Sallis (2012, p. 32) mengemukakan institusi-institusi pendidikan perlu mengembangkan sistem-sistem mutunya, agar mereka dapat memberikan layanan pendidikan yang bermutu. Lebih lanjut Sallis (2012, p. 45) mengemukakan peningkatan mutu menjadi semakin penting bagi institusi yang digunakan untuk memperoleh kontrol yang lebih baik melalui usahanya sendiri.

Mutu pendidikan merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan sebuah proses pendidikan di sekolah. Proses ini mulai dari *input* (masukan), proses pendidikan (kegiatan belajar mengajar), hingga *output* (lulusan). Mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan sekolah dalam mengelola secara operasional terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar baku.

Berdasarkan data Ujian Nasional (UN) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta selama empat tahun terakhir meliputi mata pelajaran bahasa Indonesia, bahasa Inggris, matematika dan kompetensi keahlian dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Skor Daftar Kota/Kabupaten Jenjang SMK Berdasarkan Jumlah Nilai Ujian Nasional SMK Tahun Pelajaran 2011/2012

No Kota/ Kabupaten	Peserta	Total Nilai UN	Rangking
1 Yogyakarta	5016	28,51	1
2 Bantul	4266	28,33	2
3 Kulon Progo	3696	28,21	3
4 Sleman	5730	28,08	4
5 Gunungkidul	4845	27,86	5

Sumber: DIKPORA DIY 2012

Tabel 2. Skor Daftar Kota/Kabupaten Jenjang SMK Berdasarkan Jumlah Nilai Ujian Nasional SMK Tahun Pelajaran 2012/2013

No Kota/ Kabupaten	Peserta	Total Nilai UN	Rangking
1 Yogyakarta	5033	29,11	1
2 Gunungkidul	5024	28,23	2
3 Kulon Progo	3668	28,17	3
4 Sleman	5884	28,09	4
5 Bantul	4587	27,50	5

Sumber: DIKPORA DIY 2013

Tabel 3. Skor Daftar Kota/Kabupaten Jenjang SMK Berdasarkan Jumlah Nilai Ujian Nasional SMK Tahun Pelajaran 2013/2014

No Kota/ Kabupaten	Peserta	Total Nilai UN	Rangking
1 Yogyakarta	5257	28,31	1
2 Kulon Progo	3688	27,85	2
3 Gunungkidul	5035	27,84	3
4 Sleman	6040	27,36	4
5 Bantul	4785	26,99	5

Sumber: DIKPORA DIY 2014

Tabel 4. Skor Daftar Kota/Kabupaten Jenjang SMK Berdasarkan Jumlah Nilai Ujian Nasional SMK Tahun Pelajaran 2014/2015.

No Kota/ Kabupaten	Peserta	Total Nilai UN	Rangking
1 Yogyakarta	5134	266,64	1
2 Gunungkidul	5272	254,96	2
3 Sleman	6034	253,08	3
4 Kulon Progo	3925	251,69	4
5 Bantul	4918	248,66	5

Sumber: DIKPORA DIY 2015

Dari data nilai Ujian Nasional di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta diatas dapat disimpulkan Kota Yogyakarta memiliki nilai Ujian Nasional yang tertinggi dan dalam empat tahun terakhir menempati rangking pertama. Kabupaten Gunung Kidul dari tahun ke tahun peringkatnya meningkat. Kabupaten Sleman dan Kabupaten Kulon Progo berada ditengah. Kabupaten Bantul dalam tiga tahun terakhir berada di rangking terendah. Dari data tersebut mengindikasikan adanya permasalahan

an mutu pendidikan di Kabupaten Bantul yang perlu ditingkatkan.

Penerapan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 diharapkan mampu memudahkan proses manajemen sekolah secara efektif dan efisien. Dalam Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 terdapat delapan prinsip manajemen yang merupakan metode cara memimpin, mengatur, dan mengendalikan sekolah. Kedelapan prinsip manajemen mutu ini adalah sebagai berikut yaitu: (1) fokus pelanggan, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan warga sekolah, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem pada manajemen, (6) perbaikan berkelanjutan, (7) pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan, dan (8) hubungan pemasok yang saling menguntungkan. Sekolah yang melaksanakan 8 prinsip manajemen mutu pada ISO 9001: 2008 diharapkan dapat meningkatkan efektifitas kinerja organisasi.

Pelanggan sekolah adalah peserta didik dan orang tuanya. Oleh karena itu sekolah harus memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggannya. Dalam kepemimpinannya seorang kepala sekolah harus bisa menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Kepala sekolah harus melibatkan staf dan karyawannya dalam mencapai tujuan sekolah. Warga sekolah harus dilibatkan untuk peningkatan pencapaian mutu pendidikan dan kepuasan pelanggan. Dalam pendekatan proses harus dipusatkan pada pengendalian kegiatan dan sumber daya untuk mencegah ketidaksesuaian dalam pencapaian tujuan sekolah. Sekolah harus mampu mengidentifikasi, memahami dan mengelola proses yang saling terkait sebagai suatu sistem dalam pendekatan sistem manajemen untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Dalam perbaikan berkelanjutan kepala sekolah dan warga sekolah harus belajar dari kesalahan serta terus meningkatkan sistem yang telah dibangun di sekolah. Perlu adanya pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan karena setiap keputusan yang efektif harus berdasarkan pada analisis data dan informasi. Hubungan sekolah dan pemasoknya saling tergantung satu

sama lain dan hubungan yang saling menguntungkan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai.

Menanggapi hal tersebut, salah satu standar sistem manajemen mutu yang diterapkan di SMK Bantul adalah ISO 9001: 2008. Standar ini merupakan sarana atau alat untuk mencapai mutu dalam menerapkan *total quality control* yang diharapkan mampu menjawab perkembangan globalisasi yang bertujuan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi suatu organisasi.

Dari delapan prinsip manajemen pada Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008, perbaikan berkelanjutan merupakan hal yang pokok. Karena perbaikan berkelanjutan menjadi tujuan tetap organisasi. Setiap organisasi harus terus-menerus meningkatkan kinerja organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan organisasi.

Dari hasil pra survei yang diketahui bahwa analisis target pencapaian kurikulum untuk KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) Produktif belum dilakukan. Semua guru produktif setelah menyelesaikan KBM tidak segera melakukan analisis atas target pencapaian kurikulum yang disampaikan pada siswa. Sekolah belum melakukan survei kepuasan pelanggan. Survei kepuasan pelanggan yang ada tidak spesifik menggambarkan tentang karakteristik dari produk yang ada. SMK belum memiliki instrumen survei kepuasan pelanggan secara spesifik yang menggambarkan karakteristik terhadap produk yang dihasilkan.

Belum terkondisinya pendokumentasian kegiatan sekolah. Hal ini terlihat masih adanya beberapa kegiatan sekolah yang tidak dilengkapi dengan laporan hasil kegiatan.

Terdapat siswa yang terlambat masuk sekolah dan terlambat mengikuti upacara bendera. Masih ada siswa yang tidak masuk tanpa keterangan.

Masih ada guru yang terlambat masuk kelas, terutama pada jam 07.00. Terdapat pelajaran kosong karena guru yang tidak mengajar tidak meninggalkan tugas.

Gaspersz (2011, p. 6) mendefinisikan mutu secara umum dan khusus. Definisi mutu secara umum menggambarkan ka-

rakteristik langsung dari suatu produk seperti: kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), kemudahan dalam penggunaan (*easy to use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Definisi mutu secara khusus adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Gaspersz (2011, p. 8) berpendapat mutu juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus-menerus sehingga dikenal istilah *Q-MATCH* (*Quality = Meets Agreed Terms and Changes*).

Menurut Sallis (2002, p. 16) mutu dapat didefinisikan sebagai berikut:

Quality can be defined as that which satisfies and exceeds customers need and wants. This is sometimes called quality in perception. Quality can be said to be in the eyes of the beholder. This is a very important and powerful definition, and one that any institution ignores at its peril. It is the consumers who make the judgements on quality.

Dari pendapat ini mutu dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang memuaskan, melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Definisi ini disebut juga dengan istilah, mutu sesuai persepsi (*quality in preception*). Mutu ini bisa disebut sebagai mutu yang hanya ada di mata orang yang melihatnya. Ini merupakan definisi yang sangat penting. Sebab, ada satu resiko yang seringkali diabaikan dari definisi ini, yaitu kenyataan bahwa para pelanggan adalah pihak yang membuat keputusan terhadap mutu. Mereka melakukan penilaian tersebut dengan merujuk pada produk terbaik yang bisa bertahan dalam persaingan.

Sumaedi & Bakti (2011, p. 81) berpendapat bahwa "*perceived service quality is important concept on quality management area. Numerous researchers have investigated the relationship between perceived service quality and customer satisfaction and they concluded that perceived service quality affected customer satisfaction.*" Dari pendapat tersebut dapat diartikan kualitas pelayanan yang dirasakan adalah konsep penting di daerah manajemen mutu. Banyak peneliti telah me-

neliti hubungan antara kualitas pelayanan yang dirasakan dan kepuasan pelanggan dan mereka menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan yang dirasakan mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Menurut Nawawi (2012, p. 46) bahwa manajemen mutu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*).

ISO merupakan singkatan dari *International Organization for Standardization*. Merupakan badan swasta internasional yang menangani masalah standarisasi untuk barang dan jasa yang berkedudukan di Geneva, Swiss. Badan ISO terdapat sejumlah panitia teknis yaitu *Technical Committee* yang disingkat TC. Komite ini bertugas membuat standarisasi yang diterapkan di setiap negara anggota dan bertanggung jawab terhadap pengembangan ISO 9000.

Salgado, da Silva, Mello, & da Silva (2014, p. 357) berpendapat "*Quality Management System (QMS) are designed to continuously improve the performance of organizations aiming to constantly improve their services seeking to overcome their results*".

Dari pendapat di atas dapat diartikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) dirancang untuk terus meningkatkan kinerja organisasi yang bertujuan untuk terus meningkatkan layanan mereka berusaha untuk mengatasi hasil mereka.

Okwiri & Mbeche (2014, p. 209) mengemukakan "*ISO 9001:2008 seeks to promote process approach, a fundamental principle of quality management, and therefore, the expectation from certification would be a refocus away from products and to the processes of producing the products and services*". Dari pendapat di atas dapat diartikan ISO 9001: 2008 berusaha untuk mempromosikan pendekatan proses, prinsip dasar manajemen mutu, dan karena itu, harapan dari sertifikasi akan memfokuskan kembali jauh dari produk dan untuk proses menghasilkan produk dan jasa.

Dalam penerapan ISO 9000 terdapat 8 prinsip manajemen mutu yang merupakan metode bagaimana cara memimpin, mengatur, dan mengendalikan organisasi, yaitu:

Fokus Pelanggan

Syukur (2010, p. 45) mendefinisikan “Pelanggan adalah sosok dengan siapa berinteraksi langsung atau tidak dalam pengadaan barang dan pelayanan (jasa)”.

Tjiptono & Diana (2003, p. 100) mengemukakan “dalam pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan dipandang sebagai pemasok”.

Kepemimpinan

Northouse (2013, p. 5) berpendapat “*Leadership is process hereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*”. Dari pendapat ini dapat diartikan sebagai berikut kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Goetsch & Davis (2000, p. 241) kepemimpinan adalah sebagai berikut. “*Leadership is the ability to inspire people to make a total, willing, and voluntary commitment to accomplishing or exceeding organizational goals*”. Dari pendapat tersebut dapat diartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi orang untuk membuat komitmen total, bersedia, dan sukarela untuk mencapai atau melebihi tujuan organisasi.

Keterlibatan Warga Sekolah

Suardi (2001, p. 51) berpendapat bahwa “keterlibatan personel adalah dasar yang dipentingkan dalam prinsip manajemen mutu. Personel pada semua tingkatan adalah modal utama perusahaan, dimana keterlibatan kemampuannya secara penuh sangat bermanfaat bagi perusahaan. Hal ini

dapat dilakukan dengan cara memampukan dan memberikan kesempatan kepada personel untuk merencanakan, menerapkan rencana, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau kelompoknya”.

Bush & Coleman (2000, p. 62) mengemukakan “*The emphasis on totally-it is inclusive of all the employees. In education this would include support staff as well as teaching and lecturing staff*”. Pendapat ini dapat diartikan sebagai berikut penekanan pada totalitas termasuk semua karyawan. Dalam pendidikan ini akan mencakup staf dukungan serta pengajaran dan staf mengajar.

Pendekatan Proses

Menurut Suardi (2001, p. 52) standar internasional ISO mengembangkan pemakaian pendekatan proses (*process approach*) pada masa pembuatan, penerapan, dan peningkatan sistem manajemen mutu yang efektif. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi berbagai persyaratan pelanggan.

Gaspersz (2011, p. 116) mendefinisikan proses sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah out put untuk pelanggan. Suatu proses mengonversi input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi.

Pendekatan Sistem pada Manajemen

Menurut Suardi (2001, p. 56) pendekatan sistem ke manajemen didefinisikan sebagai pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan sistem dari proses yang saling terkait untuk pencapaian dan peningkatan sasaran dengan efektif dan efisien.

Gaspersz (2005, p. 80) mendefinisikan pendekatan sistem terhadap manajemen sebagai berikut. Pendekatan sistem terhadap manajemen meliputi pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kon-

tribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Perbaikan Berkelanjutan

Najjar & Jawad (2011, p. 122) mengemukakan *"The implementation of ISO 9001 can affect the whole organization, and if top management shows total dedication to quality programs, it lead to an atmosphere of continuous improvement"*. Dari pendapat di atas dapat diartikan penerapan ISO 9001 dapat mempengaruhi seluruh organisasi, dan jika manajemen puncak menunjukkan dedikasi total untuk kualitas program, itu mengarah ke perbaikan berkelanjutan.

Menurut Suardi (2001, p. 57) perbaikan berkelanjutan adalah peningkatan yang baru dilakukan dengan segera setelah penyempurnaan. Menurut Gaspersz (2005, p. 81) perbaikan berkelanjutan adalah peningkatan terus menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus menerus membutuhkan langkah progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen kualitas.

Pendekatan Faktual dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Suardi (2001, p. 58) keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan analisis data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan. Berkaitan dengan membuat keputusan tersebut, organisasi harus mampu membangun paradigma dalam diri karyawannya. Setiap keputusan yang efektif harus berdasarkan analisis data dan informasi yang akurat, untuk itu sistem informasi harus dibangun baik agar komunikasi berjalan lancar.

Menurut Gaspersz (2005, p. 82) pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan adalah keputusan yang efektif. Keputusan yang efektif adalah keputusan

yang didasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi, seyogiannya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen kualitas

Hubungan Pemasok yang saling Menguntungkan

Menurut Suardi (2001, p.58) organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung dan merupakan hubungan yang saling menguntungkan dalam rangka meningkatkan kemampuan keduanya dalam memberikan nilai. Hal ini juga disebutkan oleh Gaspersz (2005, p. 83) suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah".

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Yin (2014, p. 2) berpendapat:

Case study research is one of several forms of social science research. Others include experiments, surveys, histories, and archival analyses such as economic or statistical modeling. Doing case study research would be the preferred method, compared to the others, in situation when (1) the research questions are "how" or "why" questions; (2) a researcher has little or no control over behavioral events; and (3) the focus study is a contemporary (as opposed to entirely historical) phenomenon.

Pendapat ini dapat diartikan penelitian studi kasus adalah salah satu dari beberapa metode penelitian ilmu-ilmu sosial. Termasuk penelitian eksperimen, survei, sejarah, dan analisis arsip seperti ekonomi atau model statistik. Melakukan penelitian studi kasus akan menjadi metode disukai, dibandingkan dengan yang lain, dalam situasi ketika (1) pertanyaan penelitian berkenaan dengan "bagaimana" atau "menga-

pa"; (2) jika peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki; dan (3) bila mana fokus penelitian terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) didalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian ini dilaksanakan di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul yang berlokasi di Kemusuk, Argomulyo, Sedayu, Bantul dan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul yang beralamatkan di Pajangan, Triwidadi, Pajangan, Bantul. Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember 2015 sampai dengan Februari 2016

Sumber primer dari penelitian ini adalah sumber informasi kunci (*key informant*) yang terdiri dari kepala sekolah, wakil manajemen mutu, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan ketua kompetensi keahlian. Serta informasi pendukung dari guru dan siswa. Sumber sekunder dari penelitian ini adalah dokumen atau arsip yang berkaitan dengan penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan belajar mengajar, organisasi sekolah, proses birokrasi, dan prosedur pelaksanaan perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008. Wawancara dilakukan pada kepala sekolah, wakil manajemen mutu, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, ketua kompetensi keahlian, guru, dan siswa. Dokumentasi pada struktur organisasi, dokumen ISO tentang perbaikan berkelanjutan, data guru produktif Teknik Gambar Bangunan serta pelatihan yang diikuti, data fasilitas kompetensi Teknik Gambar Bangunan, dan data evaluasi pembelajaran.

Berpedoman pada Miles & Huberman (1994, pp. 10-11) analisis data dilakukan dengan langkah berikut: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Pengumpulan data diperoleh menggunakan observasi, wawancara yang mendalam, dokumentasi serta catatan lapangan. Reduksi data dilakukan untuk melihat data yang relevan dan bermakna untuk

disajikan. Dalam proses reduksi data peneliti melakukan seleksi, merangkum hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari pola atau tema, kemudian disusun secara sistematis sehingga mudah dikendalikan. Pada proses reduksi data hanya data atau temuan yang berkenaan dengan permasalahan penelitian yang direduksi, sedangkan data yang tidak berkaitan dengan masalah penelitian tidak dipakai. Penyajian data merupakan bagian dari analisis, dengan maksud agar data atau informasi yang telah terkumpul mudah dimengerti sehingga dapat menggambarkan keadaan yang terjadi. Data yang sudah direduksi disajikan dalam bentuk teks naratif, matriks, dan gambar. Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses dan sesudah penelitian. Penarikan kesimpulan tersebut berdasarkan fenomena dan pola-pola hubungan antar fenomena.

Hasil dan Pembahasan

Penerapan Perbaikan Berkelanjutan Berkelanjutan

Penerapan berkelanjutan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul secara umum sudah konsisten dilaksanakan setiap tahun sesuai program kerja masing-masing unit. Dilanjutkan dengan manajemen *review* berkaitan berkaitan dengan program-program yang telah dilaksanakan dan program-program yang belum terlaksana, kemudian ditindaklanjuti sehingga program bisa tercapai sesuai target pada unit masing-masing sesuai dengan visi misi sekolah. Tinjauan manajemen dilakukan setahun sekali dengan pertimbangan aktivitas lain dan ketersediaan anggaran. Tinjauan manajemen dilakukan dengan menggunakan lembaran kuisisioner untuk mendapatkan masukan. Hasilnya dirangkum oleh unit kerjanya masing-masing. Proses Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 sudah dilaksanakan oleh SMK Negeri 1 Sedayu Bantul, semua tahapan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 dilakukan bersama baik dalam hal rapat maupun audit internal.

Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Sedayu bantul dan staf mendukung pelaksanaan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008. Dukungan dari kepala sekolah berupa motivasi dan dana. Kebijakan yang dilakukan sekolah dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 dilakukan untuk guru dan siswa agar kinerja guru dan prestasi siswa meningkat. Kondisi di atas menggambarkan bahwa dalam penerapan perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Sedayu sesuai dengan prinsip-prinsip ISO 9001 (2008, p. 1) bahwa "*this international standard specifies requirements for a quality management system where an organization. Needs to demonstrate its ability to consistently provide product that meets customer and applicable statutory and regulatory requirements, and aims to enhance customer satisfaction through the effective application of the system, including processes for continual improvement of the system and the assurance of conformity to customer and applicable statutory and regulatory requirements*".

SMK Negeri 1 Sedayu dalam penerapan perbaikan berkelanjutan sudah sesuai dengan prinsip-prinsip ISO 9001: 2008 karena SMK Negeri 1 Sedayu bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan yang efektif dari Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008.

Selanjutnya dalam struktur organisasi QMR ada dibawah WKS 1 (Kurikulum) dan bertugas membantu WKS 1. Secara struktural QMR tidak memiliki anak buah dan kepanitiaan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Sedayu terkadang berubah tidak terus menerus. Hal ini menjadi sisi lemah sehingga bila ada kekurangan pada pengadministrasian atau kelengkapan dokumen, QMR tidak bisa bertindak lebih jauh dan hanya sebatas mengingatkan apabila ada prosedur yang tidak dilaksanakan. Perlu adanya *reward and punishment* dari kepala sekolah selaku pemangku kepentingan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perlu adanya komitmen dan motivasi dari segenap unit untuk memperbaiki pengelolaan dokumen yang belum lengkap. Sebagaimana Haming &

Nurnajamudin (2014, p. 164) mengemukakan para pemimpin organisasi harus menyadari, keberhasilan organisasi bergantung pada seberapa jauh komitmen manajemen menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perbaikan kerja para staf dan semangat dan moral kerja karyawan tergantung pada kemampuan memotivasi dari para segenap manajemen. Kepala Sekolah menciptakan lingkungan yang kondusif dengan komitmen manajemen dan pemberian motivasi pada warga sekolah. Kepala sekolah selaku pemangku kepentingan perlu memberikan *reward and punishment*. Hal ini agar setiap unit Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Sedayu akan termotivasi sehingga kekurangan dalam pengelolaan dokumen dapat teratasi

Struktur organisasi SMK Negeri 1 Sedayu Bantul sudah dilengkapi tugas pokok dan fungsi sehingga dapat diketahui proses birokrasi yang ada. Semua terhubung dengan garis komando dan garis koordinasi sehingga warga sekolah memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan tugas dari setiap komponen struktur organisasi tersebut.

Hal ini sesuai dengan ISO 9000 (2005, p. v) disebutkan bahwa *leaders establish unity of purpose and direction of the organization. They should create and maintain the internal environment in which people can become fully involved in achieving the organization's objectives*. Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Sedayu dengan membuat struktur organisasi sekolah telah menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Kepala Sekolah menciptakan dan memelihara lingkungan internal di mana orang dapat terlibat penuh dalam mencapai tujuan organisasi.

Sementara penerapan perbaikan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul secara umum sudah dilaksanakan tetapi dalam penerapannya belum dilaksanakan secara konsisten. Hal ini berdasarkan hasil pada saat audit eksternal. Terdapat 30 temuan terkait dengan pelaksanaan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008. Belum se-

mua bagian memahami faedah dan fungsi ISO sehingga terjadi perbedaan pemahaman antara sekolah dan auditor eksternal. Kurangnya koordinasi antar lini. Belum semua memahami tupoksi atau maupun juknis pelaksanaan ISO. Dokumen yang disiapkan tidak berkesinambungan. Karena masih belum paham tentang ISO terkadang semua dibebankan kepada WMM. Kadang tim ISO berganti kepengurusan. Sehingga perlu pelatihan untuk regenerasi.

Kondisi diatas menggambarkan bahwa penerapan perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Pajangan belum sesuai dengan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis ISO sebagaimana dalam ISO 9000 (2005, p. v) disebutkan bahwa *“People at all levels are the essence of an organization and their full involvement enables their abilities to be used for the organization's benefit”*. Dari penjelasan tersebut dapat diartikan orang di semua tingkatan adalah inti dari suatu organisasi dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan kemampuan mereka untuk digunakan untuk kepentingan organisasi.

Pada bidang kurikulum belum ada kesamaan dalam pembuatan buku kerja. Perlu penyeragaman sehingga pada saat diadakan supervisi guru kelas dapat dilihat isi dari buku kerja guru kesesuaian antara RPP dan agenda pembelajaran. Hal ini tidak sesuai dengan Tjiptono & Diana (2003, p. 188) mengemukakan siklus Deming yang terdiri dari 4 komponen utama yaitu mengembangkan rencana (*Plan*), melaksanakan rencana yang dibuat (*Do*), memeriksa hasil yang dicapai (*Study*), dan melakukan penyesuaian bila perlu (*Act*). Seharusnya apabila belum ada kesamaan dalam hal membuat buku kerja guru, waka kurikulum membuat rencana *workshop* untuk pembuatan buku kerja guru. Setelah mengikuti *workshop* guru-guru membuat buku kerja sesuai dengan format dari waka kurikulum. Kemudian waka kurikulum memeriksa buku kerja yang dibuat guru. Apabila dalam pemeriksaan buku kerja masih ditemukan kekurangan dicatat dijadiakan acuan untuk melakukan perbaikan. Selanjutnya setelah buku kerja yang masih terdapat kekurangan tadi diperbaiki lang-

kah selanjutnya dilakukan pemeriksaan lagi oleh waka kurikulum sampai pada akhirnya sesuai dengan buku kerja yang sesuai dengan program waka kurikulum.

Struktur Organisasi SMK Negeri 1 Pajangan Bantul mulai bulan Juli 2015 sampai sekarang sudah menggunakan struktur organisasi yang baru. Pada struktur organisasi yang lama (sebelum bulan Juli 2015) masih ada empat waka yang bertugas membantu kepala sekolah yaitu waka kurikulum, waka kesiswaan, waka sarana dan prasarana, dan waka humas. Pada struktur organisasi yang baru hanya ada dua waka yaitu waka kurikulum merangkap waka kesiswaan dan waka sarana prasarana merangkap waka humas. Akan tetapi sampai sekarang belum dibuatkan bagan struktur organisasi yang baru. Sehingga di ruang kepala sekolah masih terpasang bagan stuktur organisasi yang lama

Struktur organisasi yang baru diterangkan dari bulan Juli 2015 akan tetapi struktur organisasi yang lama yang dipasang. Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Pajangan seharusnya menetapkan tujuan dan arah organisasi tidak membiarkan organisasinya berjalan tanpa arah. Sebagaimana dalam ISO 9000 (2005, p. v) disebutkan bahwa *“Leaders establish unity of purpose and direction of the organization. They should create and maintain the internal environment in which people can become fully involved in achieving the organization's objectives”*. Kepala sekolah selaku pemimpin seharusnya menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal di mana orang dapat terlibat penuh dalam mencapai tujuan organisasi.

Hambatan dalam Penerapan Perbaikan Berkelanjutan.

Tidak ada hambatan dalam perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul. Bila ada permasalahan pada saat KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) Ketua Program Studi Teknik Gambar Bangunan selalu berkoordinasi dengan guru Bimbingan Konseling selain itu juga bekerjasama dengan orang tua siswa. Sehingga siswa

pada Kompetensi Keahlian Teknik Gambar Bangunan lebih terkendali dibanding kompetensi keahlian yang lain. Hal ini sesuai dengan ISO 9000 (2005, p.v) disebutkan bahwa *"People at all levels are the essence of an organization and their full involvement enables their abilities to be used for the organization's benefit"*. Dari penjelasan tersebut dapat diartikan orang di semua tingkatan adalah inti dari suatu organisasi dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan kemampuan mereka untuk digunakan untuk kepentingan organisasi. Ketua Program Studi Teknik Gambar Bangunan melibatkan semua yang terlibat dalam mendidik siswa untuk meningkatkan mutu siswa.

Guru di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul memiliki tanggung jawab besar sehingga tidak ada guru yang terlambat masuk sekolah. Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan memiliki struktur organisasi, tupoksi dan ruangan sendiri sehingga pada Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan tidak ada masalah karena bisa setiap saat berdiskusi sehingga bila ada masalah bisa di komunikasikan dengan efektif. Hal ini sesuai dengan Tjiptono & Diana (2003, p. 114) organisasi TQM merupakan organisasi yang berfokus pada pelanggan. QFD (*Quality Function Deployment*) memerlukan pengumpulan masukan dan umpan balik dari pelanggan. Informasi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam sekumpulan persyaratan pelanggan yang spesifik. Kinerja organisasi dan pesaing dalam memenuhi persyaratan tersebut dipelajari dengan teliti. Dengan demikian organisasi dapat mengetahui sejauh mana organisasi itu sendiri dan pesaingnya memenuhi kebutuhan para pelanggan.

Apabila ada guru yang mengikuti diklat, *workshop*, dan lain sebagainya sudah ada guru pengganti terutama pada pelajaran produktif. Karena guru produktif pada Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan memiliki kemampuan yang relatif sama. Apabila tidak ada guru pengganti ada tugas yang dikerjakan siswa dan dilakukan koordinasi dengan BK sehingga bisa tertangani. Hal ini sesuai dengan Arcaro (2007, p.41) bahwa "setiap orang harus berpartisipasi

dalam transformasi mutu". Mutu merupakan tanggungjawab semua pihak. Mutu pendidikan di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul adalah hal yang utama hal sehingga tidak dibiarkan ada pelajaran kosong. Bila ada pelajaran kosong sudah ada penanganan dari guru pengganti dan guru BK.

Mayoritas guru di SMK Negeri 1 Sedayu mengajar sudah sesuai bidangnya. Sekitar 90,4 % guru yang mengajar sesuai bidangnya. Hanya ada beberapa guru yang kompetensinya beda dengan bidang tugasnya. Hal ini dikarenakan CPNS yang dikirim ke SMK Negeri 1 Sedayu tidak sesuai kompetensi yang ada atau yang dibutuhkan. Sehingga untuk memenuhi jam mengajar (24 jam) sementara mengampu mata pelajaran lain. Peningkatan kompetensi guru yang mengajar tidak sesuai dengan bidang mengajarnya dilakukan dengan mengikuti diklat dan berko-munikasi dengan MGMP. Hal ini sesuai dengan Sallis (2002, p. 25) bahwa:

As an approach, TQM represent a permanent shift in an institution's focus away from short-term expediency to the long-term quality improvement. Constant innovation, improvement and change are stressed, and those institutions that practise it lock into a cycle of continuous improvement. They make a conscious attempt to analyse what they are doing and plan to improve it. To create a continuous improvement culture, managers have to trust their staff and to delegate decisions to the appropriate level to give staff the responsibility to deliver quality within their own sphere.

Sallis menjelaskan bahwa *total quality management* mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan 'kelayakan' jangka pendek menuju tujuan 'perbaikan mutu' jangka panjang. Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Sedayu yang melakukan inovasi secara konstan yaitu dengan mengikutkan diklat bagi guru yang belum kompeten dalam bidang tugasnya. Melakukan perbaikan dan perubahan terarah, dan mempraktikkan *total quality management*, akan mengalami siklus perbaikan secara perbaikan secara terus-

menerus. Semangat tersebut akan menciptakan sebuah upaya sadar untuk menganalisa apa yang sedang dikerjakan dan merencanakan perbaikannya.

Untuk pelatihan guru agar mencapai kompetensi yang diinginkan SMK Negeri 1 Sedayu Bantul menjaring informasi dan komunikasi dengan MGMP, PPPPTK, LPMP, Dikmenof (Dinas Pendidikan Menengah dan Non Formal) Kabupaten Bantul dan mendatangkan guru tamu. Pada Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan sudah ada program dari awal mengenai peningkatan kompetensi guru dan dimasukkan dalam RKAS. Guru Produktif Teknik Gambar Bangunan yang akan mengikuti peningkatan kompetensi guru atau diklat dijadwal atau ikut diklat secara bergilir sehingga yang diklat tidak di monopoli guru tertentu. Hal ini dimaksudkan apabila terjadi *rolling* atau pergantian mengajar mata pelajaran produktif tidak ada permasalahan yang dikarenakan guru produktif Teknik Gambar Bangunan tidak menguasai kompetensi tertentu.

Sementara hambatan penerapan perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul terdapat hambatan dari siswa dalam penerapan perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul. Hambatan tersebut disebabkan siswa belum memahami kepentingan diri siswa sendiri belajar di sekolah sehingga dalam belajar kurang maksimal. Hambatan tersebut antara lain: masih ada siswa yang terlambat masuk sekolah dan terlambat pada saat mengikuti upacara bendera. Masih ada siswa yang tidak masuk tanpa keterangan. Tidak mengumpulkan tugas dan beberapa siswa tidak memperhatikan guru pada saat menerangkan. Terdapat siswa yang nilainya belum mencapai KKM. Masih terdapat siswa yang mencontek pada saat ujian. Siswa terkadang juga rebutan ruang kelas teori karena sekolah belum memberikan kipas di setiap kelas.

Hal ini tidak sesuai dengan Tjiptono & Diana (2003, p. 188) mengemukakan siklus Deming yang terdiri dari 4 komponen utama yaitu mengembangkan rencana (*Plan*), melaksanakan rencana yang di-

buat (*Do*), memeriksa hasil yang dicapai (*Study*), dan melakukan penyesuaian bila perlu (*Act*). Seharusnya setelah mengetahui kondisi siswa yang belum sadar arti pentingnya belajar di sekolah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua kompetensi keahlian, guru, wali kelas dan guru Bimbingan Konseling membuat suatu program atau rencana perbaikan untuk siswa. Program tersebut dibuat untuk mengatasi hambatan yang terjadi dalam perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul. Siswa wajib diberi penjelasan dan motivasi baik dari kepala sekolah, guru mata pelajaran, guru Bimbingan Konseling dan sebagainya. Siswa yang terlambat tidak hanya diberi sanksi tetapi diberi pengertian dan motivasi tentang pentingnya pembelajaran di sekolah untuk masa depan. Siswa yang tidak masuk tanpa keterangan perlu diperhatikan baik dari wali kelas maupun guru Bimbingan Konseling. Kalau memang diperlukan dilakukan *home visit* sehingga bila ada permasalahan di luar Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) bisa secepatnya diselesaikan.

Sekolah juga perlu mendata kelas yang dikeluhkan siswa karena belum ada kipasnya kemudian menganggarkan dalam RKAS (Rencana Kerja Anggaran Sekolah). Waka kurikulum perlu menjadwalkan ulang pemakaian kelas dan disosialisasikan pada guru dan murid sehingga siswa tahu jadwal penempatan ruang kelasnya sehingga tidak terjadi lagi rebutan kelas sesama siswa.

Terdapat hambatan dari guru dalam perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul hal ini dikarenakan masih adanya guru yang menghendaki *status quo* tidak mau untuk berubah ke arah yang lebih baik. Guru masih belum paham manfaat ISO 9001: 2008. Hal tersebut mengakibatkan terjadinya hambatan. Hambatan tersebut antar lain: masih ada guru yang terlambat masuk kelas terutama jam 07.00. Terkadang ada pelajaran kosong karena guru tidak meninggalkan tugas. Guru yang meninggalkan tugas terkadang materi tugas tersebut tidak dibahas pada pertemuan berikutnya sehingga ada beberapa materi

yang tidak dipahami siswa. Hal ini dikarenakan guru mengikuti rapat dan mengerjakan tugas diluar tugas utama sebagai guru yaitu mengajar. Kehadiran siswa tidak terpantau karena wali kelasnya GTT (Guru Tidak Tetap) yang mengajarnya seminggu hanya 2 hari. Beberapa guru masih mengalami kesulitan apabila ada perubahan format RPP. Hal ini tidak sesuai dengan Gaspersz (2005, p. 76) "organisasi tergantung pada pelanggan mereka. Karena itu, manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan."

Seharusnya guru memiliki tanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya sebagai guru. Guru harus bisa menjadi teladan bagi siswanya dengan memberi keteladanan dan memberi contoh untuk bisa datang ke sekolah tepat waktu. Hal ini diharapkan dapat menjadi contoh bagi murid sehingga tidak ada murid yang terlambat masuk sekolah.

Bila ada pelajaran kosong, guru seharusnya meninggalkan tugas sehingga murid tidak keluyuran atau mengganggu kelas lain sehingga KBM di kelas dapat terkendali. Apabila ada guru yang tidak meninggalkan tugas pada saat jam pelajaran kosong akan merepotkan guru piket dan guru BK karena guru piket tidak hanya mengurus satu atau dua kelas tapi keseluruhan dalam satu sekolah. Guru yang meninggalkan tugas karena guru mengikuti rapat dan mengerjakan tugas diluar tugas utama sebagai guru yaitu mengajar seharusnya materi tugas tersebut dibahas pada pertemuan berikutnya sehingga semua materi yang diberikan bisa dipahami siswa. Wali kelas yang berstatus GTT (Guru Tidak Tetap) seharusnya bisa memantau kehadiran siswa tidak terpantau walau pun mengajarnya seminggu hanya 2 hari. Wali kelas tersebut dapat menanyakan kepada guru piket, guru BK dan pengurus kelas sehingga bila ada siswa bolos atau ada permasalahan lain dapat segera diatasi.

