

**JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
**Volume 6, No 2, September 2018**

Studi Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Sertifikasi Guru di Kementerian Agama  
*Kamal Fuadi, Bedjo Sujanto, Kamaluddin*

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK  
*Sidik Purwoko*

Implementasi Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001:2008 (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya)  
*Jaka Nugraha*

Dampak Perubahan Kebijakan Kelulusan terhadap Pendidikan Menengah di Kota Bima Nusa Tenggara Barat  
*Randitha Missouri, Udik Budi Wibowo*

Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah Pendidikan Menengah Negeri  
*Hendrikus Nai, Wiwik Wijayanti*

Pengaruh Budaya Organisasi, Penghargaan dan Kepercayaan terhadap Motivasi Berprestasi Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rokan Hulu  
*Hardianto*

Hubungan Kemampuan Manajerial Kepala Satuan PAUD dan *Self-Efficacy* Guru dengan Kinerja Guru di Kecamatan Bukit Kerman Kabupaten Kerinci Propinsi Jambi  
*Rizki Surya Amanda, Yoyon Suryono*

Kinerja Dosen di Bidang Penelitian dan Publikasi Ilmiah  
*Trie Hartiti Retnowati, Djemari Mardapi, Badrun Kartowagiran*

Developing Model of Vocational Skill Learning Management to Prepare Mild Mentally Retarded Children in Entering the World of Work  
*Rejokirono, Sunardi, Suparno, Lantip Diat Prasajo*

Manajemen Pendidikan dalam Membentuk Karakter Siswa SMP Tunas Bangsa Sunter  
*Julistiaty, R. Madhakomala, Matin*



9 772461 055004



9 772337 789002

JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN

Volume 6, No 2, September 2018

**JURNAL**

Volume 6, No 2, September 2018

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

Jurnal Akuntabilitas  
**Manajemen Pendidikan**

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*

**Cicah 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](mailto:jurnalamp@uny.ac.id)

Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan published biannually in April and September

# JURNAL



Volume 6, No 2, September 2018

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

Jurnal Akuntabilitas  
**Manajemen  
Pendidikan**



**Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan**  
**Volume 6, No 2, September 2018**

1	Studi Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Sertifikasi Guru di Kementerian Agama <i>Kamal Fuadi, Bedjo Sujanto, Kamaluddin</i>	139-149
2	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK <i>Sidik Purwoko</i>	150-162
3	Implementasi Sistem Manajemen Mutu Berbasis ISO 9001:2008 (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya) <i>Jaka Nugraha</i>	163-169
4	Dampak Perubahan Kebijakan Kelulusan terhadap Pendidikan Menengah di Kota Bima Nusa Tenggara Barat <i>Randitha Missouri, Udik Budi Wibowo</i>	170-182
5	Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah Pendidikan Menengah Negeri <i>Hendrikus Nai, Wiwik Wijayanti</i>	183-192
6	Pengaruh Budaya Organisasi, Penghargaan dan Kepercayaan terhadap Motivasi Berprestasi Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Rokan Hulu <i>Hardianto</i>	193-203
7	Hubungan Kemampuan Manajerial Kepala Satuan PAUD dan <i>Self-Efficacy</i> Guru dengan Kinerja Guru di Kecamatan Bukit Kerman Kabupaten Kerinci Propinsi Jambi <i>Rizki Surya Amanda, Yoyon Suryono</i>	204-214
8	Kinerja Dosen di Bidang Penelitian dan Publikasi Ilmiah <i>Trie Hartiti Retnowati, Djemari Mardapi, Badrun Kartowagiran</i>	215-225
9	Developing Model of Vocational Skill Learning Management to Prepare Mild Mentally Retarded Children in Entering the World of Work <i>Rejokirono, Sunardi, Suparno, Lantip Diat Prasojo</i>	226-240
10	Manajemen Pendidikan dalam Membentuk Karakter Siswa SMP Tunas Bangsa Sunter <i>Julistiaty, R. Madhakomala, Matin</i>	241-251

---

---

**STUDI EVALUASI PELAKSANAAN KEBIJAKAN SERTIFIKASI GURU  
DI KEMENTERIAN AGAMA**

Kamal Fuadi <sup>1\*</sup>, Bedjo Sujanto <sup>2</sup>, Kamaluddin <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Jakarta

<sup>1</sup>Jl. Rawamangun Muka, RT.11/RW.14, Pulo Gadung, Jakarta Timur, Jakarta 13220, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: [notkamal@gmail.com](mailto:notkamal@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi (1) lingkungan strategis implementasi kebijakan, (2) proses implementasi kebijakan, dan (3) hasil implementasi kebijakan sertifikasi guru di Kementerian Agama RI. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan model evaluasi *Countenance* yang dikembangkan oleh Stake. Lingkungan strategis implementasi kebijakan sertifikasi guru di Kementerian Agama RI cukup mendukung keterlaksanaan dan pencapaian hasil kebijakan namun masih ditemui beberapa kelemahan dan kendala yaitu peserta mengundurkan diri, belum ada rencana induk pengembangan, belum ada evaluasi diri dan penjaminan mutu kelembagaan LPTK. Kementerian Agama RI melakukan proses pengawasan dan evaluasi namun kurang terdokumentasikan sehingga proses tindak lanjut tidak dilaksanakan. Implementasi kebijakan menghasilkan lulusan guru profesional namun terdapat kelemahan dan kendala yang menyebabkan banyaknya peserta yang mengundurkan diri dan tidak lulus. Pada angkatan I seluruh peserta sertifikasi guru lulus. Pada angkatan II dari 947 peserta jumlah yang lulus sebanyak 945 (99,79%) dan yang tidak lulus sebanyak 2 (0,21%).

**Kata kunci:** kebijakan, evaluasi, guru, sertifikasi

**EVALUATION OF IMPLEMENTATION OF TEACHER CERTIFICATION POLICY  
IN THE MINISTRY OF RELIGIOUS AFFAIRS**

**Abstract**

*This study aims to evaluate (1) the strategic environment of the policy implementation; (2) the process of the policy implementation; and (3) the results of the policy implementation of teacher certification on the Ministry of Religious Affairs (MORA). The research method was a qualitative evaluation approach based on a model of evaluation developed by Stake. The strategic environment in the MORA is sufficient to support the implementation and achievement of the policy result although there are still weaknesses and obstacles follows that the participants resign, there is no PPG development master plan, no self-evaluation, and institutional quality assurance. The MORA has conducted a process of monitoring and evaluation although it is not documented so that the follow-up process is not implemented. Implementation of the policy shows the results of graduates of professional teachers despite the weaknesses and obstacles that caused many participants who resigned and did not pass. In the first batch of all teacher, certification participants passed all. In the second batch of 947 participants, the number passed as 945 (99.79%) and who did not pass as much as 2 (0.21%).*

**Keywords:** policy, evaluation, teacher, certification

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.20714>

## Pendahuluan

Guru adalah pendidik profesional yang wajib memiliki sertifikat pendidik, kualifikasi akademik, kompetensi, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan nasional sebagaimana dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Depdiknas, 2005). Sertifikat pendidik dapat diperoleh melalui program sertifikasi yang dilaksanakan dalam bentuk Porto Folio (PF), Pemberian Sertifikat Pendidik secara Langsung (PSPL), Pendidikan Profesi Guru (PPG) atau Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang telah memenuhi syarat sebagai Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).

Sertifikasi penting untuk membentuk kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang dibuktikan dengan sertifikat pendidik yang diperoleh melalui sertifikasi guru di LPTK. Selain meningkatkan kompetensi, sertifikasi guru juga akan meningkatkan kesejahteraan guru berupa pemberian tunjangan profesi bagi guru yang memiliki sertifikat pendidik dan memenuhi persyaratan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Tunjangan tersebut diberikan baik bagi guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun bagi guru yang berstatus bukan PNS (swasta).

Peneliti secara khusus menyoroti sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama. Program sertifikasi guru melalui Jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama telah berjalan sejak tahun 2012. Program ini sebenarnya telah dirancang sejak lama. Bahkan pada tahun 2009 dan 2010, Kementerian Agama telah mengalokasikan anggaran pelaksanaan PPG namun program ini tidak dapat dilaksanakan karena belum memiliki payung hukum (Badruzzaman, 2016, pp. 141-156).

Pada tahun 2011, Kementerian Agama telah memiliki legalitas menyelenggarakan program sertifikasi guru dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 224/P/2011 Tentang Penetapan Lembaga

Pendidikan Tenaga Kependidikan Penyelenggara Pendidikan Profesi Guru bagi Guru dalam Jabatan di Lingkungan Kementerian Agama. LPTK di lingkungan Kementerian Agama yang ditunjuk berdasarkan surat tersebut berjumlah 24 LPTK.

Program PPG belum dilaksanakan di Kementerian Agama di tahun 2011. Kebijakan PPG di Kementerian Agama baru dilaksanakan tahun 2012 dengan kewenangan: (1) menyelenggarakan pendidikan bagi guru-guru Pendidikan Agama Islam (PAI), (2) menyelenggarakan PPG untuk program studi mata pelajaran rumpun PAI, (3) beberapa Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) diberi peluang untuk mempersiapkan PPG mata pelajaran umum, dan (4) penyelenggaraan PPG 100% masih dibiayai negara.

Meski LPTK yang ditunjuk berdasarkan SK Nomor 214/P/2011 sebanyak 24, Kementerian Agama melakukan *screening* kembali dan menetapkan sebanyak 13 LPTK saja yang dinyatakan siap menyelenggarakan PPG berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1909/2012 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) Penyelenggara Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) bagi Guru RA/Madrasah dan Kuota Masing-Masing Tahun 2012. LPTK tersebut yaitu Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Syarif Kasim Riau, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, UIN Alauddin Makassar, UIN Sunan Ampel Surabaya, UIN Ar-Raniry Aceh, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Raden Fatah Palembang, IAIN Sumatera Utara, IAIN Walisongo Semarang, IAIN Raden Intan Lampung, IAIN Mataram, dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember.

Pada 2014/2015 Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama dengan seluruh LPTK Penyelenggara PPG bersepakat untuk tetap melanjutkan PPG dalam jabatan mengingat jumlah guru madrasah yang belum tersertifikasi masih berjumlah 168.000 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 38.000 orang guru akan mengikuti program sertifikasi guru melalui jalur PL-

PG. Namun demikian pada tahun tersebut anggaran yang sedianya diperuntukkan untuk melanjutkan program PPG kemudian dialihkan untuk program PLPG sehingga program PPG harus terhenti sementara.

Direktorat Pendidikan Tinggi Islam menyatakan bahwa LPTK Penyelenggara dianggap telah berhasil menyelenggarakan program PPG dalam jabatan. Namun demikian, terdapat beberapa permasalahan, salah satunya berkaitan dengan kepesertaan. Banyak peserta yang mengundurkan diri dari program karena yang bersangkutan kedapatan telah mengikuti PLPG.

Selain peserta yang mengundurkan diri, terdapat pula peserta yang masih melakukan aktivitas pembelajaran di sekolah/madrasah tempat mengajar selama mengikuti program PPG. Beberapa peserta program PPG di beberapa LPTK tidak lulus karena terkendala sulitnya mendapatkan SK dari sekolah dan madrasah tempat mengajar serta Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Permasalahan mengenai kepesertaan juga terdapat pada Nomor Induk Mahasiswa (NIM) yang tidak didapatkan oleh calon peserta yang dinyatakan lulus dan diterima dalam program PPG yang mengakibatkan adanya kesulitan-kesulitan yang dialami peserta dalam mengakses fasilitas yang dimiliki oleh LPTK. Pada saat penerbitan Nomor Registrasi Guru (NRG), peserta program PPG yang telah lulus tidak langsung mendapatkan NRG yang berakibat pada keterlambatan verifikasi data yang berujung pada terlambatnya pembayaran tunjangan sertifikasi. Persoalan lain yaitu belum adanya rencana induk pengembangan program PPG yang disusun bersama oleh LPTK dan pemerintah dan belum adanya evaluasi diri dan penjaminan mutu kelembagaan LPTK sebagai penyelenggara program PPG.

Direktur Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama sendiri mengakui jika masih ada beberapa kendala yang terdapat dalam penyelenggaraan program PPG dalam Jabatan antara lain: (1) LPTK yang tidak *confident* dengan *output* PPG, (2) LPTK yang cenderung tunduk pada keinginan peserta PPG, (3) Peserta PPG mengundurkan diri,

(4) Keterlambatan penerbitan SK NRG, dan  
5) Kebijakan yang kurang berpihak.

Beberapa penelitian mengenai hasil dari implementasi kebijakan sertifikasi guru menunjukkan bahwa sertifikasi guru hanya memiliki kontribusi yang sedikit terhadap peningkatan kualitas pendidikan (Utami, 2015, pp. 471-481). Bahkan disebutkan bahwa hasil dari kebijakan sertifikasi guru masih belum jelas apakah menunjukkan peningkatan dalam pencapaian pembelajaran peserta didik atau tidak. Guru sendiri cenderung tidak menunjukkan performa yang lebih baik setelah mengikuti sertifikasi guru (Kusumawardhani, 2017, pp. 590-617).

Pada implementasi kebijakan, proses pengawasan, evaluasi, dan pembuatan laporan kegiatan masih belum terlaksana. Pedoman pelaksanaan sertifikasi guru juga masih banyak yang belum dilaksanakan (Yusuf, Beki, & Sukarno, 2017, pp. 43-50). Pelaksanaan sertifikasi guru PAI walaupun sudah berjalan sesuai pedoman namun masih mengalami kendala dalam sosialisasi dan pemberian tunjangan yang sering terlambat (Qowaid, 2015, pp. 446-462).

Beberapa kendala dan kekurangan yang dihadapi dalam pelaksanaan sertifikasi guru tersebut bahkan dinilai oleh Pengurus Besar Persatuan Guru Republik Indonesia (PB PGRI) sebagai bentuk kegagalan pemerintah dalam melaksanakan amanat UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Depdiknas, 2005). PB PGRI menyebutkan, sebagaimana disebutkan dalam UU, paling lambat 10 tahun sejak UU ditetapkan atau pada 2015, semua guru sudah berkualifikasi pendidikan S1 atau D-IV dan dilengkapi dengan sertifikat pendidik. Kementerian Agama pernah menargetkan pada 2014 sertifikasi guru madrasah telah selesai.

Situasi di atas mengindikasikan bahwa penelitian terhadap kebijakan sertifikasi guru melalui PPG dalam jabatan di lingkungan Kementerian Agama perlu dilakukan untuk mengetahui permasalahan kebijakan dalam lingkup yang dapat dibatasi sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek yang dapat dikembangkan menjadi kekuatan kebijakan ke depan dengan memperbaiki ke-

lemahan yang ditemui. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam jabatan di lingkungan Kementerian Agama. Studi mengenai kebijakan ini digunakan untuk menelaah lebih jauh mengenai bagaimana kebijakan direncanakan dan diimplementasikan

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan model evaluasi *Countenance* yang dikembangkan Stake dengan metode kualitatif. Pendekatan studi kasus adalah pendekatan yang banyak ditemukan dalam banyak bidang khususnya evaluasi di mana peneliti mengembangkan analisis mendalam atas suatu kasus yang dibatasi oleh waktu dan aktivitas peneliti (Creswell, 2008, p. 19). Dalam konteks kebijakan, Yin sebagaimana dikutip Ann Crabb dan Pieter Leroy menyatakan bahwa studi kasus dapat menjelaskan mengenai bagaimana dan mengapa suatu kebijakan dapat terjadi (Crabb & Leroy, 2008, pp. 59–64).

Dalam melakukan evaluasi implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam jabatan di Kementerian Agama RI, peneliti terlebih dahulu mengidentifikasi 3 tahapan penting sesuai model evaluasi *Countenance* yang dikembangkan oleh Stake yaitu (1) *antecedent* (tahapan awal), (2) *transaction* (tahapan proses), dan (3) *outcome* (hasil).

Evaluasi implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam jabatan di Kementerian Agama RI dilakukan berdasarkan pada perbandingan antara data empiris tentang apa yang sebenarnya terjadi (*observation*) serta kesesuaiannya (*congruence*) dengan tujuan (*intents*). Hasil perbandingan tersebut digunakan dalam penilaian (*judgements*) guna pengambilan keputusan pada setiap komponen yang dievaluasi. Hal demikian juga dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antar komponen dilakukan analisis kontingensi.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Komponen Antecedents

Komponen *antecedents* adalah kondisi awal lingkungan yang dipersyaratkan dalam implementasi kebijakan sertifikasi guru di Kementerian Agama RI. Kondisi tersebut merupakan syarat yang menentukan apakah kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan dapat diimplementasikan sesuai rencana atau tidak. Lingkungan strategis berperan penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan terutama untuk tujuan-tujuan masa depan kebijakan dan keterlaksanaan kebijakan oleh pelaksana kebijakan. Aspek lingkungan strategis implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan dapat menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan dalam implementasi kebijakan sertifikasi guru.

Dalam lingkungan strategis kebijakan di Kementerian Agama RI ditemukan beberapa faktor yang dapat menjadi kekuatan implementasi kebijakan sertifikasi guru. Kekuatan-kekuatan tersebut yaitu: (1) Kejelasan tujuan kebijakan, (2) Kejelasan sasaran kebijakan, (3) Kejelasan landasan kebijakan, (4) Ketersediaan sarana dan prasarana, (5) Ketersediaan biaya.

Para pembuat dan pelaksana kebijakan menyatakan bahwa tujuan implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan dapat diketahui dengan jelas sebagaimana tercantum dalam regulasi dan petunjuk teknis pelaksanaan PPG dalam Jabatan.

Tujuan memberikan arah bagi implementasi suatu kebijakan. Tujuan akan menentukan bagaimana proses dan hasil implementasi kebijakan dilaksanakan. Tujuan yang jelas akan mengarahkan untuk merealisasikan rencana-rencana kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan.

Tujuan kebijakan yang jelas merupakan hal yang penting sebagaimana dinyatakan Thomas R. Dye bahwa kebijakan adalah *whatever governments choose to do or not to do. Governments do many things; they regulate conflict within society; they organize society to*

*carry on conflict with other societies; they distribute a great variety of symbolic rewards and materials services to members of the society; and they extract money from society, most often in the form of taxes. Thus public policies may be regulative, organizational, distributive, or extractive - or all these things at once* (Dye, 2005, p. 1). Dye mengatakan bahwa kebijakan merupakan apa saja yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam menangani persoalan-persoalan tersebut dapat bersifat regulatif, organisasional, distributif, atau semua sifat tersebut terkandung dalam suatu kebijakan.

Kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan adalah kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Agama RI dengan tujuan utama mencetak guru profesional sesuai undang-undang dalam rangka memecahkan persoalan guru-guru yang masih belum tersertifikasi. Dalam kebijakan mengenai guru, Kementerian Agama RI menyusun peraturan perundangan dan program yang merupakan bentuk pelaksanaan dari kebijakan.

Tujuan kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Agama RI tersebut adalah dengan tujuan untuk meregulasi yang merupakan salah satu tujuan dari kebijakan publik (Nugroho, 2015, p. 60).

Beberapa kelemahan yang ditemukan dalam lingkungan strategis kebijakan sertifikasi guru di Kemenag RI yaitu: (1) rotasi kepemimpinan di tingkat Direktorat di lingkungan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama terjadi dalam kurun waktu yang cepat. Hal ini diakui menyebabkan kebijakan lama seringkali lambat ditindaklanjuti oleh pimpinan baru, (2) kurang koordinasi antar Direktorat di Kementerian Agama menyebabkan kendala dalam penerbitan NUPTK dan NRG. Direktorat Madrasah menyatakan bahwa hasil sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan yang telah dilaksanakan oleh Direktorat Pendidikan Tinggi Islam tidak langsung dilaporkan kepada Direktorat Madrasah sehingga ada keterlambatan dalam penerbitan NUPTK dan NRG untuk peserta

sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan, (3) kurang koordinasi antara Kemenag dengan LPTK PTKI dengan indikasi adanya peserta mengundurkan diri karena kedapatan telah mengikuti PLPG, peserta masih mengajar di sekolah/madrasah, peserta tidak mendapatkan NIM/NPM sehingga sulit mengakses layanan di LPTK, belum ada rencana induk pengembangan PPG dalam Jabatan, belum ada evaluasi diri dan penjaminan mutu kelembagaan LPTK, LPTK tidak *confident* dengan *output* PPG, dan LPTK cenderung tunduk dengan keinginan peserta PPG.

Adapun peluang dalam implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan yaitu kepercayaan diri peserta PPG dalam Jabatan yang meningkat jika dibanding dengan peserta sertifikasi guru yang mengikuti pola lain. Hal ini diungkapkan sendiri oleh peserta PPG dalam Jabatan. Direktur Pendidikan Tinggi Islam Prof. Dr. Dede Rosyada, MA menyatakan bahwa lulusan PPG dalam Jabatan bahkan menjadi narasumber (rujukan) di sekolahnya sendiri dan di daerahnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan telah memberikan kesempatan bagi peserta untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya sebagai guru.

Dalam implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan terdapat tantangan baik yang berasal dari dalam (internal) Kementerian Agama sendiri maupun yang berasal dari luar (eksternal) Kementerian Agama. Tantangan yang berasal dari internal Kementerian Agama adalah perubahan kebijakan. Salah satu faktor yang menyebabkan adanya perubahan kebijakan adalah rotasi kepemimpinan di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Selain itu perubahan kebijakan juga terjadi dari luar karena kebijakan di Kementerian Agama terkait bidang pendidikan harus merujuk pada kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan serta Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Berdasarkan data empiris yang telah diuraikan dalam deskripsi kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan sesuai aspek-aspek yang dievaluasi dalam komponen *antecedents* implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama, maka data tersebut dapat dianalisis lebih lanjut kesesuaiannya dengan kriteria evaluasi dan tujuan yang diinginkan (*intents*) dalam analisis kongruensi (*congruence analysis*)

Tujuan kebijakan berada pada kategori tinggi, terpenuhi, dan tersedia dengan jelas tujuan dari kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama. Sasaran kebijakan berada pada kategori moderat. Sasaran kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan jelas dicantumkan namun tanpa target sehingga kurang mendukung pemenuhan target sertifikasi sesuai amanat UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Depdiknas, 2005) bahwa maksimal 10 tahun sejak diundangkan yaitu pada 2015 semua guru sudah tersertifikasi. Landasan kebijakan berada pada kategori moderat. Landasan implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan secara runtut mengacu kepada seluruh regulasi mengenai sertifikasi guru namun dalam aturan yang lebih teknis Kemendiknas harus mengacu kepada aturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sarana dan prasarana kebijakan berada pada kategori tinggi. LPTK yang dinyatakan layak menjadi penyelenggara sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan memiliki sarana dan prasarana yang memadai. Biaya kebijakan berada pada kategori moderat. Terdapat biaya yang dianggarkan walau pun sesuai dengan kuota tidak banyak yang dapat dianggarkan oleh Kementerian Agama untuk melaksanakan kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan. Selain itu besaran biaya PPG dalam Jabatan dianggap terlalu besar.

#### Komponen Transactions

Efektivitas proses implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama dievaluasi

berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Dalam proses akreditasi, pelaksana kebijakan setidaknya dapat menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi hasil kinerja implementasi kebijakan sertifikasi guru.

Dengan demikian proses akreditasi meliputi proses untuk merencanakan, mengorganisir, memantau, dan mengevaluasi proses sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan.

Data penelitian menunjukkan bahwa sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama tidak dicantumkan dalam Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Walau begitu PPG dalam Jabatan tetap direncanakan. Kementerian Agama sendiri membuat Pokja (*Tim Task Force*) Sertifikasi Guru.

Dalam perencanaan, *Tim Task Force* yang telah dibentuk menyusun panduan penyelenggaraan yang berisi seluruh rencana implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan meliputi latar belakang, landasan hukum, tujuan, dan sasaran dari kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan. Selain itu, aspek penyelenggaraan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan adalah hal yang penting. Dalam rangka memastikan implementasi kebijakan sertifikasi guru yang terarah, Kementerian Agama menetapkan ruang lingkup dan sasaran kebijakan, persyaratan LPTK penyelenggara PPG dalam Jabatan, tugas LPTK, kualifikasi peserta, prosedur rekrutmen, kompetensi lulusan, proses pembelajaran, kurikulum PPG, kualifikasi dosen, PPL, uji kompetensi, dan penilaian. Semua rencana tersebut disusun dalam Panduan Penyelenggaraan Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) dalam Jabatan di Lingkungan Kementerian Agama RI (Kementerian Agama RI, 2012).

Berkenaan dengan perencanaan kepesertaan, Direktorat Madrasah telah menetapkan data peserta sertifikasi guru pola PLPG. Data peserta tersebut diberikan kepada Direktorat Pendidikan Tinggi Islam dengan harapan dapat diambil sebagiannya untuk ditetapkan sebagai peserta PPG da-

lam Jabatan. Dari data peserta tersebut DIKTIS telah menetapkan peserta yang dapat mengikuti sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan.

Walaupun Kementerian Agama sudah menetapkan rambu-rambu dan pola rekrutmen dengan begitu rinci, dalam implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama tidak terlepas dari persoalan. Banyak peserta yang mengundurkan diri dari program PPG. Pada angkatan 2013/2014 (angkatan kedua) terdapat 2 orang peserta guru PNS dan 42 orang peserta non PNS yang mengundurkan diri. Pengunduran diri tersebut disebabkan oleh, salah satunya, yang bersangkutan kedapatan telah mengikuti PLPG. Padahal salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh calon peserta program PPG adalah belum pernah ikut sertifikasi guru (lulus atau tidak lulus) baik melalui penilaian portofolio (PF), PLPG, ataupun PPG.

Selain peserta yang mengundurkan diri, terdapat pula peserta yang masih melakukan aktivitas pembelajaran di sekolah atau madrasah tempat mengajar selama mengikuti program PPG. Padahal selama mengikuti program, peserta PPG harus bebas tugas dari semua kewajiban mengajar di satuan administrasi pangkal (satminkal) tempat yang bersangkutan menjadi Guru Tetap. Peserta PPG harus kembali mengabdikan di tempat tugas semula setelah menyelesaikan program. Oleh karena itu, selama mengikuti program peserta PPG diberikan bantuan pendidikan dan biaya hidup (*living cost*).

Masih berkenaan dengan kepesertaan, beberapa peserta program PPG di beberapa LPTK tidak lulus karena terkendala sulitnya mendapatkan SK dari sekolah dan madrasah tempat mengajar serta Dinas Pendidikan Kabupaten/Kotamadya.

Permasalahan mengenai kepesertaan juga terdapat pada Nomor Induk Mahasiswa (NIM) yang tidak didapatkan oleh calon peserta yang dinyatakan lulus dan diterima dalam program PPG. Tidak didatarkannya NIM oleh peserta program PPG mengakibatkan adanya kesulitan-kesulitan

yang dialami peserta dalam mengakses fasilitas yang dimiliki oleh LPTK.

Pada saat penerbitan Nomor Registrasi Guru (NRG), peserta program PPG yang telah lulus tidak serta merta langsung mendapatkan NRG. Penerbitan NRG yang mengalami keterlambatan berakibat pada keterlambatan verifikasi data yang berujung pada terlambatnya pembayaran tunjangan sertifikasi. Kementerian Agama perlu segera membenahi sistem Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUP-TK) dan NRG. Padahal, dalam verifikasi dua hal tersebut yang dibutuhkan. Sementara di lapangan, banyak guru madrasah yang belum memiliki NRG meski telah lulus sertifikasi.

Beberapa persoalan lain seperti belum adanya rencana induk pengembangan program PPG yang disusun bersama oleh LPTK dan pemerintah dan belum adanya evaluasi diri dan penjaminan mutu kelembagaan LPTK sebagai penyelenggara program PPG.

Direktur Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama sendiri mengakui jika masih ada beberapa kendala yang terdapat dalam penyelenggaraan program PPG dalam Jabatan antara lain: (1) LPTK yang tidak *confident* dengan *output* PPG, (2) LPTK yang cenderung tunduk pada keinginan peserta PPG, (3) peserta PPG mengundurkan diri, (4) keterlambatan penerbitan SK NRG, dan (5) kebijakan yang kurang berpihak.

Kementerian Agama melakukan proses pengawasan implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan melalui upaya monitoring dan evaluasi (*monev*). *Monev* dilaksanakan pada akhir tahun pelaksanaan PPG dalam Jabatan dengan menggunakan instrumen yang disusun oleh Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama. Instrumen *monev* terdiri dari (1) instrumen *monev* untuk pengelola, (2) instrumen *monev* untuk dosen, dan (3) instrumen *monev* untuk mahasiswa (peserta PPG dalam Jabatan).

Monitoring dan evaluasi Program PPG merupakan rangkaian kegiatan pemantauan, pengkajian/analisis, pengendalian dan

pelaporan yang diperlukan untuk mengetahui kemajuan hasil yang telah dicapai dan permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta mencari solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut. Monitoring dan evaluasi ini penting juga dilaksanakan agar penyelenggaraan Program PPG tidak keluar dari rambu-rambu yang telah ditetapkan dan untuk mengukur kinerja para pelaksana program dalam pencapaian sasaran kegiatan secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah dicanangkan.

Selain pengawasan terhadap implementasi sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan dalam bentuk *monev* di akhir pelaksanaan program, Direktorat Pendidikan Tinggi Islam juga melaksanakan evaluasi diri (*assesment*) terhadap LPTK sebagai penyelenggara PPG dalam jabatan. *Assesment* dilaksanakan pada saat Rapat Koordinasi PPG dalam Jabatan yang dihelat pada akhir pelaksanaan program. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Kementerian Agama menyusun instrumen *assesment* yang diberikan kepada LPTK PTKI penyelenggara PPG dalam Jabatan.

Data pada komponen evaluasi proses implementasi kebijakan (*transactions*) sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan, maka hasil temuan di lapangan dapat dianalisis, dirangkum, dan ditampilkan dengan analisis kongruensi komponen *transactions*.

Perencanaan berada pada kategori moderat. Kementerian Agama menyusun perencanaan kebijakan sertifikasi guru melalui jalur pendidikan berdasarkan pada regulasi walaupun perencanaan tersebut tidak tercantum dalam Renstra. Pengorganisasian berada pada kategori moderat. Kementerian agama berupaya melaksanakan kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan dengan mengacu kepada perencanaan. Namun dalam implementasi masih terdapat persoalan yang dihadapi LPTK PTKI. Pengawasan berada pada kategori moderat. Terdapat pengawasan dalam bentuk monitoring dan evaluasi (*monev*) terhadap implementasi kebijakan namun hasil *monev* tidak diolah dan disusun untuk dijadikan rekomendasi per-

baikan implementasi kebijakan. Evaluasi berada pada kategori moderat. Kementerian Agama melakukan upaya evaluasi dalam bentuk *assesment* terhadap LPTK PTKI yang telah melaksanakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan dan juga evaluasi yang dilakukan oleh Pokja. Namun hasil evaluasi kurang terdokumentasikan dalam suatu bentuk hasil evaluasi yang dapat dijadikan rekomendasi perbaikan kebijakan.

Dari hasil evaluasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama didapati proses kebijakan yang senada dengan proses yang dikemukakan para ahli kebijakan seperti Willian N. Dunn, David Easton, Anderson, Patton dan Savicky yang dirangkum oleh Riant Nugroho bahwa proses kebijakan dimulai dari gagasan kebijakan, formulasi kebijakan, implementasi dan kinerja kebijakan (Nugroho, 2008, p. 347). Adapun model formulasi kebijakan dalam implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan adalah model kelembagaan (*institutional*) di mana Kementerian Agama RI mengemban tugas untuk membuat kebijakan. Kementerian Agama RI adalah institusi legal untuk menyusun kebijakan publik dan mempunyai wewenang serta legitimasi untuk menegakkan kebijakan sertifikasi guru di lingkungan Kemenag RI.

Persoalan dan kendala yang dihadapi lebih banyak pada informasi yang kurang memadai, koordinasi antar institusi, dan sosialisasi program. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hastuti (Utami, 2015, pp. 471-481).

#### Komponen *Outcomes*

Tahap terakhir dari evaluasi implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama dengan model evaluasi *Countenance* yang dikembangkan Stake adalah evaluasi terhadap komponen hasil (*outcomes*).

Sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama telah dilaksanakan sebanyak 2 kali. Saat pertama kali dilaksanakan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan seba-

nyak 24 LPTK di bawah Kementerian Agama yang dinyatakan layak melaksanakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan. Dari jumlah tersebut, Kementerian Agama melakukan *screening* ulang dengan juga mempertimbangkan jumlah kuota dan kesiapan LPTK sehingga pada 2012 melalui Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 1909 Tahun 2012 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) Penyelenggara Program Pendidikan Profesi Guru (PPG) Bagi Guru RA/Madrasah dan Kuota Masing-Masing Tahun 2012 ditetapkan jumlah LPTK yang siap sebanyak 18 LPTK. Pada 2013 melalui Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 2090 Tahun 2013 tentang Penetapan Kuota Peserta Pendidikan Profesi Guru dalam Jabatan Tahun Anggaran 2013 juga ditetapkan LPTK yang layak menyelenggarakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam jabatan sebanyak 18 LPTK. Dari 18 LPTK yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama ditetapkan lagi 12 LPTK yang dinyatakan siap menyelenggarakan PPG dalam Jabatan.

Berdasarkan keseluruhan uraian deskriptif mengenai hasil dari implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama, maka kondisi objektif tersebut dapat dianalisis dan dirangkum dengan analisis kongruensi komponen hasil (*outcomes*).

Hasil Berada pada posisi moderat. Implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama menghasilkan lulusan guru profesional. Namun masih terdapat beberapa persoalan dalam implementasi yang menyebabkan banyaknya peserta PPG dalam Jabatan yang mengundurkan diri dan beberapa lagi tidak lulus.

Perbaikan berkelanjutan berada pada kategori moderat. Kementerian Agama bersama dengan LPTK berkomitmen untuk tetap melanjutkan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan. Namun kebijakan PPG dalam Jabatan di tahun ketiga terhenti karena anggaran dialihkan untuk PLPG, izin penyelenggaraan PPG dalam Jabatan

untuk LPTK PTKI habis, menunggu payung hukum dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Komitmen perbaikan tersebut diwujudkan dalam penyusunan desain PPG Pra Jabatan dengan mengacu kepada pengalaman melaksanakan PPG dalam Jabatan.

Data hasil evaluasi terhadap implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama menunjukkan adanya keterkaitan antara komponen *antecedents*, *transactions*, dan *outcomes*. Data empiris memperlihatkan adanya kontingensi antara kondisi awal, proses, dan hasil implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama. Kontingensi tersebut terlihat pada tujuan (*intents*), data (*observations*), serta keterkaitannya dengan tingkat efektivitas (*judgements*) dari setiap komponen tersebut. Ketika kondisi awal lingkungan strategis implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan berada pada kategori moderat, ternyata proses implementasi pun berada pada kategori moderat bahkan cenderung rendah. Demikian pula hasil implementasi kebijakan berada pada posisi moderat cenderung rendah. Hal ini menunjukkan adanya aspek yang saling berhubungan dan menentukan keterlaksanaan kebijakan.

## Simpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan dapat disampaikan simpulan sebagai berikut. Kondisi awal lingkungan strategis implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama RI cukup mendukung keterlaksanaan dan pencapaian hasil kebijakan walaupun masih ditemui beberapa kelemahan dan kendala. Beberapa kelemahan tersebut yaitu landasan kebijakan yang harus selalu mengacu kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyebabkan Kementerian Agama lambat dalam menentukan keberlanjutan kebijakan dan atau merespon persoalan di lapangan yang membutuhkan kebijakan. Sasaran kebijakan yang telah ditentukan tidak dite-

tapkan targetnya sehingga implementasi kebijakan kurang mendukung pencapaian target sertifikasi guru secara nasional. Biaya yang dibutuhkan dalam implementasi kebijakan memadai namun masih belum dapat mengakomodir peserta sertifikasi guru dalam jumlah yang banyak. Hal ini disadari karena biaya yang dibutuhkan sangat besar. Adapun beberapa kendala yaitu rotasi kepemimpinan di tingkat Direktorat, kurang koordinasi antar Direktorat di Kementerian Agama, dan kurangnya koordinasi antara Kemenag dengan LPTK PTKI.

Proses implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama RI secara umum sudah dilaksanakan dengan baik. Namun perencanaan kebijakan tidak tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI. Hal ini ditengarai menyebabkan kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan kurang menjadi prioritas. Pengorganisasian implementasi kebijakan sudah diupayakan untuk selalu mengacu kepada regulasi dan panduan penyelenggaraan PPG dalam Jabatan. Namun dalam pelaksanaan masih ditemui beberapa kendala yaitu peserta mengundurkan diri karena kedapatan telah mengikuti PLPG, peserta masih mengajar di sekolah/madrasah, peserta tidak mendapatkan NIM/NPM sehingga sulit mengakses layanan di LPTK, belum ada rencana induk pengembangan PPG dalam Jabatan, belum ada evaluasi diri dan penjaminan mutu kelembagaan LPTK, LPTK tidak *confident* dengan *output* PPG, dan LPTK cenderung tunduk dengan keinginan peserta PPG. Kementerian Agama RI melakukan proses pengawasan dan evaluasi terhadap implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan. Namun hasil pengawasan dan evaluasi tersebut kurang terdokumentasikan sehingga proses tindak lanjut tidak dilaksanakan.

Implementasi kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama RI menunjukkan hasil lulusan guru profesional walaupun dalam pelaksanaan masih terdapat kelemahan dan

kendala yang menyebabkan banyaknya peserta yang mengundurkan diri dan tidak lulus. Pada angkatan I seluruh peserta sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan di Kementerian Agama RI lulus semua. Pada angkatan II dari 947 peserta jumlah yang lulus sebanyak 945 (99,79%) dan yang tidak lulus sebanyak 2 (0,21%). Berdasarkan pengalaman menyelenggarakan kebijakan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan, Kementerian Agama RI bersama dengan LPTK berkomitmen untuk tetap melanjutkan sertifikasi guru melalui jalur PPG dalam Jabatan. Namun kebijakan PPG dalam Jabatan di tahun ketiga terhenti karena anggaran dialihkan untuk PLPG, izin penyelenggaraan PPG dalam Jabatan untuk LPTK PTKI habis, dan menunggu payung hukum dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Komitmen perbaikan tersebut diwujudkan dalam penyusunan desain PPG Pra Jabatan dengan mengacu kepada pengalaman melaksanakan PPG dalam Jabatan.

### Daftar Pustaka

- Badruzzaman, B. (2016). The Impact of teacher certification on the improvement of education quality in madrasah. *Jurnal Al Qalam*, 22(1).
- Crabb, A., & Leroy, P. (2008). *The handbook of environmental policy evaluation*. London: Earthscan.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Depdiknas. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (2005). Jakarta.
- Dye, T. R. (2005). *Understanding public policy*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kementerian Agama RI. (2012). *Panduan penyelenggaraan program pendidikan profesi guru (PPG) dalam jabatan di lingkungan Kementerian Agama RI*. 2015. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian

- Agama RI.
- Kusumawardhani, P. N. (2017). Does certification program lead to better quality teachers?. evidence from Indonesia. *Education Economics*, 25(6).
- Nugroho, R. (2008). *Public policy*. Jakarta: Elexmedia Komputindo.
- Nugroho, R. (2015). *Kebijakan publik di negara-negara berkembang*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Qowaid, Q. (2015). Pengaruh sertifikasi guru terhadap peningkatan kinerja guru PAI di SMP dan MTs. *Edukasi Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 13(3). Retrieved from <http://jurnaledukasikemenag.org/index.php/edukasi/article/view/251>
- Utami, I. L. P. (2015). Teacher certification program in Indonesia: problems and recommendation for the betterment of the program. *International Journal of English and Education*, 4(2), 471-481.
- Yusuf, N. F., Bekti, H., & Sukarno, D. (2017). Implementasi program sertifikasi guru dalam jabatan (studi pada Madrasah Aliyah negeri Ciparay Kabupaten Bandung). *JANE - Jurnal Administrasi Negara*, 2(1). <https://doi.org/10.24198/jane.v2i1.13682>

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, KOMITMEN GURU, DISIPLIN  
KERJA GURU, DAN BUDAYA SEKOLAH TERHADAP KINERJA GURU SMK**

Sidik Purwoko

SMA Bopkri I Yogyakarta

Jl. Wardhani No.2, Kotabaru, Gondokusuman, Yogyakarta, 55224, Indonesia

Corresponding Author. Email: [sidik.purwoko@yahoo.com](mailto:sidik.purwoko@yahoo.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri Kabupaten Sleman Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri yang berada di Kabupaten Sleman yang berjumlah 659 orang. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling dengan mengacu table Krejcie dan Morgan. Uji coba instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas Alpha Cronbach's. Teknik analisis data menggunakan uji prasyarat analisis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas dan uji multikolinieritas. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi dengan tingkat signifikansi ditentukan sebesar 5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen guru terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin guru terhadap kinerja guru sebesar; (4) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru; (5) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kinerja kepemimpinan, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simultan terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci:** *kepemimpinan kepala sekolah, komitmen, disiplin kerja, budaya sekolah, kinerja guru*

**THE INFLUENCE OF PRINCIPAL'S LEADERSHIP, TEACHER'S COMMITMENT,  
TEACHER'S WORK DISCIPLINE, AND SCHOOL CULTURE ON  
VOCATIONAL HIGH SCHOOL TEACHER'S PERFORMANCE**

**Abstract**

*This research is aimed to know the influence of Principal's Leadership, Teacher's Commitment, Teacher's Work Discipline, and School Culture on Teacher's Performance in SMK Negeri in Sleman District. This research is a correlational design research that uses quantitative approach. Population in this research includes all teachers in SMK Negeri in Sleman District with a total of 659 persons. The sample measurement in this research applies random sampling technique by referring to Krejcie and Morgan table. The instrument trial uses Alpha Cronbach's validity test and reliability test. The method of analyzing the data uses analysis precondition test which covers normality test, linearity test and multicollinearity test. The hypothesis proposal uses regression analysis with significance level determined by 5%. The results of this research indicate that: (1) there is a positive and significant influence on the principal's leadership on teacher performance; (2) there is a positive and significant influence on teacher's commitment to teacher performance; (3) there is a positive and significant influence from teacher discipline on teacher performance as much; (4) there is a positive and significant influence on school culture on teacher performance; (5) there is a positive and significant influence on leadership performance, teacher commitment, teacher work discipline and school culture simultaneously on teacher performance*

**Keywords:** *principal's leadership, commitment, teacher's work discipline, school culture, teacher's performance*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.8467>

## Pendahuluan

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh Bangsa Indonesia saat ini ialah rendahnya mutu pendidikan pada setiap jenjang dan satuan pendidikan, khususnya pendidikan dasar dan menengah. Direktur Pendidikan Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) mengatakan bahwa berdasarkan data *United Nations Development Program* (UNDP) 2011, Indeks tingkat pendidikan Indonesia dinilai masih rendah yaitu 14,6%, berbeda dengan Singapura dan Malaysia yang sudah mempunyai indeks tingkat pendidikan yang lebih baik yaitu 28% dan 33% (Syukro, 2013). Masih rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia, akan melemahkan daya saing Indonesia dalam menghadapi masyarakat ekonomi Asean 2015.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (Presiden RI, 2008) disebutkan bahwa: "Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah". Guru adalah kunci utama dalam sistem pendidikan, hal lain, dalam dunia pendidikan khususnya sekolah tidak banyak berarti apabila fungsi dasar pembelajaran yaitu interaksi guru dengan peserta didik tidak berkualitas. Demikian pentingnya peran guru sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas dan kinerja guru akan sangat berpengaruh terhadap kualitas/mutu pendidikan.

Kinerja guru merupakan elemen sinergis yang harus dikembangkan untuk menghasilkan tenaga pendidik yang profesional dan mampu melahirkan proses pendidikan yang relevan dengan tuntutan situasi, kondisi dan kebutuhan masyarakat pengguna lulusan. Dengan kinerja guru yang bermutu akan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan mutu sekolah.

Menurut pendapat Djohar (2006, p. 3), pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan baik substansi maupun penyeleng-

garannya serta tantangan ke dalam maupun ke luar. Tantangan substansi lebih terarah kepada mutu pendidikan, sedangkan tantangan penyelenggaraan lebih terarah kepada praktisi pendidikan dan penyelenggaraan sistem pendidikan guru di Indonesia. Oleh sebab itu, kunci untuk meningkatkan daya saing Indonesia, dengan meningkatkan kualitas pendidikan dan melakukan terobosan terbaru dalam sektor pendidikan salah satunya dari sisi sumber daya manusianya.

Untuk mewujudkan kinerja guru yang sesuai dengan harapan, maka dibutuhkan seorang kepala sekolah yang profesional. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudriyah & Liana (2015, p. 3) yang menyatakan bahwa supervisi kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah menduduki posisi strategis dalam mengarahkan dan mendukung aktivitas guru dalam pembelajaran siswa. Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja guru. Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mendukung terciptanya kualitas kinerja guru yang profesional di sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai seorang pemimpin yang memiliki visi ke masa depan yang jelas dan dapat mewujudkan serta mampu mendorong proses transformasi di sekolah.

Menurut pendapat Hasibuan & Moedjiono (2006, p. 40) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar yakni faktor perilaku guru. Faktor perilaku guru sangat menentukan proses keberhasilan belajar siswa diantaranya komitmen guru sebagai faktor intern dari perilaku guru. Komitmen guru sangat penting bagi sekolah dan memiliki efek positif terhadap prestasi siswa di sekolah. Dengan demikian, komitmen seorang guru dapat mempengaruhi kinerja guru di sekolah dan secara langsung hal ini dapat meningkatkan prestasi belajar siswa di sekolah.

Kinerja guru yang tinggi tidak dapat tercapai jika tidak disertai tidak adanya ketaatan peraturan-peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Terry (1993, p. 43) bahwa disiplin kerja seorang guru dapat dilihat dari kepatuhan guru terhadap peraturan yang berlaku di sekolah. Dengan kata lain diperlukan adanya disiplin kerja dalam suatu pekerjaan merupakan kehendak dan kesediaan guru untuk memenuhi dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan sikap mental yang senantiasa untuk menaati segala peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan untuk tujuan tertentu. Dengan disiplin kerja yang baik akan lebih meningkatkan kinerja guru yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan pengamatan di beberapa sekolah yang menjadi obyek penelitian, disiplin kerja guru dalam melaksanakan tugasnya belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Masih tertang mengajarnya terlambat dan malas mengajar. Meskipun hanya sebagian kecil saja, tetapi hal ini tentu akan mempengaruhi dan mengganggu proses belajar mengajar di sekolah. Selain itu masih ada guru yang datang pada saat jam mengajar saja.

