

**JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN**  
**Volume 7, No 1, April 2019**

Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Berdasarkan *System Thingking*  
*Fadhillah, Rugaiyah, Nurhattati Fuad, Putry Julia*

Efisiensi Eksternal Pendidikan Kejuruan di Kota Yogyakarta  
*Irsan Roseno, Udik Budi Wibowo*

Analisis Permasalahan Pemerataan Pendidikan di Kabupaten Sintang  
*Thomas Joni Verawanto Aristo*

*Hexagonal Management* Kelas dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar  
*Daniel Dike, Lusila Parida*

Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru untuk Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri *Pilot Project* Yogyakarta  
*Khotim Hanifudin Najib, Pardjono*

Implementasi Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Guru  
*Erfy Melany Lalupanda*

Manajemen Layanan Perpustakaan Universitas Pascaunifikasi Perguruan Tinggi di Perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo  
*Moh. Rifa'i, Muhammad Fahrizal Amin*

Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Biaya Pendidikan terhadap Kualitas Proses Belajar Mengajar dan Dampaknya dengan Kompetensi Lulusan SMK di Kabupaten Gunungkidul  
*Sri Yayuk, Sugiyono*

Teachers Professional Management through Teachers Working Group (KKG) in Aceh Province  
*Murniati AR, Nasir Usman, M. Husen, Ulfah Irani*

Evaluasi Kegiatan Kelompok Kerja Guru di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap  
*Fahmi Lathif, Slamet*

Volume 7, No 1, April 2019

**JURNAL**

Volume 7, No 1, April 2019

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

Jurnal Akuntabilitas  
**Manajemen Pendidikan**

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*  
**Ahmad Suriansyah** *Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia*  
**Taufina** *Universitas Negeri Padang, Indonesia*

### Reviewers

**Muhyadi** *Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*  
**Lantip Diat Prasojo** *Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*  
**Moch Alip** *Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*  
**Wiwik Wijayanti** *Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*  
**Murniati** *Ilmu Pendidikan, Universitas Syiah Kuala, Indonesia*  
**Cicik Sutarsih** *Prodi Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia*  
**Hadiyanto** *Adminstrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Indonesia*  
**Riswanti Rini** *Ilmu Pendidikan, Universitas Lampung, Indonesia*  
**Udin Syaefudin Sa'ud** *Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia*

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

**Homepage:** <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp>  
**Email:** [jurnalamp@uny.ac.id](mailto:jurnalamp@uny.ac.id)

Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan published biannually in April and September

# JURNAL



Volume 7, No 1, April 2019

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

## Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan



**Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan**  
**Volume 7, No 1, April 2019**

1	Upaya Peningkatan Kompetensi Guru Berdasarkan <i>System Thingking</i> <i>Fadhillah, Rugaiyah, Nurhattati Fuad, Putry Julia</i>	1-14
2	Efisiensi Eksternal Pendidikan Kejuruan di Kota Yogyakarta <i>Irsan Roseno, Udik Budi Wibowo</i>	15-24
3	Analisis Permasalahan Pemerataan Pendidikan di Kabupaten Sintang <i>Thomas Joni Verawanto Aristo</i>	25-34
4	<i>Hexagonal Management</i> Kelas dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar <i>Daniel Dike, Lusila Parida</i>	35-49
5	Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru untuk Implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri <i>Pilot Project</i> Yogyakarta <i>Khotim Hanifudin Najib, Pardjono</i>	50-61
6	Implementasi Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Guru <i>Erfy Melany Lalupanda</i>	62-72
7	Manajemen Layanan Perpustakaan Universitas Pascaunifikasi Perguruan Tinggi di Perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo <i>Moh. Rifa'i, Muhammad Fahrizal Amin</i>	73-83
8	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Biaya Pendidikan terhadap Kualitas Proses Belajar Mengajar dan Dampaknya dengan Kompetensi Lulusan SMK di Kabupaten Gunungkidul <i>Sri Yayuk, Sugiyono</i>	84-96
9	Teachers Professional Management through Teachers Working Group (KKG) in Aceh Province <i>Murniati AR, Nasir Usman, M. Husen, Ulfah Irani</i>	97-108
10	Evaluasi Kegiatan Kelompok Kerja Guru di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap <i>Fahmi Lathif, Slamet</i>	109-119

## UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI GURU BERDASARKAN SYSTEM THINKING

Fadhillah <sup>1</sup> \*, Rugaiyah <sup>2</sup>, Nurhattati Fuad <sup>2</sup>, Putry Julia <sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Serambi Mekkah, <sup>2</sup>Universitas Negeri Jakarta

<sup>1</sup>Jl. Unmuha, Batoh, Lueng Bata, Kota Banda Aceh, Aceh 23245, Indonesia

<sup>2</sup>Jl. Rawamangun Muka, RT.11/RW.14, Pulo Gadung, Jakarta Timur, 13220, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: fadhillah@serambimekkah.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan masalah mendasar yang menyebabkan uji kompetensi guru rendah berdasarkan berpikir sistem (*system thinking*) sehingga masalah mendasar tersebut dapat menjadi daya ungkit dalam penyelesaian masalah rendahnya kompetensi mutu dan kompetensi guru di Aceh. Pendekatan Kualitatif digunakan dalam penelitian ini, subjek penelitian terdiri dari guru Sekolah Dasar di Banda Aceh yang dipilih secara random, kepala sekolah dan dinas pendidikan kota. Data dikumpulkan melalui wawancara, dan studi dokumentasi serta kajian literatur Neraca Pendidikan Daerah (NPD) dari tahun 2015 –2017, di hubungkan dengan beberapa hasil penelitian dan pernyataan tokoh-tokoh pendidikan serta pemerintah terkait masalah Uji Kompetensi Guru. Analisis dimulai dari data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga pilar dalam berpikir sistem sebagai daya ungkit dalam permasalahan rendahnya mutu dan kompetensi guru yaitu *reinforcing* berkaitan dengan peningkatan kapabilitas guru, *balancing* berkaitan dengan perubahan sistem proses rekrutmen guru, dan *delaying* berkaitan dengan politik dan politisasi pendidikan.

**Kata kunci:** peningkatan kompetensi guru, *system thinking*, *reinforcing*, *balancing*, *delaying*

## IMPROVING TEACHER COMPETENCE BASED ON SYSTEM THINKING

### Abstract

*This study aims to find a fundamental problem that causes low teacher competency test based on system thinking so that the fundamental problem can be a leverage in solving the problem of low-quality competency and teacher competency in Aceh. The Qualitative approach was used in this study, the research subjects consisted of randomly selected elementary school teachers in Banda Aceh, the head of the school and the city education office. Data were collected through interviews, and documentation studies as well as a literature review of the Regional Education Balance (NPD) from 2015-2017, linked to several research results and statements from education and government figures regarding the issue of Teacher Competency Test. The analysis starts from data reduction, data display, and conclusion drawing/verification, the results of the study show that there are three pillars in system thinking as leverage in the problem of low quality and teacher competency, namely reinforcing with regard to increasing teacher capabilities, balancing in relation to changes in the recruitment system teacher, and delaying with regard to politics and the politicization of education.*

**Keywords:** increasing teacher competency, *system thinking*, *reinforcing*, *balancing*, *delaying*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.22066>

## Pendahuluan

Pelaksanaan Uji Kompetensi Guru (UKG) sebagai bagian dari evaluasi dalam menciptakan guru-guru yang professional. Profesional menurut Undang-Undang No 14 Tahun 2005 mengenai Guru dan Dosen (Presiden Republik Indonesia, 2005) adalah sebuah pekerjaan ataupun kegiatan yang dilakukan seseorang terkait dengan keahlian yang dimilikinya. Sehingga berdasarkan keahlian, kecakapan, dan pemenuhan standar mutu oleh seseorang. Sehingga dengan kompetensi yang dimilikinya sehingga melalui hal itu dapat memenuhi kebutuhan hidupnya serta memerlukan pendidikan profesi. Untuk mencapai profesionalisme guru, ditetapkan kebijakan untuk guru memiliki kualifikasi akademik minimal sarjana (S-1) atau Diploma IV (D-IV) tentunya dengan jurusan yang sejalan Harapannya dengan kualifikasi akademik yang sesuai dapat meningkatkan kompetensi guru tersebut. Dimana guru yang professional harus mempunyai keahlian khusus yang sesuai dengan bidangnya. Dimana tugas guru tidak hanya mengajar tetapi juga mendidik dan melatih.

Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan kepada peserta didik. (Novauli, 2015). Oleh karena itu, dalam proses mengajar, mendidik dan melatih seorang guru dituntut untuk mempunyai kompetensi yang professional.

Definisi Kompetensi menurut Hoffmann (1999) adalah *the term have been identified, one referring to the outputs, or results of training* Definisi kompetensi merujuk kepada dua, yaitu output dan input. Output berkaitan dengan hasil atau kinerja yang kompeten yang telah dilalui oleh seseorang melalui suatu proses. Sedangkan input berkaitan dengan segala sesuatu yang dibutuhkan oleh seseorang untuk untuk mencapai kinerja yang kompeten. Boyatzis (1982) menyatakan bahwa *competency broadly as an underlying characteristic that could be a motive, trait, skill, an aspect of their self-image or social*

*role, or body of knowledge which they use.* Kompetensi disebut sebagai motif, sifat, keterampilan, aspek dari citra diri atau peran social seseorang, atau dasar pengetahuan/keahlian. Meliputi dua katagori dari kompetensi yaitu aspek pekerjaan yang harus dilakukan dengan kompetensi tertentu dan apa yang dibutuhkan terkait dengan pemenuhan aspek-aspek ketingkat kompetensi yang dibutuhkan. Pernyataan tersebut di dipertegas oleh Woodruffe (1992) bahwa *Woodruffe contends that competency is concerned with people's behaviour and is a dimension of behaviour that is relevant to performance in the job.* Kompetensi berkaitan dengan perilaku orang dan merupakan dimensi perilaku yang relevan dengan kinerja dalam pekerjaan. Dari definisi ini Woodruffe membedakan kompetensi (perilaku yang orang perlu tampilkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif misalnya sensitivitas) dan kompetensi (bidang operasi dan fungsi kerja misalnya pengembangan staf). Selanjutnya Boyatzis (2008) *A competency is defined as a capability or ability.* Pada perkembangannya banyak sekali pendapat ahli yang menyatakan tentang kompetensi.

Untuk membedakan seseorang itu lebih unggul, rata-rata atau rendah tingkat kompetensinya. Beberapa ahli mengelompokkan kompetensi tersebut kepada tiga kelompok yaitu (1) kompetensi kognitif, seperti pemikiran sistem dan pengenalan pola; (2) kompetensi kecerdasan emosional, termasuk kesadaran diri dan kompetensi manajemen diri, seperti kesadaran diri emosional dan pengendalian diri emosional; dan (3) kompetensi kecerdasan sosial, termasuk kesadaran sosial dan kompetensi manajemen hubungan, seperti empati dan kerja tim (Boyatzis, 1982; Bray, Campbell, & Grant, 1974; Howard & Bray, 1988; Kotter, 1982; Luthans, Campbell, & Grant, 1974). Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi terdiri dari pengetahuan, kecerdasan emosional dan sosial.

Menurut Undang-Undang RI Nomor 14 tahun 2005) pasal 10 ayat 1 tentang guru dan dosen (Presiden Republik Indonesia, 2005) menyatakan bahwa kompetensi

guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensisosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi". Penetapan empat kompetensi tersebut menjadi dasar dan kewajiban bagi setiap guru untuk memiliki kompetensi tersebut dan menjalankannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan atau kapabilitas yang harus dihasilkan oleh seseorang melalui serangkaian proses dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mencapai kinerja yang kompeten. Dalam ruang lingkup guru, kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki dan dicapai oleh guru yang profesional mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi profesional.

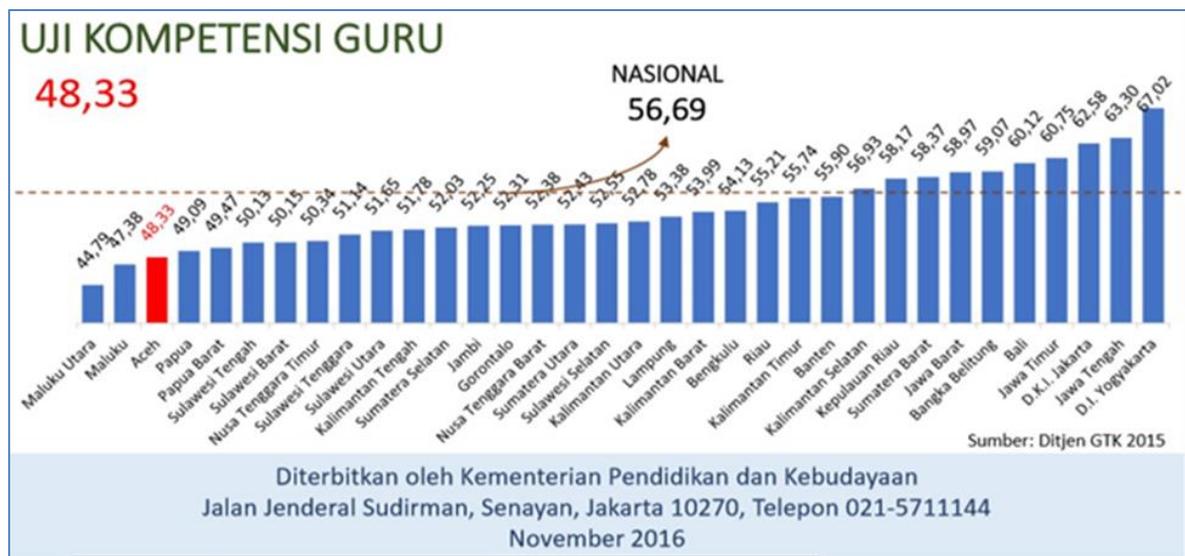
Standar Kompetensi Guru telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 (Menteri Pendidikan Nasional, 2007), Nera-ca Pendidikan Daerah (NPD) (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017) memberikan data tentang hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) Indonesia yang masih banyak berada di bawah rata-rata dalam skala nasional (lihat Gambar 1).

Untuk nilai rata-rata nasional mencapai nilai 56,69 dari skala nilai 100. Hal ini

menunjukkan bahwa kompetesni guru Indonesia secara nasional masih memiliki banyak masalah yang harus diselesaikan. Untuk mengungkapkan masalah mendasar yang menyebabkan kompetensi guru masih rendah perlu dilakukan kajian terhadap berbagai aspek lainnya. karena pendidikan merupakan sebuah sistem dimana setiap komponen didalam pendidikan saling terkait satu dengan lainnya.

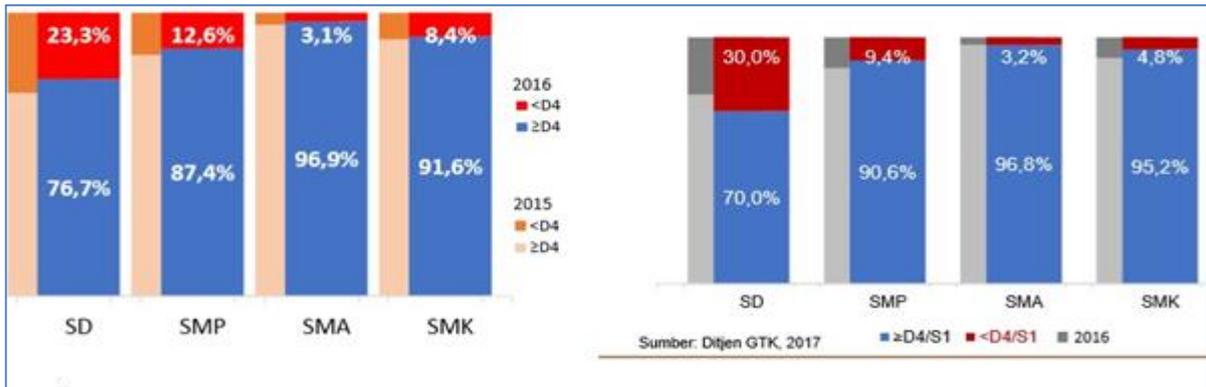
Kompetensi guru yang rendah jika ditinjau dari sudut pandang sistem disebabkan oleh komponen-komponen lainnya seperti akses guru untuk meningkatkan kompetensinya melalui pemenuhan kualifikasi akademik terhambat karena keterbatasan dana, waktu dan jarak untuk menempuh pendidikan lebih lanjut. Meskipun demikian, ada beberapa kasus yang menarik untuk diteliti lebih lanjut terkait dengan daerah yang mempunyai otonomi untuk memiliki kebebasan mengembangkan potensi pendidikan secara otonom, sumber dana pendidikan yang banyak, tetapi memiliki tingkat kompetensi guru yang rendah.

Hasil Uji Kompetensi Guru Aceh berada pada peringkat ketiga paling bawah dengan skala 48.33 dari skala nasional meskipun kualifikasi akademik guru Aceh sudah mencapai angka 88.65 secara rata-rata ditinjau dari tiap jenjang (ihat Gambar 2).



(Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017)

Gambar 1. Uji Kompetensi Guru Skala Nasional



(Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017)

Gambar 2. Perbedaan Kualifikasi Guru tiap Jenjang Pendidikan Tahun 2015 dan Tahun 2016



(Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017)

Gambar 3. Hasil Uji Kompetensi Guru Aceh dari Tahun 2015 (Kiri) dan Tahun 2016 (Kanan)

Berdasarkan Gambar 1, terjadi perubahan data yang diterbitkan oleh NPD dari tahun 2016 ke tahun 2017. Ini menunjukkan bahwa terjadi proses yang menggerakkan nilai kualifikasi tersebut, proses itu berkaitan dengan apa saja yang telah diupayakan oleh pemerintah, guru itu sendiri, sekolah, pimpinan dalam mendukung pencapaian peningkatan kualifikasi guru. Untuk tingkat Sekolah Dasar (SD), kualifikasi guru terjadi penurunan 6,7%, Sekolah Menengah Pertama (SMP) meningkat 3,6 persen, Sekolah Menengah Atas (SMA) menurun 1%, dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) meningkat sebanyak 4 persen mengenai kualifikasi guru yang berijazah DIV dan S1.

Hal menarik disini adalah di SD guru yang mempunyai kualifikasi  $>D4/S1$  menurun, dan terjadi peningkatan pada kualifikasi  $<D4/S1$ . Penyebabnya bisa saja guru SD yang mengajar tidak menyelesaikan pendidikan gurunya atau terjadinya pertukaran guru yang mengajar di beberapa sekolah.

Tetapi secara keseluruhan kualifikasi guru di Aceh rata-rata mencapai kualitas yang baik. Tetapi hal tersebut bertolak belakang dengan kompetensi guru Aceh yang rendah (lihat gambar 3). Terlihat dari data tahun 2015 ke tahun 2016, tidak ada peningkatan nilai dari hasil uji kompetensi guru. Semua berjalan *flat* seperti tidak ada proses apapun. Terlihat sama data nya antara tahun 2015 sampai dengan tahun 2016.

Berdasarkan data di gambar 3. dapat disimpulkan bahwa kualifikasi Guru tidak dapat menjamin kompetensi seorang Guru menjadi profesional. Aceh berada di bawah rata-rata nasional. Aceh menduduki peringkat ke tiga paling bawah dalam uji kompetensi guru dengan nilai 48,33 di bawah rata-rata nasional 56,69.

Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan yang tersebut di atas maka melalui hasil penelitian yang di publikasikan melalui tulisan bertujuan untuk mengkaji lebih dalam permasalahan tersebut dengan me-

menemukan fakta apa saja yang telah dilakukan oleh pemerintah dan guru itu sendiri yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru berdasarkan *teori sistem thinking* oleh (Senge, 1990). Sehingga daya ungkit terkait dengan masalah mendasar yang melatarbelakangi rendahnya kompetensi guru tersebut dapat ditemukan dan dijadikan dasar pertimbangan untuk perbaikan dan penetapan kebijakan oleh pemerintah.

### Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode survei. Subjek penelitian terdiri dari guru Sekolah Dasar di Banda Aceh yang dipilih secara *random* dengan *sample* yang tidak terbatas sampai peneliti menemukan kejenuhan terhadap data yang dikumpulkan, kepala sekolah dan dinas pendidikan kota. Data dikumpulkan melalui wawancara, dan studi dokumentasi serta kajian literature dari Negera Pendidikan Daerah dari tahun 2015-2017, di hubungkan dengan beberapa hasil penelitian dan pernyataan tokoh-tokoh pendidikan serta pemerintah terkait masalah Uji Kompetensi Guru. Analisis data model (Miles & Huberman, 1994) dimulai dari *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*, berdasarkan, selanjutnya ditemukan daya ungkit terhadap masalah tersebut dengan *system thinking*, dimana terdapat tiga pilar dalam berpikir sistem yaitu *reinforcing, balancing, dan delaying* (Senge, 1990).

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Kompetensi guru dan permasalahannya.

Permasalahan tentang kompetesni guru telah banyak dikaji dalam bentuk penelitian, pembahasan dan laporan dari pihak-pihak terkait. Berikut penulis sajikan permasalahan kompetensi guru di Indonesia dari berbagai sudut pandang sebagai berikut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasruddin (2014) menunjukkan: Kepala sekolah melakukan pemberdayaan kompetensi guru, memenuhi persyaratan guru profesional, menyediakan sarana dan prasaran pembelajaran yang me-

madai; menumbuhkan komitmen terhadap profesionalitas yang melekat pada guru seperti sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu proses dan hasil kerja; tetapi pengetahuan akan sistem kinerja oleh guru relatif kurang, kedisiplinan guru dalam pembelajaran siswa relatif lemah, dan perangkat administrasi pembelajaran relatif berat. Selanjutnya, Setiawan (2018) juga mengungkapkan upaya kepala madrasah dalam meningkatkan kompetensi profesional melalui penyusunan program untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan profesional oleh kepala madrasah, tetapi kemampuan guru dalam Penelitian Tindakan Kelas menjadi kendala dan temuan beberapa kendala lainnya.

Disisi lain Nurhayati (2010) menyimpulkan bahwa kompetensi profesional guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan penilaian sudah baik. Namun pemahaman guru tentang pelaksanaan penelitian tindakan kelas (PTK), pemanfaatan TIK serta pengembangan diri masih belum terlaksana, karena kendala yang ada pada guru itu sendiri, organisasi dimana guru itu bekerja dan juga lingkungan. Terdapat hal yang menarik dari pernyataan Nurhayati tersebut bahwa kendala UKG itu terletak pada guru itu sendiri, menurut saya permasalahan ini harus digali secara serius Motivasi internal yang sangat rendah harus didukung dengan kebijakan yang dapat meningkatkan kapabilitas diri guru.

Upaya peningkatan kompetensi guru terus di lakukan oleh pemangku kepentingan pendidikan, seperti kepala sekolah, dinas pendidikan, pemerintah pusat dan daerah serta masyarakat dari berbagai pihak yang peduli terhadap pendidikan. Sebagaimana hasil penelitian oleh Rosita (2015) menunjukkan bahwa upaya peningkatan kompetensi guru yang telah dilakukan meliputi: Program peningkatan kompetensi profesional guru meliputi berbagai pelatihan, mengaktifkan Kelompok Kerja Guru, peningkatan kualifikasi guru dan peningkatan kegiatan ekstrakurikuler. Hambatan-hambatan yang dialami kepala sekolah adalah kurangnya kepedulian guru terhadap kebijakan-kebijakan yang diberikan

oleh kepala sekolah dan kurangnya tanggung jawab guru terhadap sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas diri guru secara internal yang menjadi kendala dalam hal pengembangan kompetensi guru.

Selanjutnya Azhari (2014) menyimpulkan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: membina kompetensi profesional guru melalui program-program peningkatan kapasitas guru dalam bentuk supervisi, MGMP, pelatihan dan workshop di madrasah, mengirim guru dalam kegiatan ilmiah dan bekerja sama dengan pengawas. Adapun kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam membina kompetensi profesional guru antara lain kurangnya anggaran kegiatan, kurangnya fasilitas, dan lemahnya tingkat keseriusan guru.

Kompetensi guru yang baik, sudah pasti didukung oleh komponen pendidikan lainnya seperti supervisi akademik dan klinis yang diberikan oleh kepala sekolah kepada gurunya. Sebagaimana hasil penelitian (Efendi, 2017). Namun kompetensi supervisi akademik kepala sekolah rendah.

Berdasarkan permasalahan yang telah ditemukan oleh beberapa peneliti di atas, ditemukan keterkaitan kendala yang menjadi dasar permasalahan terjadi yaitu masalah kapabilitas, motivasi guru secara internal untuk mengembangkan kompetensinya masih sangat rendah. Meskipun demikian, ditemukan faktor eksternal berdasarkan hasil penelitian dari Rahmatillah, Ruslan, & Hasan (2017) bahwa kendala dalam pelaksanaan UKG seperti kurangnya persiapan, bentuk soal yang rumit, keterbatasan waktu, lokasi ujian yang jauh, kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh dinas terkait, faktor usia lanjut dan kurangnya penguasaan terhadap informasi teknologi (IT). Simpulan penelitian ini adalah persepsi guru sekolah dasar terhadap pelaksanaan UKG di Aceh Utara sudah baik karena bagi guru UKG ini sangat bermanfaat bagi mereka dalam meningkatkan kualitasnya sebagai seorang guru. Walaupun ada beberapa guru yang kurang setuju dengan UKG ini karena mereka menilai hasil UKG ini bukan menjadi patokan yang sesungguhnya tentang kompetensi dan kualitas mereka.

Berdasarkan temuan di atas, ditemukan masalah lainnya selain dari motivasi internal yaitu kondisi eksternal guru.

Selain dari hasil penelitian yang telah tersebut di atas, penulis juga menemukan kajian dari beberapa sumber lainnya, seperti pernyataan dari Kepala Sekolah SMPN 98 Jakarta yang dikutip oleh Susanti (2015) yakni kepala SMPN 98 Jakarta mengaku siap mengikuti UKG meski masih disibukkan dengan berbagai diklat. Sementara itu, Guru Bahasa Indonesia di SMAN 38 Jakarta mengaku, persiapan yang dilakukannya masih sedikit karena juga harus memikirkan kegiatan di luar sekolah seperti keluarga. Beda halnya dengan Guru Matematika di SMPN 8 Depok, yang mengaku sudah bersiap ujian dengan mencari materi-materi soal UKG di internet. Berdasarkan informasi di atas, dapat diketahui tingkat kesiapan guru dalam menghadapi UKG masih tergolong biasa saja, bahkan ada yang harus memikirkan hal lain seperti kebutuhan keluarga, oleh karena itu komitmen guru dan motivasi guru masih sangat rendah dalam hal peningkatan kompetensi profesional guru.

Gubernur Aceh juga membuat kebijakan melalui program Aceh Carong bahwa bagi guru honorer yang akan di kontrak oleh Pemerintah Aceh harus melewati Tes UKG, bagi guru honorer yang memiliki nilai UKG sesuai standarisasi ditetapkan oleh Kemendikbud RI, mereka akan diberikan gaji sesuai UMP Aceh (Anonim, 2018).

Pemerintah Aceh melihat bahwa peningkatan kemampuan pedagogik para guru dan pegiat pendidikan merupakan salah satu hal yang mesti menjadi prioritas yang akan dilaksanakan. Oleh sebab itu, Pemerintah Aceh menetapkan pertemuan rutin untuk dapat menampung ide dan memberi masukan bagi penguatan pedagogik bagi dunia pendidikan di Aceh. Pertemuan rutin ini dinamakan "Greet meeting INDOPED", tujuannya adalah untuk menghasilkan rumusan yang bisa menjadi rujukan bersama dalam meningkatkan kemampuan para guru di daerah ini. Dengan demikian, upaya peningkatan kapasitas guru-guru di Aceh akan berjalan lebih efektif dan terarah.

Lain halnya dengan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, yang menyatakan bahwa Kemendikbud akan membenahi UKG nilai 80 hanya berlaku untuk guru muda. Sedangkan guru yang sudah mempunyai pengalaman mengajar lebih lama UKG dapat diambil dari konversi pengalaman kerja (<http://www.infokemendikbud.com/>).

Upaya pemerintah pusat terkait dengan UKG adalah membedakan nilai UKG guru muda 80 dan guru yang sudah berpengalaman mengajar hanya dengan konversi pengalaman kerja sebagai bentuk penghargaan, karena kemampuan ICT guru senior masih minim. Mengubah syarat sertifikasi dan penulisan karya ilmiah bagi guru.

#### Konsep Berpikir Sistem

Sebuah organisasi pembelajar menurut Senge (1990) adalah berfikir secara sistem merupakan tonggak konseptual (*conceptual corner stone*) yang mendasari semua pilar disiplin pembelajaran. Berfikir sistem sangat berkepentingan terhadap pergeseran pola pikir (*shift of mind*) dari cara pandang parsial menuju cara pandang yang holistik. Oleh karena itu berfikir sistem merupakan paradigma yang melihat pada superioritas kesatuan yang menyeluruh (*a paradigm premised upon the primary of the whole*). Berfikir sistem merupakan disiplin yang melihat fenomena secara keseluruhan sehingga lebih menekankan kepada kerangka pikir yang saling berkaitan (*interconnectedness*). Berfikir sistem juga merupakan cara pandang yang berfokus pada perubahan (*pattern of change*) sehingga tidak melihat suatu fenomena yang hanya didasarkan pada cara yang statis. Dalam pengertian yang paling sederhana, berpikir sistem mengajarkan pentingnya berfokus pada gambar besar, dan mengurangi kecenderungan berpikir pada tahap detail. Bila diterapkan dalam upaya untuk menciptakan kultur organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan, pemikiran sistem akan menuntut anggota organisasi untuk lebih berkonsentrasi pada kecenderungan-kecenderungan besar untuk perubahan, bukan pada kejadian-kejadian kecil sehari-hari. Sehingga dengan berpikir sis-

tem akan memberi inspirasi bagi anggota organisasi untuk melihat pola hubungan antar berbagai hal dalam satu kesatuan.

Organisasi belajar hanya melalui individu individu yang belajar. Jika individu menutup individu untuk belajar maka organisasi tersebut sedang bunuh diri secara pelan-pelan. Tidak ada organisasi, tidak ada budaya yang berubah karena mayoritas. Organisasi/budaya dapat berubah hanya melalui individu, ketika perubahan itu sudah diterima oleh kelompok maka akan menjadi kebiasaan dan budaya. Organisasi itu belajar jika individu dalam organisasi tersebut belajar. Tetapi individu yang belajar tidak menjamin organisasi pembelajar karena ada persyaratan tertentu supaya organisasi itu menjadi organisasi pembelajar. Harusnya setiap ide yang muncul baik ide kecil maupun ide besar harus ditampung dan di hargai bukan di bunuh/dimatikan, sehingga bisa menjadi sesuatu yang dapat dimanfaatkan dan dinikmati oleh banyak orang. Harus ada dialog (untuk mencari solusi melalui keterbukaan dari semua yang terlibat dalam dialog) sehingga solusi dapat ditemukan melalui dialog dan memberikan pembentukan kebiasaan untuk organisasi pembelajar harus melalui instutional *knowledge* secara terus menerus. Tidak berhenti jika salah satu anggota organisasi itu tidak ada atau berhalangan maka organisasi tersebut masih bisa terus berjalan. Organisasi pembelajar adalah sekelompok orang secara terus menerus memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka harapkan, dimana gambaran berpikir baru dan luas dipupuk, aspirasi kolektif disepakati secara bebas, dan terus-menerus belajar bersama.

Senge (1990) mengemukakan di dalam organisasi pembelajar (*learning organization*) yang efektif membutuhkan *skills* yang harus dimiliki oleh setiap personal untuk membangun organisasi pembelajar. *Skills* tersebut yakni: (1) *personal mastery* (berkompeten), (2) *mental models* (pola mental), (3) *shared vision* (visi yang sama), (4) *team learning* (tim pembelajar), dan (5) *systems thinking* (berpikir sistem), sehingga organisasi pembelajar dapat diwujudkan secara

optimal. Organisasi pembelajar yang optimal dapat memberikan dampak positif terhadap prestasi.

*Personal Mastery* bukan sekedar kompetensi, tetapi lebih kepada sikap untuk selalu memperbaiki diri. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk belajar. Organisasi itu belajar jika individu dalam organisasi belajar. Individu belajar tidak menjamin organisasi belajar. Seharusnya *institutional knowledge* harus terbentuk secara terus menerus, melalui *generative learning*, sehingga tidak terhenti jika salah satu orang tidak ada maka organisasi masih harus terus berjalan/berfungsi.

*Mental Model*, menghadapi mental model ini biasanya mengajak kita untuk bercermin lebih dalam ke dalam sehingga dapat menemukan titik *leverage* paling inti dan dapat membetuk transformasi. Mental model berupa *template-template* yang terbentuk. Sehingga *creative learning* dan *generative learning* bisa hilang, oleh karena itu melalui organisasi pembelajar ini adalah untuk mengembalikan kembali *generative* dan *creative learning* tersebut. Jika mental model sudah terbentuk, sehingga bisa menjadi mental model organisasi melalui *shared mental model*.

*Team Learning*, jika terjadi kesenjangan antara mutu yang baik dan mutu yang buruk, maka akan terjadi proses penyeimbangan untuk berada pada posisi yang sama. Kemungkinan yang mutu baik akan menurunkan standarnya dan mutu kurang akan meningkatkan standarnya sehingga akan terjadi keseimbangan dan sepadan. Hal ini dapat dilakukan melalui proses dialog dalam *team learning*.

*Building Shared Vision*, jika visi misi yang telah di ciptakan tidak *di shared*/dihayati bersama anggota organisasi, maka visi tersebut tidak akan jalan. Oleh karena itu fungsi pemimpin sangat penting untuk membentuk *shared/penghayatan the goal* secara menyeluruh.

*System Thinking* dapat digunakan sebagai pendekatan untuk memahami suatu permasalahan, dengan melihat “masalah” sebagai bagian dari sistem keseluruhan, bukan sebagai bagian terpisah yang tidak

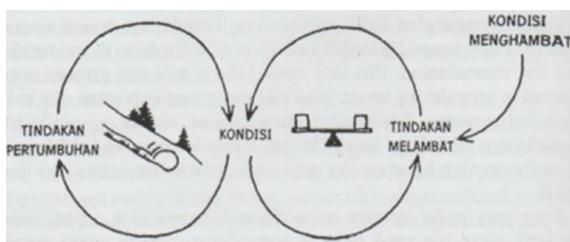
terkait dengan elemen-elemen yang lain di sekelilingnya. Pendekatan menggunakan *System Thinking* adalah metode dengan melihat sistem secara holistik dan menganalisisnya melalui hubungan sebab akibat dari setiap elemen yang terkait. Jika gagal menemukan sumber kesalahan maka kesalahan tersebut akan mendorong kembali menjadi masalah yang lebih besar. Ada tiga mekanisme penting yang mempengaruhi cara kerja sistem, yaitu *reinforcing*, *balancing* dan *delaying*.

Mekanisme yang mempengaruhi cara kerja sistem adalah sebagai berikut (Senge, 1990): (a) *reinforcing*, sistem penguatan umpan balik dapat menjadikan kita tidak menyadari sesuatu yang kecil bisa menjadi besar dalam hal baik atau menjadi lebih besar dalam hal buruk melalui penguatan umpan balik. Sesuatu yang kecil jika tidak dihiraukan akan menjadi besar suatu saat nanti melalui proses penguatan yang terjadi secara berulang dan rutin, (b) *balancing*, ketika seseorang berada pada satu sistem penyeimbangan, maka seseorang berada pada satu sistem yang mencari stabilitas. Dalam upaya menyeimbangkan (menstabilkan sistem), terdapat koreksi diri yang mencoba mempertahankan beberapa tujuan atau target. Proses umpan balik penyeimbangan ada di setiap tempat. Hal ini mendasari bahwa semua perilaku beroerantasi pada tujuan, dan (c) *delaying*. Penundaan dapat membidik sasaran dengan tidak tepat ataupun tepat jika dapat mengenali bentuk penundaan dan bekerja sejalan dengan penundaan tersebut. Satu titik pengungkit/pengaruh yang paling tinggi untuk meningkatkan sistem kinerja adalah dengan meminimumkan penundaan sistem. Penundaan terjadi jika akibat dari satu variable terhadap lainnya menyita waktu, merupakan dasar ketiga membangun blok bagi bahasa sistem. Sebenarnya semua proses umpan balik mempunyai beberapa beberapa bentuk penundaan. Tetapi seringkali penundaan tidak dikenali dan dimenegrti dengan baik. Hal ini bisa menghasilkan “hal yang melampau batas” dari apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Penundaan yang tidak dikenali



Apabila dilihat dari sudut pandang berpikir sistem, berdasarkan fakta yang telah di paparkan di atas melalui hasil penelitian terdahulu, telaah dokumentasi dan wawancara mengenai upaya-upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah Provinsi dan Kabupaten Kota, Sekolah bahkan guru sendiri dalam meningkatkan kompetensi Profesional guru terlihat dalam permasalahan yang terhubung secara sistem (lihat Gambar 4). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ahwa upaya-upaya tersebut ada yang masih dalam tahapan penguatan (*Reinforcing*), dan bahkan ada yang mencapai proses (*Balancing*) dan *Delaying* pada hasil peningkatan kompetensi guru. Berikut akan diuraikan, yang mana saja upaya yang masuk dalam *Reinforcing*, *Balancing*, dan *Delaying*. Tetapi sebelumnya saya akan mencoba untuk memetakan masalah dan mengidentifikasi keterkaitan sistem dari masalah-masalah tersebut.

Berdasarkan pemetaan masalah secara sistemik di Gambar 4, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya segala sesuatu terjadi secara sistem dan saling berhubungan satu dengan lainnya. Meskipun demikian menurut Peter Senge, masalah-masalah tersebut jika dilihat dari sudut pandang berpikir sistem maka akan ditemukan tiga pilar yaitu *Reinforcing*, *Balancing*, dan *Delaying* (lihat Gambar 5).



(Senge, 1990)

Gambar 5. Mekanisme yang Mempengaruhi Cara Kerja Sistem

Berdasarkan analisa peta masalah di Gambar 4 di atas, begitu banyak hal yang dilakukan baik oleh pemerintah pusat, provinsi kabupaten kota, kepala sekolah bahkan guru itu sendiri dalam upaya peningkatan kompetensi guru di Aceh.

Meskipun demikian, peneliti mencoba untuk melihatnya dari sudut pandang

struktur sistem. Apa yang telah dilakukan di atas, pada umumnya berfokus pada level penguatan/*reinforcing* saja, seperti mengadakan pelatihan, meningkatkan kualifikasi, melaksanakan supervisi, *greet meeting*, dukungan dan apresiasi bagi guru yang berprestasi. Tetapi apa yang telah dilakukan tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kompetensi guru, buktinya dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2016 berdasarkan data Nercana Pendidikan daerah tidak terjadi peningkatan sama sekali terhadap capaian nilai uji kompetensi Guru Aceh, nilainya berada pada posisi yang sama.

Oleh karena itu di dibutuhkan *balancing* untuk menyeimbangkan penguatan yang telah dilakukan sebagai evaluasi diri terhadap apa yang telah dilakukan dalam peningkatan kompetensi guru. Selain itu juga hal yang sangat penting mempunyai pengetahuan tentang apa saja yang menyebabkan *delaying* terhadap proses yang telah dilakukan selama ini. *Delaying* tersebut perlu untuk dihilangkan atau diantisipasi untuk meningkatkan kecepatan pencapaian terhadap tujuan.

#### Peningkatan Kapabilitas Guru sebagai Reinforcement

Pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (*skill*) namun lebih dari itu, yaitu lebih paham secara mendetail sehingga benar benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya. Hal ini yang harus menjadi fokus penguatan yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat, perguruan tinggi dan sekolah. Rendahnya kapabilitas guru di Aceh di pengaruhi oleh budaya organisasi yang telah terbentuk, dimana guru melaksanakan tugasnya berdasarkan apa yang telah dilihat dan di contoh dari guru senior sebelumnya Sehingga kesalahan yang sama terulang. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Syakir & Pardjono (2015) yang menemukan bahwa secara parsial hanya budaya organisasi yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru. Sehingga perlu diciptakan budaya organisasi dengan prinsip orga-

nisasi pembelajar sehingga kesadaran untuk memperbaiki diri yang masih sangat rendah dapat ditingkatkan menjadi lebih positif, bisa juga disebabkan oleh rendahnya pengetahuan guru tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh guru profesional. Oleh karena itu, perlu adanya kesadaran dari guru itu sendiri dalam upaya peningkatan kompetensi mereka. Sebagaimana hasil penelitian dari Ristiyani & Wijayanti (2014) upaya para guru dalam meningkatkan kompetensi yaitu dengan cara memahami tuntutan standar profesi, etos kerja dan budaya kerja. Berdasarkan permasalahan yang tersebut diatas, maka sangat penting untuk melakukan perbaikan secara sistem terhadap peningkatan kapabilitas guru terutama dengan menciptakan budaya organisasi pembelajar, dan merencanakan program peningkatan kapabilitas guru baik melalui pelatihan, motivasi, bahkan regulasi rekrutmen calon guru.

#### Perubahan secara Sistem terhadap Proses Rekrutmen Guru Sebagai Balancing

Rekrutmen guru yang berlangsung selama ini, melalui proses seleksi calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dimana kebijakan sekarang memprioritaskan pengangkatan tenaga pendidik bagi yang sudah mempunyai sertifikat Pendidikan Profesi Guru untuk menjamin tenaga pendidik yang profesional, selain itu rekrutmen lainnya melalui tenaga honorer untuk mengisi kekosongan tenaga pendidik akibat dari memorandum pengangkatan tenaga pendidik melalui jalur CPNS. Di Provinsi Aceh ditetapkan kebijakan terkait dengan tenaga pendidik honorer yang diwajibkan mengikuti Uji Kompetensi guru sebagai syarat mendapatkan Gaji sejumlah Upah Minimum Regional (UMR).

Proses rekrutmen tenaga pendidik di Aceh sebelumnya, dipengaruhi oleh faktor daerah yang pernah mengalami bencana konflik dan tsunami, dimana melalui musibah tersebut banyak terjadi kekosongan terhadap jumlah kebutuhan tenaga pendidik, bisa disebabkan oleh faktor kematian, pindah tempat kerja dan sebagainya. Sehingga pada saat itu rekrutmen dilakukan dengan

cara pemutihan tenaga honorer diangkat sebagai CPNS secara masal, meskipun seleksi CPNS juga dilaksanakan pada saat itu. Selain itu, proses rekrutmen calon guru di sekolah terkadang masih terikat dengan budaya nepotisme.

Berdasarkan temuan masalah terkait dengan rekrutmen yang telah dilakukan pada masa lalu secara tidak tepat menyebabkan berbagai masalah di kemudian hari seperti ditemukan guru yang tidak dapat mengajar, tidak mempunyai kompetensi guru, tidak berbakat sebagai guru hanya karena tidak ada pekerjaan lain sehingga mencoba untuk menjadi guru sebagai batu loncatan. Sehingga perbaikan yang harus dilakukan terhadap peningkatan kompetensi guru sangatlah kompleks karena guru yang telah menjadi guru tidak dipersiapkan secara baik.

Seharusnya proses rekrutmen guru di mulai dari perbaikan mutu LPTK, LPTK di evaluasi kinerjanya dan diberikan pendampingan sehingga menjadi lembaga yang profesional, independen, terpercaya untuk melakukan bimbingan dan pengajaran terhadap calon guru. Setelah LPTK dibenahi maka proses rekrutmen guru dapat di mulai dari tingkat LPTK sebagai proses rekrutmen pertama. Setiap calon mahasiswa yang ingin kuliah di LPTK di lakukan serangkaian test dengan instrument yang telah dipersiapkan. Dimana test tersebut hanya meluluskan calon guru yang mempunyai talent guru, benar-benar siap menjadi guru dan bersedia di bimbing, dibina untuk menjadi guru. Jumlah calon guru yang diterima sesuai dengan jumlah kebutuhan guru di sekolah-sekolah setelah dilaksanakan proyeksi jumlah kebutuhan guru beberapa tahun kedepan.

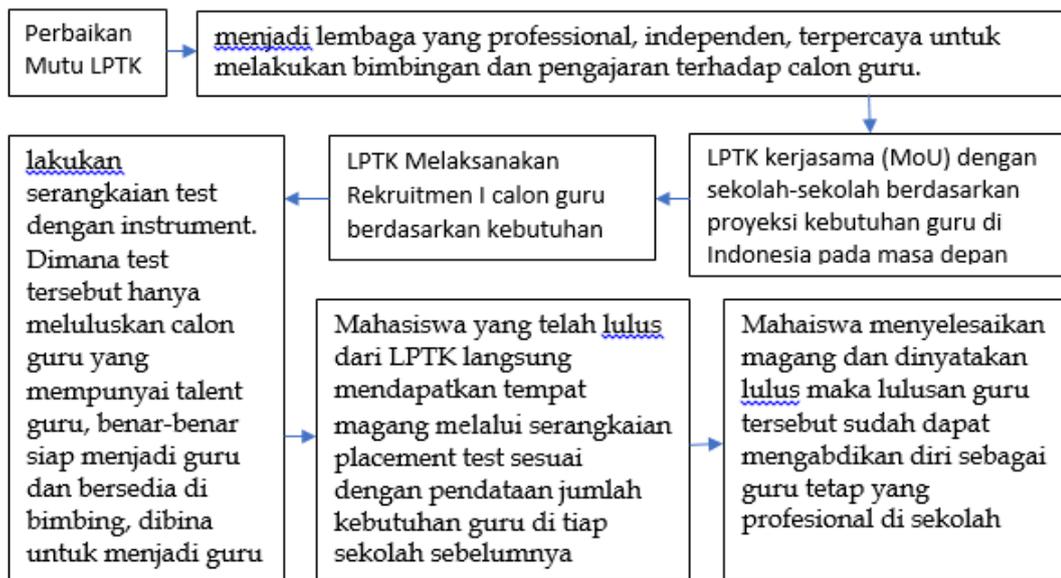
Selanjutnya LPTK membuat kontrak kerjasama dengan beberapa sekolah untuk proses pemebelajaran magang mahasiswa yang telah diterima nantinya. Selanjutnya mahasiswa yang telah lulus dari LPTK langsung mendapatkan tempat magang melalui serangkaian placement test sesuai dengan pendataan jumlah kebutuhan guru di tiap sekolah sebelumnya. Ketika mahasiswa menyelesaikan magang dan dinyatakan lulus

maka lulusan guru tersebut sudah dapat mengabdikan diri sebagai guru di sekolah. Rekomendasi usulan perubahan secara sistem terhadap proses rekrutmen guru sebagai *balancing*, dapat dilihat pada Gambar 6.

Politik dan Politisasi Pendidikan sebagai Delaying

Permasalahan yang sangat mendasar dalam pendidikan yaitu ketika pendidikan dijadikan sebagai senjata politik karena faktor kepentingan dan kekuasaan sekelompok elit politik. Sehingga kebijakan pendidikan yang di tetapkan terkadang tidak menyentuh masalah mendasar pendidikan. Hal ter-

sebut menjadi salah satu kendala terhambatnya laju mutu pendidikan di Indonesia. Independensi Pendidikan sangat penting dan urgent untuk diperhatikan. Perubahan ini dapat di mulai dari keterlibatan Orang dengan latarbelakang gelar akademik doktor dan magister yang mempunyai pengetahuan dan dapat berpikir secara sistem dalam membuat kebijakan dan mengambil keputusan pendidikan. Sehingga mereka menjadi cikal bakal perubahan kebijakan pendidikan yang di politisasi selama ini. Meskipun ini berat untuk di rubah karena sudah mengakar tetapi jika dilakukan secara tersistem dan terencana maka perubahan secara besar-besaran dapat dilakukan.



(Sumber: Analisis)

Gambar 6. Mekanisme Rekrutmen Guru yang Direkomendasikan

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa masalah dasar yang menjadi kendala dalam peningkatan hasil Uji kompetensi guru adalah terlewat pada faktor kapabilitas guru itu sendiri secara internal. Program apapun yang direncanakan untuk peningkatan kompetensi guru tidak akan berjalan maksimal jika tidak didukung oleh kemauan guru dalam mengembangkan kompetensinya. Oleh karena itu pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya terma-

suk didalamnya pemerhati pendidikan dibutuhkan upaya serius dalam hal peningkatan capability guru secara internal selain dari merencanakan program pelatihan, peningkatan Teknologi Informasi, perencanaan kurikulum, menambah kelengkapan sarana prasarana dan sebagainya. Karena jika masalah dasar kapabilitas internal guru ini tidak tersentuh maka seluruh program yang dijalankan tidak akan memberikan hasil yang berarti. Penulis merekomendasikan satu langkah terkait dengan rekrutmen guru, dimana rekrutmen ini adalah cara berpikir sistem masuk dalam tahapan penyeim-

bangun. Dimana proses rekrutmen guru sangat urgent untuk diperbaiki sistemnya. Penulis menyarankan untuk proses rekrutmen guru dimulai pada saat seseorang memilih perguruan tinggi yang dapat meluluskan mahasiswa menjadi seorang guru profesional. Mutu LPTK dibenahi, mahasiswa yang diterima merupakan mahasiswa yang mempunyai *talent* guru selanjutnya dilaksanakan proses magang dan LPTK membuat kontrak kerjasama dengan sekolah dalam menyiapkan tenaga guru yang professional. Selain itu yang menjadi penghambat dari peningkatan mutu pendidikan yaitu, tidak adanya Independensi Pendidikan, dimana pendidikan sering dijadikan senjata politik karena faktor kepentingan dan kekuasaan sekelompok elit politik. Karena faktor politisasi pendidikan yang terjadi sehingga memberikan kelemahan terhadap pengambilan keputusan dalam kebijakan pendidikan termasuk didalamnya masalah rekrutmen, baik guru maupun kepala sekolah.

#### Daftar Pustaka

- Anonim. (2018). Ini kata Laisani soal guru honorer tidak lulus UKG. *Aceh Carong*. Retrieved from <https://acehcarong.com/2018/02/12/>
- Azhari. (2014). *Upaya kepala madrasah dalam membina kompetensi Profesional Guru pada MAN Peusangan*. Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala. Retrieved from [http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=7281](http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=7281)
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. L. (1974). *Formative years in business: a long term AT&T study of managerial lives*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Efendi, J. (2017). *Supervisi akademik kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru di SMA Negeri I Blang Pidie*. Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala. Retrieved from [http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=31146](http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=31146)
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23(6), 275-286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Howard, A., & Bray, D. (1988). *Managerial lives in transition: advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). Neraca pendidikan daerah. Retrieved November 12, 2017, from <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Luthans, F., Campbell, R. J., & Grant, D. L. (1974). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger Press.
- Menteri Pendidikan Nasional. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru (2007).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Nasruddin. (2014). *Manajemen peningkatan kompetensi profesional guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMP Negeri 2 Jangka Kabupaten Bireun*. Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala. Retrieved from [http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=7784](http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=7784)
- Novauli, F. (2015). Kompetensi guru dalam

- peningkatan prestasi belajar pada SMP Negeri dalam Kota Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan : Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(1). Retrieved from <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/2524>
- Nurhayati. (2010). *Manajemen mutu pendidikan*. Bandung: Alfabet.
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (2005). Jakarta.
- Rahmatillah, Ruslan, & Hasan, H. (2017). Persepsi guru sekolah dasar terhadap pelaksanaan uji kompetensi guru (UKG) di Kabupaten Aceh Utara (suatu penelitian di Kecamatan Lhoksukon). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 2(2). Retrieved from <http://www.jim.unsyiah.ac.id/pgsd/article/view/4849>
- Ristiyani, R., & Wijayanti, W. (2014). Peningkatan kompetensi guru sekolah dasar Budi Mulia Dua Seturan, Depok, Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 217-232. <https://doi.org/10.21831/amp.v2i2.2450>
- Rosita, R. (2015). *Strategi kepalasekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru pada SD Negeri Unggul Montasik*. Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala. Retrieved from [http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=13858](http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=13858)
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday, a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Setiawan, S. (2018). *Pengembangan kompetensi profesional guru oleh kepala madrasah melalui penelitian tindakan kelas pada MIN Garot Kabupaten Pidie*. Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala. Retrieved from [http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=40265#](http://etd.unsyiah.ac.id/index.php?p=show_detail&id=40265#)
- Susanti, A. (2015, November 4). Kesiapan guru hadapi UKG. *OKENEWS*. Retrieved from <https://news.okezone.com/read/2015/11/04/65/1243523/kesiapan-guru-hadapi-ukg>
- Syakir, M. J., & Pardjono, P. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 226-240. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6339>
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by a competency. In R. Boam & P. Sparrow (Eds.), *Desihning and Achieving Competency*. Maidenhead: McGraw-Hill.