Belum semua guru produktif Teknik Gambar Bangunan menggunakan Lab

Komputer Teknik Gambar Bangunan. Hal ini disebabkan dari enam guru produktif Teknik Gambar Bangunan yang ada hanya dua guru yang menguasai program Menggambar dengan Perangkat Lunak. Guru produktif Teknik Gambar Bangunan yang belum bisa menguasai program Menggambar dengan Perangkat Lunak tidak berusaha mempelajari program Menggambar dengan Perangkat Lunak. Padahal semua guru Produktif Teknik Gambar Bangunan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul sudah mendapatkan tunjangan profesi. Guru yang mendapatkan tunjangan profesi diharapkan untuk dapat meningkatkan kompetensinya. Ketua kompetensi keahlian cenderung untuk menghapus mata pelajaran produktif Menggambar dengan Perangkat Lunak dari 6 semester menjadi 3 semester. Jam pelajaran Menggambar dengan Perangkat Lunak yang semula 309 jam dikurangi menjadi 128 jam. Hal ini menyebabkan kemampuan anak dalam menguasai program Menggambar dengan Perangkat Lunak menurun drastis. Padahal Menggambar dengan Perangkat Lunak adalah mata pelajaran pokok pada Kompetensi Teknik Gambar Bangunan dan diujikan pada Ujian Nasional Praktek atau UKK (Uji Kompetensi Keahlian). Hal ini belum sesuai dengan Haming dan Nurnajamudin (2014, p.164) yang mengemukakan "para pemimpin organisasi harus menyadari, keberhasilan organisasi bergantung pada seberapa jauh komitmen manajemen menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perbaikan kerja para staf dan semangat serta moral kerja karyawan tergantung pada kemampuan memotivasi dari para segenap manajemen".

Seharusnya Ketua Kompetensi Keahlian Teknik Gambar Bangunan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif memotivasi perbaikan kinerja bagi para guru hal itu dilakukan dengan mendata siapa saja guru yang belum bisa program Menggambar dengan Perangkat Lunak. Karena semua guru Produktif Teknik Gambar Bangunan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul sudah mendapatkan tunjangan profesi maka diharapkan untuk dapat meningkatkan

kompetensinya baik dengan mengikuti diklat maupun les pada lembaga pendidikan yang mengajarkan program Menggambar dengan Perangkat Lunak. Tindakan Ketua Kompetensi Keahlian dengan menghapus dan mengurangi jam mata pelajaran produktif Menggambar dengan Perangkat Lunak tidak bisa menjadi solusi. Sebelum Juli 2015 mata pelajaran menggambar dengan perangkat lunak ada di setiap semester (6 semester). Tetapi setelah Juli 2015 hanya ada pada semester 2, 3 dan 6 (3 semester). Sebelum ada perubahan jam per tatap muka 3 sampai 5 jam. Setelah ada perubahan jam per tatap muka hanya 3 jam. Penempatan mata pelajaran menggambar dengan perangkat lunak pada semester 6 juga kurang efektif. Dikarenakan pelajaran semester 6 hanya 1 bulan yaitu hanya pada bulan Januari. Sedangkan pada bulan Februari sudah UKK (Uji Kompetensi Keahlian). Hal ini malah menjadi bumerang karena pengurangan jam ini mengakibatkan penurunan kemampuan siswa dan akibatnya siswa tidak siap dalam menghadapi UKK.

Penyelesaian atau Solusi Hambatan yang terjadi dalam Perbaikan Berkelanjutan.

Bila permasalahan terjadi pada siswa saat berlangsungnya Kegiatan Belajar Mengajar biasanya diselesaikan dengan guru yang bersangkutan. Bila siswa tidak mengerjakan tugas diingatkan oleh guru yang bersangkutan. Pada intinya guru memberikan penyadaran. Guru juga berdiskusi dengan BP, wali kelas sehingga didapatkan solusi bersama dan semua yang terkait dilibatkan. Di Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan bila terdapat permasalahan pada siswa dibahas pada saat rapat rutin. Kalau bisa diselesaikan secara internal diselesaikan di Program Keahlian Teknik Gambar Bangunan. Untuk menangani permasalahan tersebut bekerja sama dengan BK dan Kesiswaan. SMK Negeri 1 Sedayu mempunyai tim kesiswaan untuk menangani permasalahan ketertiban yang terjadi pada siswa.

Untuk permasalahan guru bila ada guru terlambat dan sebagainya. Maka sekolah akan memanggil dari pihak Dikme-

nof Kabupaten Bantul untuk di selesaikan. Kondisi diatas menggambarkan bahwa dalam penyelesaian atau solusi hambatan yang terjadi dalam penerapan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul sesuai dengan ISO 9000 (2005, p.v) disebutkan bahwa *"A desired result is achieved more efficiently when activities and related resources are managed as a process"*. Dari pendapat tersebut dapat diartikan sebuah hasil yang diinginkan tercapai lebih efisien bila kegiatan dan sumber daya terkait dikelola sebagai suatu proses.

Sedangkan penyelesaian atau solusi hambatan yang terjadi dalam perbaikan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul. Bila terjadi permasalahan di sekolah, masalah dikelompokkan menjadi masalah kecil, sedang, besar. Pemecahan dibagi menjadi beberapa antara lain pemecahan kecil dan sedang tersebut cukup ditangani intern guru termasuk dengan ketua kompetensi keahlian. Masalah tersebut dianggap besar ditangani bersama-sama dari pihak sekolah. Kepala sekolah bekerjasama dengan wali kelas, guru BK, ketua kompetensi keahlian dan kesiswaan. Jika terjadi permasalahan pada siswa pemecahan masalah yang dilakukan berjenjang. Mulai dari guru, wali kelas, guru BK, ketua kompetensi keahlian, kesiswaan dan terakhir kepala sekolah. Kondisi diatas menggambarkan bahwa dalam penyelesaian atau solusi hambatan yang terjadi dalam penerapan berkelanjutan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul sesuai dengan Gaspersz (2011, p. 116) mendefinisikan:

Proses sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah out put untuk pelanggan. Suatu proses konversi input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah skuensial yang terorganisasi.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disampaikan simpulan sebagai berikut. Pertama, penerapan perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMK

Negeri 1 Sedayu Bantul secara umum sudah konsisten dilaksanakan setiap tahun sesuai program kerja masing-masing unit. Hal ini sudah sesuai dengan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008. Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Sedayu Bantul dan staf mendukung pelaksanaan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008. Kebijakan yang dilakukan sekolah dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 dilakukan untuk guru dan siswa hal ini agar kinerja guru dan prestasi siswa meningkat. Sementara penerapan perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul belum dilaksanakan secara maksimal. Belum semua bagian memahami faedah dan fungsi ISO. SOP belum sepenuhnya dilaksanakan secara konsisten. Kepala sekolah dan staf mendukung pelaksanaan Manajemen Mutu berbasis ISO 9001: 2008, akan tetapi belum semua menyadari akan tugas dan kewajibannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya 30 temuan pada saat audit eksternal.

Kedua, faktor-faktor yang menghambat perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Sedayu adalah tidak terdapat hambatan dari siswa dan guru dalam penerapan perbaikan berkelanjutan. Ketua Program Studi Teknik Gambar Bangunan selalu berkoordinasi dengan guru Bimbingan Konseling dan orang tua siswa sehingga bila terdapat permasalahan dapat segera diatasi. Kompetensi guru yang tidak sesuai dengan bidang tugasnya diatasi oleh sekolah dengan mengikutkan guru yang bersangkutan untuk pelatihan, diklat dan mendatangkan guru tamu. Sementara di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul hambatan berasal dari siswa dan guru. Siswa belum memahami dan menyadari kepentingan siswa bersekolah sehingga kurang disiplin dalam hal masuk sekolah, pada saat upacara bendera dan dalam KBM (Kegiatan Belajar Mengajar). Hal ini mengakibatkan nilai siswa belum mencapai KKM (Kriteria Ketuntasan Minimal). Guru belum bisa sepenuhnya bisa disiplin masih ada yang terlambat pada saat masuk jam pertama mengajar, masih

ada pelajaran kosong saat KBM, terlambat saat piket, tidak hadir saat *briefing*. Belum semua kompetensi guru mengajar sesuai dengan bidang tugasnya. Guru Produktif Teknik Gambar Bangunan belum menguasai program Menggambar dengan Perangkat Lunak. Guru tidak berusaha untuk mempelajari program Menggambar dengan Perangkat Lunak. Ketua Kompetensi Keahlian mengurangi jam mata pelajaran pokok produktif ini dari 6 semester menjadi 3 semester. Hal inilah yang menyebabkan kemampuan siswa dalam mengerjakan Ujian Kompetensi Keahlian menurun. Pelatihan guru produktif Teknik Gambar Bangunan untuk mencapai kompetensi yang diperlukan tidak digilir. Hanya menjadi dominasi orang tertentu sehingga kompetensi guru produktif Teknik Gambar Bangunan di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul tidak merata.

Ketiga, penyelesaian atau solusi hambatan yang terjadi dalam penerapan perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu Berbasis ISO di SMK Negeri 1 Sedayu Bantul bila terjadi permasalahan dengan siswa Ketua Program Studi Teknik Gambar Bangunan berkoordinasi dengan guru, guru BP, wali kelas, dan orang tua siswa sehingga didapatkan solusi bersama dan semua pihak yang terkait dilibatkan. Namun bila permasalahan masih berlanjut maka dibawa ke rapat pleno. Sedangkan penyelesaian atau solusi hambatan yang terjadi dalam penerapan perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu Berbasis ISO di SMK Negeri 1 Pajangan Bantul yaitu dengan Masalah dikelompokkan menjadi masalah kecil, sedang, besar. Pemecahan masalah yang dilakukan berjenjang. Mulai dari guru, wali kelas, guru BK, ketua kompetensi keahlian, kesiswaan dan terakhir kepala sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah disampaikan, dapat disaran hal berikut. Untuk SMK Negeri 1 Sedayu Bantul: (1) di dalam struktur organisasi QMR sebaiknya berdiri sendiri. Posisinya tidak berada dibawah WKS 1 (Kurikulum). Sehingga QMR bisa bertindak lebih jauh dan tidak hanya sebatas meng-

ingatkan apabila ada prosedur yang tidak dilaksanakan. QMR seharusnya memiliki anak buah dan kepanitiaan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 di SMK Negeri 1 Sedayu yang tetap sehingga memudahkan dalam berkoordinasi; (2) perlu adanya *reward and punishment* dari kepala sekolah selaku pemangku kepentingan apabila terdapat unit yang tidak melaksanakan sesuai prosedur.

Saran untuk SMK Negeri 1 Pajangan Bantul adalah: (1) Kepala sekolah selaku pemangku kepentingan dan WMM harus mengubah *mindset* warga sekolah agar tahu tugas dan kewajibannya sehingga dapat mendukung perbaikan berkelanjutan Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008; (2) mengadakan *workshop* tentang Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001: 2008 sehingga warga sekolah menyadari faedah dan fungsi ISO; (3) struktur organisasi ditingkat sekolah maupun pada Kompetensi Keahlian Teknik Gambar Bangunan perlu dibuat dan dilengkapi tupoksi sehingga memudahkan dalam berkoordinasi.; (4) Ketua Kompetensi Keahlian Teknik Gambar Bangunan perlu menyadari pentingnya mata pelajaran Produktif Teknik Gambar Bangunan bagi siswa, sehingga guru yang belum menguasai kompetensi tertentu dianjurkan menambah kompetensinya baik melalui diklat maupun belajar di lembaga pendidikan lain (tempat les); (5) Guru Produktif Teknik Gambar Bangunan yang diikutkan diklat perlu dijadwal sehingga yang mengikuti diklat tidak didominasi guru tertentu.

Saran untuk Dikmenof Kabupaten Bantul adalah perlu mempertimbangkan kebijakan tentang pengusulan dan penerimaan CPNS agar sesuai dengan formasi yang dibutuhkan sekolah sehingga kompetensi CPNS yang ditempatkan di sekolah dapat sesuai bidang tugasnya.

Daftar Pustaka

Arcaro, J. S. (2007). *Pendidikan berbasis mutu: Prinsip-prinsip perumusan dan tata langkah penerapan*. (terjemahan Yosol Iriantara). Florida: St. Lucie Press.

- Bush, T. & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Gaspersz, V. (2011). *Total quality management: Untuk praktisi bisnis dan industri*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Gaspersz, V. (2005). *ISO 9001:2000 and continual quality improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, D. L. & Davis, S.B. (2000). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall. Inc.
- Haming, M. & Nurnajamudin, M. (2014). *Manajemen produksi modern: operasi manufactur dan jasa*. Jakarta: Bumi Aksara.
- International Organization for Standardization. (2005). *ISO 9000. Quality management systems – fundamentals and vocabulary*. (3rd ed). Geneva: ISO.
- International Organization for Standardization. (2008). *ISO 9001: 2008. Quality management system – requirement* (4th ed.). Geneva: ISO.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication Ltd.
- Najjar, M. S., & Jawad, K. M. (2011). *ISO 9001 implementation barriers and misconceptions: an empirical study*. *International Journal of Business Administration*, 2, 118-131.
- Nawawi. (2012). *Manajemen strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.
- Okwiri, A.O. & Mbece, M.I. (2014). *ISO 9001 certification status and*

- organizational quality maturity. *International Journal of Business and Social Science*, 5, 201-211.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang RI Nomor 20, Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Salgado, E. G., da Silva, C. E. S., Mello, C. H. P., & da Silva, E. R. S. (2014). Difficulties encountered projects in incubated technology-based companies. *International Journal for Quality Research*, 8(3), 357-370.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). London: Kogan Page Ltd.
- Sallis, E. (2012). *Total quality management in education. Manajemen mutu pendidikan*. Yogyakarta: Ircisod.
- Suardi. (2001). *Sistem manajemen mutu ISO 9000:2000: Penerapannya untuk mencapai TQM*. Jakarta: PPM.
- Sumaedi, S., & Bakti, I. G. M. Y. (2011). The students' perceived quality comparison of ISO 9001 and non-ISO 9001 certified school: an empirical evaluation. *International Journal of Engineering & Teknologi IJET-IJENS*, 11, 80-84.
- Syukur. (2010). *5 R, ISO 9001:2008 dan POKAYOKE: Strategi jitu manajemen perusahaan*. Yogyakarta: Kata Buku
- Tjiptono & Diana. (2003). *Total quality management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication Ltd.

**PENGARUH SPIRITUALITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DOSEN
POLITEKNIK NEGERI MANADO**

¹⁾Seska Meily Hermin Mengko, ²⁾Vesty Like Sambeka

^{1, 2)}Politeknik Negeri Manado

¹⁾seskamengko@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh positif langsung spiritualitas kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah 174 responden yang dipilih secara acak. Hasil penelitian menyimpulkan: adanya pengaruh positif langsung spiritualitas kerja terhadap kepuasan kerja dosen. Sebagai implikasi dari temuan penelitian ini adalah bahwa meningkatkan kepuasan kerja dan spiritualitas kerja dosen harus dipertimbangkan.

Kata kunci: *spiritualitas kerja, kepuasan kerja*

**THE EFFECT OF SPIRITUALITY OF WORK ON LECTURE'S JOB SATISFACTION OF
THE MANADO STATE POLYTECHNIC**

¹⁾Seska Meily Hermin Mengko, ²⁾Vesty Like Sambeka

^{1, 2)}Politeknik Negeri Manado

¹⁾seskamengko@gmail.com

Abstract

The objective of this research is to study the direct effect of the spirituality of work on job satisfaction of the lecture's the Manado State Polytechnic. The research aimed at examining whether there is a direct positive influence of spirituality of work on job satisfaction. This research was conducted using quantitative methods. The samples of this research were 174 lectures selected randomly. The result of the research concluded: there is a direct positive influence of the spirituality of work toward lecturer's job satisfaction. As the implication of this research finding are that improve lecture's job satisfaction and spirituality of work must be taken into consideration.

Keywords: *the spirituality of work, job satisfaction*

Pendahuluan

Dunia modern saat ini terkendala oleh masalah sosial, ekonomi, dan lingkungan yang merupakan hasil dari keserakahan manusia dan kurangnya cinta dan kasih sayang. Hal tersebut adalah masalah skala besar yang telah memicu manusia dalam pencarian baru untuk kehidupan yang harmoni dan perdamaian, pencarian yang pada dasarnya adalah sebuah perjalanan spiritual. Pendekatan spiritual ini mengakui bahwa orang bekerja tidak hanya dengan tangan mereka, tetapi juga dengan hati atau semangat mereka (Ashmos & Duchon, 2000).

Spiritualitas kerja baru-baru ini muncul sebagai aspek penting dari organisasi dan karenanya, menjadi topik penelitian yang signifikan dalam ilmu organisasi. Sejak akhir 1990-an, publikasi seperti *Wall Street Journal*, *Business Week*, *Fortune*, dan lain-lain telah melaporkan keinginan yang berkembang di antara karyawan untuk makna dan tujuan di tempat kerja.

Spiritualitas di tempat kerja bukanlah ide pinggiran. Bahkan, spiritualitas di tempat kerja membahas aktivitas manusia yang berkaitan dengan pengembangan individu, kasih sayang, kebermaknaan dan sukacita di tempat kerja, kejujuran, kepercayaan, komitmen kerja, kesejahteraan karyawan dan kinerja (Petchsawang & Duchon, 2012). Organisasi yang sukses seperti Hewlett-Packard, Tom dari Maine, Ford Motor Company, Bank Duni, AT & T, Chase Manhattan Bank, DuPont, dan Apple Computer, membuat program yang membawa spiritualitas ke tempat kerja. Di Nigeria, ada kelangkaan studi penelitian untuk aplikasi dan dampak spiritualitas pada karyawan di tempat kerja. Yang sudah ada, Mojinyinola (2010) pada studi tentang peran spiritualitas dalam kesehatan, penyakit dan pengobatan. Sementara Ajala & Mojinyinola (2013) membahas perlunya integrasi spiritualitas dalam pendidikan pekerjaan sosial, tidak hanya pada spiritualitas dan kesejahteraan karyawan di sektor industri saja.

Fenomena spiritualitas tempat kerja digambarkan sebagai pengalaman hidup batin yang bertumbuh oleh pengalaman

yang bermakna (Ashmos & Duchon, 2000). Karyawan ingin menanamkan hidup mereka dengan makna yang lebih dalam melalui pekerjaan (Hansen & Keltner, 2012). Karena pada umumnya orang menghabiskan sebagian besar hidup mereka di tempat kerja dan sering mendapatkan identitas sosial mereka dari tempat kerja mereka. Apa yang mereka alami dalam pekerjaan mereka sangat mempengaruhi kesehatan mental dan fisik sehingga keinginan untuk menjadi lebih bermakna dalam hubungan dan rasa tujuan yang lebih besar di tempat kerja menjadi suatu harapan (Belwalkar & Vohra, 2016).

Giacalone & Jurkiewicz (2003) mendefinisikan dan melihat 'spiritualitas sebagai kerangka nilai-nilai organisasi yang dibuktikan dalam budaya yang mempromosikan pengalaman transendensi karyawan melalui proses kerja, memfasilitasi rasa terhubung dengan orang lain dengan cara yang memberikan perasaan kelengkapan dan kegembiraan. Dengan kata lain, spiritualitas adalah pencarian identitas batin, keterhubungan dan transendensi (Kinjerski & Skrypnek, 2004).

Di era sekarang, perguruan tinggi menghadapi banyak rintangan karena tidak adanya spiritualitas di tempat kerja, misalnya: stres, beban kerja tinggi, tidak-hadiran, dan politik organisasi. Eksistensi spiritualitas kerja mengacu pada individu dalam pencarian untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Kapasitas eksistensial spiritualitas yang ditawarkan oleh Bennis dan Nanus (Sanders, Hopkins, & Geroy, 2005, p. 46) menyatakan bahwa ini mengacu pada kapasitas perguruan tinggi untuk mempengaruhi dan mengatur kebermaknaan dosen dalam kehidupan yang dapat dikembangkan dengan memiliki pekerjaan yang berarti. Seperti melakukan upaya yang disengaja untuk membantu individu menemukan makna dengan memberikan otonomi, tanggung jawab, signifikansi tugas, identitas, kompleksitas, tantangan, dan keragaman (Hackman & Oldham, 1975).

Perguruan tinggi yang membangkitkan nilai spiritualitas kerja dosen diduga akan mengalami pertumbuhan dalam pen-

capaian tujuan. Dosen yang merasa kehadiran dan kapabilitasnya dihargai dan diterima oleh perguruan tinggi akan merasa hidup dalam pekerjaannya sehingga dapat memberi arti bagi keberlangsungan pekerjaannya dan dalam membangun hubungan dengan orang-orang yang berada dilingkungan sekitarnya. Dengan asumsi jika pengembangan spiritualitas kerja memberi nilai positif bagi dosen maka akan meningkatkan kepuasan dosen dalam bekerja.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah spiritualitas kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Manado.

Konsep Spiritualitas Kerja

Ada beberapa penelitian tentang spiritualitas tempat kerja, di mana konsep itu tidak hanya diuji secara empiris tapi juga dioperasikan. Penelitian yang dilakukan oleh Afsar & Rehman (2015) adalah salah satu studi yang mempelopori pengujian efek kerahasiaan tempat kerja terhadap komitmen organisasi seiring dengan keterlibatan pekerjaan. dalam dimensi seperti rasa masyarakat, penyalarsan nilai, dan makna kerja.

Tujuan spiritualitas di tempat kerja adalah mencapai potensi tertinggi dan memiliki perilaku positif dan interaksi dengan alam semesta. Organisasi yang tujuannya didasarkan pada nilai spiritual memberi lebih banyak kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Dan rasa pertumbuhan ini akan membantu meningkatkan semangat dan antusiasme karyawan (Neck & Milliman, 1994).

Spiritualitas kerja adalah sebuah kerangka nilai-nilai organisasi yang ditunjukkan dalam budaya yang meningkatkan pengalaman karyawan tentang pentingnya proses kerja, mempermudah perasaan mereka dihubungkan dengan yang lain sedemikian rupa sehingga memberikan rasa kesempurnaan/sukacita. Mereka melihat spiritualitas di tempat kerja pada tiga tingkatan: (1) tingkat individu sebagai penggabungan nilai-nilai spiritual pribadi dalam lingkungan kerja, (2) tingkat organisasi se-

bagai organisasi iklim atau budaya spiritual yang mencerminkan persepsi individu dari nilai-nilai spiritual dalam pengaturan organisasi dan (3) tingkat interaktif sebagai interaksi antara nilai-nilai pribadi seseorang dan nilai-nilai organisasi (Giacalone & Jurkiewicz dikutip dari Miller & Ewest, 2013).

Spiritualitas kerja didefinisikan sebagai pengalaman karyawan yang bergairah dan memperoleh energi dari pekerjaan mereka, mendapatkan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, merasa bahwa mereka dapat mengekspresikan diri mereka di tempat kerja dan merasa ada hubungan dengan orang-orang dengan siapa mereka bekerja (Kinjerski & Skrypnek, 2004, p. 26). Ivancevich, Kanopaske dan Matteson memberikan definisi tentang spiritualitas kerja yaitu seseorang memiliki kehidupan batin dalam diri mereka yang menumbuhkan dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna dan pekerjaan yang menantang.

Tiga perspektif yang berbeda diperkenalkan Karakas (2010), bagaimana spiritualitas yang mendukung kinerja organisasi yaitu: (a) spiritualitas meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kualitas hidup; (b) spiritualitas menyediakan karyawan rasa tujuan dan makna di tempat kerja; (c) spiritualitas menyediakan karyawan rasa keterkaitan dengan masyarakat.

Spiritualitas kerja didefinisikan sebagai pengalaman karyawan yang bergairah dan memperoleh energi dari pekerjaan mereka, mendapatkan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, merasa bahwa mereka dapat mengekspresikan diri mereka di tempat kerja dan merasa ada hubungan dengan orang-orang dengan siapa mereka bekerja (Kinjerski & Skrypnek, 2004).

Spiritulitas di tempat kerja meliputi upaya untuk mencapai tujuan akhir seseorang dalam hidupnya, mengembangkan hubungan yang kuat dengan teman kerja dan orang lain yang terkait dengan pekerjaan, dan memiliki konsistensi atau keselarasan antara kepercayaan seseorang dengan nilai-nilai organisasi mereka (Mitroff dan Denton dalam Marschke, Preziosi, & Harrington, 2009, p. 4).

Harrington, Marschke, & Preziosi (n.d.) mendefinisikan spiritualitas di tempat kerja adalah tentang orang-orang yang memahami diri mereka sendiri sebagai makhluk yang memiliki semangat dan semangatnya perlu diberi energi melalui pekerjaannya. Ini tentang mengalami tujuan dan makna yang sesungguhnya di tempat kerja lebih dari sekedar cek gaji dan tinjauan tentang kinerja. Spiritualitas adalah menyangkut orang-orang yang berbagi dan mengalami kasih sayang, ketertarikan dan kebersamaan satu dengan yang lain di unit kerja mereka dan organisasi secara keseluruhan.

Konsep Kepuasan Kerja

Pada dasarnya para ahli memberikan pendapat tentang kepuasan kerja yang keseluruhannya merupakan gambaran tentang sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Seperti yang dikatakan oleh Colquitt, LePine, & Wesson (2011, p. 105), kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang diakibatkan oleh penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Parmar (2012, p. 14) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang dengan rasa senang, melakukannya dengan baik dan mendapat penghargaan atas usahanya akan merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kunci utama yang mengarah pada pengakuan, pendapatan, promosi dan pencapaian tujuan-tujuan lain yang membawa rasa pemenuhan.

Meskipun analisis teoritis mengkritik kepuasan kerja; konsepnya dianggap terlalu dangkal, namun Luthans (2011, p. 141), terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras dari pada yang lain dalam departemen, tetapi

menerima penghargaan lebih sedikit maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan dan/atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa puas. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Dari studi-studi tentang karakteristik pekerjaan, diketahui bahwa sifat dari pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. Wexley & Yukl (1988, p. 213) mengidentifikasi lima dimensi inti dari materi pekerjaan yang meliputi ragam keterampilan (*skill variety*), identitas pekerjaan (*task identity*), kepentingan pekerjaan (*task significance*) otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*). Setiap dimensi inti dari pekerjaan mencakup aspek besar materi pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Hubungannya terletak pada semakin besarnya keragaman aktivitas pekerjaan yang dilakukan sehingga seseorang akan merasa pekerjaannya semakin berarti. Apabila seseorang melakukan pekerjaan yang sama, sederhana dan berulang-ulang, maka akan menyebabkan rasa bosan.

Kepuasan kerja merupakan kumpulan *feelings* dan *believes* yang dimiliki orang tentang pekerjaannya. Pengungkapan ketidakpuasan pegawai bisa disampaikan dalam 4 cara: (1) *respon voice* (aktif & konstruktif, memberikan saran), (2) *response loyalty* (pasif: tidak melakukan apapun/konstruktif: harapan kondisi membaik), (3) *respon neglect* (pasif : mau tau/destruktif: membiarkan kondisi memburuk), (4) *respon exit* (destruktif: karyawan keluar/aktif: mencari pekerjaan baru) (Robbins, 2013).

Spiritualitas Tempat Kerja dan Kepuasan Kerja

Giacalone & Jurkiewicz (2003) telah melakukan studi empiris dan mencatat bahwa spiritualitas kerja memang memiliki pengaruh terhadap sikap rekan sejawat dengan memainkan peran penting. Gupta,

Kumar, & Singh (2014) melakukan studi di mana mereka memeriksa pengaruh spiritualitas kerja terhadap produk perusahaan, produk ini mencakup kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respon yang paling positif dan efektif terhadap pekerjaan yang keluar sebagai hasil perbandingan antara hasil aktual dan yang diinginkan (Cranny, Smith, & Stone, 1992).

Dimensi spiritualitas kerja penting untuk memenuhi kebutuhan internal para karyawan dan akan sangat membantu dan meyakinkan respon positif dari karyawan. Oleh karena itu, ada dampak yang signifikan antara spiritualitas tempat kerja dan kepuasan kerja (Gupta et al., 2014).

Berarti pekerjaan membawa positif dalam kepuasan kerja. Komunitas di tempat kerja juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Nilai organisasi akan memberikan hasil yang signifikan mengenai kepuasan kerja (Hassan, Bin Nadeem, & Akhter, 2016).

Sebagian besar penelitian empiris menekankan interaksi antara spiritualitas tempat kerja dan kepuasan pekerja terhadap pekerjaan. Chawla & Guda (2010) meneliti karyawan penjualan, untuk mengetahui hubungan antara spiritualitas kerja, kepuasan kerja, dan rentang kepergiannya, menunjukkan bahwa hasilnya benar-benar positif di antara spiritualitas kerja dan kepuasan kerja.

Metode Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, dengan metode lapangan dan teknik survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen yang berada di lingkungan Politeknik Negeri Manado yang berjumlah 308 orang dan disajikan pada Tabel 1.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan melalui Simple random sampling (acak sederhana). Dalam *simple random sampling*, masing-masing anggota mempunyai kemungkinan yang sama untuk dipilih dalam arti sampel bebas dipilih dari setiap elemen yang ada. Besarnya sampel tidak boleh kurang dari 5% dari populasi

yang ada maka untuk memenuhi kriteria tersebut pengukuran sampel diukur berdasarkan rumus Slovin yaitu sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = persisi yang digunakan

Tabel 1. Jumlah Dosen Politeknik Negeri Manado

No	Jurusan	Jumlah Dosen
1.	Teknik Mesin	37 orang
2.	Teknik Elektro	60 orang
3.	Teknik Sipil	63 orang
4.	Akuntansi	61 orang
5.	Administrasi Bisnis	41 orang
6.	Pariwisata	46 orang
	Jumlah	308 orang

Sumber: Bagian Kepegawaian Politeknik Negeri Manado, Agustus 2017

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 308 orang. Presisi yang diambil sekitar 5% untuk menjaga representatif dari sampel penelitian. Berdasarkan rumus Slovin, jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 174 responden dengan perhitungan sebagai berikut.

$$n = \frac{308}{1 + 308(0,05)^2}$$

$$n = \frac{308}{1,77}$$

$$n = 174,01$$

$$n = 174$$

Untuk mempermudah penyebaran kuesioner maka masing-masing sampel pada setiap jurusan diteliti sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N \times n}$$

Keterangan:

n_i = jumlah sampel menurut sekolah

n = jumlah sampel seluruh

N_i = jumlah populasi menurut sekolah

N = jumlah populasi seluruhnya.

Tabel 2. Ukuran Proporsional Random Rampling

No	Jurusan	Jumlah Dosen	Ukuran sampel
1	Jurusan Mesin	37	$37 / 308 \times 174 = 21$
2	Jurusan Elektro	60	$60 / 308 \times 174 = 34$
3	Jurusan Sipil	63	$63 / 308 \times 174 = 36$
4	Jurusan Akuntansi	61	$61 / 308 \times 174 = 34$
5	Jurusan Administrasi Bisnis	41	$41 / 308 \times 174 = 23$
6	Jurusan Pariwisata	46	$46 / 308 \times 174 = 26$
	Jumlah	308	174

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket dalam bentuk skala Likert. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Penelitian ini menggunakan statistik sebagai analisis data. Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif dan inferensial.

Hasil dan Pembahasan

Instrument Kepuasan Kerja yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 33 butir pertanyaan yang valid. Rentang skor teoretik yaitu antara 33 sampai dengan 165. Sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 114 dan data tertinggi 165. Dengan demikian maka rentang skor adalah 51. Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 145,960, modus 165 dan median 145, sedangkan *standard deviasi* atau simpangan baku sebesar 11,853.

Tabel 3. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

N	Valid	174
	Missing	0
Mean		145.960
Median		145.000
Mode		165.000
Std. Deviation		11.853
Variance		140.498
Range		51.000
Minimum		114.000
Maximum		165.000

Sumber : Data lapangan, diolah dengan SPSS versi 17.0

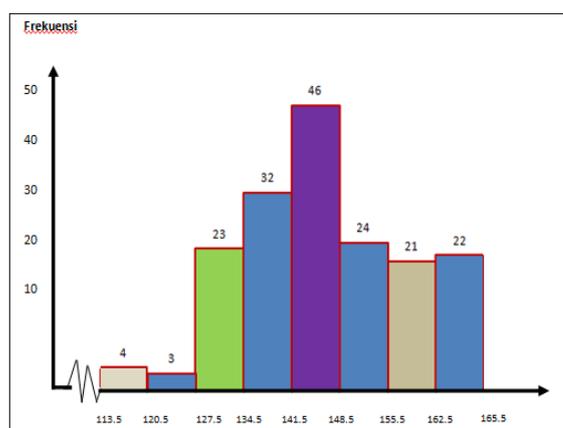
Dengan menggunakan aturan Sturges, diperoleh jumlah kelas interval yaitu $BK = 1 + 3.3 \text{ Log } (174) = 8.39$ (dibulatkan 8). Untuk memperoleh banyaknya kelas digunakan perhitungan range (rentangan) / banyaknya kelas ($51 / 8 = 6.38$, dibulatkan 6). Dengan demikian, distribusi frekuensi dapat ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja

Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
114 - 120	4	2.29	2.29
121 - 127	3	1.71	4.00
128 - 134	23	13.14	17.14
135 - 141	32	18.29	35.43
142 - 148	46	26.29	61.71
149 - 155	23	13.71	75.43
156 - 162	21	12.00	87.43
163 - 165	22	12.57	100.00

Sumber : data lapangan, diolah (2017)

Berdasarkan data yang ditampilkan tersebut terlihat bahwa frekuensi absolute terbanyak berada pada kelas interval 142 - 148 sebanyak 46 responden atau sebesar 26,29%, sedangkan frekuensi absolute terkecil berada pada kelas interval 121-127 sebanyak 3 responden (1,71%). Gambaran mengenai frekuensi data selanjutnya ditampilkan pada histogram Gambar 1.



Gambar 1. Histogram Variabel Kepuasan Kerja

Dari Gambar 1 tersebut menunjukkan bahwa nilai skor kepuasan kerja dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak terdapat pada kelas interval kelima yang

berkisar antara 141,5 sampai dengan 148,5 sebanyak 46 responden atau 26,29%, sedangkan kedua terbanyak ada di kelas interval ke empat berkisar antara 134,5 sampai dengan 141,5 sebanyak 32 responden atau 18,29%, serta ketiga terbanyak ada dikelas interval ke enam berkisar antara 148,5 sampai dengan 155,5 sebanyak 23 responden atau 13,71%. Jika ketiga kelas tersebut dijumlah diperoleh angka 102 responden atau 58,6% yang berarti bahwa lebih dari separuh responden setuju dan mendekati setuju terhadap variabel kepuasan kerja.

Spiritualitas Kerja (X_3)

Spiritualitas kerja adalah keadaan dimana seseorang merasa melakukan pekerjaannya dengan cara-cara yang bermakna dalam suatu komunitas untuk mencapai tujuan. Total item valid adalah sebanyak 28 item yang digunakan. Dengan demikian, diperoleh skor teoritis maksimal sebesar $5 \times 27 = 140$ dan skor teoritis terendah $1 \times 28 = 28$.

Tabel 5. Deskripsi Variabel Spiritualitas Kerja

N	Valid	174
	Missing	0
Mean		122.211
Median		120.000
Mode		112.00
Std. Deviation		10.501
Variance		110.271
Range		40.00
Minimum		100.00
Maximum		140.00

Sumber : Data lapangan, diolah (2017)

Variabel spiritualitas kerja memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 122.211 dan berbeda sedikit dengan nilai tengah (*median*) yaitu sebesar 120 serta modus yaitu 112. Sedangkan standard deviasi sebesar 10.50 menunjukkan penyimpangan disekitar rata-rata dengan nilai terbesar 140 dan nilai terkecil 100. Skor variabel spiritualitas kerja memiliki rentang nilai sebesar 40 yang merupakan nilai selisih antara skor tertinggi dengan skor terendah.