Budaya sekolah sering disebut dengan iklim kerja yang menggambarkan suasana hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antardinas merupakan wujud dari lingkungan yang kondusif. Menurut Hasanah (2008, p. 12), budaya sekolah dapat digambarkan melalui sikap saling mendukung (*supportive*), tingkat persahabatan (*collegial*), tingkat keintiman (*intimate*) serta kerja sama (*cooperative*). Kondisi yang terjadi atas keempat dimensi budaya sekolah tersebut berpotensi meningkatkan kinerja guru. Apabila budaya sekolah dapat dikembangkan maka efektivitas dan produktivitas sekolah akan meningkat dan peningkatan tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Peningkatan kinerja sekolah sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang dikembangkan dalam sekolah tersebut, dimana nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan. Budaya sekolah terbentuk dari eratnya kegiatan akademik dan kesiswaan, kegiatan karya ilmiah yang beragam bagi guru, kegiatan silaturahmi keluarga besar sekolah, karyawisata, studi banding, dan diklat akan memacu guru untuk meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh sinergisnya proses interaksi antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru yakni kepemimpinan, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah.

Komitmen guru dan disiplin kerja juga tampak masih kurang. Hal ini terlihat masih banyak guru yang datang terlambat dan jam belajar kosong karena guru sedang di luar sekolah. Selain itu budaya sekolah juga relatif masih kurang baik. Hal ini dapat ditunjukkan oleh minat baca guru yang masih rendah, minimnya guru dalam menulis bahan ajar sehingga wawasan wawasan untuk melakukan pembenahan kualitas bahan ajar dan pengayaan metode pendekatan praktis pada proses belajar mengajar di sekolah belum optimal. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. Oleh karena itu budaya sekolah yang positif perlu diimplementasikan sehingga produktivitas sekolah akan meningkat dan peningkatan tersebut akan berdampak pada peningkatan mutu sekolah.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa mutu sekolah SMK Negeri di Kabupaten Sleman menjadi sebuah tanggungjawab yang besar bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja guru merupakan barometer kualitas layanan pendidikan di suatu penyelenggaraan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah,

komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah merupakan faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja Guru, dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri Kabupaten Sleman Yogyakarta

### Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian korelasional yaitu suatu penelitian untuk mengetahui hubungan dan tingkat hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian dilaksanakan di SMK Negeri yang berada di kabupaten Sleman DIY yang meliputi: (1) SMKN 1 Cangkringan, (2) SMKN 1 Depok, (3) SMKN 2 Depok, (4) SMKN 1 Godean, (5) SMKN 2 Godean, (6) SMKN 1 Kalasan, (7) SMKN 1 Seyegan, dan (8) SMKN 1 Tempel. Penelitian dilaksanakan selama 3 bulan mulai bulan Januari sampai dengan bulan Maret 2015. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru di SMK Negeri yang berada di Kabupaten Sleman yang berjumlah 659 orang. Berikut data selengkapnya mengenai populasi dalam penelitian ini.

Teknik yang digunakan dalam menentukan sampel pada penelitian ini adalah dengan teknik *random sampling*, Variabel dalam penelitian ini meliputi empat variabel bebas, yaitu kepemimpinan kepala sekolah (X1), komitmen guru (X2), disiplin kerja guru (X3), dan budaya sekolah (X4) serta satu variabel terikat yaitu kinerja guru (Y).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner/angket dan dokumentasi. Instrumen atau alat yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner/angket. Kuesioner yang digunakan untuk menyelidiki pendapat subjek mengenai suatu hal atau untuk mengungkapkan kepada responden menggunakan skala (*rating scale*).

Teknik pengumpulan data variabel kepemimpinan kepala sekolah (X1), komitmen guru (X2), disiplin kerja (X3), budaya

sekolah (X4), kinerja guru (Y) menggunakan angket tertutup (*closed ended*). Instrumen pengumpulan data pada tiap-tiap variabel diuraikan ke dalam indikator dan sub-indikator masing-masing.

Sebelum angket digunakan dengan sesungguhnya, terlebih dahulu dilakukan uji coba kepada responden untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas dilakukan dengan validitas konstruk (*construct validity*). Uji realibilitas instrumen kepada 30 responden untuk variabel kinerja guru, kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja, dan budaya sekolah adalah sbb: nilai *Alpha (Cronbach's)* untuk variabel kinerja guru sebesar 0,926, variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,936, variabel komitmen guru sebesar 0,838, variabel disiplin kerja sebesar 0,800 dan variabel budaya sekolah sebesar 0,838, karena nilai tersebut lebih dari 0,600 maka instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Data yang diperoleh dari lapangan selanjutnya akan dianalisis menggunakan analisis statistik yang terdiri dari analisis deskriptif dan analisis inferensial. Penelitian ini menggunakan statistik parametrik, sehingga harus dilakukan uji prasyarat analisis. Uji prasyarat yang dilakukan meliputi: (1) Uji Formalities, (2) Uji Linieritas, (3) Uji Multikolinieritas, (4) Uji Autokorelasi dan (5) Uji Heterokedastisitas.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu: Hipotesis pertama, kedua, ketiga dan keempat diuji dengan regresi sederhana (hubungan satu variabel independen terhadap satu variabel dependen). Persamaan garis regresi sederhananya dapat dirumuskan sebagai berikut:  $Y = a + b_1X_1$ ;  $Y = a + b_2X_2$ ;  $Y = a + b_3X_3$ ; dan  $Y = a + b_4X_4$  di mana  $Y =$  kinerja guru  $X_1 =$  kepemimpinan;  $X_2 =$  komitmen guru;  $X_3 =$  disiplin kerja guru; dan  $X_4 =$  budaya sekolah

Hipotesis kelima diuji dengan menggunakan regresi berganda (hubungan antara dua atau lebih variabel independen terhadap satu atau lebih variabel dependen). Analisis dilanjutkan dengan menghitung persamaan regresinya, untuk memprediksi seberapa tinggi nilai variabel dependen bila

nilai variabel independen dimanipulasi. Persamaan garis regresi secara umum dirumuskan sebagai berikut:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$  dengan keterangan rumus:  $Y$  = kinerja guru (variabel dependen);  $X_1$  = kepemimpinan kepala sekolah (variabel independen);  $X_2$  = komitmen guru (variabel independen);  $X_3$  = disiplin kerja guru (variabel independen);  $X_4$  = budaya sekolah (variabel independen);  $a$  = konstanta;  $b_1, b_2, b_3, b_4$  = Koefisien.

Sedangkan untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen dibangun Hapotesis sebagai berikut:

$H_0$  = Koefisien Regresi Tidak Signifikan

$H_a$  = Koefisien Regresi Signifikan

Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas, yaitu dengan cara melihat kolom signifikansi (Sig.) dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Jika Sig. > 0,05 maka  $H_0$  diterima,  $H_a$  ditolak

Jika Sig. < 0,05 maka  $H_0$  ditolak,  $H_a$  diterima

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Deskripsi Hasil Penelitian

Jawaban kuesioner yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis untuk mengetahui deskripsi kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru, budaya sekolah dan kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman. Dalam hal ini analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Data penilaian guru terhadap setiap variabel penelitian adalah sebagai berikut.

### Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

Data variabel kepemimpinan kepala sekolah diperoleh melalui kuesioner variabel kepemimpinan kepala sekolah dengan 30 butir pernyataan dan jumlah responden 242 guru. Berdasarkan data kepemimpinan kepala sekolah yang diolah maka diperoleh skor tertinggi sebesar 120,00 dan skor terendah sebesar 55,00. Hasil analisis menunjukkan rerata (mean) sebesar 101,76, median 103,00, modus 120,00, varian sebesar 148,58, range sebesar 65,00 dan standar deviasi sebesar 12,18.

Selanjutnya jumlah kelas dapat dihitung dengan menggunakan rumus  $1 + 3,3 \log n$ , dimana  $n$  adalah subjek penelitian.

Dari perhitungan diketahui bahwa  $n = 242$  sehingga diperoleh banyak kelas  $1 + 3,3 \log 242 = 8,8666$  dibulatkan menjadi 9 kelas interval. Rentang data dihitung dengan rumus nilai maksimal - nilai minimal, sehingga diperoleh rentang data sebesar  $120,00 - 55,00 = 65,00$ . Dengan diketahui rentang data maka dapat diperoleh panjang kelas sebesar 7,2. Tabel distribusi frekuensi variabel kepemimpinan kepala sekolah disajikan sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

No.	Interval	F	Persentase
1	113,4 - 120,6	45	18,60%
2	106,1 - 113,3	47	19,42%
3	98,8 - 106	60	24,79%
4	91,5 - 98,7	39	16,12%
5	84,2 - 91,4	35	14,46%
6	76,9 - 84,1	9	3,72%
7	69,6 - 76,8	6	2,48%
8	62,3 - 69,5	0	0,00%
9	55 - 62,2	1	0,41%
Jumlah		242	100,00%

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Kemudian penentuan kecenderungan variabel setelah nilai minimum ( $X_{min}$ ) dan nilai maksimum ( $X_{max}$ ) diketahui yaitu 30 dan 120, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2}(X_{max} + X_{min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $S_{Di}$ ) dengan rumus  $S_{Di} = \frac{1}{6}(X_{max} - X_{min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, *mean ideal* variabel kepemimpinan kepala sekolah adalah 75. *Standar deviasi ideal* adalah 15. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas yaitu baik, cukup dan kurang. Berdasarkan perhitungan dapat dibuat tabel kategorisasi kecenderungan variabel kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut.

Tabel 2. Kecenderungan Variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Skor	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	$\geq 90$	209	86,4	Baik
2	60 - 89	32	13,2	Cukup
3	< 60	1	0,4	Kurang
Total		242	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

### Variabel Komitmen Guru

Data variabel komitmen guru diperoleh melalui kuesioner komitmen guru dengan 9 butir pernyataan dan jumlah responden 242 guru. Berdasarkan data komitmen guru yang diolah maka diperoleh skor tertinggi sebesar 36,00 dan skor terendah sebesar 17,00. Hasil analisis menunjukkan rerata (mean) sebesar 26,08; median 26,00; modus 27,00, varian sebesar 12,76, range sebesar 19,00 dan standar deviasi sebesar 3,57.

Kemudian jumlah kelas dapat dihitung dengan menggunakan rumus  $1 + 3.3 \log n$ , dimana  $n$  adalah subjek penelitian. Dari perhitungan diketahui bahwa  $n = 242$  sehingga diperoleh banyak kelas  $1 + 3.3 \log 242 = 8,8666$  dibulatkan menjadi 9 kelas interval. Rentang data dihitung dengan rumus nilai maksimal – nilai minimal, sehingga diperoleh rentang data sebesar  $36,00 - 17,00 = 19,00$ . Dengan diketahui rentang data maka dapat diperoleh panjang kelas sebesar 2,111 dibulatkan menjadi 2,1. Berikut ini disajikan tabel distribusi frekuensi variabel komitmen guru.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Guru

No.	Interval	F	Persentase
1	34,6 - 36,7	2	0,83%
2	32,4 - 34,5	9	3,72%
3	30,2 - 32,3	15	6,20%
4	28,0 - 30,1	50	20,66%
5	25,8 - 27,9	60	24,79%
6	23,6 - 25,7	52	21,49%
7	21,4 - 23,5	36	14,88%
8	19,2 - 21,3	6	2,48%
9	17,0 - 19,1	12	4,96%
	Jumlah	242	100,00%

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Penentuan kecenderungan variabel, setelah nilai minimum ( $X_{min}$ ) dan nilai maksimum ( $X_{max}$ ) diketahui yaitu 9 dan 36, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{max} + X_{min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $SD_i$ ) dengan rumus  $Sd_i = \frac{1}{6} (X_{max} - X_{min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, *meanideal* variabel komitmen guru adalah 22,5. *Standar deviasi ideal* adalah 4,5. Dari perhitungan di

atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas yaitu baik, cukup dan kurang.

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan, adapun distribusi kecenderungan variabel komitmen guru disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Kategorisasi Variabel Komitmen Guru

No	Skor	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	$\geq 27$	110	45,5	Baik
2	18- 26	130	53,7	Cukup
3	$< 18$	2	0,8	Kurang
	Total	242	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Berdasarkan Tabel 4 tersebut kecenderungan komitmen guru pada kategori cukup sebanyak 130 guru (53,7%). Selanjutnya pada kategori baik sebanyak 110 guru (45,5%), dan pada kategori kurang sebanyak 2 guru (0,8%). Dengan demikian kecenderungan komitmen guru dalam kategori cukup.

### Variabel Disiplin Kerja

Data variabel disiplin kerja diperoleh melalui kuesioner disiplin kerja dengan 17 butir pernyataan dan jumlah responden 242 guru. Berdasarkan data maka diperoleh skor tertinggi sebesar 65,00 dan skor terendah sebesar 37,00. Hasil analisis menunjukkan rerata (mean) sebesar 49,58, median 49,00, modus 49,00, varians sebesar 41.34, range sebesar 28.00 dan standar deviasi sebesar 6,43. Selanjutnya jumlah kelas dapat dihitung dengan menggunakan rumus  $1 + 3.3 \log n$ , dimana  $n$  adalah subjek penelitian. Dari perhitungan diketahui bahwa  $n = 242$  sehingga diperoleh banyak kelas  $1 + 3.3 \log 242 = 8,866$  dibulatkan menjadi 9 kelas interval. Rentang data dihitung dengan rumus nilai maksimal–nilai minimal, sehingga diperoleh rentang data sebesar  $65 - 37 = 28$ . Dengan diketahui rentang data maka dapat diperoleh panjang kelas sebesar 3.111 dibulatkan menjadi 3.1. Distribusi frekuensi variabel disiplin kerja disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Variabel Disiplin Kerja

No.	Interval	F	Persentase
1	62,6-65,7	4	1,65%
2	59,4-62,5	13	5,37%
3	56,2-59,3	25	10,33%
4	53,0-56,1	33	13,64%
5	49,8-52,9	35	14,46%
6	46,6-49,7	47	19,42%
7	43,4-46,5	43	17,77%
8	40,2-43,3	26	10,74%
9	37,0-40,1	16	6,61%
	Jumlah	242	100,00%

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Penentuan kecenderungan variabel, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{max} + X_{min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $S_{Di}$ ) dengan rumus  $S_{Di} = \frac{1}{6} (X_{max} - X_{min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, *mean* variabel disiplin kerja adalah 42,50, dan *standar deviasi ideal* adalah 8,5. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas yaitu baik, cukup dan kurang.

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan variabel disiplin kerja disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Kategorisasi Variabel Disiplin Kerja

No	Skor	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	$\geq 51$	97	40,1	Baik
2	34-50	145	59,9	Cukup
3	$< 34$	0	0	Kurang
		242	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Tabel 6 menunjukkan bahwa kategorisasi disiplin kerja sebagian besar pada kategori cukup sebanyak 145 guru (59,9%). Sisanya berada pada kategori baik sebanyak 97 guru (40,1%) dan pada kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan disiplin kerja guru di SMK Kabupaten Sleman pada kategori cukup.

#### Variabel Budaya Sekolah

Data variabel budaya sekolah diperoleh melalui budaya sekolah dengan 21

butir pernyataan dan jumlah responden 242 guru. Berdasarkan data budaya sekolah yang diolah maka diperoleh skor tertinggi sebesar 86,00 dan skor terendah sebesar 43,00. Hasil analisis menunjukkan rerata (*mean*) sebesar 61,92, median 62,00, modus 63,00, varians sebesar 79.54, range sebesar 43,00 dan standar deviasi sebesar 8,91.

Selanjutnya jumlah kelas dapat dihitung dengan menggunakan rumus  $1 + 3,3 \log n$ , dimana  $n$  adalah subjek penelitian. Dari perhitungan diketahui bahwa  $n = 242$  sehingga diperoleh banyak kelas  $1 + 3,3 \log 242 = 8,866$  dibulatkan menjadi 9 kelas interval. Rentang data dihitung dengan rumus nilai maksimal - nilai minimal, sehingga diperoleh rentang data sebesar  $86 - 43 = 43$ . Dengan diketahui rentang data maka dapat diperoleh panjang kelas sebesar  $4.777$  dibulatkan menjadi 4,8.

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Sekolah

No.	Interval	F	Persentase
1	82,2-87,0	5	2,07%
2	77,3-82,1	1	0,41%
3	72,4-77,2	25	10,33%
4	67,5-72,3	35	14,46%
5	62,6-67,4	54	22,31%
6	57,7-62,5	46	19,01%
7	52,8-57,6	39	16,12%
8	47,9-52,7	20	8,26%
9	43,0-47,8	17	7,02%
	Jumlah	242	100,00%

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Penentuan kecenderungan variabel, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{max} + X_{min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $S_{Di}$ ) dengan rumus  $S_{Di} = \frac{1}{6} (X_{max} - X_{min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, *mean* variabel budaya sekolah adalah 52,5, dan *standar deviasi ideal* adalah 10,5. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas yaitu baik, cukup dan kurang.

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan variabel budaya sekolah sebagaimana disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Kategorisasi Variabel Budaya Sekolah

No	Skor	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	≥ 63	120	49,6	Baik
2	42-62	122	50,4	Cukup
3	< 42	0	0	Kurang
		242	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Tabel 8 menunjukkan bahwa kategorisasi disiplin kerja sebagian besar pada kategori baik sebanyak 120 guru (49,6%). Sisanya berada pada kategori cukup sebanyak 122 guru (50,4%) dan pada kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan budaya sekolah di SMK Kabupaten Sleman pada kategori baik.

#### Variabel Kinerja Guru

Data variabel kinerja guru diperoleh melalui kinerja guru dengan 32 butir pernyataan dan jumlah responden 242 guru. Berdasarkan data kinerja guru yang diolah maka diperoleh skor tertinggi sebesar 128,00 dan skor terendah sebesar 77,00. Hasil analisis menunjukkan rerata (mean) sebesar 101,55, median 100,00, modus 96,00, varians sebesar 159,48, range sebesar 51,00 dan standar deviasi sebesar 12,62. Rentang data dihitung dengan rumus nilai maksimal – nilai minimal, sehingga diperoleh rentang data sebesar 128 – 77 = 51. Dengan diketahui rentang data maka dapat diperoleh panjang kelas sebesar 5,67 dibulatkan menjadi 5,7. Berikut adalah tabel distribusi frekuensi variabel kinerja guru:

Tabel 9. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru

No.	Interval	F	Persentase
1	123,4-129,1	6	2,48%
2	117,6-123,3	23	9,50%
3	111,8-117,5	31	12,81%
4	106,0-111,7	41	16,94%
5	100,2-105,9	19	7,85%
6	94,4-100,1	46	19,01%
7	88,6-94,3	34	14,05%
8	82,8-88,5	24	9,92%
9	77,0-82,7	18	7,44%
	Jumlah	242	100,00%

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Penentuan kecenderungan variabel, maka selanjutnya mencari nilai rata-rata ideal ( $M_i$ ) dengan rumus  $M_i = \frac{1}{2} (X_{\max} + X_{\min})$ , mencari standar deviasi ideal ( $S_{Di}$ ) dengan rumus  $S_{Di} = \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min})$ . Berdasarkan acuan norma di atas, *mean* variabel kinerja guru adalah 52,5, dan *standar deviasi ideal* adalah 10,5. Dari perhitungan di atas dapat dikategorikan dalam 3 kelas yaitu baik, cukup dan kurang.

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dibuat tabel distribusi kecenderungan variabel kinerja guru sebagaimana disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Kategorisasi Variabel Kinerja Guru

No	Skor	Frekuensi	Persentase	Kategori
1	≥ 63	158	65,3	Baik
2	42-62	84	34,7	Cukup
3	< 42	0	0	Kurang
		242	100,0	

(Sumber: Hasil olah data, 2015)

Tabel 10 menunjukkan bahwa kategorisasi kinerja guru sebagian besar pada kategori baik sebanyak 158 guru (65,3%). Sisanya berada pada kategori cukup sebanyak 84 guru (34,7%) dan pada kategori kurang tidak ada. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecenderungan kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman pada kategori baik.

#### Uji Hipotesis 1

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru". Untuk menguji hipotesis tersebut maka digunakan analisis regresi sederhana dan hasil pengolahan data dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

Angka R sebesar 0,465 menunjukkan bahwa terdapat korelasi/ hubungan antara variabel kinerja guru dengan variabel independennya yaitu kepemimpinan kepala sekolah dan dapat dikategorikan "cukup".

Angka R Square atau Koefisien Determinasi adalah sebesar positif 0,216 (berasal dari  $0,465 \times 0,465$ ). Hal ini berarti bahwa vari-

asi dari variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 21,6,2%, sedangkan sisanya sebesar  $(100-21,6 = 78,4)$  atau 78,4% dijelaskan oleh faktor yang lain.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 52.511 + 0.465 X_1$$

Koefisien regresi 0,465 menunjukkan bahwa setiap kepemimpinan kepala sekolah bertambah bertambah 1 poin, maka kinerja guru akan bertambah 0,465 poin. Sedangkan untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen dibangun Hapotesis sebagai berikut:

Ho = Koefisien Regresi Tidak Signifikan

Ha = Koefisien Regresi Signifikan

Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas, yaitu dengan cara melihat kolom signifikansi (Sig.) dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Jika Sig. > 0,05 maka Ho diterima, Ha ditolak

Jika Sig. < 0,05 maka Ho ditolak, Ha diterima

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena probabilitas/tingkat signifikansi ini lebih kecil daripada 0,05 (taraf signifikansi yang dipergunakan), dengan demikian Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja guru. Dengan kata lain: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru".

### Uji Hipotesis 2

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen guru terhadap kinerja guru". Untuk menguji hipotesis tersebut maka digunakan analisis regresi sederhana dan hasil pengolahan data dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

Angka R sebesar 0,397 menunjukkan bahwa terdapat korelasi/ hubungan antara variabel kinerja guru dengan variabel independennya yaitu komitmen guru dan dapat dikategorikan "cukup".

Angka R Square atau Koefisien Determinasi adalah sebesar positif 0,158 (berasal dari  $0,397 \times 0,397$ ). Hal ini berarti bahwa vari-

asi dari variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel komitmen guru sebesar 15,8%, sedangkan sisanya sebesar  $(100-15,8 = 84,2)$  atau 84,2% dijelaskan oleh faktor yang lain.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 64.941 + 0.397 X_1$$

Koefisien regresi 0,317 menunjukkan bahwa setiap komitmen guru bertambah bertambah 1 poin, maka kinerja guru akan bertambah 0,317 poin. Sedangkan untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen dibangun Hapotesis sebagai berikut:

Ho = Koefisien Regresi Tidak Signifikan

Ha = Koefisien Regresi Signifikan

Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas, yaitu dengan cara melihat kolom signifikansi (Sig.) dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Jika Sig. > 0,05 maka Ho diterima, Ha ditolak

Jika Sig. < 0,05 maka Ho ditolak, Ha diterima

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena probabilitas/tingkat signifikansi ini lebih kecil daripada 0,05 (taraf signifikansi yang dipergunakan), dengan demikian Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja guru. Dengan kata lain: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen guru terhadap kinerja guru".

### Uji Hipotesis 3

Hipotesis yang ketiga dalam penelitian ini adalah: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja guru terhadap kinerja guru". Untuk menguji hipotesis tersebut maka digunakan analisis regresi sederhana dan hasil pengolahan data dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

Angka R sebesar 0,465 menunjukkan bahwa terdapat korelasi/ hubungan antara variabel kinerja guru dengan variabel independennya yaitu disiplin kerja guru dan dapat dikategorikan "cukup".

Angka R Square atau Koefisien Determinasi adalah sebesar positif 0,216 (berasal dari  $0,465 \times 0,465$ ). Hal ini berarti bahwa variasi dari variabel kinerja guru dapat dijelas-

kan oleh variabel disiplin kerja guru sebesar 21,6,2%, sedangkan sisanya sebesar  $(100 - 21,6 = 78,4)$  atau 78,4% dijelaskan oleh faktor yang lain.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = -6.718 + 0.317 X_1$$

Koefisien regresi 0,317 menunjukkan bahwa setiap disiplin kerja guru bertambah bertambah 1 poin, maka kinerja guru akan bertambah 0,317 poin. Sedangkan untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen dibangun Hapotesis sebagai berikut:

Ho = Koefisien Regresi Tidak Signifikan

Ha = Koefisien Regresi Signifikan

Pengambilan keputusan berdasarkan probabilitas, yaitu dengan cara melihat kolom signifikansi (Sig.) dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Jika Sig. > 0,05 maka Ho diterima, Ha ditolak

Jika Sig. < 0,05 maka Ho ditolak, Ha diterima

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena probabilitas/tingkat signifikansi ini lebih kecil daripada 0,05 (taraf signifikansi yang dipergunakan), dengan demikian Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja guru. Dengan kata lain: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja guru terhadap kinerja guru".

#### Uji Hipotesis 4

Hipotesis yang keempat dalam penelitian ini adalah : "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya sekolah terhadap kinerja guru". Untuk menguji hipotesis tersebut maka digunakan analisis regresi sederhana dan hasil pengolahan data dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

Angka R sebesar 0,497 menunjukkan bahwa terdapat korelasi/hubungan antara variabel kinerja guru dengan variabel independennya yaitu budaya sekolah dan dapat dikategorikan "cukup".

Angka R Square atau Koefisien Determinasi adalah sebesar positif 0,247 (berasal dari  $0,497 \times 0,497$ ). Hal ini berarti bahwa variasi dari variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel budaya sekolah sebesar

24,7%, sedangkan sisanya sebesar  $(100 - 24,7 = 75,3)$  atau 75,3% dijelaskan oleh faktor yang lain.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = 57.969 + 0.497 X_1$$

Koefisien regresi 0,497 menunjukkan bahwa setiap budaya sekolah bertambah bertambah 1 poin, maka kinerja guru akan bertambah 0,497 poin. Dari hasil pengolahan data diketahui nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena probabilitas/tingkat signifikansi ini lebih kecil daripada 0,05 (taraf signifikansi yang dipergunakan), dengan demikian Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja guru. Dengan kata lain: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya sekolah terhadap kinerja guru".

#### Uji Hipotesis 5

Hipotesis yang kelima dalam penelitian ini adalah : "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simultan terhadap kinerja guru". Untuk menguji hipotesis tersebut maka digunakan analisis regresi berganda dan hasil pengolahan data dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

Angka R sebesar 0,715 menunjukkan bahwa terdapat korelasi/ hubungan antara variabel kinerja guru dengan semua variabel independennya yaitu kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simulatan (bersama-sama) dan dapat dikategorikan "kuat".

Angka R Square atau Koefisien Determinasi adalah sebesar positif 0,512 (berasal dari  $0,715 \times 0,715$ ). Hal ini berarti bahwa variasi dari variabel kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simulatan (bersama-sama) sebesar 51,2%, sedangkan sisanya sebesar  $(100 - 51,2 = 48,8)$  atau 48,8% dijelaskan oleh faktor yang lain.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$Y = -6.718 + 0.317 X_1 + 0.225 X_2 + 0.265 X_3 + 0.323 X_4$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien  $X_1$  sebesar 0.317 yang berarti kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) meningkat 1 poin maka kinerja guru ( $Y$ ) akan meningkat 0.317 poin dengan asumsi  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  tetap. Selanjutnya koefisien  $X_2$  sebesar 0.225 yang berarti apabila nilai komitmen guru ( $X_2$ ) meningkat 1 poin maka pertambahan nilai pada kinerja guru ( $Y$ ) akan meningkat 0.225 dengan asumsi  $X_1$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  tetap. Koefisien  $X_3$  sebesar 0.265 yang berarti apabila nilai disiplin kerja guru ( $X_3$ ) meningkat 1 poin maka pertambahan nilai pada kinerja guru ( $Y$ ) akan meningkat 0.265 dengan asumsi  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_4$  tetap. Koefisien  $X_4$  sebesar 0.323 yang berarti apabila nilai budaya sekolah ( $X_4$ ) meningkat 1 poin maka pertambahan nilai pada kinerja guru ( $Y$ ) akan meningkat 0.323 dengan asumsi  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  tetap.

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena probabilitas/tingkat signifikansi ini lebih kecil daripada 0,05 (taraf signifikansi yang dipergunakan), dengan demikian  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa model regresi ini dapat dipakai untuk memprediksi tingkat kinerja guru. Dengan kata lain: "Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja dan budaya sekolah secara simultan terhadap kinerja guru"

#### Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda dapat diketahui besarnya Sumbangan Efektif (SE) dan Sumbangan Relatif (SR) setiap variabel bebas (kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja dan budaya sekolah) terhadap variabel terikat (kinerja guru).

Besarnya bobot sumbangan efektif untuk masing masing variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini adalah sebagai berikut: Variabel kepemimpinan kepala sekolah mempunyai sumbangan efektif sebesar 14.8%, komitmen guru mempu-

nyai sumbangan efektif sebesar 8,9%, disiplin kerja sebesar 11,4% dan budaya sekolah sebesar 16,1%.

Selain diketahui besarnya sumbangan efektif untuk masing-masing variabel, hasil perhitungan juga menunjukkan besarnya sumbangan relatif untuk masing-masing variabel bebas. Variabel kepemimpinan kepala sekolah sebesar 28.9%, komitmen guru sebesar 17,4%, disiplin kerja sebesar 22,3% dan budaya sekolah sebesar 31,4%.

#### Pembahasan

##### *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Kabupaten Sleman*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Kabupaten Sleman. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2007, p. 140) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru adalah manajemen termasuk dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah. Hasil penelitian ini senada dengan hasil temuan dari Munfangati & Widodo (2014, p. 230) yang menyatakan bahwa kinerja guru ditinjau dari nilai kompetensi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah menunjukkan pencapaian sebesar 80,25% yang berarti baik.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa semakin baik kepemimpinan kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru. Begitu sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen sekolah, maka semakin kurang baik pula kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman.

##### *Pengaruh Komitmen Guru terhadap Kinerja Guru di SMK Kabupaten Sleman*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Hasibuan & Moedjiono (2006, p. 40) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar yakni faktor perilaku guru. Faktor perilaku guru sangat menentukan proses keberhasilan

belajar siswa diantaranya komitmen guru sebagai faktor intern dari perilaku guru. Semakin baik komitmen guru, maka semakin baik pula kinerja guru. Sebaliknya semakin kurang baik komitmen guru, maka semakin kurang baik pula kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman.

*Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Kabupaten Sleman*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman. Disiplin kerja merupakan hal yang perlu dilakukan guru untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan pendapat Kunandar (2007, p. 60) menjelaskan bahwa dalam menjalankan tugasnya seorang guru harus memiliki beberapa kemampuan diantaranya disiplin dalam menjalankan tugas. Hal ini juga diperkuat dengan pendapat Mulyasa (2007, p. 136) bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Apabila dalam proses menjalankan tugas guru melakukan kedisiplinan kerja yang baik, maka hasil kinerja juga akan menjadi baik.

Disiplin kerja guru merupakan salah satu tugas dari seorang guru. Kedisiplinan seorang guru dapat dilihat dari beberapa hal. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Terry (1993) bahwa disiplin kerja seorang guru dapat dilihat dari kepatuhan guru terhadap peraturan yang berlaku di sekolah, termasuk tepat waktu ketika datang kesekolah dan tanggung jawab terhadap tugasnya sebagai pelajar, belajar sesuai dengan metode belajar yang telah disepakati bersama, pemeliharaan sarana dan perlengkapan belajar dengan baik.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa semakin baik disiplin kerja guru, maka semakin baik pula kinerja guru. Sebaliknya, semakin kurang disiplin kerja guru maka semakin kurang pula kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman.

*Pengaruh Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMK Kabupaten Sleman*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya sekolah berpengaruh positif

terhadap kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi yang dipergunakan sebesar 0,05. Hasil penelitian ini dikuatkan dengan pendapat Mulyasa (2007, p. 140) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah lingkungan dan suasana kerja.

Budaya sekolah sering disebut dengan iklim kerja yang menggambarkan suasana hubungan kerja antara sesama guru, antara guru dengan kepala sekolah, antara guru dengan tenaga kependidikan lainnya serta antardinas di lingkungannya merupakan wujud dari lingkungan yang kondusif. Menurut Hasanah (2008, p. 12), budaya sekolah dapat digambarkan melalui sikap saling mendukung (*supportive*), tingkat persahabatan (*collegial*), tingkat keintiman (*intimate*) serta kerja sama (*cooperative*). Kondisi yang terjadi atas keempat dimensi budaya sekolah tersebut berpotensi meningkatkan kinerja guru. Apabila budaya sekolah dapat dikembangkan maka efektivitas dan produktivitas sekolah akan meningkat dan peningkatan tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Dengan demikian semakin baik budaya sekolah yang ada di lingkungan guru, maka semakin baik pula kinerja guru. Sebaliknya, semakin kurang baik budaya sekolah maka semakin kurang baik pula kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman.

*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Guru, Disiplin Kerja dan Budaya Sekolah secara Simultan terhadap Kinerja Guru di SMK Kabupaten Sleman*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2007, p. 140) bahwa banyak faktor mempengaruhi kinerja diantaranya manajemen dalam hal ini kepemimpinan

kepala sekolah, dan lingkungan termasuk budaya sekolah. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Hasibuan & Moedjiono (2006, p.40) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar yakni faktor lingkungan dan faktor perilaku guru. Faktor lingkungan sangat mempengaruhi tugas guru pada tahap sebelum pengajaran dan dalam menyusun suatu pelajaran. Yang termasuk kedalam faktor lingkungan diantaranya budaya sekolah. Sementara faktor perilaku guru sangat menentukan proses keberhasilan belajar siswa. Perilaku-perilaku yang harus dilaksanakan guru diantaranya dengan kedisiplinan kerja guru dan komitmen guru pada sekolah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah, komitmen guru, disiplin kerja dan budaya sekolah berpengaruh secara simultan terhadap kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman. Semakin baik kepemimpinan sekolah, komitmen guru, disiplin kerja dan budaya sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru di SMK Kabupaten Sleman.

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru; (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen guru terhadap kinerja guru; (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan disiplin guru terhadap kinerja guru sebesar; (4) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya sekolah terhadap kinerja guru; (5) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kinerja kepemimpinan, komitmen guru, disiplin kerja guru dan budaya sekolah secara simultan terhadap kinerja guru.

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda diketahui besarnya Sumbangan Efektif (SE) setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya bobot sumbangan efektif untuk setiap variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

variabel kepemimpinan kepala sekolah mempunyai sumbangan efektif sebesar 14,8%, komitmen guru mempunyai sumbangan efektif sebesar 8,9%, disiplin kerja mempunyai sumbangan efektif sebesar 11,4% dan budaya sekolah mempunyai sumbangan efektif sebesar 16,1%.

Berdasarkan simpulan penelitian, ada beberapa saran yang dapat disampaikan yaitu sebagai berikut. Pertama, bagi pihak sekolah agar dapat menciptakan budaya sekolah yang kondusif yang dapat mendukung kinerja guru seperti menumbuhkan kerja sama, rasa persahabatan, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan sekolah. Kedua, bagi guru agar meningkatkan komitmen dan disiplin kerja seperti tepat waktu ketika datang ke sekolah, patuh terhadap peraturan yang berlaku di sekolah dan loyal terhadap sekolah. Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan dapat melanjutkan penelitian dengan meneliti faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja guru seperti faktor kompensasi dan faktor kreativitas guru.

### Daftar Pustaka

- Djohar. (2006). *Guru, pendidikan dan pembinaannya (penerapannya dalam pendidikan dan undang-undang guru)*. Yogyakarta: Grafika Indah.
- Hasanah, A. (2008). *Produktivitas manajemen sekolah (studi kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah dan kinerja guru terhadap produktivitas sekolah menengah pertama di kota Bandung)*. Disertasi, tidak dipublikasikan. Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.
- Hasibuan, & Moedjiono. (2006). *Proses belajar mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kunandar. (2007). *Guru profesional implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, E. (2007). *Manajemen berbasis*

- sekolah konsep, strategi, dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munfangati, R., & Widodo, P. (2014). Kinerja guru bahasa inggris bersrtifikat pendidik di Kota Yogyakarta. *Jurnal Ling Tera*, 1(2).
- Presiden RI. Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru (2008).
- Sudriyah, & Liana, L. (2015). Pengaruh motivasi kerja dan kompetensi profesional terhadap kinerja guru di moderasi oleh supervisi (studi kasus pada guru SMA Negeri wilayah timur di Kabupaten Pematang). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 10-28.
- Syukro, R. (2013, October). Kualitas pendidikan di Indonesia masih rendah. *Berita Satu*. Retrieved from <http://www.beritasatu.com/pendidikan/144143-kualitas-pendidikan-di-indonesia-masih-rendah.html>
- Terry, G. R. (1993). *Principles of management*. Illinois: Learning System Compani.

**IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU BERBASIS ISO 9001:2008  
(STUDI PADA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA)**

Jaka Nugraha  
Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya  
Jl. Ketintang No.2, Ketintang, Gayungan, Kota SBY, Jawa Timur 60231, Indonesia  
[jakanugraha@unesa.ac.id](mailto:jakanugraha@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Peran pendidikan tidak dapat dianggap sebagai pelengkap dalam pembangunan sebuah negara. Peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara berkelanjutan sebagai upaya menciptakan kualitas manusia Indonesia agar mampu bersaing dengan negara-negara lain. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas manajemen sebuah organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi penerapan ISO 9001:2008. Pada penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Lokasi penelitian dilakukan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. Penelitian ini berfokus penerapan sistem manajemen mutu, khususnya klausul kelima mengenai tanggung jawab manajemen. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya telah mengimplementasikan ISO 9001:2008 dengan baik. Hal ini diketahui dari tahapan *plan, do, check, dan action* (PDCA) yang telah dilakukan secara berkesinambungan melibatkan unit pelaku proses yang ada di dalamnya sehingga pengelolaan organisasi berjalan efektif dan efisien serta mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

**Kata kunci:** *mutu, pendidikan, PDCA, ISO*

**IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
BASED ON ISO 9001: 2008  
(STUDY FROM ECONOMIC FACULTY UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA)**

**Abstract**

*Education has a very important role in the development of a country. Improving the quality of education should be done sustainably as an effort to create quality Indonesian people who can compete with other countries. ISO 9001: 2008 Quality Management System is one way that can be used to improve the quality of an organization's management. The purpose of this research is to know the implementation of ISO 9001: 2008. This research use qualitative method with descriptive approach. The research was conducted at the Faculty of Economics, State University of Surabaya. This research focus on the application of quality management system, especially the fifth clause regarding management responsibility. The result showed that the Faculty of Economic Universitas Negeri Surabaya has implemented ISO 9001: 2008 well. This is known from the stages of plan, do, check, and action (PDCA) which has been done continuously involving the unit of actors in the process therein. Then, the management of the organization run effectively and efficiently and able to meet the needs and expectations of customers.*

**Keywords:** *quality, education, PDCA, ISO*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.18925>

## Pendahuluan

Salah satu upaya pemerintah Indonesia mencerdaskan kehidupan bangsa adalah melalui pembangunan dalam bidang pendidikan. Tidak dapat dipungkiri bahwa dewasa ini pendidikan merupakan kebutuhan mendasar yang wajib dipenuhi oleh masyarakat. Menurut Otzold (Larasati, Hanafi, & Hayat, 2003, p. 39) menyatakan bahwa sekolah adalah lembaga yang memiliki keinginan untuk berubah paling rendah apabila dibandingkan dengan lembaga lain, seperti lembaga bisnis dan perdagangan. Pendidikan sejatinya memiliki peran yang cukup vital dalam proses peningkatan sumber daya manusia yang unggul. Sebenarnya pemerintah Indonesia telah berupaya untuk mewujudkan pembangunan pendidikan yang berkualitas. Hal ini dapat diketahui dari pengembangan dan perbaikan kurikulum, optimalisasi sarana dan prasarana pendidikan, pengadaan dan pengembangan materi ajar, serta pelatihan tenaga kependidikan. Akan tetapi, upaya yang telah dilakukan pemerintah belum memperlihatkan hasil yang menggembirakan. Berdasarkan data dari survei Human Development Index, Indonesia menduduki peringkat ke-113 dari 188 negara (United Nations Development Programme, 2016, p. 231). Peningkatan kualitas manusia melalui pendidikan sudah sepatutnya menjadi perhatian, karena dengan pendidikan yang bermutu akan melahirkan manusia yang berkualitas. Menurut Sugiyono (Ulfi, 2012, p. 18) menyatakan bahwa kegagalan pendidikan membangun sumber daya manusia yang unggul salah satunya disebabkan oleh pengelolaan pendidikan yang belum profesional. Selain itu, beberapa penyebab rendahnya kualitas pendidikan antara lain, lemahnya kurikulum yang dibuat, sarana dan prasarana yang tidak memadai, suasana dan lingkungan kerja yang tidak kondusif, prosedur dan sistem pendidikan yang buruk, jadwal kerja yang tidak konsisten, minimnya sumber daya yang dimiliki, pengembangan SDM yang tidak berkelanjutan (Sallis, 2011, p. 104).

Dalam beberapa tahun terakhir telah banyak perhatian mengenai pengembangan

konsep sistem manajemen mutu dalam peningkatan kualitas pendidikan dan organisasi. Di dalam sistem tersebut terdiri atas cara pengukuran, prosedur standard, dan praktik langsung dalam perbaikan yang berkelanjutan pada barang dan jasa (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015, pp. 6-7). Implementasi sistem manajemen mutu telah menjadi sebuah hal yang wajar di dunia pendidikan (Doherty, 2008, p. 255; Dumond & Thomas, 2013, p. 128), dimana pada tingkatan manajerial dan organisasi memiliki tujuan untuk mencapai capaian kinerja yang telah ditentukan. Tentu saja pencapaian kinerja ini sebagai salah satu upaya peningkatan keunggulan bersaing lembaga pendidikan melalui monitoring dan evaluasi menuju organisasi yang efektif dan efisien. Selain itu, manajemen mutu akan mampu mengidentifikasi harapan pelanggan dan stakeholders serta mengelola fungsi dan layanan organisasi menuju peningkatan kinerja pendidikan dan kepuasan stakeholders. Salah satu sistem manajemen mutu yang layak untuk diimplementasikan adalah *International Standardization of Organization (ISO)*.

Pelaksanaan ISO akan menuntut sekolah atau lembaga pendidikan menerapkan standard prosedur internasional dalam melaksanakan manajemen mutu mereka. Sistem manajemen mutu seperti ISO 9001:2008 merupakan sarana penting dalam pencapaian kualitas dan mutu terkait dengan Total Quality Management. ISO 9001:2008 bertujuan untuk memberikan jaminan bahwa sebuah organisasi telah memberikan barang atau jasa sesuai dengan standard dan persyaratan yang sudah ditetapkan (Gaspersz, 2005, p. 17). Selain itu, ISO juga merupakan sebuah alat pembuktian pengakuan melalui logo registrasi setelah mendapatkan sertifikasi dari pihak ketiga. Logo tersebut merupakan sebuah pencapaian, dimana organisasi telah menerapkan dokumentasi sistem mutu yang disiplin berstandar internasional (Sallis, 2011, p. 121)

Kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhir dari organisasi. Tentu saja hal tersebut tidak dapat dipenuhi apabila tidak

terdapat sebuah sistem manajemen mutu yang mampu mengembangkan serta meningkatkan proses kinerja dan sumber daya secara berkelanjutan. Penerapan sistem tersebut juga sebagai modal dalam menghadapi persaingan internasional, terutama dalam bidang pendidikan (Kesit, 2009).

Penerapan ISO di perguruan tinggi merupakan suatu cara untuk meningkatkan kualitas pembelajaran beserta proses yang berjalan sehingga menghasilkan lulusan berkualitas. ISO 9001 memiliki delapan prinsip mutu yang dapat digunakan manajemen sebagai panduan untuk organisasinya menuju peningkatan kinerja. Prinsip tersebut meliputi cara pandang organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan dari pelanggan. Penentuan visi, tujuan dan kebijakan-kebijakan oleh manajemen mengarah pada pelibatan sumber daya manusia yang ada di dalamnya serta akan mengelola proses untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Sistem manajemen mutu (SMM) ISO 9001:2008 ini sudah banyak diterapkan di perguruan tinggi baik negeri maupun swasta dan dijalankan juga pada level fakultas. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya merupakan salah satu lembaga pendidikan yang menerapkan ISO melalui Tuv Nord Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut maka muncul pertanyaan mengenai implementasi SMM ISO 9001:2008 di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (FE Unesa), maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi penerapan ISO 9001:2008. Fokus penelitian ini adalah pada klausul 5 dari sistem manajemen mutu, yaitu tanggung jawab manajemen.

### Metode Penelitian

Penelitian yang digunakan melalui pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan sebagai pengungkapan informasi kualitatif sehingga menekankan pada masalah makna dan proses melalui pendeskripsian masalah (Satori & Komariyah, 2017). Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, karena penelitian dilakukan pada

variabel mandiri tanpa melakukan perbandingan dengan variabel atau bahkan menghubungkan dengan variabel lain. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer meliputi, hasil wawancara langsung dengan unit pelaku proses SMM ISO 9001:2008 di FE Unesa, dan sumber data sekunder yang meliputi dokumen yang relevan dengan topik penelitian, foto-foto dan benda yang bisa dijadikan pelengkap dalam data primer.

Lokasi penelitian ada di FE Unesa Jalan Ketintang, Surabaya. Sedangkan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah, wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Miles dan Huberman (Satori & Komariyah, 2017) menyatakan bahwa kegiatan analisis data meliputi, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Sedangkan untuk pengecekan keabsahan data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

FE Unesa telah menerapkan ISO 9001:2008 sejak 12 Maret 2015. Dalam kurun waktu tersebut hingga 2018 telah banyak perbaikan yang dirasakan setelah mengimplementasikan sistem manajemen mutu. Tujuan manajemen mutu yang mengatur manajemen dalam organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan mampu menunjukkan perbaikan dari tahun ke tahun. *Continuous Improvement* yang menjadi roh sistem manajemen mutu mampu berintegrasikan untuk mewujudkan visi misi Fakultas Ekonomi Unesa. Dari delapan standard yang ada di ISO 9001:2008 kajian pembahasan penelitian berfokus pada klausul lima, yaitu mengenai tanggung jawab manajemen. Adapun poin-poin dalam klausul ini adalah sebagai berikut.