## EFISIENSI EKSTERNAL PENDIDIKAN KEJURUAN DI KOTA YOGYAKARTA

<sup>1</sup>Irsan Roseno, <sup>2</sup>Udik Budi Wibowo

<sup>1</sup>SMK N 4 Sampit, <sup>2</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. H.M. Arsyad, Mentawa Baru Hulu, Kotawaringin Timur, Kalimantan Tengah, Indonesia

<sup>2</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta

\* Corresponding Author. Email: sanroseno@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan efisiensi eksternal pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kota Yogyakarta dengan sudut pandang nilai guna kemampuan lulusan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Sumber data adalah dokumentasi dan informan dari alumni SMK di Kota Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menemukan keterserapan lulusan SMK di Kota Yogyakarta belum tercapai dengan maksimal. SMK belum mampu memberikan manfaat seperti yang diharapkan kepada seluruh lulusan. Oleh karena itu efisiensi eksternal pendidikan kejuruan di Kota Yogyakarta disimpulkan tidak efisien. Kesesuaian pengajaran di sekolah dengan perkembangan dunia kerja/industri belum sepenuhnya baik. Di sisi lain, terdapat beberapa manfaat dari pendidikan SMK bagi siswa antara lain: Mendapat pengalaman kerja melalui program Magang, PKL, atau prakerin; Mendapat peluang kerja di dunia usaha dan industri; Berwirausaha dengan keterampilan yang didapat; Pendidikan menengah kejuruan bisa melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi. Sedangkan dari survai kepuasan diketahui alumni merasa puas terhadap lembaga sekolahnya. Namun terdapat beberapa informan yang merasa kurang puas antara lain kesesuaian kurikulum dengan dunia industri, keberadaan pembelajaran *soft skill* di lembaga pendidikan, bimbingan guru selama prakerin, jumlah kelengkapan sarana dan prasarana praktik, dan kesesuaian sarana prasarana praktik dengan dunia industri.

**Kata kunci:** *efisiensi eksternal, pendidikan kejuruan*

## THE EXTERNAL EFFICIENCY OF VOCATIONAL EDUCATION IN YOGYAKARTA

### Abstract

*This research aims to describe of external efficiency of vocational education (SMK) in Yogyakarta with point of view of the values of graduates' ability. This research used the qualitative approach of phenomenology. The data sources were the documentation and the informants of graduates of Vocational High School in Yogyakarta. The data collection was done through document analysis and interview. The data analysis technique included of collecting data, data reduction, data display, and conclusion. The research finding reveals that the absorption of vocational high schools graduates in Yogyakarta have not been reached maximally. Vocational high schools cannot enable to give the benefits as expected for the graduates. So, the external efficiency of vocational education in Yogyakarta can be concluded that is inefficient. The instructional conformity of the school that related to the development of working field/industry is not good enough. In other hand, there are some benefits of Vocational education for students such as: getting experience in the work field through the internship program, PKL, or prakerin; getting job opportunity in the business world and industry; entrepreneurship with the skill that got; Vocational High School Education can continue to the advanced study. Meanwhile, based on the survey of satisfaction is known that the graduates feel satisfied toward their school education. However, there are some informan that are not satisfied with the conformity of curriculum related to the industry field, the existence of learning soft skill in the school education, the teacher's guide during prakerin, the number of completeness of practicum tools, and the conformity of practicum tools with the industry field.*

**Keyword:** *external efficiency, vocational education*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.10558>

## Pendahuluan

Proses pendidikan pada dasarnya bersumber dari masyarakat dan luarannya kembali kepada masyarakat. Pendidikan sebagai unsur utama penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan sangat penting dalam menentukan kualitas SDM. Pendidikan memengaruhi secara penuh pertumbuhan ekonomi suatu bangsa.

Schultz (1974) memperlihatkan bahwa pembangunan sektor pendidikan dengan manusia sebagai fokus intinya telah memberikan kontribusi langsung terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara, melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan produksi dari tenaga kerja. Penelitian Hicks (1980) dan beberapa peneliti neoklasik lain menunjukkan pentingnya manusia yang terdidik untuk menunjang pertumbuhan ekonomi secara langsung bahkan seluruh sektor pembangunan makro lainnya. Dengan demikian titik singgung antara pendidikan dan pertumbuhan ekonomi terletak pada produktivitas tenaga kerja terdidik, dengan asumsi semakin tinggi mutu pendidikan semakin tinggi produktivitas kerja, dan pada gilirannya memengaruhi tingginya pertumbuhan ekonomi (Campbell & Stanley, 1986). Memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai bukan saja dapat memiliki akses untuk mendapatkan suatu pekerjaan tertentu, melainkan juga memiliki peluang untuk dapat menciptakan lapangan pekerjaan baru. Berdasarkan pandangan tersebut investasi pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu dan efisiensi merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Beberapa studi Bank Dunia menunjukkan bahwa investasi pendidikan sebagai kegiatan inti pengembangan SDM terbukti telah memiliki sumbangan yang signifikan terhadap keuntungan ekonomi (W. W. McMahon, 1992). Temuan studi tersebut menyatakan bahwa keuntungan ekonomi (*rate of return*) investasi pendidikan lebih tinggi daripada investasi fisik dengan perbandingan rata-rata 15,3% dan 9,1%. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pendidikan menguntungkan baik dari segi sosial maupun ekonomis.

Mencermati amanat yang diberikan oleh Undang-Undang terhadap SMK bahwa paradigma pendidikan kejuruan menitikberatkan pada pendidikan yang menyesuaikan dengan permintaan pasar. Kebersamaan diantara pengguna lulusan pendidikan dan penyelenggara pendidikan menjadi dasar penyelenggaraan dan ukuran keberhasilan pendidikan kejuruan. Jelas bahwa pendidikan menengah kejuruan ditujukan untuk menyiapkan kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga upaya-upaya yang dilakukan tidak menimbulkan permasalahan pengangguran baru.

Kenyataan saat ini memperlihatkan pendidikan di SMK jauh dari efisien. Hal ini disinyalir karena pemanfaatan sumber daya yang ada tidak menghasilkan lulusan seperti yang diharapkan. Pendidikan yang mereka peroleh tidak menjamin untuk mendapatkan pekerjaan sesuai dengan jenjang pendidikan yang mereka jalani. Kepala BPS, Suryamin menengarai belum adanya *link and match* antara pendidikan kejuruan dan permintaan industri menyebabkan lulusan SMK adalah yang paling banyak menganggur. Ketidaksesuaian ini tergambar dari hasil penelitian BPS yang di wartakan Sindonews, Februari 2014-Februari 2015 jumlah pengangguran di Indonesia meningkat 300 ribu orang, sehingga total mencapai 7,45 juta orang (Gliemourinsie, 2015). Data BPS menjabarkan tingkat Pengangguran Terbuka didominasi oleh penduduk SMK sebesar 9,05 persen, lalu disusul pada jenjang Sekolah Menengah Atas 8,17 persen, dan Diploma I/II/III sebesar 7,49 persen di periode Februari 2015.

Sedangkan di Daerah Istimewa Yogyakarta khususnya diwartakan Harian Jogja (6 Mei 2014) Tingkat pengangguran terbuka di DIY masih cukup tinggi kendati perekonomian di provinsi ini terus tumbuh membaik. Penyumbang terbesar angka tersebut merupakan lulusan universitas dan SMK (Anonym, 2014).

Perlu dipahami bahwa globalisasi saat ini melahirkan ukuran baru dan paradigma baru dalam memandang kualitas *output* pendidikan, yaitu dari *outcome* nya.

Hal ini mengisyaratkan setiap bangsa wajib memiliki SDM handal, mempunyai daya juang tinggi dan mampu bersaing secara terbuka memperebutkan pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kualitas SDM sangat penting karena kemakmuran suatu bangsa tidak hanya ditentukan oleh sumber daya alamnya melainkan kualitas sumber daya manusianya. Keunggulan SDM merupakan kunci menentukan siapa yang mampu menjaga kelangsungan hidup, perkembangan dan kemakmuran penduduknya dari segi nilai guna maupun ekonomi dalam persaingan era global.

Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia (1996, pp. 20-21) menyatakan bahwa hasil pendidikan disebut berkualitas dari segi produk jika mempunyai salah satu atau lebih dari ciri-ciri berikut: *pertama*, peserta didik menunjukkan tingkat penguasaan terhadap tugas-tugas belajar (*learning tasks*) yang harus dikuasainya sesuai dengan tujuan dan sasaran pendidikan, diantaranya adalah hasil belajar akademik yang dinyatakan dalam prestasi belajar (kualitas internal); *kedua*, hasil pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik dalam kehidupannya sehingga dengan belajar peserta didik bukan hanya "mengetahui" sesuatu, melainkan "dapat melakukan sesuatu" yang fungsional untuk kehidupannya (*learning and earning*); *ketiga*, hasil pendidikan sesuai atau relevan dengan tuntutan lingkungan khususnya dunia kerja. Dari segi ini, maka relevansi merupakan salah satu aspek atau indikator dari kualitas.

Relevansi pada akhirnya memberikan dampak atau manfaat berkepanjangan terhadap luaran peserta didik. Bagi para ekonomi disebut sebagai *efisiensi eksternal*, yaitu mengacu pada sejauh mana sekolah mampu memproduksi *outcome* yang dikehendaki (McMahon, 2004, p. 7). Secara konseptual efisiensi eksternal dikaitkan dengan analisis keuntungan atas investasi pendidikan dari pembentukan kemampuan, sikap, keterampilan. Dalam memperhitungkan investasi tersebut ada dua manfaat penting, yaitu: menghasilkan kemampuan yang memiliki nilai ekonomi dan nilai guna dari kemampuan (Fattah & Nurdin, 2007, p. 298). Suti

(2011) mengatakan faktor manfaat hasil dari pendidikan terdiri dari beberapa unsur; yaitu manfaat bagi *stakeholder* pendidikan, manfaat bagi pasar kerja dalam memenuhi SDM yang siap pakai, kompeten, dan bermutu, manfaat bagi instansi pendidikan sebagai bukti pencapaian reputasi yang positif, manfaat bagi daerah tersedia SDM yang lebih terdidik dan lain sebagainya

Penelitian Efisiensi eksternal pendidikan terlebih dahulu melihat banyaknya siswa yang diterima melanjutkan studi dan banyaknya siswa yang diterima di pasar kerja. Indikator utama yang biasa digunakan dalam mengidentifikasi derajat efisiensi eksternal adalah nilai guna dari keterserapan keluaran lembaga pendidikan oleh pasar kerja dan studi lanjut. Asumsi *ceteris paribus* dalam ilmu ekonomi digunakan untuk menyederhanakan beragam formulasi dan deskripsi dari berbagai anggapan. Beberapa faktor yang diketahui dan yang tidak diketahui yang dapat mempengaruhi hubungan keterserapan luaran pendidikan dianggap konstan. Faktor-faktor itu misalnya termasuk gejolak inflasi, krisis ekonomi, gejolak politik, dan sebagainya.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, maka masalah yang ingin dipecahkan melalui penelitian ini adalah bagaimana efisiensi eksternal pendidikan SMK di Kota Yogyakarta. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan efisiensi eksternal pendidikan SMK di Kota Yogyakarta dengan sudut pandang nilai guna kemampuan lulusan. Diharapkan penelitian ini menjadi masukan bagi *stakeholders* di wilayah terkait pada khususnya dalam rangka menyusun perencanaan pendidikan secara institusi dan regional, dalam rangka meningkatkan partisipasi DU/DI agar lulusan tertampung di dunia kerja, meningkatkan kompetensi kemandirian, dan nilai guna terhadap lulusan sehingga berkontribusi langsung terhadap produktivitas individu dan perkembangan/pertumbuhan wilayah.

## Metode Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan efisiensi eksternal pendi-

dikan kejuruan menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi. Penelitian berusaha memaknai efisiensi eksternal pendidikan kejuruan dengan melihat nilai guna dari lulusan SMK. Laporan ini didasarkan pada wawancara lapangan dengan para lulusan SMK di Kota Yogyakarta.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Kejuruan di Kota Yogyakarta dengan memilih tiga sekolah yaitu SMK SMTI Yogyakarta, SMK N 6 Yogyakarta, SMK Muhammadiyah 3 Yogyakarta. Penelitian berlangsung mulai bulan Januari sampai dengan Mei, 2016. Subjek penelitian adalah siswa lulusan/alumni ketiga SMK di Kota Yogyakarta. Data yang diambil berupa hasil wawancara terhadap siswa lulusan SMK dan data alumni SMK.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi mengenai nilai guna yang diperoleh oleh alumni setelah lulus SMK. Studi dokumentasi berkaitan dengan data alumni untuk menelaah dan menghitung keseluruhan daftar siswa yang lulus, daftar siswa yang terserap di dunia kerja/dunia industri, daftar siswa yang terserap ke jenjang pendidikan lebih tinggi, dan daftar siswa yang tidak terserap atau tidak terlacak. Selain itu data alumni juga digunakan sebagai dasar pelacakan alumni yang dijadikan sumber informasi dalam proses wawancara. Instrumen yang dikembangkan adalah pedoman wawancara.

Teknik analisis data menggunakan model interaktif. Analisis interaktif dibagi menjadi tiga alur kegiatan yang bersamaan, yaitu reduksi data dari hasil wawancara. Kemudian dilanjutkan dengan penyajian, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Beberapa hal yang paling menonjol manfaat dari pendidikan kejuruan berdasarkan hasil wawancara dari alumni yang terseleksi ke dunia kerja dan studi lanjut: (1) Lulusan dari institusi ini dapat mengisi peluang kerja pada dunia usaha dan industri karena terkait dengan satu ijazah yang di-

miliki oleh lulusannya melalui uji kompetensi. Dengan ijazah tersebut mereka memiliki peluang untuk bekerja; (2) Lulusan dari institusi ini bisa berwirausaha dengan keterampilan yang diperoleh di SMK sebagai pekerjaan sampingan selain pekerjaan pokok, atau sebaliknya; (3) SMK memberikan banyak pengalaman dalam bidang kerja melalui program kurikulum Magang, PKL, atau prakerin. (4) Lulusan pendidikan menengah kejuruan dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi sepanjang lulusan tersebut memenuhi persyaratan baik nilai maupun program studi atau jurusan sesuai dengan kriteria yang diisyaratkan.

Di sisi lain, berdasarkan survai kepuasan terhadap siswa yang terseleksi masuk ke dunia kerja dan studi lanjut dari penelitian ini bahwa SMK di Kota Yogyakarta sebenarnya memberikan layanan yang memuaskan, walaupun masih ada beberapa kekurangan. Terdapat beberapa responden yang memberikan nilai kurang puas pada beberapa poin pernyataan diantaranya adalah kesesuaian kurikulum dengan dunia industri, keberadaan pembelajaran *soft skill* di lembaga pendidikan, bimbingan guru selama prakerin, jumlah kelengkapan sarana dan prasarana praktik, dan kesesuaian sarana prasarana praktik dengan dunia industri.

Berdasarkan persentase data alumni yang diambil dari (tiga) SMK di Yogyakarta ditemukan keterserapan dari tiga SMK di Yogyakarta yang menjadi objek penelitian, bahwa dari 952 siswa lulus SMK di Kota Yogyakarta yang bekerja dan wiraswasta didapati berjumlah 57%, kemudian yang melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi 28,5%. Sedangkan sisanya 14,5% ditemukan tertulis tidak bekerja, tidak terlacak dan lain-lain. Dengan jumlah hanya 57% yang terserap ke dunia kerja dan dunia industri, maka bisa dikatakan bahwa lulusan SMK di Kota Yogyakarta dalam hubungannya dengan dunia kerja memang rendah. Ditambah lagi jumlah 14,5% lulusan yang tidak bekerja tentu saja bukan merupakan jumlah yang sedikit. Hal ini menunjukkan pendidikan kejuruan yang selama ini dilaksanakan mempunyai disparitas yang mencolok antara kemampuan atau kompetensi yang

diharapkan oleh dunia kerja dengan lulusan yang dihasilkan pendidikan kejuruan.

Hal ini terjadi karena tidak semua sekolah SMK mampu menyediakan lowongan bursa kerja bagi siswa aktif maupun alumninya. Sekolah lebih sekadar hanya mampu menyediakan tempat atau lokasi yang digunakan untuk membuka *Job Fair* kerja yang diperuntukkan untuk umum. Di sisi lain, seandainya sekolah memiliki hubungan dengan dunia industri dan membuka lowongan kerja yang dikhususkan buat siswa SMK yang bersangkutan, Lowongan yang ada di SMK tersebut tidak merata sehingga tidak ada keseimbangan yang memadai antara jurusan, lowongan, bahkan jumlah siswa dari SMK yang bersangkutan. Hal ini menyebabkan banyaknya siswa yang tidak tertampung untuk lowongan kerja.

Permasalahan lain adalah peralatan praktik yang sudah terlalu lama digunakan sehingga cenderung ketinggalan jaman bahkan sudah rusak parah. Salah satunya adalah kerusakan alat praktik bidang mesin atau otomotif. Alat praktik yang sudah terlalu lama dan terlalu sering digunakan untuk praktik dan sudah mengalami kerusakan sehingga tidak kondusif lagi untuk digunakan sebagai bahan praktik. Hal ini tentu saja menimbulkan kecanggungan dan menghambat optimalitas pembelajaran praktik terhadap siswa karena sekolah SMK adalah sekolah yang mengutamakan keterampilan dibandingkan dari sisi teori. Bagaimana siswa memiliki keterampilan yang diharapkan oleh dunia kerja dan industri apabila alat pembelajaran praktik sudah tidak layak digunakan bahkan ketinggalan jauh dari perkembangan industri.

Pemerintah meningkatkan komposisi jumlah SMK terhadap SMA menjadi 70%:30%. Dari tahun ke tahun pendidikan kejuruan (SMK) mengalami perkembangan dari sisi kuantitas yang diiringi dengan meningkatnya jumlah siswa. SMK berkembang menjadi lembaga kejuruan yang mempunyai peran sentral dalam penyediaan tenaga-tenaga yang terampil dan teknisi tingkat pertama. Sementara SMK belum seutuhnya mampu memberikan fasilitas peralatan

dan bahan yang cukup untuk memenuhi standar kompetensi atau tujuan yang ditentukan kurikulum. Ditambah lagi ketersediaan dunia usaha dan dunia industri yang dijadikan tempat latihan (prakerin) tidak berbanding setara dengan semua jurusan yang ada di SMK. Sedangkan disampaikan oleh Pardjono (2011) bahwa sampai saat ini SMK menjadikan dunia usaha dan dunia industri sebagai tempat praktik siswa karena masih banyaknya SMK yang belum memiliki peralatan dan bahan yang cukup untuk memenuhi standar kompetensi atau tujuan yang ditentukan dalam kurikulum. Ini tentunya akan berdampak kepada kualitas lulusan SMK yang sebenarnya diharapkan dapat bekerja dan akan menjadi salah satu pendorong meningkatnya pertumbuhan ekonomi Negara.

Pemerintah seharusnya memberikan evaluasi secara aktif terhadap SMK di daerahnya masing-masing terhadap jurusan-jurusan yang ada di SMK tersebut. Bukan berarti bahwa setiap SMK yang membuka jurusan baru dibiarkan begitu saja tanpa evaluasi yang berkelanjutan demi sebuah target jumlah SMK 70%. Tugas dari sekolah bukan berhenti sampai siswa lulus sekolah. Akan tetapi bagaimana sekolah itu mampu menciptakan lulusan yang berkualitas sehingga bermanfaat bagi individu maupun masyarakat dan negara. Menurut Finch & Crunkilton (1999) tujuan akhir kurikulum pendidikan kejuruan tidak hanya diukur melalui pencapaian prestasi berupa nilai tetapi melalui hasil dari pencapaian tersebut, yaitu hasil dalam bentuk unjuk kerja di dunia kerja. Dengan demikian, kurikulum pendidikan kejuruan berorientasi pada proses (berupa pengalaman-pengalaman dan kegiatan-kegiatan dalam lingkungan sekolah) dan produk (efek dari pengalaman-pengalaman dan kegiatan-kegiatan tersebut pada lulusan). Menjamurnya SMK dan banyaknya program pendidikan baru yang dibuka harus diimbangi oleh kemampuan pemerintah dan sekolah untuk memberikan fasilitas yang dibutuhkan. Fasilitas tersebut adalah jaminan yang harus diberikan oleh sekolah dan pemerintah kepada siswa bahwa mereka mendapatkan guru yang mema-

dai, peralatan praktik yang sesuai, lowongan pekerjaan yang memang sesuai dengan jurusan yang ada. Apabila evaluasi terhadap berdirinya SMK baru dan jurusan baru tidak dilakukan secara berkelanjutan dikhawatirkan menciptakan pengangguran-pengangguran baru yang menambah beban bagi daerah dan negara. Ketegasan pun harus diberikan dari pemerintah terhadap SMK yang tidak mampu lagi menjalankan roda pendidikan pada jurusan pendidikan di sekolahnya. Apabila didapati evaluasi terhadap jurusan tertentu ternyata lebih banyak menghasilkan pengangguran-pengangguran baru maka pemerintah harus segera mengambil tindakan pembenahan. Jika pembenahan yang dilakukan tidak bisa memberikan perubahan yang berarti maka lebih baik jurusan tersebut untuk ditutup tidak menerima siswa supaya tidak mengakibatkan atau menambah jumlah pengangguran-pengangguran baru di masyarakat. Dalam konteks otonomi daerah, pengembangan pendidikan kejuruan memiliki peluang yang besar dan sangat strategis. Pemerintah daerah lebih memiliki hubungan yang dekat dengan pengusaha di daerahnya sehingga dapat membangun kerja sama yang baik dalam menciptakan tenaga kerja yang berasal dari SMK. Oleh karena itu evaluasi dan pengembangan SMK memerlukan kebijakan pemerintah dalam menyikapi hal ini, agar nantinya SMK benar-benar dapat menjadi pendukung utama dalam menyediakan tenaga kerja terampil sebagai salah satu penyokong pertumbuhan ekonomi bangsa.

SMK seharusnya memiliki inisiatif untuk menjalin hubungan komunikasi dan hubungan kerja sama dengan dunia industri. Hubungan kerja sama dan komunikasi ini guna menyeimbangkan SMK sebagai pemasok tenaga kerja terampil. Pihak dunia usaha dunia industri sebagai pemakai atau konsumen dari produk SMK yaitu lulusan. Menurut rekomendasi UNESCO (2001), pendidikan teknik dan kejuruan bagi orientasi pendidikan harus mencakup pembelajaran teori dan praktik yang seimbang. Selain itu pengelola program studi harus bekerja sama dengan para komunitas profe-

sional di bidangnya. Proses pembelajaran di program studi hendaknya: (1) didasarkan pada pendekatan pemecahan masalah dan eksperimental dan melibatkan pengalaman dalam perencanaan metode dan pengambilan keputusan; (2) memperkenalkan pelajar untuk spektrum yang luas dari bidang teknologi dan situasi kerja yang produktif; (3) mengembangkan prosedur-prosedur khusus mengenai keterampilan praktis yang berharga seperti penggunaan alat, perbaikan dan prosedur pemeliharaan dan keselamatan, dan menghargai nilai kerja; (4) mengembangkan suatu apresiasi mengenai desain, pengerjaan dan kualitas yang baik; (5) mengembangkan kemampuan untuk berfungsi sebagai anggota tim dan berkomunikasi mengenai informasi teknis; (6) dekat dengan lingkungan setempat tanpa membatasi diri.

Dengan memperhatikan karakteristik SMK tersebut maka jaringan kemitraan antara SMK dengan dunia usaha/industri menjadi keniscayaan yang tidak dapat diabaikan. Peran industri semakin penting bagi SMK karena perkembangan teori pendidikan dan pembelajaran kejuruan lebih banyak menempatkan DUDI sebagai tempat belajar cara kerja yang efektif. Ada dua teori belajar di tempat kerja yang pokok yang terkait dengan DUDI, yaitu *situated learning* dan *work-based learning* (belajar berbasis tempat kerja). Kerja sama sekolah dan industri harus dibangun berdasarkan kemauan dan saling membutuhkan. Pihak dunia kerja dan industri seharusnya menyadari bahwa pihak industri tidak akan mendapatkan tenaga kerja siap pakai yang mereka perlukan dengan persyaratan yang dikehendaki, tanpa membangun program pendidikan bersama.

Perencanaan pendidikan merupakan penerapan rasionalitas serta analisis pada proses pengembangan pendidikan dengan tujuan pendidikan lebih efektif dan efisien (Permana & Sukoco, 2017, p. 205). Perencanaan kurikulum dan praktik bisa disusun dengan pihak industri. Pembelajaran teoretis dan praktis digabungkan sedemikian rupa sehingga kesesuaiannya terjamin. Para siswa di pendidikan kejuruan belajar keterampilan yang sebenarnya di dunia praktis,

dan mempelajari dan merefleksikannya dalam dunia teoretis. Pada pendidikan kejuruan baik teori maupun praktik memiliki nilai yang sama untuk pembelajaran di sekolah dan belajar di tempat kerja. Dengan demikian, baik pembelajaran teori maupun praktik tidak terbatas pada tempat belajar siswa (Directorate-General for Education and Culture, 2006).

Di sisi lain, sekolah idealnya memiliki kontrak kerja sama atau integrasi untuk memberikan lowongan atau tempat bekerja bagi lulusan SMK-nya sehingga siswa bisa melakukan seleksi secara terpisah di sekolah masing-masing. Hal ini guna mengurangi tingkat persaingan yang tinggi dibandingkan bila lowongan pekerjaan itu dibuka secara umum. Sebab bila dibuka secara umum maka lulusan SMK berhadapan dengan siswa alumni SMA. Realita yang ada ditemui bahwa seleksi dalam penerimaan tenaga lebih ke arah Tes tertulis atau tes soal secara teoretis. Disampaikan oleh Bojonegoro (2016) bahwa hasil survei yang mengemuka bahwa perusahaan lebih memilih lulusan SMA dari lulusan SMK. Perusahaan lebih memilih mereka yang siap latih karena dinamika pekerjaan yang demikian cepat dalam era persaingan global sehingga memerlukan calon pekerja yang adaptif mampu mengikuti perkembangan. Oleh sebab itu SMK benar-benar harus mampu melakukan kerja sama, komu-nikasi, dan integrasi dengan pihak industri untuk meningkatkan *link and match* seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak agar cita-cita SMK bisa terwujud. SMK harus memberikan harapan dan prospek yang jelas terhadap siswa dengan keahlian yang diberikan.

Hasil pendidikan kejuruan harus menjadi tumpuan produktivitas perusahaan yang dicari banyak perusahaan. Untuk mencapai mutu SMK harus ada syarat bahwa untuk lulus SMK murid harus menempuh lulus ujian dalam kejuruannya. Ujian ini bisa dilakukan atau diintegrasikan dengan Asosiasi Profesi bersangkutan (sebagai anggota Kamar Dagang dan Industri, KADIN) bersama pemerintah pusat. Maka ujian ini dapat disamakan dengan Ujian Nasional bagi murid SMA. Hasilnya lulusan

SMK mendapat satu ijazah atau *certificate* yang dikeluarkan Asosiasi profesi tersebut. Dengan ijazah tersebut lulusan SMK dapat diterima perusahaan yang memerlukan keahliannya dimana saja, bahkan di luar Indonesia kalau Asosiasi Profesi merupakan anggota Asosiasi Profesi Internasional atau ASEAN.

Untuk memperoleh SDM yang berkualitas dan memiliki daya saing, perlu didukung oleh suatu sistem pendidikan dan pelatihan yang dikembangkan berdasar pada kebutuhan pasar kerja dan dinamika percepatan perubahan yang terjadi pada dunia usaha dan dunia industri. Jangan sampai lowongan pekerjaan yang disediakan oleh sekolah malah menjadi momok yang menakutkan bagi siswa karena syarat seleksi dipandang terlalu berat oleh siswa dan menjadi sia-sia. Relevansi sangat diperlukan guna menghasilkan efisiensi eksternal pendidikan. UNESCO (2012, p. 38) mengevaluasi efisiensi eksternal pendidikan terdiri dalam menilai relevansi *output* dalam kaitannya dengan kebutuhan ekonomi dan masyarakat pada umumnya. Oleh sebab itu hubungan antara pelatihan dan pekerjaan sangat diperlukan.

Semua SMK dimotifasi dan didorong untuk mendidik dan membentuk muridnya sesuai dengan syarat-syarat yang diletakkan Asosiasi Profesi. Memiliki ijazah Asosiasi Profesi berarti jaminan mendapat pekerjaan yang sesuai dengan kecakapan serta mendapatkan penghasilan yang memadai. Makin banyak lulusannya memenuhi tuntutan itu, makin tinggi penilaian umum terhadap SMK tersebut. Pendidikan SMK yang menitikberatkan pada pembentukan kecakapan kejuruan tidak boleh mengabaikan hal-hal yang pada umumnya diperlukan seorang untuk bekerja baik.

Di sisi lain pendidikan SMK tidak boleh mengesampingkan komplemen penting yang mendukung kompetensi dari pendidikan SMK yaitu *Soft skill*. Memasuki era globalisasi perdagangan bebas sekarang ini banyak paradigma baru bermunculan dan memerlukan pertimbangan serta perhatian yang seksama. Lingkungan bisnis global akan menjadi semakin kompleks, dinamis,

dan bermunculan berbagai konflik kepentingan. *Hard skills* seperti pemahaman tentang bidang pekerjaan fungsional atau area tertentu, tidak lagi mencukupi bagi seorang dalam meraih kesuksesan di dunia kerja. Saat ini diperlukan juga seseorang yang dididik secara liberal, memiliki pemikiran yang terintegrasi, komunikator yang handal, cerdas emosional, mampu bekerja dalam team dan beretika, yang semuanya itu bersifat *soft skills*. Pendidikan tradisional yang menekankan bahwa dalam bekerja, seseorang harus memiliki pengetahuan yang tinggi tentang bidangnya saja, sekarang tidak lagi mencukupi.

Hasil kajian menunjukkan bahwa aspek-aspek kompetensi yang dirasa penting oleh industri adalah: kejujuran, etos kerja, tanggung jawab, disiplin, menerapkan prinsip-prinsip keselamatan dan kesehatan kerja, inisiatif, dan kreatifitas. Jelas bahwa dilihat dari sisi kompetensi maupun *skill* yang dibutuhkan, *soft skills* memiliki peran kunci dalam menentukan kualifikasi yang dibutuhkan industri. Urutan kompetensi utama yang dibutuhkan industri meliputi urutan: Jujur, Disiplin, Komunikasi, Kerja sama, dan Penguasaan Bidang Studi. Terlebih lagi di kalangan praktisi SDM, pendekatan *hard skills* sudah mulai ditinggalkan. Menjadi tidak bermakna jika *hard skills*-nya bagus, tetapi *soft skills*-nya buruk. Hal ini bisa dilihat pada iklan-iklan lowongan kerja berbagai perusahaan yang juga mensyaratkan kemampuan *soft skills*, seperti *team work*, kemampuan komunikasi, dan *interpersonal relationship* dalam seleksi penerimaan karyawannya. Saat penerimaan karyawan, perusahaan cenderung memilih calon yang memiliki kepribadian lebih baik meskipun *hard skills*-nya lebih rendah. Alasannya sederhana: memberikan pelatihan keterampilan jauh lebih mudah daripada pembentukan karakter.

*Soft skills* memiliki peran strategis dalam menentukan kesuksesan seseorang di dalam pekerjaannya. Oleh karenanya integrasi *hard skills* dan *soft skills* dalam penyiapan tenaga kerja dengan berbagai upayanya termasuk pendidikan formal harus dilakukan. Namun demikian dalam kenyataannya

banyak lembaga pendidikan termasuk SMK yang belum menyadari pentingnya hal tersebut. Penelitian yang dilakukan *the Business Higher-Education Forum* dan *the Collegiate Employment Research Institute at Michigan State University* menunjukkan respon dari para manajer yang menyatakan bahwa siswa memiliki kemampuan teknis namun lemah dalam hal “*soft skills*”.

Dengan alasan inilah SMK merupakan lembaga pendidikan yang mempersiapkan lulusannya untuk memiliki pengetahuan, keahlian, ketrampilan, *soft skills* yang akan menjadi bekal setelah menyelesaikan pendidikan. Sehingga lulusan SMK memiliki bekal sebagai *job creator* maupun sebagai *worker*, yang berarti siap memasuki pasar kerja.

Dengan demikian pertumbuhan perekonomian membutuhkan SMK sebagai lembaga yang menyiapkan *specific human capital* yang berkualitas. Dengan terciptanya SDM /lulusan yang berkualitas yaitu lulusan yang cerdas, terampil dan siap kerja sehingga siap memasuki pasar kerja. Keterserapan para lulusan yang merupakan *output* SMK akan meningkatkan produktivitas yang pada gilirannya akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui terciptanya nilai tambah terhadap barang dan jasa sekaligus meningkatkan tingkat partisipasi masyarakat dalam menyekolahkan anak-anaknya untuk menempuh studi di jenjang SMK. Semakin tinggi tingkat *efisiensi eksternal* lulusan dalam partisipasi di masyarakat, semakin tinggi pula kualitas SDM yang dapat digunakan dalam pengolahan sumber daya yang tersedia dalam perekonomian.

## Simpulan

Berdasarkan pembahasan analisis data diperoleh kesimpulan ketersediaan lulusan SMK di Kota Yogyakarta belum tercapai dengan maksimal. SMK belum mampu memberikan nilai guna seperti yang diharapkan kepada seluruh lulusan. Oleh karena itu efisiensi eksternal pendidikan kejuruan di Kota Yogyakarta disimpulkan tidak efisien.

Kesesuaian pengajaran di sekolah berhubungan dengan perkembangan dunia kerja/industri disimpulkan belum sepenuhnya baik. Separuh lulusan dari tiga SMK yang menjadi objek penelitian tidak memperoleh pekerjaan formal. Artinya terjadi ketidaksesuaian antara keahlian yang dipelajari di SMK dan harapan dan kebutuhan perusahaan. Hal ini terjadi karena di dalam proses pengajaran, sekolah belum mampu menyediakan alat-alat praktik seperti yang diharapkan. Alat-alat praktik sudah terlalu lama digunakan sehingga sudah rusak parah dan ketinggalan teknologi juga jaman. Selain itu sekolah belum bisa sepenuhnya bekerja sama dengan dunia industri dalam menyediakan lowongan pekerjaan bagi siswa. Hal ini terlihat dari tidak meratanya lowongan pekerjaan untuk seluruh jurusan yang ada di sekolah. Sekolah hanya menambal dengan menyediakan tempat untuk digunakan sebagai *Job Fair* umum selama tiga hari.

Berdasarkan simpulan yang disampaikan tersebut, dapat disarankan sebagai berikut. Sekolah hendaknya melakukan survei mengenai efisiensi eksternal dari hasil lulusannya. Hasil survei tersebut paling tidak memberi gambaran mengenai sejauh mana manfaat yang diberikan sekolah terhadap siswa yang mengenyam pendidikan kejuruan di masing-masing sekolah. Efisiensi eksternal pendidikan kejuruan bisa dilihat dari sudut nilai guna yang diperoleh oleh siswa alumni.

Setelah melakukan survai efisiensi eksternal pendidikan, pihak sekolah selanjutnya merespon dengan melakukan evaluasi alat-alat praktik untuk melihat alat praktik masih layak digunakan atau tidak. Sekolah bisa berupaya menyediakan alat-alat praktik seperti yang diharapkan. Alat-alat praktik yang sudah terlalu lama digunakan sehingga sudah rusak parah dan ketinggalan teknologi juga jaman sebaiknya diganti dengan yang lebih baik. Dengan menyiapkan laboratorium, bengkel atau tempat praktik yang baik sesuai dengan program pendidikan masing-masing secara nyata maka siswa dapat berlatih secara teori dan praktik dengan optimal. Selain itu

sekolah harus secara baik bekerja sama dengan dunia industri dalam menyediakan lowongan pekerjaan bagi siswa. Lowongan tersebut harus merata untuk seluruh jurusan yang ada di sekolah tersebut. Sesuai dengan Kebijakan pembangunan pendidikan nasional yang diarahkan untuk mewujudkan pendidikan yang berkeadilan, bermutu dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Diantaranya adalah tanpa adanya perbedaan layanan pendidikan ditinjau dari berbagai segi dan jaminan lulusan untuk melanjutkan dan keselarasan dengan dunia kerja. Selain itu sekolah harus senantiasa berusaha mendapatkan informasi sejauh mana keselarasan antara lulusan dengan dunia kerja yang ditunjukkan oleh dimensi kuantitas, kualitas/kompetensi, lokasi, waktu dan mengetahui problematika riil pemicu ketidakselarasan pendidikan dengan dunia kerja serta berusaha untuk mengatasi problematika tersebut.

#### Daftar Pustaka

- Anonym. (2014). Mayoritas pengangguran DIY lulusan universitas dan SMK. *Harian Jogja*.
- Bojonegoro, S. S. (2016). Revitalisasi pendidikan kejuruan. *Kompas*.
- Campbell, R. M., & Stanley, L. B. (1986). *Contemporary labor economics*. McGraw-Hill Book Company.
- Directorate-General for Education and Culture. (2006). The economy of culture in Europe. Retrieved from [http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf)
- Fattah, N., & Nurdin, D. (2007). *Ekonomi pendidikan: Ilmu dan aplikasi pendidikan. Bagian 2 ilmu pendidikan praktis. Tim pengembang ilmu pendidikan FIP-UPI*. Bandung: PT Imperial Bakti Utama.
- Finch, C. R., & Crunkilton, J. R. (1999). *Curriculum development in vocational and technical education: planning, content, and implementation* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

- Glienmourinsie, D. (2015). Jumlah pengangguran bertambah jadi 7,45 juta orang. *Sindonews.Com*. Retrieved from <https://ekbis.sindonews.com/read/997601/34/jumlah-pengangguran-bertambah-jadi-745-juta-orang-1430816593>
- Hicks, J. R. (1980). Preface and Manifesto. In K. J. Arrow & T. Scitovsky (Eds.), *Reading in welfare economic*. London.
- McMahon, W. W. (1992). *Education and the economy: the external efficiency of education*. (Budiono, Ed.). Jakarta: Pusat Informatika Balitbang Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- McMahon, W. W. (2004). *Sistem informasi manajemen berbasis efisiensi*. Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu dan UNESCO.
- Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1996 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah (1996).
- Pardjono. (2011). Peran industri dalam pengembangan SMK. In *Workshop: peran industri dalam pengembangan SMK di SMKN 2 Kasihan Bantul*.
- Permana, P. S., & Sukoco, S. (2017). Efektivitas manajemen praktik kerja industri di Sekolah Menengah Kejuruan Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 199. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.7480>
- Schultz, T. (1974). *The economic of the family*. Chicago: Chicago of University Press.
- Suti, M. (2011). Strategi peningkatan mutu di era otonomi pendidikan. *Jurnal Medtek*, 3(2). Retrieved from [http://www.ftunm.net/medtek/Jurnal\\_MEDTEK\\_Vol.3\\_No.2\\_Oktober\\_2011\\_pdf](http://www.ftunm.net/medtek/Jurnal_MEDTEK_Vol.3_No.2_Oktober_2011_pdf).
- UNESCO. (2001). *Technical and vocational education and training for the twenty-first century: UNESCO and ILO recommendation*. Paris: Section for Technical and Vocational.
- UNESCO. (2012). *Module 3 education sector diagnosis. Distance education programme on education sector planning*. Paris: UNESCO.

---

---

**ANALISIS PERMASALAHAN PEMERATAAN PENDIDIKAN  
DI KABUPATEN SINTANG**

Thomas Joni Verawanto Aristo

STKIP Persada Khatulistiwa Sintang

Jl. Pertamina KM 4, Sengkuang, Kapuas Kanan Hulu, Sintang, Kalimantan Barat, Indonesia

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

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang dalam pelaksanaan pemerataan pendidikan dasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Subjek penelitian adalah Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, Kepala Dinas Pendidikan Cabang Kecamatan, dan Ketua PGRI (Informan Kunci), dan Pengawas Sekolah, Kepala Sekolah, dan Guru (Informan Penunjang). Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan wawancara. Analisis data yang digunakan adalah model analisis Spradley untuk menganalisis permasalahan pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang. Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama. Pertama, pelaksanaan pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang terkendala akibat keadaan geografis dan sarana prasarana yang kurang. Kedua, partisipasi pendidikan di Kabupaten Sintang belum terlaksana maksimal karena program wajib belajar hanya mencapai 7 tahun. Ketiga kualifikasi guru di Kabupaten Sintang masih banyak belum yang memenuhi standar. Keempat, anggaran pendidikan yang berupa dana BOS belum memadai untuk dikelola oleh sekolah di daerah.

**Kata Kunci:** *pemerataan, pendidikan dasar, guru*

**AN ANALYSIS OF EQUALITY MATTER IN EDUCATION  
IN SINTANG REGENCY**

**Abstract**

The purpose of this study was to determine the equality in education in Sintang Regency that covered the implementation of basic education. This was a qualitative study using case study approach. The subject was the Head of Education Department, the Head of Education Department district, and the Chairman of PGRI (Key Informant), and the School Superintendent, principal, and teachers (Supportive Informant). Data collection technique used documentation and interviews. Analysis of the data was an analysis of Spradley's model to analyze equality matter in education in Sintang. This research results in four major findings. First, the implementation of equality in education was constrained because of geographical condition and lack of infrastructure. Second, the participation of education in Sintang was only reached 7 years. Third, many teacher's qualifications is still not fulfilling the standard. Fourth, education budget that form of BOS fund is not adequate to manage by schools in rural area.

**Keywords:** *equality, basic education, teacher*

*Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.10923>*

## Pendahuluan

Pendidikan adalah sebuah investasi masa depan bagi sebuah negara yang sedang berkembang. Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang telah menerapkan salah satu tujuan yang tertera dalam Undang-Undang Dasar 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan setiap warga negara Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki tanpa memandang status sosial, ras, etnis, agama, gender, dan kondisi geografis. Pendidikan secara teknis seharusnya dapat dirasakan oleh seluruh warga Indonesia sampai ke pelosok-pelosok nusantara. Tetapi pada kenyataannya banyak di daerah Indonesia yang masih mengalami keterpurukan dalam mendapatkan haknya sebagai warga negara Indonesia yaitu berupa kesulitan dalam mendapatkan akses pendidikan, atau bisa dikatakan pemerataan pendidikan yang diterapkan oleh pemerintah dirasakan kurang adil oleh anak-anak didik yang sebagian besar berada di daerah pedalaman nusantara.

Pemerataan pendidikan merupakan bagian dari program desentralisasi. Perubahan sistem pemerintahan dari sentralisasi menuju desentralisasi yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dengan menetapkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menggantikan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 yang dianggap sudah tidak sesuai dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan dan Pemerintah Daerah. Pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Pasal 1 ayat 8 dinyatakan bahwa “Desentralisasi adalah penyerahan Urusan Pemerintahan oleh Pemerintah Pusat kepada daerah otonom berdasarkan Asas Otonomi” (Presiden Republik Indonesia, 2014). Sementara itu UNESCO (2005, p. 1) mengartikan desentralisasi sebagai “*An essential feature of the on-going modernization and reform of public sector management*”. Desentralisasi merupakan sebuah pendelegasian tanggung jawab dan kekuasaan dari atasan kepada bawahan yang merupakan wujud

suatu reformasi baru dalam manajemen modern. Dengan desentralisasi, pemerintah daerah dapat melaksanakan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan daerah, sehingga pemerataan pendidikan dapat tercapai dengan baik.

Pemerataan pendidikan yang dilaksanakan di berbagai daerah Indonesia mempunyai bermacam-macam kendala dalam melaksanakannya. Permasalahan tersebut disebabkan oleh daerah pedesaan yang terpencil dan jauh dari perkotaan dalam mengakses layanan pendidikan yang masih belum terdistribusi secara merata (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2014). Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat keterbatasan dan ketidakadilan disebabkan oleh aksesibilitas layanan pendidikan yang belum merata, terbatasnya tenaga pendidik, infrastruktur wilayah yang belum memadai, prasarana jalan, dan sarana transportasi yang masih belum terpenuhi. Selain dikarenakan akses pendidikan yang terbatas, kendala dari pemerataan pendidikan adalah faktor finansial atau keuangan. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin mahal biaya yang dikeluarkan oleh peserta didik tersebut.

Salah satu yang menjadi kendala pemerataan pendidikan adalah ketidaktercapaian program wajib belajar yang diselenggarakan oleh Pemerintah. Menurut Hasanah & Jabar (2017, p. 238) mengatakan bahwa ada beberapa hambatan program wajib belajar tahun yakni daya partisipasi masyarakat terhadap pembiayaan pendidikan, minat anak dan kesadaran orangtua kurang terhadap pentingnya pendidikan untuk masa depan, masih adanya anak putus sekolah, sosialisasi program wajib belajar yang kurang maksimal, dan ketidaktepatan subsidi pemerintah terkait pendataan masyarakat miskin sehingga berpengaruh pada pembagian kartu serta kurangnya *cross check*.

Salah satu daerah yang menjadi sorotan permasalahan pemerataan pendidikan adalah Kabupaten Sintang. Pemerintah Kabupaten Sintang (2010, p. V-5) telah menetapkan visi, tujuan, dan sasaran pendidikan yang terdapat pada Rencana Pempa-

ngunan Jangka Menengah (RPJM) tahun 2011-2015 yaitu "Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan dan menyediakan pelayanan pendidikan dasar untuk semua". Beberapa aspek yang paling disignifikan dalam pemerataan atau desentralisasi pendidikan adalah pendistribusian tenaga pendidik, kualitas tenaga pendidik, tingkat partisipasi pendidikan, kesiapan instansi pendidikan dalam menerapkan desentralisasi, dan alokasi anggaran pembangunan sektor pendidikan. Aspek-aspek tersebut penting untuk diperhatikan dalam mengetahui permasalahan pemerataan pendidikan yang ada di Kabupaten Sintang. Kabupaten Sintang sudah seharusnya lebih memperhatikan kelancaran dalam menjalankan implementasi program pemerataan, sesuai dengan penerapan otonomi daerah yang juga menjalankan kebijakan secara desentralistik.

Beberapa hal yang diperhatikan dalam pelaksanaan desentralisasi atau pemerataan adalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan), sumber daya keuangan, dan perlengkapan untuk menunjang kelancaran dalam pelaksanaan desentralisasi pendidikan. Selain itu, keberhasilan dari pemerataan pendidikan di suatu daerah sangat ditentukan oleh kesiapan dan kapasitas sumber daya manusia yang nanti berperan sebagai pemimpin, manajer, staf, dan pelaksana pendidikan yang berwenang dan bertanggung jawab membangun infrastruktur pendidikan di daerah tersebut. Permasalahan utama tidak hanya terdapat pada pengembangan kapasitas tetapi lebih kepada penyebaran secara merata pendidik dan tenaga kependidikan tersebut keseluruh daerah yang ada di Kabupaten Sintang.

Pada tahun 2010 tingkat partisipasi sekolah Kabupaten Sintang masih pada kategori yang rendah pada pendidikan menengah atas yaitu baru mencapai 27,99%, sedangkan angka partisipasi sekolah pada pendidikan dasar dan menengah pertama mencapai angka yang baik, yaitu rata-rata 85% (Badan Pusat Statistik Kabupaten Sintang, 2013). Selanjutnya, pada tahun 2013 Kabupaten Sintang memiliki guru SD sebanyak 2.833 orang, guru-guru SLTP sebanyak

1.107 orang, dan guru SLTA sebanyak 744 orang yang tersebar di daerah. Sementara itu jumlah sekolah untuk SD sebanyak 354 unit, SLTP sebanyak 104 unit, dan SLTA sebanyak 43 unit, data tersebut menunjukkan bahwa rasio guru SD dan sekolah adalah 1: 8, untuk guru SLTP yaitu 1: 10, dan SLTA yaitu 1: 17. Dari data rasio tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata SD Kabupaten Sintang menyediakan 8 guru untuk 1 sekolah, sedangkan SLTP Kabupaten Sintang menyediakan 10 guru untuk 1 sekolah.

Berdasarkan pada Permendikbud Nomor 23 Tahun 2013 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar dinyatakan bahwa "Setiap SD/MI menyediakan 6 enam orang guru untuk setiap satuan pendidikan, sedangkan SLTP menyediakan 1 (satu) orang guru untuk tiap mata pelajaran" (Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2013). Hal tersebut menunjukkan bahwa tenaga pengajar yang tersedia bagi pendidikan dasar di Kabupaten Sintang sudah mencukupi. Tetapi untuk membentuk sekolah menjadi lebih efektif, SD dan SLTP juga harus menambah 3 orang personil yang berperan sebagai 1 orang kepala sekolah, 1 orang guru agama, dan 1 orang guru olahraga. Dengan tambahan 3 personil tersebut, sekolah-sekolah di Kabupaten Sintang masih memerlukan tambahan tenaga pengajar agar indikator standar pelayanan minimal dapat dipenuhi.

OECD (2015, p. 217) menambahkan "*There is a general oversupply of teachers in Indonesia and teachers are unevenly distributed throughout the education system. Some schools have teacher shortage and there are large discrepancies between districts*". Penelitian yang dilakukan oleh OECD membuktikan bahwa banyak terjadi kesenjangan dan ketidakmerataan dalam pendistribusian guru-guru di Indonesia, ada beberapa sekolah yang mengalami kekurangan tenaga pengajar dan beberapa sekolah lainnya memiliki guru-guru yang berlebihan. Kabupaten Sintang juga mengalami kejadian yang sama, beberapa daerah kelebihan guru-guru sedangkan daerah lainnya masih banyak membutuhkan guru-guru. Hal tersebut bertentangan dengan prinsip desentralisasi pendidikan

an yang mengedepankan pemerataan pendidikan di daerah-daerah Indonesia. Selain itu, berdasarkan survey kualifikasi guru-guru di Kabupaten Sintang yang belum berijazah S1/DIV menunjukkan 51,93% pada tahun 2013, dengan jumlah guru yang berkualifikasi S1/DIV sebanyak 1.797 orang dan guru yang belum memiliki berijazah S1/DIV sebanyak 1.941 (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Kalimantan Barat, 2013). Data tersebut menunjukkan bahwa guru-guru yang berkualifikasi S1/ DIV masih belum mencapai 70% dari standar yang ditetapkan.

Menurut Badan Pusat Statistik Kabupaten Sintang (2013, p. 4) Rata-rata lama sekolah tahun 2013 di Kabupaten Sintang menunjukkan angka 6,74 tahun, yang berarti secara umum rata-rata pendidikan penduduk di Sintang hanya sampai kelas 6 SD atau berhenti ketika 1 SMP. Data tersebut ditunjukkan oleh besarnya angka partisipasi sekolah 7-12 tahun yang mencapai 96,74%. Angka partisipasi sekolah 13-15 tahun lebih rendah dibandingkan angka partisipasi sekolah 7-12 tahun, yaitu sekitar 90,78%. Sedangkan usia 16-18 tahun merupakan angka yang paling rendah yaitu sekitar 50,00%. Jika dibandingkan dengan tahun 2010, angka partisipasi pendidikan tidak mengalami peningkatan secara signifikan, bahkan mengalami penurunan angka partisipasi sekolah di jenjang pendidikan berikutnya.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten Sintang (2010, p.VIII-8) mencanangkan indikator kinerja angka harapan lama sekolah sebesar 9 tahun dan untuk angka partisipasi sekolah sebesar 99,75%. Dengan demikian, APS dan rata-rata lama sekolah di kabupaten Sintang belum memenuhi target. Menurut OECD (2015, p.116) sekolah di beberapa daerah menggunakan dana BOS untuk merekrut guru-guru spesialis agar dapat mengajar siswa di sekolah serta menggunakan dana tersebut untuk memperbaiki fasilitas sekolah. Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang Yat Lukman Riberu menyatakan bahwa "Dana BOS belum cukup untuk pendanaan dan pengembangan sekolah, sehingga memerlukan dukungan dari

masyarakat" (Andi, 2013). Hal tersebut menunjukkan bahwa penggunaan dana pendidikan belum dikelola secara efektif, sehingga anggaran pendidikan masih terbatas dalam melaksanakan program pemerataan pendidikan.

Menurut Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (2014, p. 73) ada beberapa permasalahan yang dihadapi dalam mencapai target pembangunan pendidikan, yaitu "akses pendidikan yang belum merata, masih rendahnya proporsi guru yang memiliki kualifikasi akademik S1/D4, dan belum meratanya distribusi guru yang berdampak pada rendahnya rasio guru dan murid". RPJM Kabupaten Sintang (2010, p. IV-8) juga menjelaskan permasalahan yang berupa "belum optimalnya pelayanan pendidikan sebagai akibat akses terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan, belum maksimalnya perluasan akses dan pemerataan pendidikan, dan masih rendahnya kualitas dan kuantitas guru". Berdasarkan kondisi tersebut, di mana permasalahan pemerataan pendidikan yang terjadi di Kabupaten Sintang cenderung tidak mengalami perubahan ke arah perbaikan, maka penulis tertarik untuk menganalisis lebih jauh permasalahan pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini akan meneliti Pemerataan Pendidikan di Kabupaten Sintang. Kabupaten Sintang telah menetapkan aturan yang mewajibkan pendidikan 9 tahun, tetapi pada kenyataannya banyak peserta didik yang berhenti sekolah pada jenjang SD atau tidak menyelesaikan pendidikan SLTP. Dengan demikian, penelitian ini memiliki suatu kekhasan dan fenomena yang unik untuk dianalisis, sehingga penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai metode penelitian.

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Sintang, yang terletak di bagian timur di Provinsi Kalimantan Barat. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret sam-

pai Juni 2016. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Dalam penelitian ini yang dipilih menjadi subjek penelitian adalah Kepala Dinas Pendidikan sebagai informan utama, sedangkan Kepala Dinas Pendidikan Cabang Kecamatan dan Ketua PGRI Sintang sebagai informan pendukung. Dan Pengawas Sekolah sebagai informan utama, sedangkan Kepala Sekolah Dasar di Kabupaten Sintang, Kepala Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Sintang, dan guru-guru sebagai informan pendukung.