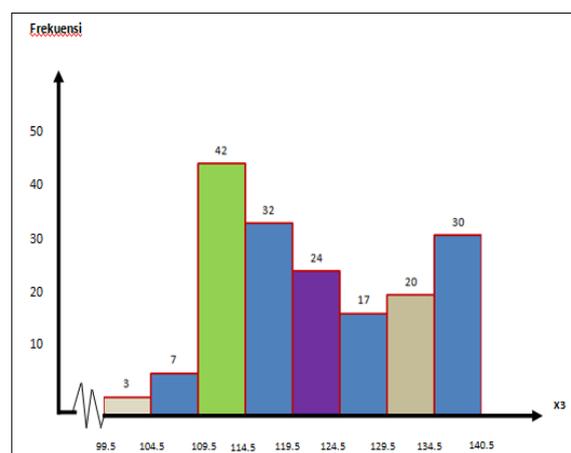
Banyaknya kelas dihitung dengan formula Sturges yaitu $BK = 1 + 3.3 \text{ Log } (174) = 8.39$ (dibulatkan 8). Untuk memperoleh banyaknya kelas digunakan perhitungan $\text{range (rentangan) / banyaknya kelas } (40 / 8 = 5)$. Dengan demikian, distribusi frekuensi dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Variabel X_3

Interval	Frekuensi Absolut	Frekuensi Relatif (%)	Frekuensi Kumulatif (%)
100 - 104	3	3.53	3.53
105 - 109	7	8.24	11.76
110 - 114	41	49.41	61.18
115 - 119	32	37.65	98.82
120 - 124	24	28.24	127.06
125 - 129	17	20.00	147.06
130 - 134	20	23.53	170.59
135 - 140	30	35.29	205.88

Sumber : Data lapangan, diolah (2017)

Berdasarkan data yang ditampilkan tersebut terlihat bahwa frekuensi absolute terbanyak berada pada kelas interval 110 - 114 sebanyak 41 responden atau sebesar 49,41%, sedangkan frekuensi absolute terkecil berada pada kelas interval 100-104 sebanyak 3 responden (3,53%). Gambaran mengenai frekuensi data selanjutnya ditampilkan pada histogram Gambar 2.



Gambar 2. Histogram Variabel Spiritualitas Kerja

Dari gambar 4.4. histogram tersebut menunjukkan bahwa nilai skor spiritualitas kerja dengan frekuensi atau jumlah responden terbanyak terdapat pada kelas interval ketiga yang berkisar antara 109,5 sampai dengan 114,5 sebanyak 41 responden atau

28,57%, sedangkan kedua terbanyak ada di kelas interval ke empat berkisar antara 114,5 sampai dengan 119,5 sebanyak 32 responden atau 18,39%, serta ketiga terbanyak ada di kelas interval ke delapan berkisar antara 134,5 sampai dengan 134,5 sebanyak 30 responden atau 17,24%. Jika ketiga kelas tersebut dijumlah diperoleh angka 104 responden atau 59,7% yang berarti bahwa lebih dari separuh responden setuju dan mendekati setuju terhadap variabel spiritualitas kerja.

Uji Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan analisis meliputi uji normalitas, linieritas dan signifikansi regresi yang secara rinci diuraikan sebagai berikut :

Signifikansi dan Linearitas Kepuasan Kerja (Y) atas Spiritualitas Kerja (X)

Setelah dilakukan perhitungan uji signifikansi dan linearitas kepuasan kerja (Y) atas spiritualitas kerja (X) menghasilkan persamaan regresi $Y = 73,987 + 0,598X_3$. Hasil analisis varians (ANOVA) model ini terdapat pada Tabel 7.

Dari hasil perhitungan diperoleh F_{hitung} model regresi sebesar 61,937. Sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh $F_{tabel} = 1,520$. Karena $F_{hitung} = 61,937 > 1,520$. maka koefisien regresinya signifikan.

Selanjutnya pada uji linieritas, hasil perhitungan memperoleh F_{hitung} sebesar 1,106. Sedangkan pada taraf nyata $\alpha = 0,01$

diperoleh untuk $F_{tabel} = 1,802$. Karena $F_{hitung} = 1,106 < F_{tabel} 1,802$. Maka regresi Y atas X_3 berbentuk linear.

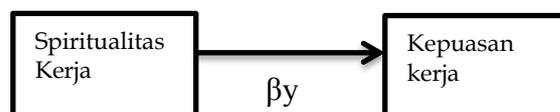
Pengujian Model

Sebelum dilakukan perhitungan guna menguji model kausalitas dengan menggunakan metode analisis jalur, maka diperlukan data hasil penelitian yang telah diuji dan memenuhi seluruh persyaratan.

Salah satu persyaratan penting dan harus dipenuhi adalah adanya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel terkait. Korelasi antar variabel tersebut dihitung dengan menggunakan koefisien korelasi. Dengan menggunakan SPSS 17, diperoleh nilai korelasi antarvariabel sebagai berikut:

Model Struktural dan Matriks Korelasi antar Variabel

Model struktural dalam penelitian ini disajikan ulang seperti yang nampak pada Gambar 3.



Gambar 3. Hubungan Kausal; X terhadap Y

Dari diagram jalur tersebut diatas, diperoleh satu buah koefisien jalur, yaitu p_y Sedangkan hasil perhitungan koefisien korelasi yang diperoleh dengan menggunakan SPSS 17.

Tabel 7. Anova untuk Uji Signifikansi dan Linearitas $Y = 73,987 + 0,598X_3$

Sumber Variansi	Dk	JK	RJK	F_{hitung}	F_{Tabel}	
					$\alpha = 5\%$	$\alpha = 1\%$
Total	174	24,382,994	24,382,994			
Koefisien (a)	1	73,987	73,987			
Regresi (b a)	1	6,561,359	6,561,359	61,937	1,520	1,802
Residu	172	17821,635	103,614			
Tuna Cocok	33	3,096,440	103,03	1,106	1,520	1,802
Galat	139	14,725,195	93,09			

Dk = derajat kebebasan

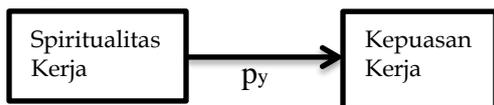
JK = Jumlah Kuadrat

RJK = Rerata jumlah kuadrat

** = Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 61,937 > F_{tabel} (\alpha = 0,01 = 1,520)$)

ns = non signifikan ($F_{hitung} = 1,106 < F_{tabel} (\alpha = 0,01 = 1,802)$)

Selanjutnya dengan menggunakan perhitungan lebih lanjut sesuai dengan langkah-langkah dalam analisis jalur, nilai koefisien jalur tersebut dihitung dan diuji keberartiannya dengan menggunakan statistik t, dan apabila jalur yang diuji tersebut menunjukkan nilai koefisien yang tidak berarti atau tidak signifikan maka jalur tersebut dihilangkan dan kemudian koefisien jalurnya dihitung lagi tanpa menyertakan yang sudah dihilangkan tersebut.



Gambar 4. Hubungan Kausal

Hasil pengolahan data, dengan menggunakan SPSS 17, ditampilkan pada tabel 4,19 dibawah ini dengan rangkuman hasil perhitungan dan pengujian koefisien jalur. uji keseluruhan atau uji F pada sub-struktur 1, dengan nilai $F_{hitung} = 34,662$ lebih besar daripada F_{tabel} untuk $\alpha = 0,05$ sebesar 2,656, maka dapat dilanjutkan dengan uji individu atau uji t.

Tabel 8. Signifikansi Model Kepuasan Kerja

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9254,064	3	3084,688	34,662	.000 ^a
Residual	15128,930	170	88,994		
Total	24382,994	173			

a. Predictors: (Constant), spiritualitas kerja,
b. Dependent Variable: kepuasan kerja

Melalui tabel koefisien diketahui bahwa seluruh jalur hubungan signifikan dengan memperhatikan nilai $t_{hitung} > 1,98$ dan $sig < 0,005$. Berdasarkan nilai koefisien beta, spiritualitas kerja memiliki pengaruh dengan koefisien beta sebesar 0,298.

Tabel 9. Koefisien Model Kepuasan Kerja

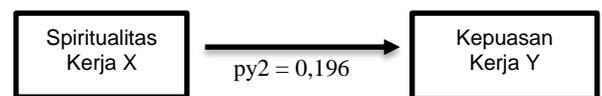
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	T	
1 (Constant)	51,062	9,584		5,328	,000
spiritualitas kerja	,223	,098	,196	2,279	,024

Dependent Variable: kepuasan kerja

Nilai R Square adalah sebesar 0,380 yang mengindikasikan variasi perubahan kepuasan kerja berdasarkan variasi tiga variabel yaitu kepemimpinan yang melayani, efikasi diri, dan spiritualitas kerja. Sinergi antara tiga variabel bebas tersebut mampu mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 38,00%, sedangkan sisanya 62,00% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Tabel 10. Rangkuman Perhitungan dan Pengujian Koefisien Struktur 1

Jalur	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel} ($\alpha=0,05$)	Keterangan
py	,196	2,279	1,98	Signifikan



Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan pengujian model, kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hipotesis yang diajukan akan disimpulkan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi. Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan, dijelaskan sebagai berikut:

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa spiritualitas kerja (X) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y). Hipotesis yang diuji sebagai berikut:

$H_0: \beta_y \leq 0$

$H_1: \beta_y > 0$

Tabel 11. Summary Kepuasan Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,616 ^a	,380	,369	9,434	,380	34,662	3	170	,000

Dari hasil perhitungan, nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,196 dengan $t_{hitung} = 2,041$ pada $\alpha = 0,05$ diperoleh $t_{tabel} = 1,98$. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, H_0 ditolak H_1 diterima, maka koefisien jalur signifikan. Dari temuan ini dapat ditafsirkan bahwa spiritualitas kerja (X) berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja (Y).

Pembahasan

Subbab ini akan memberikan pembahasan mengenai hasil temuan penelitian yang sudah diuraikan di Bab sebelumnya. Pembahasan mengenai hasil pembuktian hipotesis berdasarkan temuan di lapangan.

Hasil pengujian hipotesis menemukan bahwa spiritualitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa spiritualitas kerja yang tinggi memberikan implikasi terhadap kepuasan kerja.

Temuan ini mendukung pendapat Kinjerski & Skrypnek (2004) yang mendefinisikan spiritualitas kerja sebagai pengalaman karyawan yang bergairah dan memperoleh energi dari pekerjaan mereka, mendapatkan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, merasa bahwa mereka dapat mengekspresikan diri mereka di tempat kerja dan merasa ada hubungan dengan orang-orang yang bekerja dengan mereka. Definisi ini menggambarkan tentang perilaku orang-orang yang merasa puas dalam pekerjaan mereka.

Seseorang yang memiliki spiritualitas kerja memaknai setiap pekerjaan mereka dengan menumbuhkan nilai-nilai diri yang dimilikinya dalam pekerjaan yang bermakna untuk mencapai tujuan, yaitu dengan memelihara sikap welas asih, memiliki kepedulian terhadap sesama, membangun hubungan yang harmonis dengan atasan dan rekan kerja, bersikap jujur pada diri sendiri dan mengatakan yang sebenarnya pada orang lain, dan mengintegrasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. Apabila hal itu dilakukan dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja

Hasil temuan ini juga mendukung pendapat Karakas (2010) berdasarkan tiga perspektif spiritualitas yaitu: (a) spiritua-

litas meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kualitas hidup, (b) spiritualitas menyediakan karyawan rasa tujuan dan makna di tempat kerja, dan (c) spiritualitas menyediakan karyawan rasa keterkaitan dan masyarakat. Bila dikaji lebih lanjut ketiga poin tersebut merupakan bagian dari faktor-faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja seperti yang diutarakan oleh Luthans (2011) yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya adalah karyawan yang merasa sejahtera, merasa bermakna ditempat kerja, dan merasa diterima sebagai bagian dari suatu komunitas masyarakat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eleanor Marschke, Strayer University Dr. Robert Preziosi, Nova Southeastern University, dan Dr. William Harrington, Nova Southeastern University dengan judul *Business Executives and Professionals Identify Relationship Between Spirituality at Work and Job Satisfaction*. Semua bukti yang dikumpulkan dari penelitian ini menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antara variabel yaitu terdapat hubungan positif antara spiritualitas di tempat kerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini dapat mengubah individu dan organisasi untuk hidup dengan cara yang tidak dibatasi oleh hukum alam.

Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Leo Agung Manggala Yogatama, Fakultas Psikologi Universitas Atma Jaya Jakarta dan Nilam Widyarini²

Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma Jakarta dengan judul "Kajian Spiritualitas di Tempat Kerja pada Konteks Organisasi Bisnis" menunjukkan hasil bahwa ada dua faktor yang membentuk iklim spiritual di tempat kerja, yaitu Visi dan Misi yang membuat seseorang termotivasi dan merasakan tujuan di tempat kerja, dan faktor kedua adalah kepedulian mendalam akan kehidupan karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Mitroff & Denton (n.d.) Mitroff dan

Denton yang memberikan pedoman yang dapat digunakan untuk lebih menjelaskan konsep ini.

Pertama, spiritualitas adalah kreativitas. Kreativitas meliputi penggunaan warna, tawa dan kebebasan untuk meningkatkan produktivitas. Kreativitas adalah menyenangkan. Ketika orang menikmati apa yang mereka lakukan, mereka bekerja lebih keras. Kreativitas meliputi upaya sadar untuk melihat hal-hal yang berbeda untuk keluar dari kebiasaan dan keyakinan untuk menemukan cara-cara baru dalam berpikir. Kreativitas adalah aspek alami manusia yang sehat.

Kedua, spiritualitas adalah komunikasi ini adalah kendaraan yang memungkinkan orang untuk bekerja sama. Dalam masyarakat, proses pembelajaran didasarkan pada belajar untuk berkomunikasi dengan orang lain. Sebagian besar dari kita belum belajar bagaimana untuk berkomunikasi dengan rekan-rekan untuk tujuan mencapai sesuatu yang bermanfaat bagi orang banyak.

Ketiga, spiritualitas adalah respek. Menghormati diri dan orang lain, meliputi: penghargaan terhadap lingkungan hidup, privasi pribadi orang lain, ruang dan barang-barang fisik mereka, sudut pandang yang berbeda, filosofi, agama, jenis kelamin, gaya hidup, asal etnis, kemampuan fisik, keyakinan dan kepribadian. Ketika kita belajar menghormati rekan-rekan kita, kita bisa belajar untuk menerima perbedaan mereka.

Kempat, spiritualitas adalah *partnership*. Kemitraan meliputi tanggung jawab individu dan kepercayaan bahwa orang lain akan melakukan sesuai dengan komitmen mereka demi kebaikan team dan mitra. Kemitraan menerima bahwa orang yang berbeda memiliki sudut pandang dan keyakinan yang berbeda, perbedaan digunakan sebagai aspek positif untuk memperluas pengalaman team. Kemitraan mendorong secara seimbang dan adil dan bekerja sama, serta perbedaan pendapat, jujur tanpa permusuhan atau peperangan. Kemitraan mendorong aspek wanita dan pria untuk bekerja bersama-sama, tanpa salah

satu yang lebih berkuasa atau mendominasi yang lain. Kurangnya kemitraan menyebabkan isolasi dan persaingan tidak sehat.

Kelima, spiritualitas adalah energi. Kekuatan energi yang sangat positif yang dilepaskan ketika orang merasa kreatif memiliki kebebasan untuk mengekspresikan pendapat mereka dan merasakan rasa hormat dari manajemen mereka dan rekan-rekan mereka. Kekuatan energi yang berlawanan menciptakan situasi tempat kerja bermusuhan-termasuk: kekerasan, diskriminasi, tidak menghormati, dan kehilangan produktivitas.

Keenam, spiritualitas adalah *Flexibility* Fleksibilitas mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan situasi dan memungkinkan kepercayaan dan kebiasaan sendiri untuk mengubah sesuai kebutuhan. Sebagai dunia kita berubah dengan kecepatan yang selalu cepat, kita perlu mencari cara untuk beradaptasi dan mengubah diri kita dengan itu. Belajar untuk melihat trend dan mempersiapkan mereka adalah salah satu cara fleksibilitas pembelajaran lain adalah untuk belajar tentang kekuatan kita sendiri, kelemahan kita dan kemudian bekerja untuk beroperasi dari kekuatan kita, membiarkan orang lain untuk membantu kita dengan kelemahan kita.

Ketujuh, spiritualitas adalah *Fun*. Orang-orang yang menikmati pekerjaan hidup mereka bekerja lebih keras, membuat lebih banyak uang, lebih percaya diri, memiliki lebih banyak teman dan jauh lebih sehat daripada orang-orang yang khawatir terus-menerus, bertarung dengan orang lain, merasa takut sepanjang waktu dan merasa rendah diri.

Kedelapan, spiritualitas menemukan diri anda Belajar tentang siapa Anda. Bagaimana Anda dapat mengontrol dunia dengan mengubah sikap Anda dan belajar untuk menghormati dan menerima orang lain membantu menyatukan visi bersama-sama, memperkuat energi universal. Di tempat kerja atau dalam kehidupan pribadi kita, sikap kita tentang dunia mendefinisikan bagaimana hidup kita terungkap.

Selanjutnya Robbins (2013) mengemukakan ciri-ciri organisasi spiritual yaitu:

Pertama, organisasi spiritual sangat memperhatikan Tujuan. Organisasi spiritual membangun budaya mereka berdasarkan tujuan yang bermanfaat. Walaupun mungkin penting, laba bukan merupakan nilai utama organisasi.

Kedua, fokus pada pengembangan individu. Organisasi-organisasi spiritual mengaku bobot dan nilai orang. mereka tidak hanya memberikan jabatan, mereka berusaha menciptakan budaya yang memungkinkan karyawan dapat terus menerus belajar dan bertumbuh. Dengan mengakui pentingnya orang, mereka juga memberikan keamanan kerja.

Ketiga, kepercayaan dan keterbukaan. Ciri-ciri organisasi spiritual adalah kepercayaan timbal-balik, kejujuran dan keterbukaan. Para manajer tidak takut mengakui kesalahan dan mereka cenderung sangat berterus terang dengan karyawan.

Keempat, pemberdayaan karyawan. Iklim kepercayaan-tinggi dalam organisasi spiritual, bila digabungkan dengan keinginan memajukan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, mengakibatkan manajemen memberdayakan karyawan mereka sehingga mampu mengambil sebagian besar keputusan yang berhubungan dengan kerja. Para manajer percaya karyawan mampu mengambil keputusan dengan hati-hati dan penuh pertimbangan.

Kelima, toleransi terhadap ekspresi karyawan. Karakter terakhir yang membedakan organisasi berbasis spiritual adalah bahwa mereka tidak melumpuhkan emosi karyawan. Mereka memungkinkan orang untuk menjadi diri mereka sendiri, mengekspresikan suasana hati dan perasaan mereka tanpa rasa salah dan takut ditegur.

Berdasarkan hasil pengukuran dimensi spiritualitas kerja ditemukan bahwa dimensi tertinggi adalah integritas. Hal ini membuktikan bahwa sikap kerja yang dominan yang ditunjukkan oleh dosen Politeknik Negeri Manado adalah dengan integritas dalam bekerja. Integritas merupakan sikap yang dapat memberi nilai kepercayaan terhadap seseorang karena

dengan integritas seseorang dapat dipercaya dalam segala apa yang ditugaskan.

Fakta empiris menunjukkan bahwa spiritualitas kerja dosen Politeknik Negeri Manado dilihat dari berpikir positif terhadap pekerjaan, Berempati terhadap masalah yang dialami rekan kerja, menemukan semangat di tempat kerja, dipercaya oleh pimpinan dan rekan kerja, melakukan pekerjaan dengan kebenaran, melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab penuh, berkontribusi dalam kemajuan institusi, memiliki tujuan dalam bekerja, menanamkan nilai-nilai kebersamaan dalam bekerja.

Walaupun nilai yang diperoleh dalam koefisien jalur tidak cukup tinggi terhadap pengaruh langsung positif pada kepuasan kerja dosen, tetapi sudah dapat menunjukkan bahwa spiritualitas kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Manado.

Berdasarkan fakta empiris di atas, dari hasil analisis menunjukkan bahwa spiritualitas kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen dapat dilakukan dengan integritas, menumbuhkan inner life dosen, melakukan pekerjaan dengan cara-cara yang berarti dan membangun hubungan dengan masyarakat.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel kepuasan kerja dan spiritualitas kerja, dapat disimpulkan bahwa spiritualitas kerja berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Manado. Artinya, perubahan peningkatan spiritualitas kerja akan menyebabkan peningkatan kepuasan kerja dosen Politeknik Negeri Manado.

Berdasarkan simpulan di atas maka implikasi atas hasil penelitian ini adalah Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung positif spiritualitas kerja terhadap kepuasan kerja. Implikasinya jika spiritualitas kerja diperbaiki maka mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja dosen. Apabila dosen mengintegrasikan nilai-nilai dirinya dengan nilai-nilai orga-

nisasi, memiliki integritas dan melakukannya dengan cara-cara yang berarti serta dapat membangun hubungan yang baik dengan pemimpin dan rekan kerja maka dosen akan membentuk sikap positif terhadap dirinya dan pekerjaannya sebagai seorang dosen sehingga menimbulkan apresiasi dirinya terhadap peningkatan pekerjaan.

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, disarankan hal-hal sebagai berikut. Pertama, Politeknik Negeri Manado perlu menyediakan spiritualitas kerja untuk dosen berupa tanggung jawab dan kepercayaan dalam bidang tugas dengan melibatkan dosen dalam berbagai kegiatan agar dosen merasa bernilai dan memiliki makna dalam pekerjaannya.

Kedua, perlunya mempertimbangkan spiritualitas kerja dosen Politeknik Negeri Manado dalam membangun hubungan yang baik sehingga dosen dapat mengintegrasikan nilai-nilai dirinya dengan nilai-nilai organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Ketiga, penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan penelitian-penelitian di perguruan tinggi. Keempat, sebaiknya dilakukan penelitian lanjutan untuk pengkajian secara komprehensif terhadap kepuasan kerja karena kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor kepemimpinan yang melayani, efikasi diri dan spiritualitas kerja melainkan ditentukan juga oleh faktor-faktor lain yang perlu dikaji lebih jauh.

Daftar Pustaka

- Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: the mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329-353. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060515>
- Ajala, E. M., & Mojinyinola, J. K. (2013). Spirituality in health care and industrial welfare: needs for its integration in social work education. In *The 8th North American Spirituality and Social Work Conference*. Puerto Rico: University of Puerto Rico, Rio Piedras Campus.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Belwalkar, S., & Vohra, V. (2016). Workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors: a theoretical model. *International Journal of Business and Management*, 11(8), 256. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n8p256>
- Chawla, V., & Guda, S. (2010). Individual spirituality at work and its relationship with job satisfaction, propensity to leave and job commitment. *Journal of Human Values*, 16(2), 157-167. <https://doi.org/10.1177/097168581001600203>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior, improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Right from wrong: the influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 85-97. <https://doi.org/10.1023/A:1024767511458>
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: a study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*,

- 122(1), 79–88.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
<https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hansen, M., & Keltner, D. (2012). Finding meaning at work, even when your job is dull. Retrieved from <https://hbr.org/2012/12/finding-meaning-at-work-even-w>
- Harrington, W., Marschke, E., & Preziosi, R. (n.d.). Support a relationship between organizational commitment and spirituality in the workplace. *Journal Spirituality Workplace-Notepad*.
- Hassan, M., Bin Nadeem, A., & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business & Management*, 3(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1189808>
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106.
- Kinjerski, V. M., & Skrypnek, B. J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26–42.
<https://doi.org/10.1108/09534810410511288>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Marschke, E., Preziosi, R., & Harrington, W. (2009). Business executives and professionals identify relationship between spirituality at work and job satisfaction. *Journal of Business & Economics Research*.
- Miller, D. W., & Ewest, T. (2013). The present state of workplace spirituality: A literature review considering context, theory, and measurement/assessment. *Journal of Religious & Theological Information*, 12(1–2), 29–54.
<https://doi.org/10.1080/10477845.2013.800776>
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (n.d.). Spirituality in the workplace. Retrieved February 20, 2017, from http://www.freebizplan.org/business_strategies/soft_skills/spirituality.htm
- Mojoyinola, J. K. (2010). Helping patient to overcome suffering: the roles of spirituality in health, illness and treatment. *International Journal of Literacy Education*, 7(1).
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), 9–16.
<https://doi.org/10.1108/02683949410070151>
- Parmar, D. N. (2012). The review of job satisfaction. *International Multidisciplinary E – Journal*, 1(IX), 13–19.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208.
<https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688623>
- Robbins, S. (2013). *Organizational behavior, concept, controversies, applications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2005). A causal assessment of the spirituality-leadership-commitment relationship. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(1), 39–66.
<https://doi.org/10.1080/14766080509518566>
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (1988). *Organizational behavior and personnel psychology*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.

**PEMBERDAYAAN PENDIDIK
(STUDI KASUS PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN GURU
DI SMK N SENI)**

Anggita Laras Pratama
SMPN 2 Mandiraja Banjarnegara
gitalaras44@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) pemberdayaan pendidik khususnya PKB SMK Negeri Seni di Kabupaten Bantul; (2) hambatan, dan (3) solusi pemberdayaan pendidik khususnya PKB SMK Negeri Seni di Kabupaten Bantul. Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah dan guru SMK Negeri Seni. Data penelitian dikumpulkan melalui pengamatan langsung (observasi), analisis dokumen, dan wawancara secara mendalam. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Kondisi profesionalisme guru di SMK Negeri Seni ditunjukkan dengan kualifikasi akademik guru yang sebagian besar sudah sesuai dan memenuhi kriteria guru profesional; (2) program pemberdayaan pendidik dilakukan dengan cara terus mengembangkan guru; (3) pelaksanaan program PKB guru SMK Seni di Kabupaten Bantul meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi; (a) kegiatan PKB yang berkaitan dengan pengembangan diri dilakukan dengan cara mengikuti seminar, *workshop*, membuat rancangan pembelajaran seperti RPP, dan modul; (b) beberapa guru sudah menjalankan kegiatan publikasi ilmiah; (c) kegiatan karya inovatif lebih banyak dilaksanakan; (4) manfaat dari PKB yaitu guru dapat memenuhi standar dan mengembangkan kompetensinya; (5) hambatan dalam pelaksanaan PKB yaitu masalah waktu, kurangnya rasa percaya diri, beban pekerjaan yang tinggi; (6) guru lebih banyak melakukan kegiatan PKB yang berkaitan dengan karya inovatif; (7) upaya untuk mengatasi hambatan dari segi waktu, guru dituntut untuk mampu memajemen waktu dengan baik.

Kata kunci: *pemberdayaan pendidik, profesionalisme dan pengembangan keprofesian berkelanjutan, Guru*

**EMPOWERMENT OF TEACHERS (A CASE STUDY OF TEACHER CONTINUOUS
PROFESSIONAL DEVELOPMENT AT SMK N OF ART)**

Anggita Laras Pratama
SMPN 2 Mandiraja Banjarnegara
gitalaras44@gmail.com

Abstract

This research aims to describe: (1) the empowerment of teachers in vocational CPD of art in Bantul, and (2) the obsacles and (3) the efforts to overcome obsacles for the empowerment of teachers in vocational CPD of art in Bantul District. This research was a case study with the qualitative approach. The research subjects comprised vice principals and teachers of SMK N of art. The data were collected through observations, document analysis, and in-depth interviews. The results of this research are as follows. (1) The teachers professionalism condition in SMK N of art shown the academic suitability qualification of teachers and has been fullfilled by criteria of the teacher professionalism; (2) empowerment of teachers program is done by always developing teachers; (3) the CPD program of art vocational school teachers in Bantul District includes planning, implementation and evaluation activities; (a) the activities are conducted by attending seminars, workshops, drafting of learning such as lesson plans, and module; (b) some teachers have done the program of scientific publications; (c) innovative work activities were by implemented more teachers; (4) the benefits of the CPD are that teachers are able to meet the standard and develop their competencies; (5) the obstacles in the implementation of CPD are related to time, lack of confidence, high load of working; (6) teachers do more innovative work in CPD program; (7) the efforts to overcome the obstacles in terms of time is by requiring teachers to be able to manage the time well.

Keywords: *teacher empowerment, professionalism and continuous professional development*

Pendahuluan

Persoalan mutu pendidikan merupakan isu yang selalu hangat dan menarik untuk diperbincangkan dan dikaji. Persoalan mutu pendidikan ini selaras dengan tuntutan perkembangan dan perubahan zaman. Mutu pendidikan akan tercapai apabila komponen dalam manajemennya dapat berjalan dengan baik. Guru atau tenaga pendidik merupakan salah satu faktor penentu tercapainya mutu pendidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan salah satu dari Standar Nasional Pendidikan yang memerlukan perhatian khusus dari pemerintah dan masyarakat. Pendidik dan tenaga kependidikan dalam proses pendidikan memegang peran strategis terutama membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.

Pada dasarnya setiap satuan pendidikan menerapkan sistem manajemen, baik di kota maupun di desa, baik di tingkat dasar maupun menengah, baik negeri maupun swasta. Akan tetapi, kegiatan dari manajemen pendidik dan tenaga kependidikan tidak semua berjalan dengan ideal. Misalnya, wujud dari pemberdayaan pendidik dan tenaga kependidikan sering kali diabaikan. Hal ini mengakibatkan kurang adanya perbaikan bahkan peningkatan dalam kompetensi pendidik sebagai guru profesional. Padahal kegiatan ini memiliki peranan yang sangat menentukan untuk pengembangan keprofesionalan guru secara berkelanjutan. Selain itu, kegiatan pemberdayaan ini sebagai bentuk tindak lanjut pemerintah terhadap kebijakan pendidikan tentang adanya program sertifikasi guru. Seperti diketahui program ini memberikan kesempatan bagi pendidik untuk termotivasi dalam meningkatkan kompetensinya dengan menambah jumlah tunjangan gaji setiap bulannya. Dengan adanya peningkatan kesejahteraan ini, maka seharusnya guru mampu lebih berkonsentrasi lagi dalam mengembangkan dan meningkatkan kompetensinya.

Permasalahan yang terkait dengan kurang adanya perhatian guru terhadap pembinaan dan pengembangan profesio-

nalisme yang sering dihadapi oleh satuan pendidikan di daerah manapun terutama di Daerah Istimewa Yogyakarta. Provinsi ini merupakan kota pelajar yang memiliki puluhan lembaga pendidikan yang berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari jumlah peserta didik dari daerah lain yang menem-puh pendidikan di Daerah Istimewa Yogyakarta dari tahun ke tahun. Semakin banyak lembaga pendidikan, tentu akan semakin banyak variasi permasalahan yang dihadapi. Salah satunya terkait dengan pemberdayaan guru.

Pemberdayaan guru yang baik akan mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja guru dipandang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Maka dari itu untuk menjaga profesionalitas guru yaitu melalui penilaian kinerja guru, penilaian ini diperlukan sebagai persyaratan peningkatan dan pembinaan karier kepangkatan dan jabatan guru. Penilaian kinerja guru dilaksanakan melalui penilaian angka kredit, yang meliputi unsur: pendidikan, pembelajaran/bimbingan dan tugas tertentu, pengembangan keprofesionalan berkelanjutan dan penunjang tugas guru. Jika selama ini unsur pendidikan, pembelajaran/bimbingan dan tugas tertentu sudah menjadi kegiatan rutin tugas guru, sehingga tidak menjadi permasalahan rumit bagi guru untuk melaksanakan dan mengumpulkan angka kreditnya, tidak demikian halnya dengan pengembangan profesi guru yang selama ini belum menjadi perhatian dan belum menjadi bagian penting dari kegiatan guru dalam mempertahankan profesionalitasnya.

Kasus ini telah teridentifikasi di salah satu daerah di Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu Kabupaten Bantul. Di kota ini terdapat 3 Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Seni yang menjadi fokus penelitian. Alasan memilih sekolah ini, karena penelitian ini mengidentifikasi berbagai permasalahan terkait dengan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya tentang pemberdayaan, pembinaan atau pengembangan keprofesionalan berkelanjutan yang ada di sekolah ini.

Alasan lain karena karakteristik guru kejuruan seni yang banyak terdiri dari guru mata pelajaran produktif lebih sering membuat penciptaan karya seni daripada melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan tulis menulis.

Berdasarkan studi awal berupa observasi di lapangan dan wawancara terhadap beberapa guru SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul, menunjukkan bahwa selama ini, pengembangan keprofesian guru SMK masih bersifat parsial, belum menunjukkan keberlanjutan, dan belum terlaksana secara optimal. Hal ini ditunjukkan antara lain: (1) kurangnya pemahaman guru seni terhadap program pengembangan keprofesian berkelanjutan guru; (2) masih cukup banyak guru SMK yang enggan mengikuti kegiatan PKB terutama dalam hal publikasi ilmiah yang erat kaitannya dengan tulis-menulis; (3) masih cukup banyak guru SMK yang cenderung mengabaikan kegiatan PKB karena kurangnya motivasi dan adanya kebingungan guru, sehingga banyak guru yang kurang berminat melaksanakan kegiatan PKB.

Permeneg PAN dan RB No. 16 Tahun 2009 per Tanggal 1 Januari 2013 mengenai pengembangan keprofesian berkelanjutan, merupakan suatu hal yang baik sebagai sarana untuk mewujudkan profesionalisme guru atau pendidik di Indonesia. Meskipun kegiatan PKB telah dilaksanakan namun para guru SMK N Seni jarang mengikutinya, hal ini menyebabkan sosialisasi Permeneg PAN dan RB belum cukup efektif untuk menyadarkan para guru memahami pentingnya PKB dan mewujudkannya dalam bentuk faktual. Oleh karena itu sosialisasi dan pelatihan secara berkesinambungan sangat diperlukan agar kegiatan PKB dapat menjadi kegiatan rutin dan mandiri bagi para guru secara individu maupun kelompok.

Pernyataan yang ditulis salah satu guru SMK Negeri 2 Kasihan, Bantul dalam buletin Bina Prestasi edisi kedua tahun 2014 (Suprijadi, 2014), beliau menyatakan bahwa:

Kegiatan PKB adalah salah satu regulasi pemerintah yang sangat ideal, rumit,

detail, kompleks dan jika itu diterapkan pada guru, maka akan melahirkan pendidik yang hebat, tangguh dan profesional. Waktu yang sempit, yakni setelah guru menyusun perangkat proses belajar mengajar (PBM) meliputi silabus, program semester, program tahunan, minggu efektif, RPP, pelaksanaan PBM, evaluasi atau test; remedial dan pengayaan; analisis soal dan tugas-tugas tambahan lainnya, guru masih dituntut melaksanakan PKB (pengembangan diri, publikasi ilmiah, karya inovatif). Masih ditambah lagi dengan tuntutan beban mengajar atau tatap muka minimal 24 jam dan maksimal 40 jam perminggu, itu semua sungguh merupakan beban yang amat berat bagi guru saat ini.

Hal ini menunjukkan bahwa program PKB dirasakan oleh guru SMK N Seni sebagai hal yang berat untuk dilaksanakan karena berbagai kendala. Dengan beban tugas guru yang berkenaan dengan kegiatan administratifnya serta jam mengajar yang sudah banyak, menjadikan sebagian guru cenderung malas untuk melaksanakan kegiatan PKB. Peraturan yang mengharuskan guru untuk melaksanakan kegiatan PKB secara keseluruhan baik itu pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif yang nantinya dapat digunakan untuk kenaikan angka kredit membuat guru semakin kebingungan dengan program kegiatan ini.

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan bagaimana guru di SMK N Seni dalam melaksanakan dan menjalani kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan. Mengingat para guru seni yang berada di ketiga sekolah ini cenderung mengabaikan kegiatan ini, meski kegiatan ini telah terencana di dalam SMK Negeri Seni tersebut. Oleh karena itu penelitian ini penting dilakukan untuk mengungkap "Pemberdayaan pendidik di SMK Negeri Seni di Kabupaten Bantul (Studi kasus pengembangan keprofesian berkelanjutan guru di sekolah menengah kejuruan di kabupaten Bantul)".

