

JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN
Volume 9, No. 1, April 2021

Manajemen program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin di Kendari

Nur Azaliah Mar, Danial Hilmi

Peningkatan mutu pendidikan di kelas IX pada masa pandemi Covid-19

Salma Hakiim, Halimatus Sadiyah, Laelatul Mutmainah, Mohammad Ichsanul A'mal, Nurul Arfinanti

Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi Indonesia saat pandemi COVID-19: Bekerja dari rumah dan kebijakannya

Elisabeth Rukmini, Maria Dwi Ardiana

Bagaimana pemasaran jasa pendidikan mempengaruhi pesantren: Efek pada aspek mutu

Liah Siti Syarifah

Tinjauan pustaka sistematis manajemen pendidikan: Kerangka konseptual dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0

Fitri Nur Mahmudah, Eka Cahya Sari Putra

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar

Slamet Wijayanto, Ghufron Abdullah, Endang Wuryandini

Pengembangan model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo

Wahyu Widia Astuti, Yari Dwikurnaningsih

Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang

Zainuddin Iba, Saifuddin Saifuddin, Marwan Marwan, Win Konadi

Potret kesiapan guru sekolah dasar dan manajemen sekolah dalam menghadapi asesmen nasional

Sudianto Sudianto, Kisno Kisno

School principal's role in increasing teachers' pedagogical and professional competence in elementary schools in Indonesia

Ahmad Ansori, Suyatno Suyatno, Dwi Sulisworo



9 772461 055004



9 772337 789002

JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN

Volume 9, No 1, April 2021

JURNAL

Volume 9, No. 1, April 2021

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

Jurnal Akuntabilitas
Manajemen Pendidikan

Publisher
Graduate School of
Universitas Negeri Yogyakarta

Jurnal Akuntabilitas
**Manajemen
Pendidikan**

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

Jurnal Akuntabilitas Management Pendidikan

Publisher:

Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta

Editor in Chief

Nurtanio Agus Purwanto, *Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Co-Editor in Chief

Rahmania Utari, *Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Editors

Udik Budi Wibowo, *Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Udin Syaefudin Sa'ud, *Faculty of Education, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia*

Wiwik Wijayanti, *Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Raden Bambang Sumarsono, *Faculty of Education, Universitas Negeri Malang, Indonesia*

Mada Sutapa, *Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Widia Murni Wijaya, *Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Journal Coordinator of Graduate School of Universitas Negeri Yogyakarta

Suprpto

Setting

Ririn Susetyaningsih

Syahri Ramadan

Published biannually, in April and September

Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan disseminates articles written based on the results of research focusing on educational leadership, educational policy and planning, educational economics, and educational politics

Editorial

Department of Educational Management, Graduate School of Universitas Negeri Yogyakarta

2nd Floor of General Lecture Building, Jl. Colombo no. 1, Karangmalang, Depok, Sleman, Yogyakarta 55281

E-mail: jurnalamp@uny.ac.id, jurnalamp@gmail.com

Copyright © 2021, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan

JURNAL

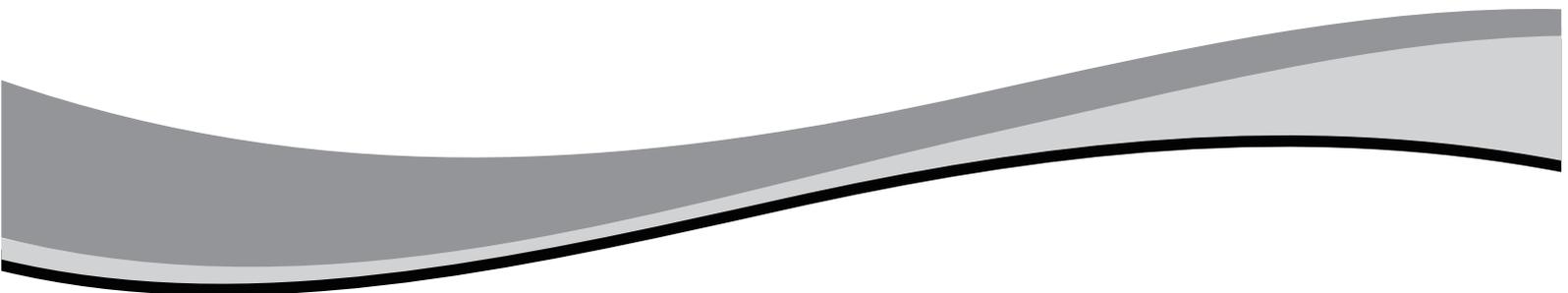


Volume 9, No 1, April 2021

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

Jurnal Akuntabilitas

**Manajemen
Pendidikan**



Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan
Volume 9, No. 1, April 2021

1	Manajemen program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin di Kendari <i>Nur Azaliah Mar, Danial Hilmi</i>	1-10
2	Peningkatan mutu pendidikan di kelas IX pada masa pandemi Covid-19 <i>Salma Hakiim, Halimatus Sadiyah, Laelatul Mutmainah, Mohammad Ichsanul A'mal, Nurul Arfinanti</i>	11-19
3	Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi Indonesia saat pandemi COVID-19: Bekerja dari rumah dan kebijakannya <i>Elisabeth Rukmini, Maria Dwi Ardiana</i>	20-33
4	Bagaimana pemasaran jasa pendidikan mempengaruhi pesantren: Efek pada aspek mutu <i>Liah Siti Syarifah</i>	34-42
5	Tinjauan pustaka sistematis manajemen pendidikan: Kerangka konseptual dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0 <i>Fitri Nur Mahmudah, Eka Cahya Sari Putra</i>	43-53
6	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar <i>Slamet Wijayanto, Ghufron Abdullah, Endang Wuryandini</i>	54-63
7	Pengembangan model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo <i>Wahyu Widia Astuti, Yari Dwikurnaningsih</i>	64-74
8	Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang <i>Zainuddin Iba, Saifuddin Saifuddin, Marwan Marwan, Win Konadi</i>	75-84
9	Potret kesiapan guru sekolah dasar dan manajemen sekolah dalam menghadapi asesmen nasional <i>Sudianto Sudianto, Kisno Kisno</i>	85-97
10	School principal's role in increasing teachers' pedagogical and professional competence in elementary schools in Indonesia <i>Ahmad Ansori, Suyatno Suyatno, Dwi Sulisworo</i>	98-112



Manajemen program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin di Kendari

Nur Azaliah Mar *, Danial Hilmi

Universitas Islam Negeri Malang

Jl. Ir. Soekarno No.1, Dadaprejo, Junrejo, Pendem, Kota Batu, Jawa Timur 65324, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: nurazaliah.na@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

25 December 2020;

Revised:

18 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

manajemen program;

bahasa Arab;

anak prasekolah.

program management;

Arabic language;

preschool children.

ABSTRACT

Penelitian kualitatif deskriptif ini bertujuan mengetahui manajemen program bahasa Arab pada anak prasekolah di Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari. Pengumpulan data menggunakan wawancara pada ketua yayasan, observasi, dan dokumentasi tentang manajemen program bahasa Arab pada anak prasekolah. Penelitian ini menunjukkan bahwa yayasan ini menggunakan fungsi-fungsi kajian manajemen program dalam melaksanakan program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah sehingga program ini berjalan efektif dan efisien, yaitu: (1) Perencanaan program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah melalui tahap identifikasi kebutuhan, rapat koordinasi, penyusunan program kerja, pelaksanaan program kerja, dan pengawasan. (2) Pengorganisasian di yayasan ini ialah pembina sebagai ketua yayasan yang memegang kekuasaan paling tinggi, dibantu pengurus dan pengawas yayasan, juga pengelola yayasan yang meliputi guru dan tenaga administrasi. (3) Pelaksanaan program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah ini yaitu dengan mempersiapkan hal yang berkaitan dengan penentuan guru, pembuatan rencana proses pembelajaran (RPP), penentuan jadwal pembelajaran, dan sarana prasarana yang dibutuhkan. (4) Pengawasan program pembelajaran bahasa Arab ini dilakukan dengan metode langsung.

This descriptive qualitative research aims to determine the management programs of Arabic in preschool children at Yayasan PAUD of Sultan Qaimuddin Kendari. Data collection uses interviews with the head of the foundation, observations, and documentation about the management programs of Arabic in preschool children. The results show that the foundation uses the functions of management program studies in implementing Arabic learning programs in preschool children so the program runs effectively and efficiently, namely: (1) Planning the Arabic language program for preschool children through the stages of need identification, coordination meetings, preparation of work programs, implementation of work programs, and supervision. (2) Organization at this foundation is that the founder as chairman of the foundation holds the highest authority and is assisted by official members, supervisors, and organizers, including teachers and administrative staff. (3) Implementation of the Arabic language program for preschool children at this foundation is to prepare the matters related to determining the teachers, making the learning process plan, determining the learning schedule, and required infrastructure. (4) Controlling the Arabic language program in preschool children is carried out in a direct method.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Mar, N., & Hilmi, D. (2021). Manajemen program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin di Kendari. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 1-10.

doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36943>

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi Pendidikan saat ini, diperlukan manajemen yang efektif dan efisien dalam mengelola suatu program. Manajemen dapat diartikan sebagai pengatur atau pengelola dari segala sumber yang terdiri dari beberapa proses yaitu mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pelaksanaan, dan pengawasan sebagaimana dikemukakan oleh Sisk (1969, p. 10) dalam buku *Principles of Management*, “*management is the coordination of all resources through the processes of planning, organizing, directing, and controlling in order to attain stated objectives.*” Selain itu, pengertian program menurut Arikunto (1998) adalah sederetan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai kegiatan tertentu. Dari kedua pengertian tersebut, maka disimpulkan bahwa manajemen program ialah suatu proses manajemen dalam suatu program pendidikan yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengawasan dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia agar terwujudnya pendidikan yang lebih efektif dan efisien.

Sebagai suatu organisasi, lembaga pendidikan mempunyai tanggung jawab besar untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang sesuai dengan tujuan pembangunan nasional. Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 pada Bab VI Pasal 13 Ayat 1, jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, nonformal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Pendidikan formal merupakan pendidikan yang memiliki jalur pendidikan teratur dan berjenjang, sedangkan nonformal adalah suatu pendidikan seperti layaknya pelatihan, les privat atau kursus dengan jangka waktu yang relatif singkat atau telah ditentukan. Maka, pendidikan untuk anak prasekolah atau anak usia dini tergolong kepada pendidikan formal yang juga harus dikelola sesuai dengan tahapan manajemen. Konsep manajemen secara umum yang digunakan sama saja dengan konsep manajemen untuk anak usia dini, yaitu upaya untuk mengatur, mengelola, dan mengarahkan interaksi edukatif yang dilakukan antara peserta didik (anak), guru, dan lingkungan baik sekolah maupun masyarakat secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan untuk anak.

Dari beberapa Lembaga Pendidikan Prasekolah yang ada di Sulawesi Tenggara, yang terpilih adalah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari sebagai lembaga pendidikan formal anak prasekolah yang akan diteliti. Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin ialah salah satu lembaga yang tergolong pendidikan Islam bagi anak prasekolah dan dituntut untuk melaksanakan program pembelajaran bahasa Arab, adapun yayasan ini mengambil prinsip dasar Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan yang berkembang sesuai dengan karakteristik pendidikan anak usia dini yang berciri khas Agama Islam.

Pendidikan prasekolah pada dasarnya adalah suatu lembaga pendidikan yang bertujuan membantu pertumbuhan serta perkembangan jasmani dan rohani anak di luar dari lingkungan sekitarnya sebelum masuk kepada jenjang yang lebih tinggi yaitu pendidikan dasar (Patmonodewo, 2003). Segala sumber ilmu dan informasi yang didapatkan dalam pendidikan prasekolah bermediakan sebuah bahasa. Jika kemampuan berbahasa anak terhambat, maka berdampak pula kepada akses anak dalam hal informasi dan ilmu ikut terhambat. Anak yang berumur antara tiga sampai lima tahun merupakan anak-anak dalam tahap penguasaan bahasa yang paling kritical untuk pembelajaran Bahasa, sehingga peneliti bertujuan untuk meneliti suatu manajemen program bahasa Arab pada anak prasekolah yang digunakan pada Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin.

Penelitian pada manajemen program untuk anak pernah diteliti oleh Indriani (2018) dengan hasil penelitian sekolah tersebut meraih prestasi yang memuaskan dengan adanya program *school garden*, karena program ini memperoleh dukungan maupun partisipasi langsung dari warga sekolah. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Yuniari (2018) yang menemukan bahwa terdapat tiga faktor penghambat program pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi pengelola PAUD, yaitu (1) keterlambatan peserta, (2) kurangnya kerja sama tim, dan (3) kesiapan materi program diklat peningkatan kompetensi pengelola PAUD.

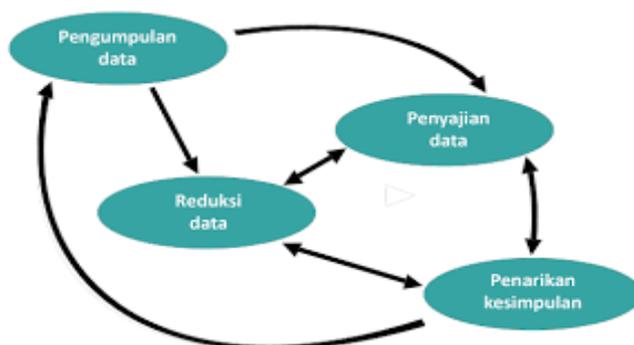
Letak perbedaan penelitian tersebut dengan pembahasan yang akan dibahas oleh peneliti yaitu pada objek penelitian dan pembahasan yang menitik beratkan pada pembahasan tentang “Manajemen Program Pembelajaran Bahasa Arab pada Anak Prasekolah PAUD Sultan Qaimuddin” dan berfokus pada manajemen program Bahasa Arab. Urgensi kajian manajemen program bahasa Arab pada anak prasekolah di PAUD Sultan Qaimuddin, ialah untuk menjadikan kajian ini sebagai bahan pertim-

bagian untuk lembaga pendidikan lainnya, baik formal ataupun nonformal yang bergerak di bidang program bahasa, terkait dengan langkah-langkah yang dilakukan dalam manajemen program bahasa Arab, karena sebuah manajemen program dari suatu lembaga pendidikan dapat mempengaruhi kualitas peserta didik di lembaga tersebut. Selain itu, dengan mengetahui manajemen program di PAUD Sultan Qaimuddin diharapkan bisa menjadi barometer awal bagi kalangan yang ingin membuat program pembelajaran yang serupa.

METODE

Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Dalam pembahasan ini peneliti mengolah data yang didapatkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi tentang program bahasa Arab pada anak prasekolah di yayasan PAUD Sultan Qaimuddin yang dibahas secara mendalam untuk memperoleh kesimpulan sebagai hasil dari penelitian. Wawancara dilakukan dengan informan, yaitu Ketua Yayasan Sitti Kuraedah, dan guru bahasa Arab Linda Asnawati. Keduanya sebagai informan terkait manajemen program bahasa Arab pada anak prasekolah di Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari. Kemudian observasi secara langsung yang dilakukan oleh penelitian dokumentasi yang didapatkan yaitu berupa dokumen atau data yang berkaitan dengan program bahasa Arab di Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin, meliputi visi, misi, serta silabus pembelajaran yang digunakan.

Model Miles and Huberman sebagaimana dijelaskan pada Gambar 1 digunakan sebagai teknik analisis dan pengumpulan data yang terdiri dari tiga langkah yaitu: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion* (Sugiyono, 2007). Data reduction didapatkan di lapangan dengan memilih hal-hal penting terkait program bahasa Arab, data display merupakan penyajian data dalam bentuk tabel dan narasi paragraf sehingga menjadi data yang terorganisir, sedangkan *conclusion* ialah penarikan kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan dan terorganisir tentang program bahasa Arab.



Gambar 1. Pengumpulan Data Model Miles and Huberman

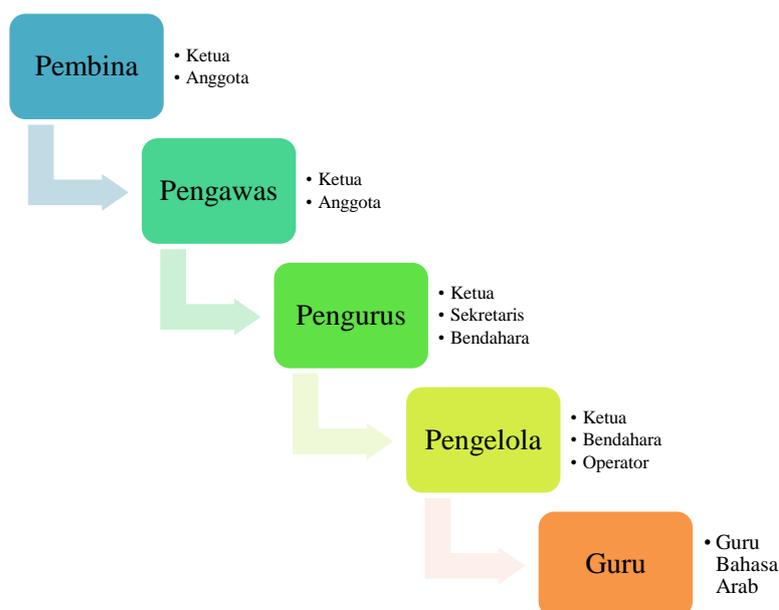
Tujuan akhir dari penelitian ini ialah untuk menjadi dasar dalam mengarahkan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam ranah pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah sehingga hasil yang akan didapat menjadi optimal. Selain itu, penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis tentang proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pada program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah PAUD Sultan Qaimuddin di Kendari.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Latar belakang adanya pembelajaran Bahasa Arab pada anak prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin di Kendari diawali dengan dibentuknya taman kanak-kanak itu sendiri, pada tanggal 30 Juli 2016 dilatarbelakangi keinginan para dosen dari fakultas tarbiyah dan ilmu keguruan di IAIN Kendari untuk membuka TK *lab school* tempat mahasiswa Program Studi (Prodi) PAUD, Prodi PBA dan Prodi PBI untuk berlatih melakukan pembelajaran di kelas nyata.