Analisis data penelitian ini menggunakan model analisis yang dikembangkan oleh (Spradley, 2007, p. 120), analisis data tersebut terdiri dari empat tahapan, yaitu sebagai berikut. Analisis domain pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran umum dan menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau objek penelitian. Pada tahapan kedua adalah analisis taksonomi yang melanjutkan analisis awal berupa domain-domain atau kategori yang telah ditemukan. Pada tahapan yang ketiga adalah analisis komponensial yang merupakan kelanjutan dari analisis domain yang telah ditetapkan sebagai *cover term*. Pada saat itu, domain-domain tersebut akan berbentuk atau menjadi elemen yang serupa dan serumpung. Analisis tema budaya merupakan tahapan terakhir dalam analisis data. Analisis tema budaya adalah tahapan yang mencari keterkaitan antara domain. Sehingga akan tersusun suatu pondasi yang menggambarkan situasi sosial ataupun objek penelitian yang sebelumnya masih belum jelas, dan setelah dilakukan penelitian menjadi lebih terang dan jelas.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Analisis Pelaksanaan Pemerataan Pendidikan Dasar Kabupaten Sintang

Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang mencatat bahwa pada tahun 2015 gedung sekolah yang terdapat di Kabupaten Sintang adalah sebagai berikut: SD/MI berjumlah 421 unit dengan jumlah siswa 60.485 orang dan jumlah pendidik 3.848 orang, sedangkan SMP/MTs berjumlah 121 unit

dengan jumlah 21.026 orang dan jumlah pendidik 1.300 orang. Kecamatan Sepauk merupakan daerah yang paling banyak memiliki SD, yaitu berjumlah 45 unit dengan jumlah murid sebanyak 7.158 dan jumlah guru sebanyak 254. Sedangkan untuk SMP, Kecamatan Sintang sebagai kota pusat kabupaten yang memiliki SMP paling banyak, yaitu 20 unit dengan 335 guru dan 5.677 murid. Setiap kecamatan memiliki setidaknya 20 unit SD dan 8 unit SMP.

Keadaan geografis Kabupaten Sintang yang mempunyai wilayah luas serta kondisi jalan yang belum memadai membuat kinerja pendidikan tidak bekerja secara maksimal. Keadaan geografis yang jauh menyebabkan ketidakterjangkauan sekolah-sekolah bagi peserta didik. Hal tersebut juga ditambah dengan transportasi umum yang belum memadai, sehingga pelaksanaan pendidikan menjadi tidak bekerja dengan maksimal. Selain kondisi wilayah yang menjadi kendala dalam pemerataan pendidikan, sarana dan prasarana di sekolah-sekolah juga mengalami kesenjangan dan kekurangan di berbagai kecamatan.

Pelaksanaan pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang yang dilakukan oleh pemerintah telah berjalan sesuai dengan visi dan misi pendidikan nasional. Perkembangan pendidikan dasar yang menjadi prioritas program pendidikan negara juga berjalan dengan prosedur serta ketetapan yang berlaku, tetapi yang masih menjadi kendala dalam operasional adalah kondisi geografis wilayah dan sarana prasarana masih menjadi hambatan yang memerlukan perhatian ekstra pemerintah pusat dan pemerintah daerah

### Analisis Partisipasi Pendidikan Dasar

Partisipasi pendidikan dasar yang dilaksanakan oleh Kabupaten Sintang untuk SD telah mencapai target nasional (95,59%), tetapi untuk SMP, Kabupaten Sintang belum memenuhi target nasional (73,88%). Jumlah partisipasi pendidikan dasar pada tahun 2015/2016 jika dilihat secara kecamatan, untuk SD hampir semua kecamatan mencapai 99%, sedangkan untuk SMP terdapat 4 kecamatan yang partisipasi-

nya masih rendah, yaitu Ketungau Hilir (59,39%), Ketungau Tengah (59,69%), Kayan Hulu (66,74%), dan Sepauk (68,97%).

Salah satu yang menjadi ukuran kualitas pendidikan di Kabupaten Sintang adalah persentase kelulusan dan putus sekolah. Pada tahun 2015/2016 jumlah lulusan SD yang terendah adalah Kecamatan Binjai Hulu (223 orang), dan untuk SMP jumlah lulusan yang terendah juga di alami Binjai Hulu (154 orang), sedangkan untuk putus sekolah, SD di Kecamatan yang paling besar adalah Ambalau (23 orang) dan SMP di Kecamatan yang paling besar adalah Sepauk (19 orang).

Partisipasi pendidikan yang rendah diakibatkan oleh motivasi siswa yang masih kurang, hal tersebut disebabkan dari kondisi geografis Kabupaten Sintang yang jauh dan transportasi yang belum memadai serta keterbatasan ekonomi. Peserta didik yang sudah merasa cukup berumur dan kuat untuk bekerja akan lebih memilih untuk berhenti sekolah serta mencari penghasilan sendiri. Jarak tempuh sekolah yang jauh membuat peserta didik menjadi lebih memilih untuk bekerja daripada berangkat sekolah.

#### Analisis Kualifikasi Guru

Perekrutan guru di Kabupaten Sintang ditetapkan untuk mempunyai kualifikasi S1 pada bidang pendidikan, sehingga jika beberapa guru yang belum memenuhi standar tersebut diwajibkan untuk menempuh pendidikan kembali atau tidak diperbolehkan untuk mendapatkan sertifikasi. Selain kualifikasi S1, guru-guru di Kabupaten Sintang juga masih belum mencapai standar dalam tes UKG yang diselenggarakan oleh pemerintah. Menurut data dari Neraca Dinas Pendidikan Daerah Sintang, pada tahun 2015 guru-guru SD yang belum memenuhi kualifikasi sebanyak 35% dengan rerata UKG sebesar 50,17, sedangkan guru-guru SMP sebanyak 14% dengan UKG sebesar 55,89.

Perekrutan dan kualifikasi guru merupakan aspek yang tidak dapat dipisahkan dari pemerataan pendidikan. Perekrutan guru yang memenuhi standar serta pelatih-

an-pelatihan yang rutin dilakukan akan memberikan kontribusi dalam memperbaiki kualitas guru sekolah. Kualitas pendidikan akan berkembang maju dengan guru-guru yang berkualitas serta kemampuan yang memenuhi standar pendidikan.

#### Analisis Pendistribusian Guru

Menurut Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang pada tahun 2015, Sintang memiliki guru sebanyak 5.393 orang dengan rasio perbandingan terhadap murid, yaitu SD 1: 16, dan SMP 1: 15. Kecamatan Binjai Hulu adalah wilayah yang paling sedikit memiliki guru SD, yaitu 126 orang, sedangkan Kecamatan Ambalau adalah wilayah yang paling sedikit memiliki guru SMP, yaitu 29 orang. Dilihat dari jumlah murid, Kecamatan Sepauk memiliki murid yang terbanyak kedua setelah Kecamatan Sintang tetapi guru-guru yang disediakan hanya berjumlah 254 orang, jika dibandingkan dengan Serawai yang memiliki murid yang tidak terlalu banyak tetapi memiliki guru yang hampir sama jumlahnya. Hal tersebut juga terjadi dengan kecamatan lainnya, seperti Ketungau Tengah dan Kayan Hulu.

Pendistribusian yang tidak efektif disebabkan oleh pendataan yang belum sesuai dengan data ataupun kondisi daerah. Selain itu, guru-guru di daerah merasa bahwa sekolah-sekolah yang di pedalaman atau daerah tidak mendapatkan kesempatan dan kelayakan yang sama dengan di perkotaan. Hal tersebut membuat guru-guru lebih cenderung untuk mengajar dan mengabdikan di perkotaan.

#### Analisis Anggaran Pendidikan Dasar Kabupaten Sintang

Data dari Neraca pendidikan daerah Kabupaten Sintang menunjukkan bahwa total APBD yang didapatkan oleh Kabupaten Sintang berjumlah 1,41 triliun rupiah, dan untuk pembiayaan pendidikan Kabupaten Sintang mendapatkan alokasi APBD sebesar 5,79% yaitu berjumlah 84,1 miliar rupiah. Alokasi sebesar 5,79% tersebut digunakan untuk 5.393 guru, 96.778 siswa, dan 571 sekolah. Kabupaten Sintang juga mempersiapkan dana BOS yang diberikan

kepada sekolah dengan kesesuaian jumlah murid di sekolah, yaitu masing-masing siswa mendapatkan Rp869.400.

Dana BOS yang dianggarkan pemerintah untuk pendanaan pendidikan memang belum efektif, tetapi banyak sekolah yang mengelola dana tersebut agar dapat dipergunakan secara maksimal. Permasalahan yang terpenting adalah sekolah-sekolah yang berada dalam kawasan pedalaman merasakan kesulitan dalam pengambilan dana serta jumlah murid yang terbatas juga mempengaruhi anggaran yang akan diterima.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, disampaikan pembahasan penelitian sebagai berikut.

#### Analisis Pelaksanaan Pemerataan Pendidikan Dasar Kabupaten Sintang

Pemerataan pendidikan adalah sebuah pemerataan kesempatan dalam mendapatkan pendidikan bagi semua kalangan. Menurut Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013, p. 39) pemerataan pendidikan yang terlampir pada visi dan misi menjelaskan tentang 6K, yaitu Ketersedian, Keterjangkauan, Kualitas, Kesetaraan, Kepastian/Keterjaminan, dan Kelestarian. Holsinger & Jacob (2008, p. 93) juga menyatakan bahwa jarak antara rumah dan sekolah merupakan sebuah permasalahan utama yang mempengaruhi partisipasi pendidikan peserta didik. Selain itu, ketidakadaan transportasi yang mendukung peserta didik membuat mereka harus menempuh perjalanan yang jauh untuk mencapai sekolah, hal tersebut membuat orangtua mengizinkan untuk mengikuti kegiatan belajar setelah menginjak usia yang lebih tua ataupun mereka lebih memilih untuk tidak sekolah dan memilih untuk bekerja.

Pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan dan berkembang dengan baik setiap tahunnya. Sekolah-sekolah telah dibangun di tiap-tiap kecamatan dan fasilitas mengajar disediakan untuk menunjang kegiatan belajar.

Permasalahan yang masih terjadi adalah keterjangkauan wilayah dan ketersediaan sarana prasarana. Beberapa kecamatan mengalami kesulitan dalam melaksanakan pendidikan, dikarenakan kondisi geografi yang jauh, jalan yang rusak, dan kondisi alam yang sering berubah. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksanaan pemerataan pendidikan menjadi tidak terpenuhi secara maksimal dan beberapa desa menjadi tidak terjangkau oleh pendidikan. Selain itu, beberapa sekolah di kecamatan mengalami kesenjangan dalam ketersediaan sarana prasarana. Hal tersebut menyebabkan sekolah-sekolah menjadi tertinggal dan tidak dapat melaksanakan kegiatan mengajar dengan efektif.

#### Analisis Partisipasi Pendidikan Dasar

Menurut Levin (2003, p. 7) ada dua hal yang terpenting pada pemerataan pendidikan, yaitu *access* dan *participation*. Belcastro (2015, p. 429) menambahkan negara yang tidak sanggup menjaga *quality education opportunities for all children* merupakan sebuah kegagalan dalam demokrasi. Pemerataan pendidikan jika dilihat dari pelaksanaannya terbagi menjadi tiga kategori yang paling penting dalam pendidikan, yaitu kesempatan belajar atau sekolah, mutu atau kualitas pendidikan, dan akses yang merata. Program pendidikan dasar yang diselenggarakan di Kabupaten Sintang telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Tetapi yang menjadi penyebab masih adanya anak putus sekolah dan belum tercapai program tersebut adalah motivasi peserta didik yang masih rendah. Pendidikan yang merupakan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri bagi peserta didik membutuhkan sebuah kondisi yang lebih baik dan menguntungkan bagi mereka. Permasalahan kondisi wilayah serta keadaan ekonomi membuat mereka lebih memilih untuk berhenti sekolah dan bekerja membantu orang tua.

Berdasarkan penjabaran tersebut maka partisipasi pendidikan di Kabupaten Sintang belum terlaksana dengan maksimal dan masih banyak peserta didik yang putus sekolah serta belum mendapatkan pendi-

dikan yang baik. Ada dua aspek yang menjadi permasalahan pada kurangnya partisipasi pendidikan, yaitu akses dan motivasi. Akses pendidikan yang tidak merata dan tidak terjangkau menyebabkan peserta didik lebih baik untuk tidak bersekolah daripada menempuh perjalanan yang jauh, serta motivasi peserta didik yang kurang dikarenakan tidak adanya sosialisasi pendidikan dari pemerintah menyebabkan mereka lebih memilih untuk bekerja daripada melanjutkan pendidikan.

#### Analisis Kualifikasi Guru

Menurut Voicu (2014, p. 34) tahapan perekrutan dan penyeleksian yang dilakukan harus memerhatikan kompetensi dan kemampuan dari calon guru tersebut, banyak calon guru yang secara teori sudah siap tetapi secara praktik mereka banyak mengalami kekurangan.

Perekrutan guru-guru di Kabupaten Sintang telah dilaksanakan dengan baik dan diseleksi sesuai dengan prosedur serta aturan yang berlaku. Hal tersebut dibuktikan dengan perekrutan dan penyeleksian guru-guru baru yang mempunyai kualifikasi S1/DIV bagi sekolah-sekolah di daerah-daerah Sintang. Walaupun beberapa pendidik yang diangkat oleh pemerintah masih berkualifikasi di bawah standar, pemerintah mempertimbangkan masa pengabdian dan prestasi yang telah mereka lakukan. Kualitas pendidik di Kabupaten Sintang masih belum memenuhi standar yang pemerintah targetkan. Menurut tes UKG yang telah dilaksanakan guru-guru SD di Kabupaten Sintang mendapatkan perolehan nilai di bawah standar pemerintah. Para guru di Kabupaten Sintang memerlukan pelatihan dan pendidikan untuk mengembangkan kompetensi mengajar, pemerintah sebagai pembuat kebijakan harus bekerja ekstra agar dapat mengembangkan kualitas pendidik, dan yang paling utama adalah guru-guru yang berada di daerah pedesaan dan pedalaman.

#### Analisis Pendistribusian Guru

Menurut Hammond & Sykes (1999, p. 190) permasalahan utama dalam pendistri-

busian dan penempatan guru-guru adalah menyesuaikan kebutuhan tiap daerah, dan juga permintaan guru yang mengajukan perpindahan kerja dari daerah tertentu menuju daerah lainya. Hal tersebut menyebabkan beberapa daerah mengalami penumpukan guru-guru dan ada beberapa daerah yang mengalami kekurangan guru. Permasalahan pendistribusian guru yang tidak merata akan menyebabkan kegagalan dalam melaksanakan pemerataan pendidikan.

Pendistribusian dan pemerataan guru di Kabupaten Sintang belum dilaksanakan efektif. Beberapa daerah kecamatan masih mengalami kekurangan guru, sedangkan untuk daerah perkotaan memiliki guru-guru yang berjumlah banyak, bahkan melebihi dari standar yang ditetapkan. Ada dua permasalahan yang menjadi permasalahan dalam pendistribusian guru, yaitu kekurangan dan ketidakmerataan. Pemerataan tenaga guru mengalami kendala dikarenakan data yang dilaporkan pada pemerintah daerah masih belum sesuai dengan keadaan lapangan, guru-guru yang telah memiliki NUPTK dianggap telah menjadi guru tetap, tetapi masih ada beberapa guru yang berstatus honorer ataupun tidak tetap serta ada beberapa guru yang memiliki NUPTK tetapi tidak memiliki mengajar ataupun sudah berhenti menjadi guru di sekolah. Guru-guru yang berada di perbatasan ataupun di pedalaman daerah merasakan ketidakadilan dan kesengajangan dengan daerah perkotaan, banyak guru yang meminta pindah tugaskan dan meninggalkan sekolah dengan kondisi kekurangan tenaga pendidik. Hal tersebut ditambah dengan guru-guru yang rekrut oleh pemerintah bukanlah berasal dari penduduk asli daerah, sehingga guru-guru tersebut meminta pemindahan agar sesuai dengan daerah asal mereka.

#### Analisis Anggaran Pendidikan Dasar Kabupaten Sintang

Supriadi (2003, p. 16) mengatakan bahwa pada tahun 1060-an dan 1970-an, isu-isu pemerataan kesempatan (*equality of opportunity*) melalui perluasan kesempatan belajar sangat dominan. Pada tahun 1980-an, isu-isu tentang keadilan (*equity*) dalam

memperoleh (sumber daya) pendidikan (dari pemerintah) menjadi tema sentral dengan fokus utama pada kelompok siswa yang kurang beruntung, dengan resiko berkurangnya perhatian pada kelompok yang beruntung.

Pembiayaan dan pendanaan pendidikan di Kabupaten Sintang telah berjalan dengan aturan dan prosedur yang ditetapkan. Permasalahan pembiayaan pendidikan yang sering terjadi adalah penggunaan dana BOS. Dana BOS yang didapatkan masih dirasakan kurang efektif dan penggunaannya terbatas oleh aturan yang ada. Kondisi wilayah dan jumlah murid di sekolah merupakan hambatan yang membuat dana BOS menjadi tidak maksimal dikelola oleh sekolah.

Dana BOS sebagai alokasi pembiayaan pendidikan yang dikelola oleh daerah telah didistribusikan sesuai dengan aturan pemerintah. Sekolah-sekolah mempergunakannya dana BOS untuk memperlancar kegiatan operasional sekolah. Dana BOS mengalami permasalahan dikarenakan jumlah yang diambil harus sesuai dengan jumlah murid, hal tersebut merupakan kerugian bagi sekolah-sekolah yang mempunyai murid dengan jumlah yang sedikit. Pendistribusian dana BOS juga mengalami kendala dengan kondisi wilayah yang jauh, sehingga dana yang dikeluarkan untuk menyalurkan bantuan lebih besar daripada dana yang didapatkan oleh sekolah. Selain itu, pengelolaan dana BOS yang dibatasi oleh Juknis membuat sekolah merasakan kesulitan dalam mengelola anggaran yang akan digunakan dan penggunaan yang dialokasikan untuk membayar guru honor dirasakan masih kekurangan dan tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan mereka.

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, maka berikut adalah simpulan yang dapat disampaikan.

Permasalahan pemerataan pendidikan di Kabupaten Sintang meliputi: keadaan

geografi yang sulit dijangkau, motivasi mengikuti pendidikan yang belum maksimal, kualifikasi guru yang belum sesuai aturan, pendistribusian guru yang belum merata dan dana BOS yang belum memadai. Permasalahan pemerataan pendidikan yang utama adalah keadaan geografi dan pemerataan guru.

Pemerataan pendidikan menjadi terkendala dan tidak terlaksana dengan baik, dikarenakan kurangnya sosialisasi dan perhatian pemerintah terhadap kondisi pendidikan di wilayah yang jauh, yaitu di pedesaan, pedalaman dan di daerah perbatasan.

Upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi permasalahan pemerataan pendidikan meliputi: mendirikan sekolah-sekolah di beberapa desa terpencil, membuat status khusus bagi sekolah yang jauh, mendirikan sekolah satu atap, dan mengadakan program guru kontrak.

Berdasarkan simpulan penelitian tersebut, penelitian ini memberikan saran sebagai berikut. Pemerintah diharapkan dapat mempertimbangkan kondisi wilayah dan geografi di Kabupaten Sintang. Pemerintah dan masyarakat diharapkan untuk bekerja sama memberikan kontribusi dalam pengadaan transportasi ataupun perbaikan jalan sehingga memberikan kemudahan dalam mengakses pendidikan di daerah. Selain itu, sekolah-sekolah jarak jauh ataupun sekolah satu atap juga diperbanyak agar masyarakat di daerah yang jauh juga dapat merasakan pendidikan.

Pemerintah juga diharapkan memberikan sosialisasi kepada masyarakat agar mengikuti pendidikan dasar dan memberikan bantuan dana pendidikan yang adil bagi masyarakat yang tidak mampu.

Pemerintah daerah diharapkan memberikan kesempatan bagi pendidik yang tidak memenuhi kualifikasi agar dapat mengikuti pendidikan kembali dan menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi pendidik untuk memperbaiki kualitasnya. Selain itu, pemerintah daerah diharapkan untuk memantau keadaan sekolah serta memberikan data yang akurat tentang kekurangan guru di daerah serta membuat kebijakan yang tegas untuk tidak memin-

dahkan guru pada masa jabatan tertentu ataupun untuk kondisi tertentu. Dana BOS yang dialokasikan oleh pemerintah diharapkan untuk mempertimbangkan kondisi wilayah sekolah dan jumlah murid di sekolah. Sehingga sekolah-sekolah di pedalaman tidak merasakan kesenjangan ataupun ketidakadilan.

### Daftar Pustaka

- Andi, T. N. (2013, September 1). Disdik Sintang: Ada BOS bukan berarti sekolah gratis. *AntaraNews.Com*. Retrieved from <http://www.antarakalbar.com/berita/315833/disdik-sintang-ada-bos-bukan-berarti-sekolah-gratis>
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2014). *Prioritas pembangunan, serta kerangka ekonomi makro dan pembiayaan pembangunan*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sintang. (2013). *Kabupaten sintang dalam angka*. Sintang: Badan Pusat Statistik Kabupaten Sintang.
- Belcastro, A. T. (2015). Rebalancing quality education in a democratic society. *Creative Education*, 06(04), 428–439. <https://doi.org/10.4236/ce.2015.64043>
- Hammond, L. D., & Sykes, G. (1999). *Teaching as learning profession*. (L. D. Hammond & G. Sykes, Eds.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hasanah, Y. M., & Jabar, C. S. A. (2017). Evaluasi program wajib belajar 12 tahun pemerintah daerah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 228. <https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.8546>
- Holsinger, D. B., & Jacob, W. J. (2008). *Inequality in education: Comparative and international perspectives*. (D. B. Holsinger & W. J. Jacob, Eds.). Hong Kong: Comparative Education Research Centre.
- Kabupaten Sintang. (2010). *Rencana pembangunan jangka menengah kabupaten sintang*. Sintang: Kabupaten Sintang.
- Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Kalimantan Barat. (2013). *Profil pendidik dan tenaga kependidikan Kalimantan Barat*. Pontianak: Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Kalimantan Barat.
- Levin, B. (2003). Approaches to equity in policy for lifelong learning. In *The Equity in Education Thematic Review*. Paris: OECD.
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2013 tentang Standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar (2013).
- OECD. (2015). *Education in indonesia: Rising to challenge*. Paris: OECD Publishing.
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (2014).
- Spradley, J. P. (2007). *Metode etnografi*. (M. Z. Elizabeth, Trans.). Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Supriadi, D. (2003). *Satuan biaya pendidikan dasar dan menengah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- UNESCO. (2005). *Decentralized education planning implementing national EFA plans*. UNESCO Asia Pacific Regional Bureau for Education.
- Voicu, M.-C. (2014). Using online questionnaires in the employee recruitment activity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 34–42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.457>

**HEXAGONAL MANAGEMENT KELAS  
DALAM PEMBELAJARAN DI SEKOLAH DASAR**

Daniel Dike<sup>1\*</sup>, Lusila Parida<sup>1</sup>

<sup>1</sup>STKIP Persada Khatulistiwa Sintang

<sup>1</sup>Jl. Pertamina Km 4, Sengkuang, Sintang, Kapuas Kanan Hulu, Kalimantan Barat, Indonesia

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

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan memetakan suatu gambaran pemanfaatan kelas sebagai episentrum pembelajaran secara maksimal melalui penguatan manajemen kelas. Disain penelitian ini menggunakan *case study research*. Penelitian ini mengkaji fenomena dan fakta pembelajaran di kelas melalui observasi partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi serta angket respon siswa terhadap aktivitas belajar mengajar yang dilakukan guru dan siswa di SD Panca Setya 2 Sintang, Kalimantan Barat. Data divalidasi dengan triangulasi sumber dan teknik kemudian dianalisis dan ditarik kesimpulan secara induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelas dan pembelajaran belum sepenuhnya menjadi pusat atau episentrum pembelajaran yang kuat meskipun pada aspek perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan evaluasi belajar yang dilakukan guru sudah cukup baik. Respon siswa menunjukkan bahwa pada keempat aspek tersebut belum berjalan secara ideal sesuai harapan siswa karena kelas belum sepenuhnya dikelola secara maksimal. Solusi mengatasi persoalan ini bisa dilakukan dengan menerapkan manajemen hexagonal yang memiliki enam kekuatan sentral yakni karakteristik siswa, sikap guru, infrastruktur kelas, infrastruktur teknologi, dukungan sekolah, dukungan yayasan atau dinas pendidikan. Bila pembelajaran di kelas mengintegrasikan peran sentral keenam aspek manajemen hexagonal maka kelas akan sungguh-sungguh menjadi pusat gravitasi pembelajaran efektif, produktif dan bermakna.

**Kata kunci:** *managemen kelas, episentrum pembelajaran, management hexagonal*

**CLASS HEXAGONAL MANAGEMENT  
IN ELEMENTARY SCHOOL LEARNING**

**Abstract**

*This study aims to map a picture of class use as the epicenter of learning and strengthening classroom management. This research design uses a case study research. This study explores the phenomena and facts of learning in the classroom at Panca Setya 2 Elementary School, in Sintang of West Kalimantan. The data collecting by participant observation, in-depth interviews and documentation studies as well as student response questionnaires to teaching and learning activities carried out by teachers and students. Data is validated by source triangulation and techniques then analyzed and drawn inductively. The results of the research show that class and learning have not yet fully become the center or strong epicenter of learning even though the aspects of planning, organizing, implementing and evaluating the learning done by the teacher are good enough. Students' responses show that the four aspects have not run ideally according to student expectations because the class has not been fully managed maximally. The solution to overcome this problem can be done by implementing hexagonal learning management because it is believed to be able to turn on six key aspects of learning so that the class truly becomes the center of effective and optimal learning gravity.*

**Keywords:** *class management, learning epicenter, hexagonal management*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.23268>

## Pendahuluan

Proses belajar yang berhasil tentu membutuhkan ruang kelas yang dikelola sebagai pusat atau episentrum belajar (Dewey, 1900, p. 41) yang memungkinkan setiap anak menjadi pusat gravitasi dari kegiatan belajar itu sendiri. Namun dalam kenyataan pembelajaran di sekolah dasar daerah pedalaman memiliki perspektif kelas dengan yang masih berpola konvensional. Ruang kelas dengan tata meja dan kursi yang paten dan cukup sempit membuat guru selalu melihat dan memperlakukan kelas dengan skenario belajar satu arah dan homogen dengan beberapa variasi penataan kelas berpola U,O dan T. Problem klasikal kelas adalah satu tindakan belajar guru berlaku bagi semua anak sementara kebutuhan belajar dan cara belajar setiap anak dapat sangat beragam. Kelas-kelas sekolah dasar belum begitu kreatif karena belum terlihat masifnya inovasi guru baik terhadap materi ajar, media, metode serta infrasturktur kelas dan teknologi yang masih sangat minim untuk melayani kebutuhan belajar siswa yang beragam.

Fenomena umum di ruang-ruang kelas sekolah dasar di wilayah pedalaman tergambar dominan sebagai aktivitas transfers pengetahuan dan bukan sebagai konstruksi pengetahuan dan keterampilan sosial. Guru dibebani dan membebani dirinya untuk memenuhi target materi yang padat sesuai kurikulum dengan tugas pendampingan lainnya. Konsep bahwa sekolah merupakan suatu lingkungan jejaring baru bagi anak dalam proses sosialnya untuk mengembangkan pengetahuan dan kapasitas-kapasitas sosialnya belum terbangun secara baik. Proses belajar yang bertujuan membangun dan membaharui pengalaman siswa melalui interaksi informasi, komunikasi dengan lingkungan sosial melalui elemen-elemen belajar yang diciptakan secara sengaja maupun tidak sengaja dalam proses belajar di kelas maupun di luar kelas belum berjalan maksimal. Upaya mengembangkan pengetahuan, nilai-nilai, sikap serta keterampilan alamiah siswa yakni hasrat membangun jaringan dan komunikasi dengan orang lain, membangun cita-cita, memperbesar harap-

an untuk mencari tahu, menanyakan, menyelidiki, bereksperimen mengenai berbagai hal justru banyak dimatikan oleh pola belajar satu arah dan konstruksi infrastruktur kelas yang kaku dan minim teknologi. Tujuan belajar sebagai investasi masyarakat dalam mengembangkan kapasitas sosial siswa membangun masyarakat masa depan yang lebih baik belum berjalan secara maksimal. Artinya proses belajar yang berkembang sebagian besar masih pada level *skenario literer* dan spesifik pada konten-konten khusus mengejar target penguasaan kemampuan sains, matematika, dan linguistik (Claxton, 2014, pp. 4-7) .

Manajemen kelas yang perlu dikembangkan guru dalam proses belajar mengajar di sekolah dasar belum memungkinkan setiap siswa untuk mengekspresikan diri mereka secara lebih artistik (Glassman, 2002, p. 4). Sebelum proses belajar itu berlangsung sebenarnya guru sendiri telah memiliki rencana dan tujuan eksplisit maupun implisit. Artinya, setiap hari melalui tatap muka guru harus memiliki perencanaan terukur dan dikelola secara interaktif baik menyangkut materi ajar, media, metode, infrastruktur kelas maupun infrastruktur teknologi. Kapasitas guru maupun siswa di sekolah dasar wilayah pedalaman dengan infrastruktur kelas, teknologi, dukungan lembaga dan pemerintah yang belum maksimal namun dari visi manajemen kelas perlu dipacu dengan model atau visi manajemen belajar sukses (*success learning model*). Penting bagi guru untuk memiliki kemampuan managerial dan pengorganisasian kelas serta kepekaan kuat dalam memahami perilaku siswa karena kadang-kadang siswa merasa gelisah dalam aktivitas belajarnya karena ia mengalami ketidaknyamanan fisik dari pada situasi atau perasaan kebosanan oleh aktivitas belajar yang mereka lakukan bersama guru di kelas (Hastings, 2006, p. 143). Penciptaan awal kondisi dan konfigurasi ruang kelas menjadi titik awal yang menentukan keberhasilan proses dan aktivitas belajar siswa di kelas.

Sistem mutu harus dimiliki oleh sekolah dan dipahami dengan baik oleh guru dalam implementasi proses belajar yang

berkualitas di ruang kelas. Hal yang wajib dimiliki sekolah adalah mutu layanan belajar bahwa keterampilan menata dan mengelola kelas sangat menentukan keberhasilan belajar dan capaian target kurikulum yang dirancang oleh pihak sekolah secara terukur dan realistis.

Tahapan evaluasi proses belajar harus memperhatikan dan melibatkan semua aspek dan elemen mutu yang dalam perspektif manajemen hexagonal. Aspek mutu dalam tahapan evaluasi harus memperhatikan lima aspek dalam sistem mutu yakni kualitas informasi dan pengetahuan yang diajarkan, kualitas layanan dalam proses belajar, sistem dan metode belajar serta kepuasan belajar.

Guru harus menyadari bahwa kelas adalah realitas yang beragam bukan homogen, sebab itu ruang kelas secara fisik dan psikologis harus mampu menyediakan dan memfasilitasi kebutuhan belajar siswa yang beragam secara sosial, emosional dan psikologis dengan daya dukung infrastruktur kelas dan teknologi secara maksimal (Ozkan, 2015, p. 6; Selim, 2007, p. 395). Bahkan, lebih luas lagi dalam konteks belajar di kelas dan di luar kelas membutuhkan daya dukung penuh dari yayasan, pemerintah dan masyarakat karena semua elemen tersebut menjadi faktor penentu tingkat kritis sukses belajar siswa.

Penelitian ini menyoroti bagaimana implementasi manajemen kelas yang diterapkan guru di sekolah dasar dan menawarkan suatu kerangka teoretik pengembangan tata kelola manajemen kelas yang lebih membantu guru untuk menciptakan kelas sebagai episentrum pembelajaran sukses dalam arti menjadi lebih baik dan produktif.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan *case study research*. Studi kasus ini dipilih karena menjadi sarana penelitian emik yakni menyajikan pengalaman subjek yang diteliti serta keunikan situasionalnya, serta menyajikan uraian menyeluruh sesuai dengan pengalaman sehari-hari (*everyday real life*) (Stake, 2005, pp. 443-445). Pengalaman riil yang

dimaksud adalah terkait situasi belajar dan infrastruktur kelas serta perencanaan, pengorganisasian, implementasi (pelaksanaan) dan evaluasi belajar yang dilakukan guru di kelas.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Panca Setya 2 Sintang. Pemilihan lokasi penelitian menggunakan teknik *purposive*. Pertimbangan pemilihan sekolah ini karena karakteristik khusus sebagai sekolah swasta Katolik yang memiliki prestasi dengan kategori akreditasi A atau sekolah unggul dengan spesifikasi kelas adalah siswa kelas dua Waktu penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan dari September, Oktober dan November tahun 2018.

Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ditentukan secara *purposive sampling* yakni kepala sekolah, guru dan siswa. Subjek data sebanyak 68 orang dengan rincian 3 guru kelas, 1 kepala sekolah dan 64 siswa. Partisipan ini dipilih karena dipercaya memiliki kapasitas informasi relevan terkait implementasi dan manajemen pembelajaran di kelas.

Penelitian studi kasus ini memfokuskan pada manajemen pembelajaran yang berpusat pada apa yang dilakukan guru di kelas terkait perencanaan, pengorganisasian, penerapan (implementasi) dan evaluasi pembelajaran guru dengan melihat apa, mengapa dan bagaimana manajemen pengelolaan kelas itu diterapkan dalam pembelajaran sehari-hari guru di kelas (Ary, Jacobs, Sorensen, & Razavieh, 2006, p.29). Sedangkan siswa adalah sebagai subjek pembanding untuk menentukan respon balik terhadap implementasi manajemen kelas yang didisain guru melalui angket. Penelitian ini menyoroti desain manajemen kelas dan model otoritas yang guru terapkan dalam proses belajar sehingga bisa terlihat seberapa jauh kelas dan pembelajaran telah menjadi pusat gravitasi atau episentrum belajar yang efektif dan produktif.

Perolehan data dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap empat aspek kunci dari manajemen kelas yakni perencanaan, pengorganisasian, penerapan dan evaluasi pembelajaran serta model otoritas guru dan respon yang diberikan oleh siswa

dari penerapan manajemen kelas. Disain studi kasus ini menggabungkan berbagai data baik data observasi, wawancara, studi dokumen maupun dan angket, yang secara mendalam mengelaborasi praktik manajemen kelas oleh guru sesuai konteks sosial sekolah melalui berbagai sumber data yang valid (Jansen, 2010, p. 6). Pusat amatan adalah kegiatan dan aktivitas guru dan siswa dalam proses pembelajaran di kelas 2A, 2B, dan 2C SD Panca Setya 2 Sintang. Kelas dua dipilih dengan pertimbangan untuk melihat respon tingkat kepuasan belajar siswa setelah satu tahun mengikuti dinamika, adaptasi belajar di sekolah dasar. Proses dan dinamika belajar yang guru dan siswa lakukan dicatat dan kemudian disusun sebagai hasil temuan kemudian dikomparasikan dengan data hasil wawancara, studi dokumen serta angket melalui metode triangulasi sehingga diperoleh hasil yang valid.

Draft wawancara dan observasi yang diketik melalui komputer kemudian dikaji secara teliti untuk meminimalisir informasi yang tidak relevan. Partisipan kemudian diminta konfirmasinya kembali terhadap simpulan transkrip wawancara dan observasi yang sudah dirangkum. Semua data yang diperoleh dari hasil wawancara dan amatan memiliki kontribusi secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai sumber dan perspektif melalui proses triangulasi dengan tujuan meningkatkan akurasi akurasi dan keandalan data (Ary et al., 2006, pp. 498-499). Yang menjadi unit analisis adalah guru dan siswa yang menjadi bagian penting dan saling terkait satu sama lain dari implementasi manajemen kelas dan model otoritas yang diterapkan dalam pembelajaran. Seluruh sajian dan analisis data tersebut bermuara pada satu kesimpulan secara induktif (Baxter & Jack, 2008, pp. 554-555).

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil riset ini mendeskripsikan aspek-aspek penting sesuai rumusan pertanyaan penelitian yakni; bagaimana implementasi manajemen pembelajaran terkait empat unsur pokok pembelajaran guru yakni peren-

canaan belajar, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi proses dan hasil belajar. Secara rinci hasil dan kajian aspek-aspek tersebut diuraikan sebagai berikut:

#### **Case 1: Perencanaan Pembelajaran (Planning)**

Hasil wawancara dan amatan di kelas 2A, 2B dan 2C, pada aspek perencanaan guru melakukan persiapan yang tergambar dari dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), Silabus dan tersedianya media belajar yang dirancang oleh guru. Misalnya, di kelas 2A, 2B, 2C pada mata pelajaran seni, budaya dan kesenian (SBK), terkait pengajaran musik guru berkolaborasi dengan guru lain yang paham dan pandai menggunakan dan memiliki kemampuan untuk mengajari musik. Dalam proses pembelajaran guru tidak selalu menyediakan atau menggunakan media untuk semua topik yang diajarkan. Dalam proses belajar sehari-hari buku paket yang dimiliki guru dan siswa adalah media belajar yang paling diandalkan dalam proses belajar. Dalam penyusunan RPP baik guru kelas 2A, 2B dan 2C melakukan penyiapan rencana pembelajaran secara mandiri (sendiri). Kadang-kadang mereka melakukan penyiapan atau perencanaan pembelajaran (RPP) secara kolaborasi khususnya pada mata pelajaran atau materi yang membutuhkan keahlian khusus seperti musik, atau seni tari dan lagu. Umumnya aspek-aspek seni dan lagu atau keterampilan musik, drum band difokuskan pada kegiatan ekstrakurikuler. Guru kelas umumnya mengajari hampir semua mata pelajaran sehingga menuntut tingkat kreativitas dan tanggjawab yang lebih. Untuk Program semester dan tahunan dibicarakan secara bersama-sama oleh guru dan kepala sekolah dalam rapat dewan guru atau bersama pihak yayasan.

Skenario belajar dalam RPP yang dirancang sesuai pedoman kurikulum KTSP. Persiapan kelas di kelas 2A, 2B, 2C umumnya homogen atau mirip. Biasanya para guru menuntun anak-anak berbaris dan memberi salam kepada guru. Setelah masuk kelas berdoa bersama, mengambil presensi, mengatur posisi duduk dengan pola formasi huruf O, U dan T. Kadang diselingi de-

ngan kegiatan literasi, membaca, dan sesi tanya jawab tentang cerita yang baru dibaca atau diperdengarkan, ataupun terkait materi pelajaran yang telah dipelajari sehari sebelumnya. Guru kemudian menjelaskan tujuan pelajaran dan aktivitas atau kegiatan belajar yang akan dilakukan pada mata pelajaran itu. Rata-rata jadwal belajar di kelas dua sebanyak dua atau tiga mata pelajaran. Sebelum memulai pelajaran semua siswa kelas dua diwajibkan membaca kegiatan membaca di kelas dua adalah sebuah keharusan karena bertujuan memperlancar kemampuan membaca yang sudah mulai dimiliki oleh siswa kelas dua. Secara ringkas tahapan persiapan manajemen kelas guru tergambar pada Tabel 1.

Bila ada kebutuhan alat peraga misalnya dalam topik pertumbuhan tanaman, konsep waktu skenario belajar diubah dengan melakukan pengamatan tanaman di luar kelas, khususnya di sekitar sekolah untuk mengamati tumbuhan atau. Dalam wawancara guru kelas 2C menjelaskan bahwa “siswa dibagi dalam kelompok kecil 4-5 orang untuk melakukan pengamatan dan mencatat perubahan dan pertumbuhan kacang ijo yang direndam dalam air sampai muncul kecambah.” Alat peraga lain seperti jam dinding untuk menjelaskan konsep waktu, jam, menit dan detik. Dalam mata pelajaran Pendidikan Lingkungan Hidup (PLH). Guru kelas 2B menjelaskan bahwa “siswa membawa daun

kelapa dan membuat sapu lidi.” Metode dan media semacam ini dipilih guru karena diyakini memiliki banyak tujuan dan memudahkan belajar siswa karena belajar dengan pengalaman dan pengamatan langsung. Skenario belajar dikreasi guru untuk menjangkau kebutuhan belajar siswa yang beragam dan bertolak dari pengalaman nyata.

#### Case 2: Pengorganisasian Pembelajaran

Pengorganisasian belajar yang dilakukan guru di kelas 2A, 2B, dan 2C umumnya hampir sama karena disepakati bersama-sama dalam mengkonsepkan pola dan dinamika kelas. Umumnya pola duduk siswa satu arah, namun kadang divariasikan, dengan mengorganisasi perilaku siswa dan kegiatan belajar agar lebih variatif dan tidak membosankan dengan mengatur pola duduk berbentuk lingkaran, berbentuk huruf U, O, C atau huruf T. Guru kelas 2A menjelaskan bahwa “pengorganisasian tempat duduk misalnya diatur dengan mempertimbangkan karakter, postur kecil dan besar, tinggi rendah, aktif dan kurang aktif, suka ngomong dan pendiam.” Hal ini bertujuan untuk mengurangi perilaku bias siswa yang umumnya suka bercerita, menoleh kiri, kanan, atau berbicara dengan kawan-kawannya yang duduk bersebelahan di kiri kanan atau yang duduk di depan atau belakang meja. Rangkuman secara umum tergambar dalam Tabel 2.

Tabel 1. Kondisi dan Tindakan Perencanaan Guru Kelas

Manajemen Kelas	Tindakan	Hasil
Persiapan sebelum proses Pembelajaran	Guru merinci kondisi dan keadaan kelas yang sesuai dengan metode pembelajaran	Perencanaannya yang baik: ada materi, media, posisi duduk siswa diatur dengan pola huruf O,U,T.
Proses Persiapan	Menentukan dan memilih metode dan media pembelajaran yang cocok sesuai topi seperti metode diskusi, out door. Menggunakan media seperti Jam Dinding atau Daun Kelapa untuk mengajarkan keterampilan anak dalam menganyam ketupat atau membuat janur	Baik: Umumnya memilih metode ceramah, ada pengamatan langsung dan kerja kelompok
Penyusunan Perencanaan	Membuat Silabus, RPP, bahan ajar umumnya secara pribadi	Baik: Sesuai panduan dinas pendidikan dan tuntutan kurikulum
Keterlibatan pihak lain	Sewaktu-waktu koordinasi dengan guru lain	Masih kurang, tergantung kebutuhan, belum kolaboratif

Tabel 2. Pengorganisasian Pembelajaran Guru

Kebutuhan	Tindakan	Hasil
Persiapan pengorganisasian	Presensi dan mengatur atau merotasi tempat duduk	Baik, rutin sesuai kebutuhan
Pola penempatan siswa dalam kegiatan belajar	Mengatur dinamika kelompok, sesuai tema dan karakteristik siswa dengan formasi duduk berbentuk lingkaran, huruf U atau huruf T, huruf C, huruf O	Baik, menerapkan <i>metode out door</i>
Pelibatan orang lain dalam pegorganisasian	Proses mengajar dilakukan secara individu oleh guru dengan koordinasi dengan orangtua dalam hal proses adaptasi dan tahapan mandiri	Belum kolaboratif tetapi lebih koordinatif antara guru dan orangtua siswa
Mengorganisir kegiatan belajar	Mengatur ketertiban dan keteraturan tempat duduk	Baik, siswa tertib dalam belajar

Ketiga guru menjelaskan bahwa pengaturan semacam ini dikoordinasi dengan pihak orang tua karena ada hal yang terkait dengan masalah anak-anak yang bermasalah dengan penglihatan, berkacamata, siswa yang memiliki masalah pendengaran dan perilaku hiper aktif dari siswa tertentu. Dalam organisasi pembelajaran setelah proses persiapan awal, berbaris dan masuk kelas, dan berdoa guru melakukan presensi, mengecek posisi duduk, mengatur tempat duduk kembali, merotasi sesuai kebutuhan belajar sesuai tema dan kegiatan yang dilakukan pada hari itu. Pengorganisasian ini memperhatikan tingkat perkembangan anak baik pada aspek kemampuan, minat, bakat, tingkat kemampuan dan kecepatan dalam penguasaan pengetahuan, komunikasi bahasa, tingkat kemandirian dan kemampuan adaptasi dengan materi, metode dan proses pembelajaran pada semua mata pelajaran.

#### Case 3: Implementasi atau Pelaksanaan Pembelajaran

Implementasi manajemen kelas pada tahap proses pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas 2A misalnya memulainya dengan menyepakati tata tertib, disiplin diri, kebersihan dan kerapian kelas keteraturan, menjaga ketenangan dan membangun sikap hormat terhadap guru dan teman. Perilaku bias yang dominan di kelas rendah seperti siswa kelas dua terjadi ketika beberapa siswa sudah menyelesaikan

tugasnya sementara siswa lain belum menyelesaikan pekerjaan mereka. Karena itu dalam pelaksanaan pembelajaran guru harus mampu menciptakan manajemen pengorganisasian kelas dan kegiatan belajar sehingga ia juga bisa mampu mengendalikan perilaku siswa. Tujuannya agar kondisi dan suasana belajar menjadi nyaman, seluruh siswa bisa dengan senang untuk belajar, mereka semangat dan gembira dalam melakukan semua aktivitas belajar selama proses belajar berlangsung. Secara keseluruhan gambaran umum implementasi pembelajaran terlihat dalam Tabel 3.

#### Case 4: Evaluasi Belajar

Dalam tahapan evaluasi pembelajaran di kelas oleh guru di SD Panca Setya 2 pertama-tama dimulai dari pihak guru sendiri terkait kinerja guru sendiri. Kinerja guru dievaluasi melalui supervisi kelas terkait administrasi kelas, inventaris kelas, perangkat pembelajaran terkait RPP, Silabus, program tahunan (prota) dan program semester (promes) untuk lingkup interen sekolah maupun oleh pihak dinas pendidikan terutama dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.

Evaluasi untuk siswa, mencakup empat indikator kegiatan penilaian yaitu kegiatan evaluasi itu sendiri berupa mengamati, memberi nilai terhadap aktivitas belajar siswa pada ranah kognitif, afektif dan psikomotor. Secara umum gambaran evaluasi tergambar pada Tabel 4.

Tabel 3. Pelaksanaan Pembelajaran

Kebutuhan Belajar	Tindakan	Hasil
Mengendalikan perilaku siswa	Menerapkan disiplin diri, tepat waktu, duduk tertib dan tenang, bersikap serius dan tanggungjawab, mewarnai gambar, menulis tegak bersambung bagi yang sudah menyelesaikan tugasnya, berlaku humanis, sabar dan tetap murah senyum	Baik, kelas terkendali, ada keributan atau keramaian kecil selama belajar diatasi dengan aktivitas edukatif lainnya seperti mewarnai gambar dan menulis tegak bersambung, atau menambah soal.
Menciptakan kondisi dan suasana belajar	Memberi tugas secara sistematis dan terstruktur dengan tambahan soal, pembinaan rohani pada setiap jumat dengan tradisi katolik, misa bulanan	Baik, siswa tenang dan serius mengikuti proses belajar dan mengerjakan PR dengan baik. Melaksanakan kesepakatan reward dan sanksi bersama-sama
Pengembangan minat dan kreativitas siswa	Guru memberi motivasi, pujian, bimbingan individual, kelompok seperti koor, musik dan olahraga setiap hari Kamis, mendekorasi ruang kelas bersama siswa	Baik, Siswa cukup kreatif dan semangat berolahraga sesuai hobi, basket, bola, musik, koor sehingga guru hanya mengorganisasi siswa di lapangan
Penggunaan metode dan media yang relavan	Metode ceramah dan out door, dan media yang ada sekitar rumah dan sekolah (jam dinding, kacang ijo, daun kelapa)	Cukup inovatif, tidak banyak kegiatan belajar yang didokumentasi dan disimpan dengan baik
Penerapan metode yang sesuai atau cocok	Metode ceramah dengan bantuan media, kadang-kadang melalui kerja kelompok	Sudah koordinasi namun belum kolaboratif
Pemahaman masalah siswa secara individual dan kelompok	Tidak diskriminatif dan lebih prioritas bagi siswa yang memiliki problem pada perilaku dan kemampuan memahami materi	Realisasi program bimbingan individual/kelompok, program atau remedial. Memberi reward kepada yang rajin, berani, disiplin berupa alat tulis

Tabel 4. Evaluasi Belajar Mengajar

Kebutuhan Belajar	Tindakan	Hasil
Evaluasi terhadap proses belajar mengajar	Melakukan amatan, penilaian dan koreksi terhadap catatan, PR dan hasil tes siswa	Baik, ada catatan harian, program remedial
Tujuan Evaluasi	Acuan untuk melihat hasil dan prestasi siswa pada tiga bulan, satu semester dan satu tahun pelajaran untuk kenaikan kelas	Acuan perbaikan untuk tatap muka berikutnya, midsemester dan ujian semester, evaluasi program sekolah
Tindakan terhadap hasil evaluasi	Membagi nilai murni Mid semester, kordinasi dengan orangtua untuk program remedial	Ada perbaikan hasil, program les tambahan di luar jam sekolah oleh orangtua
Evaluasi pimpinan/pengawas	Laporan semester, visitasi pengawas dan kepala sekolah	Program perbaikan dan tambahan fasilitas

#### Case 5. Respon Siswa

Penerapan manajemen kelas oleh guru kelas 2A, 2B, 2C di SD Panca Setya 2 Sintang terkait empat aspek dalam manajemen kelas. Keempat aspek tersebut adalah manajemen perencanaan, pengorganisasian, pe-

laksanaan dan evaluasi. Dari angket respon siswa dengan 15 indikator pertanyaan seperti tergambar pada Tabel 5 dihitung dengan skor respon jawaban ya (skor 1) dan tidak (skor 0). Jadi skor total tiap item adalah 64 sesuai jumlah responden yang

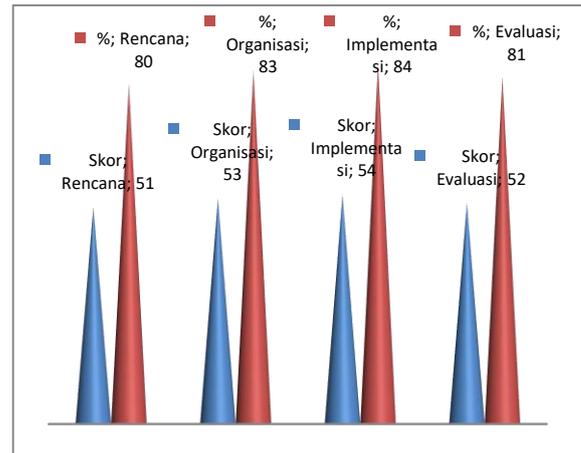
mengisi angket. Rerata aspek dihitung berdasarkan perolehan skor dibagi jumlah responden dan dikali 100%. Skala penilaian menggunakan kriteria penilaian sebagai berikut:  $\geq 85-100\%$  (sangat baik)  $\geq 75-84\%$  (baik)  $\geq 65-74\%$  (cukup baik) sedangkan  $\leq 64\%$  kurang.

Dari hasil pengolahan angket respon siswa diperoleh gambaran tingkat respon siswa terhadap pelaksanaan manajemen kelas oleh guru pada ketiga kelas amatan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Respon siswa

Aspek praktis manajemen kelas	Skor	Ket
Menyiapkan pengajaran, menginformasikan jadwal & topik setiap tatap muka dgn baik	51	R
Selalu hadir disiplin dan tepat waktu		
Mengatur dan mengubah tempat duduk		
Merapihkan meja, kursi, pakaian sebelum & setelah belajar	53	O
Menyiapkan alat tulis menulis, alat peraga, media		
Disiplin, bersikap adil, ramah dan menyenangkan		
Menenangkan siswa dengan kode-kode/trik		
Menghukum yang tidak disiplin	54	I
Memberi hadiah dan pujian		
Menulis atau mendikte secara lisan dan tulisan		
Belajar secara individual dan kelompok		
Belajar di luar kelas ( <i>out door</i> )		
Memberi tes, mengoreksi dan memberi nilai	52	E
Kepala sekolah/pengawas supervisi di kelas		
Ket. Skor mutlak: Ya (1) Tidak (0)		N=64
R=rencana, O=organisasi I=implementasi, E=evaluasi		

Dari hasil angket siswa terhadap 15 item yang menggambarkan empat aspek manajemen kelas diperoleh tingkat kepuasan siswa terhadap penerapan manajemen kelas oleh guru sebesar 80-84% pada keempat aspek manajemen kelas yang diterapkan guru dalam proses pembelajaran. Kondisi ini tergambar melalui grafik poligon Gambar 1.