Northouse (2013, p. 12) menyatakan bahwa manajemen diciptakan untuk mengurangi kekacauan di dalam organisasi

dan untuk mengelola organisasi agar lebih efektif dan efisien "management was created as a way to reduce chaos in organizations and to make them run more effectively and efficiently. Selanjutnya, menurut Terry (Usman, 2013, p. 58) menyebutkan bahwa "fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*)". Mengacu pada fungsi-fungsi manajemen tersebut, maka pemberdayaan pendidik di sekolah dapat dibentuk secara efektif. Kauffman (Engkoswara & Komariah, 2010, p. 49) menyatakan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Perencanaan akan meningkatkan efisiensi organisasi dan efektivitasnya. Ghayyur (Wibowo, 2013, p. 55) memberikan batasan tentang pengorganisasian sebagai berikut: "it involves the process of determining what tasks are to be done. Who is to do them? How the tasks are to be grouped? Who reports to whom and where decisions are to be made". Pengorganisasian merupakan suatu proses penentuan tugas-tugas yang harus dilakukan, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan dan siapa yang harus melapor tentang keputusan yang telah dibuat. Pelaksanaan berkaitan erat dengan kegiatan pemimpin atau manajer dalam memberikan pengarahan sumber daya yang ada dalam organisasi. Pengarahan berarti menggerakkan sumber daya yang ada, khususnya sumber daya manusia (SDM) untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama-sama sesuai dengan yang telah direncanakan organisasi.

Mockler (Engkoswara & Komariah, 2010, p. 219) memberikan definisi tentang pengawasan sebagai berikut:

Suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang

diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen pendidikan dalam arti khusus (administratif) berlaku dalam konteks organisasi/lembaga pendidikan sebagai satu kesatuan, dan berkenaan dengan tugas pokok (fungsi) administrator/manajer (pimpinan) lembaga tersebut yang harus membuat program kerja kelembagaan. Jadi, kunci pokoknya pada pembuatan dan pelaksanaan program kerja lembaga/organisasi. (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2013, pp. 10-12).

Mahapatro (2010, pp. 252-254) berpendapat bahwa :

Of all the resources, the 'human resources' is the most significant and the only active factor of production. All other factors like capital, materials, buildings, plant and machinery, etc. Remain inactive unless there are competent people to utilize them for producing goods and services desired by the society. The goal of achieving the greater quality and higher productivity depends on the skills of people.

Berarti bahwa dari semua sumber daya yang ada, sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling penting dan merupakan faktor aktif dalam proses produksi. Seluruh faktor yang lain seperti uang, alat-alat, bangunan, tanaman, dan mesin, dan lain lain tidak akan bermanfaat jika tidak terdapat orang-orang kompeten yang menggunakannya dalam menghasilkan barang dan pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat. Tujuan dalam mencapai kualitas yang lebih baik dan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi tergantung pada keterampilan yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Peningkatan prestasi atau hasil karya tidak akan terlepas dari pemberdayaan semua pihak yang terlibat. "Empowerment is defined as a group's or individual's capacity to make effective choices, that is, to make choices and then to transform those choices into desired actions and outcomes" (Aslop, Bertelson, & Holland, 2006, p. 10). Pemberdayaan dise-

but juga sebagai proses dinamis yang melibatkan tindakan seseorang di dalam kehidupan sehari-harinya untuk memperoleh perubahan personal dan sosial (Akey, Marquis, & Ross, 2000, pp. 419–438). Pemberdayaan guru merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerjasama (*collaboration thought people*). Hal ini berhubungan dengan menghargai kemamuan tenaga pendidik (*staff recognition*). Kemampuan memberdayakan staf juga berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga pendidik untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur (Mulyasa, 2011, p. 31). Brown (Priansa & Suwanto, 2011, pp. 182–183) pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan merupakan suatu kegiatan untuk mengelola sumber daya manusia agar lebih baik lagi sehingga dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme dari individu tersebut.

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidik (Bangun, 2012, p. 5). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian. (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009, p. 231).

Profesionalisme guru dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Echol & Shadily (Musfah, 2011, p. 27) berpendapat bahwa kompetensi adalah kemampuan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang harus dimiliki guru untuk mencapai tujuan

pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan belajar mandiri dengan manfaat sumber belajar. Selain kompetensi, seorang guru profesional juga harus memenuhi persyaratan akademis yaitu kesesuaian kualifikasi akademik guru. Menurut Payong (2011, p. 96) kualifikasi akademik adalah pendidikan formal tertinggi yang sudah diikuti oleh peserta sertifikasi yang dibuktikan melalui ijazah atau diploma yang dimiliki. Bagi guru yang sudah berkualifikasi S-1/D-4 atau di atasnya (S-2/S-3) dibuktikan dengan ijazah S-1/D-4 atau S-2/S-3. Sementara bagi guru yang belum berijazah S-1/D-4 sesuai dengan amanat ketentuan Peralihan pasal 66 Peraturan Pemerintah No. 74 tentang guru maka kualifikasi akademik yang dimaksud adalah ijazah pendidikan terakhir (SPG/SOG/SMTA, D-1, D-2, D-3/sarjana muda). Bukti fisik untuk komponen ini adalah ijazah atau sertifikat diploma. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru pada bab I pasal 1 “kualifikasi akademik adalah ijazah jenjang pendidikan akademik yang harus dimiliki oleh guru sesuai dengan jenis, jenjang, dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan”. Dengan kata lain guru profesional memiliki kriteria seperti apa yang disebutkan Nurdin (2008, p. 23) yang menjelaskan bahwa guru profesional adalah guru yang mampu menerapkan hubungan yang berbentuk multi dimensional. Guru yang demikian adalah guru yang secara internal memenuhi kriteria administratif, akademis, dan kepribadian.

Alba & Sandberg (2006, p. 394) berpendapat sebagai berikut.

The concept of professional development is not clearly delimited. A profession traditionally is defined as being based on systematic, scientific knowledge. Preliminary development of professional skill has occurred largely through designated higher education programs, with subsequent development taking various form.

Konsep pengembangan profesional tidaklah dengan jelas dibatasi. Suatu profesi digambarkan sebagai dasar pengetahuan sistematis dan pengetahuan ilmiah.

Pengembangan keterampilan profesional telah dirancang luas melalui program-program pendidikan lebih tinggi dengan berbagai bentuk pengembangan.

Murphy & Calway (2008, p. 434) menyatakan:

Professional associations should encourage self-actualisation professional development where professionals grow beyond a sufficiency and competence level and become 'learning leaders' of their profession and organisations. Real growth in knowledge combined with the ability to apply that knowledge is vital to the future of professional standards.

Asosiasi profesional harus mendorong aktualisasi diri pengembangan profesional di mana profesional tumbuh melampaui kecukupan dan tingkat kompetensi dan menjadi pemimpin pembelajaran dari profesi dan organisasi mereka. Pertumbuhan riil dalam pengetahuan dikombinasikan dengan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan yang sangat penting untuk masa depan standar profesional.

Pengembangan keprofesian guru merupakan proses atau aktivitas yang didesain untuk meningkatkan dan memperluas pengetahuan profesional, keterampilan pedagogis, dan sikap guru atau pendidik sehingga guru atau pendidik itu mampu melaksanakan proses intruksional tersebut (Craft, 2000, p. 9). Senada dengan pendapat itu, Bellanca (2009, p. 2) menambahkan bahwa pengembangan profesional guru merupakan upaya untuk membekali guru dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat mengarahkan guru itu untuk mengubah kualitas praktik pembelajaran yang dilakukan. Pengembangan dan pembinaan guru sebaiknya dilakukan secara terus-menerus dan berkelanjutan, hal ini bertujuan agar guru dapat memaknai dirinya sebagai guru profesional. Apa yang dikembangkan dan dibinakan pada guru merupakan hal yang berkaitan dengan pengetahuan dan apa yang menjadi keterampilannya, sehingga apa yang dia dapatkan pada saat mengikuti pengembangan dan pembinaan dapat bermanfaat bagi keberlangsungan karirnya. Bubb & Earley (2007, p. 3)

"a definition of CPD might refer to any professional development activities engaged in by teachers which enhance their knowledge and skills and enable them to consider their attitude", yang dapat diartikan bahwa definisi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), sebagai terjemahan konsep *Continuous Professional Development (CPD)*, dapat mengacu pada segala aktivitas pengembangan profesional yang diupayakan dalam/oleh diri untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, serta memungkinkan mempertimbangkan dalam sikap perilaku dalam menjalankan tugas. Berdasarkan Permennegpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 yang dimaksud dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya. PKB merupakan salah satu komponen pada unsur utama yang kegiatannya diberikan angka kredit. PKB mencakup tiga hal yakni pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan: (1) pemberdayaan pendidik khususnya PKB SMK Negeri Seni di Kabupaten Bantul; (2) hambatan, dan (3) solusi pemberdayaan pendidik khususnya PKB SMK Negeri Seni di Kabupaten Bantul.

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Oktober 2015 sampai Maret 2016. Tempat yang digunakan dalam penelitian merupakan tiga sekolah di Kabupaten Bantul yaitu SMK Negeri 1 Kasihan, SMK Negeri 2 Kasihan dan SMK Negeri 3 Kasihan.

Sumber data penelitian ini meliputi: Kepala sekolah Sekolah Menengah Kejuruan, yaitu kepala SMK Negeri 1 Kasihan, SMK Negeri 2 Kasihan, SMK Negeri 3 Kasihan yang terlibat langsung dalam pem-

berdayaan pendidik (kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan), pendidik (guru) pada sekolah menengah kejuruan yaitu guru SMK Negeri 1 Kasihan, SMK Negeri 2 Kasihan, SMK Negeri 3 Kasihan, keseluruhan terdiri atas 7 orang guru memiliki pangkat dan golongan minimal IV a dan telah melaksanakan kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan sebagai penunjang kepangkatan yang telah dimiliki.

Data penelitian ini berupa data kualitatif. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara mendalam dan analisis dokumen. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara, lembar observasi dan alat dokumentasi.

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini mengadopsi teknik analisis Miles & Huberman (1984, pp. 21-23) yang terdiri dari beberapa langkah yaitu meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran tentang SMK Negeri 1 Kasihan

SMK Negeri 1 Kasihan atau yang lebih dikenal dengan nama SMKI Yogyakarta, merupakan lembaga pendidikan formal setingkat SLTA yang termasuk dalam kelompok seni dan kriya untuk bidang keahlian seni pertunjukan. Adapun tugas pokoknya adalah menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dan keterampilan di bidang seni pertunjukan yang memenuhi persyaratan layak seperti diharapkan oleh dunia kerja/dunia usaha dengan dibekali akhlak mulia dan berbudi luhur. Visi: meningkatkan sumber daya untuk menghasilkan tamatan yang mandiri dan profesional dalam bidang seni pertunjukan sesuai dengan program keahlian masing-masing. Misi: meningkatkan kinerja sekolah untuk menghasilkan tamatan yang berkualitas, kreatif di bidang seni pertunjukan guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja seni pertunjukan di era globalisasi.

Gambaran tentang SMK Negeri 2 Kasihan

SMK Negeri 2 Kasihan (Sekolah Menengah Musik) didirikan atas inisiatif ma-

syarakat musik dan budayawan yang ada di Indonesia (khususnya pemusik Kraton Yogyakarta). Visi: menjadi sekolah unggul dalam bidang seni musik klasik yang berwawasan lokal yang berdasarkan keimanan dan ketaqwaan. Misi: (a) Mengembangkan sumber daya secara optimal dalam menghadapi kompetensi global; (b) melaksanakan pendekatan pembelajaran berbasis saintifik; (c) mengembangkan sarana dan prasarana sesuai dengan pengembangan IPTEK; (d) mengintegrasikan kearifan lokal dalam pembelajaran; (e) menanamkan nilai-nilai karakter bangsa kepada semua warga sekolah; (f) mengintegrasikan unsur-unsur religi dalam semua kegiatan sekolah.

Gambaran tentang SMK Negeri 3 Kasihan

Pada 1977 berganti nama menjadi Sekolah Menengah Seni Rupa (SMSR) Yogyakarta. Nama inilah yang terasa akrab di kalangan masyarakat yang mempunyai hubungan emosional dengan sekolah seni rupa. Pada tahun 1997 secara nasional semua pendidikan Menengah Kejuruan berganti nama menjadi SMK. Karena berada di Kecamatan Kasihan maka SMSR berubah menjadi SMK Negeri 3 Kasihan Bantul. Visi: Terdepan dalam mutu. Misi: (a) Menciptakan tamatan yang berkarakter, bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia; (b) memberikan pelayanan terbaik kepada siswa, orang tua siswa, DU/DI dan masyarakat; (c) melaksanakan pembelajaran secara optimal dan inovatif; (d) meningkatkan kinerja yang efisien dan produktif; (e) menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan nyaman; (f) memperluas hubungan kerja sama dengan DU/DI dan instansi terkait; (g) menerapkan Sistem Manajemen ISO 9001: 2008 untuk kepuasan pelanggan.

Kondisi Profesionalisme Guru di SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul

Penelitian menunjukkan bahwa kriteria guru profesional di SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul berdasarkan wawancara adalah mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai seorang guru berupa mengajar dan mendidik, mau dan mampu me-

tingkatkan kualitas dirinya, memiliki sertifikasi profesi, dan memiliki standar kompetensi yang mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa kesesuaian kualifikasi akademik guru di SMK Negeri 1 Kasihan terdapat yang sudah sesuai meskipun terdapat juga yang belum sesuai. Kesesuaian kualifikasi akademik guru di SMK Negeri 2 Kasihan diketahui bahwa semua guru dinyatakan memenuhi persyaratan sesuai dengan kualifikasi akademik D-4 atau S-1. Kesesuaian kualifikasi akademik guru di SMK Negeri 3 Kasihan diketahui bahwa guru di sekolah ini memiliki kualifikasi akademik yang sudah sesuai.

Tabel 1. Kualifikasi pendidikan guru di SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul

Kualifikasi pendidikan	SMK N 1 Kasihan (%)	SMK N 2 Kasihan (%)	SMK N 3 Kasihan (%)
D3	3,1%	4,5%	1,6%
S1	85,8%	88,7%	93,7%
S2	11,1%	6,8%	4,7%
Jumlah	100%	100%	100%

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian guru sudah memiliki kualifikasi yang sesuai dengan pendidikan yang telah ditempuh guru. Bagi guru yang sudah PNS, kualifikasi akademiknya memang sudah sesuai, namun bagi GTT di sekolah ini lebih mementingkan *skill* dan keahlian dalam mengajar.

Temuan di atas sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Nurdin (2004, p. 23) bahwa guru profesional adalah guru yang mampu menerapkan hubungan yang berbentuk multi dimensional. Guru yang demikian adalah guru yang secara internal memenuhi kriteria administratif, akademis, dan kepribadian. Dari penjelasan ahli tersebut jelas bahwa guru adalah salah satu unsur penting yang harus ada sesudah siswa. Apabila seorang guru tidak punya sikap profesional maka murid yang dididik akan sulit untuk tumbuh dan berkembang de-

ngan baik. Hal ini karena guru adalah salah satu tumpuan bagi negara dalam hal pendidikan. Dengan adanya guru yang profesional dan berkualitas maka akan mampu mencetak anak bangsa yang berkualitas pula.

Program Pemberdayaan Guru di SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul

Program pemberdayaan SDM (guru) di SMK Negeri 1 Kasihan yaitu sekolah mengadakan program pengembangan SDM (guru) dengan cara terus mengembangkan guru. Salah satu bentuk pemberdayaan tersebut dilakukan dengan adanya ujian kompetensi pagelaran yang dilakukan pada setiap tahun yang berlaku pada kelas tiga. Pada program pengembangan di SMK Negeri 1 Kasihan ini guru dituntut untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas yang dimiliki oleh guru. SMK Negeri 2 Kasihan menyelenggarakan berbagai macam program pengembangan juga sudah dilaksanakan oleh setiap sekolah seperti *workshop* dengan mendatangkan pakar-pakar ahli, seminar, penciptaan karya inovatif lainnya, dan berbagai macam pengembangan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa program pengembangan SDM (guru) di SMK Negeri 3 Kasihan dilakukan dengan cara pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada guru sesuai dengan bidang ilmunya, sesuai dengan *job description*nya.

Pemberdayaan pendidik merupakan kegiatan dalam manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yang wajib ada dalam sebuah instansi atau lembaga. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Brown (Priansa & Suwanto, 2011, pp. 182-183) pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Pemberdayaan merupakan suatu kegiatan untuk mengelola sumber daya manusia agar lebih baik lagi sehingga dapat meningkatkan kualitas dan profesionalisme dari individu tersebut. Berdasarkan penjelasan ahli di atas dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya setiap sekolah seni baik SMK Negeri 1, SMK Negeri 2, dan SMK Negeri 3 Kasihan

terdapat program pemberdayaan guru dalam bentuk pengembangan guru meskipun bentuk program pengembangannya berbeda-beda dengan tujuan yang sama.

Pelaksanaan Program Pengembangan Ke-profesional Berkelanjutan Guru di SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul

Berikut adalah gambaran pelaksanaan pengembangan keprofesional berkelanjutan guru di SMK N Seni Kabupaten Bantul. Kegiatan PKB tersebut mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan/implementasi dan monitoring atau evaluasi. Berdasarkan hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan program PKB guru di SMK N 1 Kasihan, SMK N 2 Kasihan dan SMK N Kasihan, masing-masing sekolah tersebut memiliki perencanaan seperti pada tahap awal kepala sekolah membantu memotivasi guru dan mensosialisasikan lebih lanjut mengenai pentingnya kegiatan PKB, menekankan pada semua guru bahwa ini merupakan hal yang wajib diikuti. Kemudian guru dalam ketugasan administratifnya memang sudah ditugaskan untuk menuliskan apa yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan dalam SKP. Dari SKP tersebut dapat diketahui perencanaan kegiatan PKB yang akan dilaksanakan.

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan program PKB guru di SMK N Seni di Kabupaten Bantul ini sudah terlaksana, namun masih belum sepenuhnya. Kepala sekolah masih harus memotivasi dan *men-support* guru dalam hal pelaksanaan kegiatan PKB, ini dimaksudkan agar guru terus termotivasi untuk melakukan kegiatan PKB tersebut apalagi dalam hal publikasi ilmiah. Di samping itu dalam pelaksanaan kegiatan PKB di SMK Negeri 1 Kasihan dibuat dengan sistem penjenjangan dan *rolling*, hal ini dimaksudkan dalam hal penciptaan karya seni diharapkan guru dapat menciptakan sebuah karya semua. Di SMK Negeri 2 Kasihan Bantul pelaksanaan kegiatan PKB dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan cara ikut serta melakukan penulisan tindakan kelas, membuat karya tulis dan lain sebagainya.

Hal ini dimaksudkan supaya guru ikut termotivasi terhadap contoh yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah. Faktanya, adanya pemberian contoh nyata tersebut dalam pelaksanaannya banyak guru yang termotivasi dan memulai melakukan penulisan tindakan kelas, karya ilmiah, seminar, *workshop* dan lain sebagainya.

Pelaksanaan kegiatan PKB guru di SMK Negeri 3 Kasihan dilakukan oleh pihak sekolah dengan cara mengikutsertakan guru ke dalam berbagai kegiatan salah satunya adalah melalui program penulisan karya ilmiah yang diadakan sekolah bekerja sama dengan pihak Universitas Negeri Yogyakarta. Meskipun dari 20 peserta yang ikut, hanya 40% saja yang sudah melakukan penelitian dan dipresentasikan. Sedangkan, sisanya masih belum memulai karena masalah waktu dan kurangnya rasa percaya diri. Jadi pada SMK N 3 ini dalam pelaksanaan kegiatan PKB melakukan kerja sama dengan instansi terkait supaya kegiatan dapat terlaksana dengan baik dan terarah. Sedangkan untuk kegiatan evaluasi, di SMK N 1, SMK N 2, dan SMK N 3 Kasihan tidak ada evaluasi khusus dalam pelaksanaan program PKB tersebut. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan program PKB termasuk dalam penilaian kinerja guru yang sudah terprogram.

Temuan di atas menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan keprofesional berkelanjutan mengacu pada fungsi-fungsi manajemen. Seperti apa yang diungkapkan Terry (Usman, 2013, p. 58) yang menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). Setiap komponen fungsi manajemen penting dalam implementasi kegiatan PKB untuk mencapai tujuan kegiatan yang telah ditentukan. Perlu dirumuskan secara matang untuk pelaksanaannya, karena pelaksanaan merupakan tahap awal yang dilakukan dan sebagai landasan fungsi manajemen, kemudian pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan juga harus menjadi perhatian dalam suatu kegiatan.

Sehingga, apa yang menjadi tujuan dapat tercapai dengan pengelolaan yang baik.

Pelaksanaan Kegiatan PKB yang terkait dengan Pengembangan Diri, Publikasi Ilmiah dan Karya inovatif

Kegiatan program PKB yang berkaitan dengan pengembangan diri di SMK N 1 Kasihan dilakukan dengan cara masing-masing guru mengikuti seminar, *workshop*, membuat rancangan pembelajaran seperti RPP, modul, dan bahan ajar lainnya. Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan program PKB yang berkaitan dengan pengembangan diri di SMK Negeri 2 Kasihan terbilang masih jarang dilakukan. Sebab kegiatan seperti halnya seminar, *workshop*, diklat yang memang khusus berkaitan dengan seni murni memang penyelenggaraannya jarang ada. Namun bentuk-bentuk program pengembangan diri yang sudah dilakukan di SMK N 2 Kasihan Bantul ini diantaranya adalah guru ikut serta dalam kegiatan MGMP, membuat modul atau diktat, terus buku pedoman guru, menyusun program semester, program tahunan, menyusun RPP, melaksanakan proses pembelajaran. Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan program PKB yang berkaitan dengan pengembangan diri di SMK N 3 Kasihan sudah berjalan cukup baik, hal ini dikarenakan pihak sekolah sudah membuat perencanaan kegiatan program PKB yang berkaitan dengan pengembangan diri yang dilakukan dengan bekerja sama dengan pakar atau ahli dari instansi terkait. Misalnya dalam hal *workshop* atau pelatihan, maupun seminar. Guru-guru di sekolah ini juga sering mengikuti diklat fungsional untuk bidang tertentu.

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa kegiatan program PKB yang berkaitan dengan publikasi ilmiah di SMK N Seni sudah beberapa guru yang menjalankan program tersebut. Kegiatan publikasi ilmiah ini memang belum berjalan dengan baik sebab banyak guru yang kurang memberanikan dirinya untuk menulis, seperti melakukan penulisan karya ilmiah, melakukan penelitian tindakan ke-

las, membuat jurnal ilmiah dan lain sebagainya. Hal ini juga diakui guru dikarenakan minimnya motivasi guru untuk menulis dan karena kurang percaya dirinya guru sehingga kegiatan publikasi ilmiah kurang diminati. Sedangkan, kegiatan program PKB yang berkaitan dengan karya inovatif di SMK N Seni Kabupaten Bantul lebih banyak dilakukan guru. Hal ini dikarenakan karena ketiga sekolah merupakan sekolah seni. Dan bagi guru produktif membuat penciptaan karya seni merupakan hal yang memang sering mereka lakukan. Bagi guru produktif di sekolah seni ini kegiatan program PKB yang berkaitan dengan karya inovatif adalah dengan penciptaan karya seni yang dipentaskan kemudian diportofoliokan. Kemudian pembuatan media pembelajaran yang inovatif juga sudah dilaksanakan oleh beberapa guru.

Di SMK Negeri 1 Kasihan kegiatan program PKB yang berkaitan dengan karya inovatif dilakukan dengan cara program pertunjukan seni dengan ide-ide kreatif dari guru bekerjasama dengan siswa. Kegiatan program PKB yang berkaitan dengan karya inovatif di SMK N 2 Kasihan dilakukan dengan cara penciptaan seni dengan mengaransemen sebuah lagu yang dipertunjukkan dan diportofoliokan. Kegiatan program PKB yang berkaitan dengan karya inovatif di SMK Negeri 3 Kasihan dilakukan dengan cara membuat karya monumental sesuai dengan bidangnya yang kemudian dipamerkan dalam bentuk pameran seni rupa dan diportofoliokan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti kegiatan program PKB yang berkaitan dengan karya inovatif di SMK N Seni Kabupaten Bantul merupakan kegiatan pada program PKB yang paling banyak dilaksanakan oleh guru. Hal ini mengingat, kecenderungan guru menciptakan karya seni yang bersifat praktik lebih mudah dilakukan dan dikuasai oleh guru seni dibandingkan dengan kegiatan karya inovatif dan publikasi ilmiah.

PKB merupakan pengembangan keprofesionalitas berkelanjutan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan guru untuk mencapai standar kompetensi profesi atau meningkatkan kompetensinya di atas standar

kompetensi profesinya yang sekaligus berimplikasi kepada perolehan angka kredit untuk kenaikan pangkat/jabatan fungsional guru. Hasil penelitian di SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul terkait dengan pelaksanaan kegiatan PKB sesuai dengan apa yang disebutkan Kemendiknas (2011, pp. 12-16) yang menyatakan bahwa PKB mencakup tiga hal; yakni pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan karya inovatif.

Pengembangan diri adalah upaya-upaya untuk meningkatkan profesionalisme diri agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan agar mampu melaksanakan tugas pokok dan kewajibannya dalam pembelajaran/pembimbingan termasuk pelaksanaan tugas-tugas tambahan yang relevan dengan fungsi sekolah/madrasah. Kegiatan pengembangan diri terdiri dari diklat fungsional dan kegiatan kolektif guru untuk mencapai dan/atau meningkatkan kompetensi profesi guru yang mencakup: kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional. Publikasi ilmiah adalah karya tulis ilmiah yang telah dipublikasikan kepada masyarakat sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan secara umum. Publikasi ilmiah meliputi: (1) presentasi pada forum ilmiah, sebagai pemrasaran/narasumber pada seminar, lokakarya ilmiah, koloqium atau diskusi ilmiah; (2) publikasi ilmiah hasil penelitian atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal; (3) publikasi buku teks pelajaran, buku pengayaan atau pedoman guru. Karya inovatif adalah karya yang bersifat pengembangan, modifikasi atau penemuan baru sebagai bentuk kontribusi guru terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah dan pengembangan dunia pendidikan, sains/teknologi, dan seni. Komponen PKB yang meliputi pengembangan diri, publikasi ilmiah dan karya inovatif. Ketiganya sudah dilaksanakan di SMK Negeri Seni, meskipun dalam pelaksanaannya belum optimal.

Manfaat Kegiatan Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa manfaat pengembangan keprofesional berkelanjutan yang terstruktur, sistematis dan memenuhi kebutuhan peningkatan keprofesional guru adalah sebagai berikut: (1) guru dapat memenuhi standar dan mengembangkan kompetensinya sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas utamanya secara efektif sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik untuk menghadapi kehidupan di masa datang; (2) mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik; (3) memberikan jaminan tentang layanan pendidikan yang berkualitas dan profesional; (4) meningkatkan kompetensi guru untuk mencapai standar kompetensi yang ditetapkan dalam peraturan perundangan yang berlaku; (5) memutakhirkan kompetensi guru untuk memenuhi kebutuhan guru dalam perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk memfasilitasi proses pembelajaran peserta didik; (6) meningkatkan komitmen guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga profesional; (7) menumbuhkan rasa cinta dan bangga sebagai penyandang profesi guru; (8) meningkatkan citra, harkat, dan martabat profesi guru di masyarakat; (9) menunjang pengembangan karir guru. Manfaat yang dirasakan oleh guru dalam kegiatan PKB mengacu pada tujuan PKB yang dikemukakan Brown, Lawrence, & Robinson (2005, pp. 557-594) menyatakan bahwa tujuan PKB adalah untuk menjamin pengembangan profesional menjadi bermakna dan mengarah kepada kebaruan pengetahuan, keterampilan, dan berbagai praktik yang memungkinkan peningkatan layanan kepada peserta didik, para guru vokasi (termasuk kepala sekolah dan pengawas) perlu mandiri atau mengarahkan diri sendiri dalam melaksanakan pembelajaran dan memikul tanggungjawab untuk menyelaraskan berbagai kesempatan dengan berbagai kebutuhan pembelajaran.

Faktor Pendukung dan Penghambat Kegiatan PKB

Bentuk dukungan sekolah diberikan melalui kesempatan seluas-luasnya. Artinya sekolah tidak membatasi ruang gerak guru dalam mengembangkan dirinya selama masih bersifat positif dan rasional. Selain itu sekolah juga memberikan dukungan dalam bentuk motivasi kepada setiap guru yang dirasa belum mempunyai kemauan dan kemampuan dalam mengembangkan diri. Salah satunya dengan cara menyediakan fasilitas kepada guru supaya mau mengikuti kegiatan seminar, *workshop*, diklat ataupun kegiatan lain yang terkait peningkatan profesionalisme guru. Disamping itu dari segi sarana dan prasarana sekolah juga tersedia memadai, sekolah membantu guru dalam kelengkapan administrasi yang diperlukan seperti pemberian surat pengantar maupun surat ijin lainnya yang diperlukan dalam mengikuti berbagai kegiatan. Faktor penghambat dalam pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) diantaranya adalah masalah waktu, kurangnya rasa percaya diri, beban pekerjaan yang tinggi dan bagi guru yang kurang tanggap dengan perkembangan teknologi sehingga hal tersebut dianggap sesuatu hal yang membatasi guru dalam berkarya.

Pelaksanaan Kegiatan PKB yang Belum Optimal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas seluruh guru yang menjadi *informan* dalam penelitian ini paham tentang maksud dan tujuan diadakannya PKB. Program pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah program pemerintah yang dicanangkan untuk meningkatkan standar guru dan kenaikan pangkat guru yang ditunjukkan dengan cara membuat karya tulis ilmiah, penelitian tindakan kelas kemudian dengan mengikuti *workshop*, diklat, seminar sebagai sarana pengembangan diri, dan juga membuat teknologi tepat guna ataupun penciptaan karya seni. Akan tetapi meskipun para guru paham akan program PKB tersebut namun ter-

dapat beberapa guru yang merasa belum mampu melaksanakan program tersebut dengan baik dan sesuai anjuran pemerintah. Hal ini dikarenakan keterbatasan waktu guru dan beban pekerjaan yang tinggi membuat guru terkadang kewalahan dalam mengikuti program yang dicanangkan.

Hasil wawancara guru juga menunjukkan bahwa program kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru yang paling banyak diikuti gurudi SMK Negeri 1 Kasihan lebih banyak melakukan karya inovatif. Program kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru yang paling banyak diikuti guru di SMK Negeri 2 Kasihan adalah pengembangan diri dan karya inovatif. Program kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru yang paling banyak diikuti guru di SMK Negeri 3 Kasihan adalah pengembangan diri serta karya inovatif. Guru memilih karya inovatif karena pada program ini merupakan program yang paling sering dilaksanakan oleh guru pada saat pembelajaran berlangsung sehingga memudahkan guru dalam melaksanakan program PKB.

Temuan di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan PKB belum optimal, sebab idealnya dalam pelaksanaan PKB, ketiga komponen kegiatan PKB harus terlaksana seimbang. Hal ini sesuai dengan amanat Permenegpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 yang dimaksud dengan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) adalah pengembangan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, bertahap, berkelanjutan untuk meningkatkan profesionalitasnya. PKB merupakan salah satu komponen pada unsur utama yang kegiatannya diberikan angka kredit. Sedangkan, unsur utama yang lain, sebagaimana dijelaskan pada bab V pasal 11, adalah: (a) pendidikan; (b) pembelajaran/bimbingan dan (c) penunjang. Pelaksanaan PKB juga harus mengacu pada kebutuhan guru yang berkaitan dengan seberapa angka kredit yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan kenaikan pangkat dan jabatan kariernya. Rangkaian kegiatan PKB harus memenuhi indikator penilaian PKB dan dapat menghasil-

kan sejumlah angka kredit yang dibutuhkan guru.

Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Kendala PKB

Hasil penelitian menjelaskan bahwa upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi hambatan dalam pelaksanaan pengembangan keprofesian berkelanjutan dapat dilakukan dengan cara pemberian motivasi, mengikuti kegiatan-kegiatan seperti seminar, *workshop*, diklat, mau dan memiliki niat untuk mengembangkan diri, tidak menutup diri dengan teknologi, dan tidak malu bertanya pada rekan maupun lingkungan apabila tidak mengetahui tentang program tersebut.

Upaya untuk mengatasi hambatan dari segi waktu, maka guru dituntut untuk mampu memajemen waktu yang dipunya dengan baik. Hal ini dimaksudkan supaya guru tidak hanya menghabiskan waktu untuk kegiatan belajar mengajar, akan tetapi guru juga dituntut untuk menyediakan waktu dalam rangka mengembangkan dirinya.

Upaya untuk mengatasi hambatan karena faktor kurangnya rasa percaya diri, maka guru dituntut untuk berani akui diri. Artinya, apabila guru belum tahu dan belum mampu dalam melaksanakan PKB tersebut guru seharusnya tidak segan bertanya dan mencari tahu dari berbagai sumber. Hal ini menjadi penting karena, rasa kurang percaya diri secara tidak langsung dapat membatasi ruang gerak kita untuk maju dan berkembang dalam menyerap segala sumber pengetahuan. Selain itu, dalam meningkatkan kepercayaan diri guru dapat mengikuti kegiatan-kegiatan seperti seminar, *workshop*, diklat, mau dan memiliki niat untuk mengembangkan diri, tidak menutup diri dengan teknologi, dan tidak malu bertanya pada rekan maupun lingkungan apabila tidak mengetahui tentang program tersebut. Upaya untuk mengatasi hambatan bagi guru-guru yang kurang tanggap dengan perkembangan teknologi maka upaya yang dapat dilakukan pihak sekolah yaitu dengan cara menyediakan sebuah wadah pelatihan-pelatihan untuk meng-

upgrade kemampuan tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

Simpulan

Kondisi profesionalisme guru di SMK Negeri Seni ditunjukkan dengan kualifikasi akademik guru yang sebagian besar sudah sesuai dan memenuhi kriteria guru profesional. Program pemberdayaan guru di SMK N Seni Kabupaten Bantul yaitu dengan cara terus mengembangkan guru melalui pengembangan sumber daya manusia. Pelaksanaan Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan Guru SMK Seni di Kabupaten Bantul meliputi. Pertama, perencanaan yang dilakukan oleh SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul dengan cara guru menuliskan apa yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ke depan dalam SKP. Kedua, pelaksanaan program PKB guru di SMK Negeri Seni di Kabupaten Bantul ini sudah terlaksana. Ketiga, evaluasi program pengembangan keprofesian berkelanjutan guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme di SMK Negeri Seni di Kabupaten Bantul tidak ada evaluasi khusus dalam pelaksanaan program PKB tersebut. Hal tersebut dikarenakan pelaksanaan program PKB termasuk dalam penilaian kinerja guru yang sudah terprogram.

Kegiatan program PKB yang berkaitan dengan pengembangan diri di SMK Negeri Seni di kabupaten Bantul dilakukan dengan cara masing-masing guru mengikuti seminar, *workshop*, membuat rancangan pembelajaran seperti RPP, modul, dan bahan ajar lainnya. Kegiatan program PKB yang berkaitan dengan publikasi ilmiah di SMK Negeri Seni sudah beberapa guru yang menjalankan program tersebut. Kegiatan program PKB yang berkaitan dengan karya inovatif di SMK Negeri Seni Kabupaten Bantul lebih banyak dilaksanakan. Hal ini dikarenakan karena ketiga sekolah merupakan sekolah seni. Bagi guru produktif membuat penciptaan karya seni merupakan hal yang memang sering mereka lakukan.