#### Komitmen Manajemen

Dekan selaku pimpinan fakultas memberikan arahan dan mengomunikasikan mengenai penerapan sistem manajemen mutu kepada seluruh unit kerja di Fakultas Ekonomi Unesa dalam penetapan

dan sosialisasi kebijakan mutu serta sasaran mutu fakultas yang telah dibuat. Komitmen manajemen yang dilakukan selama implementasi adalah dengan melakukan rapat tinjauan manajemen sebanyak dua kali dalam satu tahun sebagai evaluasi sasaran mutu dan pencapaiannya sehingga menjadi evaluasi dalam penetapan sasaran mutu tahun berikutnya. Sasaran mutu fakultas merupakan keseluruhan target setiap bidang di FE Unesa dan masing-masing Jurusan selingkung Fakultas, yaitu Bidang Akademik, Bidang Umum dan Keuangan, Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, Jurusan Pendidikan Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Jurusan Manajemen, Jurusan Ilmu Ekonomi.

#### Fokus pada Pelanggan

Fokus dalam penerapan sistem manajemen mutu ini tentu saja pelanggan. Berdasarkan Prosedur Mutu nomor 04/MR/FE-UNESA manajemen telah membagi jenis pelanggan menjadi dua, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah dosen dan tenaga kependidikan FE Unesa. Sementara itu pelanggan eksternal adalah mahasiswa FE Unesa. Beberapa upaya peningkatan fokus pada pelanggan yang telah dilakukan antara lain peningkatan kualitas sarana dan prasana dalam menunjang aktivitas pelanggan. Misalkan untuk pelanggan internal meliputi penyediaan jaringan internet, ruang kerja yang representatif, sistem informasi, pemberian kesempatan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan dan sarana penunjang laboratorium untuk kegiatan belajar mengajar. Dari sisi pelanggan eksternal, manajemen fokus kepada kualitas perkuliahan dan sarana pendukung di dalamnya. Manajemen menerapkan sistem *e-monitoring* bagi seluruh pelanggan untuk mengisi kepuasan layanan yang dilakukan setiap akhir semester melalui website [www.fe.unesa.ac.id/emonitoring](http://www.fe.unesa.ac.id/emonitoring). Secara fisik bentuk saran dan masukan dari pelanggan dapat ditampung melalui ketersediaan kotak saran di setiap gedung FE Unesa. Hasil dari keluhan dan saran di kotak saran akan ditindak lanjuti setiap bulan dan

dibahas melalui mekanisme rapat tinjauan manajemen.

#### Kebijakan Mutu

Salah satu syarat dalam penerapan sistem manajemen mutu adalah melalui penetapan kebijakan mutu. Berikut adalah isi dari kebijakan mutu FE Unesa:

- 1) Kurikulum, melakukan peninjauan dan pemutakhiran kurikulum secara berkala sesuai kebutuhan *stakeholder*.
- 2) Sumber Daya Manusia, meningkatkan kompetensi, kualifikasi, rasio tenaga pendidik, kependidikan secara berkelanjutan.
- 3) Mahasiswa, meningkatkan mutu sistem penerimaan dan seleksi mahasiswa serta layanan kemahasiswaan untuk menghasilkan profil mahasiswa yang memiliki jiwa entrepreneur dan berprestasi.
- 4) Lulusan, menghasilkan lulusan yang kompeten di bidangnya, memberikan manfaat bagi lapangan kerja dan masyarakat, serta menjunjung tinggi etika profesinya.
- 5) Proses Pembelajaran, meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui perencanaan dan strategi yang sesuai.
- 6) Suasana Akademik, menciptakan suasana akademik yang kondusif dalam mendukung kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi.
- 7) Keuangan, mengelola keuangan secara prosedural, transparan dan akuntabel.
- 8) Sarana dan Prasarana, menyediakan dan meningkatkan akses serta penda-yagunaan sarana prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan
- 9) Sistem Informasi, menyediakan layanan komunikasi dan informasi yang terintegrasi bagi mahasiswa, pendidik dan tenaga kependidikan.
- 10) Penelitian dan Publikasi, meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi mahasiswa dan dosen baik di tingkat nasional dan internasional.

- 11) Pengabdian Kepada Masyarakat, meningkatkan kuantitas dan kualitas pengabdian masyarakat
- 12) Kerjasama Dalam dan Luar Negeri, meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja sama dengan stakeholder dari dalam dan luar negeri
- 13) Manajemen Lembaga, meningkatkan sistem tata kelola lembaga (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi)

#### Perencanaan

FE Unesa memiliki perencanaan strategis yang dituangkan dalam rencana strategis untuk mencapai visi lembaga. Salah satunya manajemen telah menetapkan sasaran mutu sebagai *tools* untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut adalah sasaran mutu tahun 2017 yang telah ditentukan oleh Fakultas.

- 1) Melakukan peninjauan dan pemutakhiran kurikulum secara berkala sesuai kebutuhan *stakeholder*.
- 2) Meningkatkan kompetensi, kualifikasi, rasio kecukupan tenaga pendidik, kependidikan secara berkelanjutan.
- 3) Meningkatkan mutu sistem penerimaan dan seleksi mahasiswa serta layanan kemahasiswaan untuk menghasilkan profil mahasiswa yang memiliki jiwa entrepreneur dan berprestasi.
- 4) Menghasilkan lulusan yang kompeten di bidangnya, memberikan manfaat bagi lapangan kerja dan masyarakat, serta menjunjung tinggi etika profesinya
- 5) Meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui perencanaan dan strategi yang sesuai.
- 6) Menciptakan suasana akademik yang kondusif dalam mendukung kegiatan Tridarma Perguruan Tinggi.
- 7) Mengelola keuangan secara prosedural, transparan dan akuntabel.
- 8) Menyediakan dan meningkatkan akses serta pendayagunaan sarana prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

- 9) Menyediakan layanan komunikasi dan informasi yang terintegrasi bagi mahasiswa, pendidik dan tenaga kependidikan.
- 10) Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi mahasiswa dan dosen baik di tingkat nasional dan internasional
- 11) Meningkatkan kuantitas dan kualitas pengabdian masyarakat.
- 12) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama dengan *stakeholder* dari dalam dan luar negeri.
- 13) Meningkatkan sistem tata kelola lembaga (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi)

#### Tanggung Jawab, Wewenang dan Komunikasi

FE Unesa dalam implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 memiliki unit-unit yang membantu pada tingkat jurusan dan fakultas. Pada tingkat jurusan yaitu Unit Penjaminan Mutu (UPM), dan ditingkat fakultas yaitu Gugus Penjaminan Mutu (GPM) dan ISO Sekretariat. *Management Representative* dalam hal ini melekat kepada ketua GPM dan ISO Sekretariat. Kontrol dokumen dilakukan oleh sekretaris GPM dibantu oleh UPM jurusan. Pola komunikasi diantara unit tersebut sangat diperlukan untuk mendukung efektivitas pelaksanaan sistem manajemen mutu di FE Unesa. Komunikasi tersebut melalui rapat koordinasi bulanan antara Tim GPM dan ISO Sekretariat dan pimpinan fakultas atau UPM.

#### Tinjauan Manajemen

Rapat tinjauan manajemen dilakukan dua kali dalam setahun. Hal tersebut sesuai dengan prosedur mutu yang telah ditetapkan yaitu Prosedur Mutu nomor 05/MR/FE-UNESA. Pelaksanaan kegiatan ini merupakan bentuk komitmen manajemen dalam memastikan berjalannya sistem mutu secara efektif serta berkesinambungan. Selain itu, sebagai sarana untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Tinjauan Manajemen adalah media untuk meninjau performansi

sistem manajemen mutu serta memastikan kesesuaian, kecukupan dan keefektifannya terus berlanjut. Adapun agenda pelaksanaan Rapat Tinjauan Manajemen ini adalah sebagai berikut.

- 1) Hasil dari pelaksanaan Audit Mutu Internal
- 2) Laporan keluhan pelanggan
- 3) Performansi atau kinerja proses dan kesesuaian produk
- 4) Status Tindakan Koreksi dan Tindakan Pencegahan
- 5) Hasil dari tindak lanjut rapat tinjauan manajemen sebelumnya
- 6) Perubahan kebijakan dan regulasi yang berpengaruh kepada sistem manajemen mutu
- 7) Memberikan rekomendasi sebagai perbaikan (*improvement*) untuk pelaksanaan sistem manajemen mutu tahun berikutnya.

Penerapan ISO pada sebuah organisasi akan meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing (Valmohammadi & Kalantari, 2015, p. 515). Organisasi pendidikan akan berjalan efektif dan efisien dalam pelayanan administratif, kinerja operasional, otomatisasi, penerapan standard prosedur yang jelas apabila sistem manajemen mutu dilakukan dengan berkelanjutan (Moturi & Mbithi, 2015, p. 759). Prinsip manajemen mutu yang melalui *Plan, Do, Check* dan *Action* harus mampu diterapkan dengan berkesinambungan dengan kerjasama antara manajemen dan unit kerja. ISO secara spesifik mensyaratkan adanya perencanaan, pengimplementasian, dan pengelolaan sistem manajemen mutu dimana tujuan dari hal tersebut adalah kepuasan pelanggan. Secara konsep standard merupakan pendekatan yang lazim diterapkan di organisasi bisnis yang fokus pada pelanggan. Akan tetapi, dalam penekanannya pada bidang pendidikan ISO layak untuk dijadikan pilihan dalam peningkatan kualitas mutu pendidikan melalui efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan di dunia pendidikan (Dumond & Thomas, 2013, p. 133). Implementasi manajemen mutu bergantung pada sinergi pemimpin lembaga

pendidikan, tim penjaminan mutu, *stakeholder*, unit kerja dalam penerapan standar kualitas mutu, komunikasi dan kepuasan pelanggan (Murniati, Usman, Husen, & Irani, 2018, p. 9).

Olaru & Paunescu (2004) menyatakan bahwa, tahapan dalam mengimplementasikan sistem ini adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan identifikasi semua proses yang berdampak pada kualitas “produk”, sebagai contoh: pengajaran, pembelajaran dan penelitian
- 2) Menentukan interaksi diantara unit pelaku proses dan mengembangkan sistem komunikasi.
- 3) Menentukan jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk menciptakan kondisi organisasi yang efektif dan efisien
- 4) Menentukan tujuan yang berhubungan dengan mutu dan menetapkan kapan tujuan tersebut akan tercapai.

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa FE Unesa telah mampu menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan dipenuhinya setiap tahapan tersebut. Penetapan kebijakan mutu, sasaran mutu dan prosedur mutu diawali dengan proses identifikasi yang cermat. Interaksi komunikasi untuk perbaikan mutu diantara unit pelaku proses dilakukan melalui diadakannya Audit Mutu Internal yang dilakukan dua kali dalam setahun. Proses pengkajian atas tujuan dan sasaran mutu yang belum tercapai dibahas dan dievaluasi pada saat rapat tinjauan manajemen. Pada rapat ini semua unit pelaku proses hadir untuk memberikan saran dan perbaikan atas diterapkannya sistem manajemen mutu.

## Simpulan

Sesuai dengan hasil pembahasan yang telah diuraikan maka dapat diambil kesimpulan bahwa FE Unesa telah menerapkan prinsip-prinsip dan sistem manajemen mutu sesuai dengan standard ISO 9001:2008. Rapat tinjauan manajemen dilakukan dua kali dalam satu tahun untuk

membahas permasalahan yang berkaitan dengan kurang optimalnya implementasi ISO tersebut. Evaluasi manajemen dilakukan untuk memperbaiki kekurangan sehingga perbaikan secara berkelanjutan akan terus dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan di FE Unesa. Beberapa perbaikan yang telah dilakukan antara lain, penyempurnaan perangkat pembelajaran, perbaikan dan pembaharuan sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan belajar mengajar, pembangunan infrastruktur melalui pemanfaatan sistem informasi dalam memudahkan layanan administrasi dan kegiatan akademik lainnya. FE Unesa juga memiliki kebijakan mutu dan sasaran mutu sebagai acuan dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu pemberian wewenang dan tanggung jawab yang jelas melalui unit pendukung terlaksananya ISO memberikan dampak positif terhadap penerapan sistem manajemen mutu.

#### Daftar Pustaka

- Doherty, G. D. (2008). On quality in education. *Journal of Quality Assurance in Education*, 16(3), 255-265.
- Dumond, E. J., & Thomas, W. J. (2013). Managing university business educational quality: ISO or AACSB? *Journal of Quality Assurance in Education*, 21(2), 127-144.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the european higher education area (ESG)*. Belgium: The EU Funded EQUIP Project. EURASHE.
- Gaspersz, V. (2005). *ISO 9001:2000 and continual quality improvement*. Jakarta: Gramedia.
- Kesit, B. (2009). Mengapa Mengimplementasikan ISO 9001:2008. Retrieved March 17, 2018, from <http://bambangkesit.staff.uui.ac.id>
- Larasati, D. A., Hanafi, I., & Hayat, A. (2003). Implementasi sistem manajemen mutu (SMM) berbasis ISO 9001:2008 dalam lembaga pendidikan. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 38-46.
- Moturi, C., & Mbithi, P. M. F. (2015). ISO 9001: 2008 implementation and impact on the University of Nairobi: a case study. *The TQM Journal*, 27(6), 752-760. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2015-0053>
- Murniati, M., Usman, N., Husen, M., & Irani, U. (2018). Penerapan sistem standar mutu ISO 9001 2008 pada sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.16714>
- Olaru, M., & Paunescu, C. (2004). Foundational elements of the AES quality management system documentation. In *3rd International Conference on Quality Management in Higher Education*. Romania.
- Sallis, E. (2011). *Total quality management In education*. (A. A. Riyadi, Trans.). Yogyakarta: IRCiSoD.
- Satori, D., & Komariyah, A. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: Alfabeta.
- Ulfi, M. A. (2012). Implementasi quality management system ISO 9001:2008 dalam pembelajaran produktif keahlian teknik mesin dan otomotif SMK. *Jurnal Teknologi Dan Kejuruan*, 3(1), 17-28.
- United Nations Development Programme. (2016). *Human development report*. New York.
- Valmohammadi, C., & Kalantari, M. (2015). The moderating effect of motivations on the relationship between obtaining ISO 9001 certification and organizational performance. *The TQM Journal*, 7(5), 503 - 518.

**DAMPAK PERUBAHAN KEBIJAKAN KELULUSAN TERHADAP  
PENDIDIKAN MENENGAH DI KOTA BIMA-NUSA TENGGARA BARAT**

Randitha Missouri <sup>1\*</sup>, Udik Budi Wibowo <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta, Indonesia

\* Cooresponding Author. Email: [randitha44@gmail.com](mailto:randitha44@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak perubahan kebijakan kelulusan dalam meningkatkan persiapan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, biaya, kegiatan *monitoring* dan evaluasi, serta tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi persiapan pelaksanaan ujian nasional terhadap peningkatan persiapan SDM di Kota Bima. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis *research of policy*. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Keabsahan data diuji melalui triangulasi data dan triangulasi metode. Analisis data menggunakan model *interactive*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan kebijakan kelulusan tidak berdampak pada perkembangan kegiatan persiapan peserta didik sekolah tingkat atas negeri dan swasta, tidak berdampak pada peningkatan jumlah sarana dan prasarana sekolah swasta, dan tidak berdampak pada peningkatan biaya persiapan ujian nasional sekolah negeri dan swasta. Orang tua, peserta didik, dan pendidik sekolah negeri dan swasta merasakan dampak negatif yang sama yaitu menurunnya motivasi orang tua memantau perkembangan anak, motivasi belajar peserta didik, dan motivasi mengajar pendidik. Dampak positif adalah menurunnya tingkat kecurangan saat pelaksanaan ujian nasional. Kepala sekolah sekolah negeri dan swasta dan dinas terkait melakukan kegiatan *monitoring* dan evaluasi sebelum, saat, dan setelah pelaksanaan ujian nasional, namun tindak lanjut hasil kegiatan *monitoring* dan evaluasi belum mempengaruhi perkembangan kegiatan persiapan sumber daya manusia, jumlah sarana dan prasarana, dan biaya persiapan ujian nasional. Perubahan kebijakan kelulusan tidak berdampak pada peningkatan mutu pendidikan menengah di Kota Bima.

**Kata kunci:** *kebijakan kelulusan, pendidikan menengah, mutu pendidikan*

**THE IMPACT OF CHANGES IN THE POLICY OF GRADUATION  
TO THE SECONDARY EDUCATION IN BIMA-WEST NUSA TENGGARA**

**Abstract**

*This study aims to identify the impact of changes in the policy of graduation to improve the preparation of human resources, facilities and infrastructures, budgeting, monitoring and evaluating, and following-up of monitoring and evaluating in implementation of national exam preparation towards improving the human resources preparation in Bima-West Nusa Tenggara. This is a qualitative research method and kind of the research is policy research. Data were collected through interviews, observation and document study. Data validation examined by data and method triangulation. The data analysis used by interactive. The results showed that the graduation policy changes had no impact on the progress of the preparation public and private senior high school, had no impact on increasing the number of facilities and infrastructures of private school, and had no impact on increasing the graduation exam preparation budgeting of national public and private secondary schools. The parents, students, and teachers of public and private school felt the same negative impact. The negative impact were declining motivation of parents to monitor child development, motivation of learners, and educators teach motivation. Positive impact was a decreased level of cheating during the implementation of the national exam. The principals and government did the monitoring and evaluating before, during, and after the implementation of the national exam, but following-up of the monitoring and evaluating had not affected for preparation of human resources, facilities and infrastructures, and the budgeting of national exam preparation.*

**Keywords:** *policy of graduation, senior high school, and quality of education*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.9666>

## Pendahuluan

Pendidikan memiliki peran penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu negara, daerah, dan masyarakat. Pendidikan bukan hanya menjadi tolak ukur pencapaian kesuksesan, namun juga menjadi kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari setiap individu. Menurut Prasetyaning (2014), dari tahun ke tahun minat masyarakat dalam dunia pendidikan selalu meningkat, khususnya di Indonesia. Hal ini diperkuat dengan adanya penambahan jumlah institusi pendidikan dasar dan menengah serta jumlah anak Indonesia yang mendapatkan akses pendidikan dasar dan menengah. Hal ini menjelaskan bahwa masyarakat Indonesia telah menyadari pentingnya pendidikan.

Penerapan atau perubahan kebijakan baru terkadang bukan menjadi solusi terbaik untuk memperbaiki sebuah permasalahan. Nugroho (2013, p. 13) menyatakan bahwa "tidak ada preferensi yang terbaik akan bentuk kebijakan. Namun demikian, tren ke depan adalah kebijakan yang detail sampai implementasinya sehingga tidak menambah kebijakan baru di bawahnya. Hanya, terdapat kelemahan utama, yaitu jika diperlukan perubahan, maka prosesnya sangat sulit, berat, lama, dan kerennya mahal, karena yang diubah adalah induk kebijakan. Berbeda jika yang hendak diubah adalah kebijakan di bawahnya tingkat penjelasan atau pelaksanaan".

Pendapat tersebut menjelaskan bahwa setiap pembuatan kebijakan tidak menjamin adanya perbaikan secara menyeluruh. Sebuah kebijakan terkadang bukan merupakan solusi terbaik dalam menyelesaikan masalah. Pembuatan kebijakan baru membutuhkan proses yang sulit, lama, dan biaya banyak (mahal). Hal ini dikarenakan kebijakan yang dirubah bukan kebijakan di bawahnya (daerah), melainkan kebijakan induk (pusat).

Kebijakan kelulusan pada tahun 2014 berbeda dengan tahun 2015. Fungsi ujian nasional tahun 2014 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Pasal 68 (Republik Indonesia, 2013) adalah sebagai: (1) pemetaan mutu program satuan pendid-

dikan, (2) dasar seleksi masuk jenjang pendidikan selanjutnya, (3) penentu kelulusan, dan (4) pembinaan dan pemberian bantuan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 Pasal 68 (Presiden RI, 2015), fungsi ujian nasional tahun 2015 adalah sebagai: (1) pemetaan mutu program satuan pendidikan, (2) pertimbangan seleksi masuk jenjang pendidikan selanjutnya, dan (3) pembinaan dan pemberian bantuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Penggunaan hasil ujian nasional sebagai standar penentu kelulusan menjadi salah satu masalah bagi peserta didik, pendidik, dan lembaga pendidikan. Kebijakan ini menimbulkan berbagai kepentingan dari berbagai pihak. Kepentingan dari pelaksanaan ujian nasional menimbulkan masalah baru baik di lembaga dan daerah.

Data tahun 2014 menyebutkan bahwa SMA/MA di Kota Bima memperoleh nilai rata-rata 43.40 dan tahun 2015 dengan rata-rata 42.46. Penurunan nilai rata-rata ujian nasional juga terjadi pada SMK (Sekolah Menengah Kejuruan). Tahun 2014 nilai rata-rata ujian nasional SMK di Kota Bima sebesar 49.95, namun tahun 2015 menurun menjadi 42.03. Perolehan rata-rata hasil ujian nasional SMK tahun 2015 menurun sebesar 7.92 dari tahun sebelumnya (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2015).

Data di atas memberikan dua dugaan sementara yaitu: (1) kebijakan kelulusan dengan tidak menggunakan ujian nasional sebagai standar kelulusan mengurangi kualitas pendidikan peserta didik pendidikan menengah di Kota Bima dan (2) kebijakan kelulusan dengan menggunakan ujian nasional sebagai standar kelulusan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik pendidikan menengah.

Mihaela (2015, p. 548) menjelaskan sebagai berikut "*social policies should place greater emphasis on the development of human resources by means of permanent education and education stimulus. Long term growth of competitiveness is influenced by the quality of said human resources. And this quality is proportional with the level of education. More than that, the competitiveness of the human resources*

*is influenced by continually extending and updating the knowledge level and adapting to the ever shifting market conditions.*

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan sosial harus mengutamakan pengembangan sumber daya manusia melalui cara pendidikan permanen dan dorongan pendidikan. Hal ini karena perkembangan jangka panjang ditentukan oleh sejauh mana sumber daya manusia yang ada dapat berkembang dengan baik.

Menurut Lindblom Fowler (2009, p. 3), *“policy is sometimes the outcomes of a political compromise among policy makers, none of whom had in mind quite the problem to which the argued policy is the solution.... and sometimes policies are not decided upon, but nevertheless ‘happen’”*. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebijakan kadangkala merupakan hasil dari kompromi politik di antara para pembuat kebijakan, tidak banyak yang berpendapat kebijakan adalah solusi sebuah masalah dan terkadang kebijakan tidak diputuskan berdasarkan permohonan.

Levinson, Sutton, & Winstead (2009, p. 770) menyatakan bahwa *“in particular, we understand policy as a complex, ongoing social practice of normative cultural production constituted by diverse actors across diverse contexts. On the one hand, the most immediate product of the policy process should be understood as a normative cultural discourse with positive and negative sanctions, that is, a set of statements about how things should or must be done, with corresponding inducements or punishments”*.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan merupakan sesuatu yang kompleks, dibentuk oleh aktor dan konteks yang beragam. Hasil dari proses kebijakan adalah seperangkat pernyataan tentang hal-hal yang harus dilakukan. Seperangkat pernyataan tersebut harus berlandaskan hukum.

Menurut Nugroho (2013, p. 6), *“kebijakan (policy) adalah an authoritative decision. Decision made by the one who hold the authority, formal or informal”*. Artinya, kebijakan adalah sebuah keputusan otoritatif. Keputusan yang dibuat oleh orang yang memegang otoritas formal atau informal. Pen-

dapat tersebut menjelaskan bahwa kebijakan merupakan aturan atau keputusan yang bersifat memaksa.

Fischer, Miller, & Sidney (2007, pp. 45–55) memperkenalkan empat siklus kebijakan yaitu: (1) *agenda setting: Problem recognition and issue selection* (tahapan penetapan agenda dalam siklus kebijakan: Pengenalan masalah dan pemilihan isu), (2) *policy formulation and decision-making* (perumusan kebijakan dan pembuatan keputusan), (3) *implementation* (implementasi kebijakan), dan (4) *evaluation and termination* (evaluasi dan penghentian).

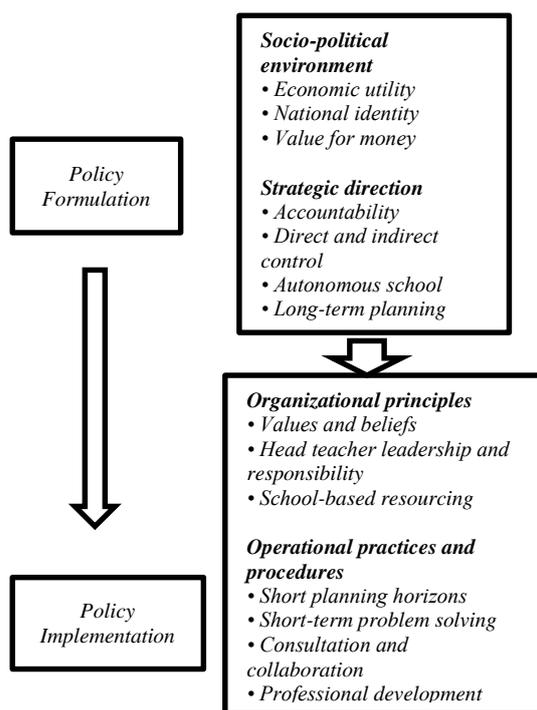
Dunn (2008, p. 46) menyebutkan enam tahapan dalam proses pembuatan kebijakan yaitu: (1) *agenda setting* (penyusunan agenda), (2) *policy formulation* (formulasi kebijakan), (3) *policy adoption* (adopsi kebijakan), (4) *policy implementation* (implementasi kebijakan), (5) *policy succession* (penggantian kebijakan), dan (6) *policy termination* (penghentian kebijakan).

Hallsworth, Parker, & Rutter (2011, p. 23) menyebutkan terdapat delapan karakteristik proses pembuatan kebijakan sebagai berikut: (1) *forward looking: takes a long term view, based on statistical trends and informed predictions, of the likely impact of policy*; (2) *outward looking: takes account of factors in the national, European and international situation and communicates policy effectively*; (3) *innovative and creative: questions established ways of dealing with things and encourages new ideas; open to comments and the suggestions of others*; (4) *using evidence: uses best available evidence from a wide range of sources and involves key stakeholders at an early stage*; (5) *inclusive: takes account of the impact on the needs of all those directly or indirectly affected by the policy*; (6) *evaluates: builds systemic evaluation of early outcomes into the policy process*; (7) *reviews: keeps established policy under review to ensure it continues to deal with the problems it was designed to tackle, taking account of associated effects elsewhere; and* (8) *learns lessons: learns from experience of what works and what does not*.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam proses pembuatan kebijakan harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: (1) pandangan

jangka panjang, (2) pertimbangan terhadap situasi dan komunikasi nasional dan kebijakan internasional, (3) inovatif dan kreatif, (4) menggunakan bukti terbaik yang tersedia dari berbagai sumber dan melibatkan *stakeholder* utama pada tahap awal pembuatan kebijakan.

Bell & Stevenson (2006, p. 115) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi formulasi dan implementasi kebijakan. Faktor tersebut disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Bell & Stevenson (2006, p.115)  
 Gambar 1. *Policy into Practice: Strategic Planning*

Berdasarkan gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi perumusan kebijakan yaitu: (1) lingkungan sosial-politik yang meliputi kebutuhan ekonomi, identitas nasional, dan nilai uang dan (2) arah strategis meliputi akuntabilitas kontrol langsung dan kontrol tidak langsung, otonomi sekolah, dan perencanaan jangka panjang.

Fowler (2009, pp. 140-156) membicarakan beberapa aktor kebijakan utama dalam pendidikan yaitu: (1) *government actor* (aktor pemerintah) meliputi *legislative branch* (pemerintah legislatif), *executive branch* (pemerintah eksekutif), dan *judicial branch* (pemerintah yudisial), (2) *local government actor* (aktor

pemerintah daerah) meliputi *local boards of education* (dewan lokal pendidikan) dan *superintendents* (pengawas), dan (3) *non-governmental policy actor* (aktor kebijakan non-pemerintah) meliputi *interest groups* (kelompok kepentingan), *education interest groups* (kelompok-kelompok kepentingan pendidikan), *non-education interest group* (kelompok kepentingan non-pendidikan), *policy network* (jaringan kebijakan), *policy planning organizations* (organisasi perencanaan kebijakan), dan *the media* (media).

Menurut Fattah (2012, p. 2), mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*service*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan, kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) yang dalam pendidikan di kelompokkan menjadi dua, yaitu internal *customers* yaitu siswa atau mahasiswa sebagai pembelajar (*learners*) dan eksternal *customers* yaitu masyarakat dan dunia industri.

Berdasarkan definisi tersebut, terdapat dua kelompok pelanggan pendidikan yaitu, pelanggan internal (peserta didik) dan pelanggan eksternal (masyarakat dan dunia industri). Peserta didik selain merupakan pelanggan internal juga sebagai sasaran pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan potensi peserta didik harus dilakukan dengan maksimal agar mampu bersaing dalam masyarakat dan dunia industri.

Menurut Usman (2014, p. 543) mutu di bidang pendidikan meliputi mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*. *Input* pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEMB (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, Menyenangkan, dan Bermakna). *Output* dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan non-akademik siswa tinggi. *Outcome* dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pendidikan dikatakan bermutu apabila mampu menciptakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, menyenangkan, dan bermakna sehingga *output* (peserta didik) dan *outcome* (lulusan) mem-

peroleh kualitas kompetensi akademik dan non-akademik dengan maksimal. Kemampuan ini yang akan digunakan peserta didik untuk bersaing dalam memperoleh kepuasan *stakeholders* (pelanggan).

Majchrzak & Markus (2014, p. 137) menjelaskan “*policy research is about helping people take socially responsible action to improve our world by bringing together evidence, that is, facts established through careful procedures and analysis, and meaning, that is, value, options, and beliefs about what is important*”. Artinya, penelitian kebijakan adalah tentang membantu orang mengambil tindakan yang bertanggungjawab secara sosial untuk meningkatkan dunia dengan menyatukan bukti, yaitu fakta yang dibentuk melalui prosedur cermat dan analisis, dan makna, yaitu nilai, pilihan, dan keyakinan tentang sesuatu yang penting.

Suyono (2010) menemukan bahwa, (1) buku pedoman penting digunakan dalam pelaksanaan Ujian Nasional (UN) sebagai penetapan prosedur pelaksanaan UN, (2) terdapat perbedaan persiapan ujian antara siswa SMA perkotaan dan SMA pinggiran, (3) perbedaan pendapat tentang kriteria kepantiaan di tingkat sekolah, (4) pengoreksian hasil ujian tidak transparan, (5) sebagian pembiayaan ujian berasal dari BPJS, (6) aliran dana dari pusat kurang lancar, (7) siswa kesulitan dalam masalah biaya, motivasi dalam belajarm kesiapan mental, dan sarana belajar, dan (8) biaya persiapan UN, biaya les di sekolah atau bimbingan belajar, dan pembelian buku-buku.

Berdasarkan identifikasi dan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dampak perubahan kebijakan kelulusan dalam meningkatkan persiapan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, biaya, kegiatan *monitoring* dan evaluasi, serta tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi persiapan pelaksanaan ujian nasional terhadap peningkatan persiapan SDM di Kota Bima

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *research of policy*. Penelitian dilakukan dengan

memilih sekolah berdasarkan pertimbangan tujuan penelitian, fokus penelitian, sumber data, dan pengumpulan data dalam penelitian. Penelitian dilaksanakan di sekolah pendidikan menengah Negeri/Swasta Kota Bima-Nusa Tenggara Barat, Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Dikpora) Kota Bima, dan Departemen Agama (Depag) Kota Bima. Penelitian dilakukan pada 05 Februari 2016 sampai dengan 18 Maret 2016.

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu, (1) narasumber utama (*key informant*) yaitu kepala sekolah pendidikan menengah Negeri/Swasta, dan (2) narasumber (*informant*) terdiri dari kepala Dikpora, kepala bidang pendidikan menengah, staf fungsional umum (JFU) Pengembangan Potensi Siswa-Depag, pendidik, dan peserta didik.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari 1 (satu) orang kepala dinas pendidikan, pemuda, dan olahraga, 1 (satu) orang kepala bidang pendidikan menengah, 1 (satu) orang staf fungsional umum (JFU) Pengembangan Potensi Siswa-Depag, 6 (enam) orang kepala sekolah, 12 (dua belas) orang pendidik, dan 12 (dua belas) orang peserta didik. Total sumber data adalah 33 (tiga puluh tiga) orang dengan pembagian 6 (enam) orang sebagai *key informant* (kepala sekolah) dan 27 (dua puluh tujuh) orang sebagai *informant* (kepala dinas pendidikan, pemuda dan olahraga, kepala bidang pendidikan menengah, staf fungsional umum (JFU) Pengembangan Potensi Siswa-Depag, pendidik, dan peserta didik).

Sumber data observasi terdiri atas: (1) observasi kegiatan les peserta didik, observasi pembelajaran di kelas, (2) observasi kondisi lingkungan sekolah, (3) observasi simulasi UNBK dan USBK, (4) observasi sarana dan prasarana sekolah, (5) observasi *monitoring* kepala sekolah, dan (6) observasi *monitoring* Dikpora dan Depag sebelum pelaksanaan Ujian Nasional.

Sumber data studi dokumen terdiri dari: (1) Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPPA SKPD) Tahun Anggaran 2014 dan 2015 tentang Kegiatan Penyelenggaraan Ujian Nasional dan Uji Kompetensi Siswa

Pendidikan Menengah, (2) nilai rata-rata UKG NTB tahun 2014 dan 2015, (3) nilai Rata-rata UN Nasional tahun 2014 dan 2015, (4) Kerriteria Kelulusan SMA/MA/ SMK Kota Bima, (5) Perda Kota Bima Nomor 7 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan, (6) Petunjuk Teknis Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Sekolah Menengah Atas Tahun 2015, (7) Sarana dan Prasarana Sekolah Negeri dan Swasta di Kota Bima Tahun 2014 dan 2015, (8) Permen Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah, (9) PP RI Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan, (10) Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses, dan (11) Buku Tamu Sekolah

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*). Peneliti kualitatif berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, dan menarik kesimpulan dari data yang ditemukan. Pedoman wawancara digunakan sebagai instrumen bantuan.

Langkah yang dilakukan dalam menganalisis data wawancara yaitu, (1) data yang diperoleh direduksi dengan melakukan pemilihan data yang relevan, (2) data disederhanakan dan disusun secara sistematis dengan menonjolkan hal-hal yang penting untuk mengambil inti sari ringkasan temuan, (3) hasil reduksi data disajikan secara sistematis dalam laporan agar mudah dipahami, dan (4) mengambil kesimpulan. Pencarian makna (pola, tema, hipotesis, hubungan, dan sebagainya) dari data yang dikumpulkan pada awal penelitian penting untuk mempermudah penyajian dan penarikan kesimpulan.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Persiapan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara seluruh responden, perbedaan pada intensitas kehadiran peserta didik dalam pelaksanaan les pada sekolah menengah negeri dan swasta sangat terlihat. Peserta didik sekolah menengah negeri lebih antusias pada pelaksana-

an les, namun tidak demikian dengan peserta didik sekolah menengah swasta. Partisipasi peserta didik saat pelaksanaan les di sekolah menengah swasta sangat kurang. Hal ini karena jarak sekolah dan rumah yang berjauhan, kepedulian orang tua terhadap perkembangan peserta didik kurang, dan faktor ekonomi peserta didik. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perubahan kebijakan kelulusan tidak berdampak positif pada kesiapan peserta didik sekolah menengah swasta. Hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) saat perubahan kebijakan kelulusan berdampak pada pelaksanaan MGMP guna meningkatkan persiapan pendidik dalam membantu meningkatkan kualitas pendidikan di Kota Bima.

Berdasarkan hasil pengamatan pelaksanaan kegiatan les, simulasi UNBK, dan kegiatan belajar mengajar dapat disimpulkan bahwa kehadiran dan antusias peserta didik sekolah menengah negeri lebih tinggi dari pada sekolah menengah swasta. Sekolah menengah swasta dengan fasilitas asrama dapat mengontrol kegiatan peserta didik dan memiliki tingkat kehadiran tinggi saat pelaksanaan les seperti sekolah menengah negeri. Pelaksanaan simulasi UNBK dan USBK pada sekolah menengah negeri dan swasta mendapat perhatian tinggi dari peserta didik. Seluruh peserta didik mengikuti simulasi UNBK sesuai jadwal yang ditentukan sekolah. Peserta didik sekolah menengah swasta kurang antusias dalam mengikuti pelajaran, hal ini terlihat pada intensitas kehadiran dan keseriusan peserta didik yang rendah. Sekolah menengah swasta dengan fasilitas asrama tidak mengalami hal serupa.

Sekolah menengah negeri lebih teratur dibandingkan sekolah menengah swasta. Peraturan tentang kehadiran peserta didik diatur dengan tegas, meskipun sebagian besar peserta didik berasal dari Kabupaten Bima dengan latar belakang keluarga ekonomi menengah ke bawah. Intensitas kehadiran peserta didik yang sama pada proses belajar mengajar dan kegiatan les menjadikan kesiapan peserta didik dan pendidik sekolah menengah negeri lebih tinggi dari pada sekolah menengah swasta.

Berdasarkan hasil studi dokumen, nilai rata-rata ujian nasional sekolah menengah negeri dan swasta di Kota Bima tahun 2015 menurun dibandingkan nilai rata-rata ujian nasional tahun 2014. Perubahan kebijakan kelulusan dan kurangnya keinginan peserta didik melanjutkan sekolah diindikasikan menjadi penyebab menurunnya nilai rata-rata ujian nasional sekolah menengah negeri dan swasta di Kota Bima. Pemerintah Kota Bima menindaklanjuti hasil UKG tahun 2015 dengan melaksanakan MGMP dan diharapkan agar kompetensi pendidik tahun 2016 dapat meningkat. MGMP tingkat sekolah menengah diadakan pertama kali pada tanggal 11 Februari 2016 di SMKN 03 Kota Bima, beberapa minggu sebelum pelaksanaan ujian nasional 2016. MGMP merupakan forum diskusi dan pengembangan kompetensi pendidik mata pelajaran yang diujikan nasional.

Temuan penelitian dampak perubahan kebijakan kelulusan terhadap kegiatan persiapan yaitu: (1) persiapan peserta didik sekolah menengah negeri dan swasta dilakukan melalui les, *try-out*, dan simulasi UNBK (bagi sekolah yang melaksanakan), (2) persiapan pendidik sekolah menengah negeri dan swasta dilakukan melalui kegiatan MGMP, (3) persiapan pendidik sekolah menengah negeri dan swasta seperti penyelenggaraan diklat, pelatihan, dan *workshop* kurang, (4) perhatian dan dukungan orang tua sekolah menengah negeri dan swasta kurang dalam memantau perkembangan peserta didik, (5) persiapan sumber daya manusia sekolah swasta menurun dalam menghadapi ujian nasional karena keterbatasan dana dan fasilitas, (6) intensitas kehadiran peserta didik saat proses belajar mengajar dan kegiatan les di sekolah menengah negeri dan swasta sangat berbeda jauh. Antusias peserta didik sekolah menengah negeri lebih tinggi dibandingkan sekolah menengah swasta, (7) peraturan sekolah swasta yang mengatur tentang batas waktu ketidakhadiran peserta didik kurang ketat, dan (8) peningkatan persiapan pendidik di sekolah menengah negeri dan swasta masih kurang, fokus sekolah hanya pada persiapan peserta didik.

UU Sisdiknas BAB IV Pasal 7 ayat 1 dan 2 tentang Hak dan Kewajiban Orang tua menjelaskan bahwa, “(1) orang tua berhak berperan serta dalam memilih satuan pendidikan dan memperoleh informasi tentang perkembangan pendidikan anaknya dan (2) orang tua dari anak usia wajib belajar, berkewajiban memberikan pendidikan dasar kepada anaknya”. Orang tua sebagai pembimbing peserta didik memiliki kewajiban memberikan pendidikan dasar pada anak, namun temuan di lapangan menggambarkan bahwa perhatian dan kepedulian orang tua pada perkembangan kemampuan anak dan kesadaran pentingnya pendidikan dasar dari orang tua masih sangat rendah.

#### Persiapan Sarana dan Prasarana

Berdasarkan pendapat responden sekolah menengah negeri dan swasta dapat disimpulkan bahwa persiapan sarana dan prasarana dalam mempersiapkan peserta didik menghadapi ujian nasional dan keberhasilan proses belajar antara sekolah menengah negeri dan swasta terjadi perbedaan. Sekolah negeri lebih memiliki kesiapan sarana dan prasarana dibandingkan sekolah swasta. Keterbatasan sarana dan prasarana serta kurangnya perhatian pemerintah dalam pengadaan buku penunjang pembelajaran membuat persiapan sekolah menengah swasta sangat berbeda dengan sekolah menengah negeri.

Berdasarkan hasil studi dokumen, ditemukan persamaan hasil wawancara dan studi dokumen, serta persamaan studi dokumen dan hasil observasi. Data Dikpora Kota Bima tahun 2015 menunjukkan bahwa ada perbedaan signifikan antara kondisi ruang kelas sekolah menengah negeri dan swasta. Berdasarkan data diperoleh informasi bahwa kondisi ruang kelas sekolah menengah negeri dan swasta dibagi dalam tiga kategori, yaitu baik, rusak ringan, dan rusak berat. 81 (delapan puluh satu) ruang kelas SMA Negeri dalam kategori baik, 20 (dua puluh) ruangan dalam kategori rusak ringan, dan 9 (sembilan) ruangan dalam kategori rusak berat, sedangkan SMA Swasta memiliki ruang kelas dalam kondisi baik sebanyak 49 (empat puluh sembilan) ruang-

an, 38 (tiga puluh delapan) ruangan dalam kondisi baik, dan 14 (empat belas) ruangan dalam kondisi rusak berat.

Temuan penelitian dampak perubahan kebijakan kelulusan terhadap jumlah sarana dan prasarana yaitu: (1) terdapat perbedaan sarana dan prasarana yang signifikan antara sekolah menengah negeri dan swasta. Sekolah menengah negeri memiliki lebih banyak sarana dan prasarana yang dapat mendukung keberhasilan proses belajar mengajar, sedangkan sekolah menengah swasta tidak memiliki sarana dan prasarana sekolah yang cukup memadai dan (2) sekolah di Kota Bima belum memenuhi standar sarana dan prasarana seperti dalam Permen Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/Madrasah dan PP RI Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan dan

Sarana dan prasarana merupakan penunjang keberhasilan proses belajar mengajar. Oleh karena itu, perhatian dan pengawasan pemerintah dan pemerintah daerah pada pengadaan sarana dan prasarana sekolah harus ditingkatkan. Peraturan Pemerintah RI Nomor 13 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 1 ayat 9 menjelaskan bahwa standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai ruangan belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Berdasarkan ketentuan di atas, sebuah sekolah dapat dikatakan memenuhi standar apabila memiliki ruangan belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Sekolah menengah di Kota Bima sebagian besar belum memenuhi standar sarana dan prasarana nasional, diperlukan perbaikan dan penambahan fasilitas

agar proses belajar mengajar dapat berjalan lancar.

#### Persiapan Biaya

Berdasarkan pendapat responden sekolah menengah negeri dan sekolah menengah swasta dapat disimpulkan bahwa sekolah menengah negeri dan sekolah menengah swasta memiliki masalah yang hampir sama dalam pembiayaan persiapan ulangan semester, ujian sekolah, *try-out*, dan ujian praktek. Keterlambatan pencairan dana BOS dan pemberlakuan kebijakan pemerintah daerah tentang penonaktifan pemungutan pada komite menambah masalah pembiayaan persiapan menghadapi ujian nasional.

Berdasarkan hasil studi dokumen pada Peraturan Daerah Kota Bima Nomor 7 Tahun 2014 Pasal 75 ayat 2 tentang Penyelenggaraan Pendidikan menyebutkan bahwa pemerintah daerah menjamin terselenggaranya wajib belajar 12 (dua belas) tahun tanpa pungutan biaya. Selanjutnya, sanksi terhadap pihak yang melakukan pemungutan biaya diatur pada Pasal 84 ayat 1, setiap sekolah yang melakukan pungutan akan dikenakan sanksi administratif seperti pembatalan pungutan, teguran tertulis, mutasi, dan sanksi administratif lain sesuai dengan ketentuan kepegawaian bagi PNS (Pegawai Negeri Sipil) atau sesuai kesepakatan kerjasama bagi non-PNS. Dokumen ini memperjelas kebenaran bahwa penonaktifan pungutan biaya pada komite dilakukan di Kota Bima dan terdapat sanksi bagi sekolah atau pihak lain yang melanggar peraturan tersebut.

Temuan penelitian dampak perubahan kebijakan kelulusan terhadap persiapan biaya pelaksanaan ujian nasional yaitu: (1) dana BOS merupakan satu-satunya dana rutin pemberian pemerintah pada sekolah negeri dan swasta dalam pembiayaan kegiatan operasional sekolah, (2) keterlambatan pencairan dana BOS menambah masalah pembiayaan persiapan ujian nasional, namun sekolah negeri lebih dapat mengatasi masalah tersebut dibandingkan sekolah swasta, (3) pemerintah Kota Bima mengeluarkan kebijakan penonaktifan pemungutan pada komite melalui Perda Kota Bima No-

mor 7 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan, dan (4) pemungutan dana pada komite hanya dapat dilakukan sekolah swasta dengan catatan sekolah tidak memotong nominal dana.

Berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kriteria Kelulusan Peserta Didik, Penyelenggaraan Ujian Nasional dan Penyelenggaraan Ujian Sekolah/Madrasah/Pendidikan Kesetaraan pada SMP/MTs yang Sederajat dan SMA/MA/SMK atau yang Sederajat pada Pasal 25 dan 26 menyebutkan,

#### Pasal 25

- (1) Biaya pelaksanaan Ujian S/M/PK menjadi tanggung jawab pemerintah daerah dan satuan pendidikan yang bersangkutan.
- (2) Biaya penyelenggaraan dan pelaksanaan UN menjadi tanggung jawab Pemerintah dan pemerintah daerah.