Gambar 1. Respon Siswa terhadap Pelaksanaan Manajemen Kelas oleh Guru

Dari persentasi yang ditunjukkan oleh diagram poligon pada gambar 1 tergambar bahwa tingkat kepuasan atau repon positif siswa terhadap guru pada aspek perencanaan belajar sebesar 80%. Artinya, ada 51 siswa dari 64 siswa merasakan bahwa guru melakukan persiapan belajar mengajar secara baik. Sebaliknya ada 13 siswa dari 64 siswa menjawab tidak, atau setidaknya memberi repon negatif. Artinya ada 20% siswa memberi catatan pada guru bahwa siswa membutuhkan perencanaan belajar yang lebih baik lagi untuk memenuhi harapan mereka dalam belajar. Pada aspek pengorganisasian belajar ada 53 siswa dari 64 siswa memberi respon positif, atau sebesar 83% siswa merasakan bahwa guru melakukan pengorganisasian belajar dengan baik. Sebaliknya, ada 11 siswa memberi respon sebaliknya, artinya ada 17% siswa menghendaki perbaikan cara guru dalam mengorganisasi pembelajaran. Pada aspek implementasi pembelajaran ada 54 siswa memberi respon positif. Artinya, ada 84% siswa mengalami bahwa guru melakukan penerapan atau implelementasi pembelajaran dengan baik. Disisi pengorganisasian belajar sekitar 16% siswa menghendaki perbaikan cara-cara guru dalam menerapkan strategi disiplin, guru harus lebih baik lagi dalam mendikte secara lisan maupun tulisan, serta melakukan variasi pembelajaran dengan meningkatkan aktivitas di luar kelas. Pada segi evaluasi pembelajaran dari

64 siswa yang mengisi angket ada 52 siswa yang memberi respon positif. Artinya, ada 83% siswa yang merasa puas dengan penilaian yang dilakukan guru. Sebaliknya ada 13 siswa atau sebesar 17% siswa menghendaki beberapa perbaikan pada aspek penilaian guru seperti cara memberi tugas atau tes, juga memeriksa dan memberi nilai kepada siswa. Penilaian yang obyektif dari guru perlu ditingkatkan seperti membagi hasil tes, dan memberi catatan koreksi pada jawaban yang belum tepat dan juga memberi motivasi dan pujian untuk meningkatkan semangat dan daya juang serta disiplin siswa dalam belajar dan mempersiapkan ujian atau ulangan harian.

Dari hasil respon siswa tergambar bahwa pada semua aspek manajemen kelas oleh guru rerata semua aspek rata-rata berkisar dari 80-84%. Artinya sesuai skala penilaian berada pada kategori baik. Pada dimensi ini sebenarnya sangat terlihat bahwa manajemen kelas yang dilakukan oleh guru cukup standar, artinya belum masuk kategori sangat bagus, atau masih kurang. Kondisi ini yang perlu disadari guru bahwa pentingnya guru melakukan inovasi, artinya dibutuhkan keberanian untuk keluar dari zona aman guru dalam pengajaran di kelas.

#### Pembahasan

Terkait manajemen kelas untuk proses belajar sukses dengan mutu dan manfaat belajar yang terukur maka beberapa hal yang perlu dikaji dari unsur-unsur manajemen kelas:

##### *Manajemen Perencanaan Belajar Guru*

Motivasi dan niat untuk menciptakan rencana dan tujuan belajar yang berkualitas adalah langkah awal dari perencanaan belajar sukses. Niat dan motivasi akan mengarahkan tindakan belajar guru yang akan dikerjakan bersama siswa. Motivasi dan niat baik guru akan melahirkan tindakan inovatif dalam skenario belajar guru, dengan demikian guru berpikir untuk menyertakan elemen-elemen penting dalam tahap perencanaan belajar. Hal ini perlu dan penting bagi guru sehingga mencegah model perenca-

naan plagiasi yang umumnya jadi fenomena dalam administrasi RPP guru. Benar bahwa ada model ATM (*ambil, tiru, modifikasi*) namun bobot model ini akan bermutu jika guru sendiri memiliki motivasi dan niat baik untuk menyusun rencana pembelajaran dengan orientasi membangun kreativitas dan solusi menuju pengembangan kapasitas profesionalitasnya. Artinya, setiap perencanaan pembelajaran selalu disertai dan bermula dengan tindakan dan tujuan strategis.

Dalam penyusunan rencana belajar guru sebisa mungkin menghindari frasa "*anak belajar tentang apa, atau siswa akan mengerti atau tidak pengetahuan yang ia ajarkan*". Guru diminta untuk fokus pada kata kerja tindakan (*action strategis*) sehingga anak-anak dapat berimprovisasi dan berkreasi untuk melakukan sesuatu (Stronge, 2019, p. 2). Penciptaan lingkungan kelas yang kondusif dan sehat akan membantu menciptakan proses kreatif. Teori ekologi menjelaskan bahwa proses belajar siswa terjadi di dalam lingkungan sosial, seperti keluarga atau ruang kelas. Jadi interaksi yang dimiliki dan terjadi pada diri anak-anak dalam lingkungan sekolah dan kelas adalah proses proksimal dan dianggap sebagai mekanisme penting yang menghasilkan perkembangan manusia (Bronfenbrenner, & Morris, 2006, p. 795; Hendrickx, Mainhard, Boor-klip, Cillessen, & Brekelmans, 2016, p. 31). Dengan demikian fokus guru dalam proses perencanaan belajar adalah menciptakan tindakan dan strategi di kelas (*the actions and strategies*) untuk memecahkan masalah belajar untuk mencapai kebermnafaatan atau kepuasan siswa dalam belajar (Doyle, 1986, p. 397).

##### *Manajemen Pengorganisasian Belajar*

Tanpa guru sadari manajemen pengorganisasian belajar sangat mempengaruhi elemen fisik kelas. Pengorganisasian pembelajaran juga sangat terkait dengan aktivitas mengenai bagaimana penataan posisi duduk yang membuat siswa nyaman dalam proses belajar. Juga, terkait bagaimana menata dan menempatkan lemari, atau artefak, hiasan dinding, letak spidol dan kapur tulis, presensi kelas, penempelan gambar atau

bingkai foto maupun portofolio siswa sehingga ruang kelas bisa menjadi interaktif serta produktif dalam proses belajar. Infrastruktur kelas harus ditata tidak saja secara fisik tetapi juga psikis terutama mengorganisasi perilaku dan karakter pribadi setiap anak.

Guru efektif dan inovatif menghiasi ruangan kelas dengan pekerjaan siswa, mengatur dan menata furnitur untuk mempromosikan interaksi yang sesuai sehingga siswa sendiri juga akan memiliki area yang nyaman untuk bekerja dan belajar (Stronge, 2019, p. 3). Guru juga harus mempertimbangkan kebutuhan siswa yang beragam dalam mengatur kelas dengan menyisakan ruang bagi siswa berkebutuhan khusus atau cacat fisik seperti menggunakan kursi roda untuk bergerak secara leluasa. Ruang kelas harus ditata dengan jarak meja untuk jalan setapak sehingga siswa memiliki akses yang baik seperti mengambil bahan, atau membuang sampah. Hal ini menyebabkan peluang yang kecil untuk menciptakan gangguan bagi siswa yang lainnya dalam belajar. Pengorganisasian kelas dan pembelajaran semacam ini penting agar memungkinkan guru untuk bergerak bebas di kelas memantau kemajuan belajar siswa karena lingkungan fisik memberi dan mengundang berbagai jenis pembelajaran, dan berkontribusi dalam membangun sikap yang berbeda dari setiap siswa terhadap pembelajaran (Claxton, 2014, p. 38). Jadi dalam pengorganisasian belajar guru harus sungguh-sungguh memerankan fungsi sebagai pengamat perilaku siswa sehingga ia bisa membaca dinamika dan ritme belajar setiap anak. Hal ini penting karena perilaku yang berbeda dari setiap anak membutuhkan tindakan atau pendekatan yang berbeda. Demikian juga dinamika, suasana dan ritme atau kecepatan belajar yang berbeda-beda dari tiap siswa akan menentukan strategi tindakan yang berbeda dalam manajemen kelas. Dengan demikian guru di sekolah dasar dituntut memiliki kapasitas atau keahlian manajerial dalam memperhatikan detail-detail kecil untuk meningkatkan efektivitas penggunaan ruang kelas sehingga siswa bisa

memperoleh manfaat (*benefits*) dari proses belajar itu sendiri.

Inti dari organisasi belajar adalah bagaimana membuat kualitas manajemen ruang kelas dan organisasi bisa terintegrasi. Organisasi kelas berperan menangkap aspek struktural bagaimana seorang guru menyusun ruang kelasnya, dan harapannya untuk perilaku siswa sesuai keyakinan interpersonal guru dan tanggungjawab guru menetapkan norma-norma (Stronge, Tucker, & Hindman, 2019, p. 4). Elemen-elemen struktural dan interpersonal tersebut berkontribusi terhadap manajemen kelas secara keseluruhan sehingga menciptakan iklim dan budaya unik setiap kelas sebagai episentrum belajar.

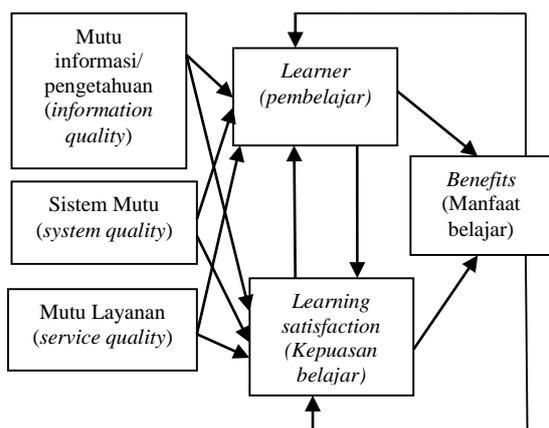
#### *Manajemen Implementasi Belajar*

Dalam mensukseskan tahapan pelaksanaan belajar maka guru perlu mengaktifkan peran dari aturan-aturan (*rules*) kelas untuk membentuk iklim belajar dan mendukung efektivitas belajar sehingga mencegah perilaku-perilaku bias. Untuk mewujudkan karakter perilaku yang mencerminkan kelas yang baik siswa harus mengembangkan sikap saling menghormati (*respect for others*), partisipatif, rasa memiliki (*sense of belonging*) dan disiplin. Bila ada siswa membuat sesuatu menjadi berantakan maka ia bertanggungjawab untuk membereskannya. Para siswa tidak boleh berlari dan memukul-mukul meja dan bangku. Mereka juga tidak boleh makan, mengunyah permen di dalam ruangan. Beberapa contoh aturan penting dan wajib ini perlu ditanamkan sebagai nilai disiplin. Siswa perlu dilatih secara rutin oleh guru dengan pendekatan, cara-cara yang yang humanis, bersahabat dan edukatif.

Membangun karakter perilaku belajar tidak cukup guru hanya menegur secara masal atau memberitahu dari meja guru di depan kelas tetapi guru perlu menerapkan pendekatan personal, kelompok secara rutin untuk menerapkan aturan-aturan tersebut dalam implementasi pembelajaran di kelas. Dimensi penataan karakter perilaku kelas akan sangat membantu pelaksanaan dalam proses pembelajaran.

*Manajemen Evaluasi Belajar*

Terkait mutu proses belajar di kelas yang sukses dan berhasil DaLone dan McLean menawarkan pola-pola manajemen kelas yang dapat dikembangkan guru dalam proses belajar mengajar di kelas dan dalam keseluruhan praktik pendidikan di sekolah dasar (Ozkan, 2015, p. 5). Beberapa aspek belajar sukses adalah mutu informasi dan pengetahuan yang disampaikan guru, kualitas sistem mutu, dan mutu layanan yang berpengaruh terhadap subjek belajar (pembelajar) yang bermuara pada kepuasan belajar dan manfaat atau kegunaan dari proses belajar yang dilakukan setiap hari di kelas. Hal ini tercermin pada bagan manajemen mutu di bawah ini.



Gambar 2. Manajemen Mutu Belajar Sukses, Adaptasi Model DaLone dan McLean, 2003 (Lee-post, 2009, pp. 62-63; Ozkan, 2015, p. 5)

Element mutu yang dimaksud adalah: *Pertama*, adalah terkait dengan mutu informasi atau pengetahuan yang diajarkan guru kepada siswa, apakah pengetahuan dan informasi itu sungguh penting, baru (*update*) dan berdampak pada perluasan pengetahuan dan kemampuan kognitif dan akademik siswa secara luas dan bermakna. *Kedua* adalah sistem mutu terkait kualitas proses dan hasil belajar yang dimiliki sekolah, sistem layanan apakah tersedia dengan baik dan dilayani dengan mudah dan cepat. Lingkungan kelas dan sekolah yang aman, bersahabat jauh dari kebisingan, bahaya atau bencana yang sifatnya musiman seperti banjir yang selalu datang menimpa seko-

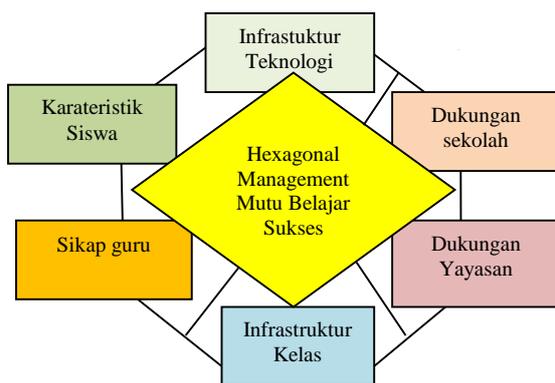
lah seperti pengalaman beberapa sekolah di Sintang seperti SDN 23 Menyumbang, Sintang. Proses pendidikan dan organisasi sekolah, guru dan pegawai dikelola dengan baik dan profesional terkait kesejahteraan guru dan pegawai, kelengkapan fasilitas belajar, ketersediaan media. Karena pada dasarnya guru dan siswa adalah pengguna sekaligus pembelajar (*user dan learner*). Pengguna dan pembelajar harus memiliki kondisi dan situasi terpuaskan dari sisi daya dukung manajemen mutu sehingga proses belajar yang dilaksanakan sungguh-sungguh memberi manfaat yang besar kepada setiap anak dan guru sendiri dalam pengembangan keprofesiannya secara berkelanjutan.

Daya dukung elemen atau infrastruktur kelas secara sederhana bisa terlihat pada kemampuan lingkungan sekolah dan ruang kelas dalam menyediakan berbagai fasilitas belajar dan sumber-sumber pengetahuan baik dalam bentuk gambar maupun dalam bentuk tulisan, pamlet, banner, media film, gambar, alat peraga yang sesuai dengan materi ajar, usia, jenis kelamin, hobi, minat, bakat dan berbagai kebutuhan bermain sambil belajar dan belajar sambil bermain anak-anak usia sekolah dasar.

Konfigurasi ruang kelas, penataan kursi meja di kelas harus menciptakan dan memberi impresi kuat bagi anak-anak untuk belajar secara menyenangkan. Infrastruktur kelas dan infrastruktur teknologi menjadi penting dalam menciptakan dan membuat siswa memiliki perasaan bebas, tidak takut atau tertekan baik oleh sikap guru maupun sesama temannya. Proses belajar yang dilakukan harus bermuara pada kepuasan subjek. Artinya siswa harus bisa menemukan dan merasakan manfaat serta keuntungan bagi pengembangan pengetahuan, kepribadian, dan keterampilan mereka dalam mempersiapkan masa depannya secara lebih sukses.

Implementasi manajemen kelas yang sukses bisa diraih dengan baik dan berkesinambungan jika guru memahami secara teoretis dan praktis enam unsur manajemen kelas dalam proses belajar maupun dalam konteks manajemen sekolah yang lebih luas dan holistik dalam proses pendidikan di

sekolah dasar terutama untuk meraih pendidikan dan prospek hasil belajar masa depan di era pendidikan moderen saat ini. Beberapa penemuan manajemen belajar seperti sistem HELAM (*Hexagonal e-Learning Assesment*) bisa dielaborasi dan diadopsi untuk mengembangkan model manajemen kelas yang lebih sukses seperti *hexagonal learning* yang digagas oleh para ahli yang mengembangkan teori hexagonal (Lee-post, 2009, p. 63; Ozkan, 2015, p. 77).

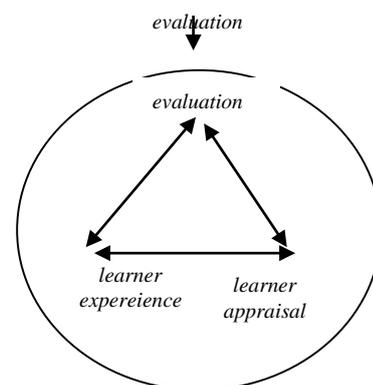


Gambar 3. Bagan Hexagonal Manajemen Kelas untuk Pembelajaran Sukses di Kelas-Kelas Sekolah Dasar. Adaptasi Konsep HELAM (Ozkan, 2015,p.26).

Sejalan dengan teori *hexagonal of learning* minimal ada enam aspek penting yang semestinya diperhatikan dalam proses belajar di sekolah dasar yakni karakteristik siswa, sikap guru, infrastruktur kelas, infrastruktur teknologi, daya dukung sekolah dan daya dukung lembaga maupun pemerintah. Keenam aspek ini harus benar-benar diperhatikan dalam manajemen pembelajaran guru. Manajemen kelas yang baik jika semua aspek ini diperhatikan secara seimbang dan serius dengan strategi yang baik pada tahapan perencanaan, pengorganisasian, implemtasi atau pelaksanaan proses belajar dan tahapan evaluasi belajar.

Secara sederhana dari kaca mata evaluasi manajemen kelas aspek pembelajaran guru sangat terkait dengan tiga unsur penting yang saling terkait dan saling berpengaruh dalam proses belajar. Ketiga unsur kunci pembelajaran adalah: *Pertama*, tujuan dan manfaat (*objectives*) dari kegiatan belajar yang dilakukan, dinilai dan diukur se-

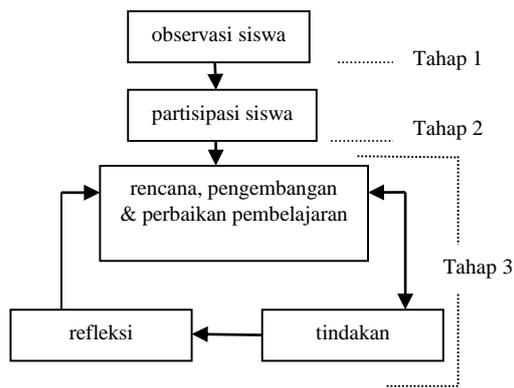
cara objektif tercapai atau tidak. *Kedua*, pengalaman belajar siswa dan guru (*learner experiences*). Pada unsur pengalaman belajar dari kaca mata evaluasi akan digali secara kualitatif melalui observasi, wawancara, dokumen portofolio siswa. Tujuan dari evaluasi kualitatif tersebut akan membantu guru untuk merangkum secara detail, teliti dan holistik pengalaman siswa secara individual atau kelompok. *Ketiga*, penilaian pembelajar (*learner appraisal*). Penialian ini bertujuan melihat dan mendapatkan hasil belajar siswa dengan instrumen alat ukur berupa tes yang disiapkan oleh guru. Proses ini dilakukan dengan lensa penilaian sederhana tetapi dengan komponen yang integral dan utuh. Hal ini tergambar dalam bagan penialian di bawah ini.



Gambar 4. Bagan Evaluasi Proses Belajar Mengajar

Dari bagan evaluasi ini terlihat bahwa evaluasi terhadap faktor pengalaman belajar menekankan pentingnya kemampuan guru melakukan refleksi dan tindakan. Tindakan guru dan siswa melahirkan pengalaman, dan refleksi guru terhadap tindakan dan pengalamannya melalui abstraksi melahirkan pengalaman baru untuk tindakan dan rencana baru. Namun perlu diingat bahwa tidak semua pengalaman menghasilkan pembelajaran sehingga penting bagi guru untuk melakukan evaluasi diri dan evaluasi proses pengajaran dengan model yang beragam tidak terbatas pada pola-pola konvensional saja. Guru harus bergerak dengan mencari dan menerapkan model evaluasi belajar berbasis pengalaman terhadap proses belajar-mengajar yang ia lakukan. Sejalan dengan upaya membuat dan

menciptakan kelas sebagai episentrum belajar maka model evaluasi berbasis refleksi dan aksi partisipatif antara guru dan siswa untuk mengembangkan keahlian personal guru. Evaluasi partisipatif yang dikembangkan ini dapat digunakan guru untuk memperkaya strategi dan model evaluasi sekaligus memperluas dan meningkatkan skil personal guru dalam merancang dan mengembangkan evaluasi pembelajaran yang partisipatif dan produktif.



Gambar 5. Bagan Evaluasi Pembelajaran Partisipatif untuk Pengembangan Personal Guru dalam Pembelajaran (Girvan, Conneely, & Tangney, 2016, p. 132).

Aspek penting lain bahwa kualitas proses belajar dan bias perilaku siswa dalam kelas juga turut ditentukan oleh model otoritas atau sikap guru dan siswa di kelas. Ada beberapa otoritas yang guru miliki dan bisa diterapkan guru sesuai kondisi kelas dan karakteristik siswa. Bila guru semakin mengenal dan memahami karakter siswa dan memahami makna dan orientasi kelas sebagai episentrum belajar maka semakin mempermudah dia melaksanakan manajemen erilaku kelas yang sukses. Ia bisa menerapkan model otoritas yang bersifat *attractive/referent authority, expert authority, reward authority, coercive and position/legitimate authority*. Otoritas guru dapat memberikan keuntungan tetapi juga menjadi penghambat dalam proses belajar tergantung bagaimana guru sendiri menggunakan otoritasnya (Shindler, 2018, pp. 1-2). Manajemen otoritas guru sangat menentukan pola-pola pembelajaran, suasana dan iklim

belajar serta perilaku yang ditimbulkan dari otoritas yang dimiliki oleh guru sendiri. Otoritas guru adalah cerminan kekuatan, kekuasaan (*power*) guru untuk mempengaruhi, memotivasi minat, kreativitas dan daya inquiri siswa dalam belajar. Hasil penelitian dari Hendrickx dan kawan-kawan menjelaskan bahwa pentingnya guru melakukan manajemen perilaku siswa dalam pembelajaran untuk memelihara ekologi teman sebaya dalam menjaga interaksi yang sehat diantara siswa dan menghindari konflik dan tindak agresi siswa (Hendrickx et al., 2016, p. 32).

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disampaikan simpulan sebagai berikut. Kelas sebagai pusat gravitasi pembelajaran memprasyaratkan beberapa hal yaitu sebagai berikut.

Pertama, enam aspek kunci dalam hexagonal manajemen kelas adalah unsur penting yang harus dilibatkan dalam proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah dasar. Sikap guru, karakteristik siswa, infrastruktur kelas, infrastruktur teknologi, daya dukung sekolah dan lembaga atau pemerintah menjadi syarat mutlak bagi kunci belajar sukses. Kedua, Pentingnya guru memiliki pemahaman yang luas terhadap teori dan paksis manajemen dengan segala element penting dalam proses belajar di kelas karena pada dasarnya mengajar adalah sebuah proses mutu. Karena itu guru harus mencoba berbagai model evaluasi untuk meningkatkan dan mengembangkan profesionalitasnya.

Ketiga, Pentingnya kekuatan daya dukung *support system* baik mutu sistem, mutu layanan, infrastruktur kelas dan infrastruktur teknologi, dukungan sekolah, lembaga dan pemerintah sebagai elemen penting dalam manajemen kelas untuk mewujudkan belajar sukses bagi setiap siswa. Keempat, Ruang kelas harus menjadi pusat kekuatan informasi pengetahuan, nilai-nilai, yang membangun kepribadian dan keterampilan sosial siswa. Dalam setiap pergerakan aktivitas belajar infrastuktur kelas

dan infrastruktur teknologi harus memadai untuk mendukung proses belajar di dalam kelas maupun di luar ruang kelas sehingga daya kritis sukses belajar siswa dapat diciptakan dalam manajemen kelas guru.

Berdasarkan simpulan tersebut, dapat disampaikan saran sebagai berikut. Dalam upaya mewujudkan manajemen kelas yang sukses maka perlu disarankan beberapa hal berikut. Pertama, untuk mewujudkan manajemen kelas yang baik dalam pembelajaran di kelas penting sekali bagi sekolah untuk mencoba menerapkan hexagonal manajemen mutu karena konsep ini sangat relevan dengan tuntutan perkembangan pendidikan saat ini di era revolusi industri 4.0. Inovasi, kolaborasi, *net working*, kemampuan literasi teknologi adalah kata kunci keberhasilan dalam menciptakan pembelajaran atau menyiapkan kelas yang baik untuk belajar yang sukses. Kedua, lingkungan dan sumber daya kelas maupun sekolah perlu dimanfaatkan guru karena lingkungan fisik memberi dan mengundang berbagai jenis pembelajaran, dan berkontribusi dalam membangun sikap yang berbeda terhadap pembelajaran siswa oleh guru.

Ketiga, setiap sekolah perlu membudayakan budaya mutu artinya harus sering dibiasakan untuk berpikir, merasa dan bertindak dengan visi manajemen mutu baik pada aspek layanan belajar yang berkualitas, kesiapan dan ketersediaan infrastruktur kelas dan teknologi yang memadai. Artinya disetiap ruang kelas selalu tersedia cukup lengkap dan berkualitas buku-buku bacaan siswa, media belajar, alat peraga, akses internet yang memadai untuk siswa. Karena itu guru dan siswa harus melek teknologi. Keempat, pembelajar sukses adalah sekaligus *user* dan *learner*. Karena itu *assesment* rutin perlu dilakukan guru sendiri di kelasnya masing-masing, baik untuk dirinya sendiri maupun terhadap siswa sebagai bentuk sikap kritis guru dalam mencapai manajemen sukses untuk guru sukses.

#### Daftar Pustaka

Ary, D., Jacobs, L. C., Sorensen, C., & Razavieh, A. (2006). *Introduction to*

*research in education* (eight). Belmont: wadsworth Cengage Learning.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559.  
<https://doi.org/citeulike-article-id:6670384>

Bronfenbrenner, U., & Morris, P. A. (2006). The bioecological model of human development. In & W. D. (Eds. In R. M. Lerner (Ed.), *Theoretical models of human development: vol. 1. Handbook of child psychology* (six, pp. 793–828). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Claxton, G. (2014). *School as an epistemic apprenticeship: the case of building learning power*. *The british Psychology Society* (Vol. 37). Mylton Keynes: British Psychological Society.  
<https://doi.org/10.1080/02103702.2014.929863>

Dewey, J. (1900). *The school and society*. New York: The University Of Chicago Press: Mc Clure, Philip and company. Retrieved from  
<https://archive.org/details/schoolsociety00deweiala>

Doyle, W. (1986). *Classroom management techniques and student discipline*. Arizona: University of Arizona.

Girvan, C., Conneely, C., & Tangney, B. (2016). Extending experiential learning in teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 58, 129–139.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.04.009>

Glassman. (2002). A response to “dewey and vygotsky: Society, experience, and inquiry in educational practice.” *Educational Researcher*, 31(5), 21–23.  
<https://doi.org/10.3102/0013189X031005021>

Hastings, S. (2006). *Issues and solutions for teacher*. London and New York:

- Routledge Taylor & Francis Group.
- Hendrickx, M. M. H. G., Mainhard, M. T., Boor-klip, H. J., Cillessen, A. H. M., & Brekelmans, M. (2016). Social dynamics in the classroom : Teacher support and conflict and the peer ecology. *Teaching and Teacher Education, 53*, 30–40.  
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.10.004>
- Lee-post, A. (2009). E-learning success model : an information systems perspective. *Electronic Journal of E-Learning, 7*(1), 61–70.
- Lee, J. (2008). Multicultural Education in South Korean Public Elementary Schools: An Analysis of Teachers' Experiences and Perspectives and School Curriculum, 9.
- Ozkan, S. (2015). Evaluating learning management systems : Hexagonal e-learning assessment (HELAM). *European and Mediterranean Conference on Information Systems, European a*(January 2008), 1–17.
- Selim, H. M. (2007). Critical success factors for e-learning acceptance : Confirmatory factor models. *Computers & Education, 49*, 396–413.  
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2005.09.004>
- Shindler. (2018). Teacher authority as power. *Classroom Management Resource Page of California State University*, 1–2.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. . Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 443–466). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Ltd.
- Stronge, J.H., Tucker, P.D., & Pamela D., & Hindman, L. (2019). Handbook for qualities of effective teachers. *ASCD*, 1–5.

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KOMPETENSI GURU  
UNTUK IMPLEMENTASI KURIKULUM 2013  
DI SMA NEGERI PILOT PROJECT YOGYAKARTA**

Khotim Hanifudin Najib<sup>1\*</sup>, Pardjono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, <sup>2</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. Batikan UH-III/1043 Yogyakarta 55167, Indonesia

<sup>2</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta, Indonesia

\* Corresponding Auhtor. Email: [khotimhanifudinnajib@yahoo.co.id](mailto:khotimhanifudinnajib@yahoo.co.id)

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan manajemen pengembangan guru untuk implementasi kurikulum 2013 di SMA Negeri *Pilot Project* Yogyakarta. Studi ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian dilakukan di SMA N 2 dan SMAN 8 kota Yogyakarta. Teknik pengumpulan data: observasi, penelusuran dokumen, dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan: (1) perencanaan dilakukan dengan meninjau peraturan menteri pendidikan nasional tentang Kurikulum 2013. (2) pengorganisasian dilakukan oleh kepala sekolah dengan membentuk sebuah tim. (3) pelaksanaan dalam bentuk *workshop*, pelatihan dan pengembangan, pendidikan dan pelatihan, *In-House Training*, MGMP, serta studi lebih lanjut. (4) pengendalian dilakukan dengan supervise oleh kepala sekolah. (5) Faktor pendukung pengembangan kompetensi guru adalah: *pertama*, keberadaan guru yang telah menjadi instruktur nasional pelaksanaan Kurikulum 2013. *Kedua*, guru memiliki motivasi yang tinggi untuk mengikuti program pengembangan kurikulum ini. *Ketiga*, sekolah menyediakan anggaran untuk pelaksanaan program pengembangan. Faktor penghambatnya adalah; *pertama*, peserta program tidak mendapatkan gaji. *Kedua*, kendala teknis seperti proyektor rusak. *Ketiga*, perencanaan waktu pelaksanaan agar tidak mengganggu kegiatan pembelajaran di sekolah.

**Kata kunci:** manajemen, pengembangan SDM, implementasi Kurikulum 2013

**MANAGEMENT OF TEACHERS COMPETENCE DEVELOPMENT FOR  
THE IMPLEMENTATION OF CURRICULUM 2013 AT  
PILOT PROJECT STATE SENIOR HIGH SCHOOL OF YOGYAKARTA**

**Abstract**

*This study aims to describe the management of the development of teachers for curriculum implementation in 2013 at the pilot project of state senior high school of Yogyakarta. This study is a qualitative research in methods of case studies. Research conducted at the SMA N 2 and SMAN 8 Yogyakarta. Data collection techniques: direct observation, review or archive documents and interviews. The results showed: (1) planning is done by reviewing the regulation of the Minister of national education about curriculum 2013. (2) organizing is done by the head of the school by forming a team. (3) the implementation in the form of workshops, training and development, education, and training, in-house Training, MGMP, as well as further study. (4) Controlling is done by supervising by school principals. (5) supporting the development of teacher competence Factors are: first, the existence of a teacher who has become a national instructor curriculum implementation of 2013. Second, teachers have a high motivation to follow this curriculum development program. Third, schools provide a budget for the implementation of development programs. Inhibiting factor are; First, program participants get no salary. Second, the technical barriers such as the projector is broken. Third, planning implementation time so as not to interfere with learning activities at school.*

**Keywords:** management, human resource development, the implementation of Curriculum 2013

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.9525>

## Pendahuluan

Kurikulum merupakan salah satu komponen dalam sistem pendidikan yang sifatnya dinamis, dalam arti dapat dilakukan perubahan dan pengembangan agar dapat mengikuti perkembangan dan tantangan zaman (Mulyasa, 2015, p. 59). Zaman yang terus berkembang dan mengalami perubahan menuntut sekolah mampu mengimbangnya. Kompetensi dan keterampilan yang harus dimiliki oleh peserta didik pun harus disesuaikan dengan perkembangan zaman. Misalkan perkembangan *Information Technology (IT)*, dahulu pendidikan belum banyak yang memanfaatkannya. Namun saat ini, hampir setiap instansi pendidikan dituntut menggunakannya, baik dalam pembelajaran maupun dalam pengembangan organisasi.

Awal tahun ajaran baru 2013/2014, tepatnya tanggal 15 Juli 2013 sistem pendidikan Indonesia menerapkan kurikulum baru, sebagai pengembangan dari kurikulum sebelumnya, yakni Kurikulum 2013. Perubahan kurikulum tersebut bukan tanpa dasar, melainkan hasil evaluasi perubahan secara global. Tiga faktor yang menjadi alasan pengembangan Kurikulum 2013 adalah, *pertama*, tantangan masa depan di antaranya meliputi arus globalisasi, masalah lingkungan hidup, kemajuan teknologi informasi, konvergensi ilmu dan teknologi, dan ekonomi berbasis pengetahuan. *Kedua*, kompetensi masa depan yang di antaranya meliputi kemampuan berkomunikasi, kemampuan berpikir jernih dan kritis, kemampuan mempertimbangkan segi moral suatu permasalahan, kemampuan menjadi warga negara yang efektif, dan kemampuan mencoba untuk mengerti dan toleran terhadap pandangan yang berbeda. *Ketiga*, fenomena sosial yang mengemuka seperti perkelahian pelajar, narkoba, korupsi, plagiarisme, kecurangan dalam berbagai jenis ujian dan gejala sosial. *Keempat*, persepsi publik yang menilai pendidikan selama ini terlalu menitikberatkan pada aspek kognitif, beban siswa yang terlalu berat, dan kurang bermuatan karakter (Sudjendro, 2014, p. 2).

Proses implementasi Kurikulum 2013 ini tidak serta-merta langsung diterapkan di

seluruh sekolah di Indonesia, melainkan bertahap. Kurikulum ini pertama diterapkan pada sekolah-sekolah yang dahulu memiliki kelas SBI (sekolah bertaraf internasional). Ada beberapa sekolah Negeri yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta sebagai *pilot project* implementasi Kurikulum 2013, di antaranya adalah SMA-N 1, SMAN 2, SMAN 3, dan SMAN 8 kota Yogyakarta. Empat sekolah tersebut hingga saat ini masih melaksanakan Kurikulum 2013, walaupun sekolah-sekolah lain di kota Yogyakarta yang baru menerapkan Kurikulum 2013 selama 1 semester kembali pada kurikulum 2006. Penghentian kurikulum ini dilandasi antara lain karena masih ada masalah dalam kesiapan buku, sistem penilaian, penataran guru, pendamping guru dan pelatihan kepala sekolah yang belum merata.

SMAN 2 dan SMAN 8 merupakan dua sekolah yang menjadi pilot proyek implementasi Kurikulum 2013 di kota Yogyakarta. Sebagai sekolah yang ditunjuk oleh Dinas Pendidikan untuk menjadi pilot proyek Kurikulum 2013, kedua sekolah tersebut pun mempersiapkan diri untuk melaksanakan kurikulum tersebut. Beberapa persiapan yang dilakukan oleh sekolah tersebut adalah persiapan secara internal sekolah dan persiapan mengikuti pelatihan-pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan masing-masing sekolah. Pelatihan-pelatihan Kurikulum 2013 bagi pendidik dan tenaga kependidikan terus dilakukan oleh pihak Dinas Pendidikan kota Yogyakarta, guna mampu melaksanakan kurikulum baru tersebut.

Proses implementasi Kurikulum 2013 di SMA N 2 Yogyakarta berjalan dengan baik karena di dukung oleh beberapa orang guru yang telah memiliki izin sebagai instruktur nasional implementasi Kurikulum 2013. Mereka itu adalah kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bagian kurikulum. Begitu juga di SMA N 8 Yogyakarta, ada 3 guru yang sudah memiliki sertifikat instruktur nasional implementasi Kurikulum 2013. Adanya para guru yang telah memiliki sertifikat instruktur nasional implementasi

Kurikulum 2013 sangat membantu un-tuk penerapannya di sekolah masing-masing.

Salah satu kunci keberhasilan im-plementasi Kurikulum 2013 adalah guru, karena guru merupakan perencana, pelak-sana, dan pengembang kurikulum bagi ke-lasnya. Sekalipun guru tidak mencetuskan sendiri konsep-konsep tentang kurikulum, guru merupakan penerjemah kurikulum yang datang dari pusat. Gurulah yang mengolah, meramu kembali kurikulum. Pe-ranan guru sangat penting dalam keber-hasilan tujuan dari pendidikan, karena guru bukan hanya menilai perilaku dan prestasi belajar siswa dalam kelas, tetapi juga me-nilai implementasi kurikulum dalam ling-kup yang lebih luas (Sukmadinata, 1997, p. 157). Oleh karena itu, guru sangat perlu di-persiapkan kemampuannya dalam meng-ajar guna menyukseskan implementasi Ku-rikulum 2013.

Dalam rangka menyukseskan imple-mentasi Kurikulum 2013, dan untuk mewu-judkan Indonesia emas di ulang tahun yang ke 100 nanti, manajemen SDM, terutama guru harus diperbaiki, ditingkatkan kuali-tasnya agar menjadi guru profesional dan bermutu, jumlahnya harus dipenuhi, kese-jahteraannya harus diperbaiki dan diting-katkan, serta manajemennya harus dibenahi (Mulyasa, 2015, p. 14). Bell & Rhodes (2002, p. 152) Bell dan Rhodes mengatakan *‘The most valuable resource available in any school is its staff. Teachers and support staff make the most significant contribution to the success of any school.’* Maksudnya adalah sumber daya yang paling berharga yang tersedia di setiap sekolah adalah para stafnya. Guru dan staf pendukung membuat kontribusi yang pa-ling signifikan untuk keberhasilan sekolah.

Menurut Chan (2010, p. 94) pengem-bangan guru adalah kunci sukses imple-mentasi kurikulum:

*According to models of curriculum imple-mentation, the “mutual adaptation ap-proach” usually works better than the “fidelity approach” in the literature of change, as adjustments and negotiations are allowed by curriculum developers and those who actually utilize The curriculum in schools or classrooms. It is particularly*

*important that a teacher’s involvement and participation are assumed to be active in the process of mutual adaptation. In The res-pect, teacher’s professional development is key to successful curriculum implemen-tation.*

Menurut penjelasan di atas, berdasar-kan model implementasi kurikulum, "pen-dekatan saling penyesuaian" biasanya be-kerja lebih baik daripada "pendekatan ke-taatan" dalam literatur perubahan, sebagai penyesuaian dan negosiasi diperbolehkan oleh pengembang kurikulum dan orang-orang yang benar-benar memanfaatkan ku-rikulum di sekolah-sekolah atau kelas. Hal itu sangat penting bahwa keterlibatan dan partisipasi guru diasumsikan menjadi aktif dalam proses saling penyesuaian. Dalam hal ini, pengembangan profesional guru adalah kunci sukses untuk implementasi kurikulum.

Berdasarkan penelitian yang dilaku-kan oleh Hasanah (2015) tentang Evaluasi Implementasi Kurikulum 2013 pada SMA Pilot Project di Kota Yogyakarta diperoleh hasil penelitian bahwa implementasi Kuri-kulum 2013 sudah efektif dengan capaian rata-ratanya adalah 87,44%. Indikator efektif implementasi Kurikulum 2013 dilihat dari ketercapaian pemahaman tujuan implemen-tasi Kurikulum 2013 menunjukkan skor ca-paian 94,72% dengan rata-rata kesenjangan (*discrepancy*) 5,29%. Pencapaian kompetensi yang dimiliki guru dalam implementasi Kurikulum 2013 menunjukkan kompetensi guru rata-ratanya adalah 90,02%. Efektivitas metode pembelajaran Kurikulum 2013 yang diterapkan dalam implementasi Kuri-kulum 2013 menunjukkan rata-ratanya 80,29%. Besarnya motivasi guru dalam im-plementasi Kurikulum 2013 menunjukkan capaian rata-rata 91,10%. Hambatan bagi guru dalam implementasi Kurikulum 2013 menunjukkan komponen hambatan terse-but memiliki capaian rata-rata 70,61%.

Nandi (2015, p. 1) dalam penelitiannya tentang pengaruh kepemimpinan kepala se-kolah, profesionalisme guru, dan pelatihan guru terhadap implementasi Kurikulum 2013 di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri kota Yogyakarta, bahwa hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap implementasi Kurikulum 2013 dengan sumbangan sebesar 11,94%. Profesionalisme guru berpengaruh terhadap implementasi kurikulum dengan sumbangan sebesar 8,35%. Pelatihan guru berpengaruh terhadap implementasi Kurikulum 2013 dengan sumbangan sebesar 3,79%. Berdasarkan penelitian tersebut ternyata pelatihan guru yang merupakan salah satu bentuk pengembangan kompetensi guru memiliki pengaruh yang kecil hanya sekitar 3,79% saja. Maka peneliti menjadi tertarik untuk meneliti lebih mendalam tentang pengembangan kompetensi guru dari sudut pandang manajemen. Peneliti berasumsi mungkin ada kesalahan dalam pengelolaan kegiatan pengembangan tersebut, sehingga hanya berpengaruh kecil terhadap implementasi Kurikulum 2013 tersebut.

Berdasarkan data dan fenomena di atas, untuk menyukseskan implementasi Kurikulum 2013 harus dimulai dengan peningkatan kualitas guru, yang sampai saat ini masih banyak kendala dan tantangan yang dihadapi, terutama dalam pelaksanaan program pengembangan kualitas guru. Hal ini penting, karena kunci keberhasilan dalam implementasi kurikulum dan pembelajaran adalah kemampuan profesionalitas guru (Mulyasa, 2015, p. 13). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pola manajemen yang dilaksanakan oleh SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 8 dalam melaksanakan program pengembangan kompetensi guru. Peneliti ingin melihat persiapan guru profesional dari sudut pandang manajemen, sehingga peneliti memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam yang berkaitan dengan manajemen pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 di SMA *pilot project* kota Yogyakarta terutama yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian program pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Yin (2014, p. 2) studi kasus merupakan bentuk penelitian ilmu sosial yang berfokus pada sebuah fenomena kontemporer, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks mungkin belum terlihat jelas. Selain itu penelitian studi kasus merupakan strategi yang cocok untuk penelitian yang pokok pertanyaannya berkenaan dengan *how* atau *why*. Pada penelitian ini, kasus yang menjadi fokus penelitian adalah keberhasilan SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 8 dalam melaksanakan program pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013. Di sisi lain banyak sekolah Negeri di kota Yogyakarta yang memilih untuk tidak melanjutkan kembali implementasi Kurikulum 2013 di sekolah mereka.

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan bulan April 2016. Adapun yang menjadi tempat penelitian adalah SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 8 kota Yogyakarta. Subjek penelitian ini adalah SMA Negeri 2 dan SMA Negeri 8 kota Yogyakarta beserta seluruh bagian dan individu yang terlibat dalam kegiatan pengembangan kompetensi guru yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala bagian tata usaha dan guru. Objek penelitian ini adalah manajemen pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian kegiatan pengembangan kompetensi guru.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan observasi, penelusuran dokumen dan wawancara. Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti adalah instrumen kunci yang disertai dengan instrumen pendukung lainnya seperti panduan observasi, pedoman wawancara, serta panduan dokumentasi.

Pengamatan atau observasi dilakukan langsung oleh peneliti terhadap subjek penelitian. Peneliti melakukan pengamatan

dan melakukan pencatatan terhadap objek yang peneliti amati, yaitu suasana pembelajaran kelas, gedung dan sarana prasarana pembelajaran di sekolah, serta sumber daya manusia.

Dokumentasi dalam penelitian ini dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian seperti daftar guru dan karyawan, dokumen keorganisasian serta foto-foto kegiatan.

Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kurikulum serta guru-guru yang pernah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan manajemen pengembangan kompetensi guru yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), ketergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*). Pada penelitian ini menggunakan derajat kepercayaan dengan teknik triangulasi, baik menggunakan triangulasi metode maupun sumber data. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data informasi yang diberikan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bagian kurikulum dengan data dari guru. Sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan catatan lapangan dan dokumentasi yang di dapat dari kepala bagian tata usaha. Selain itu, untuk menjamin keabsahan data wawancara dilakukan konfirmasi antara hasil wawancara dengan informan untuk memastikan kebenaran hasil wawancara (*confirmability*), yaitu dengan memberikan transkrip hasil wawancara kepada informan untuk diberikan catatan, tambahan informasi, dan diberikan pengesahan/paraf.

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya yang peneliti lakukan adalah memaknai data atau analisis data. Analisis data yang peneliti lakukan adalah analisis induktif. Analisis tersebut dilakukan untuk menarik suatu kesimpulan terhadap hal-hal atau peristiwa-peristiwa dari data yang

telah dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif yang terdiri atas beberapa kegiatan di antaranya adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994, p. 12).

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk dari kegiatan manajemen sumber daya manusia (Usman, 2014, p. 249). Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang berkesinambungan untuk mengembangkan kompetensi karyawan dan memotivasi mereka agar tujuan organisasi tercapai (Mahapatro, 2010, p. 254). Kegiatan pengembangan sumber daya manusia menjadi tanggung jawab organisasi untuk membekali orang-orang di dalam organisasi agar memiliki kompetensi yang memadai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan kompetensi guru merupakan kegiatan berkelanjutan yang dilaksanakan oleh sekolah dan pemerintah dengan tujuan agar sekolah dapat melaksanakan Kurikulum 2013 dengan baik dan tepat sasaran. Sejak diberlakukannya penerapan Kurikulum 2013, sekolah yang terpilih menjadi *pilot project* kurikulum tersebut dengan giat melaksanakan pembekalan kepada para guru dan karyawan. SMA Negeri 2 dan SMA negeri 8 kota Yogyakarta menjadi sekolah *pilot project* Kurikulum 2013 di kota Yogyakarta. Sekolah tersebut telah melaksanakan Kurikulum 2013 sejak pertama kali diberlakukannya kurikulum tersebut hingga saat ini.

Bentuk kegiatan pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 yaitu berupa *workshops*, *In House Training*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) serta studi lanjut. Menurut Priansa (2014, p. 155) metode yang paling penting dalam pengembangan sumber daya manusia adalah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*Training*). *Workshop*, *In House Training*, Musyawarah Guru Mata

Pelajaran (MGMP) merupakan bentuk pelatihan yang diperuntukkan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya. Sedangkan studi lanjut merupakan bentuk pendidikan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Priansa (2014, p. 155) di atas yang menyatakan bahwa metode yang paling penting dalam pengembangan sumber daya manusia adalah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*Training*). *workshops, In House Training*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) merupakan bentuk pelatihan yang diperuntukkan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya. Sedangkan studi lanjut merupakan bentuk pendidikan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya.

Tujuan dari pengembangan kompetensi guru ini tidak lain adalah agar sekolah dapat menerapkan Kurikulum 2013 secara baik dan tepat. Sebagaimana yang disebutkan di atas, bahwa guru adalah faktor penting dalam implementasi Kurikulum 2013. Sehingga kegiatan pengembangan kompetensi tersebut sangat perlu untuk dilakukan. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Mahapatro (2010, p. 257) bahwa tujuan dari pengembangan SDM itu adalah untuk memberikan kesempatan dan kerangka kerja yang komprehensif untuk pengembangan SDM di dalam organisasi itu sendiri. Selain itu pengembangan SDM juga bertujuan untuk mengembangkan pikiran (*Mindset*) yang konstruktif serta kemampuan dan kinerja individu di dalam organisasi. Tujuan pengembangan kompetensi guru untuk Kurikulum 2013 di SMAN *pilot Prospect* kota Yogyakarta juga sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Carrel (Widodo, 2015, p. 83) bahwa kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan, memperbaharui keterampilan kerja, menghindari keusangan manajerial serta memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi.

Mempersiapkan guru yang kompeten untuk mengimplementasikan Kurikulum 2013 secara baik bukanlah hal yang mudah. Hal tersebut merupakan rangkaian proses yang harus di jalani oleh seluruh sivitas akademik sekolah, terutama guru. Proses yang

baik membutuhkan pengelolaan yang baik. Kegiatan pengembangan kompetensi merupakan proses untuk menciptakan guru yang mampu mengimplementasikan Kurikulum 2013 dengan baik. Kegiatan ini perlu mendapatkan pengelolaan yang baik. Pengelolaan ini diawali dengan membuat rencana kegiatan yang tepat. Perencanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru harus tersusun dengan baik sehingga kompetensi guru dapat meningkat dengan baik. Kegiatan pengembangan kompetensi guru diawali dengan membentuk tim kegiatan yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala bagian kurikulum serta guru dan karyawan. Tim tersebut melakukan beberapa perencanaan, yaitu perencanaan yang berkaitan dengan materi pengembangan, narasumber, jenis pengembangan, anggaran hingga sarana dan prasarana yang mendukung kegiatan pengembangan tersebut. Perencanaan ini dilakukan dengan maksud agar kegiatan pengembangan dapat mencapai tujuan yang diinginkan yaitu terciptanya guru yang kompeten untuk menerapkan Kurikulum 2013.

Perencanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan mempelajari Peraturan-peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Kurikulum 2013. Kegiatan perencanaan pengembangan kompetensi guru yang dilakukan di SMAN 2 dan 8 tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Griffin (1990, p. 161), yaitu "*Planning is a comprehensive process that includes setting goals, developing plans, and related activities.*" Maksudnya adalah bahwa perencanaan merupakan proses yang komprehensif yang mencakup 3 hal kegiatan berikut yaitu menetapkan tujuan, mengembangkan rencana, dan kegiatan yang terkait. Proses penetapan tujuan yang dilakukan oleh sekolah dalam kegiatan pengembangan kompetensi ialah dengan melihat Peraturan-peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang implementasi Kurikulum 2013, di antaranya ialah berkaitan dengan pembelajaran dan penilaian.

Hal lain dalam perencanaan sebagaimana yang diungkapkan oleh Griffin di atas adalah mengembangkan rencana. Dalam

proses perencanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 tim pelaksana melakukan kajian tentang peraturan menteri pendidikan nasional terkait dengan Kurikulum 2013. Berdasarkan kajian tersebut, tim mengembangkan rencana dengan mempelajari mendalam peraturan tersebut. sehingga didapatkanlah oleh tim bahwa pembelajaran saintifik dan penilaian autentik menjadi hal yang sangat wajib di kuasai oleh guru.

Namun menurut Noe (2005, p. 6), proses desain pelatihan diawali dengan melakukan penilaian kebutuhan. Kegiatan tersebut terdiri atas analisis organisasi, analisis personal dan analisis tugas. Serta memastikan para peserta siap untuk mengikuti pelatihan baik sikap, motivasi dan kemampuan dasarnya. Kegiatan perencanaan pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 di SMA Negeri *Pilot Project* Yogyakarta belum melaksanakan proses tersebut. Pihak sekolah mengirimkan atau melaksanakan langsung para guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan tanpa melakukan penilaian terlebih dahulu terhadap guru.

Pengembangan kompetensi guru akan menghasilkan kompetensi guru yang baik jika apa yang telah direncanakan sebelumnya berjalan sesuai dengan perencanaan. Agar apa yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana, maka harus ada pembagian tugas yang jelas. Hal ini dalam manajemen disebut dengan pengorganisasian atau *organizing*.

Kegiatan pengembangan kompetensi guru dilakukan dengan membentuk tim. Tim tersebut terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah kurikulum dan guru serta karyawan. Ketua kegiatan pelaksanaan pengembangan kompetensi guru adalah kepala sekolah, sedangkan yang bertindak sebagai sekretaris adalah wakil kepala sekolah bagian kurikulum, guru dan karyawan masuk ke dalam anggota. Pada bagian keanggotaan, beberapa guru dan karyawan bertugas sebagai bagian konsumsi, bagian perlengkapan serta bagian sarana dan prasarana pengembangan kompetensi guru.

Setelah kegiatan pengorganisasian dilakukan oleh tim pelaksana, maka kegiatan selanjutnya adalah melaksanakan apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan. Pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi guru akan dapat berjalan dengan baik jika semua komponen dalam kegiatan pengembangan tersebut berjalan dengan baik. Agar komponen tersebut berjalan atau melaksanakan apa yang telah direncanakan, maka membutuhkan pengarah atau penggerak. Penggerak dalam hal ini adalah kepala sekolah.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sudah berjalan 100% untuk program kegiatan yang diadakan oleh pemerintah dan dilakukan secara bertahap. Bentuk kegiatan pengembangan kompetensi guru tersebut sebagaimana yang telah dijelaskan di atas juga yaitu *Workshop*, Pelatihan dan pendidikan, Pelatihan dan pengembangan, *In house Training*, MGMP serta studi lanjut. Materi yang dibahas adalah sesuai dengan Peraturan-peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Kurikulum 2013 terutama PERMENDIKNAS No. 103 dan 104 yaitu tentang pembelajaran saintifik dan penilaian autentik. Materi tersebut disampaikan oleh narasumber yang menguasai materi, yaitu mereka yang telah memiliki sertifikat sebagai instruktur nasional Kurikulum 2013.

Pengembangan kompetensi guru yang bertujuan untuk implementasi Kurikulum 2013 hakikatnya memuat dua hal utama pengembangan *skill* dan *mindset* pembelajaran. Program pengembangan yang dilaksanakan untuk mengembangkan kompetensi tersebut harus tepat. Pengembangan *skill* erat kaitannya dengan program *Training* atau pelatihan, sedangkan *mindset* erat kaitannya dengan pendidikan atau pembelajaran. Sebagai mana yang diuraikan oleh Masadeh (2012, p. 66) yang menyarankan bahwa ketepatan penggunaan istilah pelatihan, pengembangan, pendidikan dan pembelajaran dalam program pengembangan SDM sangat perlu diperhatikan. Seorang manajer harus memilih metode, mempertimbangkan biaya, isi program, fasilitas, kapabilitas peserta, serta prinsip-

prinsip belajar (Kaswan & Akhyadi, 2015, p. 371).