Manfaat dari pengembangan keprofesionalan berkelanjutan bagi guru adalah guru dapat memenuhi standar dan mengembangkan kompetensinya serta mampu memberikan layanan pendidikan yang berkualitas kepada peserta didik. Faktor pendukung program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan antara lain dukungan sekolah terhadap pengembangan keprofesionalan berkelanjutan guru dalam rangka meningkatkan profesionalisme guru dilakukan dengan cara memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk mengikuti pengembangan profesi guru. Sedangkan faktor hambatan dalam pelaksanaan PKB guru adalah masalah waktu, kurangnya rasa percaya diri, beban pekerjaan yang tinggi dan bagi guru-guru yang kurang tanggap dengan perkembangan teknologi sehingga hal tersebut dianggap sesuatu hal yang membatasi guru dalam berkarya.

Pelaksanaan PKB yang belum optimal disebabkan karena PKB guru yang lebih banyak diikuti adalah kegiatan karya inovatif, karena ketiga sekolah tersebut merupakan sekolah menengah kejuruan seni, sehingga banyak guru produktif yang lebih sering membuat penciptaan karya seni. Padahal idealnya guru harus mampu melaksanakan ketiga komponen kegiatan PKB tersebut. Upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala/hambatan kegiatan PKB diantaranya guru dituntut untuk mampu manajemen waktu yang dipunya dengan baik. Serta berani untuk akui diri. Bagi guru-guru yang kurang tanggap dengan perkembangan teknologi maka upaya yang dapat dilakukan pihak sekolah yaitu dengan cara menyediakan sebuah wadah pelatihan-pelatihan untuk meng-upgrade kemampuan masing-masing tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut: (1) Guru dapat melibatkan diri dalam berbagai kegiatan pengembangan keprofesionalan berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja guru, (2) Guru mampu menyediakan waktu dalam kegiatan pengembangan keprofesionalan berke-

lanjutan sehingga akan meningkatkan pengalaman, dan wawasannya, (3) Kepala sekolah hendaknya melakukan evaluasi secara berkala terhadap program pengembangan keprofesionalan berkelanjutan, (4) Sekolah hendaknya memberikan *reward* bagi guru yang mampu mengembangkan diri dalam berbagai kegiatan, (5) Sekolah hendaknya memberikan sanksi bagi guru yang tidak bersedia mengembangkan diri, (6) Sekolah menyediakan sarana pelatihan bagi guru-guru yang kurang paham akan penggunaan teknologi saat ini, (7) Bagi peneliti lain hendaknya melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan yang berbeda dan dengan objek yang berbeda pula, sehingga hasil dari penelitian akan dapat lebih menyempurnakan hasil penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Akey, T. M., Marquis, J. G., & Ross, M. E. (2000). Validation of score on the psychological empowerment scale, a measure of empowerment for parent of children with a disability. *Education and Psychological Measurement, 60*(3), 419-438.
- Alba, G. D., & Sandberg, J. (2006). Unveiling professional development: A critical review of stage models. Review of educational research (RER). *Journal. America. DC A Quarterly Publication of The American Educational Research Association, 76*(3), 384. Retrieved from https://www.academia.edu/13156469/Unveiling_Professional_Development_A_Critical_Review_of_Stage_Models
- Aslop, R., Bertelson, M. F., & Holland, J. (2006). *Empowerment in practice: from analysis to implementation*. Washington DC: IBRD The Word Bank.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bellanca, R. A. (2009). *Designing professional development for change*. California: Corwin Press.

- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territorially in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594.
- Bubb, S., & Earley, P. (2007). *Leading and managing continuing professional development* (2nd ed.). London: Institute of Education, University of London.
- Craft, A. (2000). *Continuing professional development: A practical guide for teachers and school* (2nd ed.). London: Routledge Falmer.
- Engkoswara, & Komariah, A. (2010). *Administrasi pendidikan*. Bandung: CV Alfabeta.
- Kemendiknas. (2011). *Pedoman pengelolaan pengembangan keprofesian berkelanjutan (PKB) Buku 1*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human resource managemnet*. New Delhi: New Age International Publisher.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Murphy, G. A., & Calway, B. A. (2008). Professional development for professionals: beyond sufficiency learning. swinburne University of Technology, Lilydale, Australia. *Australian Journal of Adult Learning*, 48(3).
- Musfah, J. (2011). *Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan dan sumber belajar teori dan praktik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice* (6th ed.). California: Sage publications, Inc.
- Nurdin, M. (2008). *Kiat menjadi guru profesional*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.
- Payong, M. R. (2011). *Sertifikasi profesi guru*. Jakarta: Indeks.
- Priansa, D. J., & Suwanto. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suprijadi. (2014). PKG/PKB, sebuah idealisme? *Buletin Bina Prestasi Dinas Pendidikan Menengah Dan Nonformal Kabupaten Bantul*, 34–35.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2009). *Administrasi pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2013). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan* (4th ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wibowo, A. (2013). *Manajemen pendidikan karakter di sekolah (konsep dan praktik implementasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

**KEPEMIMPINAN KEPALA TAMAN KANAK-KANAK DI PERSEKOLAHAN KANISIUS
YOGYAKARTA**

Lusila Parida, Wiwik Wijayanti

STKIP Persada Khatulistiwa Sintang, Universitas Negeri Yogyakarta

lusila.parida@yahoo.co.id, wiwikashari@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kemampuan kepala TK dalam: (1) mengarahkan guru dan staf, (2) membuat keputusan penting (3) memberikan pendelegasian tugas dan, (4) membangun hubungan kerja sama secara internal dan eksternal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus pada tiga sekolah TK Kanisius Yogyakarta. Subjek penelitian yaitu kepala sekolah, guru, orang tua siswa (komite sekolah). Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi dan wawancara. Analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif Milles & Huberman untuk mendeskripsikan dan menganalisis empat aspek kepemimpinan yang dijalankan pada ketiga sekolah tersebut. Penelitian ini menemukan pelaksanaan kepemimpinan kepala TK Kanisius: (1) pengarahan dilakukan secara langsung dan tidak langsung melalui rapat, diskusi dan *morning briefing* mengenai tugas pokok, tugas khusus dan tugas penunjang, (2) proses pengambilan keputusan melalui musyawarah dengan koordinasi pihak yayasan (3) pendelegasian tugas pokok, tugas khusus dan tugas penunjang yang didasarkan pada kemampuan bawahan, durasi waktu, jenis tugas dan target pencapaian, (4) kerja sama internal dan eksternal dibangun melalui team dan mitra bersama komite sekolah yang digerakan atau disponsori oleh team orang tua. Berdasarkan temuan tersebut maka perilaku kepemimpinan kepala TK Kanisius Demangan Baru berorientasi pada perilaku supportif, perilaku kepemimpinan kepala TK Kanisius Kotabaru berorientasi pada perilaku direktif dan perilaku kepemimpinan kepala TK Kanisius Wirobrajan berorientasi pada perilaku partisipatif. Dari temuan perilaku kepemimpinan tersebut maka model kepemimpinan yang diperankan ketiga kepala TK Kanisius cenderung menunjukkan model kepemimpinan instruksional.

Kata kunci: *kepemimpinan kepala TK, perilaku kepemimpinan dan model kepemimpinan*

PRINCIPALS' LEADERSHIP IN CANISIUS KINDERGARTENS YOGYAKARTA

Lusila Parida, Wiwik Wijayanti

STKIP Persada Khatulistiwa Sintang, Universitas Negeri Yogyakarta

lusila.parida@yahoo.co.id, wiwikashari@gmail.com

Abstract

This research aims to describe the ability of the head of kindergarten in: (1) directing teachers and staff, (2) making important decisions (3) provide the delegation of tasks and, (4) establish working relationships both internally and externally. This study uses a qualitative approach with case studies on three kindergarten Canisius Yogyakarta. The research subject is the principal, teachers, parents students (school committee). Data collection technique used observation and interview techniques. Analysis of the data used is an interactive model Milles & Huberman to describe and analyze four aspects of leadership that run on all three schools. This study found the implementation of leadership in TK Canisius: (1) directly or indirectly through meetings, discussions, and briefings on main tasks, special tasks and supporting duties, (2) decision making process in compliace the board of foundation (3) task delegation that suits on the capacity of each subordinates, project timeline and target,(4) internal and external cooperation built through fundamental activities, special activities and support activities as well as maintaining relationships both personally and socially. Based on these findings, the behavior of the leadership of the head of Kanisius Demangan Baru kindergarten oriented supportive behavior, the behavior of the leadership of the head of Canisius Kotabaru kindergarten oriented directive behavior and leadership behavior Canisius head Wirobrajan kindergarten oriented participative behavior. From the findings of the leadership behavior of the model of leadership, played three head of Canisius kindergartens more trend on instructional leadership model.

Keywords: *kindergarten leadership, leadership behaviors and leadership models*

Pendahuluan

Kepala sekolah adalah tokoh sentral dalam peningkatan mutu, relevansi dan daya saing pendidikan. Peran kepala sekolah sangat strategis dalam upaya mewujudkan sekolah yang bermutu dan memiliki daya saing global sesuai arah dan cita-cita pendidikan menuju insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif. Kepala sekolah sebagai pimpinan diharapkan mampu menjadi penyumbang keberhasilan bagi penguatan mutu tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik pendidikan Indonesia. Harapan ini jelas disuarakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, pada bab pendahuluan pasal 1 ayat (5) yang mewajibkan seorang kepala sekolah harus memiliki “kompetensi pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi-dimensi kompetensi baik kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial.”

Peningkatan mutu pendidikan menjadi tujuan nasional namun tidak semua institusi dan pelaku pendidikan dapat mewujudkannya dengan mudah dan cepat sesuai rekomendasi konstitusional melalui peraturan pemerintah dan undang-undang. Kepala sekolah profesional harus mampu melayani dan memuaskan semua pihak baik siswa, orang tua, masyarakat luas, pemerintah pusat, pemerintah daerah, dinas pendidikan, maupun dunia usaha atau industri yang bakal menerima *out put* sekolah. Peran penting kepemimpinan menjadi hal yang patut diperhatikan dan diberdayakan dalam proses mencapai mutu pendidikan saat ini.

Salah satu sekolah atau Yayasan pendidikan yang sudah sangat familiar bagi masyarakat Yogyakarta dan Jawa Tengah pada umumnya adalah sekolah-sekolah Kanisius. Yayasan Kanisius memiliki sekolah dari jenjang TK sampai SMU dan tersebar di wilayah Provinsi Jawa Tengah. Sekolah Kanisius telah bereksistensi jauh sebelum Indonesia Merdeka. Tepatnya tahun 1918 Yayasan atau sekolah Kanisius berdiri dengan prioritas orientasi visi pendidikan ketika itu yakni melayani pendi-

dikan bagi masyarakat yang terpinggirkan atau kaum “*wong cilik*”. Dengan demikian jika kita menghitung usia Yayasan dan persekolahan Kanisius usianya hampir satu abad (100 tahun pada tahun 2018). Sebuah pembuktian bahwa sekolah Kanisius bukan sekolah gampang karena sudah teruji hampir satu abad dan masih tetap bereksistensi sampai saat ini. Inilah fenomena menarik yang perlu dikaji termasuk dari sudut pandang kepemimpinan pendidikan pada yayasan dan persekolahan Kanisius. Tentu dimensi kepemimpinan pendidikan ikut memiliki andil dalam melestarikan dan mengembangkan pendidikan di yayasan dan Persekolahan Kanisius. Persekolahan Kanisius dahulu menjadi “*voorloper*” pelopor, perintis, pendahulu atau pembuka dalam banyak kegiatan *parochial* Gereja namun sekarang tinggal menjadi kegiatan segmen-tarian, baik secara kemasyarakatan luas maupun dalam konteks Gerejani (Maryono, 1993, p. 121).

TK Kanisius saat ini mengalami grafik penurunan baik dari sisi jumlah sekolah maupun jumlah penerimaan siswa. Beberapa sekolah di wilayah tertentu cukup stabil dan mampu bertahan tetapi di beberapa wilayah mengalami penurunan. TK Kanisius Kotabaru misalnya, secara statistik pada jangka waktu lima tahun terakhir mengalami penurunan jumlah siswa. Rata-rata per-tahun jumlah siswa tidak mencapai 35 siswa. Jumlah siswa pada tahun ajaran 2012/2013 sebanyak 32 siswa, tahun ajaran 2013/2014 sebanyak 29 siswa, tahun ajaran 2015/2016 sebanyak 23 siswa untuk dua kelas paralel. Menurunnya jumlah siswa tersebut dapat dibuktikan dengan data perbandingan jumlah siswa periode tahun 1990-1993 dan tahun 2013-2015 pada Tabel 1.

Penurunan jumlah siswa seperti pada grafik tersebut, tentu menantang aspek kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan guru dan karyawan, mengambil keputusan, pendelegasian dan pengembangan hubungan kerja sama internal dan eksternal, untuk membangun visi sekolah yang bermutu dan memiliki daya saing dengan tetap mempertahankan identitas sekolah Katolik.

Tabel 1. Data Perbandingan Siswa TK Kanisius Yogyakarta

Tahun Ajaran	TK DB	TK KB	TK WB
1991	107	80	90
1992	117	85	105
1993	119	90	116
Jumlah	343	225	311
2013	115	32	81
2014	110	29	80
2015	96	23	81
Jumlah	321	84	242

(Sumber: Maryono, 1993, p. 82 & Data Statistik TK Kanisius Yogyakarta)

Koontz (Wahjosumidjo, 2013, p. 105) menguraikan bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri pada guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Kepala sekolah memiliki kewajiban untuk memberikan bimbingan, dorongan dan mengarahkan para guru, staf dan para siswa. Sebagai pemimpin Ia memacu dan berdiri didepan demi kemajuan. Memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan sekolah. Tujuan sekolah dapat terwujud jika kepala sekolah sungguh-sungguh hadir sebagai pemimpin. Keberhasilan kepala sekolah dalam aspek kepemimpinan sekolah ditentukan oleh tiga elemen. Zbar, Marshall & Power (2007, p. 5) menjelaskan bahwa tiga elemen sebagai kunci dalam meningkatkan *performance* kinerja sekolah adalah *design, perception and capacity*. Elemen *design* berhubungan dengan kemampuan kepala sekolah dalam membangun struktur regulasi sekolah, menyusun rencana pengembangan sekolah, membuat uraian tugas atau *job description* dan melakukan penataan administrasi sekolah yang baik. Elemen *perception*, berhubungan dengan kemampuan kepala sekolah dalam membangun komunikasi, memberikan motivasi dan mengembangkan kolegalitas. Elemen *capacity*, berhubungan dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan efektivitas guru, mengembangkan iklim kelas serta melakukan pengamatan, pengawasan dan

penilaian belajar. Peran dan fungsi kepala sekolah juga sebagai manajer dengan rencana strategis yang tepat dalam memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Peran strategis kepala sekolah dapat terlaksana jika kepala sekolah memiliki tiga kemampuan dasar yang penting yaitu: *conceptual skills, human skills* dan *technical skills* Wahjosumidjo (2013, p. 349). Tiga kemampuan dasar tersebut, membantu kepala sekolah dalam (a) menentukan tujuan sekolah (b) mengorganisasikan atau mengatur sekolah (c) menanamkan pengaruh atau kewibawaan kepemimpinannya (d) pengambilan keputusan serta melaksanakan perbaikan pendidikan. Konsep Wahjosumidjo diperkuat hasil riset bank dunia bahwa dalam meningkatkan mutu pendidikan maka kepala sekolah perlu memperkuat kualitas guru, mereformasi kurikulum dan pedagogi, melaksanakan desentralisasi dan manajemen berbasis sekolah, perolehan akses dan pemerataan pendidikan khusus bagi yang miskin dan kurang mampu serta penguatan anggaran pendidikan (Tobias, Wales, Syamsulhakim, & Suharti, 2014, p. 21).

Aspek-aspek peningkatan mutu tersebut hanya dapat terealisasi dengan baik jika kepala sekolah memiliki kemampuan dan *skill* yang baik dalam mengarahkan, mengambil keputusan, mendelegasikan tugas atau kewenangan, membangun kolegalitas dan kerja sama. Pada aspek kemampuan mengambil keputusan penting Hoy & Miskel (2007, p. 356) memberikan empat kriteria yang harus diperhatikan kepala sekolah. Agar kualitas putusan yang diambil berdaya pengaruh dan diterima baik maka kepala sekolah harus memperhatikan (a) *Quality role*, yaitu berkaitan kemampuan kepala sekolah untuk memahami penting tidaknya masalah, dan mengetahui kemampuan bawahan dalam menerima keputusannya, (b) memperhatikan *Leader information rule*, kepala sekolah harus sadar bahwa dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan kelayakan atau ketercukupan informasi serta kemampuan pribadinya dalam memecahkan masalah

(c) *trust rule (goal congruence)*, kepala sekolah harus dapat membuat keputusan sendiri demi mencapai tujuan organisasi ketika menyadari bahwa bawahannya tidak punya kemampuan cukup untuk membuat keputusan dalam mencapai tujuan organisasi, (d) *problem structure rule*, kepala sekolah harus dapat melibatkan bawahan untuk mengumpulkan informasi dalam memperkuat keputusan penting dan ia sendiri tidak memiliki keahlian dan informasi yang memadai dalam mengambil keputusan.

Kemampuan kepala sekolah mengarahkan guru dan karyawan, mengambil keputusan, delegasi kewenangan serta membangun kerja sama sangat tergantung dari kemampuan individu pemimpin dalam melihat situasi yang dihadapinya. Blanchard (2007, p. 169) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat kematangan tinggi memiliki pengetahuan, pengalaman dan motivasi untuk melakukan pekerjaan. Ia memiliki rasa percaya diri dan harga diri yang tinggi. Konsep ini menekankan bahwa ketika individu atau kelompok mencapai tingkat kematangan tinggi akan menunjukkan perilaku kepemimpinannya dengan baik.

Tidak ada pemimpin yang memiliki satu-satunya perilaku dalam kepemimpinannya. Ada perilaku yang kuat dalam satu gaya tertentu dan saat bersamaan ia juga memiliki perilaku lainnya dengan intensitas yang lebih rendah. Redin (Wuradji, 2008, p. 35), mengedepankan dua gaya kontras perilaku kepemimpinan dengan istilah *task oriented* dan *relationship oriented*. Masing-masing perilaku berada atau ditempatkan dalam garis kontinum yang bergerak dari level tinggi ke level rendah. Reddin menempatkan perilaku kepemimpinan dalam empat kategori yakni: "(1) *high on task, but low in relationship* (2) *high on relationship, but low on task* (3) *low on task, and low on relationship* (4) *high on task and high on relationship*."

Chung & Meggison (Wuradji, 2008, p. 5), menjelaskan bahwa perilaku direktif sering disebut dengan "*leader facilitation* atau *instrumental leadership*." Perilaku direktif memiliki karakteristik dimana pemimpin merumuskan tujuan dan kinerja ke-

lompok, memberikan tugas mengenai apa dan bagaimana kinerja yang harus dilakukan oleh guru atau staf di sekolah. Menentukan kepada siapa guru dan staf harus bertanggung jawab secara berantai (*defined chain of command*). Pearce (2015, p. 46) dalam penelitiannya berjudul *Creating Leaders Through the Teacher Learning and Leadership Program* menunjukkan bahwa: "*Leadership is a skill that can be learned through professional development, mentoring, and leadership development programs.*" Kemampuan dan keterampilan seorang guru meningkat melalui program-program kepemimpinan seperti TLLP (*Teacher Learning and Leadership Program*). Program semacam ini dapat membantu guru meningkatkan kualitas dan akuntabilitas pembelajaran. Peran kepala sekolah dalam memberi pendampingan, latihan, instruksi terhadap guru dan staf untuk melakukan tugas dan pekerjaan secara tepat sangat membantu sekolah dalam mencapai tujuan. Perilaku direktif cocok diterapkan pada situasi sekolah dan penataan tugas-tugas yang belum berjalan secara baik dan maksimal. Perilaku direktif diterapkan ketika guru dan staf memiliki tingkat kemampuan dan kemandirian yang masih rendah, belum memiliki inisiatif dan tanggung jawab atau tergantung pada pengawasan instruksi pimpinan.

Perilaku *supportive* sering disebut juga "*leader consideration, people oriented* atau *employee centered leadership*." Perilaku *supportive* dicirikan oleh karakteristik pemimpin yang menunjukkan perhatian pada aspek-aspek pribadi atau personal guru, pegawai dan karyawan. Pemimpin bersahabat dekat dengan guru dan karyawan, menyediakan kesempatan konsultasi secara pribadi, memotivasi bawahan untuk mengkomunikasikan masalah, kebutuhan serta perasaan-perasaannya. Pemimpin mengupayakan harmonisasi atau keharmonisan dalam situasi kerja di sekolah. Giri & Kumar (2007, p. 131), dalam penelitiannya berjudul *impact of organizational climate on Job satisfaction and job performance* menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan dalam kepuasan kerja dan kinerja. Pemimpin berperan besar terhadap

iklim sekolah, kepuasan kerja dan kinerja guru. Perilaku *supportive* lebih cocok diterapkan dalam situasi dimana sekolah dengan tugas atau kegiatan yang sudah tertata rapih dan disiplin. Penerapan perilaku *supportive* berfungsi untuk mengurangi rutinitas dan tekanan-tekanan pekerjaan yang tinggi. Perilaku ini cocok untuk situasi guru dan karyawan yang telah mampu melaksanakan tugas dengan baik, memiliki kemandirian, kerja sama serta tanggung jawab tinggi terhadap tugas dan pekerjaan mereka.

Perilaku partisipatif sering disebut juga dengan “*group management* atau *team management*” (Wuradji, 2008, p. 37). Pemimpin berbagi tanggung jawab dan melakukan tugas-tugas dan pekerjaan di sekolah. Kepala sekolah mengajak anggota kelompok untuk bersama-sama merumuskan kebijakan sekolah dan garis-garis besar panduan untuk implementasi program sekolah. Pemimpin memberi kepercayaan kepada guru dan karyawan untuk menata dan merancang tugas serta pekerjaan mereka. Pemimpin dapat melakukan negosiasi terhadap setiap perbedaan atau kesulitan yang dihadapi oleh guru dan karyawan. Barr & Duke (2004, p.255) dalam artikel mereka berjudul *What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship*, memaparkan bahwa pelibatan guru, staf atau karyawan dalam kepemimpinan ikut mempengaruhi kapasitas organisasi menuju profesionalisme, perbaikan pembelajaran siswa serta potensial untuk mengembangkan kepemimpinan guru.

Metode

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus deskriptif eksplanatoris karena mengeksplorasi fenomena yang kompleks dari individu atau organisasi atau program yang kompleks seperti yang terjadi dalam dunia pendidikan (Yin, 2009, p. 4; Baxter & Jack, 2008, p. 544). Kajian data riset ini terfokus pada perihal bagaimana dan mengapa fenomena unik dari praktik kepemimpinan kepala sekolah sehingga membutuhkan ke-

pekaan terhadap konteks riil (*real life*) kepemimpinan yang diterampakan di sekolah (Yin, 2014, p. 9). Data yang diperoleh merupakan data langsung dari sumber data yang tepat (informan) pada objek penelitian yaitu TK Kanisus Yogyakarta.

Waktu penelitian dilakukan dari bulan Juli dan Agustus tahun 2015 melalui kegiatan pra-riset. Penelitian secara mendalam dimulai dari bulan Oktober 2015 sampai bulan Maret 2016. Tempat penelitian di TK Kanisius Demangan Baru, TK Kanisius Kotabaru dan TK Kanisius Wirobrajan Yogyakarta.

Subjek penelitian dari riset ini berjumlah 13 orang dengan rincian 3 kepala sekolah, 8 guru dan 3 komite sekolah untuk ketiga sekolah yang dipilih secara *purposive* yakni TK Kanisius Demangan Baru, TK Kanisius Kotabaru dan TK Kanisius Wirobrajan. Karakteristik subjek penelitian dipilih dengan mempertimbangkan bahwa ketiga sekolah ini memenuhi kriteria sekolah yang berkembang cukup pesat, maju dan memiliki jumlah murid yang banyak. Kriteria kedua sekolah dengan perkembangan mapan dan stabil dimana penerimaan siswa tiap tahun ajaran cukup merata tiap tahun. Kriteria ketiga adalah sekolah dengan kondisi menurun jumlah siswanya pada lima tahun terakhir. Objek penelitian ini adalah kepemimpinan kepala TK pada aspek (a) kepala TK dalam mengarahkan guru dan karyawan (b) Kepala TK dalam mengambil keputusan (c) kepala TK dalam mendelegasikan tugas dan kewenangan (d) Kepala TK dalam pengembangan kerja sama.

Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi dan wawancara mendalam terhadap semua sumber data yang ada pada tiga sekolah. Teknik observasi dilakukan dengan cara mengamati perilaku, kejadian atau kegiatan yang terjadi di ketiga sekolah yang berkaitan dengan aktivitas kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan. Observasi ini berfungsi untuk mencatat fenomena, fakta dari objek yang diteliti. Teknik wawancara digunakan untuk menggali informasi secara langsung dari sumber data baik kepala se-

kolah, guru dan komite sekolah tentang keempat aspek dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala TK Kanisius di tiga sekolah tersebut.

Validasi data yang digunakan dalam riset ini menggunakan triangulasi. Proses triangulasi sumber melalui konfirmasi dan verifikasi sumber data baik kepala sekolah, guru dan orang tua terhadap aspek kepemimpinan pada empat aspek yang diteliti. Kevalidan data diuji dan diukur dengan membandingkan informasi dari sumber-sumber data sampai mendapatkan data yang valid dan reabel sehingga akuntabilitas atau kredibilitas data dapat dipertanggung jawabkan. Triangulasi teknik digunakan dengan melakukan *crosscek* data wawancara dan observasi untuk memastikan informasi dan data yang akurat dari sumber data baik wawancara kepala TK, guru dan komite sekolah. Triangulasi teknik ini digunakan untuk memastikan validitas dan kredibilitas data.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif model Milles & Huberman (Norman & Yvonna, 1994, p. 429). Tahapan analisis data dimulai sejak pengumpulan data, kemudian data disajikan dalam bentuk rangkuman hasil wawancara yang memaparkan temuan antarsitus (temuan dari ketiga sekolah) untuk empat aspek kepemimpinan kepala TK dalam menjalankan fungsi mengarahkan guru dan staf, mengambil keputusan, melakukan delegasi tugas dan kewenangan serta kerja sama. Tahapan *display* data ini dibantu dengan proses pengkodean data wawancara dari setiap sumber data, dan dipaparkan hasil wawancara dari setiap informan dalam bentuk tabel temuan antarsitus. Susudah tahapan *display* data dilakukan reduksi data, inilah intisari informasi penting atau relevan dari empat aspek kepemimpinan pada masing-masing sekolah. Sesudah reduksi data wawancara dan data observasi dilakukan penarikan kesimpulan untuk menemukan model kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan pada masing-masing sekolah. Analisis data ini dilakukan secara interaktif sehingga proses analisis data

bergerak dari pengumpulan data, *display*, reduksi dan verifikasi bisa juga sebaliknya sampai menemukan interpretasi dan kesimpulan yang lebih akurat dan tepat sehingga analisis data riset ini bersifat induktif.

Hasil Penelitian

Kepala TK dalam Mengarahkan Guru dan Karyawan pada Pelaksanaan Tugas dan Tanggung jawab di sekolah

Pada aspek pengarahan yang kepala TK Kanisius Demangan Baru melalui wawancara diungkapkan bahwa: membangun *team work* dan menghabiskan sebagian besar waktu untuk meningkatkan program instruksional sekolah bersama guru dan stafnya. Peran pengarahan dilakukan sejak perumusan perencanaan program tahunan dan semesteran. Kemampuan mengarahkan ini terwujud dalam upaya mencapai keberhasilan sesuai indikator pencapaian visi dan misi sekolah. Hasil amatan menunjukkan bahwa Kepala TK mengarahkan pada target mutu tinggi dan hal ini terungkap dari upaya nyata kepala TK dalam memerankan fungsi pemimpin pembelajar.

Kepala TK memerankan dengan baik fungsi pemimpin pembelajar melalui berbagai kegiatan akademik seperti; menekankan tertib administrasi, merencanakan kurikulum, pameran buku, program sempoa, kunjungan rutin ke percetakan Kanisius untuk menemukan keunggulan-keunggulan dari bahan bacaan. Kepala TK juga mengarahkan bagaimana para guru didorong untuk memiliki keterampilan dan penguasaan internet sebagai sumber belajar bagi guru (*expert power*).

Kepala TK Kotabaru menghadapi situasi menurunnya jumlah peminat. Dalam dua tahun terakhir siswa menurun drastis. Situasi ini menuntut Kepala TK Kotabaru untuk mengembalikan citra dan popularitas TK Kotabaru sebagai TK perintis di kota Yogyakarta. Kepala TK Kotabaru dalam menjalankan fungsi pengarahan berupaya memerankan dengan baik “fungsi pemimpin instruksional.” Hasil amatan bahwa: kegiatan “*morning briefing*” merupakan

contoh nyata bagaimana pentingnya arahan setiap hari dilakukan oleh kepala TK yang ditandai dengan perilaku kepemimpinan direktif. Kepala TK mengarahkan fungsi perencanaan pembelajaran dengan agenda program tahunan mulai dari rekrutmen siswa baru sampai kegiatan tutup tahun ajaran. Beberapa kegiatan akademik seperti karya wisata, *outbound*, panggung gembira, *drumb band*, tari, renang dan PIA dilakukan untuk meningkatkan prestasi siswa dan sekolah. Program khusus seperti komputer, musik, melukis dan bahasa Inggris, kegiatan rutin guru (IGTKI Cabang Gondokusuman, TPSPP atau Radio Edukasi. semua ini diarahkan oleh kepala TK Kotabaru untuk mencapai prestasi siswa dan sekolah.

Tabel 2. Praktik dan Perilaku Kepemimpinan di TK Kanisius Demangan Baru

Aspek-Aspek Kepemimpinan	Indikator praktik dan perilaku kepemimpinan di TK Demangan Baru
Mengarahkan	- Mengarahkan melalui rapat dan instruksi langsung dalam pelaksanaan tugas rutin - Menekankan tertib administrasi - Mengarahkan melalui keteladanan kepala sekolah
Megambil Keputusan	- Keputusan berdasarkan manfaat, dan kesepakatan bersama - Keputusan diwujudkan secara resmi melalui surat/SK sesuai nilai-nilai Kanisius - Menghargai masukan guru, staf, dan komite sekolah
Mendelegasikan Tugas dan Kewenangan	- Dasar pendelegasian pada keyakinan terhadap kemampuan dan peran guru dan staf sebagai rekan kerja/tim - Pendelegasian tugas pokok dan tugas khusus sesuai tingkat kemampuan dan jenis tugas dan tanggung jawab dengan penunjukan dan SK
Melaksanakan Kerja Sama	- Kerja sama internal dengan guru dan staf, komite sekolah - Kerja sama lintas instansi atau institusi melibatkan komite sekolah, orang tua: sponsor di bidang: kesehatan, religious, social, seni dan budaya. - Kerja sama dengan Dinas Pendidikan, Pihak Perguruan Tinggi, Percetakan dan Bank
Perilaku Kepemimpinan	Perilaku kepemimpinan supportif (<i>supporting leadership</i>)

Sumber: Analisis *interactive* data penelitian 2016

Tabel 3. Praktik dan perilaku kepemimpinan di TK Kanisius Kotabaru

Aspek-Aspek Kepemimpinan	Indikator praktik dan perilaku kepemimpinan
Mengarahkan	- Mengarahkan dengan pendekatan " <i>Morning Briefing</i> " untuk kegiatan harian, mingguan dan bulanan. - Nilai-nilai Kanisius terserap dalam semua aktivitas sekolah - Mengarahkan melalui teladan dan contoh "sedikit bicara banyak berbuat" - Memotivasi guru dan staf
Megambil Keputusan	- Keputusan diambil melalui musawarah dalam tim kecil - Keputusan diambil secara terbuka didasari komitmen yang kuat untuk upaya perbaikan - Keputusan berbasis data dan pengkajian yang matang - Keputusan disahkan dan diperkuat melalui surat resmi berupa SK (surat keputusan) atau surat tugas. - Keputusan berbasis nilai Kanisius
Mendelegasikan Tugas dan Kewenangan	- Pendelegasian sangat sering dilakukan karena jumlah personil guru yang terbatas. - Pendelegasian baik tugas pokok maupun tugas khusus (Mengajar dan membimbing) dan administrasi - Pendelegasian melalui SK - Pendelegasian dilakukan mempertimbangkan kemendesakan tugas, kesibukan dan kemampuan guru
Melaksanakan Kerja Sama	- Menekankan hubungan <i>personal relationship</i> dan <i>social relationship</i> dengan orang tua dan komite sekolah - Kerja sama gugus guru - Kerja sama dalam bidang religious, social, seni dan budaya, kesehatan, - Kerja sama dinas pendidikan dan kebudayaan kota, perguruan tinggi dan Bank
Perilaku Kepemimpinan	- Kepemimpinan Direktif (<i>directive leadership</i>)

Sumber: Analisis *interactive* data penelitian 2016

Kepala TK Wirobrajan dalam melaksanakan fungsi pengarahan terhadap guru dan staf terjadi melalui rapat atau pertemuan bersama untuk membicarakan program dan pelaksanaan program sekolah. Peran utama pengarahan kepala TK terfokus pada tujuh program sekolah yakni: (1) program umum (2) program pengajaran (3) program kemuridan (4) personalia (5) peralatan dan perlengkapan sekolah (6) keuangan (7) hubungan sekolah dengan instansi pemerintah dan masyarakat. Dari hasil wawancara guru diungkapkan bahwa: Renstra ini diimplementasi di dalam program mingguan,

bulanan dan tahunan. Renstra juga didukung dengan beberapa program penunjang seperti program mingguan menyangkut kegiatan upacara bendera, kegiatan bahasa Inggris, musik, menggambar, senam, menari, kegiatan rohani dan taman gizi. Fungsi pengarahan kepala TK kepada guru dan staf juga berkaitan dengan program bulanan seperti, kunjungan (*home visit*), penimbangan berat badan dan tinggi badan, jalan-jalan, *out bound*, kerja bakti, lomba-lomba serta pertemuan bulanan orang tua wali murid.

Tabel 4. Praktik dan perilaku kepemimpinan di TK Kanisius Wirobrajan

Aspek-Aspek Kepemimpinan	Indikator praktik dan perilaku kepemimpinan
Mengarahkan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengarahkan dengan pendekatan “Morning Briefing” untuk kegiatan harian, mingguan dan bulanan. - Nilai-nilai Kanisius terserap dalam semua aktivitas sekolah - Mengarahkan melalui teladan dan contoh “sedikit bicara banyak berbuat” - Memotivasi guru dan staf
Megambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> - Keputusan diambil melalui musawarah dalam tim kecil - Keputusan diambil secara terbuka didasari komitmen yang kuat untuk upaya perbaikan - Keputusan berbasis data dan pengkajian yang matang - Keputusan disahkan dan diperkuat melalui surat resmi berupa SK (surat keputusan) atau surat tugas. - Keputusan berbasis nilai Kanisius
Mendelegasikan Tugas dan Kewenangan	<ul style="list-style-type: none"> - Pendelegasian sangat sering dilakukan karena jumlah personil guru yang terbatas. - Pendelegasian baik tugas pokok maupun tugas khusus (Mengajar dan membimbing) dan administrasi - Pendelegasian melalui SK - Pendelegasian dilakukan mempertimbangkan kemendesakan tugas, kesibukan dan kemampuan guru
Melaksanakan Kerja Sama	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan hubungan <i>personal relationship</i> dan <i>social relationship</i> dengan orang tua dan komite sekolah - Kerja sama gugus guru - Kerja sama dalam bidang religius, social, seni dan budaya, kesehatan, - Kerja sama dinas pendidikan dan kebudayaan kota, perguruan tinggi dan Bank
Perilaku kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Perilaku kepemimpinan partisipatif (<i>participative leadership</i>)

Sumber: Analisis *interactive data* penelitian 2016

Pengambilan Keputusan yang dilakukan Kepala TK

Pada aspek pengambilan keputusan Kepala TK Demangan Baru dilakukan berdasarkan keputusan bersama dan memperhatikan manfaat serta mengedepankan transparansi. Keputusan yang diambil kepala TK selalu dapat memastikan bahwa semua keputusan selalu bisa diukur keberhasilan maupun kegagalannya melalui program-program sekolah. Sebut saja misalnya dalam mensukseskan kegiatan les sempoa, les nari, taman gizi, kegiatan *mini trip*, natal bersama. Kepala TK sebagai pimpinan memantapkan program bersama guru, karyawan dan komite sekolah. Data wawancara berikut memperkuat perilaku kepemimpinan *supportif*.