Prodi PAUD sangat membutuhkan tempat berlatih menerapkan ilmu dan metode mengajar yang telah mereka dapatkan, tanpa adanya TK *lab school* akan sangat menyulitkan untuk mengukur kompetensi dan *skill* mereka sebagai persyaratan untuk mengikuti Program Praktik Pengalaman Lapangan (PPL). Sedangkan untuk prodi Pendidikan Bahasa Arab memiliki mata kuliah (تعلم اللغة العربية) (للأطفال) pembelajaran bahasa Arab pada anak, demikian halnya Pendidikan Bahasa Inggris dengan mata kuliah (*Teaching English for Young Learners*) di mana masing-masing prodi membutuhkan wadah untuk menerapkan ilmu dan metode mengajar yang telah dipelajari. Untuk memenuhi kebutuhan masing-masing prodi maka terbentuklah TK *lab school* yang menjadi TK yayasan FTIK IAIN Kendari yang diberi nama Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari.



Gambar 2. Struktur Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari

Gambar 2 menjelaskan sebagaimana hasil dari dokumentasi yang telah didapatkan peneliti, struktur organisasi Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari terdiri dari Pembina yaitu ketua yayasan dan anggotanya, Pengurus, Pengawas, dan Pengelola yang meliputi (Kepala TK, Guru, dan Tenaga Administrasi). Adapun silabus program pembelajaran bahasa Arab yang disusun Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari dalam pembelajaran bahasa Arab dijelaskan pada Tabel 1.

Selanjutnya, Kompetensi Inti (KI) dari silabus tersebut antara lain sebagai berikut. KI 1 = Menerima dan menjalankan agama yang dianutnya. KI 2 = Memiliki perilaku jujur, disiplin, tanggung jawab, santun, peduli dan percaya diri dalam berinteraksi dengan keluarga, teman dan guru. KI 3 = Memahami pengetahuan faktual dengan cara mengamati (mendengar, melihat, membaca) dan menanya berdasarkan rasa ingin tahu tentang dirinya, makhluk ciptaan Tuhan dan kegiatannya, dan benda-benda yang dijumpai di rumah dan di sekolah. KI 4 = Menyajikan pengetahuan faktual dalam bahasa yang jelas dan logis, dalam karya yang estetis, dalam gerakan yang mencerminkan anak-anak sehat, dan dalam tindakan yang mencerminkan perilaku anak beriman dan berakhlak mulia.

Berdasarkan hasil yang didapatkan di lapangan dan analisis data yang dilakukan, maka manajemen program di dalam sebuah organisasi pendidikan dilaksanakan agar penyelenggaraan kegiatan berjalan dengan sistematis dan dapat dievaluasi sehingga program itu bisa menjadi lebih efektif dan produktif. Begitu pula dengan program bahasa Arab pada anak prasekolah membutuhkan sebuah manajemen program sehingga pembelajaran bahasa Arab menjadi sistematis.

Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari merupakan lembaga pendidikan yang mengkhususkan pembelajaran kebahasaan khususnya bahasa Arab. Bahasa ialah sebuah aspek yang sangat penting untuk masa depan anak. Apalagi saat ini bahasa digunakan sebagai media komunikasi pada era komunikasi global, baik itu bahasa Indonesia, Inggris, maupun Arab, oleh karena itu, pengembangan kemampuan bahasa sedini mungkin dilaksanakan.

Tabel 1. Silabus Pembelajaran Bahasa Arab di Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari

Kompetensi Dasar	Materi Pokok	Kegiatan Pembelajaran
1.1 Menerima dan meyakini bahwa kemampuan berbahasa merupakan anugerah Allah SWT	- Memberikan pengertian dan keyakinan kepada peserta didik bahwa bahasa Arab adalah anugerah Allah dan sebagai muslim sepatutnya mampu dan memahami dan menggunakan dalam hal-hal yang baik dan membawa kepada kesyukuran terhadap anugerah tersebut	Afektif : - Guru memperkenalkan bahasa Arab melalui lagu - Para peserta didik mengikuti pelafalan kata dalam lagu yang diucapkan guru
1.2 Menggunakan kemampuan berbahasa untuk hal-hal baik sebagai wujud syukur atas anugerah Allah SWT tersebut		
2.1 Memotivasi rasa ingin tahu terhadap keberadaan wujud benda melalui media bahasa Arab dalam berinteraksi dengan keluarga, teman dan guru	- Memberikan motivasi kepada peserta didik untuk senantiasa antusias dalam mengetahui pelafalan surat-surat pendek dan angka-angka dalam bahasa Arab	- Guru melafalkan bacaan surat-surat pendek - Siswa mengikuti dan mengulangi ayat yang dilafalkan oleh guru - Guru menghitung 1-10 dengan menggunakan jari tangan sambil bernyanyi tentang angka dengan menggunakan bahasa Arab
2.2 Membiasakan perilaku jujur, disiplin, tanggung jawab dan percaya diri dalam berinteraksi menggunakan bahasa Arab dengan keluarga, teman dan guru		
3.1 Mengenal bunyi huruf-huruf hijaiyyah	- bacaan huruf-huruf hijaiyyah	- Guru memanggil peserta didik secara satu persatu untuk mengaji - Guru memperkenalkan huruf hijaiyyah kepada peserta didik - Guru meminta peserta didik untuk mengulangi bacaan yang telah dilafalkan - Peserta didik mengulangi penyebutan huruf hijaiyyah yang telah dilafalkan guru - Guru membenarkan penyebutan huruf hijaiyyah yang dilafalkan siswa
4.1 Melafalkan surat Al-fatihah	- bacaan surat Al-fatihah	- Guru membacakan surat Al-fatihah setiap melakukan shalat sunnah Dhuha - Peserta didik mendengarkan dan menikuti bacaan guru - Guru melafalkan surat Al-ikhlas dan peserta didik mengikuti bacaan guru - Guru melafalkan surat Al-falaq dan peserta didik mengikuti bacaan guru - Guru melafalkan surat An-nas dan peserta didik mengikuti bacaan guru - Guru melakukan semua gerakan dan bacaan shalat - Peserta didik mengikuti gerakan dan bacaan shalat. Hal tersebut dilakukan secara berulang selama satu semester
4.2 Melafalkan surat Al-ikhlas		
4.3 Melafalkan surat Al-Falaq		
4.4 Melafalkan surat An-nas		
4.5 melafalkan bacaan shalat		

Bahasa, sebagaimana dikemukakan oleh Jamian (2010), adalah sebuah alat untuk menyampaikan informasi atau pesan yang mempunyai makna tertentu kepada individu lain agar dapat dipahami maksud dan tujuannya. Sebuah lembaga pendidikan dituntut untuk mengajarkan beberapa bahasa asing dalam lembaga tersebut untuk memperkaya bahasa anak. Salah satu pembelajaran bahasa yang berciri khas Agama Islam adalah bahasa Arab. Menurut Al-Muslim dan Zamri (2012), bahasa Arab dianggap sebagai salah satu bahasa tertua dunia yang dikelompokkan dalam bahasa-bahasa semantik. Perkembangan dan peredaran masa telah meletakkan bahasa Arab sebagai salah satu bahasa utama dunia.

Pembahasan

Konsep manajemen menurut Sagala (2009, p. 140) ialah tindakan dan usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah selaku pemimpin struksional di sekolah, maupun yang dilakukan oleh guru sebagai penuntun dalam proses pembelajaran di kelas untuk mendapatkan hasil pencapaian tujuan program sekolah. Adapun fungsi dari manajemen yang diterapkan dalam program ini dijelaskan sebagai berikut.

Perencanaan

Perencanaan (*planning*) sebagai salah satu proses dari fungsi manajemen dalam penyusunan keputusan pekerjaan yang akan dikerjakan di kemudian hari demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Maka dari itu, perencanaan ialah proses penetapan upaya yang akan dilaksanakan dan pemanfaatan sumber daya secara terpadu yang dapat menunjang kegiatan dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Proses dari perencanaan program bahasa Arab pada anak prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari sebagaimana hasil wawancara dengan ketua yayasan pada tanggal 1 November 2019 bahwa ketika merekrut tenaga pengajar, PAUD ini merekrut salah satu tenaga pengajar dengan kualifikasi lulusan bahasa Arab untuk mengkhususkan pembelajaran bahasa Arab diajarkan oleh guru tersebut, agar pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah menjadi lebih efektif. Adapun indikator yang dipakai dalam tahap perencanaan meliputi hal-hal sebagai berikut.

Identifikasi Kebutuhan

Identifikasi dapat diartikan sebagai suatu proses menganalisis sumber yang menimbulkan sebuah dorongan untuk mengadakan suatu program. Hasil dari identifikasi kebutuhan yang didapatkan akan menghasilkan informasi dan data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang berhubungan dengan kebutuhan masyarakat (Basri, 2015, p. 35).

Identifikasi kebutuhan pada program pembelajaran bahasa Arab melibatkan banyak unsur, meliputi; semua Pembina baik ketua maupun anggota, Pengurus, Pengawas dan pengelola PAUD. Kebutuhan yang ingin dipenuhi yaitu agar adanya wadah untuk prodi PAUD, PBA, dan PBI Fakultas *Tarbiyah* dan Keguruan untuk mengaplikasikan ilmu dan metode mengajar yang didapatkan dalam kelas secara langsung kepada anak prasekolah.

Perencanaan Kurikulum

Peraturan Pemerintah No. 66 Tahun 2010 pada perubahan atas PP No. 17 Tahun 2010 tentang pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan menyatakan bahwa kurikulum ialah seperangkat rencana yang akan dikerjakan oleh tenaga pendidik, di dalamnya meliputi pengaturan tentang tujuan, isi, dan bahan ajar, serta cara yang akan digunakan dalam proses belajar mengajar sebagai pedoman penyelenggaraan dalam pencapaian tujuan dari pendidikan.

Teori yang dirujuk menunjukkan perencanaan kurikulum dalam sebuah perencanaan program Bahasa Arab yakni tidak ada kurikulum tersendiri dalam penyusunan kurikulum melainkan berpedoman pada kurikulum PAUD dari Peraturan Pemerintah mengenai standar PAUD untuk acuan dalam menyusun silabus terkait materi yang akan diberikan pada anak prasekolah. Menurut Ali (2015), perencanaan pembelajaran selalu dibuat sebelum awal tahun pelajaran dimulai yang dikemas dalam kegiatan rapat kerja.

Perencanaan Instruktur dan Fasilitator

Pendidik merupakan seorang tenaga pengajar atau kependidikan yang memiliki kualifikasi seperti guru, dosen, tutor, instruktur, konselor, fasilitator atau panggilan lainnya yang sesuai dengan pekerjaannya atau keahliannya. Perencanaan instruktur atau fasilitator pada program pembelajaran bahasa Arab mempunyai kriteria atau persyaratan yang khusus yaitu lulusan S-1 jurusan bahasa Arab.

Perencanaan Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana yang akan digunakan dalam program Bahasa Arab secara keseluruhan harus disediakan sedemikian rupa dan terpenuhi selama proses pembelajaran berlangsung, baik dari ruang pembelajaran, bahan ajar, dan lain sebagainya. Perencanaan keuangan dan sarana prasarana untuk terlaksananya program pembelajaran bahasa Arab pada anak prasekolah di Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari telah direncanakan dan dipersiapkan dalam rencana jangka menengah dan jangka pendek.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan pada program bahasa Arab melibatkan banyak pihak yang memiliki tanggung jawab besar, diantaranya pendidik sebagai sumber ilmu utama, serta pengawas untuk menunjang kesuksesan pelaksanaan program pembelajaran ini. Di sisi lain, tahapan perencanaan pada program ini dimulai dari: (1) identifikasi kebutuhan serta memikirkan bagaimana kondisi lingkungan tempat belajar dan juga peserta didik yang diinginkan ke depannya, (2) rapat koordinasi, (3) penyusunan program kerja, (4) penggerakan atau pelaksanaan program, yakni realisasi program kerja yang telah disusun, serta melakukan pengawasan, juga (5) evaluasi, yang dilaksanakan demi tercapainya tujuan program bahasa Arab secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya, segala sesuatu yang sistematis dalam berbagai bidang kehidupan manusia tidak luput dari sebuah proses perencanaan, termasuk bidang pendidikan. Maka, proses perencanaan akan selalu ada dalam proses manajemen suatu kegiatan, lembaga maupun organisasi yang akan diselenggarakan.

Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) (Karyoto, 2016, p. 67) ialah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menciptakan kerja sama antara para pekerja sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien guna mewujudkan tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi di masa depan. Pengorganisasian dapat didefinisikan sebagai proses penetapan pada suatu pekerjaan yang efektif untuk dikerjakan, pembagian pekerjaan yang sesuai dengan bagian kerjanya dikelompokkan agar mencapai tujuan yang diinginkan. Proses pengorganisasian dalam suatu program dimulai dengan menyusun struktur, tugas pokok dan fungsi tiap divisi yang telah tersusun, visi dan misi serta tujuan dari Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari, dan pengorganisasian pembelajaran yang dilaksanakan mulai dari penyusunan silabus dan RPP.

Visi Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari adalah “Menjadi lembaga pendidikan anak usia dini yang unggul, kompetitif, dan berdaya saing untuk menciptakan generasi yang cendekia dan berkarakter”. Demi mewujudkan visi tersebut, maka telah dirumuskan enam poin misi, yang dijabarkan sebagai berikut. (1) Meningkatkan mutu pendidikan yang unggul dan terpadu melalui kegiatan bermain sambil belajar. (2) Menanam ajaran agama untuk memiliki keimanan dan ketaqwaan melalui pembiasaan. (3) Menjadikan kegiatan bermain sebagai sarana penanaman nilai-nilai moral untuk generasi yang berkarakter di masa depan. (4) Menjadikan metode demonstrasi dan keteladanan sebagai media menumbuhkan karakter anak didik. (5) Mengembangkan pola pikir anak yang imajinatif, terbuka dan memiliki rasa ingin tahu melalui kegiatan bermain sambil belajar di kelas. (6) Membiasakan anak untuk selalu beribadah sehingga terbentuk karakter yang cerdas, sehat dan ceria.

Ketika serangkaian visi dan misi telah terbentuk, maka proses selanjutnya adalah mencanangkan program-program yang terstruktur guna mendukung terwujudnya visi yang telah ditetapkan tersebut. Adapun tujuan dari Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari adalah sebagai berikut: (1) mewujudkan lembaga PAUD yang unggul dan kompetitif dengan layanan bermain sambil belajar kepada peserta didik, (2) mewujudkan peserta didik yang mempunyai sikap iman dan taqwa sesuai ajaran agama dalam keseharian, (3) mewujudkan generasi yang berkarakter di masa depan melalui penanaman moral sejak usia dini, (4) mewujudkan karakter melalui pembinaan dari pendidik dan tenaga kependidikan, dan (5) mewujudkan anak dengan kemampuan imajinasi dan rasa ingin tahu yang tinggi.

Pelaksanaan

Penggerakan atau pelaksanaan (*directing*) ialah suatu tindakan, upaya, ataupun usaha pimpinan dalam memberikan motivasi dan dorongan kepada individu yang dipimpin dalam mengarahkan pekerjaan dan perbuatan yang dikerjakan dengan menggunakan potensi yang ada dalam dirinya guna tercapainya sebuah tujuan yang telah ditetapkan (Sudjana, 2004, p. 150). Gerakan dari kegiatan pertama yaitu perencanaan dan kedua pengorganisasian ialah salah satu bentuk dari fungsi pelaksanaan (Amtu, 2013). Fungsi pelaksanaan ditekankan kepada terciptanya kerja sama dan tanggung jawab antar anggota dalam suatu lembaga ataupun organisasi, serta penekanan pada tingkat semangat dan minat dalam bekerja oleh keseluruhan anggota demi pencapaian tujuan organisasi.