#### Pasal 26

Pemerintah, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan dilarang memungut biaya pelaksanaan UN dari peserta didik, orang tua/wali, dan/atau pihak yang membiayai peserta didik.

Berdasarkan ketentuan di atas dapat disimpulkan bahwa biaya pelaksanaan ujian nasional menjadi tanggungjawab pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan sekolah. Pemungutan terhadap biaya pelaksanaan ujian nasional tidak boleh dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan sekolah pada peserta didik, orang tua/wali, dan/atau pihak yang membiayai peserta didik.

Dampak Perubahan Kebijakan Kelulusan Bagi Orang tua, Peserta Didik, dan Pendidik

Temuan penelitian dampak perubahan kebijakan kelulusan terhadap orang tua, peserta didik, dan pendidik yaitu: (1) dampak positif adalah tindak kecurangan saat pelaksanaan ujian nasional pada sekolah menengah negeri dan swasta berkurang dan (2) dampak negatif antara lain: (a) motivasi dan pengawasan orang tua terhadap

perkembangan peserta didik ekolah negeri dan swasta menurun, (b) motivasi belajar peserta didik sekolah negeri dan swasta menurun, (c) motivasi mengajar pendidik sekolah negeri dan swasta menurun, dan (d) hanya peserta didik sekolah negeri dan swasta berkeinginan melanjutkan sekolah yang memiliki motivasi belajar tinggi.

#### Monitoring dan Evaluasi

Berdasarkan pendapat responden sekolah menengah negeri dan sekolah menengah swasta dapat disimpulkan bahwa *monitoring* dan evaluasi persiapan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan biaya sekolah menghadapi pelaksanaan ujian nasional dilakukan oleh kepala sekolah sebagai evaluator internal dan Dikpora dan/Depag sebagai evaluator eksternal sekolah. Hasil *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah dan dinas bersamaan dibahas pada rapat MKKS sebelum dan setelah pelaksanaan ujian nasional. Rapat MKKS sebelum ujian nasional sebagai wadah *monitoring* persiapan sekolah, sedangkan rapat setelah pelaksanaan ujian nasional sebagai wadah evaluasi terhadap pelaksanaan ujian nasional, sehingga hasil evaluasi dijadikan sebagai bahan tindak lanjut bagi pemerintah daerah dalam memperbaiki faktor-faktor penghambat keberhasilan mutu pendidikan.

Berdasarkan hasil pengamatan pada dua sekolah menengah swasta dan satu sekolah menengah negeri tentang pelaksanaan *monitoring* Dinas terkait sebelum pelaksanaan ujian nasional dapat digambarkan bahwa evaluator eksternal melakukan pengecekan beberapa saat dengan mengelilingi beberapa ruang kelas guna mengecek jumlah kursi dan meja dalam ruangan dan keadaan ruangan. Setelah itu, perwakilan Dinas terkait mengunjungi kepala sekolah dan pendidik serta bertanya seputar kesiapan sumber daya manusia dan sarana dan prasarana sekolah dalam menghadapi ujian nasional. Kepala sekolah dan pendidik memberikan informasi faktor penghambat persiapan peserta didik pada perwakilan Dinas terkait. *Monitoring* dilakukan untuk

mencari tahu kesiapan sekolah menyukseskan pelaksanaan ujian nasional.

Berdasarkan hasil studi dokumen pada buku tamu sekolah, terlihat bahwa Dikpora dan/ Depag Kota Bima, Dikpora dan/ Kemenag Provinsi NTB, Kemenag dan Kemendikbud melakukan *monitoring* sebelum dan saat pelaksanaan ujian nasional. *Monitoring* setelah ujian nasional dilakukan untuk mengevaluasi hasil pelaksanaan ujian nasional. *Monitoring* setelah pelaksanaan ujian nasional di Kota Bima dilakukan melalui rapat MKKS. Seluruh kepala sekolah di Kota Bima diundang dalam rapat MKKS setelah pelaksanaan ujian nasional guna membahas hasil *monitoring*, hasil ujian nasional setiap sekolah, dan temuan saat pelaksanaan ujian nasional. Seluruh laporan akan diberikan pada kepala sekolah sebagai *monitoirng* dan evaluasi Dikpora setelah pelaksanaan ujian nasional. Evaluasi pelaksanaan dan hasil ujian nasional tahun 2015 diperlukan untuk mengambil langkah selanjutnya agar masalah selama pelaksanaan ujian nasional menurun dan hasil ujian nasional meningkat.

Temuan penelitian kegiatan *monitoring* dan evaluasi kepala sekolah, Dikpora dan/ dinas terkait yaitu: (1) kepala sekolah sekolah menengah negeri dan swasta sebagai evaluator internal sekolah melakukan *monitoring* melalui rapat rutin setiap bulan beserta dewan pendidik dan melakukan *monitoring* langsung saat proses belajar peserta didik. Rapat dilakukan untuk mengetahui sejauhmana perkembangan persiapan peserta didik, biaya, dan fasilitas sekolah menghadapi pelaksanaan ujian nasional dan (2) pengawas, Dikpora dan/ Depag Kota Bima, Dikpora dan/ Kemenag provinsi Nusa Tenggara Barat, dan Kemendikbud, sebagai evaluator eksternal sekolah melakukan *monitoring* pada sekolah menengah negeri dan swasta sebelum, saat, dan setelah pelaksanaan ujian nasional. *Monitoring* dilakukan untuk mengetahui sejauhmana perkembangan persiapan peserta didik, biaya, dan fasilitas sekolah menghadapi pelaksanaan ujian nasional.

Fattah (2012, p. 23) menyebutkan bahwa, "pengawasan dilakukan oleh pemerin-

tah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota, dan penyelenggara satuan/program pendidikan. Sementara itu, masyarakat melakukan pengawasan terhadap satuan/program pendidikan". Pengawasan pendidikan merupakan tanggung jawab semua masyarakat baik perencanaan, penyelenggaraan, maupun sasaran pendidikan. Tanggungjawab harus ditanamkan agar penyelenggaraan pendidikan berjalan lancar dan tujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dapat tercapai.

#### Tindak Lanjut Hasil Monitoring dan Evaluasi

Berdasarkan hasil wawancara sekolah menengah negeri dan sekolah menengah swasta di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan pelaksanaan bentuk tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan Dikpora dan/Depag pada sekolah negeri dan sekolah swasta. Perhatian pemerintah pada sekolah swasta berbeda jauh dengan perhatian pemerintah pada sekolah negeri. Sekolah negeri merupakan sekolah independen dengan pembangunan awal berasal dari pemilik yayasan, namun perbedaan perlakuan yang signifikan antara sekolah negeri dan swasta tidak seharusnya dilakukan pemerintah daerah. Kebijakan pemerintah daerah yang menon-aktifkan pemungutan pada komite dan keterlambatan pencairan dana BOS menjadi beban tersendiri bagi sekolah swasta. Pembiayaan merupakan hal terpenting dalam melaksanakan seluruh program kerja sekolah.

Berdasarkan hasil studi dokumen, hampir tidak ada perkembangan sarana dan prasarana di sekolah menengah swasta dari tahun 2014 sampai dengan 2015. Salah satu sekolah negeri mengalami masalah yang sama. Perkembangan pada persiapan kepala sekolah, pendidik, dan pengawas dilakukan melalui MGMP pada awal tahun 2016 sebagai tindak lanjut hasil UKG tahun 2015. Fokus utama pemerintah Kota Bima adalah pengembangan kompetensi pendidik, kepala sekolah, dan pengawas, karena pendidik hanya merupakan muara pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi faktor utama penentu keberha-

silan (pendidik) harus dilakukan secara berkelanjutan. Pemerintah pusat melakukan tindak lanjut masalah pembiayaan melalui penambahan biaya operasional sekolah sebesar Rp200.000,00 per setiap peserta didik dalam setahun, tercatat pembiayaan tambahan di mulai pada awal tahun 2016 periode Januari sampai dengan Maret.

Temuan penelitian dampak perubahan kebijakan kelulusan terhadap tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi terhadap persiapan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, dan biaya persiapan pelaksanaan ujian nasional yaitu: (1) tindak lanjut pemerintah Kota Bima terhadap hasil *monitoring* dan evaluasi persiapan pendidik sekolah negeri dan swasta di Kota Bima dilakukan melalui MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) yang dilakukan pada awal tahun 2016 sebagai tindak lanjut hasil UKG (Uji Kompetensi Guru) tahun 2015, (2) tindak lanjut pemerintah Kota Bima terhadap hasil *monitoring* dan evaluasi persiapan sarana dan prasarana sekolah swasta di Kota Bima belum terlalu terlihat dibandingkan sekolah negeri, dan (3) tindak lanjut pemerintah pusat terhadap persiapan biaya pelaksanaan ujian nasional sekolah negeri dan swasta dilakukan melalui penambahan dana BOS pada awal tahun 2016. Pemerintah Kota Bima belum menindaklanjuti masalah biaya persiapan ujian nasional.

### Mutu Pendidikan Menengah

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen ditemukan bahwa pendidikan sekolah menengah di Kota Bima di bawah standar nasional. Pemerintah pusat memberikan patokan nilai rata-rata pada ujian nasional dan UKG sebesar 5.5 (lima koma lima), namun peserta didik dan pendidik sekolah menengah negeri dan swasta di Kota Bima belum mampu mencapai standar tersebut. Perbaikan dan penambahan pada sarana dan prasarana serta biaya pendidikan dalam membantu persiapan sumber daya manusia sekolah dilakukan secara berkelanjutan dan bertahap. Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga melakukan pengawasan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan persiapan sumber daya

manusia, sarana dan prasarana, dan biaya sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Temuan penelitian dampak perubahan kebijakan kelulusan terhadap mutu pendidikan menengah adalah mutu pendidikan menengah negeri dan swasta di Kota Bima menurun pada tahun 2015 dengan adanya perubahan kebijakan kelulusan dengan tidak menggunakan ujian nasional sebagai standar kelulusan dibandingkan pada tahun 2014 dengan adanya kebijakan kelulusan menggunakan ujian nasional sebagai standar kelulusan.

UU Sisdiknas Pasal 35 ayat (1) dan (2) menyebutkan bahwa standar nasional pendidikan meliputi: (1) Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala; (2) Standar nasional pendidikan digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan.

Berdasarkan ketentuan di atas dapat disimpulkan bahwa standar nasional pendidikan Indonesia meliputi standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Standar tersebut digunakan sebagai acuan pengembangan kurikulum, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, dan pembiayaan. Oleh karena itu, pemerintah daerah sebagai pimpinan daerah harus memantau perkembangan pencapaian sekolah pada standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, perubahan kebijakan kelulusan tidak memberikan dampak terlalu tinggi terhadap perkembangan kegiatan persiapan peserta

didik. Kedua, perubahan kebijakan kelulusan tidak terlalu berdampak terhadap perkembangan jumlah sarana dan prasarana sekolah swasta, Ketiga, perubahan kebijakan kelulusan tidak mempengaruhi perkembangan biaya persiapan pelaksanaan ujian nasional di Kota Bima. Keempat, orang tua, peserta didik, dan pendidik sekolah negeri dan swasta merasakan dampak negatif yang sama dengan adanya perubahan kebijakan kelulusan, yaitu: menurunnya motivasi belajar peserta didik, motivasi mengajar pendidik, dan kepedulian orang tua terhadap perkembangan anak. Dampak positif perubahan kebijakan kelulusan bagi sekolah adalah mengurangi tindak kecurangan saat pelaksanaan ujian nasional.

Kelima, kepala sekolah pendidikan menengah negeri dan swasta sebagai evaluator internal melakukan *monitoring* dan evaluasi melalui pemantauan langsung ke kelas saat peserta didik melakukan KBM dan memantau persiapan calon peserta ujian nasional melalui rapat rutin beserta dewan pendidik. Dikpora dan/ Depag sebagai evaluator eksternal melakukan *monitoring* sebelum, saat, dan setelah ujian nasional dilaksanakan. Keenam, pendidikan menengah negeri cukup merasakan tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi terhadap sarana dan prasarana sekolah, sedangkan sekolah swasta masih belum terlalu merasakan tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi terhadap sarana dan prasarana sekolah, dan Ketujuh, perubahan kebijakan kelulusan tidak mempengaruhi perkembangan mutu pendidikan menengah di Kota Bima.

Hasil simpulan ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga (DIKPORA) Kota Bima. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperbaiki strategi yang selama ini diterapkan dalam meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan strategi meningkatkan mutu kelulusan pada khususnya, sehingga persiapan pelaksanaan ujian nasional dapat dilakukan dengan maksimal, serta dampak dan evaluasi pelaksanaan ujian nasional dapat ditindaklanjuti dengan cepat.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, saran yang dapat diberikan yaitu: (1) *monitoring* dan evaluasi terhadap pelaksanaan MGMP seharusnya dilakukan secara rutin, agar tujuan pelaksanaan MGMP dapat tercapai dengan maksimal. Pengembangan kemampuan tidak hanya dilakukan melalui pelaksanaan MGMP, namun pemerintah dan Dikpora Kota Bima seharusnya juga mengembangkan kemampuan pendidik dan peserta didik melalui seminar, *workshop*, atau diklat, (2) pemerintah dan Dikpora Kota Bima seharusnya menambah kerja sama dengan pihak yang dapat memfasilitasi sarana dan prasarana pendidikan menengah di Kota Bima dan melakukan pengadaan sarana dan prasarana secara merata, adil, dan transparan, (3) pemerintah Kota Bima memberikan dana pendamping Biaya Operasional Sekolah (BOS), seperti Biaya Operasional Sekolah Daerah (BOSDA) guna membantu meningkatkan mutu pendidikan menengah di Kota Bima. *Monitoring* dan evaluasi terhadap penggunaan dana BOS juga hendaknya dilakukan secara rutin dan ketat.

(4) pemerintah daerah Kota Bima hendaknya menindaklanjuti evaluasi pelaksanaan ujian nasional dengan cepat dan tepat. Pendidik sebagai faktor kunci keberhasilan proses belajar mengajar seharusnya memiliki keinginan untuk meningkatkan kompetensi secara mandiri dan tidak menutup diri dengan adanya pergerakan pendidikan digital, (5) kepala sekolah sebagai pimpinan pendidikan satuan sekolah menengah hendaknya lebih tegas dalam menindaklanjuti penemuan berdasarkan hasil *monitoring* dan evaluasi yang dilakukan di sekolah. Kepala sekolah hendaknya menjalin komunikasi aktif dengan *stakeholder*, dan (6) Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (DIKPORA) Kota Bima hendaknya tidak memandang bahwa sekolah negeri dan swasta merupakan sekolah yang berbeda, sehingga perbedaan tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi antara sekolah negeri dan swasta tidak terlalu signifikan.

**Daftar Pustaka**

- Bell, L., & Stevenson, H. (2006). *Education policy: Process, themes, and impact*. New York: Routledge.
- Dunn, W. N. (2008). *Public policy analysis* (4th ed.). United States of America: Pearson Prentice-Hall.
- Fattah, N. (2012). *Sistem manajemen mutu pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosadakarya.
- Fischer, F., Miller, G. J., & Sidney, M. S. (2007). *Handbook of public policy analysis: theory, politics and methods*. Boca Raton: CRC Press.
- Fowler, F. C. (2009). *Policy studies for educational leaders an introduction*. Boston: Allyn & Bacon/Pearson.
- Hallsworth, M., Parker, S., & Rutter, J. (2011). *Policy making in the real world: Evidence and analysis*. United States of America: Institute for Government.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2015). Indeks integritas UN SMA/ sederajat tingkat kabupaten/kota diumumkan. Retrieved June 22, 2015, from <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2015/05/indeks-integritas-un-smasederajat-tingkat-kabupatenkota-diumumkan-4204-4204-4204>
- Levinson, B. A. U., Sutton, M., & Winstead, T. (2009). Education policy as a practice of power. *Educational Policy*, 23(6), 767-795. <https://doi.org/10.1177/0895904808320676>
- Majchrzak, A., & Markus, M. L. (2014). *Methods for policy research: Talking socially responsible action* (2nd ed.). California: SAGE Publication.
- Mihaela, M. (2015). Education and innovation... are they relevant processes in the development of social inclusion policies? *Procedia Economics and Finance*, 23, 547-554. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00556-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00556-0)
- Nugroho, R. (2013). *Metode penelitian kebijakan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prasetyaning, D. (2014). Pendidikan indonesia gawat darurat. Retrieved June 22, 2015, from <http://news.metrotvnews.com/read/2014/12/01/326124/pendidikan-indonesia-gawat-darurat>
- Presiden RI. Peraturan Pemerintah RI Nomor 13, Tahun 2015, tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (2015).
- Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (2013).
- Suyono. (2010). *Pendapat kepala dinas pendidikan, kepala sekolah, dan guru terhadap pelaksanaan ujian nasional (UN) SMA di kabupaten Bantul*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan* (4th ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.

**PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI KEPALA SEKOLAH  
PENDIDIKAN MENENGAH NEGERI**

Hendrikus Nai <sup>1\*</sup>, Wiwik Wijayanti <sup>2</sup>

<sup>1</sup>SMP Negeri 2 Tanah Merah Boven Digoel-Papua

<sup>2</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. Van Kan WET, Sokanggo, Mandobo, Boven Digoel, Prov. Papua, 99663, Indonesia

<sup>1</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: [hendrikusnai@gmail.com](mailto:hendrikusnai@gmail.com)

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah dalam hal pengarahan, pengambilan keputusan, dan pendelegasian wewenang serta pengembangan sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan studi dokumen. Analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif Milles & Huberman untuk mendeskripsikan dan menganalisis empat aspek pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah yang dijalankan pada kedua sekolah tersebut. Penelitian ini menghasilkan empat temuan utama. *Pertama*, pengarahan dan pemberian motivasi oleh kepala sekolah pada umumnya dilakukan pada saat upacara bendera dan rapat bersama dewan guru. *Kedua*, pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilakukan melalui rapat dewan guru dan karyawan sekolah. *Ketiga*, Pendelegasian wewenang kepala sekolah menengah negeri di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel Papua dilakukan secara formal, non formal dan pendelegasian otomatis. *Keempat*, program pengembangan sekolah belum dilakukan secara maksimal oleh kepala sekolah.

**Kata kunci:** *tugas dan fungsi, kepala sekolah, sekolah menengah negeri*

**THE IMPLEMENTATION OF DUTIES AND FUNCTIONS  
OF STATE HIGH SCHOOL PRINCIPALS**

**Abstract**

*The purpose of this study was to determine the school principal implementation of duties and functions: directing done by the principal, the decision made by the principal, the delegation of authority made by the principal, and the development of schools. This was a qualitative study using phenomenology approach.. Data collection technique used observation, interview and document study. Analysis of the data used was an interactive model Miles & Huberman to describe and analyze four aspects of leadership that run on two schools. This research results in four major findings. First, guidance and motivation by principals are generally performed at a flag raising ceremony and meeting with the teachers. Second, the decision made by the school's principal was done through meetings by teachers and school employees. Third, the delegation of authority from school principal in the state high schools in Tanah Merah District Digoel Papua is done formally, non formally and automatically. Fourth, school development has not been done maximally yet by the school's principal.*

**Keywords:** *Duties and function, school principal, high school*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.10182>

## Pendahuluan

Dalam UUD 1945 pasal 30 ayat 1 menegaskan (Republik Indonesia, 1945) “Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan” Dengan kata lain, pendidikan diselenggarakan tanpa membedakan suatu golongan atau kelompok baik di daerah perkotaan maupun di daerah pedesaan, baik bagi golongan kaya maupun dari golongan tidak mampu dan dari golongan lainnya. Mengingat pendidikan diselenggarakan dengan menggunakan prinsip berkeadilan, demokratis, dan dilaksanakan secara merata di seluruh nusantara. Untuk dapat menjamin terlaksananya prinsip-prinsip tersebut, seorang kepala sekolah harus benar-benar memahami tugas pokok dan fungsinya di sekolah. Perubahan-perubahan kebijakan di bidang pendidikan harus mudah diakses di daerah-daerah terpencil seperti di pedalaman-pedalaman Papua, untuk menjamin pemerataan kualitas pendidikan. Untuk itu, kita bisa membayangkan untuk menjadi kepala sekolah di daerah yang serba sulit dibutuhkan ketahanan mental, daya juang dan semangat pengabdian yang tinggi. Kemampuan menjalankan tugas dan fungsi kepala sekolah yang optimal di daerah-daerah tersebut tentunya tidak semudah membalikkan telapak tangan. Pada tahun 2004 pemerintah daerah kabupaten Boven Digoel berani mendirikan sekolah untuk pendidikan menengah yakni SMA Negeri 1 Tanah Merah dan SMK Negeri 1 Tanah Merah. Pendirian kedua sekolah tersebut mendapat animo yang begitu besar dari masyarakat sampai saat ini, sehingga perlu dijamin kualitasnya dengan menempatkan seorang kepala sekolah yang berkompeten dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Kenyataan bahwa masih ada beberapa daerah-daerah terpencil di Papua, termasuk di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel yang kurang optimal dalam menyelenggarakan pendidikan tidak dapat dipungkiri. Hal ini perlu menjadi perhatian serius jika kita ingin menyelenggarakan pendidikan yang setara dengan pendidikan di negara lain. Mengingat Indonesia merupakan negara kepulauan yang setiap dae-

rahnya memiliki kondisi geografis yang berbeda-beda. Jadi, tidak heran apabila di suatu daerah dapat menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dengan memiliki komponen-komponen pendidik yang menunjang, namun di daerah lainnya masih kurang optimal dalam memanfaatkan komponen pendidikan yang dimilikinya untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Tidak dapat dipungkiri, letak geografis dan sumber daya yang terdapat di daerah tersebut merupakan faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan yang diselenggarakan.

Permasalahan utama pelayanan pendidikan pada dasarnya berkaitan dengan peningkatan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat tergantung pada berbagai aspek, yaitu lingkungannya, sarana prasarannya, bagaimana pola penyelenggaraannya (tata laksana), dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaan serta adanya konsep-konsep yang akurat dan jelas. Hal tersebut dapat dilihat melalui implementasi pengelolaan manajemen oleh seorang kepala sekolah di sekolah yang dipimpinya.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian terkait dengan Tugas dan fungsi kepala sekolah menengah negeri di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel, Papua. Penelitian ini fokus pada tugas fungsi kepala sekolah dalam memberikan pengarahan, mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, dan mengembangkan sekolahnya.

Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan kepala sekolah, Leithwood & Duke (Chen, 2013, p. 303) mendefinisikan sebagai berikut: (a) *Instructional influencing teachers in ways that will impact students' learning*; (b) *transformational increasing the commitment and capacity of staff*; (c) *moral appealing to others by appealing to notions of right and wrong*; (d) *Participative (involving other members of the school community beyond the Principal)*; (e) *Managerial (operating the school efficiently)*; (f) *Contingent adapting behavior to fit the situation*.

Kepala sekolah sebagai pimpinan di sekolah memiliki tanggung jawab penting

dalam usahanya mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Oleh karena itu, menurut fungsinya, seorang pemimpin yakni kepala sekolah memiliki tugas-tugas penting.

Berkaitan dengan fungsi seorang kepala sekolah sebagai konselor, Wahab (2008, p. 95) mengatakan sebagai berikut, "Setiap dan semua pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk berkonsultasi dalam mengatasi/menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Disamping itu juga tidak mustahil berkonsultasi mengenai masalah-masalah pribadi yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan".

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada bagian fungsi sebagai konselor, kepala sekolah hendaknya menjadi rekan kerja dan teman bagi guru agar dapat menjalin komunikasi. Komunikasi yang terjalin baik akan semakin membuka kesempatan untuk saling terbuka terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi untuk dicari solusi terhadap permasalahan tersebut.

Kepala sekolah sebagai instruktur hendaknya mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan tentu dalam proses melaksanakan tugas tidak terlepas dari kesalahan. Oleh karena itu, kepala sekolah penting memposisikan diri sebagai instruktur untuk senantiasa mengarahkan guru dan staf dalam melaksanakan tugas di sekolah.

Kepala sekolah hendaknya memiliki kemampuan yang profesional khususnya dalam mengelola guru maupun staf di sekolah. Berkaitan dengan kemampuan profesional yang hendaknya dimiliki oleh seorang kepala sekolah, Danim (2006, p. 218) mengatakan sebagai berikut, "Kemampuan yang harus dimiliki pemimpin pendidikan antara lain membangkitkan inspirasi guru, menciptakan kerjasama antarguru, menciptakan kerjasama antarstaf, mengembangkan program supervise, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur program pengembangan, dan melaksanakan kegiatan lain

yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Kepala sekolah memiliki peran penting dalam kegiatan rapat di sekolah. Kepala sekolah memposisikan diri sebagai pengarah, membantu guru sampai pada pengambilan keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang dan dapat diterima oleh seluruh bawahannya. Kegiatan rapat yang dilakukan di sekolah khususnya tentu tidak terlepas dari proses kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran penting dalam memimpin rapat, mendengarkan aspirasi para guru, dan membantu mengatasi permasalahan-permasalahan yang dibahas di dalam rapat.

Berkaitan dengan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin rapat, Stoner (Wahjosumidjo, 1999, pp. 41-42) mengatakan dua fungsi pokok kepala sekolah, yakni: (1) *Task related* atau *problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat; (2) *Group maintenance function* atau *social function* meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi tersebut dengan jelas.

Kepala sekolah juga memiliki tugas yang sangat penting dalam pengambilan keputusan, karena keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan dalam pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan tersebut akan berdampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya. Berkaitan dengan pengambilan keputusan, Usman (2014, p. 441) mengatakan bahwa "Proses pengambilan keputusan meliputi tiga kegiatan, yaitu (1) kegiatan yang menyangkut pengenalan, penentuan, dan diagnosis masalah; (2) kegiatan yang menyangkut pengembangan alternatif pemecahan masalah; (3)

kegiatan yang menyangkut evaluasi dan memilih pemecahan terbaik.

Pendapat tersebut di atas didukung pula oleh pendapat Wahab (2008, p. 92) yang mengatakan bahwa “dalam fungsi pengambilan keputusan sebagai pelaksanaan strategi kepemimpinan, agar lebih akurat dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tanggung jawabnya masing-masing”.

Kepala sekolah tidak dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaan di sekolah, oleh karena itu kepala sekolah yang baik tentulah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian tugas dan wewenang ini bertujuan agar jalannya organisasi tidak mengalami kendala, dan terhindar dari unsur-unsur penyalahgunaan wewenang. Berdasarkan pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat diambil pengertian secara komprehensif yaitu pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus atau superioritas tertentu, sehingga pemimpin memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, serta pemimpin harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh ke depan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota kelompoknya.

Definisi tentang kepemimpinan menjadi hal yang penting untuk dikaji lebih dalam, karena kajian tentang kepemimpinan bukan merupakan pembahasan baru. Oleh karena itu, penelitian ini akan menyajikan beberapa definisi kepemimpinan dari berbagai literatur yang diperoleh peneliti diantaranya (Usman, 2012, p. 3): mengatakan, “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar berperilaku seperti yang diharapkannya untuk mencapai tujuan akhir organisasi”. Lebih lanjut juga disampaikan oleh Bush (Usman, 2014, p. 311) mengatakan, “Kepemimpinan adalah tindakan-tindakan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan”. Kepemimpinan menurut Sharma (Usman, 2014, p. 308) adalah: (1) tindakan-

tindakan yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan; (2) mempengaruhi masyarakat, bawahan, institusi-institusi, dan siswa; (3) bimbingan mewujudkan yang abstrak seperti visi dan sebagainya; (4) membujuk bawahan untuk menyampaikan minatnya

Selznick (Wahjosumidjo, 2003, pp. 42-47) mengatakan ada empat macam tugas penting seorang pemimpin yaitu: (1) mendefinisikan misi dan peran organisasi (*involves the definition of the institutional organizational mission and role*), (2) pengejawantahan tujuan organisasi (*the institutional embodiment of purpose*), (3) mempertahankan ketuhanan organisasi (*to defend the organization's integration*), (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (*the ordering of internal conflict*).

Fungsi utama pemimpin pendidikan menurut Rosmiati dan Kurniady (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2013, p. 126) sebagai berikut: (a) membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan; (b) pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan, (c) Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif, Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok, (d) Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif, (e) Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

Berdasarkan ketiga pendapat tentang fungsi kepemimpinan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah menciptakan struktur untuk pencapaian tujuan, bertanggung jawab dalam

mengembangkan organisasi, mempertahankan dan mengamankan integritas organisasi, serta mendamaikan perbedaan yang terjadi dalam kelompok menuju ke arah kesepakatan bersama.

Prinsip-prinsip kepemimpinan abad ke-21 Menurut Reinhartz & Beach (Usman, 2014, pp. 407-412) sebagai berikut: (1) Kepemimpinan harus dapat dipercaya (*credible*), (2) Kepemimpinan harus menggunakan kebenaran, (3) Kepemimpinan harus menggunakan pengetahuan nilai inti bersama, (4) Kepemimpinan harus mendengarkan seluruh suara guru, siswa, staf, orang tua, dll, (5) Kepemimpinan harus menghasilkan visi yang baik, (6) Kepemimpinan harus berdasarkan data yang benar, (7) Kepemimpinan harus berjalan dengan introspeksi dan refleksi, (8) Kepemimpinan harus memberdayakan dirinya sendiri dan orang lain, serta melibatkan orang lain dalam informasi dan pengambilan keputusan, (9) Kepemimpinan melibatkan pengidentifikasian dan perlakuan terhadap hambatan-hambatan personal dan organisasional untuk berubah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dimulai dari melaksanakan visi, misi dan tujuan pendidikan. Ketiga hal tersebut menjadi indikator efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan hal tersebut, Mendels (2012, p. 55) mengatakan, "*Effective leadership begins with the development of a schoolwide vision of commitment to high standards and the success of all students. The principal helps to spell out that vision and get all others on board with it*". Pendapat tersebut jelas menegaskan bahwa pentingnya untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan strategi menempatkan setiap sumber daya manusia, yakni guru dan staf pada posisi yang sesuai dengan kemampuan. Penyesuaian antara tugas dan kompetensi yang dimiliki ini akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan bisa melihat potensi yang ada di sekolah sebagai sumber daya manusia yang akan menunjang keberhasilan pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah.

Triana (2015, p. 171) dalam bukunya *Perilaku Organisasi* menyatakan, "Kepala sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan formal memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengelola segala sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan". Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mengetahui tugas-tugas yang harus ia laksanakan. Adapun tugas-tugas dari kepala sekolah seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (2003, p. 97) adalah sebagai berikut. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah.

Hermino (2014, p. 128) menyatakan bahwa Kepala sekolah dapat bertindak sebagai konsultan bagi guru-guru, berusaha meningkatkan kemampuan staff, melibatkan kelompok dalam mengambil keputusan, dan mampu melakukan perubahan program pendidikan yang berdasarkan evaluasi dan perencanaan kelompoknya, serta memberi kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dalam program pengajaran.

Berkaitan dengan visi, Kaya (2015, p. 600) mengatakan, "*Vision serves three important functions by clarifying the general direction of change: telling where to go, simplifying hundreds or thousands of more detailed decisions, and helping to quickly and efficiently coordinate*". Lebih lanjut dalam sebuah organisasi dibutuhkan adanya kerja sama yang baik. Maka dari itu, Mensoor, Danial, Javad, et al. (Kaya, 2015, p. 600) mengatakan, sebagai berikut. *Organizations cannot achieve competitive advantage over others just by offering products or delivering services in which we realize human resource undoubtedly plays a vital role. That is the reason why today many organizations are paying great attention to employee engagement and motivate employees to achieve organizational goals effectively.*

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa visi sekolah hanya akan terwujud apabila terciptanya kerjasama yang baik di sekolah. Kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan bawahan, maupun antar bawahan. Dengan demikian, Tujuan sekolah guna mewujudkan tujuan pendidikan nasional dapat terselenggara melalui lembaga sekolah.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah kualitatif yang mengadopsi model Miles & Huberman (1994, p. 10). Penelitian dilakukan di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel, Papua sebagai lokasi penelitiannya. Objek penelitiannya fokus pada sekolah menengah negeri di daerah tersebut. Sekolah yang dimaksud adalah SMA Negeri 1 Tanah Merah dan SMK Negeri 1 Boven Digoel. Penelitian dilakukan selama kurang lebih empat bulan, mulai 08 Januari-26 April 2016.

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah kelembagaan. Mengingat penelitian ini difokuskan pada kepala sekolah menengah negeri di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel, Papua, maka secara rinci unit analisisnya adalah pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah pada 2 sekolah menengah negeri di daerah tersebut. Kedua sekolah menengah negeri tersebut terdiri dari SMA Negeri 1 Tanah Merah, dan SMK N 1 Boven Digoel.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan kepala sekolah menengah negeri di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel, Papua. Data akan dihimpun melalui observasi, wawancara, dan studi pustaka yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah. Selain itu, diperlukan juga data dari para pendidik dan tenaga kependidikan sebagai data tambahan yang mampu memberikan gambaran tentang pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah di sekolah menengah negeri tersebut.

Pengukuran keabsahan data dilakukan dengan triangulasi yakni untuk melakukan validasi terhadap data-data penelitian yang telah didapatkan di lapangan.

Analisis data dilakukan dengan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2015, p. 334).

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **Pengarahan**

##### *SMA Negeri 1 Tanah Merah*

Fakta yang terjadi menunjukkan bahwa kegiatan pengarahan yang dilakukan oleh kepala sekolah pada sekolah menengah negeri di Tanah Merah, Kabupaten Boven Digoel-Papua dilakukan ketika rapat maupun upacara bendera di sekolah. Pengarahan seharusnya diberikan untuk peningkatan kualitas pembelajaran, disiplin siswa dan perbaikan proses belajar mengajar dalam kelas. Oleh karena itu, kegiatan pengarahan ini sangat penting dilakukan. Akan tetapi, kondisi yang terjadi adalah kegiatan pengarahan yang dirasakan oleh guru yang dilakukan oleh kepala sekolah masih sangat kurang dan terlalu umum. Selain itu pula, kegiatan evaluasi dan control yang seharusnya dilakukan, masih tidak dilakukan oleh kepala sekolah.

##### *SMK Negeri 1 Boven Digoel*

Fenomena yang terjadi dalam kegiatan pengarahan berlangsung lebih baik dibandingkan dengan SMA 1 Negeri Tanah Merah. Kepala sekolah di Sekolah SMA Negeri 1 Tanah Merah menanamkan pentingnya pengarahan diberikan kepada guru, staf dan siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah senantiasa memberikan pengarahan, tidak hanya bersifat formal dalam situasi formal yakni rapat dan upacara, melainkan pengarahan bersifat personal kepada guru maupun siswa. Pengarahan yang diberikan disertai juga dengan praktik nyata yang diberikan oleh kepala sekolah. Dalam artian bahwa kepala sekolah tidak hanya memberikan perintah, melainkan juga melaksanakan secara langsung apa yang diperintahkan.

kan tersebut, sehingga dapat diikuti oleh guru, staf dan juga siswa.

Fenomena mendukung pernyataan Wahab (2008, p. 93) mengatakan bahwa Setiap pemimpin harus memahami bahwa di dalam posisi dan perannya secara *implicit* terdapat kekuasaan dan/atau wewenang dan tanggung jawab, yang harus dijalankan secara efektif. Salah satu diantaranya ialah kekuasaan dan/atau wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

### Pengambilan Keputusan

#### *SMA Negeri 1 Tanah Merah*

Kegiatan rapat yang dipimpin langsung oleh kepala sekolah kemudian mengevaluasi berbagai kegiatan yang telah dilaksanakan serta menyampaikan rencana-rencana kegiatan sekolah yang akan dilaksanakan untuk kedepannya. Laguerre (Bento & Ribeiro, 2013, p. 122) mengatakan, *"The leaders know and defend their values and take their decisions taking into consideration their values. The led ones identify in its leader a high level of self-conscience concerning the values, beliefs, emotions, self-identity and abilities"*. Mendukung pernyataan di atas, lebih lanjut diperkuat oleh Roux (Bento & Ribeiro, 2013, p. 122) yang mengatakan bahwa *The authentic leaders act in agreement with their deep values and personal convictions to construct the credibility, the respect and the confidence of its followers, stimulating diverse points of view and the construction of networks making that the followers recognize it as an authentic leader.*

#### *SMK Negeri 1 Boven Digoel*

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi individu maupun organisasi. Mengambil keputusan kadang-kadang mudah tetapi lebih sering sulit sekali. Kemudahan atau kesulitan mengambil keputusan tergantung pada banyaknya alternatif yang tersedia. Semakin banyak alternatif yang tersedia, kita akan semakin sulit dalam mengambil keputusan. Keputusan yang diambil memiliki tingkat yang berbeda-beda. Ada keputusan yang tidak terlalu berpengaruh terhadap organi-

sasi, tetapi ada keputusan yang dapat menentukan kelangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, hendaknya mengambil keputusan dengan hati-hati dan bijaksana.

Berbeda dengan hasil penelitian di SMA Negeri 1 Tanah Merah. SMK Negeri 1 Boven Digoel memiliki manajemen kepemimpinan yang lebih baik khususnya dalam hal pengambilan keputusan rapat. Kepala sekolah menjadi pemimpin rapat mengambil keputusan tidak sepihak. Kepala sekolah berkolaborasi dengan guru, mendengarkan gagasan guru dan kemudian mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan bersama

### Pendelegasian Wewenang

#### *SMA Negeri 1 Tanah Merah*

Fenomena yang terjadi dalam hal pendelegasian wewenang sudah berjalan sebagaimana yang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Akan tetapi, transparansi dalam pendelegasian wewenang ini belum terlihat dengan baik di sekolah tersebut. Dikatakan belum terlihat oleh karena, pendelegasian wewenang masih bersifat lisan tanpa ada penugasan tertulis yang diketahui oleh seluruh guru maupun staf di sekolah. Selain itu pula, pendelegasian wewenang tersebut masih tidak merata dilakukan oleh kepala sekolah. Hal tersebut menyebabkan sumber daya manusia juga tidak berkembang baik. Dikatakan tidak berkembang baik oleh karena tidak adanya kesempatan yang diberikan kepada guru untuk memegang tanggung jawab tertentu yang diberikan oleh kepala sekolah.

#### *SMK Negeri 1 Boven Digoel*

Pengorganisasian ini tidak hanya sekedar pendelegasian beban tugas dalam mengajar kepada guru seperti yang selama ini dilaksanakan di sekolah-sekolah yang kurang maju. Pengorganisasian tidak hanya sekedar membagi kedudukan tanpa jelas tolak ukur keberhasilan pelaksanaan dari tugas yang telah didelegasikan. Pengorganisasian meliputi semua tugas yang ada dan dalam hal ini dimulai dari penafsiran yang sama atas tujuan yang hendak dicapai se-

hingga membantu memformulasikannya kedalam berbagai bidang dan menjelaskan siapa yang bertanggungjawab dalam pelaksanaannya. Selama ini pengorganisasian diterjemahkan dalam pengertian yang sangat sederhana dan tidak substansial. Pengorganisasian hanya sekedar membagi jam mengajar, memilih wali kelas, wakil Kepala sekolah tanpa diikuti oleh fungsi-fungsi lainnya, sehingga masing-masing pelaksana yang ditunjuk tidak memiliki program yang tepat guna dan berwawasan luas ke depannya.

Program Pengembangan Sekolah yang Meliputi Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, dan Program Pembelajaran

*SMA Negeri Tanah Merah*

Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah.

Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan prajabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan memenuhi kualifikasi. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus-menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

*SMK Negeri 1 Boven Digoel*

Fenomena yang ada dalam hal pengembangan sumber daya manusia yakni guru sudah berjalan dengan baik. Pemerataan kesempatan untuk mengikuti pelatihan juga dilakukan oleh kepala sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga memantau

perkembangan guru untuk kemudian dilakukan evaluasi guna peningkatan berkelanjutan. Berkaitan dengan hal sarana dan prasarana, kepala sekolah juga terampil dalam menjalin kerjasama dengan pihak luar guna membantu menyediakan sarana dan prasarana yang akan menunjang proses belajar mengajar. Masalah pembiayaan di sekolah juga memiliki transparansi yang kemudian membuat para guru dapat bekerja dengan baik tanpa ada rasa curiga maupun ketidakpercayaan dari guru kepada pengelolaan keuangan dari kepala sekolah.

### **Simpulan**

Berdasarkan deskripsi dan analisis data hasil wawancara, hasil pengamatan dan studi dokumen dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi kepala sekolah menengah negeri di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel Papua sebagai berikut.

Pengarahan dan pemberian motivasi oleh kepala sekolah pada umumnya dilakukan pada saat upacara bendera dan rapat bersama dewan guru. Perbedaannya terletak pada ketegasan kepala sekolah dalam mengendalikan guru-guru dan karyawannya.

Pengambilan keputusan oleh kepala sekolah dilakukan melalui rapat dewan guru dan karyawan sekolah. Perbedaannya terletak pada fungsi kontrol dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Pendelegasian wewenang kepala sekolah menengah negeri di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel Papua dilakukan secara formal, nonformal dan pendelegasian otomatis. Pendelegasian formal dilakukan melalui keputusan kepala sekolah dengan surat pendelegasian wewenang secara resmi. Pendelegasian nonformal dilakukan secara lisan, sedangkan pendelegasian otomatis adalah kesepakatan bahwa jika kepala sekolah berhalangan otomatis wakil kepala sekolah urusan kurikulum mengambil alih tugas kepala sekolah.

Program pengembangan sekolah belum dilakukan secara maksimal oleh kepala sekolah. Sarana dan prasarana sekolah menengah negeri di Tanah Merah Boven

Digoel Papua memenuhi standar dan cukup memadai dalam mendukung proses pembelajaran di sekolah. Namun terbatasnya kualitas sumber daya guru dan karyawan di sekolah menyebabkan tidak optimalnya pemanfaatan sarana dan prasarana tersebut dalam proses pembelajaran.

Kepala sekolah menengah negeri di semua tingkatan di Tanah Merah Boven Digoel Papua selalu melakukan program perbaikan pembelajaran di sekolah setiap awal semester dan awal tahun pelajaran. Namun jarang supervisi yang dilakukan menyebabkan program ini tidak berjalan optimal di sekolah. Pembinaan dan pengembangan staf atas inisiatif kepala sekolah tidak pernah dilakukan. Hal ini menyebabkan rendahnya kualitas sumber daya manusia di sekolah.

Saran-saran yang dapat disampaikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut. Untuk kepala sekolah yang menjalankan tugas dan fungsinya dengan memimpin secara demokratis dengan gaya pengambilan keputusan yang partisipatif, seperti yang SMA Negeri 1 Tanah Merah, dan SMK Negeri 1 Tanah Merah, sebaiknya disertai dengan ketegasan kepala sekolah dalam menegakan disiplin guru, karyawan, dan siswa. Ketidaktegasaan kepala sekolah nampak dari tidak disiplinnya guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya, yang berimbas juga pada ketidakdisiplinan siswa dalam mengikuti proses belajar-mengajar di sekolah. Hal ini menjadi akar masalah rendahnya mutu pendidikan di Kabupaten Boven Digoel.

Berikutnya, kepala sekolah sebaiknya adalah orang yang mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan memimpin secara autokratif dengan gaya pengambilan keputusan yang direktif, namun harus mampu juga membangun komunikasi yang intensif dengan bawahan, memahami situasi, kondisi, dan karakter individu bawahannya supaya tidak tercipta jarak yang terlalu jauh antara bawahan dan atasan. Pengendalian diri seorang kepala sekolah dalam menghadapi setiap masalah juga sangat penting, supaya bawahan tidak merasa tertekan dan

terpaksa dalam menjalankan tugas-tugasnya di sekolah.

Jika menjalankan tugas dan fungsinya dengan memimpin secara demokratis yang keputusannya partisipatif disertai ketegasan dan keteladanan, dan juga memimpin secara autoratif yang keputusannya direktif disertai pengendalian diri dan adanya komunikasi yang manusiawi, maka peningkatan mutu pendidikan sekolah menengah negeri di Tanah Merah Kabupaten Boven Digoel, Papua akan mengalami peningkatan yang signifikan.

### Daftar Pustaka

- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). Authentic leadership in school organizations. *European Scientific Journal*, 9(31). Retrieved from <https://ejournal.org/index.php/esj/article/view/2051>
- Chen, W. (2013). School leadership in ICT implementation: Perspectives from Singapore. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(3), 301-311. <https://doi.org/10.1007/s40299-012-0055-8>
- Danim, S. (2006). *Visi baru manajemen sekolah dari unit birokrasi ke lembaga akademik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hermiono, A. (2014). *Kepemimpinan pendidikan di era globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: a research on school principals' behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(3). <https://doi.org/10.12738/estp.2015.3.1988>
- Mendels, P. (2012). The effective principal: five pivotal practices that shape instructional leadership. *Feature Leadership*, 33(1). Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/The-Effective-Principal.pdf>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (1945).
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan, pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2013). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Triana, C. (2015). *Perilaku organisasi dalam pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Usman, H. (2012). *Kepemimpinan pendidikan kejuruan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan* (4th ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wahab, A. A. (2008). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan kepala sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo Perkasa.
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan kepala sekolah: tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGHARGAAN DAN KEPERCAYAAN  
TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN PEMUDA  
DAN OLAHRAGA KABUPATEN ROKAN HULU**

Hardianto

Universitas Pasir Pengaraian

Jl. Tuanku Tambusai, Rambah, Pasir Pengairan, Rokan Hulu, Riau 28558, Indonesia

[hardiantocally@gmail.com](mailto:hardiantocally@gmail.com)

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi, penghargaan dan kepercayaan terhadap motivasi berprestasi pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu. Survei dilakukan terhadap 75 orang pegawai yang dijadikan sampel penelitian dengan teknik simple random sampling. Pengolahan data dilakukan dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi, (2) penghargaan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi, (3) kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi, (4) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan, (5) penghargaan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi, penghargaan dan kepercayaan. Sementara untuk meningkatkan kepercayaan pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi dan penghargaan.