Selain itu, peningkatan profesional guru dapat dilakukan dengan program portofolio guru. Menurut Wilcox (1997, p. 170), portofolio guru tidak hanya berguna untuk penilaian diri, tetapi juga untuk pengembangan profesional diri mereka sendiri. Hal ini yang belum dilaksanakan dalam program pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013. Program portofolio guru dirasa berat untuk dilakukan oleh guru itu sendiri, mengingat sistem pendidikan yang diterapkan saat ini menuntut guru untuk melakukan persiapan pembelajaran yang matang dari pada proses pembelajaran di kelas. Namun bukan berarti tidak bisa. Pada kenyataannya ada beberapa guru yang menerapkan ini untuk mereka sendiri, walaupun tidak ada tuntutan secara aturan di sekolah.

Selanjutnya menurut Griffin (1990, p. 11) Fungsi arahan/kepemimpinan terdiri atas 4 kegiatan yang berbeda, yaitu memotivasi para pegawai untuk terus bekerja dan berusaha, aspek-aspek arahan/kepemimpinan, berurusan dengan proses antar pribadi, kelompok, dan konflik dan yang terakhir adalah komunikasi yang merupakan komponen yang paling signifikan dalam kepemimpinan. Berdasarkan pemaparan hasil penelitian bahwa fungsi pengarahan belum seluruhnya nampak pada kegiatan pengembangan kompetensi guru tersebut. baru hanya beberapa saja yang tampak, yaitu aspek motivasi saja. Aspek yang lain tidak tampak pada kegiatan pengembangan tersebut karena mungkin tidak terjadi atau tidak ada. Namun bukan berarti pelaksanaan kegiatan pengembangan tersebut gagal atau kurang baik, akan tetapi karena para anggota sudah berjalan dengan baik sehingga tidak memerlukan arahan-arahan yang menuntut pemimpin untuk memberikan arahan secara terus menerus.

Berdasarkan kajian dokumentasi peneliti, baik di SMAN 2 maupun SMAN 8 peneliti menemukan ada 5 guru yang sedang menjalani Studi lanjut. Sedangkan untuk SMA Negeri 8 Yogyakarta hanya satu guru yang melanjutkan studi lanjut pada

jenjang Strata 3 di UNY. Studi lanjut merupakan usaha sekolah untuk mengembangkan kompetensi guru. Menurut Noe (2005, p. 266) bahwa salah satu bentuk pengembangan adalah pendidikan formal. Pendidikan formal yang dimaksud adalah studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Pendidikan formal ini akan membawa perubahan permanen terhadap pribadi guru. Terutama terkait dengan perubahan *Mindset* guru terhadap Kurikulum 2013 ini. Bahkan menurut Johnnie (1993, p. 8) pendidikan formal membuat karyawan lebih berpengetahuan dalam seni memotivasi bawahan di tempat kerja, membuat karyawan lebih baik dalam merancang pekerjaan dan lain sebagainya. Maka dapat kita pahami bahwa pendidikan formal adalah pengembangan yang paling baik, baik untuk pekerja itu sendiri maupun untuk organisasi secara keseluruhan. . Studi lanjut perlu direncanakan dengan baik.

Jika pelatihan dan pengembangan merupakan proses untuk memperbarui pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka, maka pelatihan dan pengembangan harus dievaluasi (Naris & Ukpere, 2012, p. 11861). Pelaksanaan dan arahan pengembangan kompetensi guru telah selesai dilaksanakan. Maka langkah selanjutnya atau akhir adalah mengetahui apakah kegiatan tersebut bisa mencapai tujuan yang telah di buat sebelumnya. Hal ini dapat diketahui dengan melaksanakan fungsi manajemen yang paling akhir yaitu pengendalian dan evaluasi. Fungsi ini dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan penyerapan program terhadap peserta kegiatan pengembangan. Keberhasilan kegiatan akan tampak jika dibandingkan dengan standar yang sebelumnya telah di buat.

Pengawasan/pengendalian dan evaluasi pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 di SMAN *pilot project* kota Yogyakarta di lakukan dalam bentuk pendampingan, pemantauan dan supervisi. Kegiatan pendampingan dilakukan oleh guru pendamping. Guru pendamping adalah guru yang telah di tunjuk

untuk melakukan kegiatan pendampingan terhadap guru yang baru saja mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Pendampingan dilakukan dengan cara silang antar sekolah. Selain itu, guru pendamping juga masuk langsung ke dalam kelas guru yang sedang di dampingi. Sehingga guru pendamping akan mengetahui, sampai mana kemampuan guru tersebut setelah mendapatkan pelatihan atau pengembangan.

Selain pendampingan, pengendalian dan pengawasan kegiatan pengembangan kompetensi guru juga dilakukan dengan supervisi. Menurut Drake, Meckler, & Debra (2002, p. 151) bahwa supervisor memiliki tanggung jawab secara institusional untuk menilai proses yang berjalan pada organisasinya serta untuk membuat perbaikan yang akan menyeimbangkan tujuan pengembangan individu dan organisasi. Supervisi dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru-guru yang ada di sekolahnya masing-masing. Pada beberapa sekolah, supervisi kepala sekolah dilakukan secara terjadwal. Pada waktu-waktu tertentu, kepala sekolah akan masuk ke dalam kelas guru yang akan di supervisi. Objek kegiatan supervisi ini adalah administrasi kelas/pembelajaran seperti RPP, silabus, program tahunan dan semester, bahan ajar, media dan lain sebagainya. Selain itu, metode guru dalam pembelajaran juga tidak lepas dari kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Berkaitan dengan supervisi, ditinjau dari kegiatan supervisi, dapat dibedakan menjadi 2 yakni supervisi akademik dan supervisi administrasi (Arikunto, 2006, p. 5). Supervisi akademik adalah supervisi yang objeknya menitik beratkan pengamatan pada masalah akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika “sedang dalam proses belajar atau mempelajari sesuatu”. Supervisi administrasi adalah supervisi yang objeknya menitik beratkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan memperlancar terlaksananya proses pembelajaran. Supervisi yang dilakukan oleh kepala

sekolah tersebut di atas terhadap guru pelaksana Kurikulum 2013 termasuk pada jenis supervisi administratif. Penguasaan guru terhadap kelas yang di ajarnya dan cara guru menyampaikan materinya menjadi fokus pengamatan kepala sekolah terhadap guru yang sedang diawasinya.

Menurut Noe (2005, p. 172) evaluasi *Training* melibatkan evaluasi formatif dan sumatif. evaluasi formatif mengacu pada evaluasi yang dilakukan untuk meningkatkan proses pelatihan. Artinya, evaluasi formatif bantuan untuk memastikan bahwa: Program pelatihan adalah terorganisasi dengan baik dan berjalan lancar. Peserta pelatihan belajar dan puas dengan program ini. Sedangkan evaluasi sumatif mengacu pada evaluasi yang dilakukan untuk menentukan sejauh mana peserta telah berubah sebagai akibat dari berpartisipasi dalam program pelatihan. Evaluasi formatif adalah evaluasi untuk program pelatihan dan pengembangan yang di gunakan dalam kegiatan pengembangan kompetensi guru. Kegiatan tersebut diwujudkan dengan penyebaran angket kepuasan terhadap peserta untuk mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap program yang dijalankan/digunakan. Sedangkan evaluasi sumatif dilakukan dalam bentuk pengendalian dan pengawasan serta supervisi kepala sekolah dan guru pendamping terhadap guru yang sedang berada pada masa pendidikan dan pelatihan dengan melihat langsung guru tersebut melaksanakan praktek mengajar.

Manajemen pengembangan kompetensi guru tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik faktor pendukung maupun faktor penghambat. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut sejatinya ada pada setiap kegiatan manajemen. Faktor pendukung pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 di SMAN *pilot project* kota Yogyakarta antara lain yaitu, *pertama*, adanya guru yang sudah menjadi instruktur Nasional implementasi Kurikulum 2013. *Kedua*, semangat guru yang tinggi untuk mengikuti kegiatan pengembangan. *Ketiga*, adanya anggaran dari sekolah untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi guru.

Selain faktor pendukung, pengembangan kompetensi guru juga tidak lepas dari adanya faktor-faktor penghambat. Faktor penghambat pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 yaitu, *pertama*, tidak adanya insentif untuk para peserta kegiatan. *Kedua*, kendala teknis seperti Proyektor rusak, masih adanya guru yang kurang lihai mengoperasikan laptop atau komputer. *Ketiga*, penentuan waktu pelaksanaan agar tidak mengganggu KBM siswa di sekolah. Penentuan waktu pelaksanaan menjadi sangat sulit bagi tim pelaksana untuk mengatur jadwal kegiatan, mengingat para guru memiliki kesibukan masing-masing baik yang berkaitan dengan kegiatan akademik maupun non-akademik seperti keluarga.

Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi penghambat kegiatan tersebut yaitu, yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi hambatan peningkatan kompetensi guru yaitu dengan memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas untuk melaksanakan pengembangan profesi, sedangkan upaya dalam mengatasi hambatan waktu pelatihan dengan membuat jadwal pengganti bagi guru yang diikutsertakan ke pelatihan, membuat jadwal tersendiri di luar jam pembelajaran (Ristiyani & Wijayanti, 2014, p. 231). Sedangkan Upaya para guru dalam mengatasi hambatan di antaranya dengan melanjutkan ke Strata-2, keikutsertaan dalam berbagai pelatihan dan kegiatan ilmiah. Sedangkan upaya dalam mengatasi hambatan waktu pelatihan yang bersamaan dengan jam mengajar bahwa antara guru saling menukar jadwal mengajar. Alternatif selain tukar jadwal mengajar, yang dilakukan adalah memberikan tugas ke siswa yang tidak memberatkan guru lain.

Faktor lain yang mendukung program pengembangan kompetensi guru ini adalah motivasi yang tinggi dari kepala sekolah kepada para guru untuk mengikuti program tersebut. sebagaimana yang disampaikan oleh Tharenou (2001, p. 619) berdasarkan hasil penelitiannya yang menyimpulkan bahwa dukungan dari pemimpin adalah faktor kunci keikutsertaannya para guru terhadap program pengembangan.

Kepala sekolah perlu mendorong para guru untuk mengikuti dan membantumereka mengembangkan dan menggunakan keterampilan yang diperoleh dari program pengembangan tersebut. oleh karena itu, supervisi dan pendampingan setelah program pengembangan dilaksanakan adalah sangat perlu dilaksanakan.

Berdasarkan penelitian Syakir & Pardjono (2015, p. 238), bahwa kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru SMA. Besar pengaruhnya yaitu sebesar 11,7 %. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian peneliti sendiri, bahwa kepala sekolah sebagai perencana kegiatan pengembangan kompetensi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi guru. Kepemimpinan dalam organisasi adalah kunci dari keberhasilan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Pemimpin sebagai perencana, penggerak, pelaksana, pembuat keputusan serta pengendali program kegiatan yang dilaksanakan.

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan disampaikan simpulan sebagai berikut. Manajemen pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 dilakukan dengan beberapa proses yaitu, perencanaan pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 diawali dengan mengkaji Peraturan-peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Kurikulum 2013 serta sekolah mempersiapkan anggaran untuk pelaksanaan kegiatan. Pengorganisasian pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 dilakukan dengan pembentukan *team* pelaksana oleh kepala sekolah. Dalam hal tersebut, kepala sekolah sebagai ketua *team*, wakil kepala sekolah bagian kurikulum sebagai wakil ketua pelaksana, serta beberapa guru dan karyawan menjadi anggota. Kepala sekolah mendistribusikan tugas dan pekerjaan kepada *team* sehingga kegiatan dapat berjalan dengan baik.

Pelaksanaan dan pengarahannya pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 dilakukan dengan menentukan jenis kegiatan pengembangan kompetensi guru. Bentuk kegiatan pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 adalah *Workshop*, pelatihan dan pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, *In house Training*, MGMP, serta studi lanjut. Pengarahannya dilakukan oleh kepala sekolah dengan memberi motivasi kepada anggota agar bekerja dengan baik. Pengendalian pengembangan kompetensi guru untuk implementasi Kurikulum 2013 dilakukan pendampingan dan supervisi.

Faktor pendukung pengembangan kompetensi guru adalah *pertama*, adanya guru yang sudah menjadi instruktur nasional implementasi Kurikulum 2013. *Kedua*, semangat guru yang tinggi untuk mengikuti kegiatan pengembangan. *Ketiga*, adanya anggaran dari sekolah untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi guru. Sedangkan Faktor penghambatnya adalah *pertama*, tidak adanya insentif untuk para peserta kegiatan. *Kedua*, kendala teknis seperti Proyektor rusak, masih adanya guru yang kurang lihai mengoperasikan laptop atau komputer. *Ketiga*, penentuan waktu pelaksanaan agar tidak mengganggu KBM siswa di sekolah.

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian dapat diberikan saran yaitu Kepala sekolah sebagai pemeran utama dalam kegiatan pengelolaan program pengembangan kompetensi guru di sekolah. Kepala Sekolah terlibat dalam setiap proses kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengendalian kegiatan. Maka kepala sekolah diharapkan mampu menggerakkan setiap lini proses kegiatan pengembangan tersebut. Dalam proses perencanaan, kepala sekolah harus melakukan penilaian kebutuhan terhadap guru terutama yang berkaitan dengan implementasi Kurikulum 2013, seperti strategi pembelajaran dan penilaian. Dalam proses pelaksanaan, kepala sekolah harus mampu menggerakkan atau memotivasi bawahan atau tim pelaksana sehingga mereka dapat

bekerja sesuai dengan tugas masing-masing. Dalam proses pengendalian, kepala sekolah memiliki jadwal supervisi yang jelas dan melaksanakannya secara berkelanjutan serta melakukan tindak lanjut terhadap hasil supervisi yang diperolehnya. Beberapa hal tersebut harus dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan pengembangan kompetensi guru dapat tercapai dengan baik dan implementasi kurikulum dapat berjalan dengan lancar.

Selain kepala sekolah, Guru sebagai peserta pengembangan harus dapat memanfaatkan fasilitas yang diberikan oleh sekolah tersebut dengan menghadiri setiap kegiatan peningkatan kualitas diri yang diselenggarakan oleh sekolah atau dinas terkait. Bila memungkinkan, lanjutkan pendidikan pada tingkat tinggi. Karena pada hakikatnya program tersebut adalah untuk diri guru sendiri sebagai penunjang dalam melaksanakan tugas dan amanat negara.

#### Daftar Pustaka

- Arikunto, S. (2006). *Dasar-dasar supervisi*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Bell, L., & Rhodes, C. (2002). *The skills of primary school management*. London: Routledge.
- Chan, J. K. S. (2010). Teachers' responses to curriculum policy implementation: colonial constraints for curriculum reform. *Educational Research Policy Practice*, 9, 93-106.
- Drake, B. H., Meckler, M., & Debra, S. (2002). Transitional ethics: Responsibilities of supervisors for supporting employee development. *Journal of Business Ethics*, 38, 141-155.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hasanah, U. N. (2015). *Evaluasi implementasi Kurikulum 2013 pada SMA pilot project di Kota Yogyakarta*. Thesis. Unpublished. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Johnnie, P. B. (1993). Formal education: a paradigm for human resource

- development in organization. *International Journal of Education Management*, 7, 4–8.
- Kaswan, & Akhyadi, A. S. (2015). *Pengembangan sumber daya manusia: dari konsepsi, paradigma, dan fungsi sampai aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Mahapatro, B. B. (2010). *Human resource management*. New Delhi: New Age International Publisher.
- Masadeh, M. (2012). Training, education, development and learning: What is the difference? *European Scientific Journal*, 8(10), 62–68.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded source book*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Mulyasa, H. E. (2015). *Guru dalam implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nandi, R. A. (2015). *Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dan pelatihan guru terhadap implementasi Kurikulum 2013 di sekolah menengah kejuruan negeri kota Yogyakarta*. Thesis. Unpublished. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Naris, S. N., & Ukpere, W. I. (2012). Evaluation of human resource development and training at a higher educational institution in Namibia. *African Journal of Business Management*, 6, 11859–11864.
- Noe, R. A. (2005). *Employee training and development* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Priansa, J. D. (2014). *Perencanaan & pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ristiyani, R., & Wijayanti, W. (2014). Peningkatan kompetensi guru sekolah dasar Budi Mulia Dua Seturan, Depok, Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 217–232. <https://doi.org/10.21831/amp.v2i2.2450>
- Sudjendro, H. (2014). *Siap menyongsong Kurikulum 2013*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sukmadinata, N. S. (1997). *Pengembangan kurikulum teori dan praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syakir, M. J., & Pardjono, P. (2015). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kompetensi guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 226–240. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6339>
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599–621.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan* (4th ed.). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia* (Yogyakarta). Pustaka Pelajar.
- Wilcox, B. L. (1997). The teacher's portfolio: an essential tool for professional development. *International Reading Association*, 51(2), 170–173.
- Yin, R. K. 1941-. (2014). *Case study research : design and methods*. London: Sage Publication.

## IMPLEMENTASI SUPERVISI AKADEMIK UNTUK MENINGKATKAN MUTU GURU

Erfy Melany Lalupanda

Universitas Kristen Wira Wacana Sumba

Jl. R. Suprpto No. 35, Waingapu, Prailiu, Sumba Timur, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

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

### Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu guru melalui implementasi supervisi akademik. Metode penelitian yang digunakan adalah Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, studi dokumen dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik pada siklus 1 dan siklus 2 menunjukkan terjadi peningkatan skor pada aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Meskipun masih berada pada kategori cukup, namun dari pra siklus sampai dengan siklus 2 terus mengalami peningkatan. Hasil ini dapat dicapai karena adanya kerjasama yang baik antar Kepala Sekolah dan Guru yang disupervisi. Kepala Sekolah berdiskusi dengan guru mengenai masalah yang dihadapi guru pada proses perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Supervisi akademik yang dilakukan Kepala Sekolah merupakan usaha untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pembelajaran, bahan pengajaran, metode, evaluasi atau penilaian pengajaran. Supervisi akademik dapat membantu guru untuk mempelajari dan memahami tugas dan perannya sebagai seorang pendidik.

**Kata kunci:** *supervisi akademik, mutu guru*

## IMPLEMENTATION OF ACADEMIC SUPERVISION FOR INCREASING THE QUALITY OF TEACHERS

### Abstract

*The aim of this study is to improve the quality learning of teachers through the implementation of academic supervision. The research method used is School Action Research (PTS) with a quantitative descriptive approach. Data collection techniques with interviews, document studies, and observations. The results showed that academic supervision in cycle 1 and cycle 2 showed an increase in scores on aspects of planning and implementing learning. Although it is still in a sufficient category, from pre-cycle to cycle 2 it continues to increase. This result can be achieved because of the good cooperation between the Principal and the supervised Teacher. Principals discuss with teachers about the problems faced by teachers in the planning and implementation of learning processes. Academic supervision by the Principal is an effort to improve teaching, including stimulating, selecting the growth of positions and the development of teachers and revising learning objectives, teaching materials, methods, evaluation and evaluation of teaching. Academic supervision can help teachers to learn and understand the task and its role as an educator.*

**Keywords:** *academic supervision, quality of teachers*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.22276>

## Pendahuluan

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat menentukan mutu pendidikan. Mutu pendidikan berbicara tentang hasil dan proses yang dilalui untuk memperoleh hasil tersebut. Hasil dari kemampuan sekolah dalam menghasilkan peserta didik yang berprestasi dan menghasilkan lulusan-lulusan terbaik dapat meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pembelajaran merupakan salah satu faktor yang menentukan mutu pendidikan.

Mutu pembelajaran merupakan salah satu hasil dari eksistensi seorang guru. Dewasa ini, peran seorang guru tidak sekadar hadir untuk menyampaikan pelajaran dan kemudian kembali ke ruangan melaksanakan kegiatan administrasi atau kegiatan lain. Namun, para guru diharapkan untuk mengambil peran yang lebih luas dari sebelumnya

Kinerja guru adalah manifestasi dari kemampuan guru untuk merencanakan, mengimplementasikan atau melaksanakan, dan menilai hasil belajar siswa. Kinerja guru berkaitan dengan kualitas, kuantitas keuaran, dan keandalan yang dimiliki guru dalam melaksanakan tugasnya. Guru yang memiliki kinerja tinggi dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Kinerja guru adalah salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan proses pendidikan di sekolah (Shabir, 2015, pp. 222-224). Kinerja seorang guru akan menentukan kualitas yang dimiliki oleh guru yang bersangkutan. Kualitas guru adalah variabel penting yang akan mempengaruhi kualitas pendidikan, di mana kualitas pendidikan ditunjukkan oleh prestasi siswa (Elliott, 2015, p. 102). Guru memiliki peran yang luar biasa dalam dunia pendidikan. Rendahnya kualitas pendidikan di suatu negara ditentukan oleh kinerja para guru. Guru yang memiliki kinerja tinggi akan menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi.

Mutu guru merupakan bagian penting dari proses pembelajaran. Kemampuan guru dalam melaksanakan pembelajaran diharapkan mampu meningkatkan kualitas kelulusan, baik dalam kualitas pribadi, moral, pengetahuan mampu kompetensi kerja.

Guru harus berkualitas menurut standar tertentu. Kualitas guru yang efektif adalah guru yang mampu membawa peserta didik dengan berhasil mencapai tujuan pembelajaran (Ungin, 2013).

Kinerja dan kualitas guru dinilai melalui suatu kegiatan yang disebut supervisi akademik. Salah satu faktor yang melaksanakan supervisi akademik adalah Kepala Sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/madrasah (Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia, 2007) menyatakan bahwa seorang Kepala Sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimal yaitu, kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial.

Inti dari dimensi supervisi akademik adalah dalam rangka membina guru untuk meningkatkan mutu proses pembelajaran. Sasaran supervisi akademik pelaksanaan proses pembelajaran, yang terdiri dari materi pokok dalam proses pembelajaran, penyusunan silabus dan RPP, pemilihan strategi/metode/teknik pembelajaran, penggunaan media dan teknologi informasi dalam pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta penelitian tindakan kelas (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2010).

Menurut Putri & Wibowo (2018, p. 56) kepala sekolah harus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer atau pengelolah di sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran dan supervisi kelas, dengan membina dan memberikan saran positif dan kritik yang membangun kepada guru untuk meningkatkan mutu guru dan mutu pembelajaran.

Populasi guru Sekolah Dasar (SD) di Indonesia saat ini sangat besar. Namun, guru yang berkualitas dan bermutu masih sangat sedikit. Hal ini dapat dibuktikan pada hasil Ujian Kompetensi Guru yang masih sangat rendah. Data Neraca Pendidikan tahun 2016 menunjukkan bahwa nilai UKG guru tingkat nasional adalah 54,33 dan untuk daerah provinsi Jawa Tengah nilai UKG untuk guru SD adalah 61,88 (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2017).

Hasil studi pendahuluan di salah satu Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang menunjukkan proses pembelajaran yang dilakukan guru terkadang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Hal ini berarti guru hanya membuat RPP sebagai syarat administratif, bukan sebagai panduan pelaksanaan pembelajaran. Selain itu, dalam proses pembelajaran metode yang digunakan guru tidak bervariasi dan dominan menggunakan metode ceramah. Jika, guru terus melaksanakan pembelajaran dengan cara seperti itu maka mutu pembelajaran dan mutu guru tidak akan meningkat, melainkan akan semakin rendah dari itu peneliti ingin menerapkan supervisi akademik untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu guru.

Berdasarkan masalah tersebut peneliti melakukan penelitian tindakan sekolah di Sekolah Dasar tersebut dengan tindakan Supervisi Akademik oleh Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan referensi dalam pengembangan penelitian tindakan sekolah supervisi akademik dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu guru. Secara praktis, dapat menjadi umpan balik bagi Kepala Sekolah untuk melaksanakan supervisi akademik secara terprogram dan terstruktur untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu guru.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan Penelitian Tindakan Sekolah (PTS). Penelitian Tindakan merupakan cara ilmiah yang sistematis dan bersifat siklus yang digunakan untuk mengkaji situasi sosial, memahami permasalahan, dan selanjutnya menemukan pengetahuan yang berupa tindakan untuk memperbaiki situasi sosial (Sugiyono, 2015). Langkah-langkah penelitian yang akan dilakukan adalah (1) membuat perencanaan dengan mempersiapkan instrumen supervisi akademik, (2) melakukan tindakan sesuai dengan langkah-langkah supervisi akademik, (3) melakukan pengamatan berda-

sarkan hasil tindakan, dan kemudian dari hasil pengamatan dapat direfleksikan mengenai hasil tindakan dan keputusan untuk melakukan tindakan siklus kedua.

Subjek penelitian adalah tiga orang guru di salah satu Sekolah Dasar di Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, studi dokumen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran dan observasi pelaksanaan pembelajaran di kelas. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif kuantitatif. Penilaian hasil supervisi dihitung pada pra siklus, siklus 1, dan siklus 2 dengan menggunakan rumus dan klasifikasi berikut:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100$$

Tabel 1. Klasifikasi Penilaian Supervisi Akademik

Interval Nilai	Kualifikasi	Keterangan
86 - 100	A	Amat baik
70 - 85	B	Baik
55 - 69	C	Cukup
45 - 54	D	Kurang
<45	E	Sangat Kurang

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Hasil Penelitian

Pada pra siklus, guru 1 memperoleh skor 56 untuk perencanaan dan skor 60 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 1 berada pada kategori cukup. Guru 2 memperoleh skor 60 untuk perencanaan dan skor 57 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 2 berada pada kategori cukup. Guru 3 memperoleh skor 70 untuk perencanaan dan skor 75 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 3 berada pada kategori baik.

Pada siklus 1, guru 1 memperoleh skor 58 untuk perencanaan dan skor 60 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 1 berada pada kategori cukup. Guru 2 memperoleh skor 65 untuk perencanaan dan skor 70 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 2 berada pada kategori cukup pada perencanaan dan kategori baik

pada pelaksanaan. Guru 3 memperoleh skor 73 untuk perencanaan dan skor 80 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 3 berada pada kategori baik.

Pada siklus 2, guru 1 memperoleh skor 58 untuk perencanaan dan skor 60 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 1 berada pada kategori cukup. Guru 2 memperoleh skor 65 untuk perencanaan dan skor 70 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 2 berada pada kategori cukup pada perencanaan dan kategori baik pada pelaksanaan. Guru 3 memperoleh skor 73 untuk perencanaan dan skor 80 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 3 berada pada kategori baik.

Pada siklus 3, guru 1 memperoleh skor 60 untuk perencanaan dan skor 65 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 1 berada pada kategori cukup. Guru 2 memperoleh skor 65 untuk perencanaan dan skor 72 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 2 berada pada kategori cukup pada perencanaan dan kategori baik pada pelaksanaan. Guru 3 memperoleh skor 73 untuk perencanaan dan skor 83 untuk pelaksanaan, hal ini berarti kualifikasi guru 3 berada pada kategori baik.

Hasil tindakan supervisi akademik tersebut menunjukkan bahwa terjadi peningkatan skor yang diperoleh guru pada aspek perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun guru 1 masih berada pada kategori cukup, namun dari pra siklus sampai dengan siklus 2 terus mengalami peningkatan. Hal ini berarti supervisi akademik yang dilakukan Kepala Sekolah dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu guru.

Hasil ini dapat dicapai karena adanya kerjasama yang baik antar Kepala Sekolah

dan Guru yang disupervisi. Setelah melihat hasil pra siklus yang dinilai sangat rendah, Kepala Sekolah berusaha untuk memperbaiki cara guru merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran dengan cara melakukan pembinaan yang intensif. Kepala Sekolah berdiskusi dengan guru mengenai masalah yang dihadapi guru pada proses perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, yaitu mengenai penyusunan silabus dan RPP, metode dan media pembelajaran yang digunakan serta masalah dalam menghadapi peserta didik yang bermasalah di kelas.

Hasil dari tindakan supervisi yang dilakukan mulai dari tahap pra siklus, siklus 1, dan siklus 2 dijabarkan pada Tabel 2.

#### Pembahasan

Para kepala sekolah ingin semua guru mereka menjadi guru yang profesional. Guru yang profesional membuat pekerjaan kepala sekolah lebih mudah. Secara realistis, tidak setiap guru adalah guru yang profesional. Profesionalisme seorang guru membutuhkan waktu untuk berkembang. Komponen utama pekerjaan kepala sekolah adalah meningkatkan kualitas guru.

Seorang kepala sekolah yang bekerja efektif memiliki kemampuan untuk membantu guru mana pun dan membawanya ke tingkat berikutnya. Kepala sekolah yang baik akan membantu guru yang buruk menjadi guru yang efektif, guru yang efektif menjadi guru yang baik, dan guru yang baik menjadi guru yang profesional. Kepala sekolah mengerti bahwa ini adalah proses yang membutuhkan waktu, kesabaran, dan banyak pekerjaan.

Tabel 2. Hasil Supervisi Akademik

No Guru		Pra Siklus		Siklus 1		Siklus 2	
		Perencanaan	Pelaksanaan	Perencanaan	Pelaksanaan	Perencanaan	Pelaksanaan
1	Guru 1	56	60	58	60	60	65
2	Guru 2	60	57	65	70	65	72
3	Guru 3	70	75	73	80	73	83

Kepala Sekolah sangat diperlukan untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. Menurut Sugiyanti & Narimo (2016), Kepala Sekolah dapat menyelenggarakan pertemuan kolaboratif bersama guru-guru untuk membahas perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran; metode dan media pembelajaran inovatif yang dapat digunakan guru; dan menyelenggarakan pelatihan tindakan kelas. Selain itu guru-guru dapat melakukan diskusi untuk membahas dan memecahkan masalah bersama melalui tukar pikiran dan saling berbagi informasi. Usaha dan upaya tersebut dapat digunakan sebagai wujud dari pemecahan masalah yang dihadapi guru.

Samsuadi (2015) menyatakan bahwa supervisi akademik yang dilakukan pengawas adalah usaha dalam upaya memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pembelajaran, bahan pengajaran, metode, evaluasi dan penilaian pengajaran.

Pengawas dalam hal ini Kepala Sekolah diharapkan dapat membimbing guru dalam menyusun silabus dan RPP; membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi, metode dan teknik yang digunakan dalam pembelajaran; memantau guru dalam proses pembelajaran; membimbing guru dalam mengembangkan dan menggunakan media pembelajaran dan fasilitas pembelajaran secara efektif dan efisien; dan memotivasi guru untuk terus berusaha meningkatkan kualitas dan semakin menyadari perannya sebagai ujung tombak pendidikan ini.

Kepala sekolah dalam melakukan supervisi akademik, diharapkan untuk mempertimbangkan hal-hal yang menjadi prinsip supervisi akademik yaitu mempertimbangkan hubungan konsultatif, kolegial, tidak hierarkis, melaksanakan manajemen yang demokratis, dan berpusat pada guru, serta dilakukan berdasarkan kebutuhan guru secara profesional (Rahabav, 2016, p. 49).

Sistem supervisi akademik sangat bergantung pada observasi kelas yang dilak-

kukan oleh kepala sekolah atau pengawas. Supervisi akademik didasarkan pada pengamatan, dan melibatkan pengumpulan data terus menerus menggunakan instrumen pengawasan. Persyaratan untuk instrumen supervisi akademik guru harus memenuhi ukuran atau standar tertentu, yang berarti bahwa supervisi akademik dilakukan sesuai dengan indikator kinerja yang telah ditentukan berdasarkan kriteria kinerja yang diadopsi oleh sekolah untuk menentukan efektivitas kinerja guru.

Supervisi akademik guru yang efektif sangat penting untuk memverifikasi dan mempertahankan pengajaran yang berkualitas tinggi dan untuk memastikan bahwa tujuan pembelajaran tercapai. Supervisi akademik guru akan membantu kepala sekolah dan pengawas untuk menilai kualitas pembelajaran yang dilakukan guru.

Supervisi akademik yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada seorang guru adalah bagian penting dari keseluruhan proses kinerja guru yang bersangkutan, karena hasil yang diperoleh dari kegiatan pengawasan menjadi dasar bagi pengembangan guru profesional yang berkelanjutan. Pendekatan yang berarti untuk mengevaluasi supervisi akademik adalah alat yang tak ternilai bagi kepala sekolah, pengawas dan guru sendiri untuk mengatasi kebutuhan guru dalam pembelajaran dan untuk menembangkan profesionalisme (Moss, 2015, p. 40).

Supervisi berarti mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh guru sebagai pengajar dan pendidik. Supervisi meningkatkan situasi kegiatan belajar mengajar secara total. Kepala Sekolah harus mengikuti prinsip-prinsip supervisi yang benar yaitu (1) tujuan supervisi untuk membantu, mendorong, dan membimbing bukan untuk mengkritik; (2) ini harus dilakukan dalam semangat kerjasama antara guru dan kepala sekolah; (3) kegiatan supervisi ini harus dilakukan secara teratur dan efektif; (4) partialitas dan prasangka dalam supervisi; (5) kriteria penilaian harus diketahui guru. Supervisi saat proses pembelajaran di kelas merupakan proses yang sangat penting da-

lam supervisi. Kelas adalah jantung dari situasi kegiatan belajar dan mengajar

Kunjungan kelas merupakan bagian penting dari tugas Kepala Sekolah. Tapi itu saja tidak memberinya hak untuk menghina atau mengkritik kehadiran seorang guru di kelas. Jika Kepala Sekolah merasa guru tertentu perlu diperbaiki, ia harus melakukannya dengan mengundang guru tersebut untuk berdiskusi secara empat mata, setelah kegiatan supervisi kunjungan kelas. Tugas kepala sekolah adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui kegiatan supervisi yang kreatif, kooperatif dan konstruktif.

Dibutuhkan banyak waktu untuk melakukan supervisi akademik terhadap guru secara menyeluruh. Para kepala sekolah sering kali kewalahan dengan semua tugas mereka. Namun, supervisi adalah aspek yang paling penting ketika meningkatkan kualitas guru. Seorang kepala sekolah harus secara rutin mengamati dan mengawasi ruang kelas guru untuk mengidentifikasi bidang kebutuhan dan kelemahan sehingga dapat membuat rencana individu untuk guru itu untuk meningkatkan profesionalismenya.

Supervisi harus menyeluruh, terutama bagi para guru yang telah diidentifikasi membutuhkan perbaikan yang signifikan. Perbaikan harus dibuat setelah sejumlah besar pengamatan yang memungkinkan seorang kepala sekolah untuk melihat seluruh gambaran tentang apa yang dilakukan seorang guru di kelas. Supervisi ini harus mengarahkan rencana kepala sekolah tentang sumber daya, saran, dan pengembangan profesional yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas guru secara individu.

Sesuai dengan tujuan supervisi akademik guru harus mampu menciptakan situasi belajar yang kondusif, mampu untuk mengelola kelas, dan menguasai materi pelajaran. Melalui supervisi akademik guru dapat mempelajari dan memahami tugas dan perannya sebagai seorang pendidik. Guru memegang peranan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Saat ini diperlukan guru-guru yang mampu melaksanakan tugas dan peran secara profesional

untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Direktorat Tenaga Kependidikan (2008) dalam modul Penilaian Kinerja Guru menyatakan bahwa, standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru. Kinerja guru dalam proses belajar mengajar mengacu kepada dimensi tugas utama guru yang meliputi kegiatan merencanakan, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar siswa, termasuk di dalamnya menganalisis hasil penilaian dan melaksanakan tindak lanjut hasil penilaian.

Hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 20 (Presiden Republik Indonesia, 2005) yang menyatakan bahwa kewajiban guru adalah melakukan perencanaan pembelajaran, melakukan pelaksanaan pembelajaran serta melaksanakan penilaian hasil pembelajaran untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas ketercapaian kompetensi lulusan.

Perencanaan pembelajaran adalah sesuatu yang guru harus persiapkan secara sistematis dalam pelaksanaan pembelajaran yang akan dilakukan di kelas bersama siswa (Nadlir, 2013, p. 342). Tujuannya agar kegiatan belajar dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang merupakan tujuan akhir yang diharapkan oleh siswa. Umumnya persiapan awal yang dilakukan oleh guru adalah membuat formulasi tujuan pembelajaran yang ingin dicapai pada setiap akhir kegiatan pembelajaran. Tujuan pembelajaran digunakan sebagai tolok ukur dalam menentukan langkah selanjutnya, yaitu serangkaian kegiatan yang akan dilakukan selama kegiatan pembelajaran berlangsung (Siregar, 2013, p. 39).

Setiap guru harus menyiapkan rencana pembelajaran sebelum melakukan kegiatan belajar mengajar. Perencanaan pembelajaran adalah persiapan guru untuk setiap

pertemuan dan berfungsi sebagai referensi untuk implementasi proses belajar yang efisien dan efektif di kelas. Padahal dalam kegiatan inti guru harus melakukan kegiatan yang merupakan proses mencapai kompetensi dasar yang telah dimiliki dijelaskan dalam indikator pencapaian dan tujuan pembelajaran. Kegiatan ini dilakukan secara interaktif, menginspirasi, menyenangkan, menantang, memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif, dan menyediakan ruang yang cukup untuk inisiatif, kreativitas dan kemandirian siswa sesuai dengan bakat, minat dan fisik dan pengembangan psikologis siswa. Kegiatan inti menggunakan metode yang disesuaikan dengan karakteristik siswa dan mata pelajaran (Irawan, Wahyudin, & Yanto, 2018)..

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas perencanaan pembelajaran merupakan proses persiapan sistematis yang dilakukan oleh guru sebelum pelaksanaan pembelajaran dilakukan. Dalam proses perencanaan, guru menyiapkan materi pembelajaran, perumusan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai pada akhir pembelajaran, media pembelajaran, pendekatan, strategi, model dan metode pembelajaran, dan teknik penilaian pembelajaran. Hal-hal ini dirangkum dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang disiapkan oleh guru sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

Implementasi pembelajaran adalah suatu proses yang berhubungan dengan perencanaan pembelajaran atau dengan kata lain implementasi pembelajaran adalah suatu bentuk operasional perencanaan pembelajaran (Palupi, 2013, pp. 72–73). Sehingga implementasi pembelajaran tidak lepas dari perencanaan pembelajaran yang telah dibuat sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Implementasi pembelajaran adalah interaksi antara guru, siswa, materi pembelajaran, sumber belajar dan metode pembelajaran yang terdiri dari kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutupan.

Implementasi atau pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan kurikulum saat ini di Indonesia, yaitu implementasi pembelajaran menggunakan pendekatan saintifik

yang meliputi 5M, yaitu menanya, mengamati, mengumpulkan informasi, mengasiasikan, dan mengkomunikasikan (Mardiana & Sumiyatun, 2017, p. 46). Beberapa prinsip pendekatan ilmiah dalam kegiatan pembelajaran adalah: (1) pembelajaran yang berpusat pada siswa; (2) bentuk pembelajaran; (3) belajar menghindari verbalisme; (4) belajar memberikan kesempatan bagi siswa untuk berasimilasi dan mengakomodasi konsep, hukum, dan prinsip; (5) belajar mendorong peningkatan keterampilan berpikir siswa; (6) belajar meningkatkan motivasi belajar siswa dan motivasi mengajar guru; (7) memberikan kesempatan bagi siswa untuk mempraktikkan keterampilan dalam komunikasi; dan (8) proses validasi konsep, hukum, dan prinsip yang dibangun oleh siswa dalam struktur kognitif mereka (Ayuni, 2015). Prinsip pendekatan pembelajaran adalah apa yang di-tuntut oleh guru dalam melaksanakan kegiatan belajar yang menggunakan Kurikulum 2013.

Evaluasi atau penilaian hasil belajar adalah berbagai kegiatan guru untuk mengelola informasi tentang kemajuan belajar yang dicapai oleh siswa (Herlambang, 2013, p. 148). Penilaian hasil belajar oleh guru berfungsi untuk memantau kemajuan belajar, memantau hasil belajar, dan mendeteksi kebutuhan untuk peningkatan hasil belajar siswa secara berkelanjutan dan berkelanjutan. Penilaian hasil belajar guru dilakukan untuk memenuhi fungsi formatif dan sumatif dalam penilaian, dan bertujuan untuk: (1) menentukan tingkat penguasaan kompetensi, (2) membangun penguasaan kompetensi penguasaan, (3) membangun program peningkatan atau pengayaan berdasarkan pada tingkat penguasaan kompetensi dan, (4) meningkatkan implementasi pembelajaran (Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2015).

Sehingga dapat dipahami bahwa penilaian hasil belajar yang dilakukan oleh guru adalah proses pengumpulan informasi /data prestasi belajar siswa dalam aspek sikap, aspek pengetahuan, dan aspek keterampilan yang dilakukan secara terencana dan sistematis, untuk memantau proses, kemajuan pembelajaran, dan peningkatan

hasil pembelajaran melalui penugasan dan evaluasi hasil pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

Penilaian pembelajaran untuk Kurikulum 2013 yang berlaku di Indonesia saat ini adalah penilaian implementasi pembelajaran menggunakan pendekatan penilaian otentik yang menilai kesiapan, proses, dan hasil belajar siswa secara keseluruhan. Penilaian otentik dalam Kurikulum 2013 mengacu pada Permendikbud Nomor 66 tahun 2013 tentang Standar Penilaian Pendidikan (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2013). Tujuan penilaian otentik, yaitu (1) merencanakan penilaian siswa sesuai dengan kompetensi yang ingin dicapai dan berdasarkan prinsip penilaian, (2) pelaksanaan penilaian siswa secara profesional, terbuka, edukatif, efektif, efisien, dan sesuai dengan konteks sosial budaya; dan (3) melaporkan hasil evaluasi siswa secara objektif, akuntabel, dan informal. Ini adalah pendekatan penilaian yang diperlukan dalam guru untuk menyusun dan melakukan kegiatan penilaian yang menggunakan kurikulum.

Begitu pentingnya supervisi akademik bagi guru maka sekolah perlu dikembangkan kerangka kerja atau instrumen untuk supervisi akademik yang didasarkan pada praktik terbaik yang didukung penelitian, konsisten dalam penerapan, adil bagi guru dan evaluator, dan ukuran kinerja guru yang valid dan dapat diandalkan.

Instrumen tersebut harus mencakup berbagai ukuran kinerja, termasuk tetapi tidak terbatas pada langkah-langkah input seperti bukti pengetahuan guru tentang materi pelajaran; keterampilan dalam merencanakan, menyampaikan, memantau, dan menilai pembelajaran siswa; keterampilan dalam mengembangkan dan memelihara hubungan positif dengan siswa, orang tua, dan kolega; pengetahuan dan keterampilan dalam metode pedagogis untuk memenuhi kebutuhan siswa dengan berbagai gaya dan kebutuhan belajar; dan komitmen terhadap pembelajaran siswa untuk potensi terbaik mereka.

Contoh data hasil supervisi akademik yang juga sesuai dan perlu untuk menilai

efektivitas guru adalah pertumbuhan dan kemajuan setiap individu siswa yang diukur pada instrumen standar yang valid dan dapat diandalkan, tes yang selaras dengan kurikulum, demonstrasi kinerja siswa di berbagai media, dan portofolio pekerjaan siswa.

Kepala sekolah harus membuat sistem penilaian kinerja dengan pendekatan berbeda untuk evaluasi yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman guru. Misalnya, guru pemula mungkin memerlukan pengawasan yang lebih intensif dalam proses evaluasi.

Selain itu, kepala sekolah harus memberikan umpan balik berupa daftar yang menyertakan kelemahan yang di temukan selama supervisi. Seorang kepala sekolah juga harus memberikan saran terperinci untuk memandu peningkatan guru. Jika daftar ini sangat komprehensif, maka pilihlah beberapa hal yang Anda yakini paling penting. Setelah itu ditingkatkan ke area yang dianggap efektif, maka Anda dapat beralih ke hal lain. Ini dapat dilakukan baik secara formal maupun informal dan tidak terbatas pada apa yang ada dalam supervisi. Kepala sekolah mungkin melihat sesuatu yang dapat meningkatkan guru pada kunjungan singkat ke ruang kelas. Kepala sekolah dapat menawarkan umpan balik konstruktif yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah yang lebih kecil.

Kepala sekolah diharapkan dapat mengikut sertakan guru dalam kegiatan pengembangan profesional untuk meningkatkan kualitas guru. Penting untuk dicatat bahwa ada banyak peluang pengembangan profesional. Seorang kepala sekolah perlu melihat secara menyeluruh pada pengembangan profesional yang mereka jadwalkan dan menentukan apakah kegiatan tersebut akan memberikan hasil yang diinginkan. Melibatkan pengembangan profesional dapat mendorong perubahan dinamis bagi seorang guru. Ini dapat memotivasi, memberikan ide-ide inovatif dan memberikan perspektif baru dari sumber luar. Ada peluang pengembangan profesional yang mencakup hampir semua kelemahan yang dimiliki guru. Pertumbuhan dan peningkatan yang

berkelanjutan sangat penting bagi semua guru dan bahkan lebih berharga bagi mereka yang memiliki kesenjangan yang perlu diatasi.

Semua guru membutuhkan alat yang tepat untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Para kepala sekolah harus dapat memberi guru sumber daya yang mereka butuhkan. Ini bisa menjadi tantangan karena kita saat ini hidup di era di mana pendanaan pendidikan adalah masalah yang signifikan. Namun, di era internet, ada lebih banyak alat yang tersedia untuk guru daripada sebelumnya. Guru harus diajar untuk menggunakan Internet dan teknologi lainnya sebagai sumber daya pendidikan di kelas mereka. Guru-guru hebat akan menemukan cara untuk mengatasinya masalah mereka. Namun, para kepala sekolah harus melakukan segala yang mereka bisa untuk memberikan guru sumber daya terbaik atau memberikan pengembangan profesional untuk menggunakan sumber daya yang mereka miliki secara efektif.

Bagi guru baru atau belum berpengalaman, kepala sekolah dapat mengarahkan guru senior untuk membantu guru baru tersebut. Guru senior yang hebat dapat memberikan wawasan dan dorongan yang luar biasa kepada seorang guru yang baru atau yang belum berpengalaman. Kepala sekolah harus mengembangkan guru senior yang ingin berbagi praktik terbaik dengan guru lain. Mereka juga harus membangun suasana yang saling percaya dan mendorong di mana mereka dapat berkomunikasi, berkolaborasi, dan berbagi satu sama lain. Para kepala sekolah harus membuat atau menjembatani hubungan mentor di kedua belah pihak. Koneksi mentor yang solid dapat menjadi usaha belajar yang positif bagi guru senior dan guru junior. Interaksi ini paling efektif ketika dilakukan sehari-hari dan berkelanjutan.

Selain itu bagi guru baru atau yang belum berpengalaman, kepala sekolah harus mendorong para guru untuk membuat jurnal kegiatan belajar mengajar sehari-hari. Membuat jurnal bisa menjadi alat yang ampuh. Jurnal dapat membantu seorang guru tumbuh dan berkembang melalui

refleksi. Hal ini dapat membantu guru dalam mengenali kekuatan dan kelemahan masing-masing dengan lebih baik. Saat guru membuat jurnal, hal ini juga bisa menjadi pengingat yang sangat baik mengenai hal-hal yang berhasil dan hal-hal yang tidak berfungsi dengan baik di kelas selama kegiatan belajar mengajar.

Selanjutnya yang paling penting dari semuanya adalah kepala sekolah harus membangun komunikasi yang baik dengan guru. Mereka harus mendorong guru-guru mereka untuk membahas masalah atau mencari nasihat kapan saja. Mereka harus melibatkan guru mereka dalam dialog dinamis yang berkelanjutan. Dialog ini harus berkesinambungan terutama bagi para guru yang membutuhkan perbaikan. Para kepala sekolah hendaknya membangun hubungan saling percaya dengan guru mereka. Ini penting untuk meningkatkan kualitas guru. Para kepala sekolah yang tidak memiliki hubungan semacam ini dengan guru mereka tidak akan melihat peningkatan dan pengembangan profesionalisme guru. Para kepala sekolah harus menjadi pendengar aktif yang memberikan dorongan, kritik membangun, dan saran bila perlu bagi peningkatan mutu guru, mutu pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah.

Bagi pengawas sekolah disarankan untuk membantu kepala sekolah dalam pengembangan proses penilaian kinerja guru dan instrumen untuk menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap penilaian kinerja yang efektif yang berfokus pada peningkatan pembelajaran siswa. Pengawas harus membangun kerangka penilaian kinerja yang mengakui peningkatan pengajaran sebagai tanggung jawab kolektif kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru pelajaran dan tingkat kelas untuk memperkaya penilaian dan untuk pengembangan profesionalisme.

Saran bagi dinas pendidikan daerah untuk dapat menyediakan pelatihan komprehensif kepada personel yang berkontribusi pada supervisi untuk memastikan supervisi yang efektif dan adil. Selanjutnya dinas pendidikan daerah harus membuat komite yang terdiri dari guru, kepala se-

kolah, wakil kepala sekolah, dan pengawas sekolah untuk memilih atau mengembangkan instrumen evaluasi yang valid dan dapat diandalkan yang dapat digunakan semua sekolah di wilayah tersebut

Selain itu dinas pendidikan daerah diharapkan dapat mendukung penelitian-penelitian tentang supervisi dan evaluasi kinerja guru yang sedang berlangsung untuk menetapkan validitas dan reliabilitas program supervisi dan evaluasi guru yang komprehensif. Lebih lanjut memeriksa efektivitas dari teknik atau model yang digunakan untuk memberikan nilai tambah dari program supervisi dan evaluasi guru, dan mendukung pelatihan dan pengembangan profesional yang memadai untuk memastikan implementasi model evaluasi tersebut dalam meningkatkan kegiatan pengajaran dan pembelajaran yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan dasar.

### Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian dapat disimpulkan beberapa hasil sebagai berikut. Pertama, hasil tindakan supervisi akademik 3 orang guru pada siklus 1 dan siklus 2 menunjukkan terjadi peningkatan skor pada aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Kedua, implementasi supervisi akademik dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan mutu guru Sekolah Dasar.

Ketiga, Hasil ini dapat dicapai karena adanya kerjasama yang baik antar Kepala Sekolah dan Guru yang disupervisi. Kepala Sekolah berdiskusi dengan guru mengenai masalah yang dihadapi guru pada proses perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Keempat, supervisi akademik yang dilakukan Kepala Sekolah merupakan usaha untuk memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pembelajaran, bahan pengajaran, metode, evaluasi dan penilaian pengajaran. Kelima, supervisi akademik dapat membantu guru untuk mempelajari dan memahami tugas dan perannya sebagai seorang pendidik

### Daftar Pustaka

- Ayuni, F. N. (2015). Pemahaman guru terhadap pendekatan saintifik (scientific approach) dalam pembelajaran Geografi. *Jurnal Geografi Gea*, 15(2).  
<https://doi.org/10.17509/gea.v15i2.3542>
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2008). *Penilaian kinerja guru*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. (2010). *Supervisi akademik materi pelatihan penguatan kemampuan kepala sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.
- Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. (2015). *Panduan penilaian untuk sekolah menengah atas*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Elliott, K. (2015). Teacher Performance Appraisal: More about Performance or Development? *Australian Journal of Teacher Education*, 40(40).  
<https://doi.org/10.14221/ajte.2015v40n9.6>
- Herlambang, A. D. (2013). Pelaksanaan pembelajaran teknologi informasi dan komunikasi (TIK) Sma Negeri. *Teknologi Dan Kejuruan: Jurnal Teknologi, Kejuruan Dan Pengajarannya*, 36(2).  
<https://doi.org/10.17977/tk.v36i2.4078>
- Irawan, D., Wahyudin, A., & Yanto, H. (2018). The moderating influence of the academic supervision of teacher competencies and commitment towards organizational of teacher performance. *Educational Management*, 7(1), 65-70.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). Neraca pendidikan daerah. Retrieved November 12, 2017, from <https://npd.kemdikbud.go.id/?appid=ukg>

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2013 tentang Standar Penilaian (2013).
- Mardiana, S., & Sumiyatun, S. (2017). Implementasi Kurikulum 2013 dalam pembelajaran sejarah di Sma Negeri 1 Metro. *HISTORIA*, 5(1), 45. <https://doi.org/10.24127/hj.v5i1.732>
- Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (2007).
- Moss, J. T. (2015). *The Danielson model of teacher evaluation: exploring teacher perceptions concerning its value in shaping and improving instructional practice*. Dissertation. Seton Hall University.
- Nadlir, M. (2013). Perencanaan pembelajaran berbasis karakter. *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*, 1(2), 338. <https://doi.org/10.15642/jpai.2013.1.2.338-352>
- Palupi, R. S. (2013). Pelaksanaan pembelajaran IPS di SMK Nasional Pati. *Jurnal Pendidikan Ekonomi IKIP Veteran Semarang*, 1(1).
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (2005). Jakarta.
- Putri, N. H., & Wibowo, U. B. (2018). Pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(1), 45. <https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.9810>
- Rahabav, P. (2016). The effectiveness of academic supervision for teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(9). Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEP/article/view/29620>
- Samsuadi, S. (2015). Pengaruh supervisi akademik dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru. *Journal of Educational Science and Technology (EST)*, 1(2). <https://doi.org/10.26858/est.v1i2.1515>
- Shabir, M. (2015). Kedudukan guru sebagai pendidik: (tugas dan tanggung jawab, hak dan kewajiban, dan kompetensi guru). *Auladuna*, 2(2), 221–232.
- Siregar, Y. (2013). Kompetensi guru dalam bidang strategi perencanaan dan pembelajaran Matematika. *Formatif: Jurnal Ilmiah Pendidikan MIPA*, 3(1). Retrieved from <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/Formatif/article/view/114>
- Sugiyanti, S., & Narimo, S. (2016). Pengelolaan supervisi akademik oleh kepala sekolah di SD Negeri 6 Putatsari Grobogan. *Manajemen Pendidikan*, 11(1), 75. <https://doi.org/10.23917/jmp.v11i1.1829>
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Ungin, M. (2013). Studi tentang kualitas tenaga pengajar (guru) pada SMPN 17 Sendawar Kabupaten Kutai Barat. *EJournal Ilmu Administrasi Negara*, 1(1). Retrieved from <https://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/?p=634>

**MANAJEMEN LAYANAN PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS PASCAUNIFIKASI  
PERGURUAN TINGGI DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS NURUL JADID PAITON  
PROBOLINGGO**

Moh. Rifa'i<sup>1</sup>, Muhammad Fahrizal Amin<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Universitas Nurul Jadid

<sup>1</sup>Jl. PP Nurul Jadid, Tj. Lor, Karanganyar, Paiton, Probolinggo, Jawa Timur 67291, Indonesia

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

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen layanan perpustakaan universitas di perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Jenis Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang diterapkan adalah model Miles dan Huberman dengan menggunakan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Dengan uji keabsahan data melalui kredibilitas dengan teknik triangulasi sumber. Penelitian ini berfokus pada keadaan sebenarnya yang terjadi di perpustakaan Universitas Nurul Jadid setelah unifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perpustakaan Universitas Nurul Jadid masih pada taraf perpustakaan berkembang diukur berdasarkan visi dan misinya. Perencanaan perpustakaan Universitas Nurul Jadid sudah memadai secara prosedur dan syarat pembuatan visi dan misi. Pengorganisasian masih belum berstandar perpustakaan universitas karena SDM tidak lulusan linear dan belum tersertifikasi. Pelaksanaan masih ditemukan kendala sarana prasarana. Sedangkan pengawasan belum maksimal karena tidak dilakukan sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

**Kata kunci:** *manajemen, layanan, perpustakaan universitas*

**POST UNIFICATION UNIVERSITY LIBRARY SERVICES MANAGEMENT IN THE  
LIBRARY OF UNIVERSITY NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO**

**Abstract**

*This research is aimed to describe university library service management in the library of Nurul Jadid University Paiton Probolinggo included planning, organizing, actuating and controlling. This study using descriptive qualitative method. Data collection technique is using depth interview, range observatory, and documentations. Technic of data analysis is using Miles and Huberman models; data reduction, data presentation, data conclusion, and verification. From data credibility taken from triangulation data source. This study focuses on the natural setting in the library at Nurul Jadid University after unification. The result of this study indicates that library Nurul Jadid University is still in developing library level based on its vision and mission. The planning of library Nurul Jadid University is already adequate in procedural and requisite. The organization is still not standardization university library because human resources of its library are not from the linear subject and still not certification. The actuating found constraints on facilities and infrastructures. While supervision is not maximal because it is not carried out according to the prescribed procedures.*

**Keywords:** *management, service, university library*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.22881>

## Pendahuluan

Dalam kehidupan manusia, pendidikan sangat erat kaitannya dengan pengetahuan. Manusia memerlukan pengetahuan untuk kelangsungan hidup bermasyarakat dan untuk bersosialisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Sudarsana (2014, pp. 1-3), pendidikan merupakan suatu usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran. Proses pembelajaran harus didukung oleh sumber daya manusia yang memadai dibidangnya dan juga peranan pendidikan. Hal ini selaras dengan usaha mencerdaskan rakyat maupun generasi bangsa yang berkelanjutan, dibutuhkan peranan pendidikan yang memadai berdasarkan perkembangan zaman serta teknologi informasi.