Fungsi pelaksanaan dalam program bahasa Arab adalah suatu tahap untuk merealisasikan sebuah rancangan program yang telah disusun pada tahap perencanaan program. PAUD Sultan Qaimuddin mempersiapkan beberapa hal yang berkaitan dengan pelaksanaan program dalam tahap ini yaitu menentukan guru yang akan mengajarkan bahasa Arab, menentukan jadwal pembelajaran, menyusun rencana proses pembelajaran (RPP), dan menyediakan sarana prasarana yang akan digunakan dalam pelaksanaan program pembelajaran bahasa. RPP yang akan digunakan disusun oleh guru pengajar bahasa Arab sebagai rancangan dalam pelaksanaan pembelajaran sehingga guru menjadi lebih maksimal dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan jadwal program pembelajaran bahasa Arab diatur oleh pengelola yayasan PAUD. Dengan demikian, pelaksanaan program bahasa Arab menjadi terarah menuju tercapainya tujuan dari program.

Berdasarkan hasil observasi dalam pelaksanaan program bahasa Arab, anak prasekolah aktif dalam pembelajaran. Pelaksanaan pembelajarannya seperti mengajarkan anggota tubuh bahasa Arab melalui nyanyian dengan penyebutan yang benar seperti layaknya penutur Arab asli. Adapun pembelajaran dilaksanakan dalam kelas kecil yang berisi maksimal sembilan orang sehingga ilmu yang diserap oleh anak lebih maksimal, karena jumlah anak pada PAUD tersebut adalah 17 orang dan dibagi ke dalam dua kelas dimana masing-masing kelas ada yang delapan orang dan ada pula yang sembilan orang. Adapun kelas yang digunakan lengkap dengan papan tulis dan lain sebagainya.

Pengawasan

Pengawasan (*controlling*) menurut Admosudirjo (Kamil, 2012, p. 63) merupakan keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma, standar, atau rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dilaksanakan dengan menggunakan teknik observasi. Ketua Yayasan melakukan pengawasan terhadap pengelola yayasan. Untuk mengetahui etos kerja guru dalam proses belajar mengajar baik dalam kelas maupun luar kelas, maka dilakukan pengawasan dengan supervisi oleh pengelola yayasan agar menjadi evaluasi bagi program lain kedepannya. Dalam hal ini pengawasan ialah peninjauan kembali program kerja yang telah dilaksanakan, tahap ini dilakukan oleh pengelola yayasan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas program bahasa Arab pada anak prasekolah, sedangkan guru diberikan tanggung jawab besar untuk mengawasi siswanya ketika pembelajaran sedang berlangsung.

Proses pengawasan yang dilakukan dalam program bahasa Arab pada anak prasekolah di Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin Kendari bersifat langsung, yang berarti bahwa pengelola yang turun langsung dalam mengawasi kegiatan yang berlangsung dan apabila ada yang kurang berkenan maka pengelola langsung memberi tahu atau menegur guru agar tidak terjadi lagi untuk keduanya, dan agar kualitas program kedepannya dapat meningkat dan lebih baik lagi. Menurut Murdick (Fattah, 2004), pengawasan ialah suatu proses mendasar yang sangat dibutuhkan dalam suatu lembaga atau organisasi. Penentuan baik atau buruknya suatu rencana program dilihat dari hasil pengawasan, maka pengawasan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya agar menghasilkan rencana program yang baik pula.

Pengawasan juga bisa diartikan sebagai proses pengukuran dan penilaian (Amtu, 2013), pengukuran yang dimaksud ialah pada tingkat pengelolaan kerja anggota dan penggunaan sarana kerja yang meningkat efisiensinya dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari pengawasan menurut Kurniadin dan Machali (2012) ialah untuk menciptakan sua-

sana yang transparan tanpa ada yang disembunyikan, untuk mencegah adanya kesalahan, dan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selain itu, Handoko (2008, p. 142) menyatakan bahwa pengawasan adalah memberikan masukan dan mengevaluasi tentang penyampaian rencana dan standar serta penilaian hasil pekerjaan dengan memasukkan dan mengeluarkan solusi yang dihasilkan, maka pengawasan dilanjutkan dengan evaluasi. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dari segala penyimpangan yang tidak diinginkan dalam program untuk langsung diperbaiki agar mencapai tujuan yang baik.

Kegiatan dalam proses evaluasi meliputi: (1) penyusunan rencana evaluasi, (2) proses evaluasi dilakukan oleh pengelola, (3) pengolahan dan penganalisisan data, (4) pengadaan rapat untuk menghasilkan solusi dari masalah yang ditemukan, agar di program lainnya tidak terjadi hal yang sama dan program lain bisa menjadi lebih baik. Kegiatan evaluasi juga menghasilkan Informasi yang tepat dan akurat (Wiyono dan Sunarni, 2009).

Pada hakikatnya, evaluasi ialah suatu proses yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas dari sesuatu, yang berdasarkan dari pertimbangan dan kriteria tertentu untuk pengambilan keputusan (Kurniadin dan Machali, 2012). Seperti halnya dalam suatu program dilakukan evaluasi untuk menentukan nilai dan arti dari kualitas program tersebut, tujuan dari evaluasi itu sendiri ialah untuk memperoleh dasar pertimbangan, menjamin cara kerja yang efektif dan efisien, serta memperoleh solusi atas hambatan yang dialami oleh lembaga atau organisasi dalam menjalankan suatu program.

Berdasarkan hasil observasi, dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan program pembelajaran bahasa Arab sejalan dengan teori evaluasi yang dipaparkan sudah berjalan dengan sesuai. Pengawasan dalam program ini dilakukan oleh pengelola, yaitu dalam hal meninjau kembali program kerja yang telah dilaksanakan, di mana pengawasan ini bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan program bahasa Arab yang telah dilakukan.

Sementara itu, proses evaluasi program memiliki empat tahapan, yaitu dimulai dari penyusunan rencana evaluasi, pengawasan, pengolahan data, dan rapat perbaikan, di mana keempatnya dilakukan untuk menentukan kualitas dari suatu program, berdasarkan atas pertimbangan, dan kriteria tertentu dalam rangka pengambilan keputusan. Hasil dari evaluasi program bahasa Arab pada anak prasekolah yayasan PAUD Sultan Qaimuddin ialah program bahasa Arab pada anak prasekolah ini sudah berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari program, akan tetapi kurangnya divisi marketing untuk memasarkan PAUD ini yang mengakibatkan jumlah siswa pada yayasan Sultan Qaimuddin masih terbilang minim. Dengan banyaknya siswa akan menambah individu yang diajarkan berbahasa Arab, maka hal ini sebagai bahan rencana program kerja yang akan dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas program yang akan dilaksanakan setelahnya.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian yang diperoleh dari pembahasan tentang manajemen program pembelajaran bahasa Arab pada Anak Prasekolah Yayasan PAUD Sultan Qaimuddin di Kendari, disimpulkan bahwa untuk mencapai terwujudnya program Bahasa Arab pada Anak Prasekolah yang efektif dan efisien, maka pengelola Yayasan harus mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen program tersebut agar terhindar dari penyimpangan visi dan misi yang telah ditentukan yang berlandaskan: (1) perencanaan program Bahasa Arab pada Anak Prasekolah yang terdiri dari mengidentifikasi kebutuhan, pengadaan rapat koordinasi, penyusunan program kerja, pelaksanaan program, pengawasan, serta evaluasi; (2) pengorganisasian, pembina sebagai pemegang kekuasaan paling tinggi, lalu dibantu oleh pengurus dan pengawas yayasan dan juga pengelola sekolah yang meliputi guru dan tenaga administrasi; (3) pelaksanaan program yaitu dengan mempersiapkan hal-hal yang berkaitan langsung dengan proses pelaksanaan program, seperti penentuan guru yang akan mengajar, penentuan jadwal pembelajaran, pembuatan rencana proses pembelajaran (RPP) oleh guru, dan penyediaan sarana prasarana yang akan digunakan dalam proses pelaksanaan program pembelajaran bahasa; (4) pengawasan program bahasa Arab pada anak prasekolah yang bersifat langsung, yaitu pengelola turun tangan langsung dalam mengawasi kegiatan program bahasa Arab pada anak prasekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Muslim, M., & Zamri, A. (2012). Pengajaran dan pembelajaran bahasa Arab: Satu tinjauan literatur di Negeri Sembilan. *Persidangan Kebangsaan Pengajaran Dan Pembelajaran Bahasa Arab 2012 (PKEBAR'12)*, 278-285.
- Ali, M. (2015). Implementasi model manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMA Negeri 2 Unggulan Sangatta Utara. *Syamil: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 303-338. <https://doi.org/10.21093/sy.v3i2.247>.
- Amtu, O. (2013). *Manajemen pendidikan di era Otonomi Daerah*. Alfabeta.
- Arikunto, S. (1998). *Penilaian program pendidikan*. Bima Aksara.
- Basri, H. (2015). *Manajemen pendidikan dan pelatihan*. Pustaka Setia.
- Fattah, N. (2004). *Landasan manajemen pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (2nd ed.). BPFE Yogyakarta.
- Indriani, R. (2018). Manajemen program School Garden guna mewujudkan sekolah Adiwiyata. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 2(2), 89-96. <https://doi.org/10.17977/um025v2i22018p089>.
- Jamian, A. R. (2010). Keupayaan kanak-kanak prasekolah menguasai ayat bahasa Melayu. *Jurnal Linguistik*, 11(1), 1-14. Retrieved from <https://plm.org.my/ejurnal/index.php/jurnallinguistik/article/view/148>.
- Kamil, M. (2012). *Model pendidikan dan pelatihan (konsep dan aplikasi)*. Alfabeta.
- Karyoto, K. (2016). *Dasar-dasar manajemen (Teori, definisi, dan konsep)*. Andi.
- Kurniadin, D., & Machali, I. (2012). *Manajemen pendidikan: Konsep & prinsip pengelolaan pendidikan*. Ar-Ruzz Media
- Patmonodewo, S. (2003). *Pendidikan anak prasekolah*. Rineka Cipta.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan*. (2010).
- Sagala, S. (2009). *Konsep dan makna pembelajaran: Untuk membantu memecahkan problematika belajar dan mengajar*. Alfabeta.
- Sisk, H. L. (1969). *Principles of management: A systems approach to the management process*. South-Western Publishing Company.
- Sudjana, D. (2004). *Manajemen program pendidikan: Untuk pendidikan nonformal dan pengembangan sumber daya manusia*. Falah Production.
- Sugiyono, S. (2007). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (2003).
- Wiyono, B. B., & Sunarni, S. (2009). *Evaluasi program pendidikan dan pembelajaran*. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Yuniari, D. D. (2018). Manajemen program pendidikan dan pelatihan peningkatan kompetensi pengelola PAUD di BP-PAUD dan Dikmas Jawa Timur. *J+PLUS UNESA: Jurnal Mahasiswa Pendidikan Luar Sekolah Universitas Negeri Surabaya*, 7(1), 1-8. Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-pendidikan-luar-sekolah/article/view/24128>.



Peningkatan mutu pendidikan di kelas IX pada masa pandemi Covid-19

Salma Hakiim, Halimatus Sadiyah *, Laelatul Mutmainah, Mohammad Ichsanul A'mal, Nurul Arfinanti

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Jl. Laksda Adisucipto, Caturtunggal, Depok, Sleman, Yogyakarta 55281, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: halimatuss43@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

17 January 2021;

Revised:

19 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

manajemen

pendidikan;

mutu pendidikan;

pandemi COVID-19.

educational

management;

educational quality;

COVID-19 pandemic.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, siswa, dan wali murid, maupun non manusia yang meliputi pemerintahan dan kurikulum dalam pengaruh peningkatan mutu pembelajaran kelas IX di SMP Negeri 2 Nglipar. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan jenis pendekatan kualitatif. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah SMP Negeri 2 Nglipar, guru kelas IX, siswa kelas IX, dan orang tua atau wali siswa kelas IX. Dalam penelitian ini prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara observasi serta wawancara. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, lembar observasi dan smartphone sebagai alat perekam dan dokumentasi. Dari data hasil penelitian disimpulkan bahwa aspek-aspek yang berpengaruh dalam peningkatan mutu kelas IX pada masa pandemi COVID-19 dibagi menjadi lima aspek, yaitu dukungan pemerintah, kepala sekolah yang efektif, kinerja guru, kurikulum, serta dukungan dari wali siswa yang dari keseluruhan aspek saling bekerja sama.

This research aims to find out the management and utilization of resources, both human resources such as principals, teachers, students, and students' parents, as well as non-human who include government, and curriculum in the influence of improving the quality of learning grade IX in SMP Negeri 2 Nglipar. This research uses descriptive research with qualitative approach type. The subjects in this research are the principal of SMP Negeri 2 Nglipar, grade IX teachers, grade IX students, and parents or guardians of grade IX students. In this research, the data collection procedure used is by observation and interview. Research instruments in this research are researchers (human instruments), observation sheets, interview sheets, and smartphones as recorders and documentation. From the data of the research, it was concluded that the aspects that influenced the quality improvement of grade 9 during the COVID-19 pandemic were divided into five aspects, namely government support, effective principal, teacher performance, curriculum, and support of parents with all aspect cooperate with each other.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Hakiim, S., Sadiyah, H., Mutmainah, L., A'mal, M., & Arfinanti, N. (2021). Peningkatan mutu pendidikan di kelas IX pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 11-19.

doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.37922>

PENDAHULUAN

Pandemi *Corona Virus Disease* (COVID)-19 merupakan musibah yang hampir dialami oleh semua penduduk bumi. Adanya COVID ini tentu akan menghambat segala segmen kehidupan manusia. Banyak negara yang memutuskan untuk menghentikan roda perkembangan COVID-19 ini dengan cara menutup segala bentuk keramaian seperti sekolah, termasuk negara kita, Indonesia. Penutupan bentuk keramaian ini tentu dengan alasan yang kuat yaitu, untuk mengurangi kontak langsung orang-orang dengan harapan agar dapat mengurangi bahkan memutus rantai penyebaran COVID-19 di Indonesia (Aji, 2020).

Dampak pandemi COVID-19 ini tentunya berimbas juga pada pranata pendidikan, semula yang belajar tatap muka, mengharuskan untuk belajar dalam jaringan internet atau belajar daring. Dalam menjalankan belajar daring ini, tentunya masih banyak mengalami kendala, baik itu kuota, ataupun jaringan yang harus stabil. Di sisi lain, banyak yang harus ditata ulang pada sistem pendidikan untuk menghadapi pandemi ini.

Oleh sebab itu, peran semua anggota sekolah dalam menangani situasi ini sangat diperlukan, seperti kepala sekolah menjalankan perannya agar semua prodak sekolah berjalan dengan baik walaupun dengan belajar daring. Tentunya untuk mengatur itu semua diperlukan manajemen yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya. Manajemen yang baik akan menghasilkan mutu pendidikan yang mampu meningkatkan keunggulan sekolah dengan sekolah lainnya.

Pengertian pendidikan pada konsep pengembangan masyarakat adalah dinamisasi dalam pengembangan manusia yang beradab. Proses pendidikan umumnya berupa transfer ilmu dan nilai dari pendidik kepada peserta didik (Kuntoro, 2019). Pendidikan berperan dalam pengembangan kemampuan dan bakat serta membentuk watak dan peradaban yang bermartabat untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam mewujudkan fungsi ini, diperlukan adanya konsep atau manajemen untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai (Warsih, 2017).

Mutu pendidikan merupakan dua istilah yang berasal dari mutu dan pendidikan, artinya menunjuk pada produk yang dihasilkan lembaga pendidikan atau sekolah. Mutu pendidikan dalam suatu sekolah dapat dilihat dari banyaknya siswa yang memiliki prestasi, baik prestasi akademik maupun non akademik, serta lulusan berkualitas dan relevan dengan tujuan lembaga pendidikan. Jadi, sekolah yang bermutu ialah sekolah yang mempunyai indikator sebagai berikut. Pertama, jumlah siswa yang banyak, karena ini menunjukkan antusias masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut sangat tinggi. Kedua, mempunyai prestasi akademik maupun prestasi non akademik. Ketiga, lulusan yang berkualitas dan relevan dengan tujuan lembaga pendidikan, yaitu sesuai dengan standar yang telah ditentukan sekolah.

Mutu juga adalah suatu cara dalam mengelola suatu organisasi yang bersifat komperhensif dan terintegrasi yang diarahkan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut Arcoro, mutu adalah sebuah proses yang terstruktur untuk memperbaiki suatu keluaran yang dihasilkan. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu memenuhi harapan dan mampu memenuhi keinginan masyarakat (Aziz, 2015). Artinya, suatu lembaga pendidikan yang bermutu adalah lembaga pendidikan yang mencetak generasi pendidikan yang dibutuhkan masyarakat.

Untuk mencapai suatu mutu pendidikan, maka diperlukan adanya manajemen mutu pendidikan. Manajemen mutu dalam pendidikan adalah suatu cara untuk mengatur semua sumber daya pendidikan, agar semua orang yang ada di dalamnya dapat melaksanakan tugas dengan penuh semangat dan bisa ikut andil dalam perbaikan pelaksanaan pekerjaan sehingga menghasilkan jasa yang sesuai bahkan melebihi harapan “Pelanggan Pendidikan” (Warsih, 2017).