**Kata Kunci:** *budaya organisasi, penghargaan, kepercayaan, motivasi berprestasi*

**THE EFFECT OF ORGANIZATION CULTURE, REWARD, AND TRUST ON  
ACHIEVEMENT MOTIVATION OF YOUTH AND SPORTS EDUCATION  
DEPARTMENT OF ROKAN HULU DISTRICT**

**Abstract**

*The purpose of this study was to analyze the magnitude of the effect of organizational culture, appreciation and trust toward the employees' achievement motivation of Education, Youth and Sports education Ministry of Rokan Hulu Regency. The survey was conducted on 75 employees. Sample was taken by simple Random Sampling Technique. Data analysis was done by path analysis. The results showed that: (1) Organizational culture has a direct positive effect toward achievement motivation, (2) The reward has a direct positive effect toward achievement motivation, (3) Trust has a direct positive effect toward achievement motivation, (4) Organizational culture has a direct positive effect toward the trust, (5) Reward has a positive direct effect toward the trust. Based on the research results could be concluded that to improve employees' achievement motivation could be done by improving organizational culture, appreciation, and trust. Meanwhile, to increase the confidence of employees could be done by improving the organizational culture and appreciation.*

**Keywords:** *organizational culture, reward, trust, achievement motivation*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.19489>

## Pendahuluan

Pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh anggota organisasi. Begitu juga pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga (Disdikpora) Kabupaten Rokan Hulu. Pencapaian tujuan dinas ditentukan oleh para pegawainya. Tujuan disdikpora akan bisa tercapai secara optimal apabila pegawainya memiliki motivasi berprestasi yang tinggi.

Motivasi berprestasi merupakan *a social form of motivation involving a competitive desire to meet standards of excellence* (Colman, 2001, p. 35). Memiliki motivasi berprestasi akan membuat pegawai bekerja dengan lebih keras agar kerberhasilan kerja bisa diraih. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi akan menampilkan perilaku kerja yang lebih baik bukan hanya sekedar melaksanakan pekerjaan.

Motivasi berprestasi secara sederhana dapat dikatakan sebagai keinginan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan berupaya memenuhi atau bahkan melebihi target kerja yang ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat McClelland (George & Jones, 2005) yang mengemukakan *achievement motivations is the desire to perform challenging tasks well and to meet one own high standards*. Pendapat lainnya tentang motivasi berprestasi dikemukakan Slocum, yaitu *“achievement motivation model states that people are motivated according to the strenghtof their desire either to perform (1) in terms of a standard of excellence or (2) to succeed in competitive situation. Characteristics of high achievers are they like to set their own goals, they avoid selecting extremely difficult goals, and prefer moderate goals, (3) they prefers tasks that provide immediete feedback”* (Slocum & Hellriegel, 2009, pp. 134–136).

Berdasarkan kajian pendahuluan, penulis melihat motivasi berprestasi pegawai disdikpora Kabupaten Rokan Hulu perlu ditingkatkan. Beberapa permasalahan yang terlihat diantaranya pegawai dalam melaksanakan pekerjaan terkesan hanya untuk melepaskan tanggung jawab, tanpa ada upaya mewujudkan pekerjaan yang optimal. Selain itu, apabila terdapat tugas yang lebih

berat, pegawai mengemukakan kurang bersemangat untuk menyelesaikannya.

Banyak faktor yang diduga mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang. Faktor-faktor tersebut diantaranya budaya organisasi, penghargaan dan kepercayaan. Budaya organisasi merupakan *a shared set of belief and values within an organization* (McShane, Olekalns, & Travaglione, 2013, p. 446). Budaya organisasi yang positif seperti budaya saling membantu, budaya saling bekerja sama tentunya akan dapat meningkatkan motivasi berprestasi seseorang. Penelitian Tiur Asi Siburian mengemukakan *the direct influence of organizational culture on achievement motivation with path coefficients of 0,901* (Siburian, 2013, p. 247). Selanjutnya penelitian dari Kavousipour, Noorafshan, Pourahmad, & Dehghani-Nazhvani (2015, p. 27) menyatakan *The culture of students can affect achievement motivation*.

Pengertian budaya organisasi lainnya adalah *“organizational culture is the totality of the assumptions, values, norms, and behaviour of employees that create physical and social artefacts of an organization* (Sinha, 2008, p. 338). Selanjutnya Robbins, Judge, & Hasham (2012, p. 577) menyatakan *organizational culture is a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*. Kedua pendapat tersebut menekankan bahwa budaya organisasi merupakan perpaduan norma dan sikap bersama anggota organisasi. Budaya organisasi dapat berupa fisik maupun sosial dan merupakan ciri khas dari organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda dengan organisasi lainnya.

Selanjutnya pengertian budaya organisasi dari ahli lain yaitu, *organizational culture is a shared set of belief and vakues within an organization* (Schermerhorn, Hunt, Uhl-Bien, & Osborn, 2012, p. 9). Colquit, LePine, & Wesson (2009, p. 534) menyatakan *organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms and values that shape the attitudes and behaviors of its employees*.

Budaya organisasi mempengaruhi motivasi berprestasi seseorang dalam bekerja. Widodo (2015, p. 187) mengemukakan bah-

wa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang merangsang motivasi pasti disenangi dan dihargai oleh semua orang. Pendapat selanjutnya dari Champoux (2011, p. 160) Champoux yang mengemukakan *people acquired the need for achievement through socialization to the values of their culture. He based this conclusion on the results of his extensive studies of the presence of need for achievement concepts and themes in the folklore, mythology, and art of various societies.*

Dalam mengembangkan budaya, organisasi pimpinan dapat melakukannya dengan berbagai cara, yaitu pemantapan nilai dasar budaya, melakukan pembinaan, membuat acara rutin, memberikan penilaian dan penghargaan tanggap terhadap masalah internal dan eksternal serta melaksanakan koordinasi dan kontrol (Warsilah & Wijayanti, 2015, p. 97).

Penghargaan juga mempengaruhi motivasi berprestasi. Penghargaan adalah *something of value given to the employee on the basis of the elicited behavioral response; it is meant to reinforce the occurrence of the desired response. Most attention has been paid to the response reward connection* (Muchinsky, 2006, p. 397). Adanya penghargaan akan menjadikan seseorang merasa dihargai setelah melakukan pekerjaan. Penghargaan tentu saja akan menjadikan dorongan atau motivasi kepada seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih lagi. Penelitian Manafi, Mohammadi, & Hejazi (2015, p. 135) menyatakan *environmental factors achievement motivation: Incentives: Including reinforcement and reward mechanism*. Penelitian Hossain & Sultana (2014, p. 191) mengemukakan *achievement motivation entails three factors; namely, motive of individual, probability of success of a given task and the incentives or reward given for that task.*

Penghargaan juga didefinisikan oleh ahli lain seperti *a reward is any good thing given by a community to one of its members in recognition of what that person in particular has done* (Woodruff, 2011, p. 11). Pada dasarnya setiap pegawai membutuhkan penghargaan dari organisasinya. Slocum & Hellriegel (2007, pp. 370-373) menyatakan *a reward is an event that a person finds desirable or pleasing.*

*Rewards which are used by organizations are (1) material rewards: pay, pay raises, bonus, incentive plan, (2) rewards from the task: sense of achievement, jobs with more responsibility, job autonomy/self direction, and performing important task (3) social/interpersonal rewards: praise, developmental feedback, requests for suggestions.*

Penghargaan yang tepat dan sesuai akan menjadikan karyawan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Hal ini dijelaskan oleh Wagner & Hollenbeck (2010) berikut ini. *One way to try to create motivation is through rewards, and perhaps the easiest thing to say to a manager, in theory, is that he or she should "pay for performance" or "link rewards to accomplishment.* Tujuan diberikannya penghargaan salah satunya akan dapat mempertahankan motivasi karyawan. Pendapat ini dipertegas oleh Griffin & Moorhead (2014, p. 161) yaitu *the purpose of the reward system in most organizations is to attract, re-tain, and motivate qualified employees.*

Penghargaan yang diberikan kepada karyawan secara umum dibagi dalam tiga pilihan, yaitu (Fahmi, 2016, pp. 64-65): (a) penghargaan dalam bentuk finansial tunai. Ini diterima langsung oleh karyawan tersebut seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur dan sejenisnya yang bersifat tunai; (b) penghargaan dalam bentuk finansial tunjangan. Pemberian reward seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon dan sejenisnya; (c) penghargaan dalam bentuk non finansial. Pemberian reward dalam bentuk non-finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan.

Kepercayaan merupakan keyakinan seseorang terhadap orang lain ataupun kepada organisasinya. Colquit et al. (2009, pp. 223-224) mengemukakan *Trust is defined as the willingness to be vulnerable to an authority based on positive expectations about the authority's actions and intentions. There are three dimensions of trust: (1) competence, defined as the skills, abilities and areas of expertise that enable an authority to be successful in some specific area, (2) character, conveys an alignment*

*between words and deeds – a sense that authorities keep their promises, walk the talk and do what they say they will do. It means that the authorities have integrity- they have honest motives and intentions, (3) benevolence, defined as the belief that the authority wants to do good for the trustor, if authorities are perceived as benevolent, it means that they care for employees, are concerned about their well being, and feel a sense of loyalty to them.*

Pegawai yang memiliki kepercayaan terhadap rekan kerja dan pimpinan akan merasa termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Kepemimpinan efektif dapat dibangun dengan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan semua bawahan (Sukendar & Usman, 2013, p. 293). Kepercayaan pegawai terhadap intitusi atau organisasi akan membuat pegawai berkeyakinan dalam diri untuk bekerja dengan lebih baik. Penelitian Okello & Gilson (2015, p. 82) menyatakan *Workplace trust relationships with colleagues, supervisors and managers, employing organisation and patients directly and indirectly influence HW motivation.*

Terdapat lima dimensi dari kepercayaan. Robbins & Judge (2013, p. 458) mengemukakan *trust is a positive expectation that another will not- through words, actions, or decisions- act opportunistically. Evidence has identified five dimensions of trust : (1) integrity refers to honesty and truthfulness, (2) competence encompasses an individuals technical and interpersonal knowledge and skills, (3) concistency relates to an individuals reliability, predictability, and good judgment in handling situations, (4) loyalty is the willingness to protect and save face for another person, and (5) openness: ready to receive new ideas.*

Selanjutnya hal yang sama juga dikemukakan oleh DeJanasz, Dowd, & Schneider (2009, pp. 33-34), yaitu *trust is a multifaceted concept that captures ones faith or belief in the integrity or reliability of another person or thing. Trust is composed of five elements: (1) integrity-honesty and sincerity, (2) competence-knowledge and ability, (3) concistency-conformirty with previous practice, (4) loyalty-faithfulness to ones friends and ideals, (5) openness-not closed to new ideas, willing to share ideas with others.*

Pegawai yang sudah percaya terhadap organisasi tidak akan ragu melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya. *The most important thing about low Trust is the high price everyone pays for it* (Price-Jones, 2010, p. 156). Pendapat lainnya mengemukakan *without trust employees may focus on self protectio weakening their willingness to cooperate and collaborate, demaging their motivation* (DeJanasz et al., 2009, p. 35).

Budaya organisasi akan mempengaruhi kepercayaan. Pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang positif akan merasakan percaya terhadap organisasinya. Kepercayaan terhadap organisasi tentu akan meningkatkan kinerja mereka. *Institutional trust is malleable, shaped by sociocultural factors and value systems* (Hmielowski, Feldman, Myers, Leiserowitz, & Maibach, 2014, p. 4). Pendapat selanjutnya adalah *all the organizational culture functions come together to serve an overarching function – reduction of anxiety and uncertainty in human relationships* (Champoux, 2011, p. 79).

Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepercayaan. Kaur & Madan (2013, p. 133) mengemukakan *Trust is a function of perceived risk; Trust deepens over time and with increased reciprocity; Trust is a matter of degree; Culture affects trust.* Selanjutnya penelitian Yusuf (2017, p. 214) yang mengemukakan *organizational culture had a direct effect on lecturer's trust.*

Penghargaan juga mempengaruhi kepercayaan. Pegawai yang diberikan penghargaan akan percaya terhadap organisasinya. Hasil penelitian Victor & Hoole (2017, p. 213) Victor dan Hoole menyebutkan *results indicated that there is a moderate-to-strong positive relationship between the three constructs, and that rewards are able to predict trust and engagement.* Pendapat lain menyebutkan *the results suggest that reward structures have a strong influence on trust, and that the effect is mediated by causal schemas, suspicion effects, and self-perception* (Ferrin & Dirks, 2003).

Berdasarkan permasalahan utama dan teori yang ditemukan, maka penelitian ini akan melihat tentang motivasi berpres-

tasi pegawai yang dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah budaya organisasi, penghargaan dan kepercayaan. Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi; (2) pengaruh langsung penghargaan terhadap motivasi berprestasi; (3) pengaruh langsung kepercayaan terhadap motivasi berprestasi; (4) pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepercayaan; (5) pengaruh langsung penghargaan terhadap kepercayaan.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi, penghargaan dan kepercayaan terhadap motivasi berprestasi. Penelitian ini dilaksanakan di dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu.

### Metode Penelitian

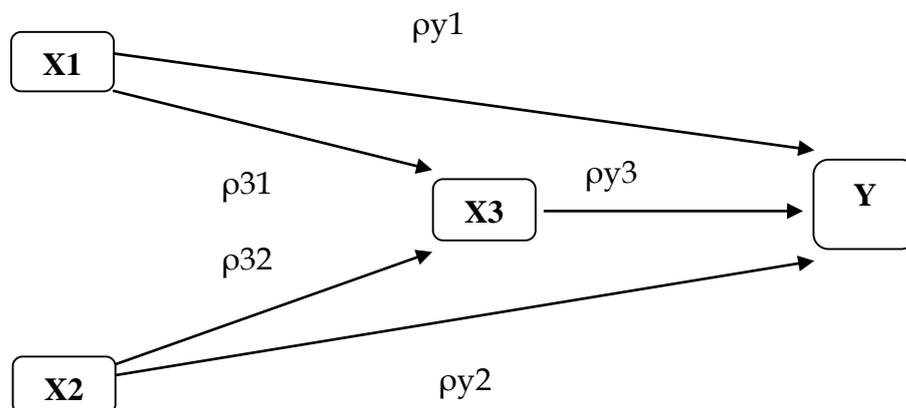
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur atau *path analysis*. Studi kausal dalam penelitian ini untuk mengkaji keterkaitan antarvariabel penelitian serta mengukur pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan hasil perhitungan diketahui sampel berjumlah 75 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling*.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan terdiri dari kuesioner budaya organisasi, kuesioner penghargaan, kuesioner kepercayaan dan kuesioner motivasi berprestasi. Sebelum dijadikan instrumen penelitian, kuesioner tersebut diujicobakan terlebih dahulu untuk menentukan validitas dan reliabilitasnya.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Pearson Product Moment*. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan rumus *Alpha Cronbach*. Pola keterikatan antarvariabel dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1.

Analisis data menggunakan teknik analisis data secara deskriptif dan inferensial. Penggunaan teknik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran karakteristik penyebaran nilai setiap variabel yang diteliti. Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur.



Gambar 1. Model Hipotetik Penelitian

Keterangan :

X1 :Budaya Organisasi  
X2 : Penghargaan

X3 : Kepercayaan  
Y : Motivasi Berprestasi

Analisis deskriptif digunakan dalam hal penyajian data, ukuran sentral dan ukuran penyebaran. Penyajian data menggunakan daftar distribusi dan histogram. Ukuran sentral meliputi Modus, Median dan Mean. Ukuran penyebaran meliputi varians dan simpangan baku.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan  $\alpha = 0,05$ . Sebelum melakukan pengujian hipotesis dilakukan terlebih dahulu uji normalitas galat taksiran regresi dengan menggunakan teknik *Lillieforse* serta uji signifikansi dan uji linieritas model regresi linier sederhana sesuai dengan model hubungan antarvariabel yang dirumuskan dalam kajian teoretik dengan menggunakan analisis varian (ANAVA). Sementara itu, untuk mengukur pengaruh

langsung dan tak langsung dari variabel bebas terhadap suatu variabel terikat terlihat dari koefisien jalur.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

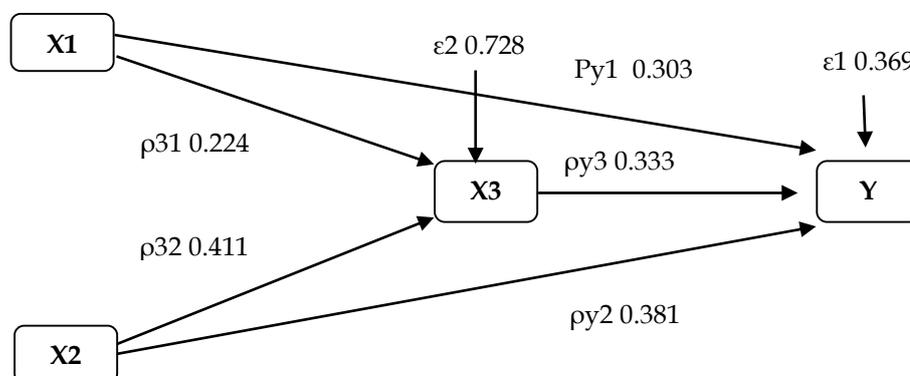
Berdasarkan hasil penelitian dapat dirangkum data statistik yang diperoleh sesuai dengan Tabel 1.

Untuk membantu pengolahan data hasil penelitian digunakan Program SPSS versi 20. Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian diperoleh hasil akhir sebagaimana terlihat pada Gambar 2.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 20. Hasil penelitiannya dapat dilihat pada Tabel 2, Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 1. Rangkuman Data Statistik Penelitian

	Budaya Organisasi	Penghargaan	Kepercayaan	Motivasi Berprestasi
N Valid	75	75	75	75
Missing	0	0	0	0
Mean	105.81	108.68	102.88	108.01
Std. Error of Mean	1.215	1.237	.597	1.456
Median	107.00	109.00	102.00	110.00
Mode	99	100	102	103
Std. Deviation	10.524	10.714	5.167	12.609
Variance	110.748	114.788	26.702	158.986
Range	55	45	30	52
Minimum	75	83	90	80
Maximum	130	128	120	132
Sum	7936	8151	7716	8101



Gambar 2. Koefisien Jalur Hasil Penelitian

Keterangan:

X1 : Budaya Organisasi

X2 : Penghargaan

X3 : Kepercayaan

Y : Motivasi Berprestasi

Tabel 2. Koefesien Regresi Variabel Dependen Motivasi Berprestasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	-43.997	13.528		-3.252	.002
Budaya Organisasi	.363	.096	.303	3.766	.000
Penghargaan	.448	.101	.381	4.433	.000
Kepercayaan	.813	.214	.333	3.804	.000

Tabel 3. Koefesien Regresi variabel Dependen Kepercayaan

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	48.927	4.737		10.330	.000
Budaya Organisasi	.110	.052	.224	2.137	.036
Penghargaan	.198	.051	.411	3.917	.000

Tabel 4. Kesimpulan Pengaruh Variabel X1, X2, X3 terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777	.604	.587	8.100

Berdasarkan Gambar dan Tabel tersebut dapat diketahui bahwa penelitian ini menunjukkan sebagai berikut.

Budaya Organisasi Berpengaruh Langsung Positif terhadap Motivasi Berprestasi

Ini dapat dilihat dari koefesien jalur budaya organisasi (X1) ke motivasi berprestasi (Y) atau  $\rho_{y1}$  sebesar 0,303 signifikan pada  $\alpha = 0.05$  yang berarti koefesien jalur adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat dinyatakan pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap motivasi berprestasi. Artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel eksogen budaya organisasi akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,303 atau 30,3% pada variabel endogen motivasi berprestasi.

Untuk meningkatkan motivasi berprestasi perlu ditingkatkan pula budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kuat dalam meningkatkan motivasi. Hal ini dijelaskan oleh Mullins (2006, p. 187) Mullins *nine key motivating factors that also form the basis of cultural assesment ... (9) internalization- of cultural beliefs and values. Internalization determines our attitude,*

*convictions and behaviors, and is the most powerful and permanent of the nine motivating factor.*

Penghargaan Berpengaruh Langsung Positif terhadap Motivasi Berprestasi

Ini dapat dilihat dari koefesien jalur penghargaan (X2) ke motivasi berprestasi (Y) atau  $\rho_{y2}$  sebesar 0,381 signifikan pada  $\alpha = 0.05$  yang berarti koefesien jalur adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat dinyatakan pengaruh langsung positif penghargaan terhadap motivasi berprestasi. Artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel eksogen penghargaan akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,381 atau 38,1% pada variabel endogen motivasi berprestasi.

Motivasi berprestasi dapat ditingkatkan dengan memberikan penghargaan yang sesuai berdasarkan hasil pekerjaan. Penghargaan tidak hanya berupa uang tetapi dapat berupa bentuk lain. *Financial incentives may be more motivating in the short term, in the long run, nonfinancial incentives are more motivating* (Robbins & Judge, 2013, p. 269).

Kepercayaan Berpengaruh Langsung Positif terhadap Motivasi Berprestasi.

Ini dapat dilihat dari koefisien jalur kepercayaan (X3) ke motivasi berprestasi (Y) atau  $\rho_{y3}$  sebesar 0,333 signifikan pada  $\alpha = 0.05$  yang berarti koefisien jalur adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga dapat dinyatakan pengaruh langsung positif kepercayaan terhadap motivasi berprestasi. Artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel eksogen kepercayaan akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,333 atau 33,3% pada variabel endogen motivasi berprestasi.

Motivasi berprestasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan rasa kepercayaan. Pegawai yang sudah percaya terhadap organisasi akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat. Kepercayaan karyawan terhadap pimpinan akan sangat membantu meningkatkan motivasi berprestasinya. *Employees identify with and feel obliged to work for an organization only when they trust its leader* (Rousseau)

Budaya Organisasi Berpengaruh Langsung Positif terhadap Kepercayaan

Ini dapat dilihat dari koefisien jalur budaya organisasi (X1) ke kepercayaan (X3) atau  $\rho_{31}$  sebesar 0,224 signifikan pada  $\alpha = 0.05$  yang berarti koefisien jalur adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga dapat dinyatakan pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap kepercayaan. Artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel eksogen budaya organisasi akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,224 atau 22,4% pada variabel endogen kepercayaan.

Kepercayaan pegawai terhadap organisasi dapat ditingkatkan dengan memba-

ngun budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi akan dapat mempe-ngaruhi perilaku anggota organisasi, salah satu nya kepercayaan. *Organizational culture sometimes called corporate culture, is a system of shared beliefs and values that develops within and organization and guides the behavior of its members* (Kinicki & Williams, 2011, p. 236).

Selain dapat meningkatkan kepercayaan, budaya organisasi juga akan mempe-ngaruhi kompetensi. Hasil penelitian secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel budaya organisasi terhadap kompetensi guru (Syakir & Pardjono, 2015, p. 236).

Penghargaan Berpengaruh Langsung Positif terhadap Kepercayaan

Ini dapat dilihat dari koefisien jalur penghargaan (X2) ke kepercayaan (X3) atau  $\rho_{32}$  sebesar 0,411 signifikan pada  $\alpha = 0.05$  yang berarti koefisien jalur adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima, sehingga dapat dinyatakan pengaruh langsung positif penghargaan terhadap kepercayaan. Artinya setiap kenaikan satu satuan pada variabel eksogen penghargaan akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,411 atau 41,1% pada variabel endogen kepercayaan.

Penghargaan yang tepat juga akan meningkatkan kepercayaan pegawai. Sistem penghargaan memiliki banyak pengaruh termasuk membangun kepercayaan. *Reward management policy and practice are subject to a number of influences* (Armstrong, 2007, p. 12).

Untuk mempermudah pemahaman terhadap hasil uji hipotesis yang telah dibahas, rangkuman hasil penelitian disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Rekapitulasi hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No	Koefisien Jalur	t	t	Arti	Kesimpulan
		hitung	tabel		
1	$\rho_{y1}$ 0.303 $\alpha=0,05$	3.766	1.661	Signifikan	Berpengaruh positif dan langsung
2	$\rho_{y2}$ 0.381 $\alpha=0,05$	4.433	1.661	Signifikan	Berpengaruh positif dan langsung
3	$\rho_{y3}$ 0.333 $\alpha=0,05$	3.804	1.661	Signifikan	Berpengaruh positif dan langsung
4	$\rho_{31}$ 0.224 $\alpha=0,05$	2.122	1.661	Signifikan	Berpengaruh positif dan langsung
5	$\rho_{32}$ 0.411 $\alpha=0,05$	3.889	1.661	Signifikan	Berpengaruh positif dan langsung

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu sebagai berikut. Pertama, Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi. Artinya budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu. Kedua, penghargaan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi. Artinya penghargaan dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu.

Ketiga, kepercayaan berpengaruh langsung positif terhadap motivasi berprestasi. Artinya kepercayaan dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu. Keempat, budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan. Artinya budaya organisasi dapat meningkatkan kepercayaan pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu. Keempat, penghargaan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan. Artinya penghargaan dapat meningkatkan kepercayaan pegawai dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu. Kelima, variabel penghargaan memiliki pengaruh langsung positif paling besar terhadap motivasi berprestasi dibandingkan variabel lain, yaitu budaya organisasi dan kepercayaan. Variabel penghargaan juga memiliki pengaruh langsung positif lebih besar dari variabel budaya organisasi terhadap kepercayaan.

Beberapa saran yang dapat diberikan setelah penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, kepada pimpinan di lingkungan dinas pendidikan pemuda dan olahraga Kabupaten Rokan Hulu untuk lebih meningkatkan pemberian penghargaan kepada para pegawai, karena peningkatan penghargaan dapat meningkatkan motivasi berprestasi pegawai dan juga meningkatkan kepercayaan mereka. Selain itu, perlu juga untuk meningkatkan budaya organisasi yang positif dan kepercayaan pegawai. Peningkatan dua variabel ini juga akan

meningkatkan motivasi berprestasi yang pada akhirnya tentu akan mengoptimalkan pencapaian tujuan dinas pendidikan pemuda dan olahraga.

Kedua, disarankan kepada para pegawai untuk selalu menampilkan perilaku yang positif sehingga akan menjadikan budaya organisasi yang positif yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi berprestasi.

## Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of employee reward management and practice*. United Kingdom: Kogan Page.
- Champoux, J. E. (2011). *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organization* (4th ed.). New York: Routledge.
- Colman, A. M. (2001). *A dictionary of psychology*. New York: Oxford University Press Inc.
- Colquit, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior improving performance and commitment in the workplace*. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- DeJanasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2009). *Interpersonal skills in organizations*. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). *The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects*. Singapore Management University.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: managing people and organizations* (11th ed.). South-

- Western College Pub.
- Hmielowski, J. D., Feldman, L., Myers, T. A., Leiserowitz, A., & Maibach, E. (2014). An attack on science? Media use, trust in scientists, and perceptions of global warming. *Public Understanding of Science, 23*(7), 866–883. <https://doi.org/10.1177/0963662513480091>
- Hossain, S., & Sultana, S. (2014). Factors affecting achievement motivation: a study on the selected industries of Bangladesh. *ASA University Review, 8*(2).
- Kaur, B., & Madan, S. (2013). Factors influencing trust in online shopping: an Indian consumer's perspective. *European Journal of Business and Management, 5*(29).
- Kavousipour, S., Noorafshan, A., Pourahmad, S., & Dehghani-Nazhvani, A. (2015). Achievement motivation level in students of Shiraz University of Medical Sciences and its influential factors. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism, 3*(1), 26–32. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4291505/>
- Kinicki, A., & Williams, B. (2011). *Management a practical introduction*. New York: McGraw Hill.
- Manafi, D., Mohammadi, S. H. M., & Hejazi, S. Y. (2015). Factor analysis of student's achievement motivation variables (case study: agricultural Ms.C student in Tehran University). *International Journal of Advanced Biological and Biomedical Research, 3*(2), 134–138. Retrieved from [http://www.ijabbr.com/article\\_12774.html](http://www.ijabbr.com/article_12774.html)
- McShane, S. L., Olekalns, M., & Travaglione, T. (2013). *Organizational behavior emerging knowledge global insights*. New York: McGraw Hill.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work* (8th ed.). Thomas Publishing Co.
- Mullins, L. J. (2006). *Essentials of organizational behavior*. England: Prentice Hall.
- Okello, D. R. O., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human Resources for Health, 13*(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s12960-015-0007-5>
- Price-Jones, J. (2010). *Happines at work maximizing yourpsychological capital your success*. Wiley Blacwell.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). London: Pearson Education Ltd.
- Robbins, S. T., Judge, T. A., & Hasham, E. S. (2012). *Organizational behavior*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Uhl-Bien, M., & Osborn, R. N. (2012). *Organizational behavior* (12th ed.). Wiley Custom Learning Solutions.
- Siburian, T. A. (2013). The effect of interpersonal communication, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation to organizational commitment of state high school teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science, 3*(12). Retrieved from <http://www.ijhssnet.com/journal/index/1916>
- Sinha, J. B. P. (2008). *Culture and organizational behaviour*. SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamental of organization behavior*. Mason: Thomson South Western.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organization behavior*.

- Canada Cengage: Learning South Western.
- Sukendar, S., & Usman, H. (2013). Karakteristik kepemimpinan efektif kepala sekolah SMP Negeri 1 Banguntapan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(2). Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2400>
- Syakir, M. J., & Pardjono, P. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2). Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/6339>
- Victor, J., & Hoole, C. (2017). The influence of organisational rewards on workplace trust and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.853>
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior securing competitive advantage*. New York: Routledge.
- Warsilah, W., & Wijayanti, W. (2015). Peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya sekolah di UPT SD Kecamatan Moyudan Kabupaten Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(1). Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/6273>
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia* (Yogyakarta). Pustaka Pelajar.
- Woodruff, P. (2011). *The ajak dilemma justice, fairness and rewards*. New York: Oxford University Press.
- Yusuf, F. A. (2017). The impact of organizational culture, leadership, job satisfaction and trust towards lecture's organizational commitment of the Private Universities in Serang Regency Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i1.11043>

**HUBUNGAN KEMAMPUAN MANAJERIAL KEPALA SATUAN PAUD DAN  
SELF-EFFICACY GURU DENGAN KINERJA GURU DI KECAMATAN BUKIT KERMAN  
KABUPATEN KERINCI PROPINSI JAMBI**

Rizki Surya Amanda <sup>1\*</sup>, Yoyon Suryono <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: Rizki.surya16@student.uny.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru dengan kinerja guru PAUD. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian adalah seluruh guru PAUD non-formal yang ada di Kecamatan Bukit Kerman yang berjumlah 59 guru. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh dimana populasi dijadikan sampel. Data dikumpulkan menggunakan angket yang telah divalidasi oleh ahli dan selanjutnya di uji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, regresi linear sederhana dan regresi linier ganda. Hasil pengujian menunjukkan bahwa (1) terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial satuan PAUD dengan kinerja guru, (2) terdapat hubungan yang signifikan antara *self-efficacy* dengan kinerja guru, (3) terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru secara simultan terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci:** *Kemampuan manajerial, self-efficacy, kinerja guru*

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PRINCIPAL'S MANAGERIAL ABILITY AND  
TEACHER SELF-EFFICACY ON TEACHER'S PERFORMANCE OF EARLY  
CHILDHOOD EDUCATION IN BUKIT KERMAN DISTRICT KERINCI REGENCY**

**Abstract**

*This study aims to determine the relationship between the managerial ability of the principal of early childhood education and teacher self-efficacy and teacher's performance. This study uses a quantitative approach. The sample of the research was all non-formal early childhood teachers in Bukit Kerman district, which amounted to 59 teachers. The sampling technique used was saturated sampling where the population was sampled. Data were collected using questionnaires that have been validated by experts and subsequently tested for validity and reliability. Data were analyzed using descriptive statistics, simple linear regression and multiple linear regression and coefficient of determination calculation. The result of the test shows that: (1) there is a significant relationship between the managerial ability of principal of early childhood education and teacher's performance, (2) there is a significant relationship between self-efficacy with teacher's performance, and (3) there is a significant relationship between managerial ability of principal of early childhood education and teacher self-efficacy simultaneously on teacher performance*

**Keywords:** *Managerial ability, self-efficacy, teacher performance*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.20335>

## Pendahuluan

Pemerintah Indonesia sedang mempersiapkan generasi emas sebagai hadiah ulang tahun kemerdekaan yang ke 100. Generasi emas adalah generasi pemegang estafet kepemimpinan yang nantinya akan membangun Indonesia menjadi negara yang mandiri, makmur secara ekonomi dan berkarakter. Generasi emas seyogyanya adalah generasi yang berharga dan bernilai sehingga harus dikelola dengan baik.

Berbicara mengenai generasi emas tentunya tidak lepas dari peran pendidikan. Pendidikan adalah tempat dimana sumber daya manusia dikelola, dididik dan dibina. Jika sistem pendidikan berkualitas maka akan menghasilkan *output* yang berkualitas pula. Pemerintah gencar melakukan perbaikan dan pemerataan pendidikan untuk menyongsong generasi emas 2045. Salah satunya adalah perbaikan dan pemerataan di bidang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD). Anak-anak yang berada pada lembaga PAUD nantinya akan menjadi kader generasi emas sebagai hadiah ulang tahun satu abad kemerdekaan Indonesia.

Pendidikan anak usia dini merupakan pembinaan yang ditujukan kepada anak usia 0-6 tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan jasmani maupun rohani agar anak memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut seperti yang dijelaskan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Depdiknas, 2003). Kelompok anak usia 0-6 tahun akan berusia 28-34 tahun pada tahun 2045. Usia tersebut merupakan usia produktif untuk menopang kekuatan ekonomi dan daya saing bangsa. Oleh karena itu PAUD menjadi salah satu fokus utama pemerintah dalam melahirkan generasi emas. Selain itu anak-anak usia dini juga belum terkontaminasi dengan budaya negatif sehingga perlu diarahkan dan dibina dengan memberikan layanan yang tepat agar pertumbuhan dan perkembangannya berkembang ke arah yang lebih baik.

Penyelenggaraan pendidikan anak usia dini dilakukan dalam bentuk formal,

non-formal dan/atau Informal. Pendidikan jalur formal berbentuk Taman Kanak-Kanak (TK) dan Raudatul Athfal (RA), sedangkan pendidikan non-formal dilakukan melalui Kelompok bermain (KB), Taman Penitipan Anak (TPA) dan bentuk lain yang sederajat. Pendidikan anak usia dini pada jalur informal diselenggarakan dalam bentuk pendidikan keluarga atau pendidikan yang diselenggarakan oleh lingkungan (Depdiknas, 2003). Berdasarkan Data Pokok Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat (DAPO PAUD DIKMAS) terdapat 195.174 lembaga pendidikan anak usia dini baik formal maupun non-formal yang melayani 5.028.323 anak di seluruh wilayah Indonesia. Jumlah ini akan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Banyaknya jumlah lembaga mencerminkan ketertarikan dan kesadaran masyarakat akan pentingnya pelaksanaan PAUD di Indonesia.

Peningkatan jumlah lembaga PAUD tentunya harus dibarengi dengan manajemen yang baik pula. Tata kelola lembaga pendidikan harus dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2014) sebagai standar nasional pengelolaan PAUD yaitu terdiri dari; (1) Standar Tingkat Pencapaian Perkembangan Anak; (2) Standar Isi; (3) Standar Proses; (4) Standar Penilaian; (5) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; (6) Standar Sarana dan Prasarana; (7) Standar pengelolaan; dan 8) Standar Pembiayaan. Setiap lembaga PAUD berkewajiban memenuhi standar tersebut agar penyelenggaraan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Pada penyelenggaraan tidak semua lembaga PAUD dapat memenuhi standar nasional yang telah ditetapkan, sehingga mempengaruhi kualitas pelayanan PAUD itu sendiri.

Kepala lembaga PAUD berperan dalam menentukan kesuksesan tercapainya standar pengelolaan nasional. Pengetahuan dan kepiawaian kepala sekolah dalam *manage* lembaga yang dipimpinnya diperlukan dalam menerapkan standar pengelola-

an PAUD. Stronge, Richard, & Catano (2013, p. 163) menyebutkan beberapa karakteristik spesifik dari perilaku dan tanggung jawab kepala sekolah yang berkontribusi secara langsung terhadap aktivitas kepemimpinan terdapat dalam beberapa kategori yaitu: kepemimpinan, pengajaran, iklim sekolah, administrasi sumber daya manusia, evaluasi guru, manajemen organisasional, komunikasi dan hubungan komunitas, profesionalis kepala sekolah, serta peran kepala sekolah dalam pencapaian peserta didik.

Manajemen yang efektif merupakan salah satu faktor tercapainya penerapan pengelolaan yang baik. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha-usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2010, p. 94). Dalam pendidikan anak usia dini perencanaan meliputi pembuatan visi dan misi lembaga, rencana program tahunan dan rencana program semester, dan rencana evaluasi belajar. Pengorganisasian terkait dengan pengelompokan sumberdaya sesuai bidang seperti pengorganisasian guru dan pengelompokan anak. Sedangkan fungsi kepemimpinan terkait dengan gaya pendekatan kepala sekolah dalam mempengaruhi dan memotivasi bawahannya. Evaluasi bertujuan untuk merefleksikan hasil pelaksanaan program yang diterapkan.

Kepala satuan PAUD diharapkan dapat menguasai kemampuan manajerial sehingga penyelenggaraan dapat berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pernyataan ini dikuatkan oleh pendapat Basri (2014, p. 172) yang menyatakan jika seluruh kompetensi manajerial dikuasai dan dilaksanakan dengan baik, maka sekolah unggul dan mandiri akan dapat dicapai. Kepala PAUD dituntut untuk dapat berimprovisasi dengan mengeluarkan ide-ide positif sehingga lembaga tidak bergantung pada sumber daya yang ada.

Sebagai sumber daya manusia di sekolah, kepala sekolah yang bertugas menggerakkan dan mengembangkan lembaga seharusnya dapat meningkatkan mutu seko-

lah dengan menunjukkan kemampuan pengelolaan dan kemampuan dibidang manajemen. Akan tetapi banyak ditemukan pengelolaan lembaga satuan PAUD yang belum maksimal. Berdasarkan observasi yang dilakukan di dua lembaga PAUD di Kecamatan Bukit Kerman Kabupaten Kerinci, terdapat lembaga yang penyelenggaraannya tidak sesuai dengan standar nasional PAUD. Idealnya sebuah lembaga PAUD seharusnya mempunyai perencanaan yang matang baik rencana pendek maupun jangka panjang. Akan tetapi terdapat lembaga PAUD yang tidak memiliki perencanaan tersebut. Masalah lain yang ditemukan adalah perawatan sarana prasarana yang buruk seperti peralatan permainan *outdoor* yang sudah rusak sehingga anak-anak tidak dapat menggunakannya. Kepala sekolah tidak memiliki inisiatif untuk melakukan perbaikan terhadap sarana dan prasarana yang ada. Padahal pada prinsipnya anak usia dini harus belajar dengan nyaman dan aman tanpa ada hal-hal yang membahayakan. Penerapan manajemen yang kurang baik dapat menghambat pencapaian anak. Nzoka & Orodho (2014, p. 86) dalam penelitiannya menegaskan bahwa *the expected improved students' academic performance was not realized due largely to the fact that most school managers had not good management skill*. Hal ini berarti prestasi akademis siswa yang diharapkan meningkat tidak terwujud karena sebagian besar manajer sekolah tidak memiliki kemampuan manajerial yang baik. Menurut Schermerhon (2011, p. 17) kemampuan manajerial adalah kemampuan atau karakteristik personal yang membantu tercapainya kinerja yang tinggi dalam tugas manajemen. *Me-manage* atau mengelola sekolah adalah mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah mengatur agar guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan memanfaatkan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah. Rendahnya kemampuan manajerial kepala sekolah juga mempengaruhi mutu sekolah. Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilaku-

kan oleh Mukherjee, (2013, p.81) yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan peforma sekolah. Mutu sekolah dapat dilihat dari kualitas pendidik, peserta didik, proses pembelajaran, sarana prasarana serta manajemen sekolah.

Salah satu kunci utama yang paling krusial dalam meningkatkan mutu sekolah adalah guru, kerana guru merupakan pilar utama pencapaian tujuan pendidikan. Mempertimbangkan pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, para guru adalah faktor yang paling penting dalam sistem pendidikan (Shahmohammadi, 2017, p.60). Kepala sekolah ikut berperan dalam peningkatan kinerja guru, mulai dari perekrutan hingga evaluasi. Kinerja guru dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai pembelajaran baik proses maupun hasil pembelajaran tersebut (Mulyasa, 2013). Guru seharusnya mampu menguasai materi pembelajaran, menciptakan pembelajaran yang menyenangkan, membuat media pembelajaran yang kreatif dan inovatif, membuat penilaian dan mengevaluasi hasil pembelajaran serta mampu membuat tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut. Kinerja guru juga dapat dikaitkan dengan penguasaan kompetensi yang harus dimiliki guru yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Kompetensi guru di Indonesia masih tergolong belum maksimal. Hasil rerata ujian kompetensi guru (UKG) nasional pada tahun 2015 yaitu 56.9, sementara itu hasil UKG guru taman kanak-kanak di Kabupaten Kerinci tahun 2015 menunjukkan rerata 52,41 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan). Hasil ini belum mencapai target nasional yaitu nilai rerata 55. Hasil UKG adalah cerminan pengetahuan kemampuan guru mengenai kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional. Hal ini dapat menjadi salah satu bukti kurang maksimalnya kinerja guru sebagai pendidik. Kurangnya kompetensi dan kinerja guru berakibat pada prestasi siswa ; Sule,

2013, p. 39; Kimani, Kara, & Njagi, 2013, p. 2)

Sejalan dengan hal di atas, lanjutan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap guru, terdapat guru yang belum maksimal dalam mengajar. Guru cenderung pasif dalam mengelola suasana kelas. Guru memberikan kegiatan berulang yaitu mewarnai dan mengerjakan lembar kerja sehingga anak merasa bosan dan tidak tenang. Masalah lain yaitu terdapat guru yang tidak memiliki rencana pelaksanaan pembelajaran harian (RPPH). Perangkat ini merupakan perangkat penting dalam melaksanakan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran pada pendidikan anak usia dini seharusnya berdasar pada RPPH yang telah dibuat sebelumnya yang mencakup tema, kegiatan dan media pembelajaran. Pada proses pembelajaran guru hanya menggunakan media yang tersedia seperti papan tulis, buku tulis dan lembar kerja. Permasalahan-permasalahan diatas menggambarkan belum maksimalnya kinerja guru. Peran guru seharusnya terus ditingkatkan karena mereka adalah pilar utama di sektor ini (Johari, Yean Tan, & Tjik Zulkarnain, 2018, p. 108).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Salah satunya adalah *self-efficacy*. *Self-efficacy* adalah keyakinan diri seseorang bahwa ia dapat menguasai situasi dan memberi hasil positif atas apa yang telah dikerjakan. Bandura (1997, p. 5) mengatakan *Self-efficacy* adalah penilaian diri, apakah seseorang dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan. *Self-efficacy* guru mempunyai dampak besar pada kualitas pembelajaran yang akan dialami anak didalam kelas. Guru dengan *self efficacy* yang rendah sering terperosok dalam permasalahan kelas dan cenderung mengatakan bahwa kemampuan anak yang rendah merupakan alasan mengapa mereka tidak menguasai pembelajaran (Santrock, 2011, p. 450). Hasil penelitian Türkoğlu, Cansoy, & Parlar (2017, p. 769) membuktikan bahwa keyakinan *self-efficacy* guru prasekolah adalah indikator signifikan dari kepuasan

profesional guru dan variabel profesional yang berkaitan dengan keyakinan guru pra-sekolah memiliki pengaruh pada keterlibatan siswa, strategi pengajaran dan keterampilan manajemen kelas. Sak (2015, p.1629) mengatakan penting untuk memahami bagaimana *self-efficacy* guru dapat mempengaruhi proses belajar siswa.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di 16 lembaga PAUD yang tersebar di Kecamatan Bukit Kerman Kabupaten Kerinci Propinsi Jambi dengan jumlah 59 guru. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, artinya populasi dijadikan sampel. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah angket. Angket berisi pernyataan dari masing-masing variabel yaitu kemampuan manajerial kepala satuan PAUD, *self-efficacy* guru dan kinerja guru. Penskoran angket kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan kinerja guru menggunakan *rating scale*. *Rating scale* pada penelitian ini mempunyai empat pilihan jawaban berupa skor yaitu skor 4 berarti sangat baik, skor 3 berarti baik, skor 2 berarti cukup, dan skor 1 berarti kurang. Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur *self-efficacy* guru adalah skala *Likert* yang terdiri dari empat pilihan jawaban yaitu: sangat setuju (SS), setuju (S), kurang setuju (KS), dan sangat tidak setuju (STS). Butir dalam skala *self-efficacy* guru terdiri dari item *favorable* (item F) dan item *unfavorable* (item UF). Item *favorable* adalah item yang berisi pernyataan positif sedangkan item *unfavorable* adalah item yang berisi pernyataan negatif. Adapun indikator kemampuan manajerial kepala satuan PAUD adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan. Indikator *self-efficacy* guru adalah *instructional strategies*, *student engagement* dan *classroom Management*. Indikator kinerja guru yaitu merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan menilai pembelajaran. Pengujian validitas menggunakan

menggunakan validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk menggunakan pendapat para ahli (*judgment experts*). Setelah instrumen disetujui oleh para ahli maka dilanjutkan dengan dengan uji coba instrumen. Instrumen diuji cobakan pada guru PAUD (KB, TPA, dan SPS) di beberapa kecamatan di Kabupaten Kerinci yang berjumlah 30 orang guru.

Hasil perhitungan angket yang telah diujicobakan dibandingkan dengan angka kritik pada tabel *product moment* atau  $r_{tabel}$  (sig 5%) dengan  $r_{hitung}$  yang diperoleh dari pengujian menggunakan *spss for window ver 17.0* Hasil uji coba angket kinerja guru didapatkan 31 item valid dan 4 item tidak valid. Pada hasil uji coba instrumen kemampuan manajerial kepala PAUD didapatkan jumlah item yang valid sebanyak 25 item dan item yang gugur sebanyak 3 item Hasil uji coba instrumen *self-efficacy* terdapat 22 item yang valid sedangkan jumlah item yang gugur sebanyak 2 item. Dengan demikian, setelah menggugurkan item yang tidak valid maka jumlah item yang digunakan angket kinerja guru berjumlah 31 item, kemampuan manajerial kepala satuan PAUD sebanyak 25 item untuk variabel dan *self-efficacy* guru sebanyak 22 item.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *internal consistency* yaitu dilakukan dengan cara menguji cobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu. Pengujian ini dilakukan dengan program *spss for window ver 17.0* menggunakan *Alpha Cronbach's* yaitu dengan membandingkan nilai koefisien *alpha*. Suatu instrumen dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai koefisien *alpha* Cronbach lebih besar dari 0,70.