Dewasa ini, teknologi telah mengalami kemajuan pesat, seharusnya untuk urusan pengetahuan, mudah didapat dan tanpa batasan waktu tertentu. Menurut Napitupulu, (1967), pendidikan adalah kegiatan yang dijalankan secara sengaja, teratur, dan berencana serta bertujuan untuk mengubah manusia menjadi terdidik. Berhubungan dengan hal tersebut, Sudarsana (2014, pp. 1-4), berpendapat bahwa usaha untuk meningkatkan kecerdasan bangsa adalah melalui pendidikan formal dan non formal. Oleh karenanya, diperlukan adanya sarana komunikasi informasi ilmu yang memadai berdasarkan keperluan masyarakat. Salah satu sarana tersebut adalah perpustakaan.

Menurut penelusuran Sudarsana (2014, pp. 1-5) dalam bukunya Pembinaan Minat Baca, perpustakaan asalnya dari "pustaka" yang memiliki arti buku atau kitab. Dalam bahasa Inggris disebut *library*, sedangkan dalam bahasa Belanda *bibliotheek*, Perancis menjadi *bibliothèque*, sedangkan Spanyol dan Portugis *bibliotheca*. Kalau ditelusuri, *library* bermula dari bahasa Latin yaitu *Liber*. Kemudian akar kata *bibliotheca* adalah *biblos* yang artinya buku. Berhubungan dengan pengertian tersebut, Pamuntjak (1976, p. 1), mengemukakan bahwa perpustakaan merupakan pusat terkumpulnya berbagai informasi dan ilmu pengetahuan baik berupa buku atau rekaman lainnya

yang difungsikan untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pemakai perpustakaan.

Sedangkan pendapat Lasa (2017, p. 1), perpustakaan akan berkembang secara baik dan signifikan jika dikelola oleh sumber daya perpustakaan yang memiliki kompetensi, dengan manajemen yang profesional dan dukungan lembaga induk yang menaunginya. Menurutnya, sumberdaya manusia perpustakaan adalah unsur yang sangat penting bagi sebuah perpustakaan dibanding dengan unsur lain pembangun perpustakaan seperti bahan koleksi, sarana prasarana, pemustaka, anggaran dana, maupun teknologi informasinya. Berhubungan dengan ini, Istiana (2014, p. 7), mengemukakan perpustakaan harus memiliki upaya agar tujuan dan fungsi pelayanan perpustakaan dapat tercapai. Dengan mempersiapkan sumber daya manusianya (pustakawan) yang siap membantu pengguna perpustakaan dalam memaksimalkan pemanfaatan koleksi perpustakaan sebagai sumber informasi.

Seperti yang diungkapkan oleh Istiana (2014, pp. 18-19), salah satu untuk menjadikan perpustakaan unggul dengan mengembangkan jenis-jenis layanan perpustakaan antara lain layanan sirkulasi, layanan referensi, layanan keanggotaan, layanan majalah dan jurnal, layanan penulisan informasi, layanan perpustakaan keliling, layanan cetak, fotocopy dan alih media, layanan pendidikan, layanan koleksi digital, layanan audio visual, dan layanan *learning common*.

Sedangkan layanan perpustakaan yang memadai diperlukan manajemen perpustakaan. Menurut Lasa (2009, pp. 200-201), manajemen perpustakaan merupakan segala bentuk usaha untuk pencapaian tujuan perpustakaan yang baik dengan memanfaatkan sumber daya manusia, informasi, ilmu pengetahuan, sistem, sumber dana, sarana dan prasarana dengan tetap memperhatikan fungsi, peran dan keahlian. Tentu saja tujuan dari manajemen perpustakaan adalah untuk mengoptimalkan fungsi perpustakaan sebagai sumber informasi yang dapat dimanfaatkan semaksimal

mungkin oleh para penggunanya secara efektif dan efisien.

Manajemen perpustakaan menjadi peran penting dalam setiap perpustakaan yang memiliki nilai kompetitif dan tujuan bersama. Manajemen perpustakaan juga akan sangat diperhitungkan di dalam perpustakaan perguruan tinggi. Perpustakaan disebut sebagai jantungnya universitas karena fungsi utamanya adalah untuk menunjang proses pendidikan, tidak hanya untuk pengetahuan seperti perpustakaan umum, di universitas, perpustakaan juga sebagai sumber informasi utama untuk penelitian dan pengabdian masyarakat yang dikenal dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal tersebut menuntut mahasiswa agar mandiri dalam mendapatkan informasi. Namun meskipun demikian pentingnya peran perpustakaan, dalam praktiknya belum semua institusi di perguruan tinggi memiliki manajemen layanan perpustakaan yang memadai untuk penggunanya.

Menurut Sutarno (2004, p. 29), membentuk perpustakaan yang memadai ternyata tidak mudah. Karena pada lembaga yang menjadi pusat, dan bertanggung jawab untuk mengembangkan dunia ilmu pengetahuan, teknologi dan rekayasa masih menghadapi keterbatasan. Menurutnya, hal yang paling pokok adalah bagaimana memulai dan meneruskan pembinaan dan pengembangan perpustakaan di perguruan tinggi, maka solusi yang tepat yang harus dilakukan perpustakaan perguruan tinggi yaitu berupaya untuk mencari strategi dan terobosan baru dengan menerapkan manajemen yang berkaitan dengan layanan perpustakaan yang efektif dan efisien agar kebutuhan pemustaka dan layanan perpustakaan dapat berjalan optimal.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen layanan perpustakaan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

## Metode Penelitian

Jenis Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif (*Descriptive Research*) dengan pendekatan kualitatif. Menurut Faisal (1990, p. 1), penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang didalamnya mencakup pandangan-pandangan filsafati mengenai *disciplined inquiry* dan mengenai *realitas object* yang distudi dalam ilmu-ilmu sosial dan tingkah laku yang sifatnya teknis metodologis dalam pekerjaan penelitian. Sehingga data yang di dapat dari sumber data (informan) dapat digambarkan secara deskriptif sehingga data yang diperoleh dianggap telah jenuh.

Penelitian ini dilakukan dalam jangka tiga bulan, yakni mulai bulan September-Desember 2018. Perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo sebagai objek penelitian yang merupakan perpustakaan inti dan satu-satunya perpustakaan yang dimiliki oleh Universitas Nurul Jadid.

Latar belakang perpustakaan Nurul Jadid sebelum menjadi Universitas merupakan integrasi perpustakaan dari tiga perguruan tinggi di bawah naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo, yaitu Institut Agama Islam (IAINJ), Sekolah Tinggi Teknologi Nurul Jadid (STTNJ) dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (Stikes NJ), dalam pasca perubahannya pada tahun 2017, perpustakaan tersebut memiliki koleksi sebanyak 8.114 judul atau 12.925 eksemplar. Meliputi buku teks, terbitan berkala (jurnal), laporan akhir, skripsi, tesis, disertasi, majalah, buku referensi, laporan penelitian, CD-ROM dan dokumentasi. Koleksi pada perpustakaan juga tidak hanya terbatas pada koleksi tercetak saja, namun perpustakaan juga telah melanggan e-book dan e-journal pada beberapa penerbit internasional. Sedangkan subjek penelitian adalah aktivitas manajemen layanan perpustakaan Universitas Nurul Jadid. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrument (pengumpul data lapangan) dan observator.

Sumber data adalah informan yang dianggap mengetahui dalam fokus penelitian ini dan bertanggung jawabkan kebenarannya yaitu meliputi Kepala perpustakaan

kaan dan Staf perpustakaan Universitas Nurul Jadid dan juga mahasiswa sebagai pengguna (pemustaka). Dalam memperoleh data secara holistik dan integratif serta memperoleh relevansi data dengan fokus dan tujuan mengenai manajemen layanan perpustakaan, dalam prosedur pengumpulan data penelitian ini dengan wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi partisipan (*participant observation*) dan dokumentasi.

Dalam keabsahan data, fokus penelitian ini menggunakan uji kredibilitas (*credibility*) dengan menggunakan pemeriksaan keabsahan data dengan tehnik triangulasi sumber (*triangulation*). peneliti akan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Menurut Chairunnisa (2017, p. 117), triangulasi merupakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.

Sumber data yang menunjang penelitian ini, diperoleh dengan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Yakni meliputi wawancara mendalam, observasi lapangan, dan rancangan ini menggunakan studi banding yang berfokus pada layanan perpustakaan Universitas Nurul Jadid setelah unifikasi. Penelitian ini bersifat lebih intensif dan fokus pada manajemen layanan perpustakaan Universitas Nurul Jadid setelah di-unifikasi. Prosedur analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian dengan jangka waktu penelitian yang telah ditentukan hingga tuntas dan data telah sampai pada titik jenuh. Artinya, peneliti akan menghentikan pengumpulan data pada analisis data yang sudah mencapai keabsahannya, maksudnya adalah, semua informasi yang telah didapatkan dari sumber informan sudah pokok dan tidak ada informasi baru lagi mengenai hal tersebut. Hal ini sesuai dengan proses penelitian menurut Miles & Huberman (1992, p. 109), yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/veri-*

*fication*. Peneliti akan mengolah sumber data dengan memperhatikan teori fungsi manajemen Terry (1993) yaitu; perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Peneliti juga menjajaki dan menilai kinerja manajemen layanan perpustakaan di Universitas Nurul Jadid dengan memiliki data dari kepala perpustakaan terkait dengan lokasi, koleksi, dokumentasi, data mentah lapangan dan data-data lain yang diperlukan dalam penelitian. Peneliti sudah cukup memahami latar belakang objek penelitian dengan baik. Serta melibatkan diri sebagai tindak peneliti untuk analisis data lapangan.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Perencanaan Layanan Perpustakaan di Perpustakaan Universitas Nurul Jadid

Perencanaan merupakan dasar pelaksanaan kegiatan, seperti yang diungkapkan oleh Lasa (2017, p. 25), perencanaan merupakan suatu proses penentuan dan penahanan kegiatan yang akan dilakukan oleh perpustakaan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Kepala perpustakaan tidak akan mampu dalam melaksanakan fungsi manajemen tanpa didukung dengan perencanaan yang matang. Asrohah (2014, p. 7) berpendapat bahwa memutuskan rencana suatu kegiatan atau organisasi, supaya tidak mengabaikan visi dan misi yang telah dibuat dan ditetapkan sebelumnya. Perencanaan yang dilakukan kepala perpustakaan Universitas Nurul Jadid dalam membuat rencana program layanan perpustakaan kepada pemustaka (pengguna) juga mengacu terhadap visi-misi perpustakaan. Hal ini masih diperkuat oleh pendapat Lasa (2017, pp. 27-31), bahwa tahapan awal perencanaan adalah penetapan visi misi, tujuan, sasaran, dan strategi pencapaian tujuan. Bahkan menurutnya, jika perpustakaan ingin kearah yang lebih baik, harus memiliki visi misi yang jelas, keahlian di bidang SDM, insentif dan rencana kerja.

### *Visi dan Misi perpustakaan Universitas Nurul Jadid*

Dalam proses perencanaan perpustakaan Universitas Nurul Jadid, kepala perpustakaan Nurul Jadid berkordinasi dengan pimpinan universitas dalam menyusun program jangka pendek dan program jangka panjang, program jangka pendek dilaksanakan per semester dan program jangka panjang dilaksanakan per tahun sebagai tujuan utama dari layanan perpustakaan dipergunakan agar efektif dan efisien.

Adanya visi bagi perpustakaan adalah untuk memperjelas arah kembang perpustakaan dan memotivasi seluruh komponen perpustakaan untuk mengambil tindakan ke arah yang benar secara baik sampai tujuan perpustakaan tersebut benar-benar dicapai. Menurut Lasa (2017, p. 27), adanya visi yang jelas, kompetitif, berkeunggulan, dan berjangka akan membantu mengkoordinasi kegiatan SDM perpustakaan, visi dapat mempengaruhi petugas dalam pekerjaannya. *"Menjadi pusat informasi ilmiah di Kampus Universitas Nurul Jadid dan memberikan pelayanan prima berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan daya saing di era digital pada tahun 2020"* merupakan visi perpustakaan Universitas Nurul Jadid. Visi ini merupakan suatu pemikiran yang jauh dan terencana melampaui keadaan sekarang atau yang belum pernah dicapai perpustakaan Universitas Nurul Jadid. Visi ini merupakan tahap perencanaan, dikarenakan visi tersebut mampu membaca dan menjadi jembatan tujuan bagaimana rancangan pencapaian perpustakaan Universitas Nurul Jadid ke depan. Tahap perencanaan visi menurut Lasa (2017, p. 29) adalah memperhatikan penyusunannya, yaitu meliputi:

Pertama, melibatkan seluruh elemen yang terikat dengan perpustakaan. Dengan mempelajari kalimat dari visi perpustakaan Universitas Nurul Jadid, dalam hal ini, disebutkan bahwa keterlibatan seluruh elemen yang terikat dalam perpustakaan belum sempurna mencakup seluruhnya.

Kedua, memiliki nilai kompetitif yang unggul, dan memiliki jangkauan waktu tertentu. Visi perpustakaan Universitas Nurul

Jadid dalam standar poin tersebut telah memenuhi. Dalam visi tersebut memiliki jangka waktu tertentu dalam tujuan perencanaan visi perpustakaan yaitu tahun 2020, dan juga memiliki nilai kompetitif yang unggul di dalamnya dengan penggalan kalimat "memberikan pelayanan prima berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan daya saing di era digital"

Ketiga, sesuatu yang memang diinginkan bersama. Visi perpustakaan Universitas Nurul Jadid telah melalui pemikiran panjang dan jauh mendalam dengan mempertimbangkan tujuan dan keinginan bersama yang berdasar pada cita-cita perpustakaan Universitas Nurul Jadid.

Keempat, mudah dipahami orang lain. Visi perpustakaan Universitas Nurul Jadid menggunakan bahasa yang padat, formal, jelas dan ringkas serta lugas dan tidak bertele-tele sehingga orang lain dapat mudah menangkap maksud dalam memahaminya.

Kelima, futuristik, yaitu visi mengandung cita-cita yang akan dicapai di masa depan dalam waktu yang lama. Visi perpustakaan Universitas Nurul Jadid telah memenuhi standar futuristic dengan adanya cita-cita dan tujuan perpustakaan Universitas Nurul Jadid, serta tahun 2020 sebagai kurun waktu dalam pencapaian jangka panjang.

Keenam, menantang, yaitu visi tersebut berisi tantangan, yang dapat menumbuhkan semangat kerja keras untuk mewujudkan visi dan tujuan dalam pencapaian jangka panjang di perpustakaan Universitas Nurul Jadid secara bersama-sama.

Ketujuh, memotivasi, yaitu visi mengandung dorongan untuk melakukan aktivitas harapan dan tujuan atau perencanaan masa depan dengan kerjasama yang terarah dan terkoordinasi dalam pencapaiannya. Hasilnya ialah, visi perpustakaan Universitas Nurul Jadid telah memenuhi standar pencapaian dalam perencanaan visi jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek.

Sedangkan misinya yaitu: (1) menyediakan kebutuhan koleksi yang relevan dengan kebutuhan pemustaka, (2) me-

ngembangkan pusat repository lokal konten (deposit) yang *open access*, (3) menyelenggarakan pelayanan prima yang memenuhi standar pelayanan minimum, (4) mengembangkan sistem otomasi perpustakaan yang standar, (5) mengembangkan kompetensi kepastakawanan yang bersertifikasi, (6) mengembangkan *total quality* manajemen dalam pengelolaan perpustakaan yang terakreditasi. Menurut Nawawi (Lasa, 2009, p. 20), menyatakan bahwa misi merupakan suatu kegiatan yang akan dilaksanakan secara oprasional untuk jangka waktu panjang oleh perpustakaan dalam merealisasikan tujuan.

#### *Sasaran strategi pencapaian tujuan*

Strategi pada dasarnya adalah sebuah cara untuk mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan dalam bentuk program dan kebijakan (Lasa 2017, p.31). Kebijakan yang berarti ketentuan yang dirancang oleh perpustakaan untuk menjadi pedoman pelaksanaan kerja dan pengembangannya. Sehubungan dari misi dan visi diatas, tujuan yang ingin dicapai perpustakaan Universitas Nurul Jadid yaitu; Pertama, terciptanya relevansi antara koleksi perpustakaan dengan kebutuhan pemustaka. Kedua, tersedianya semua lokal konten dalam repository institusi. Ketiga, tercapainya pelayanan prima yang memenuhi standar pelayanan minimum. Keempat, terwujudnya standarisasi sistem otomasi perpustakaan. Kelima, tercapainya kompetensi pustakawan yang tersertifikasi. Keenam, tercapainya akreditasi perpustakaan yang memenuhi standar total quality manajemen.

Berdasarkan enam tujuan tersebut, demi mencapai tujuannya, perpustakaan Universitas Nurul Jadid menyusun enam strategi bertahap yang berbeda-beda sesuai fokus yang akan dicapainya dengan sangat mempertimbangkan *total quality* sehingga dalam pencapaiannya menurut rencana strategis perpustakaan dalam hal ini, sudah baik dan memadai. Pencapaian tujuan ini ditandai dengan sudah terstandarisasi ISO tahun 2016, dan terintegrasinya data mahasiswa antara pustaka dengan sistem akademik pada tahun 2019.

Sedangkan hasil dalam kategori persentase adalah 90% unit pelayanan di perpustakaan sudah mengikuti prosedur standar pelayanan minimum ,tingkat kepuasan pemustaka terhadap pelayanan adalah 80% atau memuaskan, 60% pelayanan sirkulasi dilakukan lewat fasilitas layanan mandiri, 80% jurnal yang terbit di Unuja menggunakan OJS Universitas Nurul Jadid, 90% koleksi bahan pustaka perpustakaan sudah terintegrasi sistem otomasi, 50% pustakawan Universitas Nurul Jadid sudah tersertifikasi pada tahun 2018, 90% pustakawan mampu melaksanakan tugas dengan memuaskan (menurut survei), 90% proses dalam unit kerja sudah memiliki dokumen POB. Serta 90% unit kerja sudah mengikuti prosedur POB dengan memuaskan .

#### Pengorganisasian Layanan Perpustakaan di Perpustakaan Universitas Nurul Jadid

Pengorganisasian merupakan proses menyeluruh dalam mengelompokkan, mengkategorikan orang-orang, alat-alat, sarana prasarana, wewenang dan tanggung jawab sehingga tercipta satu kesatuan yang dapat dengan mudah digerakkan menuju penjapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Lasa 2017. p. 31). Menurut Sutarno (2004, p.113), ada tiga tahapan dalam pengorganisasian, yakni penentuan struktur kerja. sama, pemilihan dan penetapan staf perpustakaan yang benar sesuai dasar prinsip (*the right man in the right place*), dan fungsionalisasi (pembagian tugas untuk masing-masing orang dan unit satuan kerja).

Pengorganisasian layanan perpustakaan di perpustakaan Universitas Nurul Jadid, diperlukan pengorganisasian yang tepat, agar seluruh kegiatan yang ada di perpustakaan berjalan sesuai dengan tujuan awal perpustakaan. Pembagian staf dalam perpustakaan antara lain adalah kepala perpustakaan membagi tugas kepada para stafnya sesuai dengan keahlian dari masing-masing. Perpustakaan Universitas Nurul Jadid membentuk struktur organisasi yang terdiri dari penanggung jawab, pustakawan, sekretaris, bagian layanan teknis, bagian layanan umum, bagian *digital library*,

dan bagian IT. Dalam hal ini pihak yang memberikan layanan ialah kepala perpustakaan dibantu oleh staff perpustakaan, dalam proses melayani seluruh komponen pelayanan perpustakaan seperti layanan sirkulasi, layanan refrensi, kepala perpustakaan memperinci dan memberi wewenang kepada staf perpustakaan dalam hal ini tercantum dalam satuan pokok tugas staf perpustakaan. Struktur organisasi perpustakaan Universitas Nurul Jadid berada di bawah tanggung jawab pimpinan universitas dan kepala perpustakaan. Kepala perpustakaan melakukan pengawasan setiap hari dan mengadakan evaluasi setiap satu bulan sekali. Penerapan satuan tugas pokok karyawan perpustakaan Universitas Nurul Jadid sudah terorganisasi dengan baik dan berjalan lancar. Namun, perpustakaan juga kekurangan staf yang memadai seperti staf kordinator bagian layanan teknis perpustakaan. Untuk pembagian tugas dalam pelayanan perpustakaan sudah memadai, tapi staf perpustakaan juga tidak semuanya lulusan pendidikan perpustakaan yang linier. Kemudian, pendanaan di perpustakaan Universitas Nurul Jadid terorganisasi dengan baik dengan kategori dapat diatasi bersama-sama.

Perpustakaan Universitas Nurul Jadid juga bekerja sama dengan setiap fakultas untuk menyediakan koleksi buku dan jurnal yang relevan dengan mata kuliah mahasiswa sesuai bidang jurusannya. Yaitu pengadaan bahan koleksi dengan mensurvei kebutuhan buku dan jurnal wajib yang digunakan pada mata kuliah setiap jurusan. Hal ini senada dengan ungkapkan oleh Soetminah (1991, p. 71). Dalam pengadaan bahan pustaka, perpustakaan menyesuaikan dengan kebutuhan para pengguna, tetapi tidak menutup kemungkinan pengadaan bahan koleksi lain yang kurang berhubungan dengan bidang yang ditekuni oleh pengguna, karena sesuai dengan fungsi perpustakaan sebagai penyedia informasi dan penyebaran. Pengadaan bahan koleksi dengan pihak fakultas dan perpustakaan luar dalam rangka menjalankan pelayanan perpustakaan, serta memfungsikan seluruh layanan perpustakaan dengan maksimal.

Perpustakaan juga memfasilitasi rak buku, dengan tatanan judul serta topik buku yang disusun terorganisasi. Namun ada beberapa indeks buku yang belum sesuai klasifikasi.

#### Pelaksanaan Layanan Perpustakaan di Perpustakaan Universitas Nurul Jadid

Pelaksanaan merupakan proses pelaksanaan dari suatu program yang direncanakan agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi dalam melaksanakan program layanan perpustakaan. Hal ini pihak perpustakaan melaksanakan sesuai prosedur yang sudah di sepakati bersama dengan menggerakkan semua staf dalam menjalankan tugas yang sudah di amanahkan kepada mereka.

Dalam hal pelaksanaan kepala dan staf perpustakaan memegang peran penting sebagai pihak yang bertugas memberikan layanan kepada warga universitas. Seperti layanan sirkulasi dan layanan refrensi, hal ini telah dilaksanakan dengan baik. Dalam pelaksanaan pelayanan ini kepala perpustakaan memberikan wewenang dan tanggung jawab terhadap staf perpustakaan dalam melayani pemustaka (pengguna) mulai melayani dari peminjaman, pengembalian, bahan refrensi dan melayani pendaftaran anggota baru.

Hasil penemuan dari penelitian selanjutnya adalah bentuk keterlibatan pimpinan universitas dan kepala perpustakaan dengan melakukan suatu penggerakan SDM yakni memberikan arahan kepada staf perpustakaan yang bertujuan untuk menggerakkan SDM agar memahami arti penting dalam sebuah layanan. Namun berkaitan dengan hal ini masalah yang ditemukan adalah Pustakawan belum tersertifikasi dan belum ada tenaga subjek spesialis.

Penggerakan sumber daya manusia merupakan salah satu pilar yang sangat penting dalam sebuah perpustakaan, oleh sebab itu harus selalu di kembangkan sesuai dengan kebutuhan yang harus dipenuhi sebagaimana yang dikatakan Noe (Suhae-

min & Arikunto, 2013, p. 260) mengatakan pengembangan sumber daya manusia di perpustakaan dapat dilakukan dengan mengikutsertakan pada pelatihan. Pelatihan adalah usaha suatu organisasi merencanakan kegiatan untuk membantu sumber daya yang terdapat dalam organisasi agar memperoleh efektifitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan *skill, knowlegde*, dan *behaviour*.

Selain keterlibatan peran pimpinan perpustakaan dalam mengupayakan tindak kinerja dan arahan para staf perpustakaan, pelaksanaan perpustakaan juga mencakup penyediaan fasilitas. Perpustakaan Universitas Nurul Jadid memiliki luas bangunan 16m x 16m yang terletak di lantai dua. Perpustakaan universitas ini tidak kondusif dan tidak memiliki gedung inti, perpustakaan terletak di atas fakultas Agama Islam yang tepat berada di lantai satu, di sana terdapat ruang kelas dan kantor fakultas Agama Islam. Mengenai jam buka layanan perpustakaan yaitu, setiap hari kecuali hari jum'at dengan jam buka pukul 09:00 WIB – 16:00 WIB. Jenis layanan yang ada di perpustakaan Universitas Nurul Jadid ini menguatkan pendapat jenis layanan perpustakaan yang dikemukakan oleh Hartono (2016, p. 188) dan Hamiyah & Jauhar (2015, p. 167) bahwasanya perpustakaan harus melayani pengunjung dan pengguna perpustakaan. Perpustakaan Universitas Nurul Jadid memiliki 8 jenis layanan perpustakaan yaitu, layanan sirkulasi, layanan referensi, layanan keanggotaan, layanan majalah dan jurnal, layanan *foto copy*, layanan *repository*, layanan ruang membaca dan layanan internet.

Jenis layanan yang ada di perpustakaan Universitas Nurul Jadid dalam proses tahap pengembangan, dalam hal ini dapat diketahui bahwa perpustakaan Universitas Nurul Jadid memberikan layanan yang baik kepada mahasiswa (pengguna) sesuai standar yang ada.

Dalam mendukung jenis program layanan ini, perpustakaan Universitas Nurul Jadid sudah menerapkan sistem layanan terbuka (*Open Acces*) dengan tujuan mem-

berikan layanan kepada pemustaka (pengguna). Kepala perpustakaan Universitas Nurul Jadid mengatakan bahwa dalam memberikan layanan dengan sistem terbuka (*Open Acces*) agar dapat menarik minat baca mahasiswa dengan memberikan keleluasaan mahasiswa (pengguna) dalam membaca sehingga mahasiswa lebih leluasa mencari koleksi buku apa yang mereka butuhkan. Sistem *Open Access* bertujuan memberikan pelayanan sepenuhnya kepada pengunjungnya. Istiana (2014, p. 13) mengatakan bahwa layanan perpustakaan yang baik yaitu menggunakan sistem layanan tertentu, dengan melihat berbagai aspek pertimbangan di karenakan masing-masing sistem layanan memiliki kekurangan dan kelebihan. Istiana (2014, p. 15) berpendapat mengenai hal ini, bahwasannya pemustaka memperoleh kebebasan untuk memilih sendiri koleksi yang diinginkan, sehingga diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada pemustaka.

Layanan ruang baca tersedia di dalam perpustakaan dengan kondisi kurang lebar dan hanya disediakan lesehan dengan luas seperempat dari lebar keseluruhan dan juga layanan foto kopi berbayar, tersedianya Hotspot gratis meskipun wifi universitas, namun tidak adanya komputer OPAC yang difasilitasi untuk pengguna perpustakaan. Rak-rak buku terbuat dari bahan kayu sehingga masih sangat berpotensi cepat rusak karena lapuk dan rayapan. Masalah lain yang ditemukan adalah interior gedung yang kurang memenuhi kebutuhan, kurangnya perawatan gedung dan tidak adanya papan nama gedung. Jumlah komputer yang belum mencukupi dan spesifikasi yang belum sesuai dengan kebutuhan, Ruangan yang belum memenuhi kebutuhan pengguna (ruang diskusi, audio visual, ruang terbuka, dan ruang belajar), jaringan internet tidak stabil, suplai listrik yang tidak stabil, belum adanya peta jaringan dan tidak adanya genset/UPS. Ancaman yang kemungkinan timbul adalah Server crash, adanya hacker, serta vandalisme terhadap fasilitas pustaka. Gedung perpustakaan tersebut sangatlah kurang luas untuk sebuah perpustakaan sekelas universitas. Hal itu

tentu saja mengurangi layanan kepada masyarakat perpustakaan.

#### Pengawasan Layanan Perpustakaan di Perpustakaan Universitas Nurul Jadid

Pengawasan adalah tindakan untuk menentukan apa saja yang perlu dilakukan, apa yang tengah dikerjakan, serta adanya koreksi terhadap kesalahan yang ditimbulkan atas hasil kerja atau prosedur kerja (Lasa 2017, p. 72). Pengawasan dilakukan dengan dua cara, yaitu pengawasan korektif dan preventif. Pengawasan korektif adalah pengawasan yang dapat dijalankan apabila hasil dari tujuan yang dicapai itu terdapat banyak variasi. Pengawasan ini dapat dilakukan pada bidang produksi, waktu, kegiatan manusia maupun keuangan. Sedangkan pengawasan preventif adalah pengawasan untuk mengantisipasi adanya kendala yang muncul pada tujuan yang sudah dicapai (Mannulang, 1990, p. 176).

Hasil dari pengawasan korektif perpustakaan Nurul Jadid mulai dari pelaksanaan program transaksi hingga literasi informasi. Para pengunjung yang menggunakan fasilitas layanan perpustakaan dan yang ikut serta dalam kegiatan layanan perpustakaan untuk melakukan evaluator dan juga perlu dipantau untuk mengetahui program layanan perpustakaan ini berhasil atau tidak. Di perpustakaan Universitas Nurul Jadid evaluasi diadakan 1 tahun per semester sekali. Namun yang terjadi di lapangan proses evaluasi tidak dilakukan sesuai prosedur dan tidak sistematis.

Sedangkan hasil pengawasan preventif adalah; Pertama, pengawasan dari pimpinan universitas dalam realitanya dalam menyusun program perencanaan perpustakaan, pimpinan universitas juga dilibatkan dalam menyusun program, hal ini merupakan bentuk pengawasan pimpinan universitas terhadap perpustakaan Universitas Nurul Jadid. Pangestu (1976, p. 39) menyatakan bahwa pengawasan itu para manajer pada umumnya menganggap perlu untuk mengecek apa yang telah dilakukan, guna dapat memastikan apakah pekerjaan orang-orangnya dapat berjalan dan memuaskan. Menurut penulis pengawasan layan-

an yang ada di perpustakaan Universitas Nurul Jadid menguatkan dari teori tersebut, yaitu melibatkan manajer dalam melakukan pengawasan.

Kedua, pengawasan dari kepala perpustakaan sendiri, kepala perpustakaan selalu mengawasi setiap harinya. Karena setiap hari kepala perpustakaan berada di perpustakaan. Ruangan kepala perpustakaan yang terbuka juga sangat memudahkan dalam melakukan pengawasan. Kepala perpustakaan Universitas Nurul Jadid juga menegaskan bahwa pustakawan dan bagian layanan perpustakaan sebagai evaluator pada pemustaka setiap harinya.

#### Simpulan

Dari hasil pembahasan penelitian di atas, peneliti menyimpulkan sebagai berikut. Pertama, Perencanaan Perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Dalam tahap perencanaan visi dan misi, perpustakaan Universitas Nurul Jadid sudah memenuhi standar penyusunan visi dan misi menurut pemikiran Lasa. Visi dan misi perpustakaan Universitas Nurul Jadid sudah mewakili bentuk perencanaan pemikiran dalam pencapaian tujuan dan pelayanan perpustakaan. Misi perpustakaan Universitas Nurul Jadid yang meliputi enam poin tersebut, mengandung nilai-nilai tujuan yang harus dicapai bersama dengan disusunnya rencana sasaran strategis pencapaian tujuan perpustakaan universitas dengan sudah adanya beberapa hasil dari pencapaian tersebut dengan kategori memuaskan.

Kedua, Pengorganisasian Perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Pengorganisasian SDM dan kinerja yang diterapkan di perpustakaan Universitas Nurul Jadid sudah dilaksanakan dengan baik, keterlibatan pimpinan perpustakaan dalam menerapkan pengorganisasian struktur staf dan kinerja sudah diatur dengan baik dalam penerapan satuan pokok karyawan perpustakaan Universitas Nurul Jadid. Namun menurut pemikiran Sutarno, berdasarkan hasil penelitian kurang memuaskan. Salah satunya adalah perihal bebe-

rapa komponen SDM yang ditugaskan di perpustakaan Universitas Nurul Jadid bukan dari lulusan yang linier dan beberapa staf belum tersertifikasi dan belum adanya tenaga perpustakaan subjek spesialis.

Ketiga, Pelaksanaan Perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Perpustakaan Universitas Nurul Jadid memiliki 8 jenis layanan perpustakaan layanan sirkulasi, layanan referensi, layanan keanggotaan, layanan majalah dan jurnal, layanan *foto copy*, layanan *repository*, layanan ruang membaca dan layanan internet. Layanan sirkulasi dan referensi di perpustakaan Universitas Nurul Jadid telah terlaksana dengan baik sesuai prosedur. Ada staf tersendiri untuk pelayanan peminjaman, pengembalian, bahan referensi dan penganggotaan baru. Meskipun perpustakaan Universitas Nurul Jadid sudah menerapkan layanan open acces dan hotspot gratis, namun pelaksanaan sarana dan prasarana perpustakaan Universitas Nurul Jadid masih mengalami kendala yang cukup serius. Diantaranya adalah; gedung perpustakaan yang sama sekali belum memadai dan non kondusif untuk sebuah perpustakaan inti universitas, pelayanan foto kopi yang masih berbayar, tidak tersedianya computer mandiri untuk akses OPAC bagi pengguna perpustakaan, beberapa ruangan yang belum memenuhi kebutuhan seperti adanya ruang baca yang masih lesehan, rak buku kayu yang berpotensi mudah lapuk dan tidak tahan lama, interior perpustakaan yang masih jauh dari standarisasi perpustakaan universitas, serta meskipun tersedianya akses wifi gratis, namun jaringan internet mudah tidak stabil.

Keempat, Pengawasan Perpustakaan Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Ada dua jenis pengawasan yang diterapkan di perpustakaan Universitas Nurul Jadid. Yaitu pengawasan korektif dan pengawasan preventif. Pengawasan keduanya ini sudah diterapkan dengan baik oleh para staf yang telah diberikan wewenang dan tanggung jawab. Namun di perpustakaan Universitas Nurul Jadid meskipun pengawasan dilakukan setiap hari dan diadakannya evaluasi setiap satu bulan sekali,

yang terjadi di lapangan tidak demikian. Melainkan proses evaluasi tidak dilakukan sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan tidak berjalan sistematis.

Dari simpulan di atas, peneliti menyarankan kepada kepala perpustakaan Universitas Nurul Jadid sebagai berikut.

Pertama, meninjau lebih intensif terhadap kesiapan sarana dan prasana yang ada di perpustakaan Nurul Jadid untuk menjadikan perpustakaan inti yang berorientasi dan layak bersandarisasi perpustakaan Universitas.

Kedua, Melihat lebih teliti jika adanya peluang untuk menjadikan perpustakaan yang sekarang masih berkembang menjadi perpustakaan maju. Misalnya dengan adanya pengarahan *workshop* keperpustakaan, pelatihan orientasi perpustakaan, dan seminar-seminar yang berhubungan dengan pembangunan perpustakaan. Hal ini berguna untuk meningkatkan kualitas SDM perpustakaan Universitas Nurul Jadid yang notabene berlulusan tidak linear.

Ketiga, Menggagas inovasi untuk merencanakan merenovasi perpustakaan atas rekomendasi dan perizinan rektor universitas. Keempat, Mengarahkan tugas dan wewenang terhadap staf perpustakaan dengan pertanggung jawabannya setiap bulan atau setiap periode yang ditentukan dan disepakati bersama dalam bentuk laporan atau presentasi individu.

Kemudian saran untuk staf pelayanan perpustakaan Universitas Nurul Jadid adalah sebagai berikut. Pertama, meningkatkan pelayanan dan menunjang kinerja yang telah dibebankan kepada staf pelayanan perpustakaan.

Kedua, menciptakan suasana harmonis perpustakaan secara bersama-sama dan menjalankan tugas serta tanggung jawab dengan cara menyampaikan kendala dan melaporkan hasil evaluasi dalam bentuk tertulis atau presentasi secara rutin atau berkala sesuai waktu yang telah disepakati.

## DAFTAR PUSTAKA

Asrohah, H. (2014). *Manajemen mutu pendidikan*. Surabaya: UINSA Press.

- Chairunnisa, C. (2017). *Metode penelitian ilmiah aplikasi dalam pendidikan dan sosisal*. Jakarta: Mitra Wacana.
- Faisal, S. (1990). *Penelitian kualitatif; dasar-dasar dan aplikasi*. Malang: YA3 Malang.
- Hamiyah, N., & Jauhar, M. (2015). *Pengantar manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Hartono. (2016). *Manajemen perpustakaan sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Istiana, P. (2014). *Layanan perpustakaan*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Lasa. (2009). *Manajemen perpustakaan*. Yogyakarta: Gama Media.
- Lasa. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perpustakaan*. Yogyakarta: Penerbit Ombak.
- Mannulang, M. (1990). *Dasar-dasar manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis data kualitatif: buku sumber tentang metode-metode baru*. Jakarta: UI Press.
- Napitupulu, W. P. (1967). *Dimensi-dimensi pendidikan*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Pamuntjak, S. R. (1976). *Pedoman penyelenggaraan perpustakaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Pangestu. (1976). *Manajemen suatu pengantar*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Soetminah. (1991). *Perpustakaan kepastakawanan dan pustakawan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sudarsana, U. B. (2014). *Pembinaan minat baca* (2nd ed.). Bandung: CV Pustaka Setia.
- Suhaemin, S., & Arikunto, S. (2013). Manajemen perpustakaan di madrasah aliyah negeri Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(2), 252-268. <https://doi.org/10.21831/amp.v1i2.2398>
- Sutarno. (2004). *Manajemen perpustakaan*. Jakarta: Samitra Media Utama.
- Terry, G. R. (1993). *Principles of management*. Illinois: Learning System Compani.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BIAYA PENDIDIKAN  
TERHADAP KUALITAS PROSES BELAJAR MENGAJAR DAN DAMPAKNYA  
DENGAN KOMPETENSI LULUSAN SMK DI KABUPATEN GUNUNGKIDUL**

Sri Yayuk<sup>1\*</sup>, Sugiyono<sup>2</sup>

<sup>1</sup>SMK Negeri 1 Wonosari, <sup>2</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

<sup>1</sup>Jl. Veteran, Madusari, Wonosari, Gunung Kidul, 55813, Yogyakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman 55281, Yogyakarta, Indonesia

yevitri@yahoo.com, sugiyono\_1953@yahoo.com

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar dan dampaknya dengan kompetensi lulusan SMK. Penelitian ini merupakan penelitian *Ex Post Facto* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilaksanakan di sembilan SMK di Gunungkidul, dengan responden 210 guru. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) struktur pengaruh yang mempengaruhi kompetensi lulusan tidak terbukti secara empiris; (2) Tidak terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi lulusan dan terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi lulusan melalui kualitas proses belajar mengajar yaitu sebesar 0,059; (3) Terdapat pengaruh langsung sebesar 0,221 dan tidak langsung sebesar 0,096 biaya pendidikan dengan kompetensi lulusan; (4) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, biaya pendidikan dan kualitas proses belajar mengajar terhadap kompetensi lulusan masing-masing sebesar 2,6%, 10,6%, 13,0%; (5) pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar sebesar 21% dan pengaruh setiap variabel sebesar 8,7%, 16,8% dan 5,9%.

**Kata kunci:** *kepemimpinan kepala sekolah, biaya pendidikan, kualitas proses belajar mengajar, kompetensi lulusan*

**THE EFFECT OF PRINCIPAL LEADERSHIP AND EDUCATION COSTS ON THE  
QUALITY OF THE TEACHING AND LEARNING PROCESS AND THE SUBSEQUENT  
IMPACT ON COMPETENCE OF VOCATIONAL SCHOOL GRADUATES IN  
GUNUNGKIDUL REGENCY**

**Abstract**

*The purpose of this study was to determine the effect of principals' leadership and education costs on the quality of teaching and learning processes and their impact on the competence of vocational school graduates. This study is an Ex Post Facto study using a quantitative approach. The study was conducted in 9 Vocational Schools in Gunungkidul, with 210 teachers as respondents. Data collection in this study uses a questionnaire. Testing the hypothesis with Path Analysis. The results of the study show that: (1) the structure of influence that influences graduate competency is not empirically proven; (2) There is no direct influence of the principal's leadership with graduate competency and there is an indirect influence of the principal's leadership with graduate competence through the quality of the teaching and learning process which is equal to 0.059; (3) There is a direct effect of 0.221 and indirectly by 0.096 costs of education with graduate competencies; (4) the influence of principals' leadership, education costs and the quality of the teaching and learning process on graduate competencies of 2.6%, 10.6%, 13.0% respectively; (5) the influence of principals' leadership and education costs on the quality of teaching and learning processes is 21% and the effect of each variable is 8.7%, 16.8% and 5.9%.*

**Keywords:** *principal leadership, education costs, quality of teaching and learning processes, graduate competency*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.23758>

## Pendahuluan

Pasar bebas ASEAN Economy Community (AEC) merupakan tantangan dan peluang bagi Indonesia untuk dapat hidup sejajar dengan negara-negara lain yang lebih maju. Peningkatan daya saing ini dimulai dari penyiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, agar SDM yang dimiliki mempunyai keahlian dan keterampilan, terutama bagi tenaga kerja dalam jumlah yang memadai dalam segala tingkatan. Sesuai pernyataan Kajian Bank Dunia yang dirilis oleh [Republika.co.id](http://Republika.co.id) (Damhuri, 2017) bahwa kunci keberhasilan pembangunan suatu negara adalah pembangunan kualitas SDM sehingga tersedia penduduk yang terdidik dalam jumlah, jenis, dan tingkat yang memadai, dengan menempatkan pembangunan pendidikan menjadi prioritas utama dalam pembangunan nasional (Damhuri, 2017).

Pendidikan dilaksanakan untuk meningkatkan potensi manusia lewat proses pembelajaran yang ada di dalamnya. Hal ini tertuang dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (USPN) No. 20 Tahun 2003 (Presiden Republik Indonesia, 2003). Berdasarkan data dari berbagai survei internasional, kualitas hasil pendidikan Indonesia masih relatif rendah dan tertinggal oleh negara-negara lain, termasuk sesama negara ASEAN. Laporan program pembangunan PBB dalam The United Nations Development Programme (UNDP) pada tahun 2015 menyajikan laporan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) dirilis pada tanggal 14 Desember 2015, Indonesia menempati peringkat 110 dari 188 negara dengan nilai 69,55 (United Nations Development Programme, 2015, p. 48).

Permasalahan pendidikan di Indonesia sesuai artikel dari CNN Indonesia yaitu rendahnya kualitas sarana fisik, rendahnya kualitas guru, rendahnya kesejahteraan guru, rendahnya prestasi siswa, rendahnya kesempatan pemerataan pendidikan, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, dan mahal biaya pendidikan. Jumlah pengangguran terdidik yang dilaporkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia selama tahun 2016 sampai dengan tahun

2018 menunjukkan bahwa angka Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) yang tertinggi dari Februari 2016 sampai dengan Februari 2018 adalah pada tingkat SMK diantara tingkat pendidikan lainnya. Seperti halnya tingkat pengangguran di D.I. Yogyakarta, data bulan Februari 2018 SMK menyumbang penganggur terbanyak setelah SMA yaitu 3,23% (Badan Pusat Statistik, 2018).

Permasalahan-permasalahan pendidikan seperti diuraikan di atas dapat teratasi dengan pembangunan pendidikan, dengan harapan pendidikan di Indonesia bangkit dari keterpurukan dan mutu pendidikan di Indonesia sejajar dengan mutu pendidikan negara-negara yang sekarang memiliki mutu tinggi. Data prestasi atau hasil belajar siswa di DIY dari tahun 2014 sampai dengan 2017 menunjukkan bahwa prestasi siswa dari tahun 2014 hingga 2017 mengalami penurunan, artinya kualitas pendidikan di DIY belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Oleh sebab itu, untuk mengatasi hal tersebut pembangunan di bidang pendidikan perlu ditingkatkan.

Informasi yang dirilis (Putri, 2018) [student.cnnindonesia.com](http://student.cnnindonesia.com) pada tanggal 3 Januari 2018 menjelaskan bahwa penyebab rendahnya mutu pendidikan di Indonesia antara lain adalah masalah efektifitas, efisiensi dan standar dasar pengajaran. Dari hasil monitoring pengawas dan hasil pengamatan pengawasan SMK Kabupaten Gunungkidul dan wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum di beberapa SMK menyatakan masih ada beberapa guru yang belum menyusun perencanaan sebelum melaksanakan pembelajaran, proses pembelajaran belum sesuai dengan rencana yang dibuat, beberapa guru masih mendominasi pembelajaran dengan metode ceramah, dan kurang efektifnya guru menggunakan waktu dalam proses belajarnya, karena masih ada guru yang terlambat memulai pelajaran dan lebih cepat mengakhiri pelajaran. Keadaan ini menunjukkan bahwa kualitas proses pembelajaran belum sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pencapaian mutu sesuai yang diharapkan baik proses pembelajaran maupun mutu lulusannya, biaya pendidikan merupakan unsur

yang penting dalam pendidikan (Martin & Fuad, 2014, pp. 1-2).

Pemerintah pusat dan daerah terus meningkatkan biaya pendidikan melalui dana BOS, BSM, BOSDA, dana alokasi khusus dari Kabupaten. Akan tetapi program tersebut perlu di evaluasi, karena kenyataannya masih banyak anak miskin yang susah masuk sekolah. Pendistribusian bantuan yang lambat, alokasi yang tidak akurat, dan juga penyelewengan dana turut menyelimuti implementasi program tersebut (Fadhilah & Hermawan, 2017).

Hal tersebut dapat diatasi jika kepemimpinan pendidikan dapat menjalankan perannya dengan baik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Pernyataan di atas diperkuat oleh Wahyudin (2014, p. 202) yang menyatakan bahwa kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakasa untuk menentukan mutu sekolah. Kepala sekolah harus dapat memastikan proses pembelajaran berlangsung dengan efektif. Oleh karena itu kepala sekolah juga harus dapat mendorong guru-gurunya menjadi guru yang efektif yang dapat mengelola pembelajaran dengan profesional sehingga hasil proses pembelajaran memiliki kualitas yang tinggi (Priansa, 2014, p. 26).

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah, biaya pendidikan, kualitas belajar mengajar guru sangat penting dalam mencapai tujuan pendidikan yang bermutu yang dapat menghasilkan lulusan yang bermutu pula. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini akan dikaji lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar dan dampak selanjutnya dengan kompetensi lulusan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian survey dengan metode penelitian kuantitatif. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dipakai untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang ber-

bentuk sebab akibat (Sugiyono, 2016, p. 297). Penelitian dilaksanakan pada SMK di wilayah Kabupaten Gunungkidul yaitu (1) SMK Negeri 1 Wonosari, (2) SMK Negeri 2 Wonosari, (3) SMK Negeri 3 Wonosari, (4) SMK Negeri 1 Girisubo, (5) SMK Negeri Tepus, (6) SMK Muhammadiyah Semin, (7) SMK Teruna Jaya 1 Gunungkidul, (8) SMK Pembangunan Karangmojo, dan (9) SMK YAPPI Wonosari. Waktu penelitian adalah pada bulan Juli - Agustus 2018.

Populasi dalam penelitian ini adalah sembilan SMK di Kabupaten Gunungkidul yang berjumlah 462 orang yang dikelompokkan menurut kategori Rata-rata nilai Ujian Nasional (UN) SMK tahun 2017 di Kabupaten Gunungkidul. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling*, sehingga diperoleh sampel sebanyak 210 guru mata pelajaran kelompok Normatif, Adaptif dan produktif.

Variabel pada penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*eksogen*), variabel terikat (*endogen*) dan variabel perantara (*intervening*). Variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dan biaya pendidikan ( $X_2$ ); sedangkan variabel perantaranya adalah kualitas proses belajar mengajar ( $X_3$ ) dan variabel terikatnya yaitu kompetensi lulusan ( $Y$ ).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Pengukuran kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran *Rating Scale*. Kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan tertutup, dimana responden diminta memilih salah satu jawaban kuantitatif yang berupa skor dari rentang angka 5, 4, 3, 2, 1.

Angket diuji cobakan terlebih dahulu sebelum digunakan untuk pengambilan data dengan tujuan mengetahui validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan validitas konstruk (*construct validity*). Pengujian validitas dapat dilakukan dengan menggunakan Korelasi *Product Moment* dari Pearson. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa instrumen penelitian valid. Uji realibilitas instrumen kepada 30 responden untuk kepemimpinan kepala sekolah, biaya pendidikan, kualitas proses

belajar mengajar dan kompetensi lulusan dengan teknik Alpha (Cronbach's). Hasil uji reliabel yaitu kepemimpinan kepala sekolah sebesar 0,949, variabel biaya pendidikan sebesar 0,962, variabel kualitas proses belajar mengajar sebesar 0,934, dan variabel kompetensi lulusan sebesar 0,912, nilai r Alpha Cronbach instrumen setiap variabel dalam penelitian ini lebih dari 0,60, artinya instrumen yang digunakan reliabel sehingga dapat mengukur variabel penelitian.

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 Normalities, (2) Uji Multikolinieritas, (3) Uji Heterokedastisitas dan (4) Uji Autokorelasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi dan analisis jalur. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu: Hipotesis pertama, kedua, ketiga, kesembilan dan kesepuluh diuji dengan teknik analisis jalur, hipotesis keempat sampai dengan kedelapan diuji dengan regresi sederhana. Persamaan garis regresi sederhananya dirumuskan sebagai berikut:  $Y = a + bX$  di mana  $Y$  = subyek dalam variabel independen yang diprediksikan (kompetensi lulusan dan kualitas proses belajar mengajar)  $X$  = subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu (kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan).

Hipotesis kesebelas 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:  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$  dengan keterangan rumus:  $Y$  = kualitas proses belajar mengajar (variabel dependen);  $X_1$  = kepemimpinan kepala sekolah (variabel independen);  $X_2$  = biaya

pendidikan (variabel independen);  $X_3$  = disiplin kerja guru (variabel independen);  $X_4$  = budaya sekolah (variabel independen);  $a$  = konstanta;  $b_1, b_2$  = koefisien. regresi

Sedangkan untuk uji signifikansi konstanta dan setiap variabel independen dibangun Hipotesis 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

Deskripsi data penelitian merupakan penyajian data hasil penelitian dari setiap variabel yaitu variabel Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Biaya Pendidikan ( $X_2$ ), Kualitas Proses Belajar Mengajar ( $X_3$ ), dan Kompetensi Lulusan ( $Y$ ).