Pada masa pandemi COVID-19 ini tentu banyak sekolah yang kesulitan untuk meningkatkan mutu pendidikan karena banyak faktor yang menghalangi proses kegiatan belajar mengajar (KBM), terlebih pada kelas IX yang akan menjalani banyak ujian sebagai syarat kelulusan. Tentunya pihak sekolah memikirkan banyak cara agar siswa kelas IX mendapatkan nilai maksimal ketika ujian dan jika lulus nanti akan menjadi lulusan yang diharapkan sekolah atau sesuai dengan tujuan sekolah.

Penelitian ini bertujuan mengetahui cara pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, siswa, wali murid, maupun non manusia seperti pemerintahan dan kurikulum yang memengaruhi peningkatan mutu pembelajaran kelas IX di SMP Negeri 2 Nglipar.

METODE

Jenis penelitian ini ialah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif (*descriptive research*) adalah suatu metode penelitian yang ditujukan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, yang berlangsung pada saat ini atau saat yang lampau. Menurut Furchan, penelitian deskriptif mempunyai karakteristik: (1) penelitian deskriptif cenderung menggambarkan suatu fenomena apa adanya dengan cara menelaah secara teratur-ketat, mengutamakan objektivitas, dan dilakukan secara cermat, serta (2) tidak adanya perlakuan yang diberikan atau dikendalikan, dan tidak adanya uji h (Furchan, 2004). Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang temuannya tidak didapat dari prosedur statistik dan hitungan lainnya (Wijaya, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada November minggu terakhir sampai Desember pekan kedua tahun 2020. Penelitian tersebut dilaksanakan di SMP Negeri 2 Nglipar, Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Alasan pemilihan lokasi penelitian di SMP Negeri 2 Nglipar adalah: (1) kualitas sekolah; (2) cara sekolah dalam meningkatkan mutu siswa kelas IX pada masa pandemi COVID-19; (3) sekolah memiliki peringkat ujian nasional (UN) terbaik sekabupaten.

Sasaran penelitian ini adalah untuk mengetahui cara pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, siswa, dan wali murid; maupun non manusia meliputi pemerintahan, dan kurikulum (Fadila et al., 2020) dalam pengaruh peningkatan mutu pembelajaran pada masa pandemi COVID-19 di kelas IX SMP Negeri 2 Nglipar. Dalam menentukan subjek, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* atau pengambilan subjek yang ditentukan sesuai dengan kebutuhan dalam penelitian (Fadila, et al., 2020). Subjek penelitian meliputi: Kepala sekolah SMP N 2 Nglipar, guru kelas IX, siswa kelas IX dan orangtua atau wali siswa kelas IX. Pengambilan subjek tersebut didasari karena subjek-subjek tersebut dapat memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti dengan benar sesuai dengan kondisi kenyataan yang ada.

Penelitian ini menggunakan prosedur pengumpulan data dengan cara observasi dan wawancara. Observasi dilakukan untuk melihat serta mengamati secara langsung lingkungan di SMP Negeri 2 Nglipar. Wawancara adalah metode yang dilakukan dengan tanya jawab langsung dengan informan (subjek penelitian) yang dirasa tahu tentang objek yang diteliti, sehingga data yang didapat bersifat akurat. Wawancara dengan kepala sekolah dilakukan untuk mengetahui strategi yang digunakan dan merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan kelas IX SMP Negeri 2 Nglipar pada masa pandemi COVID-19. Wawancara terhadap guru bertujuan untuk mengetahui metode dan teknik pengajaran yang digunakan oleh guru dalam menunjang peningkatan mutu kelas IX pada masa pandemi COVID-19. Wawancara terhadap siswa dilakukan untuk mengetahui keefektifan aspek-aspek yang menunjang dalam peningkatan mutu dan peran orang dalam pendampingan belajar. Untuk melengkapi data, peneliti juga mengumpulkan data mengenai SMP Negeri 2 Nglipar yang diperoleh dari website SMP Negeri 2 Nglipar.

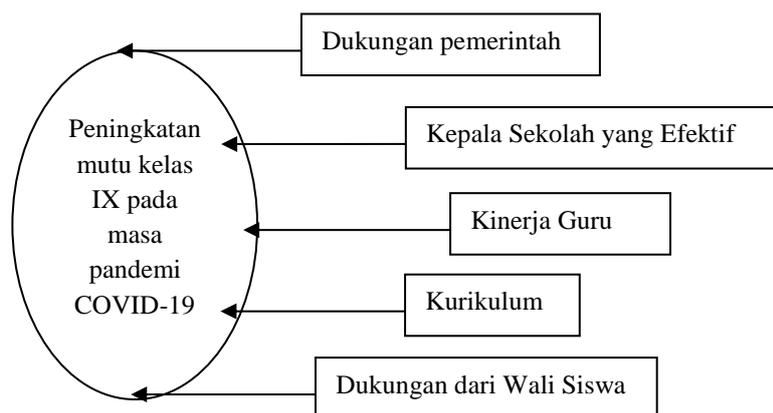
Instrumen penelitian adalah alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variabel yang berkarakter dan objektif (Ibnu Hajar). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, lembar observasi, dan *smartphone* sebagai alat perekam dan dokumentasi. Instrumen tersebut digunakan saat observasi dan wawancara dengan narasumber.

Dalam penelitian, data hasil wawancara dianalisis dengan teknik deskriptif kualitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini diolah dengan tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1984). Keseluruhan proses tersebut terus berjalan selama penelitian berlangsung. Proses mereduksi data adalah proses data dirangkum, diringkas, atau diambil bagian-bagian yang penting terkait penelitian, lalu disajikan dalam bentuk teks deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambar 1 adalah diagram yang dibuat peneliti untuk mempermudah memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan peningkatan mutu kelas IX pada masa pandemi COVID-19 di SMP Negeri 2 Nglipar. Dari Gambar 1 dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek yang berpengaruh dalam peningkatan mutu kelas IX pada masa pandemi COVID-19 dibagi menjadi lima aspek.



Gambar 1. Diagram Aspek-Aspek yang Berpengaruh dalam Peningkatan Mutu Kelas IX pada Masa Pandemi COVID-19

Dukungan Pemerintah

Dalam masa pandemi ini, pemerintah sebagai tonggak tertinggi negara memiliki peran penting dalam keberlangsungan program belajar mengajar di sekolah. Dukungan pemerintah tersebut mengenai standarisasi, penyedia anggaran dan fasilitas terlebih sekolah-sekolah negeri. Selain itu, pemerintah juga harus memastikan bahwa proses belajar mengajar tidak memiliki tujuan lain selain tujuan pendidikan itu sendiri yang akan mengganggu proses belajar mengajar.

Berdasarkan data dari SMP Negeri 2 Nglipar, dukungan pemerintah melalui bantuan kuota belajar sudah didapatkan siswa, namun karena berada di daerah gunung yang sulit mendapatkan sinyal, proses belajar mengajar sering terhambat. Selain itu, kuota belajar yang hanya bisa digunakan untuk aplikasi *WhatsApp* dan *E-learning* membatasi siswa untuk dapat mencari materi di internet.

Kepala Sekolah yang Efektif

Dalam suatu organisasi sekolah, peranan kepala sekolah sangat diperlukan. Kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin dan perumus kebijakan di sekolah. Selama pandemi COVID-19, banyak sekolah yang menerapkan pembelajaran daring (*online*). Sekolah dituntut mampu beradaptasi dengan tetap memberikan pengajaran terbaik untuk peserta didik. Kepala sekolah harus tetap memastikan bahwa pembelajaran selama pandemi COVID-19 tetap berjalan bagaimanapun caranya.

Dalam upaya peningkatan mutu peserta didik, kelas IX di SMP Negeri 2 Nglipar menjadi perhatian khusus bagi kepala sekolah sebagai perumus kebijakan. Harapannya, kebijakan yang ditetapkan mampu mendorong mutu pendidikan, terlihat dari kualitas lulusannya yang tidak menurun dalam kondisi pandemi COVID-19. Kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Nglipar pada kelas IX adalah dengan kebijakan pembelajaran melalui daring atau *online*, penetapan sistem bergilir ke sekolah, dan kedatangan salah satu guru ke rumah siswa kelas IX. Peserta didik setidaknya berangkat ke sekolah minimal dua kali dalam seminggu secara bergiliran untuk menyampaikan kendala selama pengajaran di rumah, pengumpulan tugas yang telah diberikan, dan pemberian tugas baru. Selain sistem siswa bergilir datang ke sekolah, kedatangan guru ke rumah siswa memerlukan adanya fasilitas seperti pada Gambar 2. Kedatangan guru ke rumah siswa kelas IX dilakukan untuk pendataan kesulitan siswa kelas IX selama pembelajaran daring dan menyampaikan himbauan untuk orang tua atau wali siswa agar membantu dan mengawasi anaknya selama proses pembelajaran daring kelas IX di rumah masing-masing.

Selain kebijakan yang ditetapkan kepala sekolah, ada juga program khusus bagi siswa kelas IX, baik akademik maupun non akademik dalam peningkatan mutu lulusan SMP Negeri 2 Nglipar. Program akademik berupa latihan intensif pengerjaan soal-soal ujian, sedangkan non akademik berupa pengembangan *life skill* yang bisa menjadi bekal ketika siswa sudah lulus nanti. Pengembangan *life skill* tersebut dimuat dalam pembelajaran prakarya dan kewirausahaan, contohnya pembuatan anyaman besek, analisis wirausaha peternakan ayam, dan pembuatan sari kacang hijau.



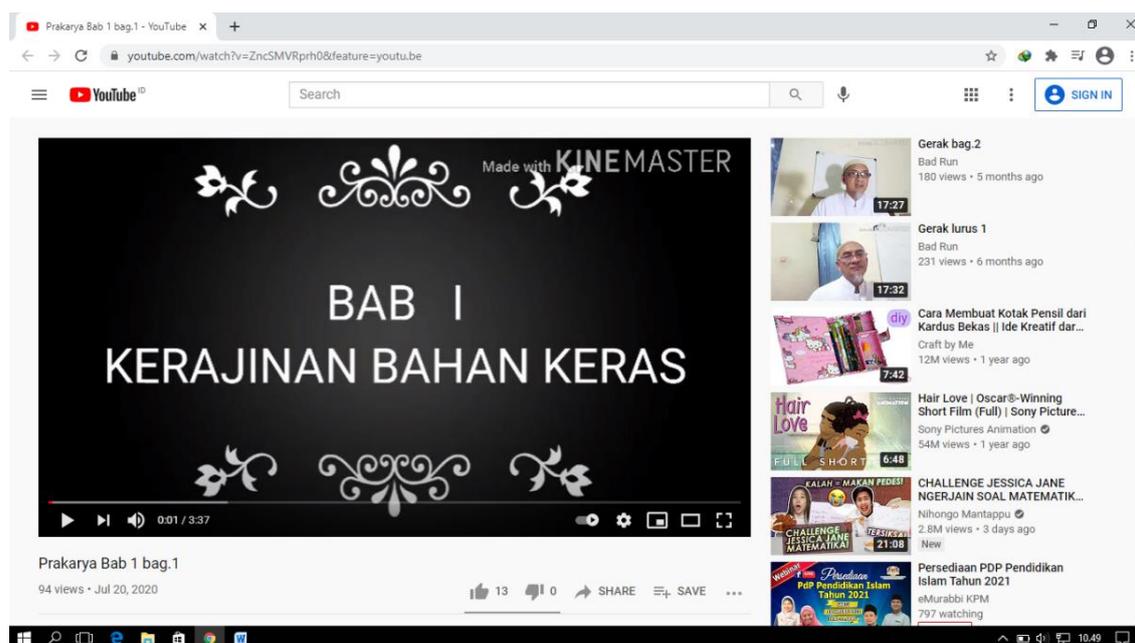
Gambar 2. Penerapan Kebijakan Pendatangan Guru ke Rumah Siswa Kelas IX

Kinerja Guru

Guru adalah pelaksana utama dalam proses belajar mengajar, karena guru adalah sosok yang akan berhadapan langsung dengan siswa di kelas. Maka dari itu, peran guru perlu perhatian khusus dari berbagai sisi. Kriteria guru yang efektif antara lain kemampuan mengendalikan iklim kelas, strategi manajemen, pemberian umpan balik dan penguatan, juga peningkatan diri (Suryanto & Hisyam, 2000). Oleh karena itu, perlu adanya peningkatan kompetensi guru antara lain dengan pelatihan, sehingga guru mendapat banyak refensi dalam menagangani siswa dan dapat lebih lagi dalam pematangan konsep yang akan diajarkan kepada siswa.

Di SMP Negeri 2 Nglipar, guru diketahui sudah memiliki ciri-ciri tersebut, sehingga proses belajar dapat terkondisikan dengan baik. Dengan strategi pembelajaran yang baik dan tidak membosankan, guru dapat mengajak siswa kelas IX belajar tanpa terbebani tugas berat setiap kali pertemuan pembelajaran daring pada masa pandemi ini. Hal ini sangat diperlukan mengingat banyaknya siswa yang merasa stres harus berdiam di rumah dan melaksanakan belajar daring.

Proses pelaksanaan pembelajaran daring pada kelas IX SMP Negeri 2 Nglipar memanfaatkan pembelajaran menggunakan aplikasi-aplikasi yang merealisasikan pembelajaran daring berlangsung, seperti pemanfaatan platform *WhatsApp Group* sebagai tempat berdiskusi siswa kelas IX dengan guru selama pembelajaran daring. Pemanfaatan lainnya adalah penggunaan aplikasi *Youtube* dalam membagikan materi yang berupa video pembelajaran kepada siswa kelas IX seperti yang terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Pemanfaatan Aplikasi Youtube dalam Guru Membagikan Materi kepada Siswa

Kurikulum

Kurikulum, menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, ialah seperangkat acara dan pengatur mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum adalah salah satu penunjang mutu pendidikan untuk menyeragamkan sistem pendidikan. Di Indonesia, kurikulum telah lama berubah menyesuaikan situasi dan kondisi yang ada. Menyikapi pandemi COVID-19, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan kebijakan bahwa setiap sekolah bebas memilih tetap pada kurikulum 2013, memilih kurikulum darurat yang merupakan kurikulum dengan penyederhanaan kompetensi dasar (KD) yang harus dicapai siswa sehingga KD-nya lebih sedikit, atau penyederhanaan kurikulum.

Di SMP Negeri 2 Nglipar, kurikulum yang digunakan untuk kelas IX masih tetap menggunakan kurikulum 2013. Hal ini terjadi karena pengajar belum terbiasa dengan kurikulum darurat dan pelaksanaan kurikulum darurat yang berjangka hanya satu tahun ajaran. Pelaksanaan kurikulum 2013 ini melalui media daring. Dalam pelaksanaannya, pembelajaran daring ditemui banyak kendala baik segi internal maupun eksternal. Dari segi internal, misalnya, siswa tidak bersemangat, kesulitan konsentrasi, merasa stress akibat banyaknya penugasan dan isolasi mandiri. Dari segi eksternal, misalnya, kendala jaringan internet yang susah dan seringnya terjadi ketidaksiaran informasi.

Dukungan dari Orang Tua atau Wali

Pendidikan anak bangsa bukan hanya tanggung jawab pemerintah ataupun guru. Semua lapisan masyarakat bertanggung jawab sama besarnya dengan pemerintah dalam mendukung kemajuan pendidikan, dan orang tua atau wali siswa adalah bagian yang langsung bersinggungan dengan proses belajar dalam masa pandemi COVID-19 saat ini. Anak yang waktunya di rumah dalam sehari penuh, tentu membutuhkan perhatian dari orang tua dan masyarakat secara nyata.

Dalam pelaksanaan KBM, siswa SMP Negeri 2 Nglipar merasa nyaman di rumah. Walaupun masih terdapat kendala dalam proses belajar mengajar secara daring, setidaknya orang tua siswa, khususnya siswa kelas IX, dapat membantu proses pembelajaran secara daring. Rumah siswa yang sebagian besar tidak begitu jauh dengan sekolah membantu siswa dalam belajar mandiri, baik dengan menyediakan sarana semampunya maupun untuk membantu memahami materi.

Pembahasan

Dalam menangani situasi pandemi COVID-19, pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan di segala bidang; dalam bidang kesehatan diterapkan dengan pemberlakuan kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dan penerapan hidup sehat. Di bidang pendidikan, pemerintah juga mengeluarkan surat edaran mengenai pembelajaran di rumah atau juga bisa disebut dengan pembelajaran jarak jauh (Diana et al., 2020). Hal ini dilaksanakan dalam rangka menjaga sekaligus mempertahankan bahkan meningkatkan mutu pendidikan secara umum. Sekolah harus memiliki tenaga pendidik yang kompeten disertai manajemen dari pimpinan yang handal dan mampu mengikuti dan menyelaraskan dengan berbagai keadaan dan perubahan seperti terjadinya pandemi saat ini. Semua usaha sekolah tersebut harus mengikuti dan sejalan dengan kebijakan dari kementerian maupun dinas terkait agar tetap eksis dan meningkatkan mutu pendidikan (Mufida, 2020).