Hasil reliabilitas angket kemampuan manajerial kepala satuan PAUD yaitu 0,905, *self-efficacy* guru yaitu 0,861, dan kinerja guru yaitu 0,882. Dengan hasil uji reliabilitas tersebut maka dapat dikatakan bahwa ketiga angket yakni kinerja guru, kemampuan manajerial kepala satuan PAUD, dan *self-efficacy* guru adalah reliabel. Dengan demikian, ketiga angket tersebut layak digunakan untuk mengambil data penelitian.

Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, analisis regresi sederhana dan analisis regresi ganda. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan subyek penelitian tanpa melakukan pengambilan kesimpulan. Skor jawaban masing-masing responden akan dikategorikan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi. Analisis regresi dalam penelitian ini menggunakan uji linearitas dan uji multikolinieritas. Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji atau membuktikan ada atau tidaknya hubungan yang linear antara variabel kemampuan manajerial kepala satuan PAUD (X1) dan *self-efficacy* guru (X2).

Salah satu syarat regresi adalah dua variabel independen tidak berhubungan satu sama lain. Uji regresi linier sederhana digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan 2 yang berbunyi "ada hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dengan kinerja guru" dan "ada hubungan yang signifikan antara *self-efficacy* guru dengan kinerja guru". Uji regresi ganda digunakan untuk menguji hipotesis ke 3 yaitu "ada hubungan yang signifikan kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru dengan kinerja guru".

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Data hasil penelitian kemudian dideskripsikan dan dikategorikan. Berikut adalah kategori skor setiap variabel.

Tabel 1. Kategori Skor Kinerja Guru

Kategori	Skor	F	%
Tinggi	$X > 93,2$	13	22%
Sedang	$76,4 < X < 93,2$	36	61%
Rendah	$X < 76,4$	10	17%

Tabel 2. Kategori Skor Kemampuan Manajerial Kepala satuan PAUD

Kategori	Skor	F	%
Tinggi	$X > 75,6$	12	20,3%
Sedang	$63,3 < X < 75,6$	36	61%
Rendah	$X < 63,3$	11	18,7%

Tabel 3. Kategori Skor *Self-Efficacy* Guru

Kategori	Skor	F	%
Tinggi	$X > 67,9$	18	30,5%
Sedang	$55,9 < X < 67,9$	34	57,6%
Rendah	$X < 55,9$	7	11,9%

Data yang sudah diperoleh kemudian di uji terlebih dahulu dalam berbagai uji asumsi sebelum melakukan uji regresi. Uji Asumsi meliputi uji normalitas, uji linearitas, dan uji multikolinieritas. Berikut ini akan dipaparkan hasil analisis hasil uji asumsi.

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai probabilitas (signifikansi) untuk kemampuan manajerial kepala satuan PAUD sebesar 0,181 ( $p > 0,05$ ), *self-efficacy* guru sebesar 0,060 ( $p > 0,05$ ), dan kinerja guru sebesar 0,153 ( $p > 0,05$ ). Melihat nilai probabilitas ketiga variabel penelitian lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan seluruh data variabel penelitian terdistribusi normal.

Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear apabila signifikansinya kurang dari 0,05 maka model regresi linear diterima (Sudjana, 2002,p.128). Hasil *output spss* menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala PAUD dengan kinerja guru memiliki hubungan yang linear dengan  $p = 0,000$  dan *self-efficacy* guru memiliki hubungan yang linear dengan  $p = 0,000$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel bebas memiliki hubungan yang linear dengan variabel terikat.

Pada uji multikolinieritas didapatkan hasil *output spss* diatas nilai *tolerance* yaitu 0,508 dan VIF 1,967. Dengan perolehan di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 ( $0,508 > 0,1$ ) dan nilai VIF lebih kecil dari 10 ( $1,967 < 10$ ) maka tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil pengujian Hipotesis pertama didapatkan bahwa terdapat hubungan yang

signifikan antara kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dengan kinerja guru PAUD di Kecamatan Bukit Kerman. Hasil pengujian hipotesis pertama dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis 1

Sumber	Koef Reg	R	R <sup>2</sup>	P
Konstanta	15,631	0,727	0,529	0,000
X1	0,996			

Data pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai probabilitas kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dengan kinerja guru. Hasil uji regresi untuk hipotesis 1 didapatkan nilai konstanta (a) yaitu 15,631 dan nilai koefisien regresi (b) sebesar 0,996, sehingga dapat dibuat persamaan regresi linier sederhana yaitu  $Y = 15,631 + 0,996 X_1$ . Persamaan di atas menggambarkan bahwa nilai koefisien  $X_1$  bernilai positif sebesar 0,996 yang berarti jika kemampuan manajerial kepala PAUD meningkat 1 poin maka nilai kinerja guru akan meningkat 0,996 poin. Perolehan nilai koefisien korelasi sebesar 0,727 dan koefisien determinasi sebesar 0,529. Hal ini berarti bahwa kemampuan manajerial kepala satuan PAUD secara parsial berpengaruh sebesar 52,9% terhadap kinerja guru.

Kemampuan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil temuan memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial kepala satuan PAUD di Kecamatan Bukit Kerman berada pada kategori sedang. Hasil ini berarti guru memberikan persepsi yang cukup baik terhadap kemampuan manajerial kepala sekolah.

Hasil temuan menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala satuan PAUD mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru. Semakin baik kemampuan manajerial kepala satuan PAUD maka kinerja guru juga akan semakin baik. Kemampuan manajerial kepala satuan PAUD memberikan kontribusi sebesar 52,9% dan sisanya dipengaruhi oleh va-

riabel lain. Keterkaitan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dijelaskan oleh Gorton (1976, p. 207) yang menyatakan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah mengambil peran penting dalam meningkatkan kinerja guru. Mulyasa (2013, p. 227) menambahkan faktor yang mempengaruhi kinerja guru yaitu manajemen atau gaya kepemimpinan kepala sekolah, sistem manajemen yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin serta mengendalikan tenaga pendidikan. Tehseen & Hadi (2015, p. 241) juga mengatakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru berdasarkan analisis literatur yaitu motivasi, karakteristik guru, karakteristik siswa, dan konteks sekolah (fasilitas, dukungan administratif, kepemimpinan kepala sekolah). Oleh karena itu kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer yang efektif. Manajer yang efektif yaitu manajer yang menjalankan semua fungsi manajemen dengan tepat, efektif dan efisien. Kepala sekolah seharusnya dapat mengembangkan semua sumber daya organisasi terutama guru sebagai tonggak mutu sekolah. Kepala sekolah baik dapat mengelola lingkungan organisasi yang nyaman agar guru dapat bekerja dengan maksimal. Hal yang sama diungkapkan oleh Xu & Ye (2014, p. 1283) yang mengatakan atmosfer organisasi memainkan peran dalam kompetensi dan kinerja pekerjaan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Elfaradis (2016) juga mendukung adanya hubungan antara kemampuan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dimana. Kepala sekolah dan guru sejatinya dapat bekerja sama dengan baik dan melakukan tugasnya masing-masing dengan baik.

Hasil pengujian Hipotesis kedua didapatkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara self-efficacy guru dengan kinerja guru PAUD di Kecamatan Bukit Kerman. Hasil pengujian hipotesis kedua dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil uji hipotesis 2

Sumber	Koef Reg	R	R <sup>2</sup>	P
Konstanta	5,830	0,914	0,835	0,000
X2	1,275			

Data pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai probabilitas kurang dari 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *self-efficacy* guru PAUD dan kinerja guru. Berdasarkan hasil uji regresi didapatkan nilai konstanta (a) yaitu 5,830 dan nilai koefisien regresi (b) sebesar 1,275, sehingga dapat dibuat persamaan regresi linier sederhana yaitu  $Y = 5,830 + 1,275X_1$ .

Persamaan diatas menngambarkan bahwa nilai koefisien *self-efficacy* guru bernilai positif 1,275 yang berarti jika *self-efficacy* guru PAUD meningkat 1 poin maka nilai kinerja guru akan meningkat 1,275 poin. Perolehan nilai koefisien korelasi sebesar 0,914 dan koefisien determinasi sebesar 0,835. Hal ini berarti bahwa kemampuan *self-efficacy* guru PAUD secara individual berpengaruh sebesar 83,5% terhadap kinerja guru.

*Self-efficacy* guru merupakan salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru. *Self-efficacy* guru PAUD di Kecamatan Bukit Kerman berada pada kategori sedang. Hal ini berarti guru cukup yakin terhadap kemampuannya sebagai guru.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *self-efficacy* guru PAUD memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. *Self-efficacy* guru memberikan kontribusi sebesar 83,5% terhadap kinerja guru secara individual. Hasil ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* guru memberikan pengaruh yang sangat besar pada kinerja guru. Semakin tinggi *self-efficacy* guru maka semakin tinggi pula kinerjanya. Besarnya pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja guru membuktikan bahwa faktor internal ternyata lebih kuat dalam mempengaruhi kinerja seseorang. Seseorang akan bekerja dengan optimal jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya. Chang & Engelhard (2016, p. 177) menyatakan beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *self-efficacy* yang kuat terkait dengan antusiasme, motivasi yang lebih tinggi, usaha yang lebih besar, ketekunan, dan ketahanan di seluruh rentang karir mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* guru, keyakinan yang dipegang oleh guru

mengenai kompetensi profesional mereka sendiri dapat mempengaruhi profesional mereka.

Besarnya pengaruh *self-efficacy* guru pada kinerja guru PAUD didukung oleh beberapa penelitian. Temuan penelitian tersebut menyatakan guru akan mempunyai kinerja yang baik bila mempunyai *self-efficacy* yang tinggi (Olayiwola, 2011, p. 441; Toran 2017, p.121). Keyakinan guru dalam pengajaran membantu untuk menentukan kinerja profesional mereka.

Tabel 6. Hasil uji hipotesis III

Sumber	Koef Reg	R	R <sup>2</sup>	P
Konstanta	-0,032	0,922	0,850	0,000
X1	0,232			
X2	1,109			

Analisis terhadap variabel kinerja guru berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa guru PAUD di Kecamatan Bukit Kerman mempunyai kinerja yang cukup baik. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan pentingnya variabel kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru secara bersama-sama untuk meningkatkan kinerja guru. Melalui persamaan regresi berganda dapat diartikan, bahwa semakin tinggi kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru, maka akan semakin tinggi pula peningkatan kinerja guru. Sebaliknya, jika semakin rendah kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru, maka semakin rendah pula kinerja guru.

Perolehan nilai koefisien determinasi yaitu sebesar 0,850 yang berarti kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru berpengaruh sebesar 85% terhadap kinerja guru secara simultan. Adapun perolehan sumbangan efektif kemampuan manajerial kepala satuan PAUD terhadap kinerja guru adalah 12,2% sedangkan perolehan sumbangan efektif *self-efficacy* guru terhadap kinerja guru yaitu 72,8%. Hasil ini memperlihatkan *self-efficacy* jauh lebih

dominan memberikan kontribusi kepada kinerja guru. Hal ini didukung oleh penelitian Cherian & Jacob (2013, p. 87) yang mengungkapkan bahwa *self-efficacy* guru prasekolah adalah prediktor kuat dalam praktik pengajaran mereka. Guru yang memiliki *self-efficacy* tinggi percaya bahwa mereka mampu melaksanakan tugas dengan baik dan yakin akan hasil yang positif. Khurshid, Qasmi, & Ashraf (2012, p. 205) memandang *self-efficacy* guru dan kinerja pekerjaan sebagai komponen yang paling penting dari sistem pendidikan dan jika guru memiliki kepercayaan diri dan *self-efficacy* akan membantu mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Meskipun *self-efficacy* guru menjadi faktor yang paling dominan, faktor kemampuan manajerial kepala satuan PAUD sebagai faktor eksternal juga berkontribusi dalam meningkatkan kinerja guru. Tehseen & Hadi (2015, p. 233) menyatakan manajemen yang efektif membuat perbaikan signifikan dalam perilaku dan kinerja guru. Hal ini berarti kinerja guru juga akan meningkat jika dibarengi dengan manajemen sekolah yang baik. Kepala sekolah dapat melaksanakan kegiatan pengembangan kinerja guru dalam pembelajaran. Wirawan (2009) menegaskan kinerja guru merupakan hasil sinergi faktor eksternal dan internal. Dengan demikian *self-efficacy* yang tinggi ditambah dengan kemampuan manajerial kepala sekolah yang tinggi akan meningkatkan kinerja.

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disampaikan simpulan sebagai berikut. Analisis deskriptif memperlihatkan kemampuan manajerial kepala satuan PAUD, *self-efficacy* guru, dan kinerja guru berada pada kategori sedang. Hasil uji hipotesis menunjukkan Kemampuan manajerial kepala satuan PAUD mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru. Kemampuan manajerial memberikan kontribusi sebesar 52,9% terhadap kinerja guru. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan manajerial kepala satu-

an PAUD maka semakin tinggi pula kinerja guru. *Self-efficacy* guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja guru. *Self-efficacy* guru memberikan kontribusi sebesar 83,5% terhadap kinerja guru. Dengan semikian semakin tinggi *self-efficacy* guru maka kinerja guru juga semakin tinggi. Kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru secara bersama-sama mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kemampuan manajerial kepala satuan PAUD dan *self-efficacy* guru memberikan kontribusi 85% terhadap kinerja guru. Hal ini berarti kemampuan manajerial yang baik dan *self-efficacy* guru yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja guru.

Sehubungan dengan hasil di atas perlu adanya upaya dari guru dan kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru, *self-efficacy* dan kemampuan manajerial. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *self-efficacy* guru merupakan faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja guru. Oleh karena itu, *self-efficacy* guru dapat menjadi salah satu aspek yang sangat perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja guru di Kecamatan Bukit Kerman.

### Daftar Pustaka

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy, the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: Pustaka Media.
- Chang, M. L., & Engelhard, G. (2016). Examining the Teachers' Sense of Efficacy Scale at the Item Level With Rasch Measurement Model. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 34(2), 177-191. <https://doi.org/10.1177/0734282915593835>
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 80-88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p>

- Depdiknas. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003). Jakarta.
- Elfaradis, F. (2016). *Pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah dan motivasikerja terhadap kinerja guru di Tarbiyah Muallimin Al-Islamiyah (TMI) Putri Al-Amien Prenduan Sumenap Madura*. Tesis. Unpublished. Universitas Islam Negeri Malik Maulana Ibrahim Malang.
- Gorton, R. A. (1976). *School administration: challenge and opportunity for leadership*. USA: Brown company publisher.
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Khurshid, F., Qasmi, F. N., & Ashraf, N. (2012). The Relationship Between Teachers' Self Efficacy and Their Perceived Job Performance. *Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 204–223.
- Kimani, G. N., Kara, A. M., & Njagi, L. W. (2013). Teacher factors influencing students' academic achievement in secondary schools in Nyandarua County, Kenya. *International Journal of Education and Research*, 1(3), 1–14.
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Pendidikan Anak Usia Dini (2014).
- Mukherjee, S. (203AD). A Study of the Managerial Skills of School Principals and Performance of Schools. *Indian Journal of Research*, 54(8), 81–86.
- Mulyasa. (2013). *Uji kompetensi dan penilaian kinerja guru*. Bandung: Rosdakarya.
- Nzoka, J. T., & Orodho, J. A. (2014). School management and students' academic performance : how effective are strategies being employed by school managers in secondary schools in Embu. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(9), 86–99. Retrieved from [http://www.ijhssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_9\\_July\\_2014/9.pdf](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_4_No_9_July_2014/9.pdf)
- Olayiwola, I. (2011). Self-efficacy as predictor of job performance of public secondary school teachers in Osun State. *IFE Psychologia*, 19(1). <https://doi.org/10.4314/ifep.v19i1.64612>
- Sak, R. (2015). Comparison of self-efficacy between male and female pre-service early childhood teachers. *Early Child Development and Care*, 185(10), 1629–1640. <https://doi.org/10.1080/03004430.2015.1014353>
- Santrock, J. W. (2011). *Psikologi pendidikan*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Schermerhon, J. R. (2011). *Manajemen*. (P. Putranta, Trans.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Shahmohammadi, N. (2017). The Evaluation of Teachers' Job Performance Based on Total Quality Management (TQM). *International Education Studies*, 10(4), 58. <https://doi.org/10.5539/ies.v10n4p58>
- Stronge, J. H., Richard, H. B., & Catano, N. (2013). *Kualitas kepala sekolah yang efektif*. (S. Mahyuni, Trans.). Jakarta Barat: PT. Indeks.
- Sule, M. (2013). The influence of the principal's supervisory demonstration strategy on teachers' job performance in Nigeria secondary schools. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 11(1), 39–44.
- Tehseen, S., & Hadi, N. U. (2015). Factors influencing teachers' performance and retention. *Mediterranean Journal of*

- Social Sciences*, 6(1).  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p233>
- Toran, M. (2017). An Analysis of Preschool Teachers' Sense of Efficacy: A Case of TRNC. *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 121.  
<https://doi.org/10.11114/jets.v5i4.2171>
- Türkoğlu, M. E., Cansoy, R., & Parlar, H. (2017). Examining relationship between teachers' self-efficacy and job satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 765-772.  
<https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050509>
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia teori aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Xu, A., & Ye, L. (2014). Impacts of teachers' competency on job performance in research universities with industry characteristics: Taking academic atmosphere as moderator. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1283-1292.  
<https://doi.org/10.3926/jiem.1261>

## KINERJA DOSEN DI BIDANG PENELITIAN DAN PUBLIKASI ILMIAH

Trie Hartiti Retnowati <sup>1</sup>, Djemari Mardapi <sup>1</sup>, Badrun Kartowagiran <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: [kartowagiran@uny.ac.id](mailto:kartowagiran@uny.ac.id)

### Abstrak

Keharusan publikasi ilmiah dari Pemerintah, dapat mendorong dosen untuk meningkatkan kualitas, kuantitas penelitian dan publikasi ilmiah. Sehubungan dengan hal ini, tujuan penelitian ini adalah mengeksplor kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah. Informasi ini dapat digunakan oleh *stakeholder* untuk melakukan pembinaan terhadap kinerja dosen. Penelitian ini merupakan penelitian survei dan untuk mengumpulkan data digunakan kuesioner yang memiliki validitas dan reliabilitas tinggi, dilengkapi dengan teknik observasi. Pada tahap awal, responden penelitian ini adalah 92 dosen Universitas Negeri Yogyakarta yang terdiri dari 22 Asisten ahli, 26 Lektor, 28 Lektor Kepala, dan 16 Profesor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama tiga tahun terakhir skor kinerja dosen dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah untuk semua kelompok jabatan mengalami peningkatan, tetapi ada perbedaan skor kinerja dosen dalam penelitian dan publikasi ilmiah bila dilihat dari jabatan dosen. Guru Besar menduduki ranking tertinggi, baik untuk skor kinerja dosen dalam penelitian maupun publikasi ilmiah diikuti oleh Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli.

**Kata kunci:** *kinerja dosen, penelitian, publikasi ilmiah*

## LECTURERS' PERFORMANCE IN SCIENTIFIC RESEARCH AND PUBLICATION

### Abstract

*The necessity of scientific publication insisted by the government can encourage lecturers to improve their scientific research and publication, both in quality and quantity. In connection with this fact, this research is aimed at exploring lecturers' performance in terms of scientific research and publication. The information gained through the result of this study can be used by the stakeholder to develop the lecturers' performance. This study is a survey research employing high-validity-and-reliability questionnaire to collect the data, completed with the employment of observation technique. At the initial stage, the respondents of the study were 92 lecturers of Universitas Negeri Yogyakarta consisting of 22 instructors, 26 assistant professors, 28 associate professors, and 16 professors. The results of the study indicate that during the last three years, there is an increase on the total scientific research performance score and publication at every level of the functional position, but there is also a difference the scientific research performance score and publication seen from these functional positions. Professors are at the highest rank of the scientific research performance score and publication, followed by associate professors, assistant professors, and instructors.*

**Keywords:** *lecturers' performance, scientific research, scientific publication*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.21524>

## Pendahuluan

Ada dua tantangan yang dihadapi Bangsa Indonesia, yakni Era MEA dan revolusi industri 4.0. Pada era Masyarakat Ekonomi Asian (MEA) yang mulai diberlakukan pada 31 Desember 2015 (Chia, 2013) terjadi *“single market and production base: free flow of goods, free flow of services, free flow of investment, free flow of capital, free flow of skilled labour, priority integration sector, food, agriculture and forestry”*. Sementara itu, pada era revolusi industri 4.0 semua mesin dihubungkan dengan yang lain, bertumpu pada *cyber physical system* yang akan mengubah secara radikal cara manusia berkehidupan, bekerja, dan berkomunikasi. Inovasi yang dihasilkan untuk membuat kehidupan lebih nyaman tidak terbatas, tetapi tantangan yang harus dipecahkan juga sangat kompleks. Pekerjaan yang semula dilakukan manual dengan mengandalkan tenaga manusia semata sudah digantikan oleh mesin dan teknologi informasi.

Teknologi informasi yang ada saat ini mampu menyediakan berbagai informasi, termasuk informasi yang terkait dengan pembelajaran. Hampir semua tugas guru *“di-handle”* oleh Google dan/atau internet. Bahkan cara berpikir, mulai dari yang rendah sampai yang tingkat tinggi juga disediakan oleh Google dan/atau internet. Fakta ini memberikan sinyal bahwa guru dituntut untuk mampu mengajarkan kognitif tingkat tinggi. Mengajarkan cara berpikir tingkat tinggi hanya dapat dilakukan dengan cara memberi contoh dan ini hanya dapat dilakukan oleh guru yang berkualitas. Terkait dengan hal ini, penelitian Abrami et al. (2008) yang melakukan meta-analisis terhadap 341 penelitian yang menggunakan pendekatan eksperimen dan kuasi eksperimen tentang strategi mengajari siswa untuk berfikir kritis menemukan bahwa memberikan peluang untuk berdialog, membiarkan siswa untuk menghadapi permasalahan-permasalahan, memberikan contoh berfikir kritis, dan memberikan pembinaan pada siswa akan berdampak positif pada keterampilan berpikir kritis.

Guru yang berkualitas tidak hanya mampu menyelenggarakan pendidikan di

dalam kelas (pembelajaran), tetapi juga mampu melakukan pendidikan berkualitas di luar kelas. Semakin tinggi kualitas guru, semakin tinggi kualitas pembelajaran, dan pada gilirannya semakin tinggi pula kualitas pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Marzano, Frontier, & Livingston (2011) yang mengatakan bahwa semakin banyak kegiatan positif guru di dalam kelas, semakin tinggi prestasi belajar siswa. Sementara itu, Barber & Mourshed (2012) mengatakan bahwa prestasi belajar siswa dimulai dari guru dan kepala sekolah yang efektif. Bahkan di bagian lain Barber dan Mourshed menjelaskan bahwa *“student placed with high performing teachers will progress three times as fast as those placed with low performing teachers”*.

Uraian tersebut menggambarkan begitu pentingnya pendidik atau guru atau dosen bagi perguruan tinggi. Kualitas lulusan perguruan tinggi sangat tergantung pada kinerja dosen. Jones, Jenkin, & Lord (2006, p. 3) dalam buku mereka yang berjudul *“Developing Teacher Effective Performance”* menuliskan bahwa *“Performance means both behaviours and result. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for result, behaviours are also outcomes in their own right – the product of mental and physical effort applied to task – and can be judged apart from result”*. Dalam pengertian ini Jones et al. (2006, p. 4) mengatakan *“performance leads to the conclusion that an individual’s performance needs to be gauged with both behaviours and outcomes in mind”*. Dalam arti unjuk kerja, kinerja merupakan kumpulan total dari perilaku yang ditunjukkan seseorang pekerja, dengan demikian kinerja dosen adalah hasil yang dicapai oleh dosen dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dan menjadi tanggung jawab dosen didasarkan kepada kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dalam rentang waktu tertentu.

Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi; seseorang yang memiliki kemampuan tinggi tidak akan berkinerja tinggi manakala dia tidak memiliki motivasi tinggi. Hal ini selaras dengan hasil

penelitian Astuti (2017) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja guru SD di Kabupaten Cilacap. Sementara itu, Mugimu, Nakabugo, & Katunguka (2013) yang mengambil asumsi Teori Sistem Motivasi (MST) mengatakan bahwa pencapaian aktual seseorang itu mengacu pada keterampilan dan motivasi orang tersebut. Selain itu, Ford (1992) menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan dalam tiga fungsi psikologis yang berfungsi untuk mengarahkan, memberi energi, dan mengatur aktivitas yang diarahkan pada tujuan: sasaran pribadi, proses gairah emosional, dan kepercayaan agen pribadi.

Sementara itu, Berk (1986) menjelaskan cara melakukan penilaian kinerja, yaitu proses mengumpulkan data dengan cara pengamatan yang sistematis untuk membuat keputusan tentang individu. Ada lima aspek utama yang tersirat dan tersurat pada definisi tersebut, yaitu: proses, pengumpulan data, pengamatan sistematis, integrasi data, dan keputusan individu. Selanjutnya Cronbach (1985) menjelaskan bahwa semua tes pada dasarnya adalah untuk mengukur kinerja dalam suatu segi. Penilaian kinerja biasanya digunakan terhadap suatu tugas yang membutuhkan respons nonverbal, misal tes praktik untuk mengajar, melukis, menyanyi, dan melawak. Tes kinerja mengacu pada suatu standar yang ingin dicapai atau yang ditetapkan sebagai batas minimum yang harus bisa dilakukan peserta tes, sehingga standar yang ingin dicapai harus ditetapkan lebih dahulu. Pada penilaian kinerja, seseorang dapat disuruh untuk melakukan respon ganda terhadap suatu pertanyaan sesuai dengan suatu ketetapan tertentu (Yen, 1993). Respons ganda ini merupakan informasi yang dibutuhkan untuk menentukan kinerja seseorang dalam bidang tertentu. Oleh karena itu pada penilaian kinerja, dimensi yang diukur tidak hanya satu, melainkan lebih.

Beberapa hasil penelitian dan peraturan perundang-undangan yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa kinerja dosen merupakan faktor utama dalam menjaga kualitas pendidikan. Bila kinerja dosen

dapat terjaga dengan baik maka hasil proses pendidikan yang diperoleh tetap berkualitas dengan baik. Dalam rangka mewujudkan kondisi ini diperlukan suatu penilaian yang kontinu terhadap kinerja dosen agar diperoleh informasi yang terkini mengenai kondisi kinerja dosen. Dengan harapan apabila terjadi penurunan kinerja dosen akan segera diketahui dan dapat diberikan tindakan yang tepat. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Peleyeju & Ojebiyi (2013) yang merekomendasikan bahwa pengelola perguruan tinggi harus menjamin penilaian kinerja dosen secara menyeluruh dan terus menerus dalam rangka meningkatkan kualitas dosen dan kualitas manajemen secara keseluruhan di perguruan tinggi. Lebih ditekankan lagi oleh Bai, Rajput, Hussain, & Khoja (2014) bahwa evaluasi kinerja dosen merupakan tantangan serius bagi pengelola perguruan tinggi.

Pasal 1 Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, 2015) dijelaskan dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penilaian kinerja dosen seharusnya mencakup kinerja dosen di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Akan tetapi, pada kesempatan ini hanya diteliti kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah karena kinerja dosen di bidang lainnya sudah dilakukan penelitian. Selain itu, menurut Hemmings & Kay (2014) di beberapa negara, misal Australia, Selandia Baru, Inggris mengakui penelitian lebih penting daripada pembelajaran, dan pengabdian pada masyarakat. Hal ini diprtegas oleh Mugimu et al. (2013) yang mengatakan bahwa pembelajaran dan penelitian merupakan pilar utama dalam pendidikan tinggi.

Perbedaan utama antara guru dan dosen adalah penelitian dan publikasi ilmiah. Dosen berkewajiban melakukan penelitian dan menerbitkan karya ilmiah, sedangkan

guru tidak. Penelitian yang dilakukan dosen dapat berhasil dengan baik manakala ada dana yang mencukupi, beban tidak terlalu berat, dan ada kemauan bekerja yang tinggi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Mugimu et al. (2013) yang menunjukkan bahwa pendanaan yang tidak memadai, beban kerja yang berat, dan motivasi yang buruk menjadi kendala utama bagi keberhasilan penelitian mereka. Sementara itu, menurut Rohmah, Huda, & Kusmintardjo (2016) faktor pendukung strategi peningkatan kemampuan dosen dalam penulisan karya ilmiah itu ada lima. Kelima faktor itu adalah: (1) terdapat alokasi dana untuk pelaksanaan pelatihan, (2) terdapat alokasi dana penelitian dan pengabdian masyarakat, (3) adanya usaha penambahan fasilitas publikasi jurnal ber-ISBN, (4) adanya alokasi dana untuk pemberian insentif sebagai penghargaan kepada dosen yang berprestasi dalam menghasilkan karya ilmiah, serta (5) adanya keaktifan dosen dalam mengikuti forum ilmiah.

Begitu pentingnya penelitian yang dilanjutkan dengan publikasi ilmiah, maka Pemerintah mewajibkan dosen untuk melakukan kedua hal tersebut dan telah diatur dalam Peraturan Menteri Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2013). Dalam Permen PAN & RB tersebut dosen yang ingin memperoleh jabatan akademik Asisten Ahli, atau kenaikan jabatan dari Asisten Ahli ke Lektor, atau dari Lektor Kepala harus memiliki publikasi ilmiah. Untuk dosen yang memiliki jabatan akademik Asisten Ahli dan Lektor, penanganan pengelolalan karir jabatan akademiknya diserahkan kewenangannya kepada Perguruan Tinggi Negeri (PTN) untuk dosen di PTN kepada Koordinator Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis)/ Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi untuk dosen perguruan tinggi swasta (PTS).

Permenristekdikti Nomor 20 Tahun 2017 (Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia, 2017) yang mewajibkan publikasi untuk Lektor

Kepala dan Profesor adalah dalam rangka mendorong peningkatan kuantitas dan kualitas publikasi ilmiah pada tingkat nasional dan internasional. Meningkatnya jumlah publikasi pada jurnal internasional dan jurnal internasional bereputasi akan mendorong Indonesia mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain. Pada saat ini jumlah publikasi internasional Indonesia masih berada di bawah publikasi negara-negara maju, bahkan juga berada di bawah Malaysia dan Singapura.

Dikeluarkannya Permenristekdikti Nomor 20 Tahun 2017 adalah dengan tujuan untuk: (1) mendorong dosen yang sudah berada pada jenjang jabatan akademik Lektor Kepala dan Profesor untuk melaksanakan tugasnya sebagai pendidik profesional dan ilmuwan dengan melaksanakan tridarma perguruan tinggi secara sungguh-sungguh, (2) mendorong Lektor Kepala dan Profesor untuk secara aktif dan produktif melakukan publikasi ilmiah di jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, dan jurnal internasional bereputasi, dan (3) meningkatkan jumlah publikasi dosen dan ilmuwan Indonesia pada tingkat internasional sehingga mampu bersaing dengan publikasi bangsa-bangsa lain sejalan dengan Nawacita serta untuk memperoleh rekognisi internasional terhadap publikasi ilmiah ilmuwan Indonesia.

Sehubungan dengan uraian tersebut, maka penelitian ini hanya memfokuskan pada kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah. Selaras dengan fokusnya, tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplor kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah agar *stakeholder* dapat melakukan pembinaan terhadap kinerja dosen.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang dilakukan pada bulan Maret sampai dengan Agustus 2018. Data dikumpulkan dengan teknik survei menggunakan kuesioner yang terdiri dari 20 butir yang setiap butirnya memiliki empat jawaban. Validitas isi instrumen dilakukan melalui

*expert judgments* oleh 10 pakar dilanjutkan dengan analisis menggunakan formula Aiken. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua butir dapat diterima karena koefisien validitas isi ( $V$ ) terkecil sebesar 0,736, sedangkan menurut Aiken (1985) bila  $n = 10$ ,  $c = 5$ , dan  $p=0,05$  diperoleh  $V = 0,730$ . Sementara itu, reliabilitas instrumen diestimasi dengan formula Cronbach Alpha dan diperoleh  $\alpha = 0,844$  (Retnowati, Mardapi, Kartowagiran, & Suranto, 2017). Pengumpulan data dilengkapi dengan teknik observasi untuk mengecek kelengkapan dan kualitas dokumen.

Pada tahap awal, responden penelitian ini adalah 92 dosen Universitas Negeri Yogyakarta yang terdiri dari 22 Asisten ahli, 26 Lektor, 28 Lektor Kepala, dan 16 Profesor. Selanjutnya, hasil penelitian ini harus ditulis dalam jurnal ilmiah. Dosen yang memiliki jabatan akademik Lektor Kepala atau Profesor sebagai pembimbing mahasiswa program magister atau program doktor dalam menyusun karya ilmiah untuk dipublikasikan di jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional, atau jurnal internasional bereputasi, dan berkedudukan sebagai penulis pendamping atau penulis korespondensi, dapat menggunakan karya tulis tersebut untuk pemenuhan kewajiban memperoleh tunjangan profesi dan tunjangan kehormatan profesor. Dosen yang sudah dapat menunjukkan bukti penyerahan (*submitted*) artikelnya ke pengelola jurnal, namun belum diterbitkan, dapat dianggap sudah memenuhi syarat publikasi ilmiah di jurnal.

Data yang berhasil dikumpulkan untuk kinerja dosen di bidang penelitian sama dengan jumlah penelitian dikalikan bobotnya. Penelitian tingkat lokal diberi bobot 1, penelitian tingkat nasional diberi bobot 2, penelitian tingkat regional diberi bobot 3, dan penelitian tingkat internasional diberi bobot 4. Sebagai Ketua Tim peneliti diberi bobot 2 dan anggota Tim peneliti diberi bobot 1. Sama halnya dengan penelitian, penulisan karya ilmiah juga diberi bobot. Artikel yang ditulis pada jurnal tingkat lokal diberi bobot 1, jurnal tingkat nasional diberi bobot 2, jurnal internasional diberi

bobot 3, dan jurnal internasional bereputasi diberi bobot 4. Penulis pertama/utama diberi bobot 2, sedangkan penulis kedua atau ketiga diberi bobot 1.

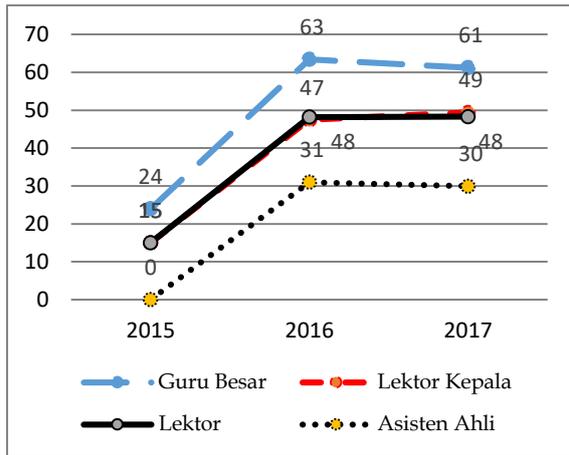
Data yang dikumpulkan berbentuk skor, yakni banyaknya penelitian atau banyaknya artikel yang dihasilkan dikalikan dengan bobot. Skor yang diperoleh dideskripsikan kemudian dianalisis menggunakan teknik Kruskal Walls untuk mendeskripsikan ada atau tidak adanya perbedaan skor (jumlah penelitian dan/atau publikasi ilmiah  $\times$  bobot; artikel terbit di jurnal internasional bereputasi) antara Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar. Selanjutnya hasil analisis data kuantitatif ini diinterpretasikan dan dilengkapi dengan data kualitatif hasil wawancara dengan responden.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan tujuan mendeskripsikan kinerja dosen dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah. Responden penelitian ini adalah 92 dosen UNY yang berasal dari tujuh fakultas, yakni Fakultas Teknik (FT), Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (FMIPA), Fakultas Ekonomi (FE), Fakultas Ilmu Sosial (FIS), Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP), Fakultas Ilmu Keolahragaan (FIK), dan Fakultas Bahasa Sastra dan Seni (FBS). Dosen yang menjadi responden penelitian ini masing-masing fakultas terdiri dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar. Kinerja mereka di bidang penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1 menunjukkan bahwa ada kenaikan skor penelitian dari tahun 2015 ke tahun 2016, baik untuk dosen tingkat Asisten ahli, Lektor, Lektor Kepala, maupun Guru Besar. Sementara itu dari tahun 2016 ke tahun 2017 skor penelitian dosen relatif konstan, bahkan untuk dosen tingkat Guru Besar mengalami sedikit penurunan. Selanjutnya, deskripsi skor penelitian dosen pada tahun 2016 dan tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 1.



Gambar 1. Kinerja Dosen dalam Bidang Penelitian

Tabel 1. Deskripsi Skor Penelitian Dosen Tahun 2016 dan 2017

Ket	Jml	Penelitian 2016		Penelitian 2017	
		Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.
Guru Besar	16	63.44	2.60	61.25	1.12
Lektor Kepala	28	47.46	2.25	49.41	1.96
Lektor	26	48.17	2.02	48.31	1.98
Asisten Ahli	22	30.98	1.12	29.93	1.74
Total	92				

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari tahun 2016 ke tahun 2017, selain skor penelitian dosen meningkat ternyata standar deviasi atau varian skornya cenderung menurun kecuali dosen dengan jabatan Asisten Ahli. Hal ini dikarenakan kesempatan dosen dengan tingkat Asisten Ahli untuk melakukan penelitian tingkat nasional dan/ atau tingkat internasional sangat kecil, sedangkan penelitian jenis itulah yang memiliki bobot tinggi. Varian skor penelitian dosen dengan jabatan Asisten Ahli, baik tahun 2016 maupun tahun 2017 lebih kecil bila dibandingkan dengan varian skor lainnya, tetapi tahun 2017 lebih besar dari tahun 2016. Ini berarti bahwa sudah ada dosen dengan jabatan Asisten Ahli yang ikut penelitian dosen yang jabatannya lebih tinggi.

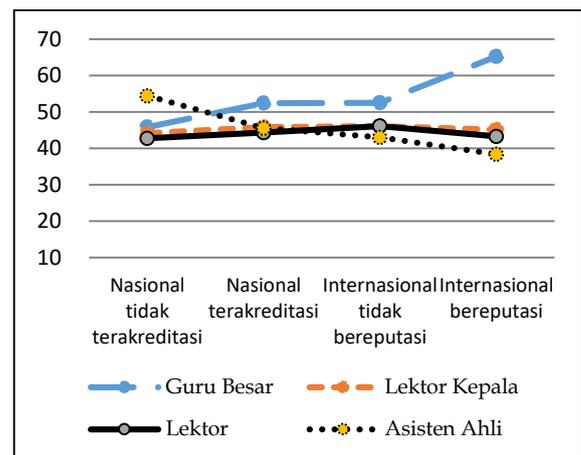
Untuk mengetahui apakah perbedaan skor penelitian antara dosen dengan jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar (Profesor) itu signifikan atau tidak dapat digunakan Teknik Kruskal Walls Test. Hasil analisis data dengan teknik Kruskal Wallis dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji beda dengan Teknik Kruskal Wallis

	2016	2017
Chi-Square	14.60	14.15
Df	3	3
Asymp. Sig	0.002	0.003

Tabel 2 menunjukkan bahwa ternyata ada perbedaan skor penelitian yang signifikan antara dosen dengan jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar (Profesor), baik untuk tahun 2016 maupun tahun 2017. Tahun 2016 dengan Chi-Square 14,599, df = 3, dan p = 0,002, sedangkan tahun 2017, Chi-Square 14,146, df = 3, dan p = 0,003. Skor penelitian terkecil dimiliki oleh dosen dengan jabatan Asisten Ahli dan semakin tinggi jabatan dosen, semakin tinggi pula skor penelitiannya.

Luaran penelitian adalah publikasi ilmiah, semakin tinggi tingkat penelitian (misal penelitian tingkat nasional), semakin tinggi pula tuntutan luarannya, mulai dari artikel yang dimuat di jurnal nasional tidak terakreditasi sampai pada artikel yang dimuat di jurnal internasional bereputasi (paling tidak terindeks Scopus Q3). Kinerja dosen pada bidang publikasi ilmiah dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kinerja Dosen dalam Bidang Publikasi

Gambar 2 menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan skor publikasi antara dosen jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar; ke empat jenis garis itu cenderung sama mendatar. Lain halnya

pada jurnal internasional bereputasi, skor publikasi Guru Besar menanjak pesat. Deskripsi skor publikasi dosen dapat dilihat pada Tabel 3. Hal ini dipertegas dengan hasil analisis uji-beda menggunakan Kruskal Walls Test yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Deskripsi Skor Kinerja Dosen dalam Bidang Publikasi

Ket	Jml	Rerata skor publikasi			
		A	B	C	D
Guru Besar	16	45.84	52.44	52.53	65.25
Lektor Kepala	28	44.14	45.86	46.13	45.16
Lektor	26	42.73	44.33	46.13	43.29
Asisten Ahli	22	54.43	45.57	43.02	38.36
Total	92				

Tabel 4. Hasil Uji beda dengan Teknik Kruskal Wallis

	Jenis publikasi			
	A	B	C	D
Chi-Square	3.26	2.11	3.77	19.98
Df	3	3	3	3
Asymp. Sig	.360	.551	.286	.000

Keterangan:

- A = Nasional tidak terakreditasi
- B = Nasional terakreditasi
- C = Internasional tidak bereputasi
- D = Internasional bereputasi

Tabel 4 menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan skor publikasi ilmiah pada jurnal nasional tidak terakreditasi, jurnal nasional terakreditasi, jurnal internasional antara dosen dengan jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa ada perbedaan skor publikasi ilmiah pada jurnal internasional bereputasi antara dosen dengan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar; Guru Besar memiliki skor tertinggi.

#### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen dengan jabatan paling rendah memiliki skor penelitian paling rendah. Hal ini dikarenakan pengalaman mereka masih rendah. Menurut Hemmings & Kay (2014)

pengalaman dapat mempengaruhi kinerja dosen dalam bidang penelitian. Lebih jauh Hemming dan Kay menjelaskan bahwa dosen muda yang berarti kurang berpengalaman juga akan merasa kebingungan untuk membagi waktu melaksanakan tugas di bidang penelitian, pembelajaran, dan pengabdian pada masyarakat. Oleh karenanya Hemming dan Kay menyarankan agar dosen kelompok ini aktif mengikuti pelatihan dan/atau magang ke peneliti senior.

Terkait dengan kemampuan dosen melakukan penelitian ini, Hutchinson & Lovell (2004) menegaskan bahwa kualitas penelitian seorang dosen dipengaruhi oleh jenis pelatihan yang diterima. Lebih jauh Hutchinson dan Lovell (2004) mengatakan bahwa semakin baik pelatih itu memberikan motivasi dan pemahaman tentang penelitian dan berbagai metodologi penelitian, semakin tinggi kemampuan dosen terlatih pada bidang penelitian. Sayangnya, kemampuan ini berhenti pada saat pelatihan selesai, mereka tidak mampu menerapkan keahliannya itu setelah mereka kembali ke tempat kerja. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Mugimu et al. (2013) yang dilakukan di Makerere University (MU). Penelitian ini menunjukkan bahwa pada awalnya para peserta pelatihan itu yakin akan kemampuannya melakukan penelitian, namun setelah kembali ke tempat kerja dengan beban mengajar yang berat, dana kurang memadai, dan sistem remunerasi yang buruk menyebabkan mereka kurang semangat (kurang termotivasi) melakukan penelitian. Menurut Stella (2008), motivasi itu penting, bahkan orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan akan berkinerja buruk jika mereka tidak termotivasi. Ketika pekerja kekurangan motivasi mereka cenderung menggunakan anti-kerja perilaku seperti ketidakhadiran, kelalaian tugas, keterlambatan, kegagalan untuk memenuhi tenggat waktu, tampilan frustrasi terbuka dan semua faktor ini bekerja negatif untuk kinerja dan kredibilitas suatu organisasi.

Adanya perbedaan skor penelitian antara dosen dengan jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar;

Guru Besar memiliki skor tertinggi adalah wajar. Hal ini dikarenakan dosen dengan jabatan rendah hanya sedikit memiliki akses untuk melakukan penelitian pada tingkat nasional dan/atau internasional, sedangkan penelitian dengan tingkat nasional dan internasional memiliki skor penelitian tinggi.

Bila diperhatikan Gambar 1 maka akan tampak garis skor penelitian dosen dengan jabatan Lektor hampir berimpit dengan garis skor penelitian dosen dengan jabatan Lektor Kepala. Ini berarti bahwa sudah ada kerjasama antara dosen dengan jabatan Lektor dan dosen dengan jabatan Lektor Kepala. Hasil penelitian ini memberikan inspirasi bahwa perlunya keterlibatan lebih jauh dari pihak universitas, misal selain melibatkan mahasiswa, dosen senior yang berjabatan Guru Besar juga harus melibatkan dosen yang berjabatan Asisten Ahli. Hal ini selaras dengan pendapat Ford (1992) yang menyatakan bahwa Fakultas harus memfasilitasi para dosen agar mereka tidak kehilangan motivasi untuk melakukan penelitian. Bahkan harus dipayakan agar di fakultas timbul budaya meneliti walaupun dengan berbagai kendala.

Salah satu luaran penelitian adalah publikasi ilmiah dan kinerja dosen dalam bidang publikasi ilmiah dapat dilihat pada Gambar 2. Gambar ini menunjukkan bahwa kinerja dosen dengan jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar dalam menulis artikel pada jurnal nasional tidak terakreditasi, jurnal nasional terakreditasi, dan jurnal internasional mendekati sama. Bahkan dosen dengan jabatan Asisten Ahli memiliki skor publikasi ilmiah yang lebih tinggi dari pada skor publikasi ilmiah Guru Besar. Hal ini wajar karena dosen dengan jabatan Guru Besar jarang sekali menulis artikel yang termuat dalam jurnal nasional tidak terakreditasi, atau hanya menjadi penulis kedua, sedangkan penulis pertamanya adalah dosen dengan jabatan Asisten Ahli.