Variabel kepemimpinan kepala sekolah dengan jumlah responden 210 diperoleh data skor maksimum 110 dan skor minimum 75. Skor variabel kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan data yang dikumpulkan sebesar 20.758, sehingga dapat dihitung nilai kepemimpinan kepala sekolah sebesar 90%.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi  
Kepemimpinan Kepala Sekolah

No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	75 - 78	1	0,48
2	79 - 82	2	0,95
3	83 - 86	13	6,19
4	87 - 90	28	13,33
5	91 - 94	26	12,38
6	95 - 98	27	12,86
7	99 - 102	29	13,81
8	103 - 106	29	13,81
9	107 - 110	55	26,19
Total		210	100

Kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kabupaten Gunungkidul berada pada kategori sangat tinggi sebesar 44,8%, kate-

gori tinggi sebesar 27,6%, kategori rendah sebesar 25,2% dan kategori sangat rendah sebesar 2,4%. Kepemimpinan kepala sekolah dengan frekuensi di atas *mean* (rata-rata) sebesar 53,81% atau 113 responden. Sedangkan yang di bawah skor *mean* sebesar 46,19% atau sebanyak 97 responden.

Variabel biaya pendidikan dengan jumlah responden 210 diperoleh data skor maksimum 90 dan skor minimum 59. Skor variabel biaya pendidikan berdasarkan data yang dikumpulkan sebesar 15.594, sehingga dapat dihitung nilai biaya pendidikan sebesar 83%.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Biaya Pendidikan

No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	59 - 62	5	2,38
2	63 - 66	14	6,67
3	67 - 70	21	10,00
4	71 - 74	104	49,52
5	75 - 78	22	10,48
6	79 - 82	13	6,19
7	83 - 86	10	4,76
8	87 - 90	21	10,00
	Total	210	100

Biaya pendidikan di SMK Kabupaten Gunungkidul berada pada kategori sangat tinggi sebesar 14,8%, kategori tinggi sebesar 16,7%, kategori rendah sebesar 59,5% dan kategori sangat rendah sebesar 9,0%. Biaya pendidikan dengan frekuensi di atas *mean* (rata-rata) sebesar 31,43% atau 66 responden. Sedangkan yang dibawah skor *mean* sebesar 68,57% atau sebanyak 144 responden.

Variabel kualitas proses belajar mengajar dengan jumlah responden 210 diperoleh data skor maksimum 100 dan skor minimum 67. Skor variabel kualitas proses belajar mengajar berdasarkan data yang dikumpulkan sebesar 17.991, sehingga dapat dihitung nilai kualitas proses belajar mengajar sebesar 86%.

Kualitas proses belajar mengajar di SMK Kabupaten Gunungkidul berada pada kategori rendah yaitu sebesar 37,6%, kategori sangat tinggi sebesar 23,8%, kategori tinggi sebesar 31,9% dan kategori sangat rendah sebesar 6,7%. Kualitas proses bel-

ajar mengajar dengan frekuensi di atas *mean* (rata-rata) sebesar 42,86% atau 90 responden. Sedangkan yang dibawah skor *mean* sebesar 56,19% atau sebanyak 120 responden.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Kualitas Proses Belajar Mengajar

No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	67 - 70	2	0,95%
2	71 - 74	6	2,86%
3	75 - 78	26	12,38%
4	79 - 82	42	20,00%
5	83 - 86	44	20,95%
6	87 - 90	28	13,33%
7	91 - 94	36	17,14%
8	95 - 98	21	10,00%
9	99 - 102	5	2,38%
	Total	210	100

Variabel kompetensi lulusan dengan jumlah responden 210 diperoleh data skor maksimum 97 dan skor minimum 67. Skor variabel kompetensi lulusan berdasarkan data yang dikumpulkan sebesar 16.695, sehingga dapat dihitung nilai kompetensi lulusan sebesar 80%.

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Kompetensi lulusan

No	Interval	Frekuensi	Persentase (%)
1	67 - 70	6	2,86%
2	71 - 74	20	9,52%
3	75 - 78	59	28,10%
4	79 - 82	85	40,48%
5	83 - 86	25	11,90%
6	87 - 90	4	1,90%
7	91 - 94	6	2,86%
8	95 - 98	5	2,38%
	Total	210	100

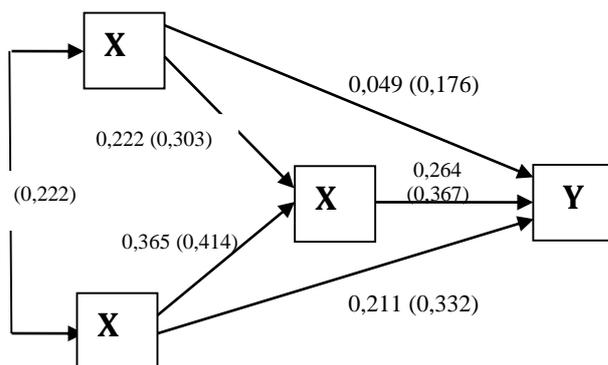
Kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul berada pada kategori rendah yaitu sebesar 61,9%. Kategori sangat tinggi sebesar 5,2%, kategori tinggi sebesar 20,5% dan kategori sangat rendah sebesar 12,4%.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi diketahui bahwa kompetensi lulusan dengan frekuensi di atas *mean* (rata-rata) sebesar 19,05% atau 40 responden. Sedangkan yang dibawah skor *mean* sebesar 80,95% atau sebanyak 170 responden.

Sebelum uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian klasik atau uji prasyarat analisis regresi. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Berdasarkan hasil olah data Uji Normalitas dijelaskan bahwa nilai Asymp Sig. sebesar 0,108 atau  $> 0,05$ . Sesuai dengan kaidah pengujian, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antar variabel independen tidak terjadi hubungan multikolinieritas dalam model regresi.

Hasil uji heteroskedastisitas pada menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, dimana terlihat probabilitas signifikansinya di atas tingkat keyakinan 5%. Jadi dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi adanya heteroskedastisitas. Uji autokorelasi menggunakan uji Durbin-Watson (DW) menunjukkan bahwa nilai DW 1,630 artinya berada diantara -2 dan +2, artinya tidak ada autokorelasi.

Hasil uji statistik untuk menjawab hipotesis pertama sampai dengan sebelas terangkum dalam Gambar 1, Tabel 5 dan Tabel 6.



Gambar 1. Korelasi (R) Hasil Perhitungan antarvariabel (angka dalam kurung) dan Koefisien Jalur (angka di luar kurung)

#### Uji Hipotesis Pertama:

Berdasarkan hasil pada Gambar 1, Variabel-variabel yang mempengaruhi kom-

petensi lulusan memiliki nilai R positif, artinya bahwa terdapat pengaruh yang positif variabel-variabel yang mempengaruhi kompetensi lulusan, sedangkan hasil koefisien jalur menunjukkan ada satu koefisien jalur yang yaitu kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kompetensi lulusan sebesar 0,049 artinya bahwa koefisien jalur tersebut kurang dari 0,05, maka jalur tersebut dapat diabaikan. Adanya salah satu koefisien jalur kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul tidak terbukti secara empiris.

#### Uji Hipotesis Kedua

Berdasarkan Tabel 5 dan Tabel 6 nilai korelasi (R) antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kompetensi lulusan (Y) sebesar 0,176. Perhitungan koefisien jalur diperoleh hasil pengaruh langsung sebesar 0,049 ( $< 0,05$ ), sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,059 ( $> 0,05$ ) artinya variabel kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kompetensi lulusan (Y), akan tetapi melalui korelasinya dengan kualitas proses belajar mengajar ( $X_3$ ) variabel kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi kompetensi lulusan, maka hipotesis terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi lulusan tidak diterima.

#### Uji Hipotesis Ketiga

Berdasarkan Tabel 5 dan Tabel 6 nilai korelasi (R) antara kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) dengan kompetensi lulusan (Y) sebesar 0,332, dan perhitungan koefisien jalur diperoleh nilai koefisien hasil korelasi langsung sebesar 0,211 ( $> 0,05$ ), sedangkan korelasi tidak langsung sebesar 0,096 ( $> 0,05$ ) artinya variabel biaya pendidikan mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kompetensi lulusan (Y), maka hipotesis terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan diterima.

Tabel 5. Sumbangan Efektif Variabel Eksogen (Langsung dan Tidak Langsung) terhadap Kompetensi Lulusan

Variabel	Pengaruh Langsung dengan		Pengaruh Tak Langsung melalui Kualitas Proses Belajar Mengajar
	Kualitas Proses Belajar Mengajar	Kompetensi Lulusan	
Kepemimpinan Kepala Sekolah	0,222 (22,2%)	0,049 (4,9%)	$0,222 \times 0,264 = 0,059$ (5,9%)
Biaya Pendidikan	0,365 (36,5%)	0,211 (21,1%)	$0,365 \times 0,264 = 0,096$ (9,6%)
Kualitas Proses Belajar Mengajar	-	0,264 (26,4%)	-

Tabel 6. Rangkuman Hasil Regresi Sederhana

Hubungan antarVariabel		R	Adjusted R Square	t	Sig.
Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )	Kompetensi Lulusan (Y)	0,176	0,026	2,585	0,010
Biaya Pendidikan ( $X_2$ )	Kompetensi Lulusan (Y)	0,332	0,106	5,073	0,000
Kualitas Proses Belajar Mengajar ( $X_3$ )	Kompetensi Lulusan (Y)	0,367	0,130	5,688	0,000
Kepemimpinan Kepala Sekolah ( $X_1$ )	Kualitas Proses Belajar Mengajar ( $X_3$ )	0,303	0,087	4,585	0,000
Biaya Pendidikan ( $X_2$ )	Kualitas Proses Belajar Mengajar ( $X_3$ )	0,414	0,168	6,566	0,000

#### Uji Hipotesis Keempat

Berdasarkan Tabel 6 hasil perhitungan koefisien korelasi (R) diperoleh 0,176 menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan positif dan searah, sehingga apabila semakin tinggi nilai kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi pula nilai kompetensi lulusan. Besarnya Adjusted R Square adalah 0,026 yang artinya bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi lulusan adalah 2,6% sedangkan 97,4% (100% - 2,6%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Variabel kepemimpinan kepala sekolah diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,585, dan nilai signifikansi sebesar 0,010. Hasil perhitungan  $t_{tabel}$  ( $t(0,05;208)$ ) sebesar 1,971. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka diartikan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kompetensi lulusan. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa hipotesis keempat dapat diterima yaitu kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul.

#### Uji Hipotesis Kelima

Berdasarkan Tabel 6 hasil perhitungan koefisien korelasi (R) diperoleh 0,332 menunjukkan bahwa biaya pendidikan memiliki hubungan positif dan searah, sehingga apabila semakin tinggi nilai biaya pendidikan maka akan semakin tinggi pula nilai kompetensi lulusan. Besarnya Adjusted R Square adalah 0,106 yang artinya bahwa besarnya pengaruh biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan adalah 10,6% sedangkan 89,4% (100% - 10,6%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Variabel biaya pendidikan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 5,073, dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil perhitungan  $t_{tabel}$

( $t(0,05;208)$ ) sebesar 1,971. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka diartikan bahwa variabel biaya pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi lulusan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima dapat diterima yaitu biaya pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul.

#### Uji Hipotesis Keenam

Berdasarkan Tabel 6 hasil perhitungan koefisien korelasi (R) diperoleh 0,367 menunjukkan bahwa kualitas proses belajar mengajar memiliki hubungan positif dan searah, sehingga apabila semakin tinggi nilai kualitas proses belajar mengajar maka akan semakin tinggi pula nilai kompetensi lulusan. Besarnya Adjusted R Square adalah 0,130 yang artinya bahwa pengaruh kualitas proses belajar mengajar terhadap kompetensi lulusan adalah 13,0% sedangkan 87,0% (100%-13,0%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Variabel kualitas proses belajar mengajar diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 6,688 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil perhitungan  $t_{tabel}$  ( $t(0,05;208)$ ) sebesar 1,971. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka diartikan bahwa variabel kualitas proses belajar mengajar berpengaruh signifikan terhadap kompetensi lulusan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam dapat diterima yaitu kualitas proses belajar mengajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul.

#### Uji Hipotesis Ketujuh

Berdasarkan Tabel 6 hasil perhitungan koefisien korelasi (R) diperoleh 0,303 menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan positif dan searah, sehingga apabila semakin tinggi nilai kepemimpinan kepala sekolah maka akan semakin tinggi pula nilai kualitas proses belajar mengajar. Besarnya Adjusted R Square adalah 0,087 yang artinya bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas proses belajar

mengajar adalah 8,7% sedangkan 91,3% (100%-8,7%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Variabel kualitas proses belajar mengajar diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 4,585 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil perhitungan  $t_{tabel}$  ( $t(0,05;208)$ ) sebesar 1,971. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka diartikan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kualitas proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dapat diterima yaitu kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas proses belajar mengajar di SMK Kabupaten Gunungkidul.

#### Uji Hipotesis Kedelapan

Berdasarkan Tabel 6 hasil perhitungan koefisien korelasi (R) diperoleh 0,414 menunjukkan bahwa biaya pendidikan memiliki hubungan positif dan searah, sehingga apabila semakin tinggi nilai biaya pendidikan maka akan semakin tinggi pula nilai kualitas proses belajar mengajar. Besarnya Adjusted R Square adalah 0,168 yang artinya bahwa pengaruh biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar adalah 16,8% sedangkan 83,2% (100%-16,8%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Variabel kualitas proses belajar mengajar diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 6,566 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil perhitungan  $t_{tabel}$  ( $t(0,05;208)$ ) sebesar 1,971. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka diartikan bahwa variabel biaya pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kualitas proses belajar mengajar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan dapat diterima yaitu biaya pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas proses belajar mengajar di SMK Kabupaten Gunungkidul.

#### Uji Hipotesis Kesembilan

Berdasarkan Gambar 1 dan Tabel 5 hasil perhitungan koefisien jalur  $X_1$  terhadap  $X_3$  sebesar 0,222 (positif) dengan nilai p (sig) sebesar 0,001 (signifikan), sedangkan

nilai koefisien jalur antara  $X_3$  dan  $Y$  sebesar 0,264 (positif) dengan nilai  $p$  (sig) sebesar 0,000 (signifikan). Besarnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kompetensi lulusan ( $Y$ ) melalui kualitas proses belajar mengajar ( $X_3$ ) sebesar 5,9%. Oleh karena besarnya nilai  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $X_3$  lebih besar dari 0,05, serta memberikan pengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi lulusan melalui kualitas proses belajar mengajar.

#### Uji Hipotesis Kesepuluh

Berdasarkan Gambar 1 dan Tabel 5 hasil perhitungan koefisien jalur  $X_2$  terhadap  $X_3$  sebesar 0,365 (positif) dan nilai  $p$  (sig) sebesar 0,000 (signifikan), sedangkan nilai koefisien jalur antara  $X_3$  dan  $Y$  sebesar 0,264 (positif) dengan nilai  $p$  (sig) sebesar 0,000 (signifikan). Besarnya pengaruh biaya pendidikan ( $X_2$ ) terhadap kompetensi lulusan ( $Y$ ) melalui kualitas proses belajar mengajar ( $X_3$ ) sebesar 9,6%. Oleh karena besarnya nilai  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $X_3$  lebih besar dari 0,05, serta memberikan pengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan melalui kualitas proses belajar mengajar.

#### Uji Hipotesis Kesebelas

Perhitungan regresi ganda diperoleh hasil koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,467 menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan memiliki hubungan positif dan searah, sehingga apabila semakin tinggi nilai kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan maka akan semakin tinggi pula nilai kualitas proses belajar mengajar. Besarnya Adjusted R Square adalah 0,211 yang artinya bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar adalah 21,1 % sedangkan 78,9% (100%-21,1%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

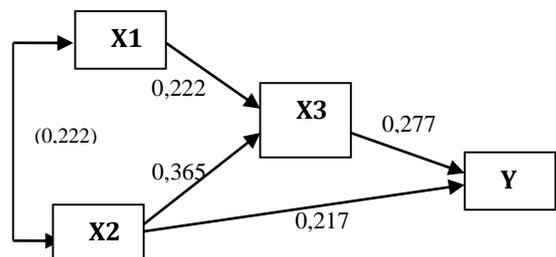
Variabel kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan secara bersama-sama diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 6,225 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil perhitungan  $t_{tabel}$  ( $t(0,05;207)$ ) sebesar 1,971. Karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka diartikan bahwa variabel kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kualitas proses belajar mengajar.

Hasil uji  $F_{hitung}$  sebesar 28,929, dan  $sig$  0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  yaitu  $F(2)_{(210-2-1)}$  sebesar 3,039. Hasil analisis diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , ( $28,929 > 3,039$ ) atau nilai  $p < \alpha$  ( $0,00 < 0,05$ ), maka Hipotesis diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan secara bersama-sama terhadap kualitas proses belajar mengajar di SMK Kabupaten Gunungkidul.

#### Pembahasan

*Menguji Structural Hubungan antara Variabel yang Mempengaruhi Kompetensi Lulusan secara Empiris.*

Berdasarkan temuan pada Gambar 1 koefisien jalur variabel kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kompetensi lulusan ( $Y$ ) kurang dari 0,05 ( $0,049 < 0,05$ ), maka jalur langsung kepemimpinan kepala sekolah ( $X_1$ ) terhadap kompetensi lulusan ( $Y$ ) dapat diabaikan, sehingga diagram jalur yang lama digantikan dengan diagram jalur yang baru seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Baru Perubahan dari Gambar 1 setelah Koefisien jalur  $p_{41}$  Tidak Diperhitungkan

Berdasarkan hasil pengujian dengan berubahnya jalur yaitu dengan menghitung koefisien jalur baru dan hasil pengujian matrik korelasi yang baru, maka hipotesis pertama tidak diterima bahwa semua varia-

bel-variabel yang berpengaruh terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul tidak terbukti secara empiris.

*Pengaruh Langsung atau Tidak Langsung Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kompetensi Lulusan*

Hasil pengujian dengan analisis jalur diperoleh hasil bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak mempunyai pengaruh secara langsung dengan kompetensi lulusan tetapi mempunyai pengaruh langsung terhadap kompetensi lulusan melalui kualitas proses belajar mengajar, meskipun kontribusinya rendah yaitu sebesar 12,7%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kompetensi lulusan. Kepala sekolah sebagai penentu kebijakan mempunyai peran langsung dalam mempengaruhi dan menggerakkan komponen sekolah dalam menjalankan program-program sekolah diantaranya proses belajar mengajar, sehingga hasil dari program yang telah dilaksanakan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi lulusan. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis yang diajukan tidak diterima, artinya tidak terdapat pengaruh langsung dan terdapat pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi lulusan SMK di Kabupaten Gunungkidul.

*Pengaruh Langsung atau Tidak Langsung Biaya Pendidikan terhadap Kompetensi Lulusan*

Hasil pengujian nilai koefisien jalur di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan dengan kontribusi sebesar 21,1%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi antara biaya pendidikan dengan kompetensi lulusan adalah pengaruh positif. Pengaruh biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan menunjukkan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruhnya melalui kualitas proses belajar mengajar yang hasilnya sebesar 9,6%. Hal ini menunjukkan bahwa biaya pendidikan di SMK Kabupaten Gunungkidul merupakan komponen yang sangat

mendukung berjalannya suatu program dalam mencapai kompetensi lulusan sesuai standar yang ditentukan. Hasil temuan di atas sesuai dengan hipotesis bahwa "terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara biaya pendidikan dengan kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul.

*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Kompetensi Lulusan (Y).*

Penjelasan hasil di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang sangat rendah terhadap kompetensi lulusan yaitu sebesar 2,6%. Sangat rendahnya pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi lulusan diduga karena kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat memberikan efek langsung terhadap kompetensi lulusan. Hal ini terbukti dengan hasil pada uji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak mempunyai pengaruh langsung dengan kompetensi lulusan, tetapi sebaliknya mempunyai pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kabupaten Gunungkidul tidak dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kompetensi lulusan.

Berdasarkan pengamatan peneliti proses supervisi yang dilakukan sekolah kurang maksimal sehingga dampak dari proses tersebut kurang sesuai yang diharapkan yang pada akhirnya hasil dari berjalannya proses yaitu kompetensi yang dimiliki lulusan belum bisa terlihat dengan baik. Hal ini yang menyebabkan kepemimpinan kepala sekolah memberikan sumbangan yang sangat rendah terhadap kompetensi lulusan. Berdasarkan uraian tersebut hipotesis yang menyatakan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

*Pengaruh Biaya Pendidikan (X2) terhadap Kompetensi Lulusan (Y)*

Biaya pendidikan memiliki pengaruh terhadap kompetensi lulusan meskipun pengaruhnya tidak cukup besar yaitu sebesar 10,6%. Hal ini sesuai dengan penelitian

Togatorup (2017) yang menyatakan bahwa biaya pendidikan berpengaruh secara langsung positif terhadap mutu sekolah. Kompetensi lulusan merupakan bagian dari mutu sekolah, karena kompetensi lulusan merupakan bentuk *output* dari penyelenggaraan pendidikan. Berdasarkan hasil uji di atas biaya pendidikan memiliki pengaruh yang tidak cukup besar terhadap kompetensi lulusan. Meskipun pengaruh yang diberikan biaya pendidikan terhadap kompetensi merupakan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu tidak hanya jumlah biaya yang dibutuhkan tetapi juga diperlukan model pendanaan secara efektif dan efisien serta pengalokasian yang tepat. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan hipotesis terdapat pengaruh biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan pada SMK di Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

*Pengaruh Kualitas Proses Belajar Mengajar (X3) terhadap Kompetensi Lulusan (Y).*

Kualitas proses belajar mengajar memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi lulusan sebesar 13%. Tujuan dalam pembelajaran adalah adanya perubahan tingkah laku siswa setelah mengikuti. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Hoy & Miskel (2008, p. 43) dimana dijelaskan bahwa pembelajaran akan terjadi dimana pengalaman dapat menghasilkan perubahan pada pengetahuan atau perilaku. Perubahan dalam pengetahuan atau perilaku merupakan bagian dari kompetensi yang menjadi bekal siswa setelah mengikuti pembelajaran. Oleh karena proses belajar mengajar yang berkualitas sebagai penentu dalam menghasilkan perubahan. Oleh sebab itu, maka pernyataan hipotesis terdapat pengaruh kualitas proses belajar mengajar terhadap kompetensi lulusan pada SMK di Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Kualitas Proses Belajar Mengajar (X3)*

Kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas proses belajar mengajar memberikan pengaruh yang positif sebesar 8,7%, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi

tersebut tergolong rendah. Dengan melihat adanya korelasi yang positif antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kualitas proses belajar mengajar, maka dapat diartikan bahwa makin tinggi kepemimpinan kepala sekolah makin tinggi kualitas proses belajar mengajar. Oleh karena itu SMK di Kabupaten Gunungkidul harus berupaya menentukan kepemimpinan kepala sekolah pada komponen mana yang masih perlu ditingkatkan untuk dapat mendorong peningkatan kualitas proses belajar mengajar. Berdasarkan hasil penelitian komponen supervisi pendidikan pada kepemimpinan kepala sekolah yang perlu adanya peningkatan dalam pelaksanaannya. Supervisi pembelajaran akan mengontrol kesiapan guru, proses pelaksanaan, dan tindak lanjut proses pembelajaran yang telah dilakukan oleh guru, sehingga dapat diketahui kekurangan guru dalam proses belajar mengajar yang selanjutnya dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk menentukan strategi dalam peningkatan kualitas guru dalam proses pembelajaran. Oleh sebab itu maka pernyataan hipotesis terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kualitas proses belajar mengajar pada SMK di Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

*Pengaruh Biaya Pendidikan (X2) terhadap Kualitas Proses Belajar Mengajar (X3)*

Biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar memberikan pengaruh yang positif sebesar 16,8%, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi tersebut cukup besar. Dengan melihat adanya korelasi yang positif antara biaya pendidikan dengan kualitas proses belajar mengajar, maka dapat diartikan bahwa makin tinggi biaya pendidikan makin tinggi kualitas proses belajar mengajar. Pernyataan hipotesis terdapat pengaruh biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar pada SMK di Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) terhadap Kompetensi Lulusan (Y) melalui Kualitas Proses Belajar Mengajar (X3)*

Kualitas proses belajar mengajar merupakan variabel intervening hubungan

antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kompetensi lulusan dengan koefisien jalur  $p > 0,05$ . Kepala Sekolah merupakan suatu faktor yang terpenting dalam proses pencapaian, keberhasilan sekolah dalam pencapaian tujuannya. Dengan demikian Kepala Sekolah sangat diharapkan pengaruhnya untuk mengendalikan agar pendidikan berjalan sesuai harapan semua pihak. Dalam menjalankan fungsinya Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus dapat menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat melaksanakan pengajarannya dan siswa-siswa dapat belajar. Pernyataan hipotesis terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi lulusan melalui kualitas proses belajar mengajar pada SMK di Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

*Pengaruh Biaya Pendidikan (X2) terhadap Kompetensi Lulusan (Y) melalui Kualitas Proses Belajar Mengajar (X3).*

Kualitas proses belajar mengajar merupakan variabel intervening hubungan antara biaya pendidikan dengan kompetensi lulusan dengan nilai koefisien jalur  $p > 0,05$ . Proses pendidikan dalam hal ini lebih pada proses belajar mengajar merupakan salah satu proses dalam rangka mencapai output sesuai tujuan pendidikan. Untuk berjalannya proses tersebut sangat diperlukan adanya dukungan biaya. Pernyataan hipotesis terdapat pengaruh biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan melalui kualitas proses belajar mengajar pada SMK di Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

*Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah (X1) dan Biaya Pendidikan (X2) secara Bersamaan terhadap Kualitas Proses Belajar Mengajar (X3)*

Apabila proses belajar mengajar didukung dengan kepemimpinan kepala sekolah yang baik dan biaya pendidikan yang memadai maka proses belajar mengajar akan memiliki kualitas sebesar 21,1%. Adapun sumbangan efektif untuk setiap variabel yaitu kepemimpinan kepala sekolah 8,7% dan variabel biaya pendidikan 16,8%. Pernyataan hipotesis terdapat pengaruh

kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan secara bersama-sama terhadap kualitas proses belajar mengajar pada SMK di Kabupaten Gunungkidul dapat diterima.

## Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, kepemimpinan kepala sekolah, biaya pendidikan, kualitas proses belajar mengajar dan kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul termasuk kategori tinggi. Kedua, struktur pengaruh antar variabel yang mempengaruhi kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul tidak terbukti secara empiris.

Ketiga, tidak terdapat pengaruh langsung dan terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul. Keempat, terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung biaya pendidikan terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul.

Kelima, terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, biaya pendidikan dan kualitas proses belajar mengajar secara terhadap kompetensi lulusan di SMK Kabupaten Gunungkidul. Keenam, terdapat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan biaya pendidikan terhadap kualitas proses belajar mengajar di SMK Kabupaten Gunungkidul

Beberapa saran yang direkomendasikan yaitu sebagai berikut.

Guru lebih profesional dalam meningkatkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Guru secara berkelanjutan berusaha meningkatkan pengetahuannya dalam menerapkan prinsip pembelajaran yang benar yang mendorong siswa pada perilaku belajar efektif.

Guru perlu meningkatkan pengetahuannya dalam menggunakan sarana prasarana yang mendukung proses belajar mengajar. Selain itu Guru juga perlu meningkatkan perannya sebagai pemimpin pembelajaran yaitu dengan cara meningkatkan supervisi pembelajaran dan juga mengem-

bangkan kurikulum sesuai dengan tuntutan dunia usaha dan dunia industri dengan cara menjalin mitra dengan industri, serta mengembangkan sumber daya manusia yang ada untuk secara bersama-sama dapat mewujudkan sekolah yang bermutu dengan menghasilkan siswa yang memiliki kompetensi yang diunggulkan terutama dalam hal sikap dan pengetahuan.

Bagi sekolah dapat meningkatkan pengelolaan biaya pendidikan dengan prinsip ketercukupan, efektif dan efisien, Kepada peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan dengan lebih mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi kompetensi lulusan sehingga dapat menambah wawasan yang luas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2018). *Berita resmi statistik*. Jakarta: BPS Indonesia.
- Damhuri, E. (2017, October 19). Kunci sukses pembangunan. *Republika.Co.Id*. Retrieved from <https://www.republika.co.id/berita/jurnalisme-warga/wacana/17/10/19/oy13jn440-kunci-sukses-pembangunan>
- Fadhilah, U. N., & Hermawan, B. (2017, May 3). Ini tujuh masalah pendidikan di Indonesia menurut JPPPI. *Republika.Co.Id*. Retrieved from <https://www.republika.co.id/berita/pendidikan/eduaction/17/05/03/opc-hjr354-ini-tujuh-masalah-pendidikan-di-indonesia-menurut-jppi>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Edicational administration*. New York: McGraw Hill Company.
- Martin, & Fuad, N. (2014). *Manajemen pembiayaan pendidikan: konsep dan aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003). Indonesia.
- Priansa, D. J. (2014). *Kinerja dan profesionalisme guru*. Bandung: Alfabeta.
- Putri, T. (2018, January 19). Ada apa dengan pendidikan di Indonesia? *Edukasi*. Retrieved from <https://student.cnnindonesia.com/edukasi/20180103112420-445-266335/ada-apa-dengan-pendidikan-di-indonesia/>
- Sugiyono. (2016). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Togatorup, M. (2017). Pengaruh biaya pendidikan terhadap mutu sekolah SMA swasta. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 7(3).
- United Nations Development Programme. (2015). Human development report 2015. Retrieved from [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf)
- Wahyudin, D. H. (2014). *Manajemen kurikulum*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

**TEACHERS PROFESSIONAL MANAGEMENT THROUGH  
TEACHERS WORKING GROUP (KKG) IN ACEH PROVINCE**

Murniati AR<sup>1</sup>, Nasir Usman<sup>1\*</sup>, M. Husen<sup>1</sup>, Ulfah Irani<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Syiah Kuala

<sup>1</sup>Jl. Hasan Krueng Kalee Darussalam-Banda Aceh, Indonesia

\* Corresponding Author. Email: [nasir@unsyiah.ac.id](mailto:nasir@unsyiah.ac.id)

**Abstract**

This study aims to describe the implementation of teachers management professional development through the teachers working group. This study is a mixed research conducted in ten districts / cities spread in Aceh Province, involving 37 Elementary Schools. The subject in this study include core teacher, teachers, chairman of the KKKS (Principal Working Group), as well as education offices chosen by purposive sampling. Data were collected through interviews, observation and documentation. Qualitative data analysis carried out by the procedure or steps such as data reduction, data display, and verification. The results showed that: (1) Profile of KKG in general consists of the components: (a) the legal basis, the name, position, and the nature of the organization, (b) the vision, mission, and futuristic goals, (c) membership, management and organizational structure, (d) basic budget, and (e) the facilities and infrastructure for KKG; (2) The implementation of KKG is done through the regular and development activities; (3) The obstacles encountered in the implementation of KKG include: (a) inadequate facilities and infrastructure, (b) financing needs to be improved, (c) the motivation of teachers is still low, (d) the principal supports to include teachers in routine activities are lacking due priority school activities, and (e) the support of local government and education authorities on the development of KKG is still lack; while (4) KKG development management evaluation done with the steps: (a) the supervision and monitoring, (b) evaluation, (c) reporting, and (d) feedback.

**Keywords:** *management development, professional teachers, teacher working group (KKG)*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.24054>

## Introduction

The quality of the educational process is closely related to the success of the professionalism of teachers in teaching and learning activities in the classroom (Darling-Hammond, Hyler, & Gardner, 2017; Petrie & McGee, 2012). The learning process is not only the interaction between educators, students, media, and learning infrastructure in the setting of educational environment, but also a systematic process through the stages of planning, implementation and evaluation. Teachers as educators exercising their functions in totality education must mobilize all its potential and competence in providing education services for the sake of educating the nation's children (Loewenberg Ball & Forzani, 2009).

Referring to Article 1 the Indonesian Law Number 14 the year of 2005 regarding Teachers and Lecturers, it states that teachers are defined as educators who transfer knowledge and teach the norms and values to learners. Teachers as a central point which are directly involved in a process of teaching and learning activities are expected to create an effective and efficient learning that his presence contributed positively to the development of learners. It is also stated by Tanang & Abu (2014, p. 25) follows.

*The students learning achievement depends on the readiness of teachers to do learning activities which are supported by teacher's knowledge and skills, attitude and practice. That is why most of the literatures require a teacher to possess good competences and performance, involve in professional development actively, engage knowledge with the current issues, conduct the tasks ethically, and show commitment or responsibility in teaching practice at school.*

Student achievement depends on the readiness of teachers in presenting the learning process supported by the mastery of competence, engaging actively in professional development, integrity, responsibility, and a commitment to the institution of education and learning. Teachers as professional must meet competency standards to be able to perform the duties and obli-

gations as a good and competent educators. Because learning quality is closely related to the quality of educators. Teachers play a central as knowledge experts and the deliverers of knowledge, ensure calm and concentration in the classroom and do not attend to the needs of the individual students but instead treat the whole class as a kind of collective students (de Vries, van de Grift, & Jansen, 2013).

The professional competence of teacher, related about the ability of educators in carrying out the primary task to manage the class. Professional competence is also the ability of teachers to master, develop learning materials, as well as utilize technology effectively in order to improve the quality of teaching and learning. A teacher must continue to increase their knowledge in improving achievement and good performance through training, coaching and so on. To develop the competence of teachers required seriousness and awareness of the importance of teacher professional development policies in the face of developments in science and technology is so rapid and unstoppable. Coaching and professional development programs for educators would be a wise step that can be done by analyzing the needs of institutions, groups and individuals, educators themselves with reference to the development of national standards that have been set. From the institutional perspective, the development educators are expected to stimulate, maintain, and improve the quality of teachers in the learning process in accordance with the development of science and technology. Because the substance of the study and learning contexts are always evolving and changing to adjust the dimensions of space and time, so it is not surprising that teachers are required to always improve their competence.

One of the efforts of educators professional development can be done through strengthening the performance of Teachers Working Group (KKG). KKG can be a forum for development and training of educators in order to repair and improve the competence of educators related about the development of teaching materials, models,

learning techniques, research methods class action as well as solving the problem of teachers through dialogue, sharing experiences with peers, as well as colloquium and lesson study (Alwi, 2009; Husna, 2016; Juwairiyah, 2014; Purnanda, 2013).

This study aims at describe the profile, implementation, obstacles, and evaluation of teachers management professional development through the teachers working group (KKG). The reserach questions of the study are: (1) How is the profile of teachers' working group (KKG) in Aceh?; (2) How is the implementation of teachers' working group in Aceh?; (3) What are obstacles in implementing teachers' working group in Aceh?; How is the evaluation of teachers' working group in Aceh?

### Research Method

This study is a mixed research. The purpose of this study is to describe systematically, both through word and figures about the facts and the information found during the course of the study. By combining qualitative and quantitative research is expected to bring an accurate picture of the phenomenon and research findings. This study conducted at 37 Public Schools in Aceh province, respectively in (1) Banda Aceh, (2) Great Aceh, (3) Lhokseumawe, (4)

Pidie Jaya, (5) Bireuen, (6) Sigli, (7) the municipality of Sabang, (8) West Aceh, (9) Central Aceh and (10) Southwest Aceh.

The unit of analysis in this research is a core teacher, member of KKG, the chairman of the Principals Working Group, and the ministry of education officer on the implementation of basic education in the Province. The sampling technique used was purposive sampling.

Data collected through observation, interviews and documentation study. To obtain valid and reliable analysis that used triangulation analysis techniques. While data analysis is done in three steps, namely (1) the reduction of the data; (2) display; and (3) the conclusion and verification.

### Results and Discussion

#### The Profile of Primary Teachers Working Group (KKG) in Aceh Province

Teachers Working Group (KKG) is an organization established to assist teachers in improving the professionalism of teachers. KKG consists of several elementary schools that are members of certain groups, where there are schools and school-induced core. The KKG profile, based on the study by the author documentation consists of the following components.



Figure 1. Main Components of Teachers Working Group (KKG) Profile

### *The Basic Law, Name, Position and The Nature of Organization*

Teachers Working Group (KKG) is an organization/association of classroom teachers and subjects are domiciled in certain sub-districts joined in a cluster, such as cluster I, Cluster II, Cluster XX and so on. KKG organizations sufficiency based on kinship, deliberation, and consensus, are independent based on the principle of independence that promotes the alignment of partners with various parties, and is not a new bureaucracy.

### *Vision, Mission and Futuristic Objectives*

KKG's vision and mission in general focuses on improving teacher competence and learning process. The following is excerpt KKG vision and mission based on fragmentary interview with the chairman of the group 1 Sukakarya District of Sabang: "The vision is to create competence KKG qualified teachers, have the ability to develop the education of students and has a personality that is responsible, while the mission of KKG, among others: (1) improving the competence of teachers in quality learning; (2) increase the ability of teachers in the development of an optimal education of students; (3) improve the competence of teachers who have a strong personal, responsible and a role model for students".

In addition, based on the study of documentation and interviews with the entire subject of research obtained information that KKG aims to: (1) improve and equalizes the competence of teachers in implementing the learning activities in the efforts to improve the quality of education equalization; (2) develop the competence of teachers in the preparation of learning devices either individually or in groups, such as: (a) the preparation of syllabus; (b) book reviews; (c) the preparation of teaching materials; (d) assessment refers to the competence standard, basic competence and indicator, (3) prepare and help teachers solve/discuss the problems faced by teachers in carrying out their professional duties, (4) instill a sense of responsibility of the teachers to carry out

their main tasks both in the classroom and outside the classroom; (5) preparing teachers who are creative, innovative, competitive, and professional through referrals, guidance from relevant parties such as the Education Office, supervisors, and the chairman of the group, (6) motivate teachers to improve the abilities and skills in plan, implement, and evaluate programs of learning activities, lays out/formulate the reform agenda of the school (school reform) in order to improve self-confidence as a professional teacher, and processed reoriented effective and efficient learning, (7) Assisting teachers in obtaining information from various sources (results of workshops, seminars, workshops, curriculum activities, and others., (8) develop a culture of conducive classroom as a fun learning process and educating students, (9) establish partnership with fellow teachers and community partners in the success of the learning process, (10) improving the quality of education which is reflected through improved student learning outcomes.

### *The Membership, Management and Organizational Structure of KKG*

As for the procedure for membership of the KKG was involving all the teachers who are in a particular cluster that consists of government teachers and non government teachers who teach classes and certain subjects in a specific sub-district under the auspices of the Ministry of Education and Culture. Generally, the number of teachers involved in any KKG reach  $\pm$  100 people. Chairman of Cluster II that "membership in the cluster II attendees registered online to become teachers in KKG community".

In addition, the chairman of the KKG Cluster 1 Kebayakan, Central Aceh district suggests that, "the establishment of the caretaker of the KKG done by their respective schools in sending representatives to be selected into a KKG sysop". Further, the Chairman of the KKG Core Cluster IV Kuta Batee, Pidie Jaya adds that:

*the mechanism of the formation of KKG's caretaker done joint deliberation with teachers and principals, all representatives of*

each school that has been chosen as the core, which is further designated some teachers to fill the position as Coordinator Teacher (teacher guides or class guide subjects).

Linked to the establishment of KKG organizational structure set out in statutes

and bylaws of KKG. The field of development set out in the organizational structure of KKG is determined based on their individual needs based on the results of consultation with KKG. Here's one of the models of organizational structure KKG.

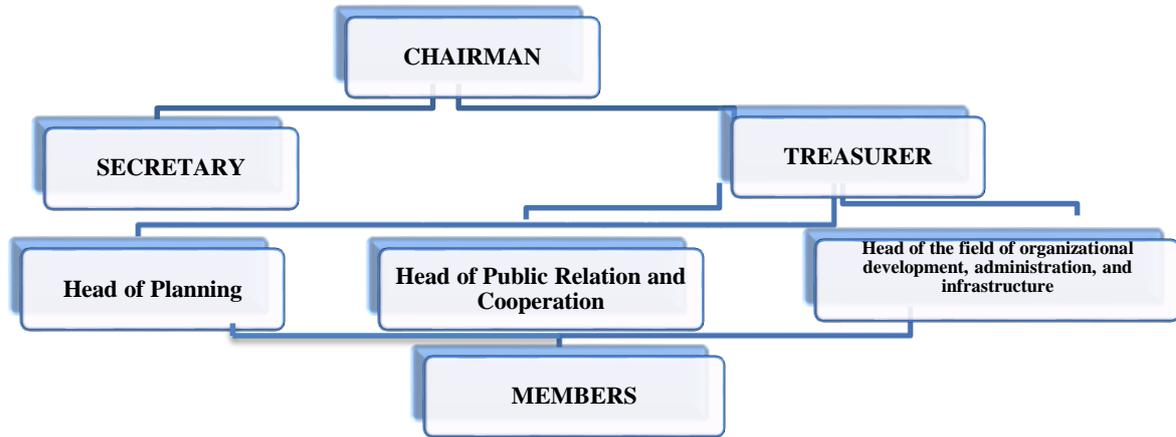


Figure 2. Structure Model of KKG

*Statutes and Bylaws of KKG*

Statutes and bylaws drawn up by the board of KKG. KKG administrators and principals forum (KKKS) formulate the KKG budget for the period of one year of activity. The statutes can only be changed by a meeting of KKG deliberately held for that purpose. The amendment conference shall be attended at least two-thirds of the total membership of KKG. Meeting Decisions amendment is considered valid if approved by two thirds of the members present.

*Facilities and Infrastructure of KKG*

Based on interviews with the subjects of the study obtained information on the availability of facilities and infrastructure supporting the organization of KKG obtained as follows.

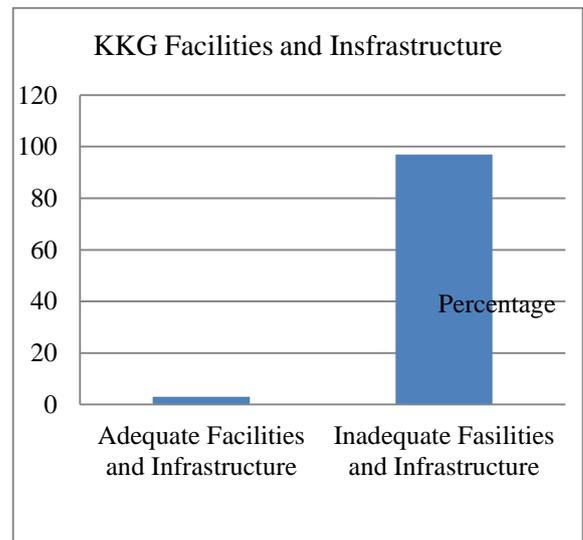


Figure 3. Percentage of KKG Availability Infrastructure in Aceh Province

Diagram above shows that 97% of respondents argued that the availability of infrastructure remains inadequate so that the implementation is not well organized. Some KKG also does not have a separate room used for the activities of KKG.

### Implementation of Teachers Professional Development Management through Teachers Working Group (KKG) In Aceh

In implementing the programs and activities, primary teachers working group in Aceh conducted some activities and programs as below.

#### Routine Activities

Routine activities are organized every week and scheduled well. However, in practice, most members stated that the KKG often does not conduct routine KKG, only sometimes there was a meeting at the end of the semester, include: (a) discussion of learning problems, (b) the preparation of the syllabus, lesson plans and semester programs, (c) analysis of the curriculum, (d) the

preparation of the learning evaluation instruments; (e) discussion on materials and strengthening of national exams.

#### Development Activities

The development activities are organized to support the routine programs and to increase the teachers' knowledge and competences, such as: (a) research, (b) writing scientific papers, (c) seminars, workshops, kolosium, and panel discussions, (d) education and workshop, (e) issuance of KKG's journal, (f) preparation of KKG website, (g) implement the KKG forum, (h) peer coaching (training fellow teachers using ICT media).

The percentage contribution of the implementation of KKG realization presented in the following diagram (Figure 4).

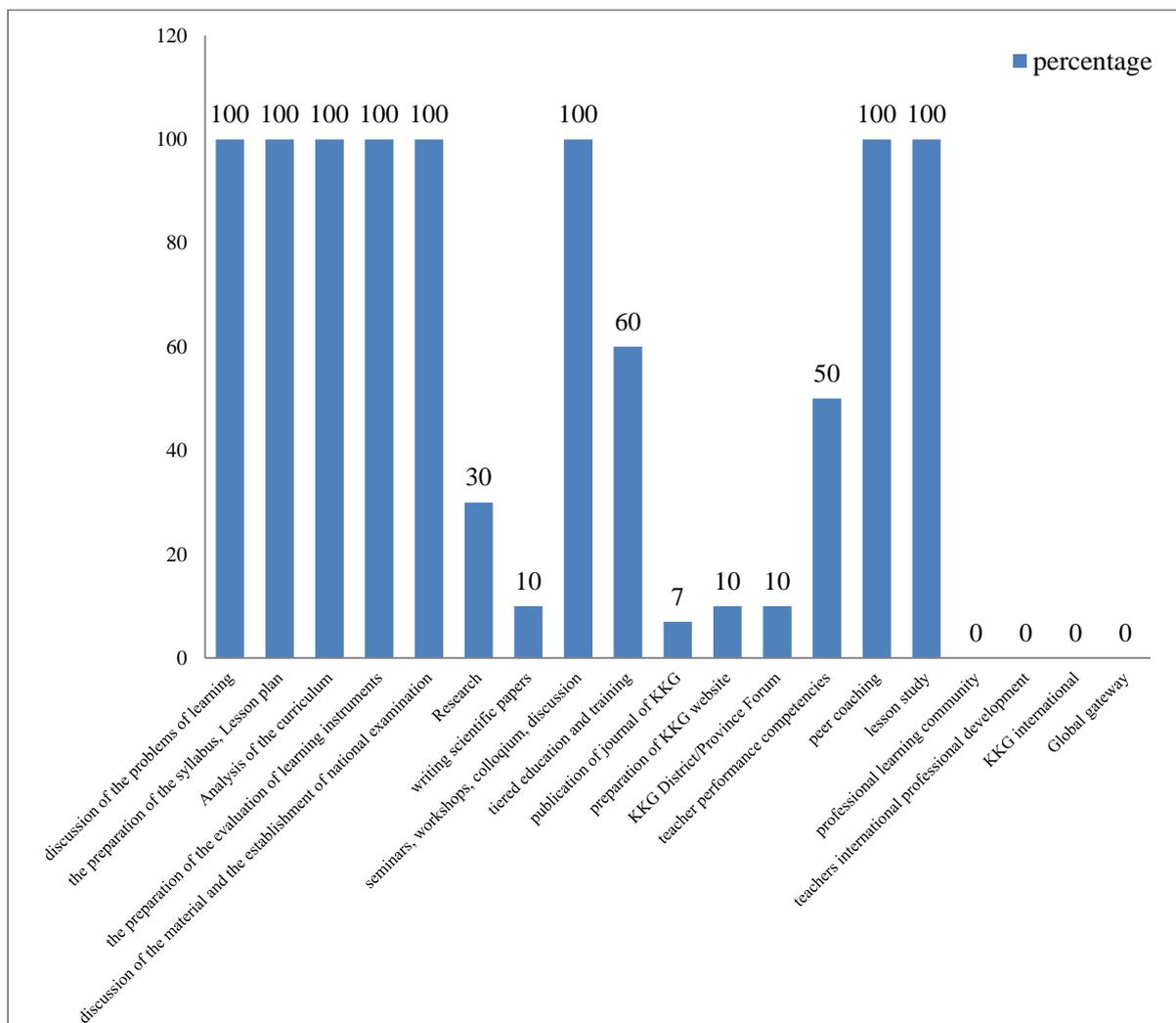


Figure 4. The Realization of KKG's Activities in Aceh

Based on the diagram above is known that all research subjects (100%) of KKG or 37 KKG in Aceh province has held: (1) discussion of the problems of learning, (2) the preparation of the syllabus and lesson plan (3) analysis of the curriculum, (4) preparation instruments and evaluation of learning, and strengthening of the material dealing with the national examination, (5) seminars, workshops, colloquium, and discussions, (6) peer coaching, and (7) lesson study. While 29.72% or 11 KKG has done research, 10.81% or 4 KKG has done writing scientific papers, 59.46% or 22 KKG has organized education and training phases, 8.10% or 3 KKG has organized publishing KKG's journal, 10.81% or 4 KKG has mainstreamed website, 10.81% or 4 KKG has followed Forum districts / provinces, and 51.35% or 17 KKG has organized the efforts of increasing the competence of teacher performance.

In this case, the teachers' forum as KKG may be one way to develop the competence of teachers in which also involves the sharing of opinions with senior teachers and the speaker on his field, of course.

### The Obstacles in Implementing Teachers' Working Group (KKG) in Aceh

Based on the results of interviews with members of KKG which became the subject of the information obtained in this study that the obstacles encountered in implementing KKG include: (a) infrastructure and facilities that are inadequate, (b) financing needs to be improved, (c) teacher motivation still low, (d) principal support in including his teachers in regular activity is still less because of the priority activities of the school, (e) support of local government and education authorities on the development of KKG is still lack

### Evaluation of Professional Development of Teachers Through the Teachers Working Group (KKG) In Aceh

The KKG development management evaluation carried out with the following steps:

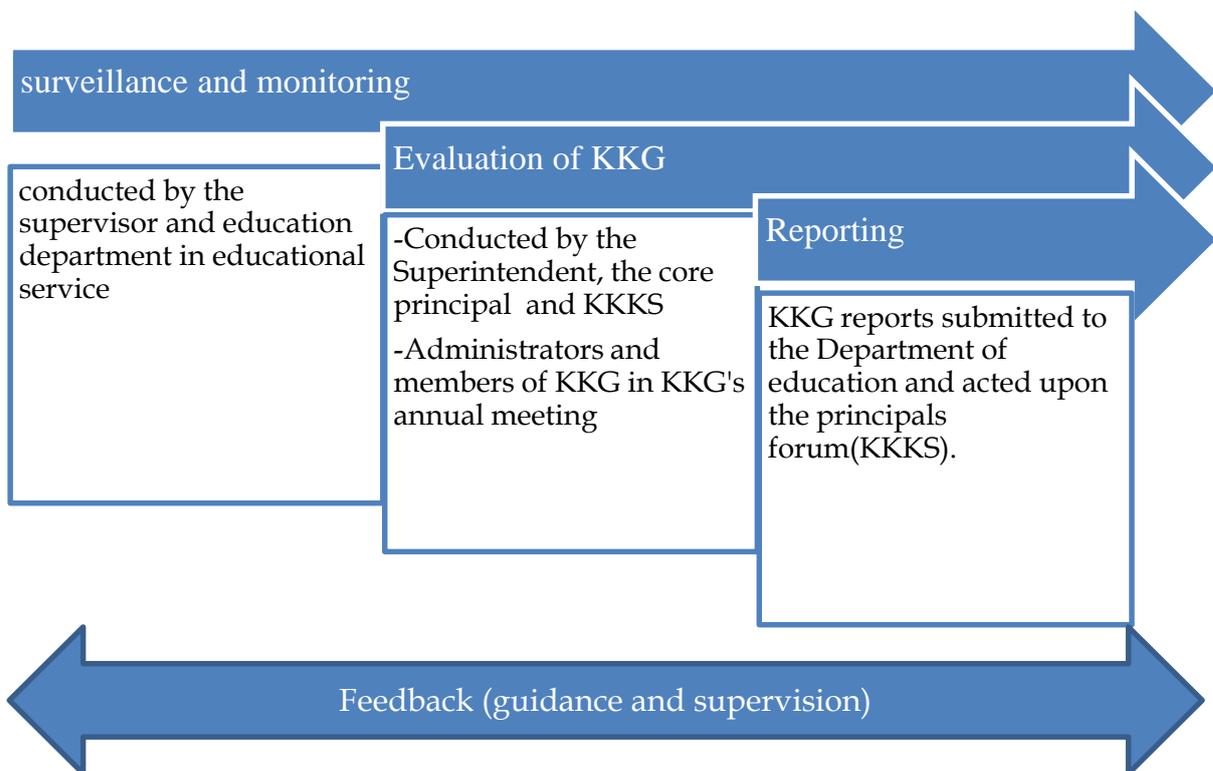


Figure 5. The Stages of Evaluation Management of KKG in Aceh Province

There are a series of activities evaluation of KKG which is done based on the picture above. First, on the stage of surveillance and monitoring, supervisor and educational department office survey and monitor the activities and programs conducted by KKG in every meeting.

Second, after a series of surveillance and monitoring activities are carried out, at the end of the semester was held KKG's annual meeting involving the superintendent, the core principals and administrators, KKKS and members of KKG which discusses the achievement of the target and the failure of the program that have been held. Further evaluation is carried out taking into account the various feedback and criticism given by all participants of the meeting to be followed up. So that, there will be the presence of improvement against the activity and program activity KKG in the future. After the evaluation was done, then the sysop of KKG will generate a report against the results of the KKG's annual meeting.

Third is reporting. At this stage, the caretaker of the KKG report accountability Executive Board submitted to the Department of education and acted upon the principals (KKKS) for follow up. But based on the interview with the chairman of some KKG in Aceh obtained information that the monitoring and evaluation of KKG is not done routinely performed each year by district and province educational office. At lat, feedback is given to correct and increase KKG's activities.