Pengambilan keputusan oleh kepala TK Kotabaru berdasarkan hasil wawancara dan amatan bahwa: setiap keputusan dilakukan melalui musawarah bersama. Pengambilan keputusan bersifat terbuka dan memperhatikan kepentingan bersama. Perencanaan program kegiatan sekolah direncanakan dan diputuskan bersama guru, staf dan orang tua. Semua warga sekolah saling mendukung dan memberikan komitmen untuk mensukseskan setiap program kegiatan. Hasil rapat disampaikan secara resmi kepada pihak orang tua dan yayasan.

Pengambilan keputusan oleh kepala TK Wirobrajan berdasarkan wawancara dan amatan dilakukan dengan kesepakatan bersama, melibatkan peran guru dan staf. Kepala TK mengajak bawahannya untuk membuat pilihan akhir dari semua alternatif yang ada. Namun ada juga keputusan yang mengharuskan seorang kepala TK secara otonom, berdasarkan keyakinan dan kewenangannya memutuskan tanpa perlu lagi ada musyawarah bersama guru dan karyawan.

Pendelegasian Tugas dan Kewenangan yang dilakukan Kepala TK

Pada aspek pendelegasian tugas dan kewenangan kepala TK Kanisius Demangan Baru biasanya berdasarkan pada per-

timbangan waktu, kesibukan dari masing-masing guru serta jenis tugas dan kegiatan maupun keahlian guru. Dari hasil wawancara dengan guru menjelaskan bahwa: pendelegasian diberikan untuk tugas khusus dan tugas rutin, tugas rutin atau pokok mengajar sudah ditentukan tanggung jawabnya masing-masing baik itu mengajar maupun tugas tambahan lainnya. Tugas khusus disesuaikan dengan kondisi siapa yang paling berhak sesuai kemampuan juga waktu sehingga tujuan dari pendelegasian itu dapat tercapai. Pendelegasian semuanya berdasarkan surat resmi. Tugas-tugas yang diberikan selalu didasarkan pada kepercayaan bahwa semua orang mampu dan dapat menjalankan peran dan tanggung jawab serta amanah yang diberikan. Pendelegasian tugas dan kewenangan kepala TK Kanisius Demangan Baru selalu berhubungan dengan hal-hal yang berkaitan dengan aspek pengajaran dan peran managerial. Kedua peran ini didelegasikan dalam pelaksanaan tugas pengajaran melalui pembagian tugas dan kewenangan mengajar dan dalam setiap program kegiatan khusus dan rutin yang dilaksanakan di sekolah.

Pendelegasian kewenangan kepala TK Kanisius Kotabaru, berdasarkan amatan dan wawancara dilakukan selalu dalam konteks dialog, menanyakan kesediaan dan kesanggupan bawahan. Pendelegasian didukung secara legal melalui surat resmi untuk memastikan pelaksanaan tugas dan kewenangan dapat berjalan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Wawancara guru berikut ini menjelaskan hal-hal yang berkaitan dengan pendelegasian tugas dan kewenangan kepala TK. Pendelegasian tugas dan kewenangan kepala TK Kotabaru didasarkan pada rekomendasi formal. Hal ini menunjukkan bahwa kepala TK memahami dengan baik prosedur dan penerapan pendelegasian tugas berbasis tertib atau disiplin administrasi. Hal ini diakui sangat mendukung kejelasan tugas dan siapa yang bertanggung jawab dalam setiap kewenangan yang diberikan untuk dilakukan saat kepala TK tidak berada di tempat atau berhalangan hadir. Pendelegasian tugas

dan kewenangan kepala TK Kanisius Wirobrajan selalu menguatamakan kepercayaan dan keyakinan bahwa guru dan staf memiliki kemampuan, keahlian dan kompetensi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dari pengakuan semua guru dapat menjelaskan perilaku partisipatif kepemimpinan kepala sekolah dalam pendelegasian tugas dan kewenangan. Pendelegasian tugas oleh kepala TK Kanisius Wirobrajan dilakukan secara profesional dengan memperhatikan kemampuan, *skill*, jenis tugas dan pekerjaan, kesibukan dan tanggung jawab yang sementara dikerjakan. Dengan demikian kecil kemungkinan terjadinya kekeliruan atau *miss* komunikasi karena sejak awal pendelegasian itu sudah dikordinasi dan dikomunikasikan dengan jelas dan disertai dengan rekomendasi surat penunjukan secara resmi sebagai bukti dan dukungan bagi pelaksanaan tugas tersebut.

Pengembangan Hubungan Kerja Sama yang dilakukan Kepala TK

Pada aspek pengembangan kerja sama TK Kanisius Demangan Baru dilakukan dalam beberapa bidang seperti bidang religius, kesehatan, social kemasyarakatan serta seni budaya. Peran kerja sama orang tua dengan pihak sekolah di bawah koordinasi kepala TK berkaitan dengan program sekolah baik program mingguan, bulanan dan tahunan. Hasil observasi menunjukkan bahwa banyak program sekolah melibatkan orang tua dan masyarakat. Dalam wawancara dengan kepala TK dan Guru diperoleh informasi bahwa: kerja sama dengan orang tua dan masyarakat berhubungan dengan program rutin mingguan seperti, upacara bendera, kegiatan bahasa inggris, musik, menggambar, senam, menari, religius dan taman gisi. Program bulanan seperti, kunjungan (*home visit*), penimbangan berat badan dan tinggi badan, jalan-jalan, kegiatan belajar di luar sekolah (*out bound*), kerja bakti dan lomba-lomba serta pertemuan bulanan dengan orang tua wali murid. Tugas pokok kepala TK dalam pelaksanaan kerja sama adalah mengarahkan dan mengkoordinasikan program-

program tahunan seperti MOS (masa orientasi siswa baru), pentas seni, Sempoa, rekreasi, kegiatan APP (Aksi Puasa Pembangunan), kegiatan masa Advent, Natal dan Paskah, HUT Sekolah, Hari Petrus Kanisius dan BKSNI (Bulan Kitab Suci Nasional). Program kegiatan TK Kanisius Demangan Baru dilakukan atas inisiatif orang tua atau komite sekolah dalam mensponsori semua kegiatan siswa. Semua program penunjang melibatkan orang tua secara penuh. Pada aspek kerja sama ini peran komite sekolah sangat penting dalam merencanakan dan mensponsori semua kegiatan siswa sedangkan peran kepemimpinan kepala teka lebih supportif sifatnya.

Kerja sama yang dilakukan kepala TK Kanisius Kotabaru melibatkan guru, staf, orang tua siswa, komite sekolah dan masyarakat. Contoh nyata kerja sama ini dalam persiapan Natal bersama. Sekolah dan pihak paroki bersama-sama menyelenggarakan natal bersama. Kerja sama dengan masyarakat dilakukan dalam bidang seni budaya melalui lomba tari pada malam pesta seni di alun-alun. Sekolah melibatkan umat dalam kegiatan misa setiap Jumat pada awal bulan di Gereja Kotabaru. Kerja sama sekolah dan orang tua undalam aksi social penggalangan dana untuk warga kurang mampu pada hari raya besar gereja seperti Natal dan Paskah. Peran kepemimpinan kepala TK Kanisius Kotabaru lebih bersifat direktif karena kepala TK harus memberikan arahan, instruksi dalam berbagai kegiatan mengingat sekolah ini berada dalam situasi membangun kembali kepercayaan masyarakat dan membenahi kembali administrasi sekolah yang kembali di tata kembali dalam dua tiga tahun masa kepemimpinan kepala TK yang baru. Hasil wawancara menjelaskan kontek kerja sama di TK Kanisius Kotabaru, bahwa: kerja sama terwujud melalui program-program sekolah, saling mendukung dan terlibat untuk kemajuan TK Kanisius Kotabaru. Membangun kegiatan dengan orang tua dalam penyusunan program-program sekolah. Saling mensupport, saling mengasahi dan menghormati sebagai komunitas sehingga jika ada permasalahan

selalu berdiskusi untuk mencari solusi bersama.

Kerja sama yang dikembangkan di TK Kanisius Wirobrajan bersama orang tua siswa tidak hanya sekedar tegur sapa semata tetapi terjalin komunikasi personal dan sosial yang kuat. Hubungan paling intens adalah dengan komite sekolah karena peran komite sangat membantu dalam mensukseskan kegiatan sekolah seperti kegiatan mini trip, lomba drum band, kegiatan natal, sanggar tari, lomba mewarnai tingkat TK dan PAUD sekota Yogyakarta. Hubungan dengan pemerintah secara khusus dengan Dinas pendidikan Kebudayaan umumnya berkaitan dengan tugas kedinasan seperti pelaksanaan program pemerintah. Kerja sama dalam optimalisasi Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), laporan perkembangan data statistik semesteran atau tahunan sekolah, laporan kinerja guru dan kepala sekolah serta kegiatan akreditasi sekolah. Hubungan dengan masyarakat dilakukan melalui pemberdayaan masyarakat setempat yakni tenaga keamanan, tenaga kebersihan, adanya kantin sekolah yang dikelola masyarakat. Menjelang hari haru besar perayaan keagamaan seperti natal sekolah bersama orang tua mengadakan bakti sosial dan penggalan dana sosial untuk keluarga kurang mampu di sebuah desa di wilayah Yogyakarta. Kegiatan ini bertujuan untuk mewujudkan visi sekolah yang berdasarkan nilai-nilai Kanisius.

Analisis

Kepala TK dalam Mengarahkan Guru dan Karyawan pada Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab di sekolah

Peranan kepala TK sebagai fungsi pengarahan terlihat memiliki alasan yang kuat baik dari hasil amatan maupun dari hasil wawancara, bahwa pengarahan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, dalam rangka menjalankan visi yang ditetapkan yayasan, serta komitmen yang tinggi dari kepala TK itu sendiri, dalam menjalankan peranannya sebagai pemimpin di sekolah. Kepala TK Demangan Baru terlihat *supportif*, karena guru dan

karyawan sebagian besar memiliki pengalaman yang cukup baik, tetapi sebagai pemimpin tetap memerankan fungsi pengarahan sebagaimana mestinya dalam menjalankan kepemimpinan. Selain hal itu yang menjadi alasan bahwa pengarahan perlu dilakukan untuk memotivasi, memberikan kepuasan kepada guru dan karyawan serta memberikan rasa optimis untuk masa depan, sehingga dapat menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi dan diharapkan mampu membuahkan hasil yang bermanfaat bagi sekolah dan bagi dirinya sendiri. Upaya dan kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah TK Demangan Baru memperlihatkan suatu kematangan leadership yang baik sehingga memberikan dampak kepada hasil. Hal ini sejalan dengan konsep Blanchard (2007, p. 169) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai individu dengan tingkat kematangan tinggi yang memiliki pengetahuan, pengalaman akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab secara profesional. Tindakan kepemimpinan tersebut terlihat melalui perilaku kepemimpinan yang diperankan kepala TK Demangan Baru, dan didukung oleh tingkat kematangan yang dimiliki sebagian besar guru dan karyawan. Hal ini ditunjukkan dalam faktual kepemimpinan sehari-hari dimana sebagai kepala TK ia tidak memberikan instruksi yang banyak tetapi memberi support untuk setiap tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh guru dan karyawan di sekolah.

Pada situasi sekolah yang sedikit berbeda, kepala TK Kotabaru memerankan fungsinya sebagai pengarah sehingga lebih berorientasi pada perilaku direktif yang dibuktikan dengan temuan lapangan. Keadaan sekolah yang membutuhkan perhatian yang tinggi dari kepala TK. Daya kepemimpinan yang ditunjukkan memberi pengaruh langsung. Hal ini terindikasi dari sosok dan gaya kepala sekolah yang berfungsi sebagai orang yang menciptakan perubahan, memberi dorongan dan petunjuk yang efektif kepada guru sehingga mereka merasa digerakan dan secara sadar mau melakukan apa yang dikehendaki atau diperintah oleh kepala sekolah sebagai pemim-

pin (Wahjosumidjo, 2013, p. 38). Pola perilaku kepemimpinan ini sangat penting dilakukan untuk memberi daya pengaruh langsung (*direct*) Hal ini dimotivasi juga oleh kebutuhan untuk mengembalikan mutu dan kultur sekolah yang memiliki sejarah yang kuat dengan tradisi prestasi yang gemilang. Karena itu peran pengarah, peran instruksi dilakukan kepala sekolah dalam seluruh gerak layanan dan bimbingan siswa dalam proses belajar dan seluruh aktivitas edukatif di sekolah. Tujuannya adalah mencapai prestasi sekolah, memotivasi, meningkatkan kinerja guru dan karyawan serta usaha pencapaian tujuan dengan ditandai adanya perencanaan, pelaksanaan dan monitoring.

Pengarahan yang dilakukan kepala TK Kanisius Wirobrajan dibuktikan dengan mengajak guru dan karyawan untuk bersama-sama merumuskan garis-garis besar program sekolah yang akan dilakukan. Sebagai kepala TK juga memberikan keleluasaan kepada rekan kerjanya untuk menata dan merancang tugas pekerjaannya sendiri tetapi berpedoman pada ketentuan secara umum. Dalam hal ini pengarahan sebagai upaya untuk mengelola segala sumber daya menuju pencapaian tujuan sesuai visi dan misi sekolah. Hal yang dominan di TK Wirobrajan adalah *team work* yang baik. Tim kerja yang baik sangat membantu membantu efisiensi kerja dan koordinasi kepala sekolah. Semakin efektif tim kerja akan semakin mudah dalam eksekusi dan implementasi kerja. Tim kerja dan kolaborasi yang dibangun oleh kepala sekolah sangat menentukan hasil akhir dari sebuah kepemimpinan karena menurut konsep kepemimpinan Blanchard (2007, p. 171) bahwa membangun tim yang efektif seperti halnya dengan membangun sebuah organisasi besar, dimulai dengan merumuskan gambaran tujuan serta target yang harus dicapai. Upaya ini telah diwujudkan dengan baik oleh Kepala TK yang berupaya keras membangun tim kerja yang efektif dengan melibatkan guru dan karyawan dalam merencanakan program sekolah. Peran dan partisipasi aktif menjadi kunci dari management kepemimpinan kepala TK. Pe-

rilaku kepemimpinan partisipatif yang diperankan oleh kepala TK Wirobrajan semakin memperkuat dan mendukung visi dan misi sekolah. Kepemimpinan partisipatif merupakan sebuah tindakan yang menunjukkan bahwa subjek guru sudah memiliki otonomi dan tanggung jawab yang baik dengan semua tugas instruksional di sekolah. Kepemimpinan partisipasi menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki tingkat kepercayaan yang baik terhadap bawahan atau rekan kerjanya sehingga ia hanya mengambil peran dan fungsi untuk mempengaruhi dan memberdayakan. Hal ini sesuai dengan konsep kepemimpinan yang menginspirasi, karena pemimpin adalah seautu seni untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Ketiga kepala sekolah TK Kanisius telah berupaya dengan model kepemimpinan masing-masing dan berupaya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para guru, staf dan pihak lain seperti orang tua dan komite sekolah untuk secara bersama-sama mencapai tujuan sebagaimana yang ditetapkan dalam visi, misi dan tujuan sekolah berdasarkan pada nilai-nilai yang diyakini sesuai profesionalisme seorang pemimpin (Davies, 2006, p. 19).

Kepala TK dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah

Peranan sebagai pemberi keputusan merupakan hal yang biasa dilakukan, terbukti melalui amatan dan wawancara bahwa keputusan dilakukan dalam menjalankan kepemimpinan, terutama berkaitan dengan program-program sekolah. Pengambilan keputusan yang diperankan kepala TK Demangan Baru, melalui pendekatan sistematis, mulai dari pengumpulan fakta-fakta, melalui musyawarah bersama guru dan karyawan, dan penentuan yang matang dari alternatif yang ada serta berpedoman pada nilai-nilai yang diyakini yaitu nilai Kanisius. Melalui pendekatan sistematis tersebut terbukti mampu mengambil keputusan dengan baik. Hal ini dilakukan untuk kepentingan sekolah dalam menjalankan roda kepemimpinan sesuai

visi yang telah ditetapkan. Selain itu keputusan dilakukan untuk membuat keputusan final dalam mengatur, mengelola dan mengendalikan kelompok di sekolah.

Pemberian keputusan dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan serta memecahkan persoalan yang sedang terjadi. Kepala TK Kanisius Kota Baru menjalankan fungsinya sebagai pengambil keputusan dengan baik, terbukti bahwa setiap keputusan yang diberikan berdasarkan musyawarah, identifikasi masalah serta memperhatikan asas manfaat. Dalam hal ini keputusan diharapkan mampu mengembalikan prestasi sekolah, memecahkan permasalahan, meningkatkan komitmen serta kinerja guru dan karyawan. Kepala sekolah TK Demangan Baru menunjukkan kapasitas pada aspek teknik kepemimpinan yang mumpuni. Hal terlihat dari upaya yang efektif dalam mengoptimalkan sumber daya keuangan, manusia dan fisik sekolah dengan manajemen dan sistem organisasi yang baik sehingga berkontribusi pada pencapaian program sekolah seperti mengupayakan bangunan fisik gedung sekolah yang baru untuk menjawab tuntutan kebutuhan belajar siswa saat ini. Ia juga berhasil dalam menumbuhkan lingkungan belajar yang aman, terarah dan inklusif. Ia mampu mengembangkan kapasitas teknik dan kemanusiaan (*technic and human capacity*) sebagai kepala sekolah yang tampak dalam relasi personal dan sosial yang konstruktif, menghormati staf, siswa, orang tua siswa dan pemangku kepentingan lainnya sehingga tercipta suatu kultur sekolah yang mampu mempromosikan visi masa depan sekolah dengan dasar nilai-nilai pendidikan Kanisius. Kepemimpinannya mampu mensinergikan daya dukung dan komitmen sehingga mampu menyelaraskan tujuan dan harapan para pemangku kepentingan untuk mewujudkan potensi-potensi siswa (OECD, 2008b, p. 192).

Di TK Wirobrajan, kepala TK dan para guru memutuskan untuk tidak mengajarkan anak-anak untuk harus bisa menulis dan membaca dengan beban PR tetapi lebih memberikan pengenalan, lebih pada orientasi permainan. Hal ini berbeda dengan

di TK Kanisius Demangan Baru, siswa harus bisa menulis dan membaca jika menyelesaikan TK Besar sehingga ada program belajar sempoa dan sejenisnya. Kepala TK yakin bahwa bersama para gurunya mereka memiliki pengalaman dan kemampuan teknis yang memungkinkan anak jika menyelesaikan TK memiliki kemampuan untuk bisa membaca dan menulis karena sudah diperkenalkan dan anak sudah belajar dengan bahagia dan gembira. Inilah keputusan dan dasar pedagogik yang diambil oleh kepala TK bersama tim guru. Karena itu yang ditanamkan dalam tim sekolah ini adalah kemampuan bekerja sama dengan orang lain, kemampuan menyelesaikan tugas secara produktif, disiplin kerja, kemampuan berkomunikasi yang baik serta semangat bekerja keras dan cerdas. Pemberian keputusan yang dilakukan menggambarkan pendekatan partisipatif, bahwa kepala TK ini menempatkan kelompok sebagai totalitas yang memiliki andil dalam mengambil tanggungjawab berkaitan dengan pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dilakukan secara bersama. Hal ini bertujuan membuat semua anggota merasa puas, dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas sekolah. Kepemimpinan yang diperankan oleh ketiga kepala TK Kanisius tersebut menunjukkan adanya upaya memperbesar dan memperkuat tingkat kinerja guru dan karyawan melalui penguatan keyakinan, nilai-nilai, motivasi, keterampilan, pengetahuan serta kondisi yang nyaman di sekolah (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008, p. 29). Dengan demikian kepemimpinan kepala TK Kanisius mampu memberikan keputusan yang tepat dalam menjalankan visi atau pencapaian tujuan.

Kepala TK dalam Pendelegasian Tugas dan Kewenangan di Sekolah

Pendelegasian yang dilakukan kepala TK Demangan Baru tentu tidak terlepas dari proses yang matang, melalui pengkajian, menentukan tugas yang akan didelegasikan dan mempersiapkan untuk diserahkan kepada guru dan karyawan. Dalam

menjalankan fungsi pendelegasian, tidak hanya menyerahkan tugas dan tanggung jawab tetapi kepala TK memberikan motivasi kepada yang didelegasi, membuat persetujuan serta memantau perkembangan sehingga kepala TK tidak kehilangan otoritasnya sebagai pendelegasi. Penyerahan tugas dan kewenangan perlu dilakukan, menurut pengakuan kepala TK bahwa pendelegasian merupakan kekuatan dalam menjalankan program sekolah. Selain itu pendelegasian dilakukan sebagai bentuk pelatihan yang diberikan kepada guru dan karyawan, dan memperluas keterampilan serta kemahiran guru dan karyawan dalam peranannya di sekolah.

Pendelegasian yang dilakukan kepala TK Kanisius Kotabaru untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keterbatasan guru dan karyawan tidak menjadi faktor penghambat tetapi sebaliknya sebagai pendorong dalam menentukan kebijakan. Dalam hal ini pendelegasian sebagai kunci utama sehingga segala pekerjaan dapat terselesaikan. Selain itu pendelegasian sebagai sarana untuk memberikan tanggung jawab, melakukan penilaian dan meningkatkan keyakinan serta kesediaan guru dan karyawan untuk berinisiatif dalam mencapai tujuan.

Pendelegasian yang dilakukan kepala TK Kanisius Wirobrajan kepada guru dan staf secara profesional, mengutamakan pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan dan tetap pada otoritasnya dalam memantau dan pengendalian terhadap pelaksanaan suatu kebijakan. Pendelegasian semacam ini sejalan dengan yang dikemukakan Wuradji (2008, p. 99) yaitu: pendelegasian bertujuan untuk memberikan semangat dan dukungan kepada semua anggota, mendemonstrasikan semangat kekeluargaan dan kolegalitas memberikan tanggung jawab dan saling mempercayai satu sama lain, mendorong semangat kerja staf dan pengembangan kreativitas.

Kepala TK dalam Mengembangkan Hubungan Kerja Sama di Sekolah

Pengembangan kerja sama yang dilakukan kepala TK Demangan Baru terlihat

sudah berjalan secara efektif. Guru, karyawan dan orang tua terlihat sangat partisipatif dalam berbagai kegiatan dan program yang dilakukan, dalam menjalankan visi dan misi sekolah. Dalam hal ini sangat terlihat bahwa sebagai kepala TK memberikan *supportive* yang tinggi kepada guru, karyawan maupun orang tua melalui kerja sama dalam perencanaannya, pelaksanaan maupun monitoringnya. Dengan demikian kerja sama dibangun untuk menjalankan visi dan misi sekolah, sebagai upaya mencerdaskan dan membentuk karakter anak didik kearah tercapainya tujuan nilai-nilai pendidikan, sosial, kepribadian dan karier guru itu sendiri dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengembangan hubungan kerja sama yang dilakukan kepala TK Kanisius Kota-baru, tergambar dengan jelas sebagai upaya meningkatkan kemitraan yang dinamis antarsesama guru, dengan orang tua maupun masyarakat, untuk memperbaiki efektivitas sekolah dan memberikan kontribusi bagi masyarakat serta untuk mendapatkan dukungan sumber daya manusia maupun dana. Pola pengembangan hubungan kerja sama dibangun dengan menjaga hubungan yang baik secara personal maupun social, membuat dan menentukan perencanaan program-program yang relevan serta mengimplementasikannya sesuai visi dan misi sekolah.

Pengembangan hubungan kerja sama yang dilakukan kepala TK Kanisius Wirobrajan merupakan misi dari kepala TK sehingga dalam berbagai kegiatan dan program sekolah melibatkan guru, karyawan dan orang tua secara sistematis mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan monitoring. Pengembangan hubungan ini bertujuan menjalankan visi dan misi sekolah, sebagai kekuatan dalam menghimpun dan menggerakkan anggota serta untuk memperoleh berbagai dukungan sumber daya manusia, dana serta dukungan informasi berbagai pihak terkait, dalam rangka mencapai tujuan secara optimal.

Untuk memperkuat kepemimpinan kepala TK pada aspek pengarahan, pendelegasian, pemberian keputusan dan pe-

ngembangan hubungan kerja sama perlu dikembangkan manajemen kepemimpinan yang bersifat inklusif. Hasil riset Karana (2016, p. 75) merekomendasikan bahwa sekolah sebagai penyelenggara pendidikan inklusif dan kepala sekolah sebagai pelaksana kepemimpinan berperan dalam: (1) meningkatkan, mengembangkan wawasan, dan pengetahuan pendidik dan tenaga kependidikan; (2) sekolah sebagai penyelenggara pendidikan inklusif diharapkan dapat mengoptimalkan pemenuhan dan pengelolaan sarana dan prasarana; (3) sekolah sebagai penyelenggara pendidikan inklusif diharapkan dapat memenuhi kebutuhan anggaran/pembiayaan pengembangan program pendidikan inklusif. Jelas bahwa peran kepemimpinan kepala TK dalam menjalankan keempat fungsi tersebut semestinya didukung oleh kemampuan manajerial sekolah yang bersifat inklusif. Tujuan dari penguatan manajerial sekolah yang bersifat inklusif adalah memperkuat perilaku kepemimpinan *supportif*, *direktif* dan *partisipatif*.

Berdasarkan empat aspek yang ditemukan pada kepemimpinan kepala TK Kanisius Demangan Baru Yogyakarta, maka perilaku yang diperankan lebih berorientasi pada perilaku *supporting*, yakni ditemukan karyawan telah memiliki kemandirian dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan serta pekerjaan yang telah tertata dengan baik (Wuradji, 2008, p. 37). Disini pemimpin menerapkan perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan rendah karena guru dan karyawan sudah senior serta kerja sama dengan orang tua sudah berjalan dengan baik, sehingga guru dan karyawan hanya perlu disupport untuk mendukung peran dan pengalaman serta *skill* mereka. Kepemimpinan kepala TK Kanisius Kotabaru Yogyakarta, maka perilaku yang diperankan lebih berorientasi pada perilaku *direktif*, yang ditemukan bahwa pemimpin menerapkan tugas pada level tinggi dan perilaku hubungan pada level rendah, pemimpin menentukan tentang apa, kapan, bagaimana dan bagaimana target yang harus dicapai serta menjelaskan tugas yang dilakukan sampai pada

tingkat operasional (Wuradji, 2008, p. 35). Kepemimpinan kepala TK Kanisius Wirobrajan Yogyakarta, maka perilaku yang diperankan lebih berorientasi pada perilaku *partisipatif*, yang ditemukan bahwa pemimpin menggunakan partisipasi anggota sebagai alat komunikasi, bersama anggota melakukan control terhadap kemajuan prestasi sekolah, bersama merumuskan kebijakan organisasi dan garis-garis besar pengimplementasian tugas yang akan dilakukan (Wuradji, 2008, p. 38).

Berdasarkan perilaku yang ditemukan pada masing-masing kepala TK Kanisius Yogyakarta tersebut, maka model kepemimpinan kepala TK Kanisius lebih berorientasi pada model kepemimpinan Instruksional, hal ini berdasarkan pengarahan, pengambilan keputusan, pendelegasian dan pengembangan hubungan yang ditemukan sebagai pemimpin instruksional memiliki pengaruh langsung terhadap struktur intern sekolah, organisasi instruksional, instruksional praktek dan iklim sekolah atau menekankan pada peningkatan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bukanlah semata-mata sebuah atribut pribadi melainkan sederet aktivitas dan tindakan-tindakan yang berpola berdasarkan kapasitas pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan-kebiasan yang secara objektif diajarkan, dan dipelajari secara terus menerus sehingga membangun sebuah karakter *leadership* yang efektif dan berdaya manfaat bagi perbaikan mutu dan pelayanan di sekolah. Kepala TK Wirobrajan mengembangkan kapasitas kepemimpinan simbolik dan kultural dengan memodelkan nilai-nilai dan perilaku-perilaku penting ke dalam lingkungan pembelajaran di sekolah dan masyarakat, termasuk komitmennya untuk menciptakan serta mempertahankan komunitas pembelajaran yang profesional dan efektif (OECD, 2008a, p.44; OECD, 2008b, p. 91). Hal ini terlihat dalam berbagai agenda kedinasan yang terprogram dan kerja sama dengan pemerintah dan masyarakat di sekitar sekolah melalui program unggulan sekolah seperti pementasan seni budaya untuk me-

melihara nilai-nilai kearifan lokal budaya Jawa.

Dari uraian-uraian di atas terlihat bahwa hal yang membedakan dari masing-masing kepemimpinan di ketiga sekolah TK Kanisius Yogyakarta adalah kemampuan individual kepala sekolah dalam meng-*upgrade* kapasitas pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan atau praktik kepeimpinannya dalam tugas dalam layanan pendidikan sesuai domain dan kapasitas kepeimpinannya. Semakin mereka mampu menjembatani antara masalah dan kebutuhan belajar dengan strategi dan visi bekerja yang lebih baik kepemimpinan mereka menjadi semakin efektif. Pemahaman yang baik terhadap kapasitas kemampuan dan *skill* bawahan atau rekan kerja guru membuat kepeimpinannya memiliki daya pengaruh.

Setiap model kepemimpinan memiliki kelebihan dan keterbatasannya sehingga yang paling menentukan adalah strategi kepala sekolah dalam memahami masalah dan memberi solusi secara cepat dengan gaya *leadership*-nya masing-masing. Karakter kepemimpinan yang baik ditentukan juga oleh daya dukung internal dan eksternal serta upaya pengembangan kualitas diri kepala sekolah sendiri secara kontinum dengan menginvestasikan waktu dan pengembangan diri secara berkelanjutan melalui program-program *upgrading* guru dan kepala sekolah seperti latihan kepemimpinan, peningkatan kapasitas profesionalisme diri melalui pengembangan keprofesian berkelanjutan (*sustainable leadership*), memperluas *net working* dengan memberdayakan forum asosiasi kepala sekolah (*leading learning community*) dengan memperkuat jaringan kerja sama yang sudah ada dan membuka jaringan kerja sama di level nasional dan internasional (OECD, 2008a, pp. 42-75). Semua upaya ini penting untuk terus menjaga spirit dan motivasi kepemimpinan dan menjadikan kepemimpinan profesional sebagai budaya mutu di sekolah.

Simpulan

Simpulan hasil penelitian dari kepemimpinan kepala TK Kanisius Yogya-

karta sebagai berikut: Pengarahan dilakukan langsung dan tidak langsung, melalui rapat, diskusi, dan *briefing morning*, mengenai tugas pokok, tugas khusus dan tugas penunjang. Hal ini dilakukan sebagai upaya tertib administrasi dan merencanakan pelaksanaan program sekolah, yang bertujuan meningkatkan motivasi, meningkatkan kinerja guru sehingga bermanfaat bagi sekolah dan dirinya sendiri, serta sebagai upaya mengelola sumber daya untuk pencapaian visi dan misi sekolah. Keputusan diberikan untuk pembagian tugas pokok, tugas khusus dan mengenai persoalan yang terjadi. Proses pengambilan keputusan melalui musyawarah, koordinasi pihak yayasan dan identifikasi masalah berdasarkan data serta bersifat formal dan informal, yang bertujuan memecahkan persoalan, mengembalikan prestasi sekolah, meningkatkan kinerja guru dan karyawan, membuat keputusan final dalam mengatur, mengelola, mengendalikan kelompok serta meningkatkan produktivitas sekolah dalam pencapaian tujuan. Pendelegasian dilakukan mengenai tugas pokok, tugas khusus dan tugas penunjang, yang didasarkan pada kemampuan, peran bawahan, target waktu, jenis tugas, dan target pencapaian. Hal ini dilakukan sebagai sarana untuk memberikan tanggung jawab, untuk melakukan penilaian, meningkatkan keyakinan dan inisiatif guru serta karyawan, untuk mengembangkan kreativitas, sebagai kekuatan untuk memperluas keterampilan dan kemahiran guru dan karyawan dalam menjalankan peranannya di sekolah. Kerja sama internal sekolah dibangun melalui tugas pokok, tugas khusus dan penunjang serta menjaga hubungan yang baik secara personal. Kerja sama dengan orang tua, dan masyarakat melalui kegiatan penunjang dan hubungan sosial yang baik, dalam rangka meningkatkan kemitraan yang dinamis, memperbaiki efektivitas sekolah, memberikan kontribusi bagi masyarakat, untuk mendapatkan dukungan sumber daya manusia dan dana, sebagai kekuatan dalam mencerdaskan serta membentuk karakter anak didik kearah tercapainya tujuan pendidikan, sosial, budaya dan untuk

karier guru. Berdasarkan empat aspek yang ditemukan pada kepemimpinan kepala TK Kanisius, maka kepala TK Kanisius Demangan Baru Yogyakarta berorientasi pada perilaku *supporting*, kepemimpinan kepala TK Kanisius Kotabaru Yogyakarta berorientasi pada perilaku *direktif*, kepemimpinan kepala TK Kanisius Wirobrajan Yogyakarta berorientasi pada perilaku *partisipatif*. Dari perilaku yang ditemukan pada setiap kepala TK Kanisius Yogyakarta tersebut, maka model kepemimpinan kepala TK Kanisius lebih berorientasi pada model kepemimpinan Instruksional.

Adapun beberapa saran yang diusulkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: Model pemimpin kepala TK juga sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin dan pendekatan yang dilakukannya. Seorang pemimpin seperti kepala TK harus memiliki keterampilan memimpin yang baik (*skill leadership*). Kepala sekolah TK perlu diberikan pelatihan dan kursus *school leadership* seperti menaikkan kapasitas teknis, kapasitas edukatif, kapasitas kultural dan simbolis. Beberapa kemampuan *leadership* ini dapat dilakukan dengan memberdayakan hal-hal seperti yang direkomendasi oleh (OECD, 2008, p. 46) yaitu: (1) kemampuan menyelaraskan instruksi dengan standar nasional pendidikan, (2) menetapkan tujuan sekolah untuk kinerja guru dan siswa, mengukur kemajuan terhadap tujuan dan menyesuaikan program-program sekolah untuk meningkatkan kinerja secara individual dan kolektif (3) Perlu adanya keputusan dan kebijaksanaan atas manajemen sumber daya manusia dan keuangan serta penggunaan sumber daya strategis sekolah dan yayasan untuk tujuan pedagogis. (4) Memberdayakan keterlibatan kepemimpinan di luar sekolah, dalam kemitraan dengan sekolah lain, komunitas, lembaga sosial, universitas melalui bantuan timbal balik sehingga menciptakan kohesi yang lebih besar di antara semua pihak yang peduli dengan keberhasilan siswa dan peningkatan mutu pendidikan.

Setiap model kepemimpinan memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Kepemimpinan instruksional perlu

diperluas dengan model kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transformasional untuk menjembatani dan mengintegrasikan nilai-nilai dasar Kanisius dengan dinamika perubahan dan tuntutan dunia pendidikan yang makin kompetitif saat ini. Perlu juga adanya perluasan dan pengembangan beberapa kapasitas kepemimpinan kepala TK pada aspek kerja sama, baik ditingkat lokal, nasional dan internasional untuk memperkuat daya tarik dan menjadikan sekolah sebagai magnet bagi siswa, orang tua dan warga masyarakat.