Berbeda dengan artikel yang dimuat di jurnal internasional terindeks, skor publikasi ilmiah dosen dengan jabatan Guru Besar meningkat tajam. Guru Besar yang

biasanya menjadi promotor dan/atau ko-promotor mahasiswa program doktor yang juga memiliki kewajiban untuk melakukan publikasi ilmiah pada jurnal internasional terindeks. Mahasiswa program doktor harus melakukan publikasi ilmiah pada jurnal internasional terindeks sebagai penulis pertama, sedangkan promotor dan/atau ko-promotornya sebagai penulis kedua atau ketiga.

Sementara itu, Tabel ini memaparkan bahwa tidak ada perbedaan skor publikasi ilmiah antara dosen dengan jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar, baik pada jurnal nasional tidak terakreditasi, jurnal nasional terakreditasi, dan jurnal internasional. Tabel 2 juga menunjukkan bahwa ada perbedaan skor publikasi ilmiah pada jurnal internasional terindeks antara dosen dengan jabatan Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala, dan Guru Besar; dosen dengan jabatan Guru Besar memiliki skor tertinggi.

Bila dicermati dengan seksama ternyata skor kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah masih rendah, masing-masing hanya mencapai skor 40 dan 45 dari skor maksimum 80. Kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah masih memerlukan perbaikan, dan salah satu cara yang dapat dilakukan adalah memotivasi dan memfasilitasi dosen. Hasil penelitian (Rohmah et al., 2016) menunjukkan bahwa strategi yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah adalah: (1) menyelenggarakan pelatihan, (2) mengalokasikan dana untuk melakukan penelitian dan publikasi ilmiah, (3) memfasilitasi jurnal, (4) memberikan insentif bagi dosen yang berhasil menulis di jurnal internasional terindeks, dan (5) membentuk Forum Ilmiah Dosen.

Senada dengan Rohmah et al. (2016), Hemmings & Hill (2009) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah dapat dilakukan oleh pimpinan universitas dengan cara: (1) menyediakan waktu dan kesempatan yang cukup untuk memikirkan, dan mengeluarkan ide-ide dengan

peneliti dan kelompok peneliti individual lainnya, (2) memberikan dukungan sistematis melalui program pembinaan dan pendampingan, (3) mengakses forum penelitian dan mendorong kehadiran di konferensi yang berorientasi pada penelitian, (4) menyesuaikan pelatihan penelitian dengan kebutuhan peneliti perorangan dan dengan demikian memastikan keragaman teknik dan metode penelitian yang lebih baru, (5) mengurangi efek dari kekuatan luar yang mengalihkan perhatian dari usaha penelitian, dan (6) merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan dosen-dosen yang mampu melakukan penelitian berkualitas tinggi.

Sementara itu Sukirno (2017) dalam penelitiannya di beberapa perguruan tinggi negeri dan swasta yang ada di Indonesia menemukan bahwa sistem penghargaan yang lebih tinggi, komitmen dosen dan kepuasan dosen secara signifikan meningkatkan kinerja dosen di institusi pendidikan tinggi. Komitmen dosen memberikan dampak yang paling dominan pada kinerja dosen. Karyawan yang berkomitmen akan senang untuk tetap bersama dan melanjutkan layanan mereka ke organisasi, percaya pada nilai-nilai organisasi dan bekerja lebih baik untuk organisasi. Di bagian lain, Sukirno (2017) menjelaskan implikasi dari temuan penelitian ini terhadap praktik pendidikan tinggi di Indonesia, yakni imbalan finansial yang lebih baik dan imbalan non-finansial dapat menjadi pendekatan yang baik untuk meningkatkan kepuasan dosen.

Lebih jauh Sukirno (2017) menjelaskan bahwa sistem penghargaan yang baik memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Variasi hadiah akan mewakili volatilitas komitmen karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi diwakili oleh perilaku mereka. Penelitian ini memberikan bukti bahwa penerapan sistem penghargaan yang lebih baik akan meningkatkan komitmen dosen di perguruan tinggi di Indonesia. Bahkan Idowu (Sukirno, 2017) menegaskan bahwa sistem hadiah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di orga-

nisasi mana pun, terutama di negara berkembang.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat disimpulkan empat hal utama. Pertama, selama tiga tahun terakhir ada kecenderungan peningkatan skor penelitian dan skor publikasi ilmiah bagi dosen di semua kelompok jabatan. Kedua, ada perbedaan skor penelitian dilihat dari jabatan dosen, baik di tahun 2016 maupun tahun 2017. Ketiga, tidak ada perbedaan skor publikasi ilmiah pada jurnal nasional tidak terakreditasi, jurnal nasional terakreditasi, dan jurnal internasional, tetapi ada perbedaan skor publikasi internasional terindeks dilihat dari jabatan dosen. Dosen dengan jabatan Guru Besar menduduki skor tertinggi, baik untuk penelitian maupun publikasi ilmiah diikuti oleh Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli. Keempat, kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah masih termasuk kategori sedang dan masih dapat ditingkatkan.

Saran yang dapat disampaikan dari penelitian ini yakni peningkatan kinerja dosen di bidang penelitian dan publikasi ilmiah dapat dilakukan dengan berbagai cara, beberapa di antaranya adalah sebagai berikut. Pertama, Pimpinan universitas dapat: (a) memberikan *reward* bagi dosen yang berhasil melakukan publikasi ilmiah internasional terindeks, (b) memberikan pelatihan tentang metodologi penelitian dan/atau cara menulis artikel yang layak dipublikasikan di jurnal internasional terindeks, (c) dan memfasilitasi kelompok dosen yang berinisiatif melakukan pelatihan secara mandiri. Kedua, Pimpinan universitas dapat merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan dosen yang mampu melakukan penelitian yang berkualitas tinggi.

## Daftar Pustaka

Abrami, P. C., Bernard, R. M., Borokhovski, E., Wade, A., Surkes, M. A., Tamim, R., & Zhang, D. (2008). Instructional interventions affecting critical thinking skills and dispositions: a

- stage 1 meta-analysis. *Review of Educational Research*, 78(4), 1102–1134. <https://doi.org/10.3102/0034654308326084>
- Aiken, L. R. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Astuti, A. D. (2017). Pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SD di Kabupaten Cilacap. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 150. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.13931>
- Bai, S., Rajput, Q., Hussain, S., & Khoja, S. A. (2014). Faculty performance evaluation system: An ontological approach. In *2014 IEEE/ACS 11th International Conference on Computer Systems and Applications (AICCSA)* (pp. 117–124). IEEE. <https://doi.org/10.1109/AICCSA.2014.7073187>
- Barber, M., & Mourshed, M. (2012). *Profesional development international*. New York: Pearson.
- Berk, R. A. (Ed.). (1986). *Performance assessment*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Chia, S. Y. (2013). *The ASEAN economic community: progress, challenges, and prospects*. Tokyo: Asian Development Bank Institute. Retrieved from <https://www.adb.org/publications/asean-economic-community-progress-challenges-and-prospects>
- Cronbach, L. J. (1985). *Essential of psychological testing*. New York: Harper and Ross.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury, California: SAGE Publications, Inc.
- Hemmings, B., & Hill, D. (2009). The development of lecturer research expertise: Towards a unifying model. *Issues in Educational Research*, 19(1).
- Hemmings, B., & Kay, R. (2014). *Lecturer self efficacy, research skills, and publication output*. Sydney: Charles Sturt University.
- Hutchinson, S. R., & Lovell, C. D. (2004). A Review of methodological characteristics of research published in key journals in higher education: implications for graduate research training. *Research in Higher Education*, 45(4), 383–403. <https://doi.org/10.1023/B:RIHE.0000027392.94172.d2>
- Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S. (2006). *Developing effective teacher performance*. California: SAGE Publishing Company.
- Marzano, R. J., Frontier, T., & Livingston, D. (2011). *Effective supervision: supporting the art and science of teaching*. Alexandria: ASCD.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen Dan Angka Kreditnya (2013).
- Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (2015).
- Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2017 tentang Pemberian Tunjangan Profesi Dosen dan Tunjangan kehormatan Profesor (2017).
- Mugimu, C. B., Nakabugo, M. G., &

- Katunguka, E. R. (2013). Developing capacity for research and teaching in higher education: a case of Makerere University. *World Journal of Education*, 3(6).  
<https://doi.org/10.5430/wje.v3n6p33>
- Peleyeju, J. O., & Ojebiyi, O. A. (2013). Lecturers' performance appraisal and total quality management of Public Universities in South-Western Nigeria. *British Journal of Education*, 1(2), 41–47. Retrieved from <http://www.eajournals.org/journals/british-journal-of-education-bje/vol-1-issue-2-december-2013/lecturers-performance-appraisal-total-quality-management-public-universities-south-western-nigeria/>
- Retnowati, T. H., Mardapi, D., Kartowagiran, B., & Suranto, S. (2017). Model evaluasi kinerja dosen: pengembangan instrumen untuk mengevaluasi kinerja dosen. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 21(2), 206.  
<https://doi.org/10.21831/pep.v21i2.16626>
- Rohmah, N., Huda, M., & Kusmintardjo, K. (2016). Strategi peningkatan kemampuan dosen dalam penulisan karya ilmiah (studi multi kasus pada Unisda dan Staidra di Kabupaten Lamongan). *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(7). Retrieved from <http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/article/view/6560>
- Stella, O. (2008). *Motivation and work performance*. Thesis. Unpublished. Master of Arts in Human Resource and Employment of Institut of Sosial Studies. The Hague: ISS.
- Sukirno. (2017). Modeling academic professional performance in higher education. *International Journal of Environmental and Science Education - IJESE*, 12(8). Retrieved from <http://www.ijese.net/makale/1933>
- Yen, W. M. (1993). Scaling performance assessments: strategies for managing local item dependence. *Journal of Educational Measurement*, 30(3), 187–213. <https://doi.org/10.1111/j.1745-3984.1993.tb00423.x>

**DEVELOPING MODEL OF VOCATIONAL SKILL LEARNING MANAGEMENT  
TO PREPARE MILD MENTALLY RETARDED CHILDREN  
IN ENTERING THE WORLD OF WORK**

Rejokirono <sup>1\*</sup>, Sunardi <sup>2</sup>, Suparno <sup>3</sup>, Lantip Diat Prasojo <sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

<sup>2</sup>Universitas Negeri Surakarta

<sup>3</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. Batikan, Tahunan, Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55167

<sup>2</sup>Jl. Ir. Sutami No.36A, Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57126

<sup>3</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: [rejokironodr@gmail.com](mailto:rejokironodr@gmail.com)

**Abstract**

This study aims: (1) to map the practice of skill learning management in several special schools recently; (2) to gain information of things needed in developing the skill learning model (3) to create vocational skill learning management model to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work; (4) and to find out information of the model effectiveness. The design of this research and development broadly comprises three phases: (1) the preliminary study covering the literature study, the arena study, (2) questionnaire distribution and need analysis through the FGD with 30 headmasters, 102 teachers and 33 parents from 33 special schools in Yogyakarta as the research subject; (3) the model development including the formulation of the model, validation of the model draft by 14 practitioners (headmaster and teacher) and 10 experts, and the revision of the model; and (4) the limited testing by 6 practitioners, the small group testing by 12 practitioners, the extended testing by 33 practitioners, and final model revision. Data analysis uses descriptive statistical analysis techniques and descriptive qualitative analysis. The results show that: 1) the practice of vocational skill learning management in special schools recently outlining following evidences (a) the skill material is not appropriate to the needs of DUDI (World of Business and Industry), (b) study group classification is based on the class grade, (c) thematic learning approach is in line with the skill themes, (d) the use of drilling methods, (e) learning evaluation is oriented on the result, (f) has not organized field practice (PKL) and job training yet, (g) schools have not established cooperation with parents and DUDI yet, and (h) the headmasters have not fully implemented the management function. 2) the needs of model development are (a) vocational skill material selection based on the need of DUDI; (b) study group classification based on the types of skill; (c) thematic learning approach based on the skill themes; (d) the use of drilling methods; (e) learning evaluation on the process and result; (f) organizing field practice and job training; (g) establishing cooperation with parents and DUDI; (h) the charismatic headmasters who have a lot of ideas are able to implement the function of management in vocational skill learning. 3) The resulting model are (a) vocational skill material selection based on the need of DUDI; (b) study group classification based on the types of skill; (c) thematic learning approach based on the skill themes; (d) the use of drilling methods; (e) learning evaluation on the process and result; (f) organizing field practice and job training; (g) establishing cooperation with parents and DUDI; (h) the charismatic headmasters who have a lot of ideas are able to implement the function of management in vocational skill learning. 4) The result of model content testing in very good category and the result of model applicability testing in very good category.

**Keywords:** *learning management, vocational skills, mild mentally retarded children ready to enter the world of work*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.17136>

## Introduction

According to the data taken from Educational Primary Data (DAPODIK) in 2017 shows that the number of special need children studying at special school in Yogyakarta is about 5, 023. The number covers 12 special schools in Gunungkidul district with 729 children, 20 special schools in Bantul District with 1,531 children, 8 special schools in Kulon Progo District with 532 children, 29 special schools in Sleman District with 1,579 children, and 9 special schools in Yogyakarta with 652 children.

All students consist of Visual Impairment (A) 4.48% (222 children), Hearing Impaired Speech (B) 14.99% (753 children), Mild Mentally Retarded (C) 66.80% (3.355 children), Orthopedically Handicapped (D) 1.87% (94 children), Unsociable (E) 0.78% (155 children), dan Autis 8.84% (444 children). The data shows that the number of mild mentally retarded children is the highest of all. Mild mentally retarded children have the lowest self-reliance level of other special need children. It can be interpreted that if there is no any concern to them, there will be more unemployed special need children. The problem cannot certainly be left alone, but it needs to find out the solution. This study is trying to give contribution to the improvement of the educational management for mild mentally retarded children by giving various applied vocational skills that help them work. the contribution will be about the implementation of management function covering planning, organizing, executing, and evaluating toward vocational skill learning.

Mild mentally retarded children or Intellectual Disability level Mild skill domain has several characteristics as stated by (American Psychiatric Association, 2013, p. 36), that they need assistance in complex daily activity. In their teenage and adult, the assistances include shopping daily meal, transportation, household and preparing/serving dish. Vocational skill trained must be adjusted by the difficulty level and the needs of special need children and children carrier development.

According to Syamsi (2010, p. 90) the results of his research stated that the development of training for children with special needs to become new entrepreneurs with a flexible and practical entrepreneurship training, the affordable cost of implementation, the flexible implementation, the fast implementation process, can be implemented by anyone and everywhere reflecting a basic form of robust and future oriented entrepreneurship training.

According to Levinson & Palmer (2005, pp. 11-15):

*For most people, work is essential to a livelihood, a sense of worth and accomplishment, and overall life satisfaction. Unfortunately, a disproportionate number of students with disabilities or low academic performance do not go on to experience steady, satisfying, or gainful employment. Schools must give more focus, in both time and resources, to preparing noncollege track students for work or postschool training. A comprehensive transdisciplinary approach to both assessment and planning are essential elements of programs that successfully prepare students for postschool life.*

According to (Rejokirono, 2015, pp. 87-104), the time allocation for skills learning that reaches 70% should be enlarged in the DUDI practice so they will not be awkward if they come to the real work. Field Practice is allocated at least one month in one semester while the technical things are submitted to teachers and employers. Some of the field practices are taken by weekly system and the other one is taken for twice a week in DUDI,

Shahid, Naheed, & Javed (2012, p. 14) stated that the result showed that teachers actively perform to motivate and encourage the students thereby creating interest regarding vocational training among them. And students are getting equal opportunities of training as normal children. Teachers take a part actively in motivating and encouraging students. Furthermore, the study concluded that special students are very much satisfied with the vocational training programs and they are confident about

getting employment opportunities in near future.

According to Steyn & Vlachos (2011), teachers take part actively in motivating children with special need to follow the vocational training program. Vocational training program can improve children' confidence, but it should be maintained continuously to train children with special need in greater number.

Go further Steyn & Vlachos (2011) explained deeply below.

*Little information is available on future vocational preparation for intellectually disabled students in South African schools. Currently teachers adapt the National Curriculum Statement (NCS) to educate these students. The NCS was adapted to make the learning material suitable for intellectually disabled students. The programme was implemented and a mixed method research design facilitated a case study done in a school for intellectually disabled students. Findings revealed that a school vocational training programme can be managed successfully to the benefit of the parents, students and Department of Education.*

Steyn & Vlachos conclusion shows that it depends on the punctuality, hard-working, the ability of adapted communication, attitude to other, the use of tools and materials, output quality and the consistence of the achievement differs from good and worthy. Furthermore Steyn & Vlachos stated:

*...Vocational training should be fully integrated into the overall educational system within the school. The programme should be enforced legally and form part of the curriculum and be an addition to the school programme. Meanwhile teachers will have to take responsibility for their own professional development to facilitate vocational training classes.*

Vocational Training Program should be integrated well in the whole of education system at school. The program must be conducted legally and be a part of the curriculum and not be an additional program at school. Student with poor ability will be better if he is encouraged with the repeated assignments. The ability including tasks

fulfillment less than a week takes a longer time to complete it properly.

Furthermore, according to Abtahi, Naraghi, & Shariatmadari (2010, pp. 517-528)

*Thus, helping the intellectually disabled students in Iran to acquire job empowerment skill, but the other two groups, the teachers and employers, believed it lacks enough competence and efficiency to do so. The results have been illustrated in a model developed by the researcher has been brought at the end of the article.*

The main objective of this study is empowering the job role in the vocational secondary school curriculum system for male mild mentally retarded students who can be trained in Iran. For the outcome of this study focuses on the influence of each curriculum element (objectives, content, time, and evaluation procedures), on each work skills element (general and social skills, self-management, economic adequacy, and professional rehabilitation). The result is illustrated in a model developed by the researcher, as follows: *The purpose of educating the trainable mentally-retarded students is to prepare them for life and help them to learn skills to lead an independent or the least dependent life. The objectives of the curriculum are to train them to find a job and to keep their future occupation.*

The result of Mumpuniarti's (2006, p. 16) research, development of vocational ability of mild mentally retarded student needed a management or development management to get effective and efficient effort. This form of management needs to be undertaken by special schools of mild mentally retarded student by means of cooperation with parents, community service providers, and other professionals, when planning the vocational type to be fostered, resources that can be used, phasing in coaching, addressed with the vocational type, the pattern of implementation in coaching, and evaluation of success.

According to (Supartini, Suharmini, & Purwandari, 2010), the findings of the study showed: (1) development of life skill education substance model for mild mentally

retarded children was as follows (a) studying the theories of life skills for mild mentally retarded children, (b) studying GBPP Bina Diri for mild mentally retarded children (d) identifying parents' expectations, (e) identifying students' abilities and potentials, (2) Have teacher the handbooks validated by media experts, and materials reviewers from academic staffs who are educating mild mentally retarded children, headmasters and teachers of SLB, (3) The teacher handbook has been socialized to several SLBs, and several books are placed in the Yogyakarta State University Library.

Nanda, Silvia, & Kasiyati (2014, p. 562) stated that supervising teachers have a big role in training their students skills to be a team that attracts the business community to have cooperation in terms of livestock development, and one of them is the business world in marketing of quail eggs.

Anwaruhamka (2010, p. 2) states that link and match also provides opportunities for Vocational High School students to develop learning creativity in a more realistic educational media. The Vocational High School should be able to utilize this business world as the most effective training media for skills formation and professional attitude of graduate potential. By having the agreement between the school and the business world, teaching and learning activities of learners in Vocational High School will gain a very valuable experience in preparation for entering the job market. This learning process is called multiple system education.

Saraswati (2012, p. 1) conveyed the research result as follows: that there is a role of business world to education of industrial work practice covering the following three sub variables: as provider of practice place for student scored 842 of 10 items, as provider of fund for organizing industrial work practice scored 705 of 10 items, and designs educational programs and implementation program up to evaluation of student learning outcomes in vocational education scored 883 of 10 items. While the business world that has a role in industrial work practice education in SMK Pelayaran Tayu is shipping or nautical business.

Rejokirono (2015) said that field practice provides real experience about the world of work as well trains children to adapt to the environment. While internship provides a direct experience for children in doing the job. Through field practice and internship programs, children are more prepared to enter the world of work. The readiness of the children to enter the world of work can be seen from the competence they have, as well as the number of children who have been accepted to work in DUDI places or open business in groups or open their own business with their family.

According to Purwanto's (2013) agreement, the training curriculum needs to be designed to meet the required competencies in DUDI, in this case it is adjusted to the needs of the level and type of work for technician in PT. Main Trakindo that is well known as Market Driven. The final goal in vocational education is vocational graduates can work in DUDI, therefore students who have taken internship in DUDI are able to know directly their competence so that they can be placed or employed in accordance with their field. One indication of the success of SMK is the absorptivity of graduates in DUDI.

According to Cahyono (2015), regarding the research data about the influence of life skill educational method on vocational skills of mild mentally retarded students, showed that: (1) the application of life skill education method can be applied for mild mentally retarded students to improve the ability of vocational skill in making various flavor of banana chips; (2) in applying life skill education methods, there some consideration should be noted in classroom action research: (a) it is necessary to have a systematic, practical, systematic teaching plan that is simple and easy to implement in the field; (b) the implementation of life skill education method should be carried out seriously and carefully; (3) there are some considerations in applying life skill education method: (a) observer must be very careful in giving treatment when seeing the activities during the students working on vocational activities to make various fla-

vored banana chips; (b) it is necessary to guide the students' behavior in conducting vocational task of making the chips in the observation. It needs to improve students' behavior.

According to Tukiman & Jabar (2014, p. 128) the results of his research stated that the leadership of elementary school headmaster of Kanisius Sengkan has built confidence and mutual trust between headmasters, teachers and employees. The trust is built primarily through the trustworthy example of the headmaster's own life. The headmaster always seeks a fit between what is said and what is done.

Some of the study results confirm that learning vocational skills for mild mentally retarded children when it is well planned, organized and well implemented, and conducted an evaluation to determine the result outcomes and for improvement, it will produce qualified learning. Education for mild mentally retarded children should focus on the development of vocational skills proper to the child potential and in accordance with the needs of the world of work, as well as provide working experience through field practice and internship in business places.

## **Research Method**

The research and development steps of Gall, Gall, & Borg (2003, p. 775) were developed by researchers into 3 stages: (1) Preliminary research to map the current situation and to find out the need for development, (2) model development stage, and (3) model product testing.

### **Development Model**

Vocational Skills Learning Management Model to prepare mild mentally retarded children to enter the world of work does not stand alone but it is made integrated in classroom learning at SMALB level to improve the quality and relevance of graduates with the needs of the world of work, especially DUDI.

Model development is carried out through three stages: (1) pre-model development stage or preliminary study, (2) mo-

del development stage, and (3) validation stage or model testing. The preliminary stage is conducted to determine the current condition of vocational skills learning management and to know the expectations or needs required for development.

### **Preliminary Study Stage**

#### *Literature Study*

The literature study was conducted to collect the supporting materials to make the model draft. Literature study was carried out by studying the books, research journals and articles relevant to the title of this research.

#### *Preliminary Study*

A preliminary study was conducted to find out the current implementation of vocational skills learning management and to find out what is needed for development. Preliminary study included (1) questionnaire distribution, observation and interview to gather the previous information, (2) Focus Group Discussion (FGD) with stakeholders to discuss current skill-learning management conditions and needs for model development; and (3) questionnaires distribution to headmasters, teachers, and parents/families to get additional information about the current condition. Research subjects at this stage consisted of 30 school headmasters, 102 teachers of SLB and 33 parents.

### **Information Collection Stage**

This stage is conducted through questionnaire distribution to collect information or input for the need of model development. There are 30 headmasters, 102 SLB teachers and 33 parents who take part in this stage.

### **Development Stage.**

There are some activities conducted in the development stage.

#### *Formulating Model Draft.*

Draft of vocational skill management model in preparing mild mentally retarded children to enter the world of work is created

based on the information and input collected from the literature study, FGD, and questionnaire distribution.

#### *Validating Model Draft by Practitioners and Experts*

Model draft are validated by 14 prospective users (headmaster and teacher) and by 10 expert teams from management, education, special education, vocational skill, and linguistic background. The validation process is initiated by implementing model draft through FGD to obtain some inputs. After conducting FGD, the participants are required to give evaluation seen from the aspect of model systematics, model substance, linguistics, and graphics. The research subjects in this stage consist of 14 practitioners and 10 expert teams. ng.

#### *Revising Model Draft.*

Model revision is carried out based on inputs or guidance from the assigned expert or team. The inputs of the expert team will refine the model draft that is prepared to conduct implementation testing.

#### *Model Testing*

Model testing is carried out through three stages: limited testing with the subject of 6 headmasters of DIY area and 6 teachers of SLB in DIY area that conducting SMALB level. Each respondent is given model draft to implement at school. After they implement the model draft for about one to two months, they are invited to discuss their experiences in implementing the model, their inputs to improve the model, and they complete the questionnaire to evaluate the model. The result of questionnaire scores is analyzed to determine the extent to which the model can be implemented while the inputs are discussed to revise the model.

Model testing is also conducted with small group consisting of 12 headmasters and 9 teachers of SLB in DIY. Small group testing is initiated by implementing model draft in 9 SLB that considered having commitment of appropriate education for mild mentally retarded children orienting the development of vocational skill based

on market needs or world of work for mild mentally retarded children. The result of questionnaire scores is analyzed to determine the extent to which the model can be implemented while the inputs in the form of oral explanation will be used as the material to revise the model.

The extended testing is carried out with 33 headmasters and 18 teachers of SLB in DIY area in SMALB level. The extended testing will contribute the evaluation of model effectivity seen from the filled questionnaire while the written or oral inputs during FGD will be used to revise the model. Evaluation points on FGD of the limited testing, small group testing, and extended testing use the same questionnaire that consist of two parts. First part evaluates the model content including 8 items of model systematics, 4 items of model substance, 5 items of linguistics, and 6 items of graphics. Second part evaluates the model implementation consisting of 8 statements or questions, as follows: is the model: (1) needed by the school, (2) important for the school, (3) useful for the school, (4) applicable, (5) simple for school, (6) practicable, (7) easy to apply, and (8) helpful for school. The collected data of the limited testing is ranged at score from 1 to 5. The higher the score achieved, the model is stated well or meet the need of the development of skill learning management model in preparing mild mentally retarded children in entering the world of work. In contrast, if the score is low, it means the model does not meet the need. Score is analyzed for each item and the whole. The overall average score is then converted into percentage to find out whether it has met the need or not.

Furthermore, to simplify the data analysis, score result is converted into percentage. Then it is converted into category. There are four optional items for the score: A for score 4, B for score 3, C for score 2, and D for score 1 that converted into the following intervals 0-25% in very poor category, 26-50% in poor category, 51-75% in good category, and 76-100% in very good category while the five item score has the following options: A for score 5, B for score 4,

C for score 3, D for score 2 and E for score 1 with the intervals: 0-20% in very poor category, 21-40% in poor category, 41-60% in fair category, 61-80% in good category, and 81-100% in very good category.

Besides the score, there is also data collected from inputs in descriptive form. These inputs will be used as the materials to revise the model that meet the need.

## Findings and Discussion

The whole research and development was conducted in one year. It took from January to June 2016. The fact at the field showed that there's a small number of mild mentally retarded children graduated from SLB that able to work about 10% while 90% of the rest is unemployed. Furthermore, the researcher conducted observation and interview to find out the implementation of vocational skill learning management. There was some information gathered through the observation and interview; (1) vocational skill learning is conducted at school but it has not organized field practice or internship program at business place or DUDI, (2) the skill material has not adjusted to the market need, (3) the classification of study group relies on the grade level but it does not consider the homogeneity of skill type chosen by the students, (4) school and teacher have not optimized the role of parents and employer in vocational skill learning, (5) school has not empowered DUDI for field practice and internship program, (6) there is no any powerful commitment yet from the headmaster to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work.

Go further, through FGD conducted on 21 July 2016 obtained a lot of inputs about the needs required in the model development. It was formulated model draft through FGD by developing the embryo of model draft combined with FGD participants' inputs. The formulated model has the following specifications: (1) vocational skill learning is carried out at school and field practice and internship are conducted at business places or DUDI; (2) skill material is

adjusted to the market needs; (3) non skill school subjects are delivered through thematic approach with the themes related to the skills chosen by the students and if it is possible to combine vocational skill subjects with non-skill subjects (Indonesian Language, Mathematics, Science, Social, and Civics); (4) classification of study group is based on the homogeneity of skill type chosen by the student; (5) school and teacher optimize the role of parents and employer to take part in vocational skill learning; (6) school empowers DUDI for field practice and internship program; (7) headmaster should fully committed to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work; and (8) education is carried out integrated and continuously from TKLB, SDLB, SMPLB, SMALB, and post school service to accompany mild mentally retarded children in entering the world of work as presented in the following grand design.

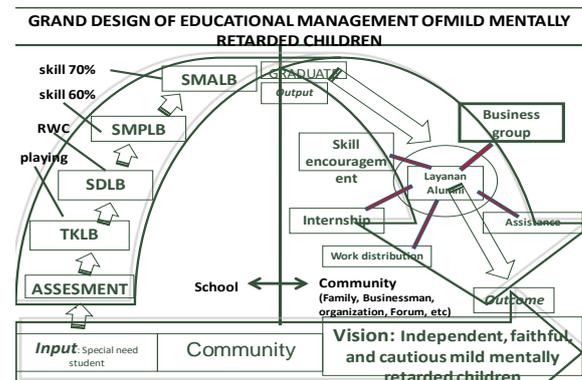


Figure 1. Grand Design of Educational Management of Mild Mentally Retarded Children

Paying attention to Figure 1 educational service for mild mentally retarded children is designed integrally and continuously from Special Kindergarten (TKLB), Special Elementary School (SDLB), Special First Secondary School (SMPLB), Special High School (SMALB), and post school service. This design presenting the description to make mild mentally retarded children able to work should be prepared earlier. Each educational level has potential focus to develop. Figure 1 shows that on TKLB orienting learning with playing design, SDLB learning focusing on reading, writing, and

counting competence; SMPLB focusing on early vocational competence; SMALB focusing on development of vocational skill competence, continued by transitional service maximally 2 years by school, community organization, and other parties that concern to the mild mentally retarded children future.

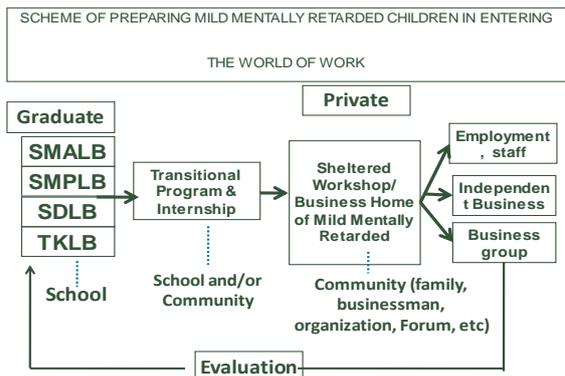


Figure 2. Scheme of Preparing Mild Mentally Retarded Children in Entering the World of Work

Figure 2 emphasizes that education must be fully organized from TKLB, SDLB, SMPLB, SMALB, transition period, distribution to the world of work, and conducted continuous evaluation to give input for future learning improvement. Problems found when the children entering the world of work will give input for improving learning process at school.

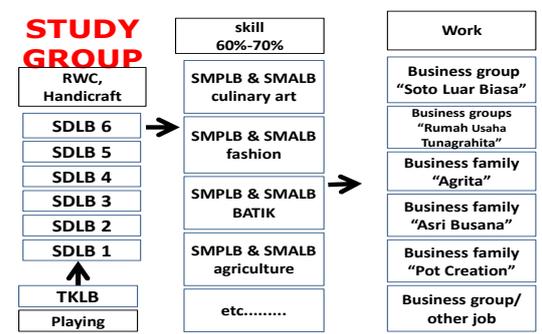


Figure 3. Classification of Study Group based on Skill Type

The display in Figure 3 shows that the classification of study groups at the SMPLB and SMALB levels is based on the chosen skill type. In one study group can consist of several grade levels, but it has the same

choice of vocational skills. Although the children sit in one study group, the material will be tailored to the ability of each child.

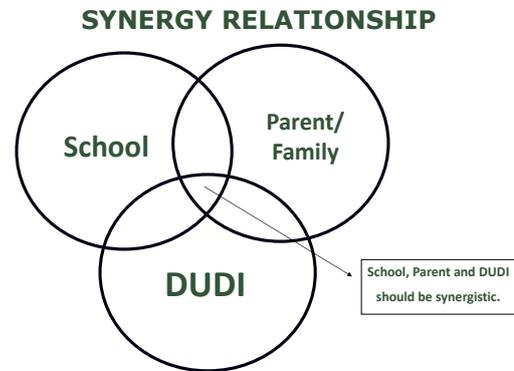


Figure 4. Figure 4 Synergistic Cooperative Relationship

Figure 4 shows that between school, parent, and entrepreneur or DUDI should establish a synergistic, mutually helpful, complementary relationship for the realization of quality learning and can prepare mild mentally retarded children to enter the world of work. Figures 1, 2, 3 and 4 will form the basis of model development that is expected to prepare mild mentally retarded children to enter the world of work. The draft model that has been formulated is further validated by practitioners and experts. The next step after being revised through the validation of practitioners and validation of expert teams, testing and FGD are conducted to determine the level of applicability, and the last stage in this study is the final product revision.

The research findings are as follows:

Implementation of vocational skills learning management.

- Vocational skills learning materials for mild mentally retarded children are not appropriate to the needs of the world of work/DUDI, and there are too many types of material.
- Classification of study groups is based on grade level. Children are divided and moved on all types of skills organized by school.

- c. A vocational skill learning approach for mild mentally retarded children set thematically with common themes that unrelated to the skills learned is widely implemented in the classroom.
- d. Skill learning methods are lecturing, discussion, and task giving.
- e. Vocational skills learning assessment for mild mentally retarded children is carried out through the Learning Outcome Test (semester final test), assessment of school examination.
- f. Implementation of field practice and internship is carried through practice in this school. Field practice or internship is not conducted in DUDI.
- g. Involvement of the role of parents and employers is limited to membership of the school committee, and limited to attend meeting twice a year.
- h. The role of the SLB headmaster is not directly involved in skill learning management. He has no commitment to accompany the child into the world of work. He does not have a follow-up program after the child graduates.
- g. Involvement of the role of parents and employer in selecting skill type for children, school activity and field practice or internship, follow up program after school, and giving input to make the skill teaching meet the need.
- h. The world of work that facilitates field practice and internship program.
- i. The role of headmaster that fully committed in giving service based on children need, able to bring school community in one vision and mission, able to build network with government institution or private one especially business party.

What kind of appropriate vocational skill learning management model to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work?

What is required for model development?

- a. Learning materials that fit the market needs, vocational skills material followed by one or two kinds of skills, vocational skills based on the potential or needs of the child.
- b. Classification of study groups that provide a lot opportunities as many as possible to children to learn skills, and based on the type of selected skill.
- c. A learning approach that can encourage children to master certain skills, and an integrative functional thematic learning approach.
- d. Learning methods that provide opportunities for children to master the skill competence, the use of drilling methods.
- e. Assessment of learning that does not harm the child, assessing the process, results, and portfolio.
- f. Organizing field practice and internship directly in the workplace or employer place with adequate time.
- a. Model with learning material related to the market need, one or two selected vocational skill types, and vocational skill material that go along with the children potentials or their needs. This model is accordance with American Psychiatric Association (2013, p. 36) that vocational skill trained must be adjusted with the difficulty level and the need of children with special need and children carrier development.
- b. Model with study group classification which give more chances to students learning skills based on selected skill types.
- c. Model with learning approach which supports children in mastering certain skill competence and integrative functional thematic approach.
- d. Model with learning method which gives children chance to master skill competence and the use of drilling method.
- e. Model with advantageous learning assessment, assessment through process and result, and portfolio.
- f. Model with the organization of field practice and internship directly in the workplace or employer place with adequate time.
- g. Model with the involvement of the role of parents and employer in selecting

skill type for children, school activity and field practice or internship, follow up program after school, and giving input to make the skill teaching meet the need of the world of work, and facilitates field practice and internship. This model is in accordance with the research result by Saraswati (2014) stated that business world as field practice, program planning and program implementation.

- h. Model with The role of headmaster that fully committed in giving service based on children need, able to bring school community in one vision and mission, able to build network with government institution or private one especially business party. It is in accordance with the research result by Tukiman & Jabar (2014) that leader or headmaster builds trust especially through trustable headmaster life sample. Headmaster always tries to fit between he says and he does.

Is the model of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work effectively applied? Table 1 to 6 is presented to answer question.

The score result of limited testing evaluating of the content of the model is presented in the Table 1.

Table 1. Description of the Respondent' response in Limited Testing Evaluating the Content of the Model

No	Aspect	Average Score	Percentage
1	Model Systematics	4.50	90.00%
2	Model Substance	4.45	89.00%
3	Model Linguistics	4.53	90.60%
4	Model Graphics	4.47	89.40%
	Total	17.95	359.00%
	Average	4.49	89.75%

The score result of limited testing evaluating of the content of the model describes in the percentage of score 1 there is no one choosing (0%), score 2 there is no one choosing (0%), score 3 there is no one choosing (0%), score 4 reaches 51.45% dan score 5

reaches 48.55%. This result shows that the model is appropriate and it can be used.

While the score average of each aspect can be described as follows: aspect of model systematics reaches score average 4.50 (90%), aspect of model substance reaches score average 4.45 (89%), aspect of linguistics reaches score average 4.43 (90,6%), and aspect of graphics reaches score average 4.57 (89,4%). The score average from the whole aspects of small group limited testing is 4.49 or 89.75 of the highest score 5 or 89.75%.

The result shows that aspect of model systematics, model substance, model linguistics and model graphics reaches a very high score. It means all aspects are appropriate component to be the material or content of the vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work.

Furthermore, it is presented the result of model applicability testing. Model applicability is meant to find out how effective the model applied at school. There are 8 items of statement filled by the prospective user to measure the model applicability.

The score result of limited testing evaluating of the model applicability is presented in the Table 2.

Table 2. Description of the Respondent' response in Limited Testing Evaluating the Model Applicability

No	Aspects	Average Score	Percentage
1	Model is needed by school	5.00	100.00%
2	Model is essential for school	4.67	93.40%
3	Model is expected by school	4.83	96.60%
4	Model is useful for school	5.00	100.00%
5	Model is helpful for school	4.67	93.40%
6	Model is simple for school	4.67	93.40%
7	Model is easily applied	5.00	100.00%
8	Focus on vocational skill development	4.67	93.40%
	Total	38.51	770.20%
	Average	4.81	96.28%

The score result of limited testing evaluating of the model applicability describes in the percentage of score 1 there is no one choosing (0%), score 2 there is no one choos-

ing (0%), score 3 there is no one choosing (0%), score 4 reaches 18.75%, and score 5 reaches 81.25%. the percentage result shows that model draft facilitate school in vocational skill learning management and really required. While the score average of the whole 8 items is 4.81 of the highest score 5 (96.28%).

The result shows that model of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work can be applied in a very good category and in general, this model is helpful, facilitating, and well applied.

In the following tables, it is presented the score result of limited testing. The whole aspects consisting systematics, substance, linguistics, and graphics reach very good score with the lowest score 4.45 and the highest one is 4.50 of the highest or maximum score 5.

#### Small Group Testing

Small group testing involves 12 participants of headmaster and teachers from 9 SLB in Special region of Yogyakarta. Testing process is initiated by applying the model and ended by distributing questionnaire with four aspects consisting of 23 items to evaluate the content of model and 8 items to evaluate the model applicability. The result of small group testing to evaluate the content of the model is presented in Table 3.

Table 3. Description of the Prospective User in Limited Testing Evaluating the Content of the Model

No	Aspect	Average Score	Percentage
1	Model Systematics	4.45	89%
2	Model Substance	4.39	87.8%
3	Model Linguistics	4,32	86.4%
4	Model Graphics	4.40	88%
	Total	17.56	351.2%
	Average	4.39	87.8%

The score result of limited testing describes in the percentage of questionnaire 1 there is no one choosing (0%), score 2 there is no one choosing (0%), score 3 there is no one choosing (0%), score 4 reaches 41.30% and score 5 reaches 58.70%. this result

shows that the model is appropriate and it can be applied.

While the score average of each aspect in questionnaire 1 is described as follow: aspect of model systematics reaches 4.45, aspect of model substance reaches 4.39, aspect of linguistics reaches 4.32, and aspect of graphics reaches 4.40. the average of whole aspect score is 4.39, the result shows that the percentage 87.8% in very good category.

Table 4 presents the result of small group testing in evaluating model applicability.

Table 4. Description of the Prospective User in Limited Testing Evaluating the Model Applicability

No	Aspect	Average Score	Percentage
1	Model is needed by school	4.75	95%
2	Model is essential for school	4.92	98.4%
3	Model is expected by school	4.58	91.6%
4	Model is useful for school	4.67	93.4%
5	Model is helpful for school	4.75	95%
6	Model is simple for school	4.58	91.6%
7	Model is easily applied	4.75	95%
8	Focus on vocational skill development	4.50	90%
	Total	37.5	750%
	Average	4.69	93.75%

The score result of limited testing evaluating of the model applicability describes in the percentage of score 1 there is no one choosing (0%), score 2 there is no one choosing (0%), score 3 there is no one choosing (0%), score 4 reaches 31.25%, and score 5 reaches 68.75%. The average score on questionnaire 2 evaluating model applicability is 4.69. the result shows that percentage 93.8% in very good category. The result shows that model of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work can be very well applied.

#### Extended Testing

The extended testing involves 30 participants consisting of headmaster and teacher of 18 selected SLBs in DIY. The selected SLBs are assigned based on the track

record that those schools have paid attention toward vocational skill learning, and fully committed in preparing mild mentally retarded children in entering the world of work. The third testing is conducted by organizing FGD initially about the implemented model and questionnaire distribution to find out whether the model can be applied. Testing process of the extended testing is initiated by applying model, FGD and ended by questionnaire distribution. Testing is initiated by applying model and ended by completing questionnaire of 4 aspects covering 23 items to evaluate the content of the model, and 8 items of model applicability. The score result of extended testing in evaluating the content of the model can be seen in the Table 5.

Table 5. Description of the Respondent response in Limited Testing Evaluating the Content of the Model

No	Aspect	Average Score	Percentage
1	Model Systematics	4.55	91%
2	Model Substance	4.66	93.2%
3	Model Linguistics	4.60	92%
4	Model Graphics	4.67	93.4%
	Total	18.48	369.6%
	Average	4.62	92.4%

The extended testing involves 33 respondents of headmaster and teacher from 18 SLBs which conducting SMALB level for mild mentally retarded children, and already applied model draft of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work.

The score result of limited testing evaluating of the content of the model describes in the percentage of score 1 there is no one choosing (0%), score 2 there is no one choosing (0%), score 3 there is no one choosing (0%), score 4 reaches 46.09% and score 5 reaches 52.61%. the result shows that model is appropriate and it can be applied. The score average of each aspect on questionnaire 1 is as follows: aspect of model systematics reaches 4.55; aspect of model substance

reaches 4.66; aspect of linguistics reaches 4.60; and aspect of graphics reaches 4.67. the average of the whole aspects is 4.62; in percentage of 92.4% under very good category. Both written and spoken inputs delivered on FGD will be used in revising the model that more appropriate to children need and world of work chance.

Moreover, Table 6 presents the score result of the extended testing in evaluating model applicability.

Table 6. Description of the Respondents' Response in Extended Testing Evaluating the Model Applicability

No	Aspect	Average Score	Percentage
1	Model is needed by school	4.80	96%
2	Model is essential for school	4.77	95.4%
3	Model is expected by school	4.70	94%
4	Model is useful for school	4.43	88.6%
5	Model is helpful for school	4.60	92%
6	Model is simple for school	4.37	87.4%
7	Model is easily applied	4.47	89.4%
8	Focus on vocational skill development	4.73	94.6%
	Total	36.87	737.4%
	Average	4.61	92.18%

The score result of limited testing evaluating of the model applicability describes in the percentage of score 1 there is no one choosing (0%), score 2 there is no one choosing (0%), score 3 there is no one choosing (0%), score 4 reaches 39.17%, and score 5 reaches 60.83%. while the average score is 4.61, in percentage shows 92.18% under very good category. The percentage result shows that model draft facilitates school and really required. Those tables answer the question 4 as follows:

- The implementation of systematics aspect shows that it can be well applied. It can be seen from the limited testing score that reaches 4.50 (90%); score of small group testing reaches 4.45 (89%); and the score of extended testing reaches 4.55 (91%).
- The implementation of substance aspect shows that it can be well applied. It can be seen from the score percentage of

- limited testing reaches 4.45 (89%); small group testing reaches 4.39 (87.8%); and the extended testing reaches score of 4.66 (93%).
- c. The implementation of linguistics aspect shows that it can be well applied. It can be seen from the score percentage of limited testing reaches 4.43 (90.6%); small group testing reaches 4.32 (86.4%); and the extended testing reaches score of 4.60 (92%).
  - d. The implementation of graphics aspect shows that it can be well applied. It can be seen from the score percentage of limited testing reaches 4.57 (89.4%); small group testing reaches 4.40 (88%); and extended testing reaches score of 4.67 (93.4%).
  - e. Model is really needed by school. It can be seen from the score result of limited testing reaches 5.00 (100%); small group testing reaches 4.75 (95%); and extended testing reaches score of 4.80 (96%).
  - f. Model is essential for school. It can be seen from the score result of limited testing reaches 4.67 (93.4%); small group testing reaches 4.92 (98.4%); and the extended testing reaches score of 4.77 (95.4%).
  - g. Model is really expected by the school. It can be seen from the score result of limited testing reaches 4.83 (96.6%); small group testing 4.58 (91.6%); and the extended testing reaches score of 4.70 (94%).
  - h. Model is very useful for school. It can be seen from the score result of limited testing reaches 5.00 (100%); small group testing reaches 4.67 (93.4%); and the extended testing reaches score of 4.43 (88.6%).
  - i. Model is very helpful for school. It can be seen from the score result of limited testing reaches 4.67 (93.4%); small group testing 4.75 (95%); and the extended testing reaches score of 4.60 (92%).
  - j. Model is simple for school. It can be seen from the score result of limited testing reaches 4.67 (93.4%); small group testing reaches 4.58 (91.6%); and the extended testing 4.37 (87.4%).
  - k. Model is practicable used. It can be seen from the score result of limited testing reaches 5.00 (100%); small group testing 4.75 (95%); and the extended testing reaches score of 4.47 (89.4%).
1. Model can be well applied. It can be seen from the score result of limited testing reaches 4.67 (93.4%); small group testing reaches 4.50 (90%); and the extended testing reaches 4.73 (94.6%).
- The impact of changing the vocational skill learning management can be seen from several indicators below:
- 1) Empowerment of active communication among teacher, parent, and employer in educating and training children to be skillful and adjusted to the need of market and children.
  - 2) Empowerment of active and harmonic communication between mild mentally retarded children and business party so it can improve children' confidence, and employer's understanding to the children.
  - 3) Forming the fully committed community in giving mild mentally retarded children space and chance to work in each activity involving them as part of the activity.
  - 4) Proving some of mild mentally retarded children that can work as follows:
    - a) Sahid Gurid works for grocery store on Jl. Imogiri Timur Yogyakarta, responsible for distributing to the distributors.
    - b) Febriansyah Andrianto works for company of Sabun Nuansa Wangi Alam in Gunungpati Semarang, responsible for production and packing process.
    - c) Nanang & Fajar Nugroho work for Bixa Batik (natural colored Batik), responsible for slamming and other process.
    - d) Four children (Sahid, Eko, Darmaji, & Faldian) had got internship in Sidomuncul Pupuk Nusantara Semarang, for two months and stated pass in satisfied category can adapt well, work well, and given chance to be permanent employer.
    - e) Mahendra Yusron, Sifa, & Nurul, work for DJ. Collection Bangunta-

pan Bantul Yogyakarta, fashion and embroidery.