## Discussion

The professionalism of educators is a key condition to improve the quality of learning. Professionalism is an effort to augment its competence by way of self-motivating to increase capabilities and expertise that has been held at this time in order to grow and support the professional career. Professional development of educators is an extrinsic efforts undertaken in support of improving the performance of teachers. A professional development for teachers is recognized as a key vehicle through which to improve teaching, and in turn, to improve

student achievement (Petrie & McGee, 2012). Many efforts should be made to develop teachers' professional self-development such as: (1) study the teaching material /subject matter main task of learning; (2) develop insight and knowledge from various sources in order to support the enrichment of source/learning materials, through reading relevant literature, active participation of teacher working groups, consultation with school principals, supervisors and speakers, and others, (3) study and master competencies subjects to be taught to students, (4) studied and controlled forms of classroom management, (5) study and master forms of learning technology and its use, (6) to learn and master the media forms of learning and use, (7) studied and mastered the learning and use of evaluation forms (Agung & Yufridawati, 2013). The above statement mentioned that KKG can be one of the solutions of increased competence of teachers. It shows that KKG is an alternative effective teacher professional development.

In preparing professional teachers required sustained efforts through the preparations. Loewenberg Ball & Forzani (2009), mentioned that making practice is the core of teachers' professional preparation while teaching practice against the contemporary backdrop of a teacher education curriculum that is often centered not on the tasks and activities of teaching but on beliefs and knowledge, on orientations and commitments, and a policy environment preoccupied with recruitment and retention. Teachers need to experience 'on-going sessions of learning, collaboration, and application, accompanied by school- and classroom-based support, over an ample time period (Killion, 2005). The statement has been said by Loewenberg Ball & Forzani (2009) above confirms that the need of practice teaching for teachers so that teachers can prepare in all activities and tasks taught in school. It is in line with routine activity and development activities organized in forums such as KKG expressed in Figure 4 above, it can be said that KKG is a

line with the continuing professional development (CPD) of teacher.

(Hidayah & Sugiarto (2015, p. 44) also added that the implementation of KKG contribute more positively than training organized by other institutions in developing professional teacher as follows: "teachers' working group is more effective and efficient than training forums held by institutions such as education quality improvement institutions, higher education office, and education office in terms of implementing successful learning, which is appropriate to the characteristics and needs of learners and environmental potential".

Development through groupings like KKG is believed to provide great benefits to the development of teacher competence as proposed by Chantathai, Tesaputa, & Somprach (2015) that "the program on teamwork development for teacher efficiency in the municipal school would be useful for professional and application. Since its effectiveness for competency development, this is recommended based on five aspects: operational effectiveness, service excellence, self-development, teamwork, and teacher ethics, teamwork is highly emphasized for teacher professional development to achieve the national standard.

The above statement is not much different from the statements expressed by before, where the purpose is achieved through the implementation of KKG, among others: " planning activities for a year guided by a supervisor or trainer; the teacher's accommodating and solving problems in the learning activities through meetings, discussions, learning demonstration, using Demonstration, and develop a workshop of teaching aids" (Hidayah & Sugiarto, 2015).

In addition, Goodwin & Kosnik (2013) stated that there are some knowledge domains for teaching are: (1) personal knowledge/autobiography and philosophy of teaching; (2) contextual knowledge/understanding learners, schools, and society; (3) pedagogical knowledge/content, theories, teaching methods, and curriculum development; (4) sociological knowledge/

diversity, cultural relevance, and social justice, and (5) social knowledge/cooperative, democratic group process, and conflict resolution.

The existence of the KKG was able to improve the performance of teachers in carrying out his professional duties and obligations. Teacher performance is a synergistic elements that must be developed to produce the professional educators who are competent to a process of education relevant to the situation, condition, and needs of the community, as such, the performance of the teacher quality will be capable of producing qualified human resources, so as to improve the quality of school (Purwoko, 2018).

Loewenberg Ball & Forzani (2009) added that professional teachers can be obtained by focused on developing new pathway to teaching, fundamental renovations to curriculum of professional education for teachers, wherever and through whatever pathway is occurs. We claim that practice must be at the core of teachers' preparation and that this entails close and detailed attention to work of teaching and development ways to train people to do that work effectively, with direct attention to fostering equitably the educational opportunities for which schools are responsible.

Referring to the routine activities and development carried out by KKG in Aceh Province, further, the step to increase professional development of teachers can also be done through education and training in the form of technological guidance, spiritual quantum learning, further studies, development through working groups of teachers, recitation activities and development (Muniroh & Muhyadi, 2017). By adding a component of the development of spiritual quantum, further learning, recitation activities and the development is expected to increase teachers who not only have the potential for good professional but also the competence of good spiritual so that the professionals teachers are not only have the capacity of knowledge and skills, but also ethical and behavioral which can be a role model and example for the environment.

KKG as a part of professional development offers all natural learning experiences and those conscious and planned activities which are intended to be of direct and indirect benefit to individual, group, or school, which contribute to the quality of education in the classroom, it is process by which, alone, or with others, teachers review, renew and extend their commitment as change agents to the moral purpose of teaching; and by which they acquire and develop critically the knowledge, skills, and emotional intelligence essential to good professional thinking, planning, and practice with children, young people, and colleagues throughout each phase of their teaching activities (Day, 1999).

Further, based on the research findings about primary teachers' development management through KKG in Aceh Province, it can be concluded that the implementation of KKG in Aceh province has been referred to the standards development working groups of teachers (KKG) of Educational Ministry of Indonesia include program, organization, management, human resources, and budget standards. But, KKG in Aceh still not fulfilled by the facility and infrastructure standard, and quality assurance standards (Direktorat Profesi Pendidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2008). Strengthening in the evaluation of KKG is needed, so that the continuity and effectiveness of KKG in developing teachers' professional can be well controlled and increased. Therefore, the supervision of KKG/MGMPs necessary to know the activities of its goals, the ratio between the activity/real standards are achieved, determine and measure the degree of deviation that can be done through:

First, Supervision by the school principal: (a) direct observation in KKG like observing planning of KKG, implementation of KKG, where the implementation of spatial management, good professional attitude of officials, participating teachers in KKG, urging and implementation of activities, (b) examination of the attendance list,

(c) evaluating of KKG, (d) meeting on a board of teachers

Second, supervision by the supervisor /District Education Office: (a) supervisory/stakeholders made visits to target schools, (b) supervisory/stakeholders observe learning activities, success and progress achieved and the constraints faced (Idris, 2013).

To increase the participation of teachers in professional development management, it needed to make mature planning and implementation of training programs, development, workshops, seminars and so on and the attractive activities for teachers to be followed. As the revelation expressed by Lessing & Witt (2007) that in the presentation of workshop for teachers, presenters should focus on the principles underlying continuous professional development since teachers are likely to be more willing to attend workshops if they are worth the time spent, and sacrifices made.

## Conclusions

Based on the results of data analysis we can conclude several things, including:

First, profile of KKG consists of components (a) legal basis, the name, position and nature of the organization; (b) the vision, mission, and futuristic goals, (c) membership, management and organizational structure, (d) the constitution and bylaws of KKG, (e) the facilities and infrastructure of KKG.

Second, implementation of KKG implemented based on an analysis of the needs of teachers and have followed KKG activity plan that has been prepared in consultation of KKG. The routine activities and development which include: (1) discussion of the problems of learning, (2) syllabus and lesson plan, (3) analysis of the curriculum, (4) the preparation of an evaluation instrument of learning, (5) the material and the stabilization of facing the National Examination, (6) research, (7) writing scientific papers, (8) seminars, workshops, colloquium, discussion, (9) the education and training phases, (10) journal publishing of KKG, (11) the preparation of the KKG's website, (12)

districts/province forum of KKG, (13) the competence of the teacher's performance, (14) peer coaching and (15) lesson study. While KKG in Aceh province have not been incorporated in professional learning community of international teachers professional development.

Third, the KKG development management evaluation conducted by the steps include (1) control and monitoring carried out by the supervisor in the education, (2) evaluation of KKG were committed by supervisors and educational department, school principals, administrators and members of KKG in the annual meeting, (3) reporting; KKG report submitted to the Department of Education and followed up to the school principal.

Fourth, as for the obstacles encountered in the implementation of KKG are motivation and working conditions sometimes hamper the implementation of KKG.

Based on the findings and discussion it is suggested that: (a) educators and principals are expected to continue to improve the competence and capability through education and training and active role in the activities of KKG or K3S forum, (b) the commitment of the KKG's participants which are urgently needed in the success of the KKG so as to provide a positive contribution to the professional development of teachers, (c) the active involvement of the supervisor, governments and other education stakeholders is needed in order to optimize mastery of the material and delivery quality assurance of KKG.

## References

- Agung, I., & Yufriawati. (2013). *Pengembangan pola kerja harmonis dan sinergis; antara guru, kepala sekolah, dan pengawas, paduan meningkatkan kompetensi bagi guru, kepala sekolah, dan pengawas*. Jakarta: Bestari Buana Murni.
- Alwi, M. (2009). Peran kelompok kerja guru (KKG) dalam meningkatkan profesional guru sains sekolah dasar Kecamatan Suralaga. *Jurnal Educatio*, 4(2).
- Chantathai, P., Tesaputa, K., & Somprach, K. (2015). Development of effective teacher program: teamwork building program for Thailand municipal schools. *International Education Studies*, 8(19), 138-147.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Toronto: Learning Policy Institute.
- Day, C. (1999). *Developing teachers: the challenges of lifelong learning*. London: Falmer Press.
- de Vries, S., van de Grift, W. J. C. M., & Jansen, E. P. W. A. (2013). Teachers' beliefs and continuing professional development. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 213-231. <https://doi.org/10.1108/09578231311304715>
- Direktorat Profesi Pendidik Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. (2008). *Standar pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Goodwin, A. L., & Kosnik, C. (2013). Quality teacher educators = quality teachers? Conceptualizing essential domains of knowledge for those who teach teachers. *Teacher Development*, 17(3), 334-346. <https://doi.org/10.1080/13664530.2013.813766>
- Hidayah, I., & Sugiarto. (2015). Model of independent working group of teacher and its effectiveness towards the elementary school teachers' ability in conducting Mathematics Learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214(x), 44-48.
- Husna, F. (2016). Peran musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) untuk meningkatkan kompetensi profesional guru PAI: studi kasus MGMP PAI

- SMP Negeri Kabupaten Kediri.  
*Didaktika Religia*, 4(2), 205–224.  
<https://doi.org/10.30762/didaktika.v4.i2.p205-224.2016>
- Idris, A. (2013). *Pemberdayaan MGMP menuju profesionalisme guru*. Aceh Barat: Kaukaba.
- Juwairiyah. (2014). *Profesionalisme guru dalam menjalankan KKG dan MGMP*. Medan: WI Balai Diklat Keagamaan Medan.
- Killion, J. (2005). Evaluating the impact of professional development in eight steps. *The Evaluation Change*, 11(4).
- Lessing, A., & Witt, M. de. (2007). The value of continuous professional development: teachers' perceptions. *South African Journal of Education*, 27(1), 53–67.
- Loewenberg Ball, D., & Forzani, F. M. (2009). The work of teaching and the challenge for teacher education. *Journal of Teacher Education*, 60(5), 497–511.  
<https://doi.org/10.1177/0022487109348479>
- Muniroh, J., & Muhyadi, M. (2017). Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(2), 161.  
<https://doi.org/10.21831/amp.v5i2.8050>
- Petrie, K., & McGee, C. (2012). Teacher professional development: who is the learner? *Australian Journal of Teacher Education*, 37(2).  
<https://doi.org/10.14221/ajte.2012v37n2.7>
- Purnanda, A. (2013). Pelaksanaan fungsi kelompok kerja guru (KKG) di sekolah dasar negeri (SDN) Kecamatan Sungai Tarab Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 1(1).  
<https://doi.org/http://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/view/2726>
- Purwoko, S. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 150.  
<https://doi.org/10.21831/amp.v6i2.8467>
- Tatang, H., & Abu, B. (2014). Teacher professionalism and professional development practices in South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Curriculum and Teaching*, 3(2).  
<https://doi.org/10.5430/jct.v3n2p25>

EVALUASI KEGIATAN KELOMPOK KERJA GURU  
DI KECAMATAN CIPARI KABUPATEN CILACAP

Fahmi Lathif<sup>1\*</sup>, Slamet<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Yogyakarta

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

\* Corresponding Auhtor. Email: fahmilathif08@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan Kelompok Kerja Guru yaitu memberikan informasi seberapa memadai input, proses, dan output kegiatan KKG Guru Kelas di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap. Penelitian ini merupakan penelitian evaluasi dengan model CIPP yang difokus pada tiga aspek yaitu *input*, *proses*, dan *output*. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumen. Analisis data penelitian dilakukan dengan teknik analisis deskriptif kuantitatif. Hasil evaluasi input menunjukkan pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas dalam kategori memadai dengan mean terendah pada aspek sarana dan prasarana, serta materi kegiatan KKG. Hasil evaluasi proses menunjukkan pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas dalam kategori efektif dengan mean terendah pada aspek seminar, lokakarya dan diskusi panel, serta *peer coaching*. Hasil evaluasi output menunjukkan pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas dalam kategori baik dengan mean terendah pada aspek meningkatnya kompetensi guru, dan meningkatnya pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja guru dalam pembelajaran.

**Kata kunci:** *evaluasi, kelompok kerja guru*

AN EVALUATION OF THE ACTIVITIES OF TEACHERS WORKING GROUP  
IN CIPARI CILACAP DISTRICT

**Abstract**

*This study aimed to evaluate the Teacher Working Group activities by providing information on how adequate input, process, and output is for classroom teacher TWG activities in Cipari, Cilacap District. This research was an evaluation research with the CIPP model focused on three aspects, input, process, and output. Data were collected through observation, interview, questionnaire, and document. Data analysis of the research was carried out with quantitative descriptive analysis technique. The results of the evaluation of input for the implementation of the TWG Teacher Class activities show that it is in an adequate category with the lowest mean on the facilities and infrastructure, and the teacher working group program material. The results of the evaluation of the process of implementing the TWG Teacher Class activities show that it is in an effectiveness category with the lowest mean was in seminars, workshops and panel discussions, and peer coaching. The results of evaluating the output of the TWG Teacher Class activities show that it is in a good category with the lowest mean on increasing teacher competency, and increasing knowledge, skills, attitudes, and performance teacher in learning.*

**Keywords:** *evaluation, teacher working group*

Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v7i1.24124>

## Pendahuluan

Sejak diberlakukannya kebijakan desentralisasi di Indonesia, merubah tatanan birokrasi pemerintahan dari tingkat pusat sampai daerah. Ketika Pemerintah Pusat mendesentralisasikan kewenangannya kepada Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Kabupaten/Kota berkewajiban untuk mengelola daerahnya sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Pemerintah Daerah dalam menjalankan kebijakan desentralisasi diwajibkan untuk mengutamakan Pelayanan Dasar kepada masyarakat. Salah satu bentuk pelayanan ini yang harus diutamakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota adalah pendidikan

Pendidikan merupakan pelayanan dasar yang harus dijadikan prioritas utama oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap. Sebagaimana tertulis dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Presiden Republik Indonesia, 2014) yang di dalam Pasal 12 ayat (1) berbunyi Urusan Pemerintahan Wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (2) butir a meliputi pendidikan.

Dalam mewujudkan Pelayanan Dasar tersebut, peningkatan terhadap kualitas pendidikan harus diutamakan. Kualitas pendidikan sangat penting karena keberhasilan pendidikan itu bergantung dari seberapa baik kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh guru untuk berinovasi, berkreatifitas, dan dapat menciptakan pembelajaran yang baik bagi peserta didik. Karenanya, peran dari seorang guru sangat dibutuhkan oleh peserta didik untuk mengarahkan, membimbing, dan sekaligus menjadi agen perubahan dalam pendidikan.

Kualitas seorang guru sangat diperlukan, tujuannya adalah agar mereka dapat mengajar dengan baik kepada peserta didik dan juga dapat menyelesaikan persoalan yang menghambat proses pendidikan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Presiden Republik Indonesia, 2005) Pasal 20 ayat (b) mengamanatkan bahwa dalam rangka menjalankan tugas kepro-

fesionalannya, guru berkewajiban meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Pernyataan undang-undang tersebut intinya adalah seorang guru harus profesional dalam mendidik dan juga guru harus senantiasa mengembangkan pengetahuannya sebagai bekal dalam mengajar.

Undang-undang di atas menjadi bukti bahwa guru harus meningkatkan kemampuannya dalam mengajar, dan ini secara langsung menjadi tantangan tersendiri bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap untuk berkomitmen dalam meningkatkan kualitas guru. Demi mendukung peningkatan kualitas guru, Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap mengeluarkan Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 2 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pendidikan yang Bebas Korupsi, Kolusi, Nepotisme di Kabupaten Cilacap (Bupati Cilacap, 2008). Di dalam peraturan tersebut terdapat pasal yang menarik untuk dikaji yang salah satunya terdapat pada Pasal 30 ayat (1) juga disebutkan Pemerintah Daerah wajib membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah bersama-sama dengan Pemerintah. Pada pasal di atas terdapat beberapa hal yang perlu digarisbawahi bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap berkewajiban untuk membina dan mengembangkan guru. Kehadiran Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap memberikan ketegasan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap telah siap untuk membina dan mengembangkan guru dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan.

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, Pemerintah Daerah Kabupaten Cilacap melalui Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Cilacap membuat Rencana Strategis Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Cilacap Tahun 2012-2017 (Dinas Pendidikan Kabupaten Cilacap, 2012), yang di dalamnya terdapat rencana program dan kegiatan yang dikembangkan untuk mencapai visi

dan misi. Salah satu program tersebut yaitu program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan yang di dalamnya terdapat Program Kelompok Kerja Guru.

Program Kelompok Kerja Guru (KKG) merupakan wadah kegiatan pertemuan guru untuk diskusi, bertukar pemikiran dalam memecahkan permasalahan pembelajaran, berbagi informasi pembelajaran, dan membahas materi pembelajaran yang dianggap sulit sehingga dibutuhkan penyelesaian bersama. Tujuan dari adanya kelompok kerja guru adalah sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kinerja guru dan kemampuan guru dalam mengajar.

Pelaksanaan kegiatan KKG tidak selalu berjalan dengan baik, masih ada hambatan. Salah satu hambatan yang dijelaskan oleh Direktorat Profesi Pendidik Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan (2008) menjelaskan terdapat empat faktor yang menyebabkan kinerja KKG tidak mengalami peningkatan secara merata, diantaranya; *Faktor Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan KKG menggunakan pendekatan *education function* atau *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekuen; *Faktor kedua*, penyelenggaraan KKG yang dilakukan masih belum dapat melepaskan dari sistem birokrasi pemerintah daerah, sehingga menempatkan KKG sebagai wadah pengembangan profesionalisme guru masih tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang-kadang kebijakan yang dikeluarkan tidak sesuai dengan kebutuhan guru setempat; *Faktor ketiga*, akuntabilitas kinerja KKG selama ini belum dilakukan dengan baik; *Faktor keempat*, belum adanya panduan/petunjuk kegiatan kelompok kerja yang jelas untuk dapat digunakan sebagai acuan bagi guru dan pengurus KKG dalam melakukan aktivitas kelompok kerja dalam pelaksanaan programnya.

Hasil penelitian yang ditulis oleh Legarano, Candiasa, & Natajaya (2014, p. 9) menjelaskan bahwa kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan KKG diantaranya; *Pertama*, kualifikasi pendidikan dari peserta KKG belum memenuhi standar kua-

lififikasi pendidikan yang diwajibkan pemerintah. *Kedua*, dukungan dana dari sekolah masih kurang memadai disebabkan minimnya dana yang dimiliki sekolah. *Ketiga*, media pembelajaran terutama ketersediaan buku penunjang untuk meningkatkan kompetensi guru belum memadai. *Keempat*, masih kurangnya pemahaman peserta KKG tentang arti pentingnya kegiatan KKG sebagai salah satu wadah pembinaan untuk meningkatkan kompetensi guru. *Kelima*, kemampuan melaksanakan penilaian atau evaluasi bahwa; belum optimalnya penggunaan berbagai strategi dan metode penilaian yang digunakan guru dalam memantau kemajuan dan hasil belajar siswa untuk mencapai kompetensi siswa.

Kendala lain dalam pelaksanaan program menurut Musfah (2018, p. 74) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang menjadi kendala ketika melaksanakan program pengembangan kompetensi pedagogis guru sebagai berikut; *Pertama*, faktor biaya, karena biaya yang dikeluarkan ditanggung oleh sekolah mengingat sekolah bersetatus swasta. *Kedua*, faktor waktu, karena pihak guru yang melaksanakan program tersebut tidak seluruh guru bisa hadir di sekolah mengingat mereka harus belajar ditempat lain. *Ketiga*, faktor fasilitas, karena fasilitas sekolah yang kurang mendukung membuat sekolah merasa sulit melaksanakan program pengembangan kompetensi guru. *Keempat*, faktor SDM (sumber daya manusia) yang membantu di dalam pelaksanaan tersebut.

Dalam memperkuat permasalahan penelitian ini dilakukan observasi terhadap kegiatan KKG Guru Kelas yang ada di Kecamatan Cipari yang meliputi; KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin, Gugus Kartini, dan Gugus Gajahmada diperoleh data sebagai berikut. *Pertama*, kendala pelaksanaan kegiatan KKG adalah waktu yang berbenturan dengan jam mengajar di kelas. *Kedua*, pengurus belum sepenuhnya terlibat langsung dalam merencanakan kegiatan KKG. *Ketiga*, materi kegiatan KKG kurang disiapkan secara matang. *Keempat*, sumber daya manusia pengurus dalam mengelola kegiatan KKG harus ditingkatkan. *Kelima*, kurang-

nya narasumber ahli untuk memberikan materi kegiatan KKG. *Keenam*, pembiayaan kegiatan KKG masih dilakukan secara swadaya bukan dari Pemerintah. *Ketujuh*, sarana dan prasarana perlu perbaiki. *Kedelapan*, kegiatan pengembangan guru di KKG kurang diprioritaskan. *Kesembilan*, kegiatan pengawasan terhadap rencana kegiatan KKG harus ditingkatkan. *Kesepuluh*, partisipasi guru yang aktif dalam kegiatan KKG masih rendah.

Berdasarkan uraian di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu; seberapa memadai input, keefektif proses, dan output yang baik terhadap kegiatan KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin, Gugus Kartini, dan Gugus Gajahmada di Kecamatan Cipari Kabupaten Cilacap.

### Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian evaluasi (*evaluative research*) yaitu suatu tindakan evaluasi yang dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan program dan hasilnya diharapkan bisa dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan dan perbaikan. Evaluasi ini dilakukan untuk menilai tentang pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas apakah sudah berjalan sesuai dengan rencana dan prosedur. Evaluasi ini menggunakan pendekatan model CIPP (*Context, Input, Proses, Product*) dari Stuefflebeam dengan fokus pada tiga aspek yaitu *input*, *proses*, dan *output*.

Tahapan evaluasi dalam penelitian ini meliputi; *Pertama*, persiapan evaluasi berupa penyusunan instrumen evaluasi, validasi instrumen, dan menentukan jumlah sampel yang dievaluasi. *Kedua*, mengambil data dengan cara melakukan observasi langsung, menyebarkan angket, dan wawancara dengan narasumber.

Pendekatan evaluasi ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan mendeskripsikan, mencatat, menganalisis, dan memberikan gambaran kondisi yang ada. Dalam mengevaluasi program ini hanya fokus terhadap tiga aspek evaluasi yaitu, *input*, *proses*, dan *output*.

Variabel penelitian ini sebagai berikut; *Pertama*, Variabel Input terdiri dari; (1) rencana kegiatan KKG; (2) materi kegiatan KKG; (3) sumber daya manusia dalam mendukung kegiatan KKG; (4) sarana dan prasarana penunjang kegiatan KKG; (5) pembiayaan pelaksanaan kegiatan KKG; (6) organisasi KKG. *Kedua*, Variabel Proses terdiri dari; (1) keaktifan pengurus dalam mengelola kegiatan KKG; (2) sosialisasi program KKG; (3) diskusi; (4) penyusunan pemetaan tema SK dan KD; (5) penyusunan silabus, program semester, program tahunan dan rencana pembelajaran; (6) penyusunan Kriteria Ketuntasan Minimal; (7) membahas metode pembelajaran; (8) analisis kurikulum; (9) pendalaman materi; (10) penyusunan kisi-kisi soal semester; (11) penyusunan instrumen evaluasi pembelajaran; (12) pembahasan materi ujian nasional; (13) pelatihan penetapan perhitungan angka kredit; (14) seminar, lokakarya, koloqium, dan diskusi panel; (15) *peer coaching*; (16) penilaian kinerja guru; (17) pengembangan profesi berkelanjutan; (18) kepatuhan pelaksanaan kegiatan KKG terhadap rencana; (19) pengendalian rencana pelaksanaan KKG; (20) komunikasi: merata, akurat, dan konsisten; dan (21) partisipasi guru. *Ketiga*, Variabel Output terdiri dari (1) meningkatnya kompetensi guru; (2) meningkatnya pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja guru dalam pembelajaran; (3) meningkatnya mutu pelayanan pembelajaran bagi siswa; (4) meningkatnya kesadaran guru untuk tukar pengalaman dan umpan balik dalam pembelajaran; (5) meningkatnya mutu pembelajaran di sekolah dari hasil kegiatan KKG.

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumen. Analisis data penelitian dilakukan dengan teknik analisis deskriptif kuantitatif. Pengkategorian data kuesioner didasarkan pada lima kategori pembandingan menurut Thoah (1991, pp. 100–101) sebagai berikut.

Skor  $\geq M_i + (1,5 DS_i)$ : Sangat Baik  
 $M_i + (0,5 DS_i) \leq \text{Skor} < M_i + (1,5 DS_i)$ : Baik  
 $M_i - (0,5 DS_i) \leq \text{Skor} < M_i + (0,5 DS_i)$ : Cukup baik  
 $M_i - (1,5 DS_i) \leq \text{Skor} < M_i - (0,5 DS_i)$ : Kurang Baik  
 Skor  $< M_i - (1,5 DS_i)$ : Tidak Baik

Keterangan:

$M_i$  : rata-rata ideal setiap komponen dalam penelitian, dengan rumus =  $\frac{1}{2}(X_{i \text{ maks}} + X_{i \text{ min}})$

$SD_i$  : standar deviasi ideal dalam setiap komponen penelitian, dengan rumus =  $\frac{1}{6}(X_{i \text{ maks}} - X_{i \text{ min}})$  Dimana  $X_{i \text{ maks}}$  adalah skor ideal tertinggi dalam komponen dan  $X_{i \text{ min}}$  adalah skor ideal terendah dalam komponen.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Di bawah ini disajikan tabel hasil penelitian input, proses, dan output dari ketiga gugus KKG Guru Kelas sebagai berikut.

#### Evaluasi Input

Tabel 1. Hasil Evaluasi dan Mean Terendah Input

Aspek	Mean		
	Hasanudin	Kartini	Gajahmada
Sarana dan prasarana	3,06		
Materi kegiatan KKG		3,05	2,83

Aspek	Mean		
	Hasanudin	Kartini	Gajahmada
Cukup Memadai	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (5,6%)
Memadai	22 (64,7%)	28 (68,3%)	20 (55,6%)
Sangat Memadai	12 (35,3%)	13 (31,7%)	14 (38,9%)
Total	34 (100,0%)	41 (100,0%)	36 (100,0%)

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan evaluasi *input* KKG Guru Kelas yang memiliki persentase tertinggi pada kategori memadai adalah Gugus Kartini dengan persentase (68,3%), kemudian diikuti oleh Gugus Hasanudin dengan persentase (64,7%). Persentase rendah kategori memadai adalah Gugus Gajahmada dengan persentase (55,6%) dan kategori cukup memadai (5,6%). Hasil analisis mean terendah evaluasi input adalah Gugus Hasanudin pada aspek sarana dan prasarana penunjang kegiatan KKG dinilai masih cukup rendah yaitu dengan mean 3,06. Gugus Kartini pada aspek materi kegiatan KKG dinilai masih cukup rendah yaitu dengan mean 3,05. Gugus Gajahmada pada aspek materi

kegiatan KKG dinilai masih cukup rendah dengan mean 2,83.

#### Evaluasi Proses

Tabel 2. Hasil Evaluasi dan Mean Terendah Proses

Aspek	Mean		
	Hasanudin	Kartini	Gajahmada
Seminar, lokakarya, diskusi panel	2,67		2,75
Peer Coaching		2,90	

Aspek	Mean		
	Hasanudin	Kartini	Gajahmada
Cukup Efektif	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (19,4%)
Efektif	28 (82,4%)	31 (75,6%)	21 (58,3%)
Sangat Efektif	6 (17,6%)	10 (24,4%)	8 (22,2%)
Total	34 (100,0%)	41 (100,0%)	36 (100,0%)

Berdasarkan Tabel 2 disimpulkan evaluasi proses KKG Guru Kelas yang memiliki persentase tertinggi kategori efektif adalah Gugus Hasanudin dengan persentase (82,4%), kemudian diikuti oleh Gugus Kartini dengan persentase (75,6%). Persentase rendah kategori efektif adalah Gugus Gajahmada dengan persentase (58,3%) dan kategori cukup efektif (19,4%). Hasil analisis mean terendah evaluasi proses adalah Gugus Hasanudin pada aspek seminar, lokakarya dan diskusi panel dinilai masih cukup rendah dengan mean 2,67. Gugus Kartini pada aspek *peer coaching* dinilai masih cukup rendah dengan mean 2,90. Gugus Gajahmada pada aspek Seminar, lokakarya, koloqium, dan diskusi panel dinilai masih cukup rendah dengan mean 2,75.

#### Evaluasi Output

Tabel 3. Hasil Evaluasi dan Mean Terendah Output

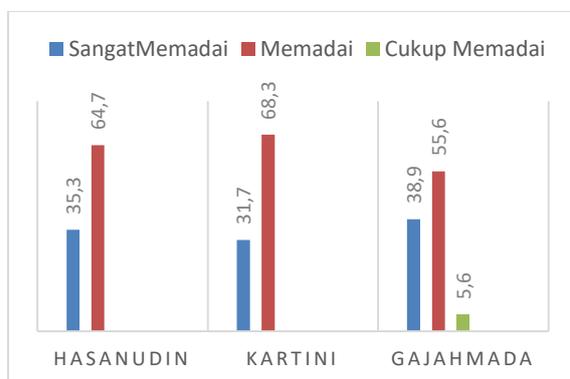
Aspek	Mean		
	Hasanudin	Kartini	Gajahmada
Cukup Baik	0 (0,0%)	1 (2,4%)	3 (8,3%)
Baik	26 (76,5%)	31 (75,6%)	23 (63,9%)
Sangat Baik	8 (23,5%)	9 (22,0%)	10 (27,8%)
Total	34 (100,0%)	41 (100,0%)	36 (100,0%)

Aspek	Mean		
	Hasanudin	Kartini	Gajahmada <sup>a</sup>
Kompetensi guru	3,06	3,02	
pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja guru			3,00

Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan evaluasi output KKG Guru Kelas yang memiliki persentase tertinggi pada kategori baik adalah Gugus Hasanudin dengan persentase (76,5%), kemudian diikuti oleh Gugus Kartini dengan persentase (75,6%) dan kategori cukup baik (2,4%). Persentase rendah kategori baik adalah Gugus Gajahmada dengan persentase (63,9%) dan kategori cukup baik (8,3%). Hasil analisis *mean* terendah evaluasi output adalah Gugus Hasanudin pada aspek meningkatnya kompetensi guru dinilai cukup rendah dengan mean 3,06. Gugus Kartini pada aspek meningkatnya kompetensi guru dinilai cukup rendah dengan mean 3,02. Gugus Gajahmada pada aspek meningkatnya pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja guru dalam pembelajaran dinilai cukup rendah dengan mean 3,00.

Mendiskusikan hasil penelitian ditiga gugus di atas, pembahasan terhadap evaluasi *input*, proses, dan *output* sebagai berikut.

#### Input



Gambar 1. Evaluasi Input KKG

Gambar 1 di atas disimpulkan bahwa evaluasi input KKG yang memiliki persentase tertinggi kategori memadai adalah KKG Guru Kelas Gugus Kartini dengan persentase (68,3%), kemudian diikuti oleh

KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin dengan persentase (64,7%). Persentase rendah kategori memadai adalah KKG Guru Kelas Gugus Gajahmada dengan persentase (55,6%) dan kategori cukup memadai (5,6%). Dalam pembahasan ini, penjelasan input dari ketiga gugus KKG sebagai berikut.

Input merupakan segala hal yang diperlukan untuk berlangsungnya kegiatan atau proses. Stufflebeam, Madaus, & Kellaghan (2002, p. 302) berpendapat bahwa evaluasi input adalah untuk meneliti secara ketat prosedur, anggaran, dan jadwal yang direncanakan untuk menerapkan strategi yang dipilih. Artinya prosedur itu yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi.

Hasil evaluasi menunjukkan mean terendah pada input KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin adalah aspek sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana perlu diperbaiki diantaranya; *Pertama*, administrasi. Administrasi ini masih perlu ditata secara rapi mulai dari susunan kepengurusan, daftar hadir, notulen, dan laporan kegiatan KKG. *Kedua*, administrasi seperti daftar hadir dan notulen masih ditulis tangan atau belum diketik komputer sehingga menuntut kerapian agar mudah dalam mengecek data. *Ketiga*, belum memiliki ruangan khusus untuk kegiatan KKG dan pelaksanaannya masih berpindah-pindah dari sekolah satu ke sekolah lainnya.

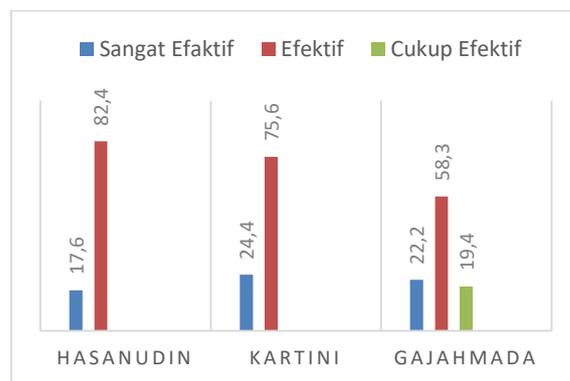
Sarana dan prasarana merupakan faktor yang sangat mendukung terhadap jalannya suatu kegiatan KKG. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wartoni & Kartowagiran (2013, p. 99) yang berjudul *Evaluasi Keefektifan Kelompok Kerja Guru (KKG) pada Program Bermutu di Kabupaten Batang Jawa Tengah*, menjelaskan sarana dan prasarana merupakan bagian penting yang harus tersedia dan terstandar keberadaannya, agar pelaksanaan kegiatan KKG berjalan sebagaimana mestinya serta berkualitas. Pelaksanaan KKG memilih sekolah sebagai sekolah inti yang memiliki sarana dan prasarana yang mendukung sesuai standar. Selain itu, memiliki tempat yang strategis dan terjangkau diantara sekolah imbas. Pendapat tersebut disimpulkan, sarana dan prasarana yang ada di Gugus

Hasanudin ini seharusnya tersedia supaya proses kegiatan KKG dapat berjalan sesuai dengan rencanakan.

Hasil evaluasi input KKG di Gugus Kartini dan Gugus Gajahmada menunjukkan mean terendah adalah materi kegiatan KKG. Rendahnya materi kegiatan KKG ini disebabkan karena kurangnya persiapan terhadap materi yang akan dibahas. Materi kegiatan ini masih harus diperbaiki dalam kegiatan KKG. Hal ini menuntut kerjasama dari berbagai pihak untuk berperan serta melakukan perbaikan. Dalam menentukan materi harus ada persiapan matang, sehingga pada saat pelaksanaan kegiatan KKG materi sudah siap untuk diberikan kepada guru. Hasil analisis menunjukkan berbagai faktor yang perlu diperbaiki dalam materi kegiatan KKG antara lain; *Pertama*, pengurus KKG harus merencanakan dengan matang materi yang akan dibahas. *Kedua*, penetapan narasumber yang akan menjadi pemateri yang seharusnya memiliki kompetensi dibidangnya. *Ketiga*, penggunaan sumber belajar bagi guru yang harus tersedia. *Keempat*, metode penyampaian materi yang masih konvensional dan monoton harus dirubah dengan memberikan materi baru dan didukung dengan teknologi informasi.

Dalam evaluasi input ini, perencanaan memiliki peran penting dalam keberhasilan kegiatan KKG. Hal ini ditandai dari kurangnya perencanaan sehingga materi kegiatan KKG kurang dipersiapkan dengan matang. Menurut Alfina & Hanum (2014, pp. 5-6) perencanaan dalam kegiatan KKG TK dibuat untuk memastikan kemana arah dan tujuan organisasi, sehingga tahu apa saja yang seharusnya dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, serta bagaimana mencegah permasalahan, serta bagaimana mengatasi kendala-kendala dalam proses pelaksanaan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Proses perencanaan idealnya melalui 3 tahap, yaitu tahap persiapan, tahap penyusunan dan tahap pengesahan. Tahap persiapan merupakan tahap *need assesment*, yaitu tahap untuk mengetahui sejauh mana kesiapan Tim dalam mempersiapkan penyusunan perencanaan program.

## Proses



Gambar 2. Evaluasi Proses KKG

Berdasarkan Gambar 2 disimpulkan bahwa evaluasi proses KKG yang memiliki persentase tertinggi kategori efektif adalah KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin dengan persentase (82,4%), kemudian diikuti oleh KKG Guru Kelas Gugus Kartini dengan persentase (75,6%). Persentase rendah kategori efektif adalah KKG Guru Kelas Gugus Gajahmada dengan persentase (58,3%) dan kategori cukup efektif (19,4%).

Proses merupakan kejadian berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain (melakukan perubahan atau aktifitas kegiatan). Menurut Stufflebeam, Madaus, & Kellaghan (2002, p. 294) menjelaskan inti dari evaluasi proses adalah memeriksa secara rutin terhadap implementasi rencana dokumentasi dari proses, termasuk perubahan dalam rencana serta kelalaian dan pelaksanaan prosedur yang salah. Hasil evaluasi KKG di Gugus Hasanudin dan Gugus Kartini menjelaskan seminar, lokakarya, dan diskusi panel merupakan salah satu program pengembang yang masih perlu diperbaiki. Hal ini perlu adanya pembaharuan di dalam KKG diantaranya seminar yang membahas materi pembelajaran dan ilmu pengetahuan terbaru supaya guru mendapatkan inspirasi dan pengalaman untuk mengajar. Lokakarya juga perlu dilakukan untuk membahas permasalahan pembelajaran dengan berpedoman pada referensi ilmiah.

Disini guru perlu didukung dan diarahkan supaya mereka benar-benar mampu dan siap untuk menerima pengetahuan baru. Berdasarkan hasil evaluasi, masih

terdapat kendala dalam melakukan seminar dan lokakarya diantaranya; *Pertama*, belum adanya narasumber atau pemateri yang berkompeten dibidangnya. *Kedua*, perlunya perencanaan yang lebih matang apabila harus melakukan kegiatan seminar. *Ketiga*, waktu pelaksanaan kegiatan KKG yang berbenturan dengan jam mengajar. *Keempat*, kurangnya dukungan dari pemerintah daerah yang seharusnya bisa mengarahkan dan memotivasi guru untuk melaksanakan kegiatan ini.

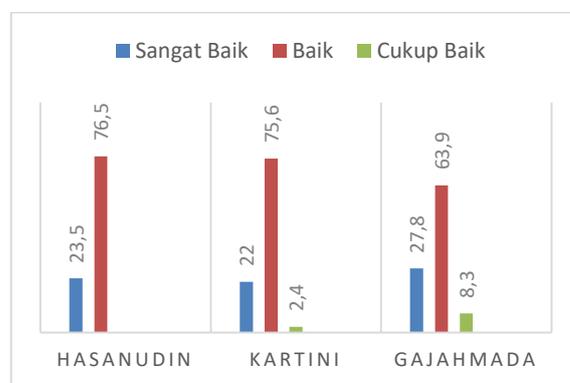
Hasil evaluasi di atas menjelaskan aspek seminar, lokakarya, kolokium dan diskusi panel ini merupakan salah satu program pembinaan yang seharusnya dilaksanakan dengan baik karena dapat membantu guru untuk meningkatkan kemampuan mengajar. Berkaitan dengan pembinaan, Nawawi Suprijanto & Arikunto (2016, p. 145) menjelaskan fokus pembinaan adalah memberi kesempatan pada guru untuk mengembangkan kemampuan dalam mengelola kegiatan belajar mengajar, kegiatan pembinaan lebih bersifat akademik yakni dititik beratkan pada peningkatan proses belajar mengajar. Pendapat tersebut disimpulkan pembinaan merupakan sarana untuk mengembangkan guru dalam proses belajar yang salah satunya juga bisa dilaksanakan melalui kegiatan KKG.

Hasil evaluasi proses di Gugus Kartini juga masih rendah pada aspek *peer coaching*. *Peer coaching* merupakan strategi pengembang guru yang dilaksanakan dengan bekerjasama antar sesama guru untuk menilai cara mengajar. Menurut Suhartanto (2012) dalam artikelnya menjelaskan proses *peer coaching* membutuhkan minimal dua orang guru profesional yang bersedia bekerja sama dalam menghadapi tantangan dalam proses pembelajaran. *Peer coaching* adalah suatu cara pengembangan profesional yang ditunjukkan untuk meningkatkan hubungan antarguru mitra dan mengembangkan proses pembelajaran yang mencakup kegiatan berbagai ide-ide baru, melakukan observasi kelas, merefleksikan dan memperbaiki cara mereka mengajar.

*Peer coaching* ini merupakan strategi pengembangan guru untuk meningkatkan

pembelajaran. Kegiatan *Peer coaching* tidak hanya diterapkan di sekolah, dalam kegiatan KKG bisa dilaksanakan sebagai latihan guru dalam mengajar seperti dengan menunjuk atau memilih guru untuk menampilkan cara mengajar mereka di depan kelas dan guru lain akan bersama-sama menilai untuk memperbaiki tentang proses mengajarnya. Kegiatan ini perlu dikembangkan dalam kegiatan KKG, karena guru akan mengerti tentang cara mengajar yang baik di kelas dan guru dapat saling berbagi pengetahuan dalam pembelajaran.

### Output



Gambar 3. Evaluasi Output KKG

Berdasarkan Gambar 3 dapat disimpulkan bahwa evaluasi output KKG yang memiliki persentase tertinggi pada kategori baik adalah KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin dengan persentase (76,5%), kemudian diikuti oleh KKG Guru Kelas Gugus Kartini dengan persentase (75,6%) dan kategori cukup baik (2,4%). Persentase rendah kategori baik adalah KKG Guru Kelas Gugus Gajahmada dengan persentase (63,9%) dan kategori cukup baik (8,3%).

Output merupakan hasil seketika dari kegiatan atau proses KKG. Output yang dihasilkan dari kegiatan KKG adalah guru mendapatkan wawasan dan pengetahuan baru dalam pembelajaran. Hasil evaluasi output KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin dan Gugus Kartini, pada aspek meningkatnya kompetensi guru harus diperbaiki. Rendahnya kompetensi guru disebabkan kurangnya pembinaan terhadap guru dalam memberikan pengetahuan baru di KKG.

Pembinaan tersebut bisa berupa seminar, diklat, diskusi dalam membahas karya ilmiah supaya guru memiliki pengetahuan dan dapat membantu guru dalam menyelesaikan permasalahan pembelajaran. Sementara itu, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 disebutkan kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalnya. Dalam Undang-undang tersebut disimpulkan, supaya guru memiliki pengetahuan dan keterampilan haruslah dibina yaitu dengan memberikan pelatihan atau seminar supaya wawasan guru berkembang.

Hasil Penelitian tesis yang ditulis oleh Sukeksi (2015) tentang *Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan Bermutu Terkait dengan Delapan Indikator Keberhasilan dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di KKG/MGMP Propinsi Jawa tengah*, menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kompetensi guru terdapat beberapa indikator yang harus dikembangkan dalam KKG diantaranya pengembangan rencana pembelajaran, kemampuan dalam analisis butir dan bank soal, kajian kritis, dan jurnal. Hal tersebut menunjukkan; Pertama, pengembangan terhadap rencana pembelajaran guru pemandu atau pengembang harus memberikan bantuan teknis dalam menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). RPP yang dibuat oleh guru harus diperiksa oleh kepala sekolah dan direview pengawas agar tidak terjadi penyimpangan. Kedua, kemampuan dalam menganalisis butir dan bank soal perlu dikembangkan. Ketiga, kajian kritis merupakan kajian yang dilakukan oleh guru berupa diskusi atau sharing antara guru dalam meningkatkan pembelajaran. Keempat, jurnal belajar ini dijadikan rujukan apabila terjadi permasalahan dalam pembelajaran di kelas.

Rendahnya kompetensi guru ini harus segera ditindaklanjuti dan dicari solusi. Salah satu yang harus diperbaiki adalah materi dan pembinaan terhadap guru dalam KKG. Materi dalam kegiatan KKG ini harus

diperkaya dengan informasi terbaru supaya guru mendapatkan wawasan baru. Kegiatan pembinaan juga perlu diintensifkan dalam kegiatan KKG sehingga guru memiliki pengalaman dan keterampilan mengajar.

Hasil evaluasi output KKG Guru Kelas Gugus Gajahmada pada aspek meningkatnya pengetahuan, keterampilan, sikap dan kinerja guru dalam pembelajaran yang harus diperbaiki. Hasil evaluasi dan temuan dilapangan menunjukkan terdapat faktor yang rendahnya menyebabkan pengetahuan kurang didapatkan oleh guru yaitu; *Pertama*, materi kegiatan masih sangat kurang dibahas dalam kegiatan KKG. *Kedua*, pembinaan guru dalam bentuk seminar, *workshop* atau lokakarya yang tujuannya memberikan wawasan pengetahuan kurang intensif diadakan. *Ketiga*, kurangnya pemateri atau narasumber dalam mengisi kegiatan KKG. *Keempat*, guru seharusnya saling berkomunikasi dan memberikan informasi terbaru dalam pembahasan pembelajaran.

Dalam evaluasi output ini, kegiatan KKG sangatlah bermanfaat untuk meningkatkan mutu profesionalisme guru. Sopiyan & Sugiyono (2015) menjelaskan Dengan adanya MGMP guru dituntut untuk mengembangkan dirinya bersama dengan anggota lainnya di dalam organisasi untuk mengembangkan profesionalitasnya dengan mengikuti pelatihan, *workshop* seperti pelatihan pembuatan SILABUS ke dalam RPP dan juga mengadakan seminar tentang kurikulum, metode pembelajaran, dan evaluasi. Kemudian pelatihan pembuatan penelitian tindakan kelas hal ini di berikan untuk melatih para guru dalam mengejar kenaikan pangkat karena seorang guru bila ingin naik pangkat harus memiliki kekarayaan seperti penulis buku atau pembuatan PTK. Kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru hal ini tidak direncanakan secara rutin tapi setiap tahun selalu dilakukan .

## Simpanan

Hasil penelitian evaluasi KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin, Gugus Kartini,

dan Gugus Gajahmada disimpulkan sebagai berikut. Pertama, hasil evaluasi input menjelaskan pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas Gugus Kartini kategori memadai dengan persentase 68,3% dan mean terendah 3,05 pada aspek materi kegiatan KKG. Gugus Hasanudin kategori memadai dengan persentase 64,7% dan mean terendah 3,06 pada aspek sarana dan prasarana. Gugus Gajahmada kategori memadai dengan persentase 55,6% dan mean terendah 2,83 pada aspek materi kegiatan KKG.

Kedua, hasil evaluasi proses menjelaskan pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin kategori efektif dengan persentase 82,4% dengan mean terendah 2,76 pada aspek seminar, lokakarya koloqium, dan diskusi panel. Gugus Kartini kategori efektif dengan persentase 75,6% dengan mean terendah 2,90 pada aspek *peer coaching*. Gugus Gajahmada kategori efektif dengan persentase 58,3% dengan mean terendah 2,75 pada aspek seminar, lokakarya, koloqium, dan diskusi panel.

Ketiga, hasil evaluasi output menjelaskan pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin kategori baik dengan persentase 76,5% dengan mean terendah 3,06 pada aspek meningkatnya kompetensi guru. Gugus Kartini kategori baik dengan persentase 75,6% dengan mean terendah 3,02 pada aspek meningkatnya kompetensi guru. Gugus Gajahmada kategori baik dengan persentase 63,9% dengan mean terendah 3,0 pada aspek meningkatnya pengetahuan, keterampilan, sikap dan kinerja guru dalam pembelajaran.

Selanjutnya, kendala dalam pelaksanaan kegiatan KKG Guru Kelas Gugus Hasanudin, Gugus Kartini, dan Gugus Gajahmada dari hasil observasi disimpulkan sebagai berikut. Pertama, perencanaan yang dilakukan pengurus dalam mempersiapkan kegiatan KKG masih perlu dipersiapkan secara matang supaya kegiatan KKG dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan.

Kedua, kurangnya narasumber yang memiliki kompetensi dibidangnya untuk memberikan materi kepada guru. Ketiga, administrasi ini masih perlu ditata secara

rapi mulai dari susunan kepengurusan, AD/ART, daftar hadir, notulen, dan laporan kegiatan. Keempat, masih kurangnya kesadaran guru tentang pentingnya kegiatan KKG sebagai wadah untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja dalam pembelajaran.

Kelima, partisipasi guru untuk aktif dalam kegiatan KKG perlu ditingkatkan. Keenam, fungsi pengawasan dari dinas pendidikan kecamatan maupun dinas pendidikan kabupaten belum berjalan dengan baik. Ketujuh, kualifikasi pendidikan guru sebagian masih ada yang belum melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi sehingga berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia dalam KKG.

Berdasarkan hasil analisis data evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan KKG terdapat beberapa rekomendasi sebagai berikut. Pertama, kepada pengurus KKG, perencanaan dalam melaksanakan kegiatan KKG harus dipersiapkan secara matang sehingga tidak terjadi kesalahan atau ketidaksiapan dalam menyelenggarakan kegiatan KKG. Kedua, kepada guru, partisipasi dalam mengikuti kegiatan KKG lebih ditingkatkan dan guru harus aktif dalam kegiatan KKG.

Ketiga, kepada pengawas, koordinasi itu sangat penting dalam mengkomunikasikan berbagai keputusan tentang pelaksanaan KKG mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sehingga akan mudah mensosialisasikannya. Keempat, kepada dinas pendidikan, wajib melakukan pendampingan atau pembinaan bagi guru-guru yang aktif dalam kegiatan KKG agar guru mendapatkan arahan untuk lebih memaksimalkan kemampuannya dalam mengajar.

### Daftar Pustaka

- Alfina, A., & Hanum, F. (2014). Keefektifan manajemen kelompok kerja guru taman kanak-kanak gugus I TK Kecamatan Manguharjo Kota Madiun. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(1), 1-11.  
<https://doi.org/10.21831/amp.v2i1.2405>

- Bupati Cilacap. (2008). Peraturan Daerah Kabupaten Cilacap Nomor 2 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Pendidikan yang Bebas Korupsi, Kolusi, Nepotisme di Kabupaten Cilacap.
- Dinas Pendidikan Kabupaten Cilacap. (2012). *Rencana strategis dinas pendidikan, pemuda, dan olahraga Kabupaten Cilacap Tahun 2012-2017*. Cilacap: Dinas Pendidikan Kabupaten Cilacap.
- Direktorat Profesi Pendidik Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. (2008). *Standar pengembangan Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Legarano, H. A. A., Candiasa, I. M., & Natajaya, I. N. (2014). Evaluasi pelaksanaan kegiatan KKG SD gugus II Kecamatan Pamona Selatan Kabupaten Poso. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 5(1). Retrieved from [http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal\\_ap/article/view/1249](http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal_ap/article/view/1249)
- Musfah, J. (2018). *Manajemen pendidikan aplikasi, strategi, dan inovasi*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (2005). Jakarta.
- Presiden Republik Indonesia. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (2014).
- Sopiyana, M., & Sugiyono, S. (2015). Efektivitas kinerja musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) ekonomi SMA di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 241-249.  
<https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6340>
- Stufflebeam, D. L., Madaus, G. F., & Kellaghan, T. (Eds.). (2002). *Evaluation models. Viewpoints on educational and human services evaluation* (Vol. 49). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.  
<https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6>
- Suhartanto, J. (2012). Peer coaching. *Bangkapos.Com*. Retrieved from <http://bangka.tribunnews.com/2012/05/22/peer-coaching>
- Sukeksi, N. (2015). *Evaluasi pelaksanaan kegiatan bermutu terkait dengan delapan indikator keberhasilan dalam meningkatkan kompetensi guru di KKG/MGMP propinsi jawa tengah*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan. Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta.
- Suprijanto, E., & Arikunto, S. (2016). Efektivitas pengelolaan kegiatan kelompok kerja guru (KKG) di Kecamatan Rembang Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan*, 9(2), 141.  
<https://doi.org/10.21831/jpipfip.v9i2.12914>
- Thoha, M. C. (1991). *Teknik evaluasi pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Wartoni, & Kartowagiran, B. (2013). Evaluasi keefektifan kelompok kerja guru (KKG) pada program bermutu di Kabupaten Batang Jawa Tengah. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 1(1). Retrieved from <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/jep/article/view/53>