Dalam pendidikan, pemerintah melalui Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 ayat 1 dan 2 menjelaskan bahwa setiap warga negara berhak dan wajib atas pendidikan. Oleh karena itu, dukungan pemerintah dalam dunia pendidikan sangat penting, salah satunya dibuktikan dengan setiap tahun ajarannya pemerintah menyisihkan setidaknya 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (Fadhli, 2017) untuk digunakan sebagai biaya pendidikan yang disalurkan kepada setiap sekolah. Selanjutnya, sekolah mengelola dana tersebut untuk keperluan pendidikan pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, sehingga harapannya sekolah tidak kekurangan dana dalam melaksanakan pembelajaran dan dapat meningkatkan kualitas pembelajaran, khususnya untuk kelas IX pada masa pandemi COVID-19. Penyaluran bantuan kepada siswa tersebut dilakukan biasanya dalam bentuk kuota untuk melaksanakan pembelajaran daring.

Kepala sekolah merupakan pemimpin dalam suatu organisasi sekolah. Peran kepala sekolah secara garis besar adalah mengatur sumber daya yang ada sehingga dapat digunakan secara maksimal dalam proses pembelajaran. Hal tersebut diwujudkan dalam perumusan kebijakan dan penyelenggaraan program-program belajar kelas IX dengan tetap menjamin kenyamanan dan keselamatan siswanya selama proses pembelajaran dilaksanakan. Kepala sekolah juga berfungsi sebagai penyokong dan pemberi semangat kepada semua komponen sehingga pembelajaran tetap dilaksanakan di tengah situasi pandemi seperti ini. Agar pembelajaran terlaksana dengan baik, maka diperlukan kerja sama antara kepala sekolah dan semua aspek yang terlibat dalam proses pembelajaran.

Penjaminan mutu kelas IX masa pandemi ini dilakukan dengan cara menerapkan kurikulum yang berkembang sesuai dengan zaman dan kondisi (Fadhli, 2017). Dengan kurikulum yang fleksibel, maka akan ada pembelajaran yang fleksibel juga. Kurikulum yang ditetapkan dalam situasi pandemi COVID-19 seperti ini haruslah kurikulum yang tidak menimbulkan beban terlalu berat pada siswa kelas IX maupun kepada pengajar atau guru. Kurikulum 2013 yang berlaku, pada awal perumusannya, tidak disiapkan untuk menghadapi situasi pandemi (Wahyono et al., 2020), sehingga perlu dilakukan penyesuaian dalam pembelajaran kurikulum 2013, agar siswa tetap mendapat hak pembelajaran yang sesuai di tengah pandemi COVID-19 ini.

Pelaksanaan kurikulum selama pandemi COVID-19 tersebut dilakukan pada umumnya dengan pembelajaran daring (*online*). Siswa belajar di rumah dengan bimbingan guru. Dalam pembelajaran daring ini diperlukan kemandirian siswa dalam belajar. Adapun keunggulan dalam pembelajaran daring adalah waktu belajar siswa fleksibel, tidak harus tepat waktu, dan tempatnya pun dikondisikan tergantung situasi. Siswa juga akan leluasa menentukan atau mencari sumber materi sendiri dengan mengakses internet (Diana et al., 2020). Dalam suatu penelitian, sebagian besar siswa mengalami sulit konsentrasi dalam pembelajaran daring. Hal ini disebabkan oleh lingkungan dan iklim tempat tinggal sebagian besar siswa tidak mendukung dalam pembelajaran di rumah. Masalah lainnya adalah sulitnya berdiskusi materi pembelajaran karena tidak semua materi bisa dipelajari dengan hanya membaca (Abidin et al., 2020).

Pembelajaran daring bisa dilakukan dengan sinkronus (tatap muka langsung) dan asinkronus. Pembelajaran sinkronus (tatap muka langsung) dengan cara video konferensi siswa dan guru dengan pemanfaatan aplikasi konferensi seperti *Zoom*, *Google Meet* dan aplikasi konferensi lainnya. Asinkronus (tidak tatap muka) dengan cara guru memberikan materi maupun penugasan lewat *file* dan siswa membukanya secara mandiri. Hal ini juga yang disebut *Blended Learning*, karena aplikasi konferensi sangat boros kuota, maka biasanya hanya dilakukan 10-15 menit, dan selanjutnya diberikan tambahan melalui asinkronus dengan menggunakan aplikasi seperti *Google Classroom* atau *WhatsApp Group* (Purandina & Winaya, 2020). Dalam suatu penelitian dinyatakan bahwa *Blended Learning* mengajarkan siswa untuk tidak bergantung dengan orang lain, percaya diri, disiplin, tanggung jawab, berinisiatif, dan mengontrol diri dengan baik (Nazerly, 2020).

Aspek peningkatan mutu kelas IX pada masa pandemi COVID-19 selanjutnya tidak lepas dari peran guru. Tugas guru pada masa pandemi ini adalah bertanggung jawab dalam hal mendidik siswa dan memberikan pelajaran dengan pertimbangan kesehatan dan aspek psikologi siswa. Guru harus bisa menyusun strategi, media serta model pembelajaran yang digunakan sehingga menarik dan dapat menumbuhkan minat belajar siswa (Abdullah, 2016). Pada masa pandemi COVID-19, yang dikeluhkan siswa ialah mereka mudah merasa bosan saat pembelajaran. Dalam hal ini, seorang guru harus dapat melakukan pembelajaran yang strategis sehingga tujuan pembelajaran tetap tercapai. Guru harus dapat berkomunikasi dengan wali siswa kelas IX terkait pendampingan selama belajar di rumah sehingga tidak terjadi miskomunikasi dalam pembelajaran. Pengevaluasian guru kelas IX selama masa pandemi COVID-19 juga perlu dilakukan. Menurut suatu penelitian, terdapat beberapa kendala yang dialami oleh guru dalam kegiatan belajar mengajar daring, yaitu masih terdapatnya guru dengan penguasaan teknologi masih kurang, masalah kuota internet, komunikasi dan sosialisasi menjadi berkurang dan jam kerja yang menjadi tidak terbatas bagi guru karena harus berkomunikasi dan berkoordinasi dengan orang tua, guru lain, dan kepala sekolah (Purwanto et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi guru dalam mengapresiasi capaian peserta didik kelas IX pada masa pandemi COVID-19, salah satunya dengan cara pengoreksian tugas yang telah dikumpulkan siswa kelas IX dan memberikan penilaian (Wahyono et al., 2020), sehingga siswa, khususnya kelas IX, dapat termotivasi dalam kegiatan belajar.

Aspek yang terakhir adalah dukungan orang tua atau wali murid kelas IX. Dengan kondisi pandemi seperti ini, pendidikan seharusnya didukung melalui kerja sama segala pihak yang berkaitan dengan pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan (Kurniawan, 2017). Dukungan orang tua sangatlah diperlukan mengingat pembelajaran di situasi seperti ini dilakukan di rumah masing-masing peserta didik. Orang tua atau wali siswa dapat menjadi pendukung dan pengingat dalam menjalankan proses pembelajaran. Hal ini menjadi pekerjaan tambahan bagi orang tua dalam mendampingi anak belajar (Purwanto et al., 2020). Oleh karena itu, perlu dilakukan pembekalan kepada orang tua atau wali murid kelas IX tersebut sebelum pendampingan kelas IX selama pembelajaran daring masa pandemi COVID-19 ini berlangsung.

Semua warga sekolah, khususnya SMP 2 Nglipar, tentunya menginginkan agar sekolah tetap eksis dan mampu meningkatkan mutu pendidikannya meskipun dalam kondisi pandemi COVID-19, khususnya pada siswa kelas IX saat ini. Semua usaha yang telah ditempuh tidak terlepas dari keterbatasan dan kendala yang ada. Untuk melakukan pembelajaran yang sesuai dengan situasi seperti ini, semua pihak harus menerapkan kebijakan yang telah dibuat oleh pihak yang berwenang dalam membuat kebijakan. Diperlukan juga membuat inovasi baru dalam pembelajaran daring pada pembelajaran saat pandemi COVID-19, contohnya video atau animasi pembelajaran.

SIMPULAN

Dalam masa pandemi COVID-19 saat ini, peran serta semua bidang sangatlah dibutuhkan, baik dari pemerintah, kepala sekolah, guru, masyarakat dan orang tua, terlebih kelas IX adalah masa di mana siswa akan menuju jenjang yang lebih tinggi, yaitu sekolah menengah atas (SMA). Menurut peneliti, proses peningkatan mutu Pendidikan kelas IX SMP Negeri 2 Nglipar pada masa pandemi COVID-19 ini cukup efektif. Diperlukan kerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang menunjang proses belajar mengajar siswa kelas IX serta perhatian khusus untuk menunjang mutu pendidikan siswa kelas IX pada masa pandemi COVID-19. Selain itu, diperlukan juga inovasi-inovasi agar pembelajaran tidak terkesan membosankan dan membuat siswa kelas IX merasa tertekan (*stressed*).

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih disampaikan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam penulisan artikel ini, khususnya kepada narasumber, seperti kepala sekolah SMP Negeri 2 Nglipar, guru kelas IX, siswa kelas IX, serta wali murid kelas IX.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R. (2016). Pembelajaran dalam perspektif kreativitas guru dalam pemanfaatan media pembelajaran. *Lantanida Journal*, 4(1), 35–49. doi: <https://doi.org/10.22373/lj.v4i1.1866>
- Abidin, Z., Hudaya, A., & Anjani, D. (2020). Efektivitas pembelajaran jarak jauh pada masa pandemi Covid-19. *Research and Development Journal of Education*, 1(1), 131-146. doi: <http://dx.doi.org/10.30998/rdje.v1i1.7659>
- Aji, R. H. S. (2020). Dampak COVID-19 pada pendidikan di Indonesia, sekolah keterampilan, dan proses pembelajaran. *Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 7(5). 395-402. doi: <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i5.15314>
- Aziz, A. (2015). Peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Studi Islam*, 10(2), 1-13. Retrieved from <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapalkuda/index.php/pwahana/article/view/2688>
- Diana, P. Z., Wirawati, D., & Rosalia, S. (2020). Blended learning dalam pembentukan kemandirian belajar. *Alinea: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Pengajaran*, 9(1), 16-22. doi: <https://doi.org/10.35194/alinea.v9i1.763>
- Fadhli, M. (2017). Manajemen peningkatan mutu pendidikan. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 1(2), 215-240. doi: <http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v1i2.295>

- Fadila, R. N., Lutfiani, E. A., Ramadiani, I. S., Veronika, N., Rachmanto, D., & Arfinanti, N. (2020). Efektivitas pengelolaan sumber daya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 81-88. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28997>
- Furchan, A. (2004). *Pengantar penelitian dalam pendidikan*. Pustaka Pelajar Offset.
- Kuntoro, A. T. (2019). Manajemen mutu pendidikan Islam. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 84-97. doi: <https://doi.org/10.24090/jk.v7i1.2928>
- Kurniawan, S. (2017). Pengembangan manajemen mutu pendidikan Islam di madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 25-36. Retrieved from <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/view/111>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. SAGE Publication.
- Mufida, A. (2020). Polemik pemberian bantuan sosial di tengah pandemic Covid 19. *Adalah*, 4(1), 159-166. Retrieved from <http://www.journal.uinjkt.ac.id/index.php/adalah/article/view/15669>
- Nazerly, M. K. (2020). Implementasi Zoom, Google Classroom, dan Whatsapp Group dalam mendukung pembelajaran daring (online) pada mata kuliah Bahasa Inggris lanjut (studi kasus pada 2 kelas semester 2, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sa. *Aksara Publik*, 4(2), 155-156. Retrieved from <https://aksarapublic.com/index.php/home/article/view/417/402>
- Purandina, I. P., & Winaya, I. M. (2020). Pendidikan karakter di lingkungan keluarga selama pembelajaran jarak jauh pada masa pandemi COVID-19. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2), 270-290. doi: <https://doi.org/10.37329/cetta.v3i2.454>
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Hyun, C., Wijayanti, L., Putri, R., & Santoso, P. (2020). Studi eksploratif dampak pandemi covid-19 terhadap proses pembelajaran online di sekolah dasar. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 1-12. Retrieved from <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/397>
- Suryanto, S. & Hisyam, H. (2000). *Refleksi dan reformasi pendidikan di Indonesia memasuki milenium III*. Adicitra Karya Nusa.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (2003).
- Wahyono, P., Husamah, H., & Budi, A. S. (2020). Guru profesional di masa pandemi COVID-19: Review implementasi, tantangan, dan solusi pembelajaran daring. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru*, 1(1), 51-65. Retrieved from <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jppg/article/view/12462/pdf>
- Warsih, S. (2017). Kebijakan dan implementasi manajemen pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Cendekia: Jurnal Kependidikan dan Kemasyarakatan*, 15(20), 51-66. Retrieved from <http://jurnal.iainponorogo.ac.id/index.php/cendekia/article/view/1005>
- Wijaya, H. (2018). *Analisis data kualitatif ilmu pendidikan teologi*. Sekolah Tinggi Theologi Jaffray.



Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi Indonesia saat pandemi COVID-19: Bekerja dari rumah dan kebijakannya

Elisabeth Rukmini *¹, Maria Dwi Ardiana²

¹ Universitas Pembangunan Jaya

Jl. Cendrawasih Raya Blok B7/P Bintaro Jaya, Sawah Baru, Ciputat, Tangerang Selatan 15413, Indonesia.

² Universitas Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Jl. Jendral Sudirman 51, Jakarta 12930, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: elisabeth.rukmini@atmajaya.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

9 October 2020;

Revised:

21 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

bekerja dari rumah;

perguruan tinggi;

penjaminan mutu.

working from home;

higher education

institution;

quality assurance.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menggali penjaminan mutu dalam pengelolaan SDM sebagai hasil praktik baik selama WFH, yang diharapkan berguna bagi pengelolaan SDM di perguruan tinggi (PT). Survei daring dilakukan untuk menggali opini, perspektif, dan praktik dari *stakeholder*. Hasil menunjukkan 90% responden berasal dari PTS dan 73% berlokasi di Jakarta (N=198). Responden (85%) setuju PT telah mempersiapkan WFH, penetapan kebijakan, *virtual workspace*, SDM, mekanisme monitoring dan evaluasi. Responden (80%) mengapresiasi persiapan dan pengambilan keputusan WFH. Responden (50%) memenuhi 51-75% tuntutan pekerjaan selama WFH. Responden (52%) menyatakan unitnya mencapai 51-75% target kerja. Responden (87%) mengapresiasi mekanisme monitoring. Apresiasi responden (82%) diberikan pada efektivitas WFH. Responden (88%) setuju WFH sebagai opsi cara kerja mendatang. Responden setuju (38%) 3+2 hari (WFH+WFO) per minggu. Responden setuju (35%) menukar 15-30% biaya transpor dengan WFH. Pertanyaan terbuka menunjukkan agar WFH didukung akses internet dan *virtual workspace* yang memadai. Penelitian ini menunjukkan praktik teladan sepanjang WFH yang dapat distandarkan menjadi penjaminan mutu pengelolaan SDM, di antaranya standar pengambilan keputusan, mekanisme movev, dan fasilitas daring.

This research aimed to explore the quality assurance in human resources management as best practices of WFH, that would be beneficial for HR management in higher education institutions (HEI). An online survey was done to seek opinions, perspectives, and meaningful practices among HEI stakeholders. Results show 90% of respondents are from private universities, and 73% are located in Jakarta (N total 198). Respondents (85%) agree there is preparation toward WFH, the policy, virtual workspace, HR, monitoring and evaluation mechanism. Respondents (80%) appreciate the WFH preparation and decision. Respondents (50%) complete 51-75% of the work during WFH. Respondents (52%) state their unit achieved 51-75% of the target during WFH. Respondents (87%) appreciate the monitoring mechanism. Their appreciation (82%) is given to the effectiveness of WFH. Respondents agree (88%) of WFH as an option for the future of working. Respondents agree (38%) of 3+2 days (WFH+WFO) per week. Respondents agree (35%) to exchange their 15-30% of transport fees to WFH. The open-ended questions show WFH should be supported by adequate access to the internet and virtual workspace. This research shows best practices of WFH, which could be standardized as QA toward HR system, including the standards of decision making, monitoring and evaluation, and online facilities.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Rukmini, E., & Ardiana, M. (2021). Sumber Daya Manusia di perguruan tinggi Indonesia saat pandemi COVID-19: Bekerja dari rumah dan kebijakannya. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 20-33.

doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.34997>

PENDAHULUAN

Pandemi *Corona Virus Disease* (COVID)-19 dan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) sudah mempengaruhi manajemen pendidikan tinggi di Indonesia. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) Republik Indonesia menetapkan kebijakan belajar di rumah dan bekerja di rumah (*working from home* atau WFH) sejak minggu ketiga bulan Maret 2020 (Nizam, 2020). Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dan pimpinan perguruan tinggi (PT) harus mengelola kebiasaan baru WFH dan memelihara efektivitas WFH di antara SDM PT. Perubahan yang amat mendadak ini menciptakan praktik-praktik dan standar WFH selama masa pandemi dan kenormalan baru. Meskipun di awal penentuan WFH belum terdapat persiapan yang matang, PT di Indonesia melalui Divisi SDM harus menemukan terobosan bermakna untuk melakukan standarisasi praktik kerja SDM-nya. Standar tersebut dapat menjadi praktik baik bahkan *best practices* sehingga berguna tidak saja pada masa pandemi dan kenormalan baru, tetapi juga dalam penjaminan mutu standar kerja WFH di masa mendatang.