- f) Hari Prasetyo works for Batik Gaul in Malangan Banguntapan Bantul, fashion and embroidery factory.
- g) Purbo Tri Laksono opens motor, car, and carpet wash at his home gaining fully support from his parents.
- h) Establishment of Educational and Empowerment Foundation of Indonesian Special Mild Mentally Retarded Children (YAPPASTI), that becomes pioneer and educational consultant for mild mentally retarded children by implementing model of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work and supports the community establishment that gives space and chance to children work. The YAPPASTI guided children consist of 30 children that being prepared to work.

## Conclusion

The research product is the model of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work. The model is ensured as one of the solutions to overcome problem faced by the alumni of SLB who have not got empowerment optimally. Model of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work is a kind of comprehensive, integrated, continuous, and functional learning. In this model, learning involves the active role of family, business party, and community and oriented to children ability and their need to master certain vocational skill as the preparation entering the world of work.

Model of vocational skill learning management has been arranged through a long process from need analysis, writing model draft, model validation, model revision, field testing, and revision of final model. Therefore, model has been adjusted to the need of prospective user as involving teach-

ers, headmasters, parents, and stakeholders of the related education.

The model has the following specification: (1) vocational skill material has been adjusted to the need of DUDI or market so the students' vocational skill competence appropriate to the need of DUDI or market; (2) study group classification is based on the similarities of the skill types not on the class grade; (3) the use of thematic learning process approach with the relevant themes of skill; (4) the use of skill training method (*drill method*); (5) the implementation of portfolio learning evaluation; (6) the organization of field practice (PKL) and internship at DUDI; (7) the participation of parents and employer role in vocational skill learning; and (8) the existence of headmaster role who can implement management function well.

The implementation of the model of vocational skill learning management to prepare mild mentally retarded children in entering the world of work optimally has several implications as follows: (1) Headmaster should have vision and mission and strong desire to bring skillful mild mentally retarded children and ready to enter the world of work by establishing a big cooperation between parents and employer; (2) Schools have the courage to implement learning by prioritizing the development of vocational skills and increase learning directly in places of employers; (3) Schools use a modified curriculum by providing adequate vocational skills content, tailored to the child's potential and potential environments including market potential; (4) the headmaster is dare to step out of the monotonous learning to take concrete steps to provide the children' experience of conducting business training in business premises, and tries to empower or distribute to work.

## References

- Abtahi, M. S., Naraghi, M. S., & Shariatmadari, A. (2010). The role of job empowerment in the high school vocational curriculum for the trainable mentally retarded male student in Iran.

- Middle-East Journal of Scientific Research*, 6(5), 517–531.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). American Psychiatric Association. <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Anwaruhamka. (2010). Peran dunia usaha dan dunia industri (DUDI) dalam dunia pendidikan. Retrieved January 18, 2015, from <http://anwaruhamka20.wordpress.com>
- Cahyono, B. D. (2015). Penerapan metode life skill education untuk meningkatkan kemampuan vokasional pada anak tunagrahita ringan kelas X sekolah luar biasa. *Jurnal Pendidikan Khusus*, 7(3). Retrieved from <http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-pendidikan-khusus/article/view/12625>
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: an introduction* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Levinson, E. M., & Palmer, E. J. (2005). Preparing students with disabilities for school-to-work transition and postschool life. Retrieved January 10, 2015, from <https://my.vanderbilt.edu/specialeducationinduction/files/2011/09/Transition-Planning1.pdf>
- Mumpuniarti. (2006). Manajemen pembinaan vokasional bagi tunagrahita di sekolah khusus tunagrahita. *Jurnal Pendidikan Khusus (JPK)*, 2(2).
- Nanda, D. S., Silvia, R. T., & Kasiyati. (2014). Pelaksanaan program transisi ke pasca-sekolah bagi tunagrahita ringan di SLBN Center Payakumbuh. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Khusus E-JUPEKhu*, 3(3).
- Purwanto, D. (2013). Manajemen kerja sama antara sekolah menengah kejuruan dengan industri: Studi kasus di SMK N 1 program keahlian alat berat Singosari Malang. Retrieved from <http://www.vedcmalang.com/pppptk-boemlg/edukasi/488>
- Rejokirono. (2015). Menyiapkan anak tunagrahita memasuki dunia kerja melalui praktik kerja lapangan (PKL) dan magang kerja. In *International Seminar on Special Education (ISSE)*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Saraswati, I. (2012). Peran dunia usaha terhadap pendidikan praktik kerja industri. *Jurnal Ilmiah IKIP Veteran Semarang Prodi Pendidikan Teknik Mesin Otomotif, GARDAN*, 2(2).
- Shahid, M. N., Naheed, Z., & Javed, U. T. and W. (2012). Evaluation of vocational rehabilitation of special people. *Asian Journal of Business and Management Scient*, 2(7), 14–20. Retrieved from [http://www.ajbms.org/journal\\_abstract.php?c\\_id=189](http://www.ajbms.org/journal_abstract.php?c_id=189)
- Steyn, G. M., & Vlachos, C. J. (2011). Developing a vocational training and transition planning programme for intellectually disabled students in South Africa: a case study. *Journal of Social Sciences*, 27(1), 25–37. <https://doi.org/10.1080/09718923.2011.11892903>
- Supartini, E., Suharmini, T., & Purwandari. (2010). Pengembangan model pendidikan kecakapan hidup bagi anak tunagrahita di Sekolah Luar Biasa Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Asesmen Dan Intervensi Anak Berkebutuhan Khusus*, 9(1).
- Syamsi, I. (2010). Membuka peluang berwirausaha untuk pemberdayaan anak berkebutuhan khusus. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Balitbang Kemdiknas*, 16(Special Edition).
- Tukiman, & Jabar, C. S. A. (2014). Implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah di SD Kanisius Sengkan Kabupaten Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(1). Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2414>

**MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM MEMBENTUK KARAKTER SISWA  
SMP TUNAS BANGSA SUNTER**

Julistiaty, R. Madhakomala, Matin  
Yayasan Harapan Bangsa, Universitas Negeri Jakarta  
[julistiaty@yahoo.com](mailto:julistiaty@yahoo.com), [julistiatysiburian@gmail.com](mailto:julistiatysiburian@gmail.com)

**Abstrak**

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Tunas Bangsa Sunter Jakarta Utara. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh pemahaman mendalam Manajemen Pendidikan Karakter SMP Tunas Bangsa. Data yang dikumpulkan dari responden melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, teori dan waktu. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data dan display data. Hasil temuan penelitian meliputi: (1) Perencanaan Pendidikan Karakter di Sekolah Tunas Bangsa, yang selaras dengan visi dan misi, dengan berfokus kepada karakter ketaatan dan penuh perhatian, Kepala sekolah dan timnya membuat program sekolah berbasis karakter; (2) Pelaksanaan Program Pendidikan Karakter, semua program sekolah tersebut disosialisasikan melalui staff meeting, pekan informasi pembelajaran dengan orang tua siswa dan seluruh siswa di awal tahun pembelajaran; 3) Pengawasan pelaksanaan Program Pendidikan Karakter, untuk memastikan semua kegiatan sekolah berjalan sesuai dengan perencanaan, visi, misi yang ada. Kepala sekolah harus memastikan dengan observasi kepada siswa dan guru dengan standard performa. Temuan mengarah pada rekomendasi untuk menerapkan pendidikan karakter dapat membentuk siswa untuk memiliki kepemimpinan, kemandirian, perilaku yang baik, tanggung jawab sendiri, rasa yang baik di masyarakat, kreatif dan inovatif, ini semua termasuk kepala sekolah, guru dan juga orang tua untuk terlibat agar dapat terlaksana dan tujuan tercapai.

**Kata kunci:** *perencanaan, pelaksanaan, pengawasan*

**EDUCATION MANAGEMENT IN FORMING STUDENT CHARACTER OF  
SMP TUNAS BANGSA SUNTER**

**Abstract**

*This research was carried out at SMP Tunas Bangsa Sunter, North Jakarta. The purpose of this study was to obtain an in-depth understanding of the Tunas Bangsa Middle School Character Management. Data collected from respondents through interviews, observation and documentation studies. The data were collected through participant observation using interview, observation, document study and recording. The data analysis and interpretation indicates that: 1) Planning of Character Education in Tunas Bangsa School based on vision and mission, focusing in Attentive and obedience character, the headmaster and team made school programs based on character. 2) Actuating of Character Education, all school programs have to socialized through Staff Meeting, Information Day with parents and of course to all students in the new semester. 3) Controlling of Character Education to improve that all school activities would done according to planning, vision and mission. Headmaster has to ensure by observe teachers, students with standard of performance. The finding lead to the recommendation to apply character education could formed students to have leadership, independence, good behavior, self responsible, good sense in community, creative and innovative, these all includes headmaster, teachers and also parents to contribute their effort to make it happen.*

**Keywords:** *planning, actuating, controlling*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v6i2.20618>

## Pendahuluan

Pada era globalisasi saat ini berdampak pada kenyataan bahwa masyarakat Indonesia melupakan pendidikan karakter bangsa. Pendidikan karakter sekarang ini menjadi isu utama pendidikan, karena pendidikan karakter merupakan pondasi bagi dalam upaya membantu perkembangan jiwa anak-anak baik secara lahir maupun batin. Selain menjadi bagian dari proses pembentukan akhlak anak bangsa, pendidikan karakter diharapkan mampu menjadi pondasi utama dalam meningkatkan derajat dan martabat bangsa Indonesia.

Keseriusan pemerintah untuk mengoptimalkan fungsi dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional di atas, antara lain tampak dari adanya kebijakan pendidikan karakter yang disuarakan sejak tahun 2013. Pendidikan karakter diharapkan agar diterapkan oleh semua satuan pendidikan secara terintegrasi dalam pembelajaran di kelas dan kultur sekolah. Peran pendidikan karakter bukan saja bersifat integratif dalam arti mengukuhkan moral intelektual subjek didik, melainkan juga bersifat kuratif, baik secara personal maupun sosial, yakni bisa menjadi salah satu sarana penyembuh penyakit sosial.

Di lingkungan Kemdiknas sendiri, pendidikan karakter menjadi fokus pendidikan di seluruh jenjang pendidikan yang dibinanya. Sekolah dan masyarakat sebagai bagian dari lingkungan memiliki peranan yang sangat penting, oleh karena itu setiap sekolah dan masyarakat harus memiliki pendisiplinan dan kebiasaan mengenai karakter yang akan dibentuk.

Karakter menurut Alwisol (2006, p. 8) diartikan sebagai “gambaran tingkah laku yang menonjolkan nilai benar-salah, baik-buruk, baik secara eksplisit maupun implisit.” Sedangkan Lickona (1991, p. 8) menjelaskan bahwa “karakter terdiri dari tiga hal yang saling terkait yaitu pengetahuan tentang kebaikan (*moral knowing*), komitmen/niat terhadap kebaikan (*moral feeling*), dan melakukan kebaikan (*moral behavior*).” Dari kedua definisi di atas, karakter dapat diartikan sebagai tingkah laku manusia yang didasarkan pada pengetahuan, niat,

dan perbuatan yang mengandung nilai kebaikan.

Karakter seorang individu terbentuk sejak kecil karena pengaruh genetik dan lingkungan sekitar. Namun proses pembentukan karakter, baik disadari maupun tidak, akan mempengaruhi cara individu tersebut memandang diri dan lingkungannya dan akan tercermin dalam perilakunya sehari-hari. Karena itu penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu faktor pembentukan karakter dan kecakapan hidup yang perlu diperhatikan.

Karena itu, sebagai lembaga pendidikan perlu mengevaluasi tujuan, dan sangatlah penting untuk menyusun kurikulum yang secara jelas memuat pendidikan karakter. Pendidikan karakter merupakan proses berkelanjutan dan tidak pernah berakhir selama manusia masih ada di muka bumi ini. Oleh karena itu, dalam rangka tujuan pendidikan karakter, perlu ada manajemen yang baik dan sinergis di antara berbagai komponen pendidikan seperti dari kebijakan, kurikulum, model pembelajaran, metode dan media pembelajaran.

Seyogyanya, sekolah tidak hanya berkewajiban meningkatkan pencapaian akademis, tetapi juga bertanggungjawab dalam pembentukan karakter yang baik merupakan dua misi integral yang harus dapat perhatian sekolah. Karakter yang dibangun pada siswa tidak semata-mata tugas guru atau sekolah. Mengingat siswa beraktivitas tidak hanya di sekolah, namun siswa juga menghabiskan waktu di rumah dan sekaligus menjadi anggota masyarakat yang merupakan bagian dari warga negara Indonesia maupun warga dunia. Di satu sisi guru dituntut untuk mendidik siswa menjadi generasi muda yang berkarakter baik, namun disisi lain setiap hari siswa melihat contoh orang tua di rumah yang mungkin sering tidak taat pada peraturan.

Manajemen sekolah merupakan media strategis dalam pelaksanaan pendidikan karakter di tingkat satuan pendidikan, sehingga dalam implementasi pendidikan karakter harus mengacu pada kurikulum yang mengintegrasikan nilai-nilai karakter. Hasil penelitian terdahulu oleh Lewis (2012),

menjelaskan bahwa “Pendidikan karakter yang baku harus dibangun berdasarkan kurikulum yang dijabarkan bersama dengan program yang terkait di sekolah.” Sehingga, kurikulum bukan hanya sekedar program pembelajaran terbatas dan sementara yang dapat dalam mempengaruhi iklim sekolah. Dengan demikian, untuk menerapkan program pendidikan karakter yang baku, sekolah harus ikut serta dalam upaya menanamkan kebiasaan tentang hal baik, serta pemahaman tentang kepedulian dan komitmen agar berbuat baik dalam perilaku sehari-hari.

Sekolah selain mengimplementasikan dan melaksanakan pendidikan yang efektif dan efisien, maka solusi yang tepat adalah dengan melaksanakan manajemen yang berkaitan dengan pendidikan karakter yang efektif dan efisien agar implementasi dan internalisasi pendidikan karakter dapat berjalan dengan optimal.

SMP Tunas Bangsa Sunter sebagai objek penelitian, adalah salah satu sekolah yang menjalankan pendidikan karakter. SMP Tunas Bangsa Sunter ini berada di bawah Yayasan Harapan Bangsa (YHB). Yayasan Harapan Bangsa, adalah salah satu lembaga pendidikan Kristen yang menerapkan pendidikan berbasis karakter. Sekolah Kristen yang didirikan berada di bawah naungan Yayasan Harapan Bangsa memiliki satuan pendidikan mulai dari TK, SD, SMP dan SMU yang semuanya melaksanakan manajemen sekolah berbasis pendidikan karakter. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan untuk meneliti SMP Tunas Bangsa Sunter karena pada saat ini SMP Tunas Bangsa Sunter adalah sekolah yang lebih berprestasi dibandingkan dengan satuan pendidikan lainnya. SMP Tunas Bangsa Sunter melaksanakan kegiatan pembelajarannya dengan menerapkan pendidikan berbasis karakter yang berorientasi pada nilai-nilai karakter dan kearifan lokal, kreativitas dan kemandirian siswa. Iklim yang demikian akan mendorong terwujudnya proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan bermakna, yang lebih menekankan pada belajar mengetahui (*learning to know*), belajar berkarya (*learning*

*to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*) belajar hidup bersama secara harmonis (*learning to live together*). Permasalahan dari penelitian ini yaitu: “bagaimana proses manajemen pendidikan karakter yang ada di SMP Tunas Bangsa Sunter?” Kegunaan penelitian ini sebagai bahan masukan untuk dapat menentukan kebijakan yang terkait dengan peningkatan pendidikan karakter.

Dengan adanya kondisi global yang terus bergulir dan peluang masa depan yang lebih gemilang bisa menjadi modal besar untuk mengadakan perubahan. Untuk mencapai tujuan yang besar ini diperlukan kualifikasi yang besar pula dalam manajemen pendidikan. Melalui peningkatan kualifikasi sumber daya manusia, sekolah sudah menjalankan sebuah komitmen dalam hal peningkatan kualitas, dan juga di bidang manajemen.

Manajemen Pendidikan merupakan istilah yang dipakai dalam lingkungan pendidikan. Bush & Coleman (2000, p. 4) menyatakan “*Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organizations.*” Dari pengertian tersebut berarti bahwa manajemen pendidikan merupakan sebuah studi dan praktik yang berfokus pada kegiatan yang dilakukan pada lingkup organisasi pendidikan.

Manajemen pendidikan dapat diartikan pula sebagai suatu proses atau sistem pengelolaan organisasi dan peningkatan kemanusiaan dalam kaitannya dengan suatu sistem pendidikan. Gaffar (Mulyasa, 2002, p. 19), menyatakan bahwa “manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.” Pengertian ini mengandung makna bahwa segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan manajemen pendidikan. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan, karena tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien.

Dengan kata lain salah satu strategi yang menentukan mutu pengembangan sumber daya manusia di sekolah untuk kepentingan bangsa di masa mendatang adalah peningkatan kontribusi manajemen pendidikan yang berorientasi kepada produktivitas, baik itu dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Seperti yang diungkapkan oleh Mulyasa (2002, p.9) mengenai pengertian Manajemen pendidikan yaitu “sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, dan tujuan jangka panjang.” Sehingga pimpinan sekolah harus dapat mengelola segala aktivitas pendidikan dengan baik sesuai dengan target dan tujuan dari pelaksanaan proses pendidikan.

Sekolah yang tidak memiliki manajemen pendidikan yang baik akan menghambat perkembangannya karena etosnya masih kurang dari standar yang ditetapkan. Hal ini terjadi dikarenakan kurangnya inovasi dari warga sekolah. Sebagaimana yang dikatakan sebelumnya bahwa manajemen pendidikan memiliki unsur sebagai pengorganisasi yang akan memetakan sumber dayanya seperti apa.

Tujuan suatu organisasi pada umumnya akan tercapai secara efektif dan efisien apabila menggunakan manajemen yang baik, karena manajemen merupakan instrumentasi untuk mencapai tujuan. Manajemen atau pengelolaan merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif, dan efisien.

Sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS) diberikan peluang lebih luas untuk merancang sebuah proses manajemen yang berkualitas. Dalam konteks implementasi pendidikan karakter, sekolah harus dapat mensinergikan serta menginternalisasikan nilai-nilai karakter pada setiap fungsi manajemen. Dengan adanya integrasi pendidikan karakter dalam seluruh fungsi manajemen sekolah akan melahirkan sebuah proses manajemen se-

kolah yang berkarakter. Culberston tahun 1982 (Hidayat, 2012, p. 12) menyebutkan beberapa karakteristik proses manajemen sekolah yang berkarakter pada tingkat satuan pendidikan, diantaranya adalah “(1) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan manajemen sekolah, (2) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan kinerja sekolah, (3) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan kinerja personil, (4) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan layanan pendidikan, dan (5) mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada keseluruhan kegiatan pembelajaran.” Dengan begitu keberhasilan dari proses pembentukan karakter siswa di satuan pendidikan, bukan ditentukan oleh proses pembelajaran melainkan ditentukan oleh kekuatan manajemen. Sehingga, proses pembentukan karakter harus terintegrasi dalam berbagai kegiatan di sekolah, dari kegiatan akademik, kokurikuler, hingga ekstrakurikuler.

Karakter berkaitan dengan atribut kepribadian seseorang, dan hal itu merupakan sebuah kodrati yang dapat menggambarkan individu seseorang dalam berperilaku. Pengertian karakter menurut Pusat Bahasa Depdiknas adalah “bawaan, hati, jiwa, kepribadian, budi pekerti, perilaku, personalitas, sifat, tabiat, temperamen, watak.” Karakter adalah berkepribadian, berperilaku, bersifat, bertabiat, dan berwatak.

Menurut Pritchard (Koesoema, 2012) karakter adalah, “*a complex set of relatively persistent qualities of the individual person, and the term has a definite positive connotation when it is used in discussions of moral education.*” Karakter merupakan sekumpulan kualitas moral yang relatif stabil dalam diri seseorang. Karakter ini memiliki konotasi positif ketika diterapkan dalam diskusi moral. Coon (Zubaedi, 2011) mendefinisikan karakter sebagai suatu penilaian subjektif terhadap kepribadian seseorang yang berkaitan dengan atribut kepribadian yang dapat atau tidak dapat diterima oleh masyarakat.

Dalam pengembangan karakter harus melibatkan berbagai komponen seperti yang dikatakan oleh Prihastanto, Samsudi,

Masrukhi, & Prihatin (2016) menyampaikan "*The development of character must involve the various components of the nation, both at the level of supra and political infrastructure, theoreticians and practitioners, the various components of education at all levels and types, as well as the participation of all citizens.*" Dengan begitu, upaya memperbaiki strategi dan reorganisasi pendidikan karakter dalam beberapa komponen harus bekerja sama dengan stakeholder di sekolah dan perlu dilanjutkan secara berkesinambungan karena pengembangan karakter yang sebenarnya merupakan tuntutan dari perubahan yang tak dapat ditawar.

Heraclitus (Lickona, 1991) berpendapat bahwa "*character is destiny.*" Karakter adalah takdir. Michael Novak (Lickona, 1991) mengatakan, "*character is a compatible mix of all those virtues identified by religious traditions, literary stories, the sages, and persons of common sense down through history.*" Karakter merupakan campuran kompatibel dari seluruh kebaikan yang diidentifikasi oleh tradisi religius, cerita sastra, kaum bijaksana, dan kumpulan orang berakal sehat yang ada dalam sejarah. Sebagaimana yang ditunjukkan Novak, tidak ada seorangpun yang memiliki semua kebaikan itu, dan setiap orang memiliki beberapa kelemahan. Orang-orang dengan karakter yang sering dipuji bisa jadi sangat berbeda antara satu dengan lainnya.

Dari berbagai definisi di atas dapat disintesis bahwa karakter merupakan keseluruhan disposisi kodrati dan disposisi yang telah dikuasai secara stabil yang mendefinisikan seorang individu dalam keseluruhan tata perilaku psikisnya yang menjadikannya tipikal dalam cara berpikir dan bertindak.

Implementasi manajemen berkarakter pada setiap jenjang satuan pendidikan sangat mungkin dilakukan dengan adanya kebijakan penerapan MBS. Kemdikbud menyatakan bahwa dalam pelaksanaan manajemen sekolah yang mengandung nilai-nilai karakter perlu memperhatikan dan menerapkan prinsip-prinsip terkait dengan nilai-nilai karakter yang dikembangkan. Berikut ini prinsip-prinsip tersebut yang men-

cakup "(1) kejelasan tugas dan pertanggung jawaban, (2) pembagian kerja berdasarkan *the right man on the right place*, (3) kesatuan arah kebijakan, (4) teratur, (5) disiplin, (6) adil (seimbang), (7) inisiatif, (8) semangat kebersamaan, (9) sinergis, dan (10) ikhlas." Dengan berpijak pada prinsip manajemen berkarakter maka sekolah dapat mengimplementasikan pendidikan karakter melalui pelaksanaan manajemen sekolah. Maka dalam upaya meningkatkan keberhasilan proses pembentukan karakter peserta didik melalui pendidikan karakter harus ditunjang dengan implementasi manajemen sekolah berbasis karakter, yaitu sistem pengelolaan dan penyelenggaraan di tingkat satuan pendidikan dengan menginternalisasikan dan mengintegrasikan nilai-nilai karakter pada setiap komponen manajemen sekolah.

Pendidikan karakter di sekolah merupakan kebutuhan utama dan penting agar peserta didik dapat dibekali dengan kemampuan dasar yang membuat peserta didik tidak hanya "*life-long learners*", tetapi juga sebagai anggota keluarga, warga negara, maupun warga dunia yang memiliki peran serta yang positif dan baik.

Pendidikan karakter diartikan sebagai "*the deliberate use of all dimensions of school life to foster optimal character development*". Artinya: usaha kita secara sengaja dari seluruh dimensi kehidupan sekolah untuk membantu pengembangan karakter dengan optimal. Hal ini berarti bahwa untuk mendukung perkembangan karakter peserta didik harus melibatkan seluruh komponen di sekolah baik dari aspek isi kurikulum (*the content of the curriculum*), proses pembelajaran (*the process of instruction*), kualitas hubungan (*the quality of relationships*), penanganan mata pelajaran (*the handling of discipline*), pelaksanaan aktivitas kokurikuler, serta etos seluruh lingkungan sekolah.

Pendidikan karakter merupakan bagian esensial yang menjadi tugas sekolah. Sekolah tidak hanya berkewajiban meningkatkan pencapaian akademis, tetapi juga bertanggungjawab dalam pembentukan karakter yang baik. Hal itu merupakan dua misi integral yang harus mendapat perhatian sekolah. Sehingga diperlukan sebu-

ah manajemen untuk mengatur bagaimana jalannya proses pendidikan karakter di sekolah.

Pendidikan karakter di sekolah juga sangat terkait dengan manajemen atau pengelolaan sekolah. Pengelolaan yang dimaksud adalah bagaimana pendidikan karakter direncanakan (*planning*), dilaksanakan (*actuating*), dan dievaluasi (*evaluation*) dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah secara memadai.

Pengelolaan tersebut antara lain seperti nilai-nilai yang perlu ditanamkan, muatan kurikulum, pembelajaran, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan atau komponen terkait lainnya. Dengan demikian, manajemen sekolah merupakan salah satu media yang efektif dalam aplikasi pendidikan karakter di sekolah.

Wahyuningtyas & Wibowo, (2017) mengatakan Pendidikan karakter di sekolah juga sangat terkait dengan manajemen atau pengelolaan sekolah. Pengelolaan yang dimaksud adalah bagaimana pendidikan karakter direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*actuating*), dan dikendalikan (*controlling*) dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah secara memadai.

Perencanaan merupakan fungsi paling utama dan penting diantara semua fungsi manajemen. Setiap organisasi dalam melakukan perencanaan maka akan memilih sasaran dalam setiap aktivitas kegiatannya. Oleh karena itu, perencanaan dilakukan untuk membawa organisasi ke sasaran atau tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang, dengan menggunakan strategi.

Perencanaan umumnya meliputi dari penentuan tujuan organisasi, menetapkan strategi yang ingin digunakan. Seperti yang dikatakan oleh Holt (1990, p. 7), "*planning is the process of defining organizational objectives and then articulating strategies, tactics, and operations necessary to achieve those objectives*". Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi dan kemudian mengimplementasikan strategi, taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga, dibutuhkan sebuah pe-

rencanaan yang matang dalam upaya untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan suatu organisasi dan tercapai dari tujuan organisasi tersebut.

Perencanaan juga merupakan sebuah usaha, seperti yang diungkapkan Kinicki & William (2008, p. 146), "*planning is coping with uncertainty by formulating future courses of action to achieve specified results*". Sehingga, harus ada perencanaan dalam menghadapi ketidakpastian dengan merumuskan program masa depan untuk mencapai hasil tertentu.

Perencanaan merupakan suatu langkah awal atau pedoman untuk menetapkan tujuan hidup atau organisasi, menentukan strategi-strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, memprediksi peluang dan hambatan yang akan terjadi dengan strategi tertentu yang telah ditetapkan seseorang atau organisasi.

Pelaksanaan, pengimplementasian, atau penggerakkan (*actuating*) merupakan proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak dapat bertanggung-jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Proses memotivasi berarti mendorong semua pihak agar mau bekerja sama, ikhlas dan bergairah untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan rencana-rencana yang telah ditentukan atau diorganisir sebelumnya. Hal ini ditegaskan oleh Terry (Kambey, 2006), "*actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing the efforts*". *Actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Fungsi dari manajemen yang berikutnya adalah pengawasan. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Menurut (Handoko, 2003),

“pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Dalam pengawasan, tidak terpaku hanya pada apa yang telah direncanakan tetapi juga mencakup dan melingkupi dari tujuan organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013, p. 41), pengawasan adalah “*monitoring activities to ensure they are being accomplished as planned and correcting any significant deviations*”. Pendapat senada juga diungkapkan oleh George & Jones (2012, p. 10) bahwa pengawasan adalah “*monitoring and evaluating individual, group, and organizational performance to see whether organizational goals are being achieved*”. Dengan demikian, pengawasan yang dilakukan merupakan kegiatan pemantauan untuk memastikan yang akan dicapai agar sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi setiap penyimpangan yang signifikan.

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah proses pengukuran kinerja, pemantauan, pengevaluasian, dan pengkoreksian terhadap suatu kegiatan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode studi kasus. Pelaksanaan penelitian ini selama 6 bulan (Oktober 2014–Maret 2015) Penelitian ini dilaksanakan di SMP Tunas Bangsa Sunter Jakarta Utara. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Informan internal terdiri dari Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Koordinator Kurikulum, Wali Kelas, Tata Usaha, guru bidang studi dan karyawan sekolah. Sementara informan eksternal adalah wali murid, dan tokoh masyarakat, dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Teknik keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, teori dan waktu. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data dan display data.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Perencanaan Pendidikan Karakter SMP Tunas Bangsa Sunter

Berpedoman dari visi-misi. Pihak sekolah membuat langkah-langkah yang dibuat secara umum dan khusus. Secara umum pihak sekolah, membuat tata aturan dan tata laksana untuk setiap bidang yang ada di lingkup sekolah. Secara khusus, setiap guru dan staff dipersiapkan untuk mengajar dan melayani oleh pihak yayasan di acara Staff Meeting dan selanjutnya di sekolah membuat program-program pengajaran yg berintegrasi dengan Firman Tuhan dan tema karakter yg telah ditetapkan oleh yayasan.

Dalam proses perencanaan kepala sekolah berkoordinasi terlebih dahulu dengan bidang kerohanian Yayasan dan membentuk tim kerja. Fokus tema karakter tahun ajaran ini 2014-2015 adalah ‘penuh perhatian’ dan ‘ketaatan’”. Selain itu dalam proses perencanaan, Kepala Sekolah juga menentukan tujuan yang ingin dicapai dan melakukan analisa SWOT bersama tim kerjanya. Hal ini sejalan dengan konsep Terry, “*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*”. Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan melalui orang atau sumber daya lain untuk mewujudkan tujuan. Dan Holt, “*planning is the process of defining organizational objectives and then articulating strategies, tactics, and operations necessary to achieve those objectives*”. Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi dan kemudian mengimplementasikan strategi, taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Ada empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan merealisasikan visi dan misi pendidikan karakter seperti yang disampaikan oleh Kepala Sekolah SMP Tunas Bangsa Sunter: (1) Komitmen: menekankan kepada setiap tendik untuk sama-sama mempraktekkannya di lapangan.

Dalam murid, rekan kerja dan orang tua visi misi bersama ini harus diterapkan, (2) Konsisten: ketika dalam menerapkan pendidikan karakter, saat guru lelah melihat siswa yang tidak berubah, perubahannya lama, sehingga nilai-nilainya turun, guru tidak boleh menyerah atau membiarkan begitu saja, tetapi tetap konsisten, (3) Evaluasi: data dari bina karakter mengenai disiplin siswa, formulir pengamatan di kelas yang diisi setiap hari, jika baik diberi penghargaan (*reward*), jika siswa lalai ada tindakan disiplin, (4) Membuat solusi: dalam penerapan karakter jika tendik didapati siswa masih belum mampu mengikutinya maka kita akan buat solusinya, dengan memanggil orang tuanya, berdiskusi. Misalnya siswa tersebut sering terlambat masuk sekolah, tidak membuat tugas dll, kita diskusi dengan orang tuanya dan membuat cara untuk menolong siswa tersebut berubah, bentuknya seperti kelas bimbingan, baik secara rohani juga secara akademik.

Pendidikan karakter di sekolah juga sangat terkait dengan manajemen atau pengelolaan sekolah. Pengelolaan yang dimaksud adalah bagaimana pendidikan karakter direncanakan (*planning*), dilaksanakan (*actuating*), dan dievaluasi (*evaluation*) dalam kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah secara memadai.

Pengelolaan tersebut antara lain seperti nilai-nilai yang perlu ditanamkan, muatan kurikulum, pembelajaran, penilaian, pendidik dan tenaga kependidikan atau komponen terkait lainnya. Dengan demikian, manajemen sekolah merupakan salah satu media yang efektif dalam aplikasi pendidikan karakter di sekolah.

Sekolah selain mengimplementasikan dan melaksanakan pendidikan yang efektif dan efisien, maka solusi yang tepat adalah dengan melaksanakan manajemen yang berkaitan dengan pendidikan karakter yang efektif dan efisien agar implementasi dan internalisasi pendidikan karakter dapat berjalan dengan optimal. Seperti hasil penelitian Muzayanah (2014) disebutkan bahwa "pendidikan karakter dalam manajemen madrasah sudah terintegrasi pada proses pengorganisasian, pelaksanaan, dan pe-

ngendalian." Dengan demikian, praktik manajemen sekolah dalam pelaksanaannya harus secara mandiri dan memberi perhatian penuh terhadap pendidikan karakter.

Selain itu, peneliti menemukan data di lapangan bahwa dalam perumusan perencanaan pihak sekolah pun membuat suatu analisis berupa analisa SWOT, untuk memprediksi ketidakpastian yang mungkin akan dihadapi dalam pelaksanaan program kerja. Hal ini sejalan dengan konsep Kinicki & Williams (2008, p. 146), "*planning is coping with uncertainty by formulating future courses of action to achieve specified results*". Perencanaan merupakan suatu usaha untuk menghadapi ketidakpastian dengan merumuskan program masa depan untuk mencapai hasil tertentu.

#### Pelaksanaan Pendidikan Karakter SMP Tunas Bangsa Sunter

Setelah perencanaan pendidikan karakter dibuat, selanjutnya harus disosialisasikan kepada seluruh guru, siswa, karyawan sekolah dan orang tua siswa, agar tujuan pendidikan karakter tercapai. Melalui *Staff Meeting*, keseluruhan setiap awal tahun ajaran. Untuk orang tua disosialisasikan lewat Pekan Informasi Pembelajaran (PIP) dan Wajib Belajar Bersama (WBB), untuk guru-guru melalui pertemuan pagi (*wisdom*) guru-guru, selain itu juga melalui kegiatan IHT dan pelatihan-pelatihan. Untuk siswa melalui Bimbingan di kelas, bimbingan pribadi dan kelompok, juga melalui Masa Orientasi Siswa (MOS), *Briefing Morning* (Upacara Bendera atau apel pagi) dan media elektronik.

Visi Sekolah Tunas Bangsa adalah: menjadi sebuah model lembaga pendidikan yang memberi inspirasi dalam menerapkan karakter. Misi: menghasilkan pemimpin yang memiliki karakter, kompeten, dan mampu memberi dampak positif terhadap lingkungan. Nilai-nilai: *Integrity, Innovative, Influencing, Initiative, Caring, Committed*. Tema karakter tahun ajaran 2014/2015 adalah: Penuh Perhatian. Penuh perhatian adalah menunjukkan penghargaan kepada seseorang dengan cara memberikan perhatian penuh pada apa yang dikatakannya.

Setiap tahun akan ditentukan fokus karakter yang akan diterapkan bersama-sama. Satu semester ada satu fokus karakter, jadi dalam satu tahun ajaran ada dua fokus karakter yang akan dipraktekkan bersama-sama. Mukhneri (2008, p. 8) mengatakan "Penggerakan merupakan tindakan mengusahakan agar anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran sesuai dengan usaha-usaha organisasi. Dalam hal ini dapat dilihat dari kegiatan pimpinan dalam membimbing, mengkomunikasikan dan pengambilan keputusan sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan".

Schermerhorn (2010) menyatakan bahwa, "*leading is the process arousing people's enthusiasm to work hard and inspiring their efforts to fulfill plans and accomplish objectives*". Memimpin (penggerakan) adalah proses membangkitkan antusiasme masyarakat untuk bekerja keras dan menginspirasi usaha mereka untuk memenuhi rencana dan mencapai tujuan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa penggerakan merupakan usaha yang dilakukan pimpinan melalui pemotivasian, kepemimpinan dan komunikasi untuk menggerakkan rekan kerjanya agar mengimplementasikan rencana yang telah ditetapkan menuju tujuan yang telah ingin dicapai bersama dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

Pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika: (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya; (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak; (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis

Sesuai dengan pendapat para ahli tersebut di atas, bahwa terjadinya penggerakan dalam pelaksanaan pendidikan karakter di SMP Tunas Bangsa Sunter. Hal tersebut ditandai dengan adanya: komunikasi dan motivasi dari kepala sekolah dengan guru-guru, dan tim kerjanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### Pengawasan Pendidikan Karakter SMP Tunas Bangsa Sunter

Fungsi dari manajemen yang berikutnya adalah pengawasan. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Untuk memastikan apakah pelaksanaan pendidikan karakter sesuai dengan perencanaan yang dibuat, maka perlu dilakukan pemantauan/pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah: (1) Pengawasan kepada guru-guru dilakukan sesuai dengan standard of performance guru-guru, dalam hal administrasi, etika, ber-sosialisasi, dilakukan setiap hari, dengan mengamati keadaan sekolah, (2) Pengawasan bisa dalam bentuk rapat wali kelas dengan kepala sekolah, dimana para wali kelas memberikan laporan kepada kepala sekolah apa saja yang sudah dilakukan, laporan perkembangan anak-anak, supaya semua guru terinformasi, (3) Pengawasan bisa dalam bentuk monitoring oleh wali kelas, guru bidang studi dan kepala sekolah selama proses pembelajaran didukung oleh pengamatan karakter secara administratif melalui pengamatan I will di kelas dan pemberian poin reward/disiplin".

Pelaksanaan program pendidikan karakter dibuat indikator keberhasilan atau alat ukur keberhasilan pelaksanaan program pendidikan karakter. Di akhir tahun pelajaran diadakan evaluasi tahunan, sehingga diperoleh data-data yang berupa program yang berhasil dan tidak berhasil. Di dalam semua buku kerja guru semua dibuat SOP dan indikatornya, baik guru bidang studi, wali kelas, tim inti, baik bagian tata usaha semua sudah ada indikator keberhasilannya. Dari hasil penelitian di

atas sejalan dengan pendapat Schermerhorn (2010), “*controlling is the process of measuring work performance, comparing results to objectives, and taking corrective action as needed*”. Pengawasan adalah proses pengukuran kinerja, membandingkan hasil dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

SMP Tunas Bangsa juga mengembangkan perangkat pengamatan karakter siswa, yakni berupa: (1) Jurnal harian kelas: pengamatan karakter oleh guru bidang studi. Bentuknya berupa business file, yang isinya nama semua anak dan itu ada pengamatan per hari per bidang studi, guru akan mengamati terus anak ini, dia bertumbuh dalam karakter apa saja, (2) Buku Wisdom : buku pengamatan karakter siswa oleh guru wali kelas bersama dengan orang tua melalui Lembar Kejadian Peristiwa (LKP) yang diisi oleh wali kelas, dilaporkan ke orang tua, orang tua nanti menandatangani LKP tersebut, menyatakan bahwa dia mengetahui anaknya melakukan pelanggaran, (3) Catatan peristiwa: tiap anak jika melakukan sesuatu yang baik, sesuatu yang ada poin tertentu baik, harus diapresiasi. Setiap anak akan mencatat di buku poin, tiap siswa punya buku poinnya masing-masing. Sesuatu yang baik ataupun pelanggaran akan dicatat di buku poin, guru akan menandatangani.

Dengan pengawasan, akan membantu penilaian apakah perencanaan, pelaksanaan/ penggerakkan telah dilaksanakan secara efektif. Perencanaan yang dibuat tepat sasaran sesuai dengan visi, misi organisasi dan melibatkan semua warga sekolah termasuk orang tua. Pelaksanaan pendidikan karakter tidak hanya sekedar diajarkan karakter tetapi juga diterapkan dalam setiap kegiatan. Hal ini dapat dilihat dari mulai wisdom pagi, saat belajar di kelas, saat istirahat, saat siswa melakukan kegiatan ekstra kurikuler, bahkan saat di luar jam sekolah pun siswa tetap diamati melalui orang tuanya masing-masing. Evaluasi dan pengembangan pun terus dilakukan, agar program pendidikan karakter lebih dirasakan manfaatnya baik oleh siswa, orang tua bahkan guru-guru dan semua warga sekolah.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan simpulan sebagai berikut.

Pertama, Perencanaan Pendidikan Karakter yang ada di SMP Tunas Bangsa Sunter dirumuskan dengan berpedoman pada visi misi Tunas Bangsa. Ada empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan merealisasikan visi dan misi pendidikan karakter seperti yang disampaikan oleh Kepala Sekolah SMP Tunas Bangsa Sunter: komitmen, konsisten, evaluasi dan membuat solusi.

Kedua, Pelaksanaan pendidikan karakter di SMP Tunas Bangsa Sunter perencanaan pendidikan karakter disosialisasikan: Melalui *Staff Meeting*, keseluruhan setiap awal tahun ajaran, dan untuk internal dibuat dalam bentuk evaluasi pertiga bulan. Untuk orang tua disosialisasikan lewat Pekan Informasi Pembelajaran (PIP), untuk guru-guru melalui pertemuan pagi (*wisdom*) guru-guru. Untuk siswa lewat *Morning Briefing* - Upacara Bendera, Masa Orientasi Siswa (MOS).

Ketiga, Pengawasan Pendidikan Karakter di SMP Tunas Bangsa Sunter dilakukan sesuai dengan *standard of performance* guru-guru, dalam hal administrasi, etika, bersosialisasi. Bentuk pengawasan lainnya adalah masuk ke kelas-kelas, juga melakukan pengamatan secara langsung dan tidak langsung. Selain pengawasan juga dilakukan evaluasi dan pengembangan, dan didapati perbedaan juga keunikan dari pelaksanaan pendidikan karakter di SMP Tunas Bangsa Sunter berbeda dengan pelaksanaan pendidikan karakter di sekolah lainnya yakni adanya Prosedur Pengamatan Siswa, prosedur bagaimana karakter itu terintegrasi dalam hal penilaian.

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini menyampaikan rekomendasi sebagai berikut. Pertama, Perencanaan pendidikan karakter yang sudah ada dirumuskan dengan baik. Artinya selain melibatkan pihak yayasan dan sekolah juga berpedoman pada visi misi dan tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Namun perlu juga

membuat perencanaan dan strategi untuk kegiatan akademik, agar perkembangan karakter siswa juga diikuti dengan prestasi secara akademik.

Kedua, dari sisi pelaksanaannya juga sudah sangat baik, adanya komitmen, konsisten, evaluasi dan membuat solusi ketika ada masalah, peneliti sangat merasakan pendidikan karakter betul-betul diterapkan dan melibatkan seluruh warga sekolah dan orang tua siswa. Dari pihak yayasan perlu membentuk tim untuk memperlengkapi guru-guru agar semakin menghayati nilai-nilai karakter yang diajarkan, selain itu juga edukasi agar guru-guru menjadi teladan dalam menghidupi karakter juga sangat penting karena setiap harinya siswa akan melihat dan merasakan teladan guru dilihat dari sikap perkataan dan tindakannya.

Ketiga, dari sisi pengawasan yang dilakukan kepala sekolah sudah baik, yang perlu ditingkatkan adalah penanaman, motivasi dan edukasi kepada guru-guru dan semua warga sekolah untuk terus menerus mempraktekkan karakter dalam melakukan aktivitas mereka di sekolah.

Keempat, penambahan fasilitas seperti ruang laboratorium, perpustakaan, kantin dan lahan untuk siswa dapat melakukan praktek Biologi juga perlu ditambah dan diperhatikan yayasan.

Kelima, keterlibatan orang tua dalam penerapan pendidikan karakter adalah hal yang sangat baik, mengingat pendidikan karakter tidak hanya dilakukan di sekolah tetapi juga diterapkan di rumah siswa bersama dengan orang tuanya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alwisol. (2006). *Psikologi kepribadian*. Malang: UMM Press.
- Bush, T., & Coleman, M. (2000). *Leadership and strategic management in education*. London: SAGE Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781446220320>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson: Saddle Rive.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hidayat, A. S. (2012). Manajemen sekolah berbasis karakter. *Jurnal Inovasi Dan Kewirausahaan*, 1(1).
- Holt, D. H. (1990). *Management: principles and practices*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kambey, D. C. (2006). *Landasan teori administrasi/manajemen*. Manado: Tri Ganesha Nusantara.
- Kinicki, A., & William, B. (2008). *Management: a practical introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Koesoema, D. (2012). *Pendidikan karakter utuh dan menyeluruh*. Yogyakarta: Kanisius.
- Lewis, R. (2012). *2012 city of Hays annual report*.
- Lickona, T. (1991). *Educating for character: how our schools can teach respect and responsibility*. New York, NY: Bantam.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Prihastanto, A., Samsudi, Masrukhi, & Prihatin, T. (2016). The development of holistic model of character education management for senior high schools in Pemalang Regency. *The Journal of Educational Development*, 4(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Harlow: Pearson.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Introduction to management*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Wahyuningtyas, A., & Wibowo, U. B. (2017). Manajemen pendidikan karakter pada SMP full day school di Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(1), 30.  
<https://doi.org/10.21831/amp.v5i1.13090>
- Zubaedi. (2011). *Desain pendidikan karakter*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.