Upaya transformasi nilai-nilai Kanisius harus terus dilakukan agar kekayaan nilai-nilai Kanisius tidak hanya mengakar pada mayoritas siswa yang beragama Katolik tetapi bisa meluas menjadi garam dan terang bagi dunia sesuai visi dan misi Kristiani Gereja Katolik dalam dunia pendidikan saat ini (Mat 5:15-16). Proses transformasi itu harus dimulai dari sang pemimpin yang hadir sebagai sosok sang gembala dan sang guru seperti Yesus yang menyambut dan memberkati anak-anak dengan gembira dan penuh kebijaksanaan (Mat 18:1-4;19:13-15, Mrk 9:33-37;10:13-16). Guru dan karyawan harus mampu mendukung kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, diharapkan saling bersinergi dan konsisten dalam menjalankan visi dan misi untuk mencapai tujuan dan esensi pendidikan Katolik yang mengintegrasikan antara moralitas dan kecerdasan (Mardiatmadja, 2017, p. 41). Mampu membangun iklim sekolah sesuai nilai-nilai yang diyakini dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di sekolah. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas ruang lingkup penelitian dan informannya, sehingga hasil penelitiannya lebih akurat serta menjadikan pedoman untuk melakukan penelitian yang relevan dengan kepemimpinan kepala sekolah.

Daftar Pustaka

Barr, Y. J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? findings from two decades of scholarship. *University of Minnesota*,

<http://rer.aera.net>, 74, 255-316.

- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level*. America: Pearson Prentice Hall.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 554-559. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr>
- Bogdan, R. C., & Biklen, K. S. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. America: Allyn and Bacon, Inc.
- Davies, B. (2006). *Leading the strategically focused school: Success & sustainability*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Giri, N.V., & Kumar, B. P. (2007). Impact of organizational climate on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies National Academy of Psychology (NAOP) Springer*, 52, 131-133.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2007). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York America: Mc Graw Hill.
- Karana, D. P. (2016). Implementasi manajemen pendidikan inklusif di sd negeri gadingan wates dan mi ma'arif pangerharjo samigaluh. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(1), 63-76. Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/8192>
- Kemendiknas. (2010). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010, tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah*
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins. D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28, 27-42.
- Mardiatmadja, B. S. (2017). Arah dan ranah pendidikan. Dalam Paul Suparno, dkk. Lembaga pendidikan katolik. Yogyakarta: PT Kanisius.

- Maryono. (1993). *Yayasan kanisius setelah 75 tahun*. Yogyakarta: Percetakan Kanisius.
- OECD, (2008a). *Improving school leadership: Police and practice*. (H. M. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Ed.) (Vol. 1). Paris: Clearance Center (CCC). Retrieved from <http://www.oecd.org/education/school/improvingschoolleadership-home.htm>
- OECD. (2008b). *Improving school leadership: Case studies on system leadership*. (D. H. Beatriz Pont, Deborah Nusche, Ed.) (Vol. 2). Paris: Clearance Center (CCC). Retrieved from <http://www.oecd.org/education/school/44375122.pdf>
- Pearce, K. (2015). Creating leadership through the teacher learning and leadership program. *The educational Forum*, 79, 46-52.
- Tobias, J., Wales, J., Syamsulhakim, E., & Suharti. (2014). Toward better education quality indonesia's promising path-case study education. *Development Progres.org*.
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wuradji, M.S. (2008). *The education leadership:Kepemimpinan transformatif*. Yogyakarta: Gama Media.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Yin, R.K. (2014). *Studi kasus: Desain & metode* (Terjemahan M.Djauzi Mudzakir). Depok: PT. Raja Grafindo Persada. Edisi asli diterbitkan tahun 1987 oleh Massachusetts Institute of Technology. USA).
- Zbar, V., Marshall, G., & Power, P. (2007). *Better schools-better teachers-better results*. Australia: Acer Press.

KEEFEKTIFAN MANAJEMEN PROGRAM PEMBELAJARAN BIPA (BAHASA INDONESIA BAGI PENUTUR ASING) DI KOTA YOGYAKARTA

Ekaresta Prihardjati Saputro, Suharsimi Arikunto
Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, Universitas Negeri Yogyakarta
agataekaresta@ymail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi manajemen program pembelajaran BIPA di lembaga BIPA Kota Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan pendekatan kombinasi kualitatif dan kuantitatif. Model evaluasi yang digunakan adalah *discrepancy evaluation model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen program pembelajaran BIPA (1) aspek perencanaan program mencapai 93%, kesenjangan 7% dengan kriteria "sangat efektif"; (2) aspek pengorganisasian program mencapai 99%, kesenjangan 1% dengan kriteria "sangat efektif"; (3) aspek pelaksanaan program mencapai 93%, kesenjangan 7% dengan kriteria "sangat efektif"; (4) aspek pengawasan program mencapai 86%, kesenjangan 14% dengan kriteria "sangat efektif". Secara keseluruhan keefektifan manajemen program pembelajaran BIPA memiliki kriteria "sangat efektif", dengan capaian 93% kesenjangan 7%.

Kata kunci: *evaluasi; keefektifan; manajemen program pembelajaran BIPA*

THE EFFECTIVENESS OF BIPA (INDONESIAN LANGUAGE FOR FOREIGNER) PROGRAM MANAGEMENT IN YOGYAKARTA

Ekaresta Prihardjati Saputro, Suharsimi Arikunto
Prodi Manajemen Pendidikan PPs UNY, Universitas Negeri Yogyakarta
agataekaresta@ymail.com

Abstract

This study is aimed to evaluate the management of BIPA learning program of BIPA course in Yogyakarta. This research is an evaluation research with the combination of qualitative and quantitative approach. Evaluation model used in this research is discrepancy evaluation model. The result of the study shows that the implementation of the management of BIPA learning program (1) the planning program is 93% performance, 7% discrepancy with criteria "very effective"; (2) the organizing aspect is 99% performance and 1% discrepancy with criteria "very effective"; (3) the implementing aspect is 93% performance and 7% discrepancy with criteria "very effective"; (4) the monitoring aspect is 86% performance 14% discrepancy with criteria "very effective". After all the effectiveness of the management of BIPA learning program have "very effective" criteria, with 93% performance and 7% discrepancy.

Keywords: *evaluation, the effectiveness, BIPA program management*

Pendahuluan

Indonesia merupakan salah satu negara di kawasan Asia Tenggara dengan posisi geografis yang sangat strategis. Dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) siapa saja bebas mengalirkan barang, jasa, investasi, permodalan, dan tenaga kerja ke wilayah Indonesia. Sejalan dengan mengalirnya barang dan jasa dari dan ke luar negeri, kedudukan bahasa Indonesia semakin penting. Bagi orang asing yang memiliki kepentingan di Indonesia selayaknya mereka mampu berbahasa Indonesia. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Nomor 20 Tahun 2004 mengatur tentang tata cara memperoleh izin mempekerjakan tenaga kerja asing. Pada bab II pasal 2 ayat (1) menyebutkan bahwa tenaga kerja asing yang akan bekerja di Indonesia wajib berkomunikasi dalam bahasa Indonesia. Selain itu, terkait dengan ketenagakerjaan bahwa dokumen kerja atau perjanjian kerja harus dalam bahasa Indonesia. Perjanjian kerja yang melibatkan tenaga kerja asing (TKA) harus menggunakan bahasa Indonesia berimplikasi bahwa TKA harus memahami isi perjanjian tersebut. Untuk itu, TKA diberi ruang untuk mempelajari bahasa Indonesia.

Dari beberapa fakta di atas, tuntutan bahasa Indonesia sebagai bahasa internasional semakin mendesak untuk diupayakan. Upaya tersebut bisa diwujudkan dengan pengembangan Bahasa Indonesia bagi Penutur Asing (BIPA). Pengembangan BIPA akan membantu visi pemerintah untuk meningkatkan bahasa Indonesia menjadi bahasa internasional. Baik di Indonesia maupun di luar negeri pembukaan kursus-kursus Bahasa Indonesia bagi Penutur Asing semakin marak diselenggarakan.

Program BIPA merupakan program pendidikan nonformal yang diselenggarakan bagi orang asing yang ingin mempelajari bahasa Indonesia dengan tujuan khusus. Pendidikan nonformal menurut Combs & Ahmed (1985, p. 10) adalah “setiap kegiatan pendidikan yang terorganisir dan sistematis, diselenggarakan di luar sistem pendidikan formal dengan maksud memberikan layanan khusus bagi warga

belajar guna membantu mengidentifikasi kebutuhan belajar dan mencapai tujuan belajarnya”. Dengan karakteristik tersebut pengelola BIPA berusaha menemukan desain pengelolaan program yang benar-benar efektif dan sesuai untuk mencapai target belajar murid.

Berdasarkan penelitian Suyitno (2007, p. 76) yang berjudul “Pengembangan Bahan Ajar BIPA Berdasarkan Hasil Analisis Kebutuhan Belajar” menunjukkan bahwa pelajar BIPA adalah pelajar yang memiliki latar belakang budaya, tujuan belajar, dan bidang keahlian yang beragam. Oleh sebab itu, pengelola lembaga BIPA hendaknya mampu mengelola program dengan memperhatikan faktor diri pembelajar.

Pengelolaan program merupakan implementasi dari fungsi-fungsi manajemen. Program pembelajaran BIPA perlu dikelola dan dikembangkan dengan baik untuk mendukung visi pemerintah. Pengembangan program pembelajaran BIPA bisa dimulai dengan mengimplementasikan manajemen program pembelajaran yang efektif. Daft (1991, p. 5) mengartikan konsep manajemen sebagai “... the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”. Dalam pengertian tersebut mengandung dua hal penting, yang pertama bahwa terdapat empat fungsi dalam manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, dan pengendalian. Kedua, bahwa pencapaian tujuan organisasi dilakukan secara efektif dan efisien. Daft (1991, p. 11) menyebutkan bahwa “Effectiveness is the degree of which the organization achieves a stated objective” yang berarti bahwa keefektifan adalah tingkatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keefektifan sebuah organisasi terlaksana jika hasil yang diperoleh sesuai dengan tujuan/target/standar yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil penelusuran, belum pernah dilaksanakan penelitian terkait dengan manajemen program pembelajaran BIPA. Oleh sebab itu, penelitian ini mengarah kepada evaluasi manajemen program BIPA. Aspek manajemen yang dimaksud

adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program.

Evaluasi manajemen program BIPA akan dilaksanakan di lembaga kursus BIPA di kota Yogyakarta yang menerapkan metode langsung (bukan terjemahan). Berdasarkan hasil pra-observasi, ditentukan dua lembaga yang dinyatakan sebagai lokasi penelitian. Untuk menjaga kerahasiaan sumber selanjutnya dalam penelitian ini, lembaga tersebut akan disebut lembaga A dan lembaga B.

Evaluasi manajemen program pembelajaran BIPA penting dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai kondisi nyata sesuatu hal, sejauh mana, dalam hal apa, dan bagian mana tujuan yang sudah tercapai. Hasil evaluasi akan menemukan kelebihan dan kelemahan program. Kelemahan dan kelebihan program tersebut dianalisis dan dicari solusinya untuk menemukan sebuah rekomendasi bagi manajemen program pembelajaran BIPA yang efektif.

Worthen & Sanders (1980, p. 19), memberikan pendapat tentang definisi evaluasi sebagai berikut "*Evaluation is the determination of the worth of a thing. It includes information for use in judging the worth of the potential utility of alternative approaches designed to attain specified objectives*". Pernyataan tersebut mengimplikasikan adanya standar atau kriteria tertentu yang digunakan untuk menentukan nilai. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini salah satunya berasal dari penelitian-penelitian yang relevan terkait program pembelajaran BIPA.

Penelitian yang sudah dilaksanakan selama ini menggambarkan tentang program pembelajaran BIPA secara umum. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Pusat Bahasa (2010) di 14 universitas di Asia yang berjudul "Pemetaan Pengajaran bahasa Indonesia bagi Penutur Asing (BIPA) di Asia. Dalam penelitian ini diketahui tentang data awal kondisi pembelajaran BIPA yang mencakup lembaga, pembelajar, pengajar, sarana dan prasarana, dan dana pembelajaran.

Penelitian berikutnya terkait dengan evaluasi pembelajaran BIPA yang dilakukan oleh Rosidi (2012) yang berjudul "Prosedur dan Teknik Evaluasi Pembelajaran bahasa Indonesia sebagai Bahasa Asing". Dari penelitian ini diperoleh informasi cara melaksanakan evaluasi pembelajaran BIPA. Selain itu, standar/kriteria juga bersumber dari sumber ketiga menurut Arikunto & Jabar (2009, p. 35) adalah petunjuk pelaksanaan program dari masing-masing lembaga yang disesuaikan dengan konsep-konsep dalam pembelajaran BIPA, teori-teori pembelajaran bahasa kedua, dan teori-teori manajemen program.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian evaluasi dengan metode kombinasi (*mixed method*) dengan desain *concurrent triangulation*. Selain sebagai rekomendasi terhadap pengambil keputusan, penelitian ini juga memperkaya pengetahuan tentang standar penerapan manajemen program pembelajaran BIPA di lembaga kursus, khususnya yang menerapkan pembelajaran BIPA dengan metode langsung. Model evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *discrepancy evaluation model* yang dikembangkan oleh Malcolm Provus.

Tempat penelitian ini adalah lembaga kursus BIPA kota Yogyakarta. Waktu penelitian ini dilakukan selama 4 bulan yaitu bulan September 2015-Desember 2015. Subjek penelitian ini adalah kepala bagian kurikulum dan kepala bagian pengajaran, koordinator kelas dan murid. Subjek penelitian dipilih dengan metode *purposive sampling*, berdasarkan tingkat kelas yang diselenggarakan di setiap lembaga kursus BIPA.

Data penelitian ini berupa data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif dikumpulkan menggunakan pencermatan dokumen, observasi, dan wawancara. Pedoman wawancara ditujukan kepada kepala bagian pengajaran dan koordinator kelas terkait dengan aspek manajemen yang selama ini dilakukan. Pencermatan dokumen dilakukan dengan menganalisis doku-

men berdasarkan pedoman pencermatan dokumen yang sudah disiapkan sebelumnya. Pencermatan dokumen yang digunakan menggunakan skala 4. Teknik observasi digunakan untuk mencermati sikap, tindakan, aktivitas dalam mengerjakan tugas sesuai peran dan fungsi yang dilakukan oleh kepala bagian pengajaran, koordinator kelas, dan guru selama menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Data Kuantitatif dikumpulkan menggunakan angket dengan skala Guttman. Angket ditujukan kepada murid lembaga kursus BIPA. Angket berfungsi untuk mengukur ketercapaian manajemen program pembelajaran BIPA dari sisi murid. Penyusunan instrumen berupa pencermatan dokumen, pedoman observasi, dan angket berpedoman pada juklak program BIPA yang telah disusun oleh lembaga, teori-teori pembelajaran bahasa kedua, dan teori-teori manajemen program.

Analisis data dilakukan dengan memisahkan data hasil kualitatif dan data hasil kuantitatif. Data kualitatif dianalisis dengan model analisis interaktif, Miles & Huberman (1994). Dalam penelitian ini data kuantitatif yang diperoleh dianalisis dengan teknik deskriptif persentase. Adapun langkah-langkah dalam memberikan nilai dilakukan dengan cara memberikan penilaian terhadap setiap ketercapaian indikator pelaksanaan program dengan skor 1 (satu) untuk setiap skor yang dilaksanakan, skor nol (0) untuk indikator pelaksanaan program yang tidak dilaksanakan. Selanjutnya menghitung persentase ketercapaian dengan menjumlahkan kinerja yang dilaksanakan, kemudian dibagi dengan jumlah seluruh kriteria pelaksanaan program sesuai dengan standarnya, kemudian dikalikan 100.

Guna mengetahui data hasil konversi kuantitatif ke kualitatif digunakan kriteria kuantitatif tanpa pertimbangan dari Arikunto & Jabar (2014, p. 35) seperti Tabel 1.

Kesimpulan hasil data kualitatif dan kuantitatif selanjutnya diamati bersamaan sehingga menghasilkan meta analisis. Dari hasil meta analisis diperoleh kesimpulan

apakah kedua data saling memperkuat, memperlemah atau bertentangan.

Tabel 1. Konversi Data Kuantitatif ke Data Kualitatif Tanpa Pertimbangan

Interval Skor	Data Kualitatif
81% - 100%	Sangat efektif
61% - 80%	Efektif
41% - 60%	Cukup
21% - 40%	Kurang
< 21%	Sangat Kurang

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Gambaran manajemen program pembelajaran BIPA di lembaga kursus BIPA kota Yogyakarta adalah sebagai berikut. Lembaga BIPA menawarkan program kursus bahasa Indonesia bagi orang asing. Tidak hanya belajar bahasa, melainkan juga mempelajari budaya Indonesia. Manajemen pembelajaran didesain agar murid dapat menguasai bahasa Indonesia secara wajar dan bisa menggunakannya dalam kehidupan sehari-hari. Program pembelajaran merupakan implementasi dari kurikulum yang dirancang berdasarkan kebutuhan murid. Guna menjamin keotentikan kurikulum, lembaga juga menjadikan kurikulum internasional BIPA dari Amerika, Australia dan Eropa sebagai referensi. Kurikulum disajikan dalam buku materi yang disediakan per level, mulai dari level *beginner* sampai dengan *advance*. Tim materi selalu melakukan berbagai evaluasi dan revisi untuk membuat program sesuai dengan kebutuhan murid.

Dari kurikulum, tim membuat buku ajar. Buku ajar disediakan sesuai program belajar yang ditawarkan. Secara umum, pembelajaran dimulai dengan mengenalkan konsep dalam bahasa Indonesia menggunakan berbagai media pembelajaran dan ilustrasi, melatih konsep dengan pengulangan, menghadirkan situasi ke dalam kelas, dan membawa murid ke luar. Dengan menggunakan metode langsung, murid dilatih berfikir dalam bahasa Indonesia, menganalisa, dan mengidentifikasi pola kalimat dalam bahasa Indonesia. Dengan melakukan identifikasi murid menemukan

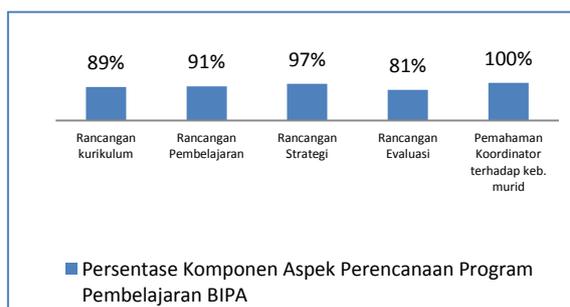
ide-ide dan pola-pola kalimat dalam bahasa Indonesia.

Pembelajaran di dalam kelas dilaksanakan dengan komposisi 1:4. Setiap murid dalam satu kelas mendapatkan maksimal 4-5 guru. Setiap sesi, murid akan diajar oleh satu guru. Hal ini dimaksudkan agar peserta didik terbiasa dengan berbagai gaya berbicara, intonasi, kecepatan dan artikulasi.

Keefektifan Perencanaan Program Pembelajaran BIPA di Lembaga Kursus BIPA Kota Yogyakarta

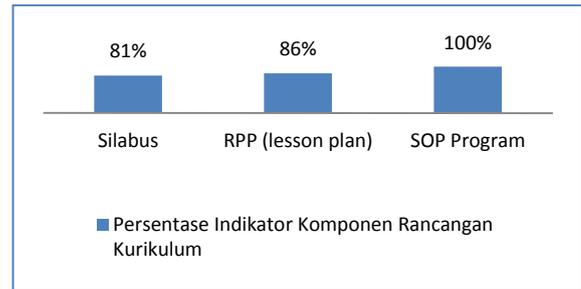
Data hasil penelitian pada aspek perencanaan program pembelajaran BIPA dari data hasil kualitatif menunjukkan kriteria “sangat efektif”. Hal tersebut dikuatkan dengan data hasil kuantitatif yang menunjukkan kriteria “sangat efektif”. Aspek perencanaan program pembelajaran BIPA sudah berjalan “sangat efektif” dengan pencapaian 93%.

Perencanaan program didukung oleh lima capaian kegiatan yaitu rancangan kurikulum yang mencapai 89%, rancangan pembelajaran yang mencapai 91%, rancangan strategi yang mencapai 97%, rancangan evaluasi yang mencapai 81%, dan pemahaman koordinator terhadap kebutuhan murid mencapai 100%.



Gambar 1. Grafik Persentase Komponen Aspek Perencanaan Program Pembelajaran BIPA

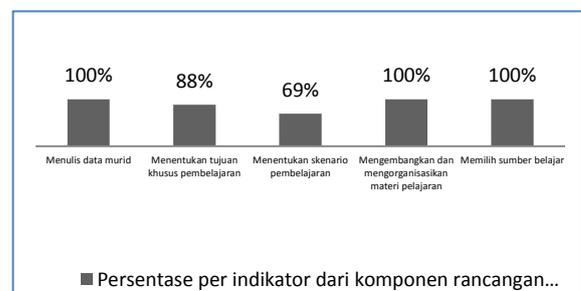
Lembaga kursus BIPA melakukan kegiatan perencanaan program dimulai dengan merancang kurikulum. Rancangan kurikulum meliputi keberadaan dokumen silabus yang mencapai 81%; RPP (*lesson plan*) yang mencapai 86%; SOP program yang mencapai 100%.



Gambar 2. Grafik Persentase Indikator Rancangan Kurikulum

Kurikulum dirancang berdasarkan kebutuhan belajar murid. Lembaga melalui koordinator kelas melakukan analisis kebutuhan murid dan memastikan tujuan belajarnya. Hal ini tepat, sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Toci (2014, p. 121) berkaitan dengan manfaat analisis kebutuhan pada permulaan kursus “... if teachers do not carry out needs analysis at the beginning of the course, meeting students language learning preferences will result in failure”.

Selanjutnya koordinator membuat rancangan pembelajaran berupa desain silabus atau biasa disebut *clipboard*. Berdasarkan hasil pengamatan, pencapaian komponen rancangan pembelajaran didukung dengan lima capaian kegiatan yaitu koordinator kelas menuliskan data murid yang mencapai 100%; menentukan tujuan khusus pembelajaran yang mencapai 88%; menentukan skenario pembelajaran yang mencapai 69%; mengembangkan dan mengorganisasikan materi ajar yang mencapai 100%; memilih sumber belajar yang mencapai 100%.

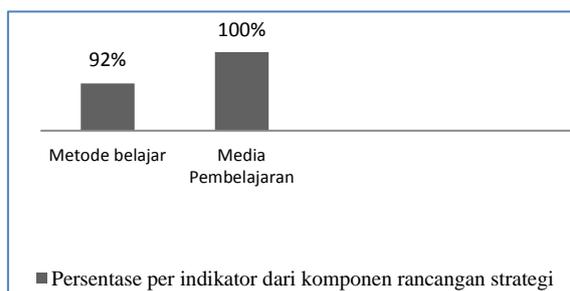


Gambar 3. Grafik Persentase Indikator Komponen Rancangan Pembelajaran

Data murid penting dilengkapi oleh koordinator kelas agar tim guru mendapat-

kan informasi tentang murid, tujuan belajar, dan permintaan khusus yang diminta. Hal ini penting diketahui koordinator kelas sejak awal sebagai bahan untuk mendesain pembelajaran. Seperti yang diungkapkan oleh Borich (2007, p. 112) bahwa *“Planning with respect to your learners begins by conciously noting their unique abilities and experiences that can provide you the opportunity to select content, materials, objectives, and methods that match their current level of understanding and meet their special learning needs”*.

Aspek perencanaan program selanjutnya dilaksanakan dengan merancang strategi yang termuat dalam desain silabus/*clipboard*. Berdasarkan hasil pengamatan, pencapaian komponen rancangan strategis didukung dengan dua capaian kegiatan yaitu menentukan metode belajar mencapai rata-rata 92% dan menentukan media pembelajaran mencapai rata-rata 100%.

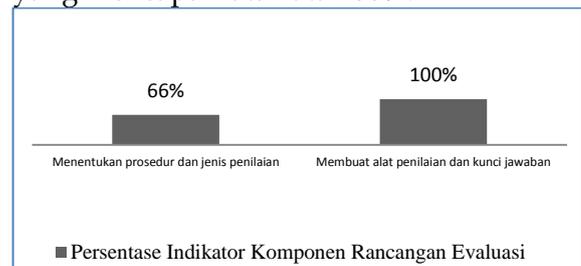


Gambar 4. Grafik Persentase Indikator Komponen Rancangan Strategi

Dalam menentukan metode belajar koordinator kelas dan guru sudah memperhatikan minimal tiga dari empat aspek yang diungkapkan oleh Madya (2013, p. 38) yaitu metode belajar sesuai karakteristik siswa, metode belajar membantu siswa belajar aktif, metode belajar mengasah keempat keterampilan berbicara, metode belajar sesuai dengan materi dan tujuan yang akan dicapai. Dalam menentukan media pembelajaran koordinator dan guru sudah menampilkan lima sampai enam deskriptor seperti yang diungkapkan Suyitno (2007, p. 65) bahwa *“media pembelajaran hendaknya sesuai dengan kemampuan siswa, media pembelajaran sesuai dengan tujuan siswa, media pembelajaran jelas dan guru bisa menggunakannya, media pem-*

belajaran membuat siswa belajar aktif, media pembelajaran mengkonkritkan konsep materi, media pembelajaran menarik dan memotivasi belajar siswa”.

Koordinator kelas juga merancang evaluasi. Rancangan evaluasi mencakup indikator menentukan prosedur dan jenis penilaian yang mencapai rata-rata 66% dan membuat alat penilaian dan kunci jawaban yang mencapai rata-rata 100%.



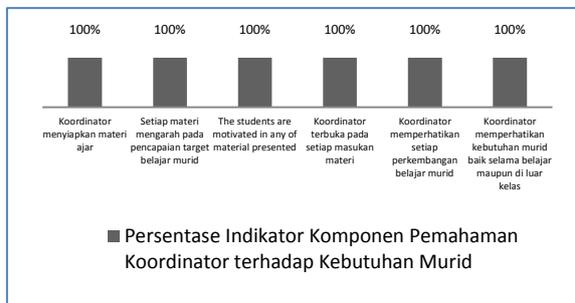
Gambar 5. Grafik Persentase Indikator Komponen Rancangan Evaluasi

Evaluasi yang sering dilakukan oleh guru adalah evaluasi proses. Evaluasi proses dilaksanakan sesudah tahap pengedrilan. Selain itu, Penentuan prosedur dilakukan dengan mencantumkan minimal 1 prosedur dan minimal 1 jenis penilaian tetapi tidak jelas. Pelaksanaan dan teknik dalam evaluasi proses lebih diserahkan pada guru di dalam kelas. Dengan pemahaman tersebut, lebih tepat jika penentuan evaluasi proses dilaksanakan langsung oleh guru, tanpa sebelumnya harus dirancang.

Alat penilaian yang diamati adalah bank soal dan latihan yang terdapat dalam buku ajar. Dari pembuatan alat penilaian, rumusan pertanyaan sudah mengukur ketercapaian tujuan pembelajaran dan memenuhi syarat-syarat penyusunan alat evaluasi termasuk penggunaan bahasa yang efektif disertai pencantuman kunci jawaban.

Berdasarkan angket murid, koordinator kelas sudah menyusun materi sesuai kebutuhan murid. Indikator yang dipersyaratkan adalah koordinator menyusun materi sesuai kebutuhan murid mencapai 100%; setiap materi disajikan mengarah pada pencapaian target murid mencapai 100%; murid termotivasi pada setiap materi yang disajikan mencapai 100%; koordinator terbuka pada setiap masukan ma-

teri mencapai 100%; koordinator memperhatikan perkembangan belajar mencapai 100%; koordinator memperhatikan kebutuhan murid baik selama belajar maupun di luar mencapai 100%.



Gambar 6. Grafik Persentase Indikator Komponen Pemahaman Koordinator terhadap Kebutuhan Murid

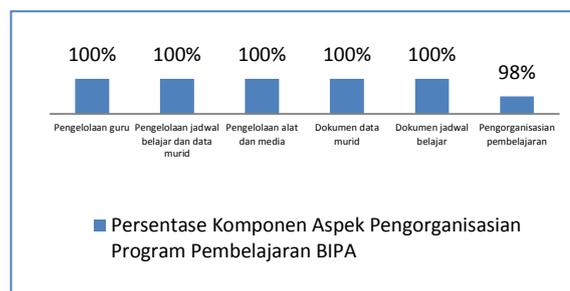
Setiap materi yang disajikan sudah mengarah pada pencapaian target belajar. Setiap materi yang disajikan membuat murid termotivasi. Koordinator kelas terbuka menerima masukan materi dari murid. Koordinator juga memperhatikan kebutuhan di luar pembelajaran dan siap mendapatkan penilaian dari murid. Murid mengisi lembar *feedback* setiap minggu. *Feedback* adalah bukti penilaian murid terhadap tim guru yang berguna sebagai bahan evaluasi dan perbaikan.

Keefektifan Pengorganisasian Program Pembelajaran BIPA di Lembaga Kursus BIPA Kota Yogyakarta

Aspek pengorganisasian program pembelajaran BIPA diperoleh dari data hasil kualitatif yang menunjukkan kriteria “sangat efektif”. Hal tersebut dikuatkan oleh pencapaian data hasil kuantitatif yang menunjukkan kriteria “sangat efektif”. Pencapaian aspek pengorganisasian program pembelajaran BIPA menunjukkan pencapaian 99%.

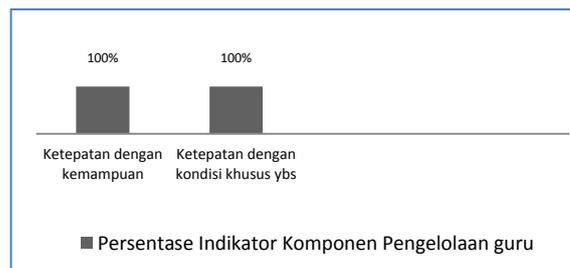
Aspek pengorganisasian program didukung oleh enam capaian komponen yaitu pengelolaan guru yang mencapai 100%; pengelolaan jadwal belajar dan data murid yang mencapai 100%; pengelolaan alat dan media pembelajaran yang mencapai 100%; keberadaan dokumen jadwal belajar yang

mencapai 100%; keberadaan dokumen data murid yang mencapai 100%; pengorganisasian pembelajaran yang mencapai 98%.



Gambar 7. Grafik Persentase Komponen Aspek Pengorganisasian Program Pembelajaran BIPA

Pengelolaan guru sudah dilaksanakan dengan tepat sesuai dengan kemampuan dengan capaian 100%. Pengelolaan guru juga sudah tepat sesuai kemampuan guru tersebut mencapai 100%.



Gambar 8. Grafik Indikator Komponen Pengelolaan Guru

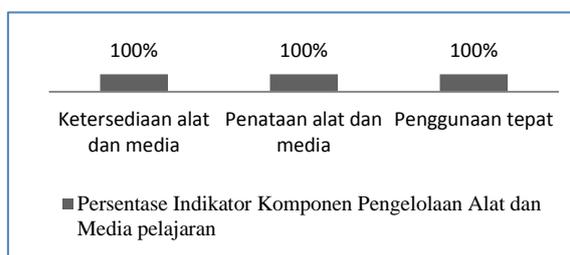
Beberapa hal yang sudah dilaksanakan lembaga untuk pengelolaan guru adalah setiap guru mendapatkan pelatihan untuk semua materi di setiap level; setiap guru mendapatkan pelatihan sebagai koordinator kelas; setiap guru ditempatkan pada komposisi kelas yang tepat; setiap guru menjalani proses pelatihan pada waktu yang sama. Berdasarkan data hasil wawancara dengan kepala bagian pengajaran untuk dapat menguasai teknik dan metode mengajar sesuai dengan program yang diselenggarakan lembaga, pelatihan calon guru dilaksanakan maksimal 1 tahun.

Pengelolaan guru juga dilaksanakan dengan memperhatikan indikator ketepatan dengan kondisi yang. Pemenuhan indikator ini dilakukan dengan guru yang mengajar sehat jasmani dan rohani; guru mengajar sesuai dengan kesanggupan

mengajar; guru mendapatkan hak-haknya ketika dalam kondisi khusus (hamil, sakit, ijin khusus); guru mendapatkan dukungan dari lembaga saat melaksanakan tanggung jawab mengajarnya. Berdasarkan data hasil wawancara dengan kepala bagian pengajaran kondisi dan stamina yang prima sangat penting untuk menunjang pelayanan dan tugas mengajar yang profesional.

Pengelolaan jadwal belajar dan ruang kelas sudah memenuhi kriteria. Staf penjadwal menentukan jadwal berdasarkan permintaan murid, murid mendapatkan komposisi guru yang sesuai dengan kebutuhan belajarnya, ruang kelas rapi dan bersih, penentuan ruang kelas sesuai keadaan murid, penentuan ruang kelas sesuai materi yang disajikan, adanya rotasi kelas. Indikator menentukan jadwal belajar dan ruang kelas mencapai rata-rata 100%. Berkaitan dengan jam belajar, Buscato (1997, p. 4) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa "A two-hour session every other day is recommended for all classes. A longer session gives ample time for everyone to interact and to share reflections, observations, insights and new items. The break every other day provides the opportunity for students to do assignment and write their reflections.

Komponen pengelolaan alat dan media pembelajaran mencakup ketersediaan alat dan media mencapai 100%; penataan alat dan media mencapai 100%; dan ketepatan penggunaan alat dan media mencapai 100%.

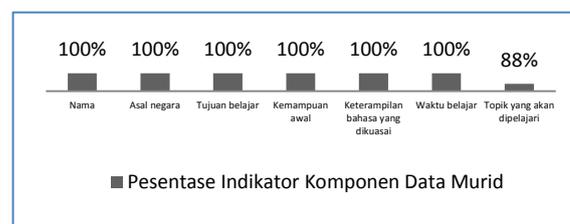


Gambar 9. Grafik Persentase Indikator Komponen Pengelolaan Alat dan Media

Kriteria ketersediaan alat dan media sudah terpenuhi dengan ditandai beberapa hal yang meliputi alat belajar berupa papan tulis, penghapus, dan spidol tersedia di setiap ruang; tersedia media belajar yang

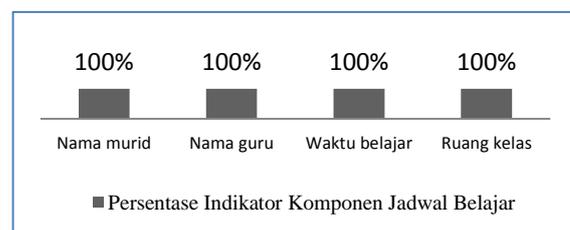
bervariasi; media belajar bisa digunakan untuk beragam materi; media belajar berkualitas dan terkini. Penataan alat dan media belajar dilakukan dengan menata alat dan media di dalam rak penyimpanan khusus, tersusun rapi, tidak rawan rusak, dan mudah diambil oleh guru.

Keberadaan dokumen data murid sangat penting untuk keberhasilan proses pengorganisasian program. Dokumen data murid sudah memuat nama murid mencapai 100%; asal negara mencapai 100%; tujuan pembelajaran mencapai 100%; kemampuan awal mencapai 100%; keterampilan awal mencapai 100%; waktu belajar mencapai 100%; dan topik yang akan dipelajari mencapai 88%.



Gambar 10. Grafik Persentase Indikator Komponen Data Murid

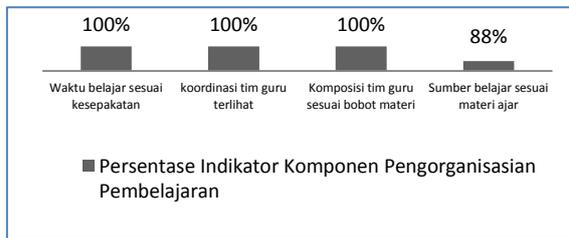
Dokumen pengorganisasian program selanjutnya yang dicermati adalah keberadaan jadwal belajar. Indikator keberhasilan yang dipersyaratkan adalah nama murid mencapai 100%; nama guru mencapai 100%; waktu belajar mencapai 100%; ruang kelas mencapai 100%.



Gambar 11. Grafik Persentase Indikator Komponen Jadwal Belajar

Berdasarkan data kuantitatif yang diperoleh melalui angket murid aspek pengorganisasian program pembelajaran sudah mencapai rata-rata 98%". Indikator yang dipersyaratkan pada komponen ini adalah waktu belajar sesuai kesepakatan murid mencapai 100%; koordinasi tim guru terlihat selama pembelajaran mencapai 100%;

komposisi tim guru sesuai bobot materi mencapai 100%; sumber belajar sesuai materi ajar 88%.