Istilah bekerja di luar kantor sangat beragam, misalnya *telework*, *e-work*, *remote work*, *flexy working hours*, ataupun *working from home*. Berdasarkan definisi, WFH yang kita alami dalam masa pandemi COVID-19 ini sangat dekat dengan definisi *telework* dan *e-work*. *Telework* dapat diartikan sebagai segala tipe pekerjaan yang dapat dikerjakan di luar kantor utama dengan tetap berhubungan melalui telekomunikasi dengan kantor utama (Charalampous et al., 2019). Sementara itu, dengan perkembangan teknologi digital, maka istilah *e-work* tampaknya lebih tepat menggambarkan WFH masa kini; *e-work* adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan secara virtual. Pekerja dengan tipe *e-work* adalah pekerja yang bekerja dengan secara penuh waktu di rumah dengan berkomunikasi melalui media elektronik seperti surel perusahaan, intranet, internet, melakukan pertemuan virtual terbatas dengan atasan dan kelompok kerjanya. Dengan kerangka inilah kita mendefinisikan WFH perguruan tinggi kita di masa pandemi ini.

Kerangka WFH pada saat pandemi dianggap berbeda oleh para praktisi dan peneliti manajemen organisasi. Bila pada masa normal tanpa pandemi, WFH dilakukan sebagai pilihan, maka pada masa pandemic, WFH bukanlah pilihan lagi. Hal ini dilakukan dalam kondisi terpaksa oleh keadaan dan dipaksa oleh aturan kesehatan dalam kedaruratan. Fakta tersebut tak terbantahkan akan mempengaruhi cara kerja SDM PT. Kondisi darurat dan tidak terlatih menjadi faktor penghambat WFH (Waizenegger et al., 2020). Dalam konteks PT di Indonesia yang mayoritas mengadakan pembelajaran dan menjalani proses bisnisnya dengan tatap muka, maka kendala darurat pandemi dan WFH pasti melingkupi SDM PT. Kerangka WFH dalam kondisi ini dengan demikian belum mencatatkan standar kerja yang disepakati bersama.

Para peneliti sebelumnya telah membahas standar WFH dalam artian *well-being* (meliputi kesejahteraan, kesehatan mental, kenyamanan, serta kebahagiaan). Sebagai sebuah contoh, peneliti di Australia membahas kesehatan mental para ayah dan ibu yang bekerja dari rumah (Hokke et al., 2020). Hokke et al. (2020) menggambarkan pengaturan kerja yang fleksibel memberikan dampak positif pada kesehatan keluarga; meskipun demikian, pengaturan itu saja tanpa didampingi dengan dukungan *problem solving* bagi keluarga tidak memadai bagi tingkat kesejahteraan para ayah dan ibu yang bekerja dari rumah. Studi serupa pada pekerja kerah putih (*white collar salary-paid employees*) menunjukkan perbedaan WFH berdasarkan sukarela versus keharusan (*voluntary vs involuntary*); dari studi ini juga ditinjau bahwa kesehatan mental para pekerja dengan temuan *voluntary* WFH lebih menjanjikan kesehatan (Kaduk et al., 2019). Pengamatan mengenai alokasi waktu kerja, lokasi kerja, kesehatan, dan luaran kerja telah dilakukan dengan membandingkan kelompok kontrol yang bekerja di kantor dengan kelompok intervensi; hasil penelitian ini tidak memberikan perbedaan (Nijp et al., 2016).

Studi tentang standar WFH masih menjadi agenda yang diusulkan oleh penelitian terdahulu (Croucher & Rizov, 2015; Kotey & Sharma, 2016). Kontrol terhadap kualitas WFH dari sisi perencanaan, implementasi, monitoring, dan evaluasi secara khusus di perguruan tinggi belum dilakukan dengan terstandar. Sementara itu, para peneliti mengakui WFH di berbagai sektor tentu memiliki standar tersendiri (Kröll et al., 2018; Pitt-Catsoupes et al., 2015; Williams et al., 2018). Dalam kerangka perguruan tinggi di Indonesia, WFH adalah bentuk kerja baru yang dipraktikkan dalam keadaan darurat sehingga tak ada pengalaman perencanaan pengelolaan SDM, pemantauan, dan eva-

luasi yang telah terstandar. Standar sangat mungkin ditumbuhkan dari pengalaman baik (*best practices*) selama penerapan WFH pada masa pandemi COVID-19 ini. Melalui pengalaman yang direkam dengan baik, standar dapat menjadi sistem penjaminan mutu untuk WFH di masa mendatang setelah pandemi berakhir. Oleh karena itu, studi terhadap pengalaman saat ini akan bermakna bagi perkembangan pengelolaan SDM PT di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aspek-aspek penjaminan mutu terhadap manajemen SDM perguruan tinggi, pada masa pandemi dan kenormalan baru melalui praktik atau pengalaman nyata para pelakunya, dengan harapan hal ini akan berguna bagi standar manajemen SDM PT di masa mendatang. Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut, kami melakukan survei daring dengan menggali opini, perspektif, dan praktik-praktik bermakna di antara para pelaku (*stakeholders*) perguruan tinggi selama WFH. Survei menargetkan *stakeholders* PT di Indonesia terutama yang berasal dari kelompok: (1) *top managerial* PT, (2) kepala unit pendukung, (3) dosen, and (4) staf unit pendukung.

METODE

Penelitian ini merupakan studi deskriptif dan eksploratif, dengan pendekatan survei terhadap berbagai level pelaku WFH di perguruan tinggi di Indonesia. Survei dilakukan melalui daring dengan *online form* untuk menggali aspek-aspek WFH dan kaitannya dengan penjaminan mutu SDM di perguruan tinggi. Survei ditujukan bagi: (1) para pemangku jabatan penentu kebijakan internal PT di level universitas (*top managerial level*) yang membuat kebijakan utama untuk WFH, (2) para kepala unit pendukung, (3) para pelaku WFH sebagai dosen, dan (4) para pelaku WFH sebagai tenaga kependidikan.

Survei yang dilakukan berisi pertanyaan dan pernyataan mengenai aspek-aspek yang berkaitan dengan kebijakan, praktik, dan evaluasi terhadap WFH di masa pandemi COVID-19 dan masa kenormalan baru di perguruan tinggi. Pernyataan dan pertanyaan dalam survei terbagi menjadi tiga bagian besar, yaitu: pertanyaan demografik, pernyataan tertutup dan pertanyaan terbuka. Terdapat empat pernyataan demografik yang menanyakan kategori responden, bekerja di PT negeri atau swasta, tempat kampus PT berada, dan latar belakang keilmuan responden. Seluruh pernyataan demografik dapat dijawab dengan memilih pilihan yang ada. Pernyataan tertutup terdiri dari 26 pernyataan. Sebanyak sepuluh butir dari pernyataan tertutup merupakan survei dengan skala Likert tingkat kesetujuan 1 hingga 4 (1: sangat tidak setuju hingga 4: sangat setuju) terhadap pernyataan terkait. Sebanyak 16 butir dari pernyataan tertutup menyediakan pilihan jawaban dengan permintaan satu jawaban terpilih di setiap pernyataan. Survei juga memiliki empat pertanyaan terbuka untuk meminta pendapat utama responden dan tiga pernyataan yang meminta responden menentukan skor terhadap pernyataan.

Target sasaran survei daring ini minimal lima perguruan tinggi di Indonesia. Cara pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dengan pembagian tiap kelompok sebagai berikut: (1) Kelompok 1: tiga responden, *top level manager*, rektorat, *presidential office*, (2) Kelompok 2: 25 responden, kepala biro unit pendukung, (3) Kelompok 3: 75 responden, dosen, dan (4) Kelompok 4: 40 responden, tenaga kependidikan. Analisis data dilakukan dengan cara deskriptif. Untuk hasil pertanyaan terbuka dilakukan dengan analisis tema utama (*content analysis*).

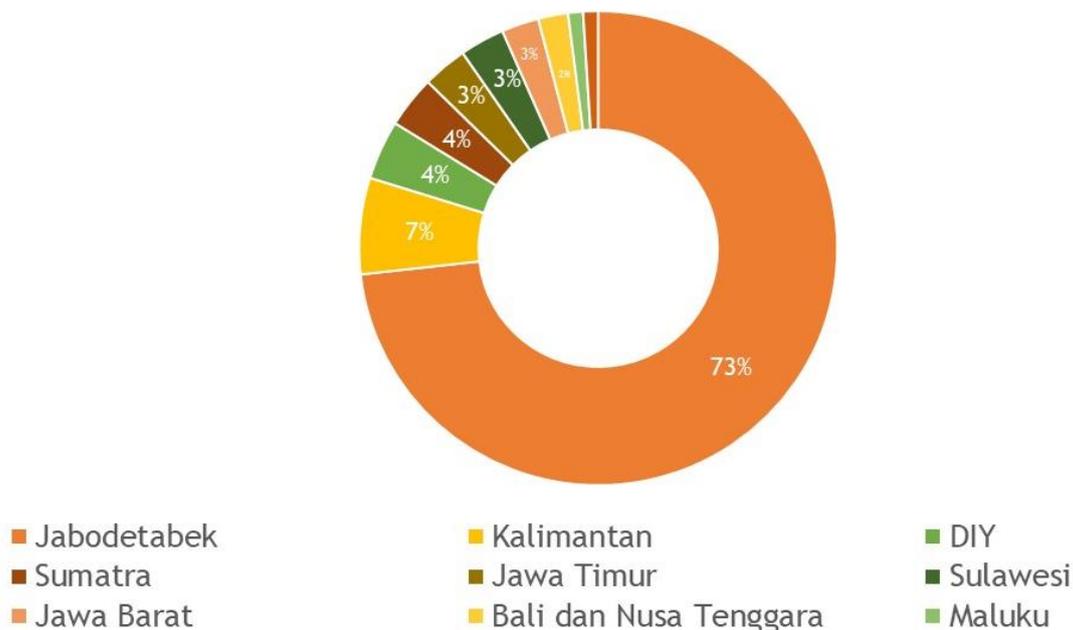
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Demografi Responden

Hasil demografi responden menunjukkan total responden 198 orang dengan persentase terbanyak responden berasal dari perguruan tinggi swasta (PTS) (90%) yang berlokasi di Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek) (73%). Gambar 1 menunjukkan asal PT. Dilihat dari kelompok responden, sudah sesuai dengan besaran yang ingin dicapai dengan mayoritas (43%) ada-

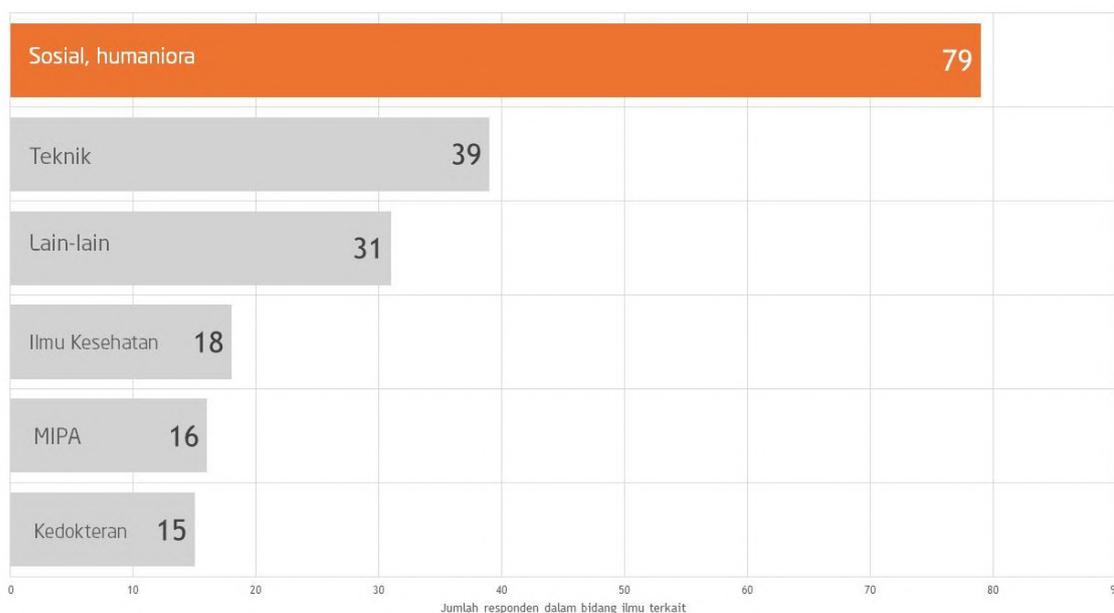
lah tenaga kependidikan. Jumlah kelompok kedua sedikit lebih kecil dibandingkan jumlah yang direncanakan, sebagaimana disajikan dalam Tabel 1. Kelompok dua adalah kelompok kepala biro unit pendukung. Dipandang dari bidang ilmu, responden terbanyak berlatar belakang ilmu sosial dan humaniora, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 1. Asal Perguruan Tinggi Responden

Tabel 1. Demografi Responden

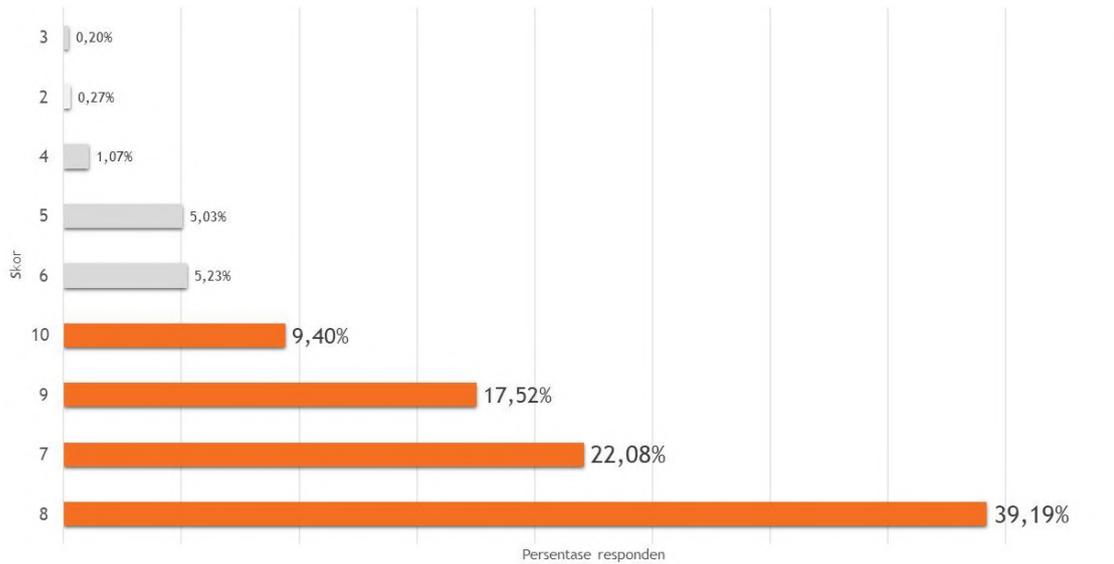
Kelompok	N (orang)
1: top level manager, rektorat, presidential office	8
2: kepala biro unit pendukung	26
3: dosen	78
4: tenaga kependidikan	86
Total	198



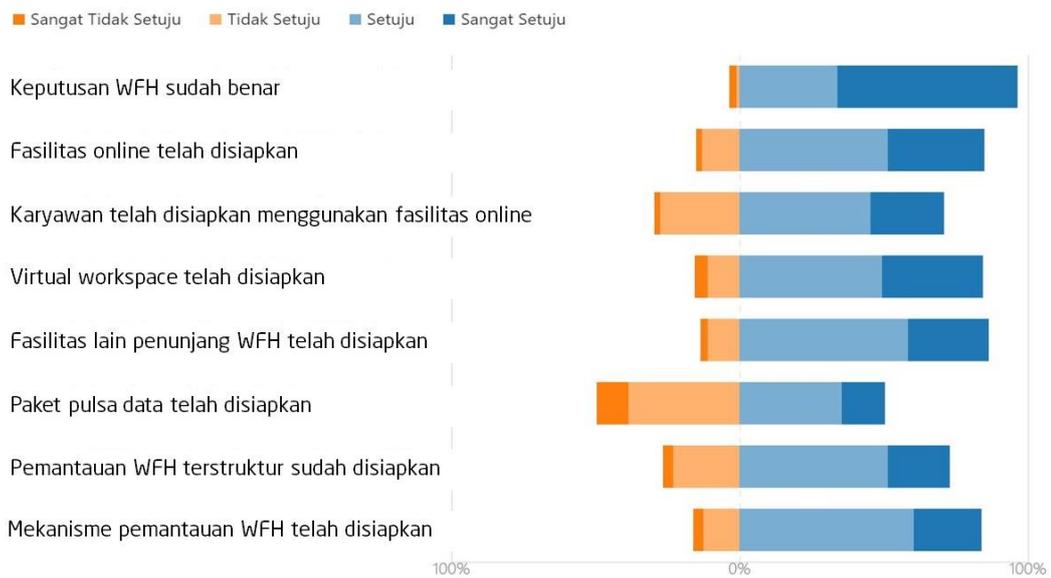
Gambar 2. Latar Belakang Bidang Ilmu Responden

Persiapan WFH

Penilaian responden terhadap persiapan WFH di PT dianggap sudah baik. Sebanyak 85% responden setuju bahwa PT sudah melakukan persiapan sebelum WFH, sebagaimana disajikan dalam Gambar 3. Sementara itu bila ditinjau dari persiapan yang sudah dilakukan, pendapat responden bervariasi (Gambar 4). Persiapan mengenai fasilitas untuk kerja daring dengan paket pulsa data dan pemantauan serta mekanisme pemantauan belum dipersiapkan dengan cukup matang.



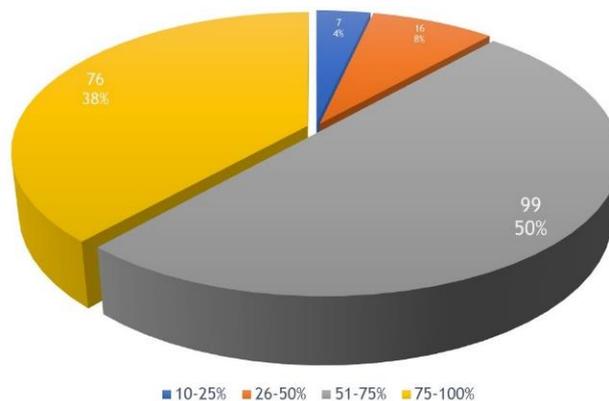
Gambar 3. Penilaian Responden tentang Persiapan WFH Secara Keseluruhan



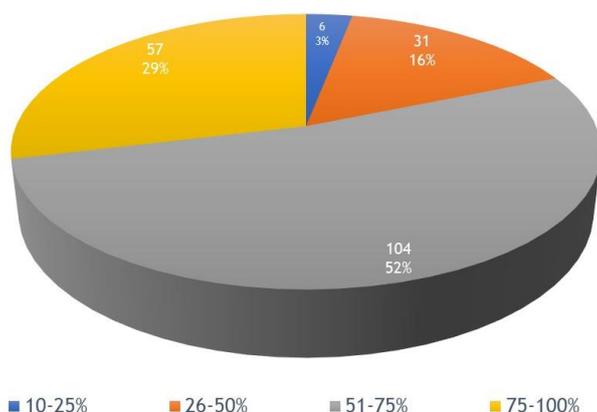
Gambar 4. Pendapat Responden Mengenai Persiapan WFH

Implementasi WFH

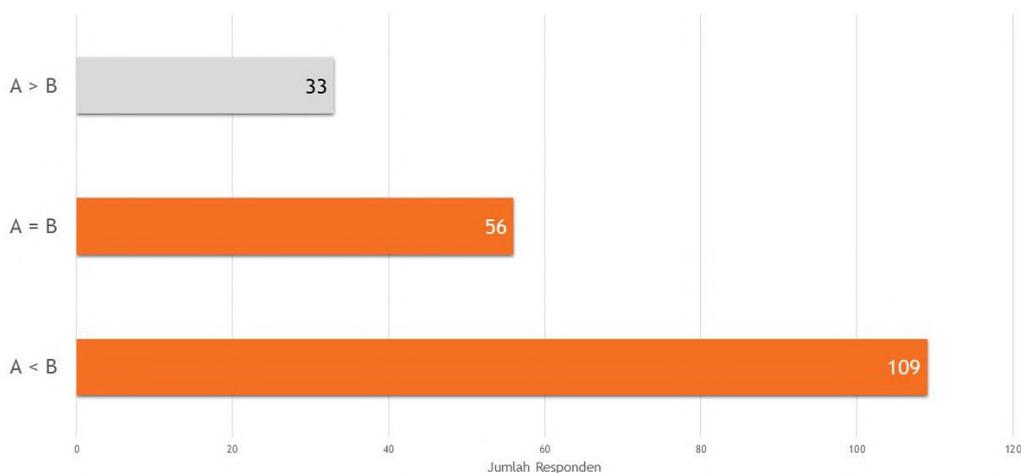
Sepanjang implementasi WFH, 38% responden menyatakan dapat menyelesaikan sekitar 75-100% target pekerjaan dan 50% responden menyatakan dapat menyelesaikan sekitar 51-75% pekerjaan mereka (Gambar 5). Sejalan dengan pendapat ini, 52% responden menyatakan bahwa unit kerja tempat mereka tergabung dapat mencapai 51-75% dari target unit selama WFH (Gambar 6). Terlihat adanya konsistensi antara pendapat terhadap personal dan unit kerjanya. Patut dicatat pula bahwa sekitar 19% responden menyatakan capaian kinerja unitnya kurang dari 50% target kerja.



Gambar 5. Pendapat Responden Mengenai Persentase Pekerjaan yang Diselesaikan Selama WFH

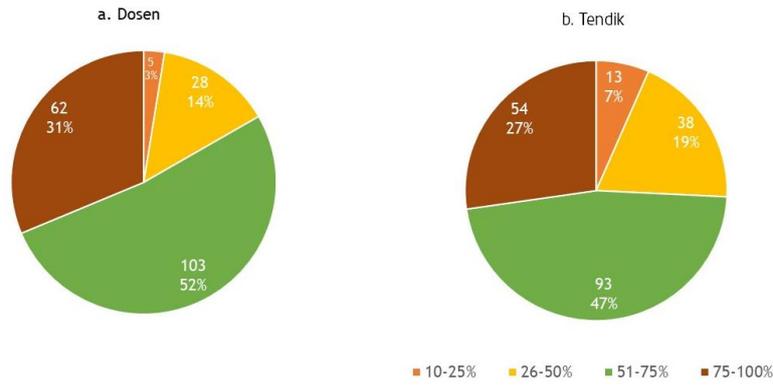


Gambar 6. Capaian Kinerja Unit Selama WFH

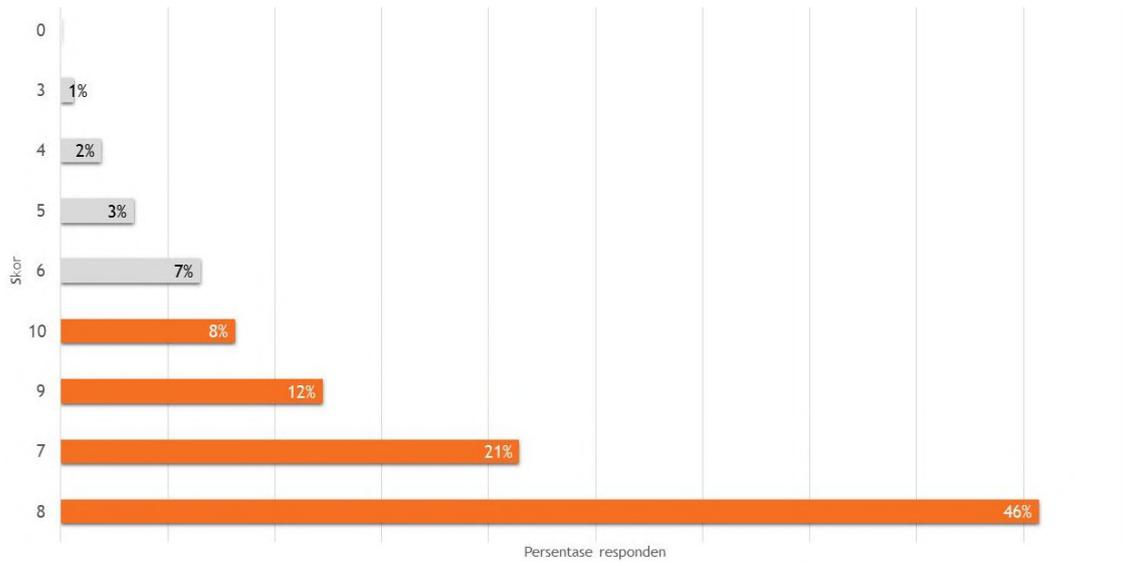


Gambar 7. Penilaian Responden Terhadap Capaian Kinerja Antara WFO dengan WFH (A: Capaian Kinerja Saat WFH, B: Capaian Kinerja Saat WFO)

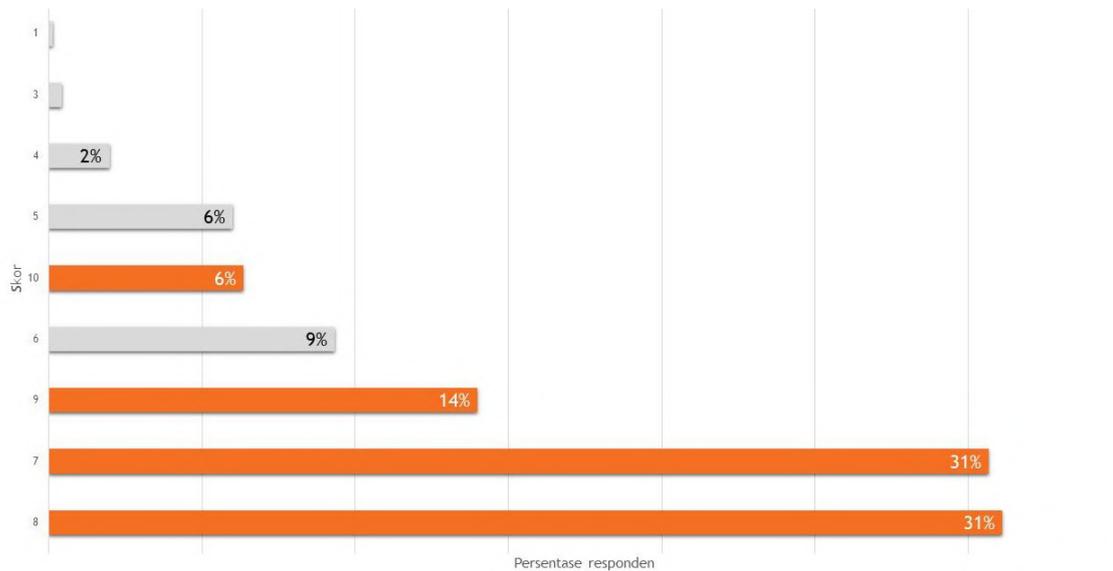
Konsistensi pendapat tentang kinerja selama WFH terlihat pada Gambar 7. Kepada responden ditanyakan, bila diminta membandingkan antara *working from office* (WFO) dengan WFH, seperti apakah capaian kerjanya. Sebanyak 55% (N=109) menunjukkan hasil WFO lebih besar daripada WFH. Sekitar 28% (N=56) menunjukkan capaian yang sama. Pertanyaan selanjutnya, bila kinerja ini dipandang dari sudut dosen dan tendik, pada Gambar 8 tampak hasil pendapat responden terhadap kinerja harian dosen dan tendik. Menurut 31% responden, dosen dapat menyelesaikan 75-100% target kerja selama WFH, hal ini lebih besar dari 27% responden yang berpendapat tendik dapat menyelesaikan targetnya antara 75-100% target kerja.



Gambar 8. Perbandingan Dosen (A) Vs Tendik (B) dalam Mencapai Kinerja Harian Saat WFH



Gambar 9. Penilaian Responden Terhadap Pemantauan Kerja Saat WFH



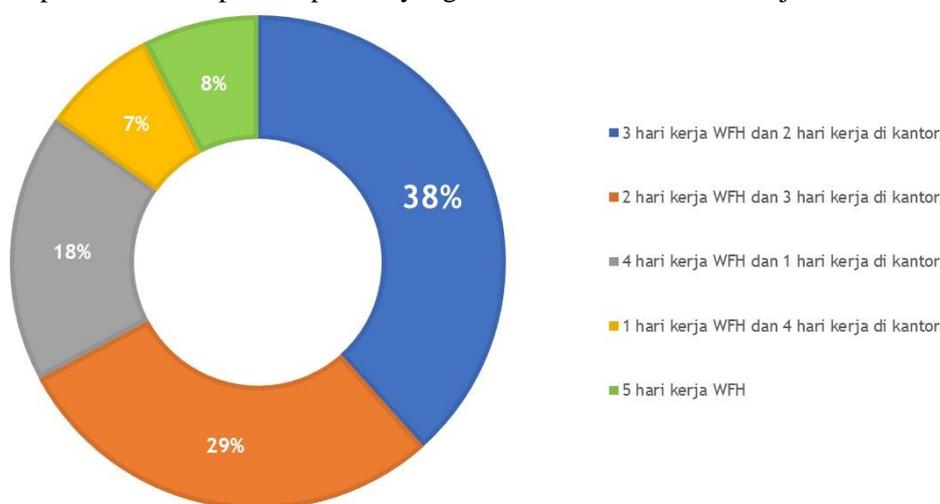
Gambar 10. Penilaian Responden Terhadap Efektivitas WFH

Ketika pertanyaan digali lebih dalam tentang karya tri darma dosen, 57% responden berpendapat dosen dapat menyelesaikan separuh pekerjaan penelitian selama WFH. Sementara untuk karya pengabdian kepada masyarakat, 11% responden berpendapat dosen dapat menyelesaikan minimal 75% target kerja abdimas. Dari segi mutu pekerjaan, 11% responden menilai tendik dapat me-

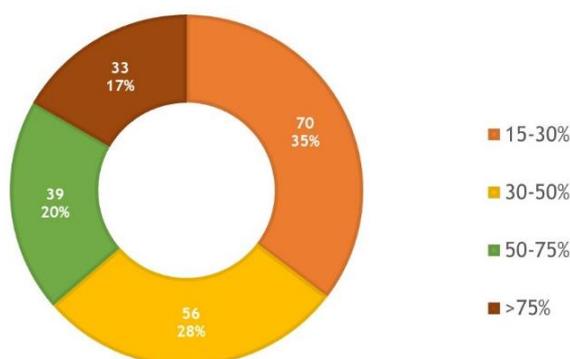
ngerjakan tugasnya dengan mutu kerja yang sama antara WFH dan WFO. Hal yang sama juga terdapat pada mutu pekerjaan yang dihasilkan oleh dosen. Ketika ditanyakan kepada responden tentang penilaian mereka terhadap pemantauan kerja selama WFH, 87% responden memberi apresiasi (Gambar 9), sejalan dengan apresiasi responden (82%) terhadap efektivitas WFH (Gambar 10).

Evaluasi WFH

Dalam keadaan normal baru, responden setuju (88%) WFH dimasukkan sebagai pilihan cara bekerja di luar bekerja di kantor (WFO). Responden setuju (38%) bahwa pilihan 3+2 hari kerja (WFH+WFO) dalam satu minggu merupakan pilihan yang paling sesuai dengan SDM di PT Indonesia (Gambar 11). Pilihan terbesar kedua (29% responden) pada satu hari kerja WFH dan empat hari kerja WFO. Hal ini tentu dapat memberikan gambaran bagi manajemen SDM di PT. Sementara itu, ketika digali dengan pertanyaan tentang persentase uang transpor yang bersedia ditukar dengan WFH, 35% responden setuju untuk menukarkan 15-50% uang transpor mereka dengan WFH (Gambar 12). Dengan demikian, manajemen PT dapat melakukan kalkulasi secara transparan dan pekerjaan dapat dinilai dari pilihan-pilihan yang telah difasilitasi oleh manajemen SDM PT.



Gambar 11. Pilihan Responden Mengenai Komposisi WFH+WFO dalam Satu Minggu Hari Kerja



Gambar 12. Pendapat Responden atas Pernyataan: “Persentase Uang Transpor dalam Satu Minggu, Yang Bersedia Saya Tukar dengan WFH Adalah:”

Pertanyaan terbuka meliputi empat hal utama: (1) hal positif, (2) hal yang perlu diperhatikan, (3) keberlanjutan WFH, (4) hal yang paling penting disediakan PT. Rangkuman analisis konten respon terhadap pertanyaan terbuka terdapat pada Tabel 2. Tiga kategori bertanda bintang dalam tabel merupakan pendapat paling sering ditemui dalam tiap kelompok. Efisiensi waktu, adanya komunikasi intensif melalui daring, dan kebersamaan dalam keluarga menjadi hal-hal positif yang paling sering ditemui. Dalam kategori ini terdapat pula efektivitas kerja yang dirasakan oleh responden.