Gambar 12. Grafik Persentase Indikator Komponen Pengorganisasian Pembelajaran

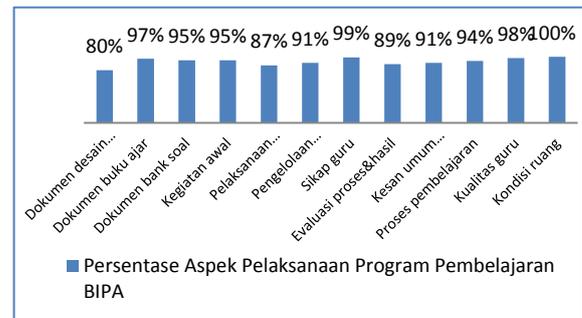
Selama pembelajaran koordinasi antartim guru dirasakan oleh murid. Hasil ini didukung oleh data wawancara koordinator kelas bahwa koordinasi antartim dimulai saat tim guru mengetahui hal-hal yang termuat dalam *personal detail* murid sehingga murid tidak harus mengulang informasi tersebut kepada setiap guru yang mengajarnya. Termasuk juga ketika tim guru memahami latar belakang kemampuan bahasa murid. Hal ini penting sebagai informasi guru, karena semakin banyak bahasa asing yang sudah dikuasai murid, semakin mudah murid belajar bahasa target (bahasa Indonesia). Pengalaman belajar akan mempengaruhi motivasi belajar yang sesungguhnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Diamantatou & Hawes, (2016, p. 101) "*pedagogical implications of negative past learning experiences must be considered when attempting to activate students and to increase their motivation*".

Keefektifan Pelaksanaan Program Pembelajaran BIPA di Lembaga Kursus BIPA Kota Yogyakarta

Aspek pelaksanaan program pembelajaran BIPA yang diperoleh dari data hasil kualitatif menunjukkan kriteria "sangat efektif". Hal tersebut dikuatkan oleh pencapaian data hasil kuantitatif yang menunjukkan kriteria "sangat efektif". Aspek pelaksanaan program BIPA menunjukkan kriteria "sangat efektif" dengan pencapaian 93%.

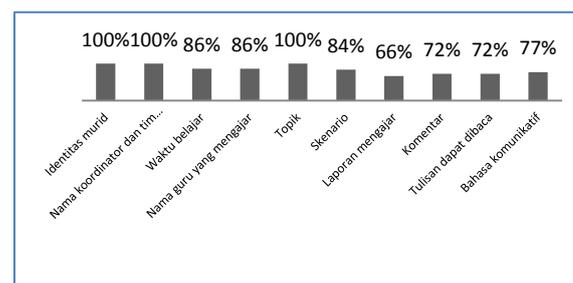
Pelaksanaan program pembelajaran BIPA didukung oleh 12 capaian kegiatan

yaitu keberadaan dokumen desain silabus yang mencapai rata-rata 80%; buku ajar yang mencapai rata-rata 97%; bank soal yang mencapai rata-rata 95%. Dilanjutkan dengan pengamatan terhadap kegiatan awal pembelajaran yang mencapai rata-rata 95%; pelaksanaan kegiatan pembelajaran mencapai rata-rata 87%; pengelolaan interaksi kelas mencapai rata-rata 91%; sikap guru mencapai rata-rata 99%; evaluasi proses dan hasil mencapai rata-rata 89%; kesan umum proses pembelajaran mencapai rata-rata 91%. Capaian selanjutnya diperoleh dari data angket yaitu proses pembelajaran yang mencapai 94%; kualitas guru yang mencapai 98%; dan kondisi ruang yang mencapai 100%.



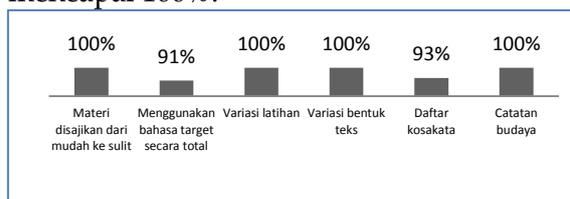
Gambar 13. Grafik Persentase Pelaksanaan Program Pembelajaran BIPA

Komponen desain silabus yang harus ada mencakup identitas murid yang mencapai 100%; nama koordinator dan tim guru yang mencapai 100%; waktu belajar yang mencapai 86%; nama guru yang mengajar mencapai 86%; topik yang dikehendaki mencapai 100%; skenario pengajaran mencapai 84%; laporan mengajar yang mencapai 66%; komentar guru yang mencapai 72%; tulisan dapat dibaca mencapai 72%; bahasa komunikatif mencapai 77%.



Gambar 14. Grafik Persentase Indikator Desain Silabus

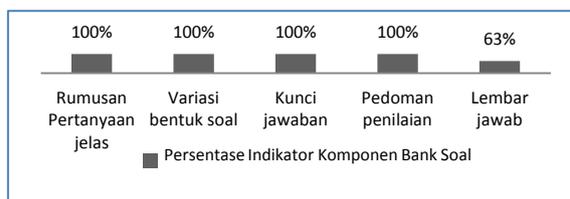
Dokumen pelaksanaan pengajaran selanjutnya berupa buku ajar. Buku ajar yang dicermati adalah keseluruhan buku ajar dari level *beginner-advance*. Materi sudah disajikan dari tingkatan mudah ke sulit. Indikator ini mencapai 100%. Penggunaan bahasa target dalam buku ajar mencapai 91%. Variasi soal mencapai 100%. Variasi bentuk teks mencapai 100%. Daftar kosakata mencapai 93%. Catatan budaya mencapai 100%.



Gambar 15. Grafik Persentase Indikator Komponen Buku Ajar

Menurut keterangan dari kepala bagian pengajaran, bahasa Inggris digunakan dalam kalimat perintah pada latihan soal dan terjemahan daftar kosakata. Hal tersebut dimaksudkan agar murid lebih mudah memahami aktivitas yang harus dilakukan untuk mengerjakan soal-soal di buku ajar. Selibuhnya, jika latihan soal tersebut akan dikerjakan di rumah, murid bisa langsung memahami perintah soal yang dimaksud.

Komponen selanjutnya yang dicermati adalah bank soal. Bank soal sudah terdapat rumusan pertanyaan yang dinyatakan dengan jelas mencapai 100%; terdapat variasi bentuk soal mencapai 100%; tersedia kunci jawaban mencapai 100%; terdapat pedoman penilaian mencapai 100%; tersedia lembar jawab mencapai 63%.

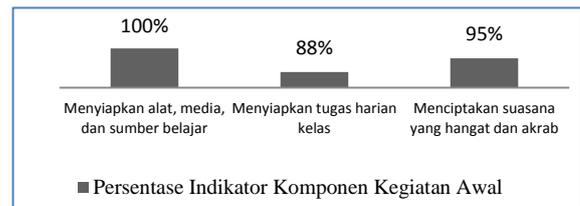


Gambar 16. Grafik Persentase Indikator Komponen Bank Soal

Soal-soal yang dimiliki lembaga digunakan sebagai *placement test* dan tes akhir. Tidak semua guru/koordinator kelas memberikan *placement test* kepada murid. *Placement test* bisa dilakukan tidak hanya

dengan mengerjakan soal tetapi juga dengan langsung tes berbicara dalam bahasa Indonesia.

Kegiatan awal yang dilakukan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran meliputi menyiapkan alat, media, dan sumber belajar mencapai rata-rata 100%; menyiapkan tugas harian kelas mencapai rata-rata 88%; menciptakan suasana yang hangat dan akrab mencapai 95%.

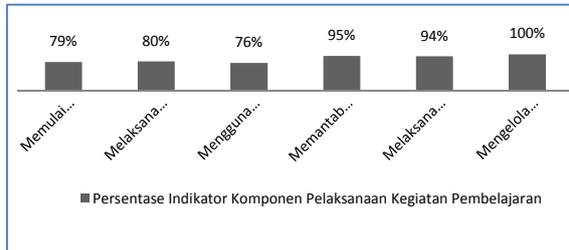


Gambar 17. Grafik Persentase Indikator Komponen Kegiatan Awal

Penyiapan alat, media, dan sumber belajar dilakukan guru dengan mengamati desain silabus. Tugas harian kelas meliputi mencermati desain silabus yang sudah ditulis koordinator kelas; mengecek ketersediaan alat tulis; mengecek kehadiran siswa; mengecek kebersihan ruangan dan perabotan kelas. Komponen kegiatan awal yang terakhir adalah menciptakan suasana hangat dan akrab. Hal-hal yang dilakukan oleh sebagian besar guru sudah memenuhi kriteria. Pembelajar bahasa kedua biasanya menghadapi stres saat memulai pembelajarannya. Jika hal ini terjadi, guru harus segera menyadarinya, mengobservasi bagaimana cara yang tepat untuk mengatasi stress murid, dan berusaha untuk mengelola stress menjadi hal yang positif. Seperti yang diungkapkan oleh Alqahtani & Alajmi (2013, p. 170) "*Language teacher have to equip themselves with what can be termed as a stress toolbox: awareness, observation, and management*".

Komponen pelaksanaan kegiatan pembelajaran mencakup memulai kegiatan pembelajaran mencapai 79%; melaksanakan strategi pembelajaran sesuai dengan tujuan siswa, situasi, dan lingkungan mencapai 80%; menggunakan alat bantu pembelajaran yang sesuai mencapai 76%; memantapkan penguasaan materi pembelajaran mencapai 95%; melaksanakan kegiatan

pembelajaran dengan urutan yang logis mencapai 94%; dan mengelola waktu pembelajaran dengan tepat dan efisien mencapai 100%.



Gambar 18. Grafik Persentase Indikator Komponen Pelaksanaan Kegiatan Pembelajaran

Guru memulai kegiatan pembelajaran dengan mengucapkan salam. Guru bertanya menggunakan struktur yang sudah dipelajari sebelumnya. Hal ini dimaksudkan untuk mencairkan suasana dan sekaligus sebagai kesempatan guru melihat kemampuan penguasaan konsep sebelumnya. Hal ini penting dilakukan, menurut keterangan dari guru tahap ini adalah tahap penting untuk memastikan apa yang hendak dilakukan guru pada sesi itu, bahwa materi bisa dilanjutkan atau hanya melakukan pengulangan.

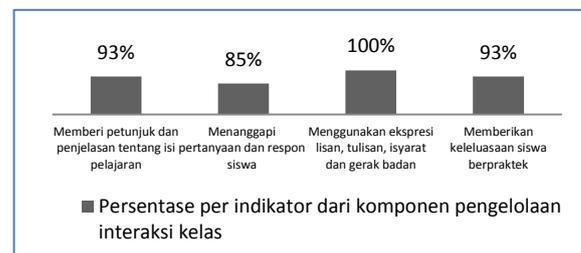
Indikator selanjutnya adalah melaksanakan strategi pembelajaran sesuai dengan tujuan, siswa, situasi, dan lingkungan. Guru melaksanakan rambu-rambu pengajaran yang sudah didesain oleh koordinator kelas. Pelaksanaan pembelajaran yang menggunakan alat bantu (media) pembelajaran yang sesuai dengan tujuan, siswa, situasi, dan lingkungan.

Pemantaban penguasaan materi pembelajaran telah dilakukan dengan mengulang kembali konsep dengan berbagai teknik, seperti bercerita dari gambar, membuat kalimat, *role play* percakapan, dan mengerjakan latihan soal. Materi disajikan dari mudah ke sukar, berkaitan satu sama lain, bermuara pada satu kesimpulan, dan ditindaklanjuti dengan PR/ tugas-tugas pada akhir pelajaran.

Waktu pembelajaran telah dikelola dengan efisien. Menurut keterangan kepala bagian pengajaran dan guru di setiap sesi

terdapat empat tahapan proses pembelajaran yang harus dilalui, yaitu pengenalan konsep, melatih, membawa murid ke situasi, dan pemantaban.

Komponen selanjutnya adalah guru mengelola interaksi kelas. Hal ini dilakukan dengan memberikan petunjuk dan penjelasan yang berkaitan dengan isi pelajaran mencapai 93%; menanggapi pertanyaan dan respon siswa mencapai 85%; menggunakan ekspresi lisan, tertulis, dan gerak badan mencapai 100%; memberikan kesempatan siswa berpraktek mencapai 93%.



Gambar 19. Grafik Persentase Indikator Komponen Pengelolaan Interaksi Kelas

Interaksi kelas telah dikelola dengan memberikan petunjuk dan penjelasan yang berkaitan dengan isi pelajaran. Kegiatan ini antara lain dilakukan pada awal sesi belajar oleh koordinator kelas, pada awal mula tema baru oleh guru, dan atau pada akhir sesi setiap pelajaran untuk menegaskan kembali tujuan pembelajaran yang akan dicapai. Interaksi kelas telah dikelola dengan menanggapi pertanyaan dan respon siswa. Berdasarkan pengamatan pada proses KBM guru paling banyak menggali respon atau pertanyaan siswa selama pembelajaran berlangsung dan memberikan balikan kepada siswa. Guru menggunakan interaksi lisan, tulisan, isyarat, dan gerak badan. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan guru, ketika murid tidak paham pada perintah/ penjelasan dari guru, guru bisa menjelaskan secara lisan, tulisan, isyarat, ataupun gerak badan. Hal ini dilakukan sebagai usaha meminimalisir/ meniadakan penggunaan bahasa Inggris untuk menjelaskan konsep.

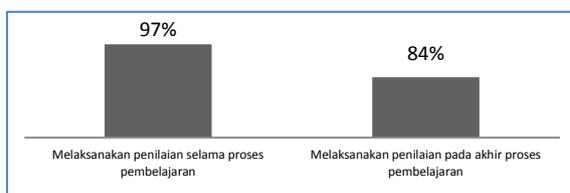
Komponen selanjutnya adalah sikap guru. Capaian ini didukung dengan kegi-

atan mengembangkan hubungan antar-pribadi yang sehat dan serasi dengan capaian 100%; menunjukkan kegairahan mengajar mencapai 100%; membantu siswa menumbuhkan kepercayaan diri mencapai 98%. Guru sudah profesional dalam menjalankan tugas mengajarnya. Hal ini nampak ketika guru disiplin memulai dan mengakhiri pembelajaran, kualitas proses pembelajaran, dan balikan sikap murid kepada guru.



Gambar 20. Grafik Persentase Indikator Komponen Sikap Guru

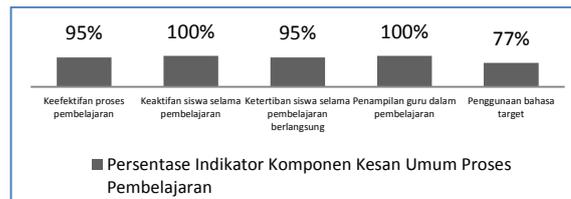
Pelaksanaan evaluasi pada kursus bahasa terdiri dari evaluasi proses yang mencapai 97% dan evaluasi hasil yang mencapai 84%.



Gambar 21. Grafik Persentase Indikator Komponen Evaluasi Proses dan Hasil Belajar

Berdasarkan hasil pengamatan, evaluasi proses yang dilakukan oleh guru seperti meminta murid membuat kalimat dari gambar, bercerita, mengungkapkan kembali isi bacaan/dengaran, dan memberi kesempatan untuk berpraktek di luar kelas. Evaluasi hasil sering kali dilakukan dengan melakukan tes berbicara.

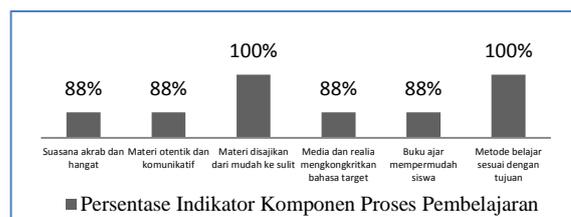
Komponen selanjutnya adalah kesan umum proses pembelajaran. Pelaksanaan pembelajaran BIPA secara umum didukung dengan indikator keefektifan proses pembelajaran mencapai 95%; keefektifan siswa selama pembelajaran mencapai 100%; ketertiban siswa mencapai 95%; penampilan guru mencapai 100%; penggunaan bahasa target mencapai 77%.



Gambar 22. Grafik Persentase Indikator Komponen Kesan Umum Proses Pembelajaran

Ketika murid bertanya, guru mengusahakan berbagai cara agar tetap menjelaskan dalam bahasa target. Kroll & Sunderman (2003, p.123) memberikan rekomendasi hal yang bisa dilakukan guru dalam hal ini, yaitu *“Link the content of the foreign phrase to its mental concept rather than to its English translation. If possible, link it to pictorial object or action. The trick is to link the thought concept not with your own language, but with the language you are learning”*.

Menurut murid dari data angket, dalam proses pembelajaran murid sudah merasakan suasana yang hangat dan akrab yang mencapai 88%; materi sudah disajikan dengan otentik dan komunikatif mencapai 88%; materi sudah disajikan dari mudah ke sulit mencapai 100%; media dan realia mampu mengkongkritkan konsep mencapai 88%; buku ajar mempermudah belajar murid mencapai 88%; media belajar sesuai dengan tujuannya mencapai 100%.



Gambar 23. Grafik Persentase Indikator Komponen Proses Pembelajaran

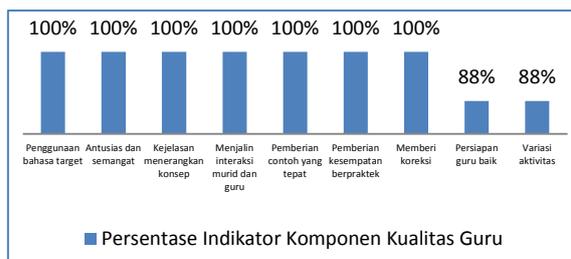
Pemahaman tentang sifat pembelajaran, khususnya bagi pembelajar bahasa kedua, akan membuat guru memahami kebutuhan belajar murid. Hal ini juga penting untuk menemukan materi yang sesuai dengan karakter murid, menemukan teknik yang tepat untuk mengajarkan materi tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Gurses & Adiguzel (2013, p. 55) *“The core of effective teaching is highly based on under-*

standing the nature of learning. Thus, figuring out the components included in an effective reading process, the behaviors displayed by an effective reader during this process, and how individuals learn a foreign language plays a crucial role for teaching reading in a foreign language”.

Materi yang disajikan benar otentik dan komunikatif. Struktur-struktur bisa digunakan untuk berkomunikasi dengan masyarakat di Indonesia. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Buscato (1997, p. 5) “... the use of authentic materials and authentic language...”.

Media dan realia telah sesuai untuk membantu mengkonkritkan konsep bahasa target. Media sangat penting digunakan untuk menimbulkan motivasi ekstrinsik. Oleh sebab itu, harapannya media yang dipilih dapat membuat siswa termotivasi belajar. Seperti yang diungkapkan oleh Ryan & Desy (Saeed & Zyngier, 2012, p.254) “Many of the class room activities that a teacher wants students to do are not necessarily in themselves interesting or enjoyable therefore, using more active and volitional forms of extrinsic motivation such as electronic media sources are effective strategies for successful teaching.

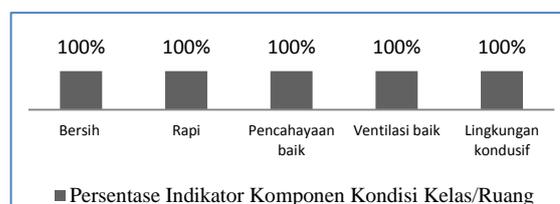
Kualitas guru dilihat dari indikator penggunaan bahasa target selama proses pembelajaran mencapai 100%; antusias dan semangat mencapai 100%; kejelasan menerangkan konsep bahasa mencapai 100%; menjalin interaksi guru-murid mencapai 100%; pemberian contoh yang tepat mencapai 100%; pemberian kesempatan berpraktik mencapai 100%; memberi koreksi yang membangun mencapai 100%; persiapan guru baik mencapai 100%; adanya variasi aktivitas mencapai 100%.



Gambar 24. Grafik Persentase Komponen Kualitas Guru

Kualitas guru selalu ditingkatkan dengan mengadakan seminar rutin tentang materi ajar, diskusi antarguru, dan pelatihan ke-BIPA-an baik di level nasional maupun internasional. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Suwarto & Ishartiwi (2013, p. 7) yang mengatakan bahwa “Kualitas guru harus selalu ditingkatkan melalui pelatihan/ *workshop* yang berkelanjutan. Peningkatan kualitas SDM, terutama guru-guru merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan program”.

Berdasarkan hasil angket, kondisi ruang/kelas di lembaga kursus BIPA bersih mencapai 100%; rapi mencapai 100%, pencahayaan baik mencapai 100%; ventilasi/sirkulasi udara baik mencapai 100%; lingkungan kondusif mencapai 100%.

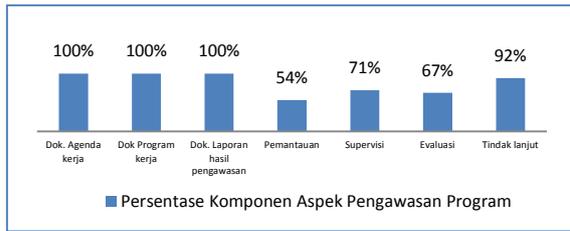


Gambar 25. Grafik Persentase Indikator Komponen Kondisi Ruang/ Kelas

Ruang kelas terdiri dari satu meja besar, dua kursi, satu papan tulis, penghapus, jendela, dan AC. Selain ruang kelas ada juga ruang guru, ruang staf, kamar mandi, dapur, dan kios.

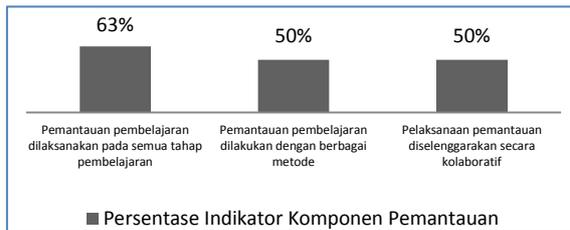
Keefektifan Pengawasan Program Pembelajaran BIPA di Lembaga Kursus BIPA Kota Yogyakarta

Aspek pengawasan program BIPA diperoleh dari data hasil kualitatif menunjukkan kriteria “sangat efektif” dengan capaian 86%. Pengawasan program pembelajaran BIPA didukung oleh tujuh capaian yaitu keberadaan dokumen agenda kerja kepala bagian mencapai 100%; program kegiatan mencapai rata-rata 100%; laporan hasil pengawasan mencapai rata-rata 100%. Selanjutnya didukung oleh kegiatan pemantauan yang mencapai 54%; supervisi mencapai 71%; evaluasi mencapai 67%; dan tindak lanjut mencapai 92%.



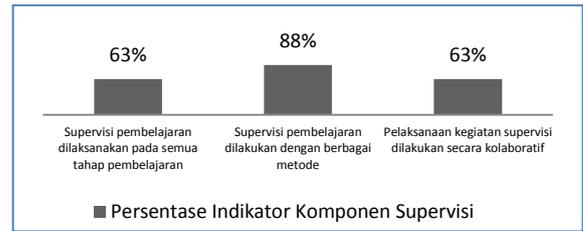
Gambar 26. Grafik Persentase Aspek Pengawasan Program Pembelajaran BIPA

Pengawasan program pembelajaran BIPA dilaksanakan utamanya oleh kepala bagian pengajaran. Pemantauan pada tahap perencanaan dilaksanakan dengan mengecek keseluruhan catatan dalam desain silabus. Pemantauan pada tahap penilaian dilaksanakan dengan mengecek hasil belajar murid melalui laporan lisan tentang kemajuan belajar murid yang disampaikan per minggu dan laporan tertulis berupa sertifikat belajar murid.



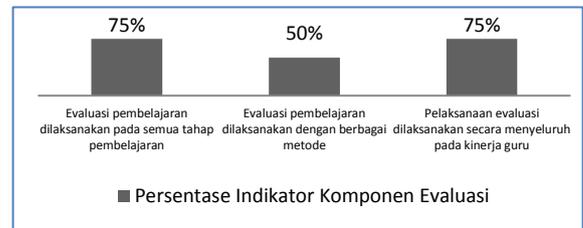
Gambar 27. Grafik Persentase Indikator Komponen Pemantauan

Komponen supervisi didukung oleh capaian kegiatan berikut supervisi pembelajaran dilaksanakan pada tahap perencanaan dan penilaian saja, atau perencanaan dan penilaian saja mencapai 63%; supervisi pembelajaran dilaksanakan dengan berbagai metode mencapai 88%. Pelaksanaan supervisi dilaksanakan secara kolaboratif yang mencapai 63%. Supervisi dilakukan dengan memberi contoh/solusi yang harus dilakukan jika guru/koordinator menghadapi masalah untuk melaksanakan tugasnya, memberikan keterbukaan untuk konsultasi pribadi baik kepada kepala bagian maupun guru yang dianggap mampu membimbing, pelatihan guru, dan diskusi.



Gambar 28. . Grafik Persentase Indikator Komponen Supervisi

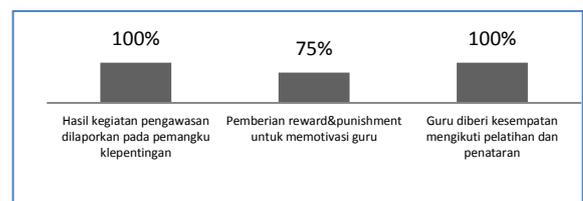
Komponen selanjutnya adalah melaksanakan evaluasi. Komponen ini didukung dengan tiga capaian kegiatan yaitu evaluasi dilaksanakan pada semua tahap mencapai 75%; evaluasi dilaksanakan dengan berbagai metode mencapai 50%; evaluasi dilaksanakan menyeluruh pada kinerja guru mencapai 75%.



Gambar 29. Grafik Persentase Indikator Komponen Evaluasi

Hasil penelitian menunjukkan evaluasi program hanya dilaksanakan pada tahap perencanaan saja, pelaksanaan saja, atau evaluasi saja. Evaluasi dilaksanakan dengan membandingkan hasil akhir saja. Hasil akhir yang dimaksud adalah prestasi belajar murid. Jika prestasi belajar murid baik, artinya tim guru sudah melakukan tanggung jawabnya dengan baik pula.

Komponen selanjutnya adalah tindak lanjut kegiatan pengawasan. Hal ini dilakukan dengan melaporkan hasil pengawasan yang mencapai 100%; memberikan *reward & punishment* mencapai 75%; memberikan kesempatan guru mengikuti pelatihan mencapai 75%.



Gambar 30. Grafik Persentase Indikator Komponen Tindak Lanjut

Laporan hasil pengawasan dilaporkan kepada guru dan koordinator kelas terkait dengan kinerja guru; kepada bagian kurikulum terkait dengan masukan materi/bahan ajar; kepada pengawas/direktur/manajer yang posisinya di atas kepala bagian pengajaran terkait dengan pencapaian target lembaga. Laporan ini dilaporkan setiap akhir tahun oleh kepala bagian pengajaran.

Semua guru sudah mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan. Sudah sebaiknya setiap orang dalam organisasi selalu belajar dan memperbaharui ilmu pengetahuan agar pembelajaran berlangsung efektif dan masalah-masalah organisasi dapat diminimalisir. Seperti yang diungkapkan oleh Baah & Tawiyah (2011, p. 10) *“As the business environment continually changes, organisations increasingly need innovative ideas to stay ahead of competition. Learning therefore is viewed as the key factor that underpins organisational competitiveness”*.

Rekapitulasi hasil capaian manajemen program pembelajaran BIPA di lembaga kursus BIPA kota Yogyakarta adalah sebagai berikut.



Gambar 31. Grafik Rekapitulasi Manajemen Program Pembelajaran BIPA

Simpulan

Bersarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan, penelitian menghasilkan simpulan sebagai berikut. Tingkat ketercapaian manajemen program pembelajaran BIPA di lembaga kursus BIPA kota Yogyakarta adalah sebagai berikut. Perencanaan program pembelajaran BIPA menunjukkan pencapaian 93%, dengan kriteria “sangat efektif”. Aspek pengorganisasian program pembelajaran BIPA menunjukkan pencapaian 99% dengan kriteria “sangat efektif”. Aspek pelaksana-

an program pembelajaran BIPA mencapai 93% dengan kriteria “sangat efektif”. Aspek pengawasan program pembelajaran BIPA menunjukkan pencapaian 86%, dengan kriteria “sangat efektif”.

Saran-saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian dan simpulan adalah sebagai berikut. Secara umum telah diketahui bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen sudah melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan optimal. Hal tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Ditinjau dari manajemen program pembelajaran BIPA pada masing-masing lembaga. Pada aspek perencanaan program, akan lebih baik apabila tim kurikulum membuat komponen silabus dengan menyertakan indikator penilaian. Hal tersebut dilakukan agar koordinator kelas memiliki acuan prosedur dan jenis penilaian yang seharusnya dipakai untuk mengukur keberhasilan tujuan pembelajaran pada materi ajar. RPP (*Lesson Plan*) baku hendaknya dibuat per materi ajar, sehingga bisa benar-benar dimanfaatkan sebagai standar dalam pelatihan materi guru baru dan sekaligus menciptakan keselarasan model pengajaran antarguru. Pada perencanaan pembelajaran hendaknya koordinator mengkomunikasikan rancangan pembelajarannya di awal kegiatan belajar kepada murid. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk konfirmasi agar seluruh rancangan belajar yang dibuat koordinator benar-benar merupakan keinginan dan kebutuhan belajar murid.

Pada aspek pengorganisasian guru, hendaknya lembaga lebih mencermati minat dan motivasi calon guru baru agar dapat selaras dengan kemampuan dan harapan lembaga.

Pada aspek pelaksanaan, hendaknya semua warga lembaga terutama pengajar menggunakan bahasa target secara total. Hal ini baik dilakukan dalam tuturan maupun buku ajar. Guru hendaknya menguasai teknik penggunaan media belajar/realia dan variasi penggunaannya sebelum mengaplikasikannya di hadapan murid. Hal tersebut dilakukan agar media belajar benar-benar berfungsi memperlancar proses belajar.

Pada aspek pengawasan, hendaknya kepala bagian pengajaran melaksanakan pemantauan, supervisi, evaluasi, dan pelaporan hasil terhadap semua aspek manajemen secara berkesinambungan. Pihak lembaga hendaknya memperhatikan kebutuhan kepala bagian pengajaran terkait teori dan penerapan manajemen program dan evaluasi program dalam pembelajaran BIPA.

Daftar Pustaka

- Arikunto, S. & Jabar, C.S. (2009). *Evaluasi program pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Alqahtani, A .A & Alajmi, S.S. (2013). Psychological stress in language learning: A contemporary view beyond teaching methods learning. *Journal of education and practice*, 6(5), 168-171
- Baah, K. D & Tawiyah, K. A. (2011). Influencing organisational behaviour through the application of learning theories. *European Journal of Business and Management*, 3(11), 10-18.
- Borich, G.D. (2007). *Effective teaching method*. (6 th ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc. Pearson Education Upper Saddler river.
- Buscato, D. (1997). Proposed framework for a whole language program at the tertiary level. *Guidelines: a periodical classroom language teachers*, 19(2), 1-8.
- Combs, P. H. & Ahmed, M. (1985). *Memerangi kemiskinan di pedesaan melalui pendidikan non-formal*. (Terjemahan dari Yayasan Ilmu-ilmu Sosial). Jakarta: CV. Rajawali.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. (2th ed). New York: Rinehart and Winston, Inc.
- Diamantatou, C. & Hawes, T. (2016). Foreign language learning, motivation and the market economy. *Journal of education and learning*, 5(1), 95- 103.
- Gurses, M.O. & Adiguzel, O.C. (2013). The effect of strategy instruction based on the cognitive academic language learning approach over reading comprehension and strategy use. *Journal of education and learning*, 2(5), 55-68.
- Keputusan Menteri. (2004). *Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI Nomor 20, Tahun 2004, tentang Tata Cara Memperoleh Izin Mempekerjakan Tenaga Kerja Asing*.
- Kroll, J. & Sunderman, G. (2003). Cognitive process in second language learners and bilinguals: The development of lexical and conceptual representations. *The handbook of second language acquisition*, 5, 104-129.
- Madya, S. (2013). *Metodologi pengajaran bahasa: dari era prametode sampai era pascametode*. UNY Press.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousand Oaks. SAGE Publications.
- Saeed, S. & Zyngier, D. (2012). How motivation influences Student engagement: A qualitative case study. *Journal of education and learning*, 1(2), 252-267.
- Suyitno, I. (2007). Pengembangan bahasa ajar bahasa Indonesia untuk penutur asing (BIPA) berdasarkan hasil analisis kebutuhan belajar. *Wacana*, 9, 62-78.
- Suwarto, A. & Ishartiwi. (2013). Persepsi warga sekolah tentang program percepatan belajar di SMP Pangudi Luhur Domenico Savio Semarang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(1). Retrieved from <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2308/1913>
- Toci, A. (2014). The importance of age in foreign language learning. *Journal of education and practice*, 5(2), 118-122.
- Worthen, B.R. & Sanders, J.R. (1981). *Educational evaluation: Theory & Practise*. Belmont California: Wordsworth Publishing Company Inc.

ACKNOWLEDGEMENT

The Editorial Team expresses gratitude to:

Prof. Udin Syaefudin Sa'ud,
Universitas Pendidikan Indonesia

Prof. Muhyadi
Faculty of Economics, Universitas Negeri Yogyakarta

Dr. Lantip Diat Prasajo
(Scopus ID: 57196040010)
Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta

Dr. Riswanti Rini
Educational Science, Universitas Lampung

Dr. Hadiyanto
Adminstrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang

Dr. Cicih Sutarsih
Department of Educational Management, Faculty of Education, Universitas Pendidikan

Dr. Wiwik Wijayanti
Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta

as Peer Reviewers who have performed comprehensive reviews in the publication process of
Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Volume 6, No 1, April 2018

AUTHOR GUIDELINES
Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan

1. Manuscript accepted is written in standard Indonesian language or in standard English.
2. Manuscript must be original and has never been published elsewhere.
3. The length of the manuscript is approximately 15 pages (or approximately 6000 words), written in A4 paper format and referring to the template (available online).
4. Manuscript comprises five main headings: Pendahuluan (Introduction); Metode Penelitian (Research Method); Hasil dan Pembahasan (Findings and Discussion); Simpulan dan Saran (Conclusions and Suggestions); Daftar Pustaka (References).
5. The title of the manuscript is written in Indonesian language, font: Book Antiqua - 11 bold, must be as brief as possible, and must represent the content of the manuscript (maximum of 14 words). The English version of the title must be written in Book Antiqua - 11 bold and italic. Both titles are centered.
6. Authors' names are written below the title, followed by authors' affiliation and e-mail address.
7. Abstract is written in two languages: Indonesian and English, as a representation of the manuscript. The abstract should not exceed 250 words for each language format (1 page for English and Indonesian abstracts), written narratively in a paragraph for each, comprising aims/objectives, method, and findings of the research/article.
8. Keywords: words or phrases which are important, specific, or representative to the article.
9. APA style is used as a reference in citation, references, and writing format.
10. The references of the article are in the form of journals and non-journals which are published in the last 10 years.
11. The manuscript must be in *.doc or *.rtf, and sent to the journal system via online submission by creating account in Open Journal System (OJS).
12. All Author(s)' names and identity(es) must be completely embedded in the form filled in by the corresponding author: email; affiliation; and each author's short biography (in the column of 'Bio Statement'). [if the manuscript is written by two or more authors, please click 'Add Author' in the 3rd step of 'ENTER METADATA' in the submission process and then enter each author's data.]
13. Authors' biography (in the column of Bio Statement) is written in the form of narration, including author's full name, place and date of birth, educational qualification/information started from bachelor degree (S1) until the latest educational degree, the affiliation in which the author is currently working, phone number, and email address.

All correspondences, information and decisions for the submitted manuscripts are conducted through email written in the manuscript and/or the emails used for the submission. The status of the manuscript can be checked in the OJS by logging in to the journal. If you have submission queries, please contact **jurnalamp@uny.ac.id**