Tabel 2. Kategori Respon Pernyataan Terbuka

Pernyataan	Kategori Respon	Definisi Kategori
Hal Positif	Efisien*	Adanya efisiensi waktu karena WFH.
	Daring*	Lebih banyak komunikasi, koordinasi secara daring, pertemuan daring, mengajar daring, lebih sering berkomunikasi.
	Keluarga bermutu*	Adanya kesempatan untuk semakin dekat dengan keluarga karena WFH.
	Efektif	Bekerja dengan efektif karena lebih fokus, mudah konsentrasi, tidak terganggu dering telpon atau distraksi lainnya.
	Pengembangan diri	Adanya kesempatan mengembangkan diri, belajar hal baru, terdapat perubahan ke arah positif.
	Tanggung jawab mandiri	Merasakan perkembangan diri dalam hal tanggung jawab personal untuk tetap berkarya meski tidak ke kantor, <i>self-monitoring</i> , lebih mandiri.
	Sehat	Kesempatan berolahraga teratur dan menjaga kesehatan karena WFH.
	Transpor	Adanya penghematan biaya, energi, waktu untuk tidak perlunya melakukan transportasi ke kantor.
	Menekan persebaran COVID	Turut berperan aktif menekan persebaran COVID-19 dengan tetap bekerja di rumah.
Hal yang perlu diperhatikan	Fasilitas*	Fasilitas berupa akses internet, pulsa data, akses terhadap <i>hardware</i> , akses data manajemen.
	Pemantauan kerja*	Perlunya pemantauan kerja dari atasan tiap unit terhadap anggota.
	Direksi*	Perlunya arahan dari atasan dengan jelas dan tertulis.
	Kesehatan fisik dan mental	Perlunya perhatian terhadap kondisi kesehatan fisik dan mental karyawan, perlu adanya konseling, kontrol terhadap kesehatan.
	Kapabilitas	Perlunya perhatian terhadap karyawan yang belum terampil dengan penggunaan <i>virtual working space</i> .
	Aktivitas di kantor	Ada beberapa aktivitas yang tetap harus dilakukan di kantor, perlunya manajemen untuk hal ini.
Keberlanjutan WFH	Alokasi waktu kerja	Waktu atau jam kerja WFH perlu ditentukan sehingga tidak menjadi potensi masalah pribadi dan keluarga.
	WFH dilanjutkan*	Opsi WFH tetap dilanjutkan meskipun tidak lagi pandemi.
	Kombinasi WFH+WFO*	Adanya pilihan kombinasi antara WFH+WFO di masa mendatang.
	Mekanisme*	Adanya mekanisme yang mengatur sistem WFH, WFO, SOP, <i>job desk</i> , dan monitoring.
Hal yang perlu disediakan PT	Prosedur kesehatan <i>Online learning</i>	Adanya prosedur kesehatan saat kenormalan baru. <i>Online learning</i> tetap perlu dilanjutkan meskipun tidak pandemi.
	Fasilitas*	Fasilitas berupa akses internet, pulsa data, akses terhadap <i>hardware</i> , akses data manajemen.
	Mekanisme*	Adanya mekanisme yang mengatur sistem WFH, WFO, SOP, <i>job desk</i> , dan monitoring.
	Kebijakan/direksi* Informasi	Perlunya kebijakan dan arahan dari atasan yang jelas dan tertulis. Kabar/berita penting yang disosialisasikan kepada seluruh karyawan.
Hal yang perlu disediakan PT	Perangkat kesehatan	Adanya balesmas dan alat kesehatan dasar yang terjangkau karyawan bila ada WFH ataupun kombinasi WFH+WFO
	Pelatihan	Adanya dukungan pelatihan bagi peningkatan kapabilitas karyawan untuk menggunakan <i>virtual working space</i> .

*respon paling banyak disebut dalam tiap kategori

Apabila dikaitkan dengan hasil survei pernyataan tertutup sebagaimana disajikan dalam Gambar 5, Gambar 6, Gambar 7, dan Gambar 8, memang efektivitas kerja tidak muncul sebagai yang utama. Responden lebih mengedepankan efisiensi dalam hal waktu dan meningkatnya mutu hubungan dengan keluarga. Pemantauan kerja, mekanisme kerja, serta kebijakan atau direksi atasan termasuk kategori yang muncul di tiga respon utama dalam pernyataan terbuka responden. Hal ini

berkaitan juga dengan hasil survei pertanyaan tertutup sebagaimana disajikan pada Gambar 9 dan Gambar 10. Keberlanjutan WFH menurut responden tetap perlu dilanjutkan termasuk dengan kombinasi WFH+WFO.

Pembahasan

Aspek-aspek penjaminan mutu meliputi: perencanaan, implementasi, monitoring, evaluasi. Dalam tiap aspek tersebut terdapat standar mutu minimal. Penentuan standar-standar ini dapat dilakukan secara *top down policy*, misalnya berbasiskan pada aturan yang lebih tinggi seperti peraturan dan petunjuk teknis pemerintah atau asosiasi profesi. Standar juga dapat berasal dari *bottom up solution*, yang tercipta melalui praktik baik atau solusi riil yang dilakukan komunitas pendidikan (Kholili & Fajaruddin, 2020; Kusumah & Yusuf, 2020) termasuk di dalamnya berdasarkan praktik baik manajemen SDM dalam PT. Praktik baik ini dapat diimplementasikan sebagai bagian dari penjaminan mutu SDM di PT (Sulaiman & Wibowo, 2016).

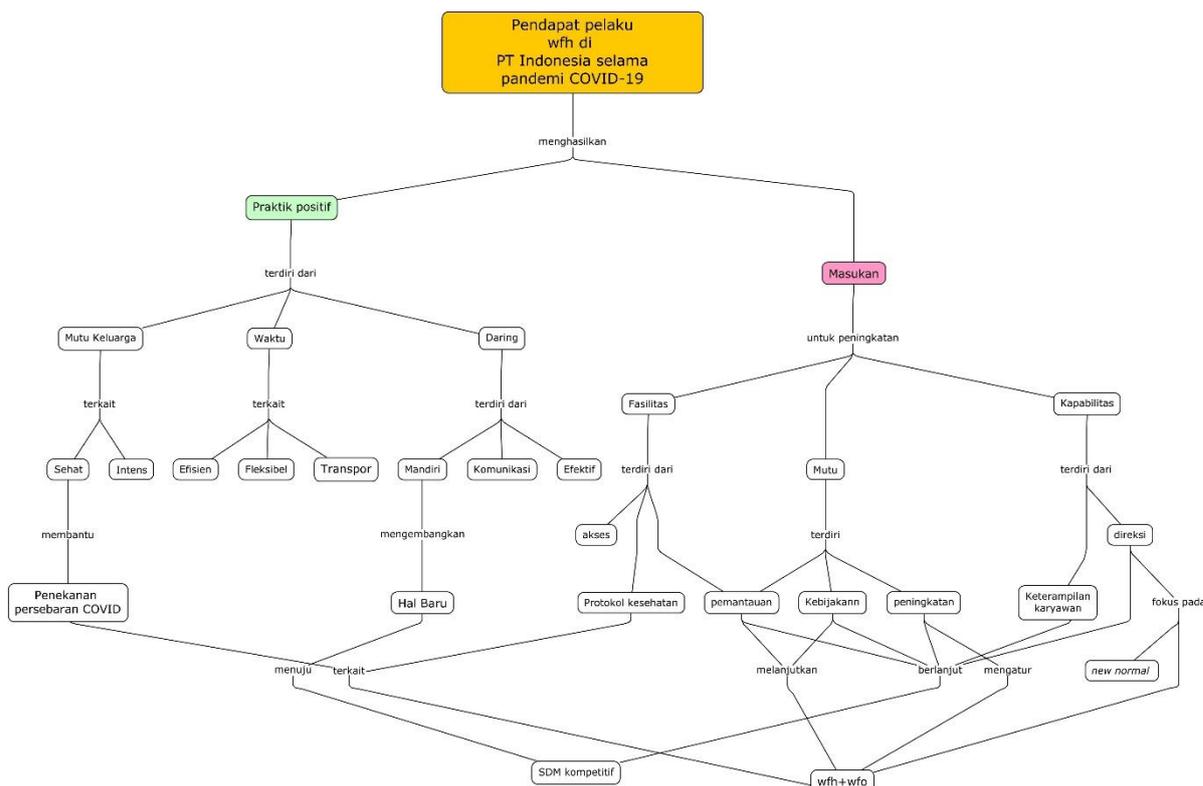
Hasil penelitian ini menunjukkan apresiasi pada segi perencanaan pengambilan keputusan WFH. Dalam perencanaan terdapat: standar pengambilan keputusan, standar persiapan kerja atau mekanisme kerja WFH dalam masa pandemi COVID-19. Meskipun penetapan WFH sudah dipandang baik, dalam pernyataan monitoring dan evaluasi serta pernyataan terbuka, jelaslah mekanisme WFH perlu ditetapkan. Hal ini dapat menjadi standar baru WFH dari pengambilan kebijakan, standar kerja, standar penilaian kinerja, standar monitoring dan evaluasi.

Dalam bagian implementasi WFH, penilaian responden mengenai pekerjaan yang diselesaikan sepanjang WFH dan bagaimana unit mencapai kinerjanya masih belum maksimal. Mayoritas responden menyelesaikan 50% dari target kerja. Hal ini berarti efektivitas kerja belum terjadi. Ini sesuai dengan temuan pada pertanyaan terbuka. Oleh karena itu, mekanisme kerja WFH perlu didefinisikan, sehingga mekanisme *task-based oriented* menjadi sangat perlu. Dalam mekanisme *task-based*, luaran menjadi standar penilaian kinerja seseorang ataupun unit atau tim. Dengan demikian, standar luaran merupakan bagian dari standar sistem kerja WFH yang dapat dituliskan oleh pimpinan PT. Direksi dalam bentuk kebijakan dan turunannya menjadi penting dalam memantau kinerja dan luaran karyawan serta unit. Keterbatasan survei ini adalah karena sifatnya yang *self-assessment*, maka pertanyaan tentang efektivitas dijawab dengan cukup percaya diri bahwa WFH efektif (Gambar 10). Meskipun demikian, ketika capaian kinerja yang ditanyakan, responden menyadari ketercapaiannya tetap lebih rendah daripada WFO (Gambar 7). Ragam implementasi perlu diberi kerangka standar minimal. Sistem manajemen SDM dengan demikian dapat menjadi acuan utama. Penilaian kinerja salah satu yang termaktub dalam sistem manajemen SDM. Penelitian terkait sistem manajemen SDM, terutama dalam pengukuran telah ditinjau oleh para peneliti (Boon et al., 2019). Boon et al. (2019) dalam tinjauan sistematis berdasarkan 495 studi empiris menemukan beragamnya konseptualisasi sistem SDM menghasilkan ragam penilaian pula. Tinjauan sistematis ini menunjukkan bahwa sistem SDM sangat bergantung pada latar belakang jenis industri, kultur organisasi, dan peraturan perundang-undangan (Boon et al., 2019). Dikaitkan dengan implementasi sistem SDM PT di Indonesia, nampaknya masukan berarti terutama dikaitkan dengan pergeseran implementasi kerja yang bukan hanya dari kantor, maka sistem SDM PT sangat perlu mendefinisikan ulang penjaminan mutu dengan standar utamanya.

Monitoring WFH mendapatkan perhatian dari para responden. Terkait dengan kebijakan karyawan bekerja dari rumah, sebanyak 73% responden menyatakan pendapatnya bahwa efektifitas kebijakan tersebut akan berjalan baik apabila ada pengaturan sistem berkerja dari rumah secara terstruktur, misalnya memiliki unit atau *task force* yang memantau pelaksanaan WFH, menyusun pedoman harian karyawan bekerja dari rumah dan mengadakan pelatihan untuk kelancaran penggunaan fasilitas atau pelatihan-pelatihan lain yang dapat meningkatkan kompetensi karyawan, dan juga adanya mekanisme pemantauan karyawan yang bekerja dari rumah secara periodik (Gambar 13). Hasil penelitian ini menunjukkan perlunya kontrol terdekat, yaitu di dalam unit, yang dilakukan oleh para kepala unitnya.

Studi serupa mengenai unit dan tipe kepala unit berkaitan dengan WFH telah dilakukan sebelumnya (Koivisto & Rice, 2016). Studi Koivisto dan Rice (2016) menyatakan unit dengan kepala unit bertipe *in-group* (secara internal dihargai dan memberikan kepercayaan dan kebebasan internal

dalam kelompoknya) yang mendukung WFH, maka kepala unit ini akan mendapatkan *respect* yang tinggi serta dukungan dari pimpinan yang lebih tinggi darinya. Sebagai perwakilan unitnya, kepala unit dengan tipe ini akan lebih mudah membagikan informasi yang relevan dengan unitnya dan memberikan pengaruh positif bagi anggota unitnya untuk melakukan *self-evaluation* dan menghargai diri dengan bermakna. Sama dengan harapan para responden dalam penelitian ini, bahwa mutu kerja dapat ditingkatkan dengan kejelasan fungsi (*job description*) yang diturunkan dari kebijakan universitas dengan pemantauan dan direksi oleh kepala unitnya. Koivisto dan Rice (2016) menyarankan perlunya sistem manajemen SDM secara luas yang ditata oleh organisasi dengan detail hingga penunjukkan kepala unit (*immediate supervisor*) yang aktif dan punya peran dalam proses WFH.



Gambar 13. Peta Konsep Keterkaitan Hasil Survei Mengenai WFH pada PT di Indonesia

Sisi evaluasi WFH menurut responden memberikan pandangan baru mengenai WFH di PT. Pendapat dari pertanyaan tertutup dan terbuka menunjukkan kemauan berubah dari SDM PT di Indonesia. Masa sulit ini sudah memberikan peluang pembelajaran yang baik untuk kebiasaan kerja WFH. Keberlanjutan WFH di masa kenormalan baru maupun masa setelah pandemi usai tampaknya dapat dilanjutkan menjadi kebijakan dan praktik baik. Pilihan WFH dengan fleksibilitas waktu dan mutu keluarga yang baik (Hunter et al., 2019) sudah menjadi tanda untuk terus dilakukannya WFH. Tampaknya hal-hal positif yang dirasakan oleh SDM dapat menjadi titik awal studi tentang kepuasan kerja melalui WFH. Agenda ini merupakan masukan bagi penelitian selanjutnya. Sangat mungkin temuan seperti studi di Jerman mengenai kepuasan kerja WFH akan meningkatkan retensi SDM di institusi (Kröll et al., 2018); bila hal ini terjadi maka mutu SDM PT juga dapat ditingkatkan melalui WFH yang baik.

Kombinasi WFH+WFO adalah alternatif akan sangat mungkin memberikan efisiensi biaya bagi penyelenggara PT. Aspek finansial pembiayaan SDM dari uang transpor dapat dialihkan menjadi fasilitas kerja dari rumah, misalnya akses internet. Pada saat tulisan ini dilaporkan, Kemdikbud telah memberikan bantuan kuota internet kepada insan pendidikan tinggi yaitu dosen dan mahasiswa. Meskipun demikian, paket untuk staf unit pendukung tidak disediakan. Dalam kerangka ini, PT perlu mulai menghitung bagaimana mekanisme pembiayaan ini diletakkan dalam kerangka efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan PT. Dengan demikian, melalui perubahan ini dapat dipelajari

standar pembiayaan SDM PT di Indonesia. Opsi WFH dan kombinasi WFH+WFO sangat mungkin memberikan peluang lebih jauh lagi bagi akses pendidikan tinggi sendiri. Penekanan pada biaya operasional dapat dialihkan pada pengurangan biaya pendidikan tinggi, tentu setelah hal-hal ini dibahas dan diperhitungkan dengan tuntas.

Dalam Gambar 13 mengenai peta konsep keterkaitan WFH dan aspek-aspek penjaminan mutu, terdapat konsep protokol kesehatan untuk WFH. Hal ini sebagai masukan berarti oleh para responden untuk memberikan bukan saja protokol kesehatan fisik, namun juga kesehatan mental. Pendapat responden ini sangat berarti serta sejalan dengan penelitian mengenai *well-being* karyawan WFH (Charalampous et al., 2019). Dalam telaah sistematis, tim peneliti menunjukkan kesehatan mental bagi karyawan WFH (salah satunya, psikosomatik) belum ditelaah dalam penelitian-penelitian terdahulu. Temuan pendapat responden dalam penelitian ini dapat menjadi awalan agar perhatian pada protokol kesehatan di masa kenormalan baru maupun dalam pilihan WFH dapat diperhatikan oleh manajemen SDM perguruan tinggi.

Aspek peningkatan kapabilitas SDM PT dalam WFH ialah masukan yang krusial (Gambar 13). Selain pelatihan, informasi teknis yang disebarkan dengan baik, merata, disertai dengan bantuan nyata (misalnya *helpdesk* daring) akan sangat membantu SDM PT berkembang lebih bermutu. Sumber informasi bersifat *knowledge sharing* perlu ditetapkan dalam sistem yang dapat diakses oleh SDM dengan mudah. Perpustakaan dimiliki oleh seluruh PT di Indonesia, oleh karena itu sistem pun sebenarnya sudah terbangun. *Knowledge sharing* dapat dimulai dari perpustakaan dengan memuat petunjuk teknis *virtual working space*, atau petunjuk lain berkaitan dengan fasilitas daring (Rysavy & Michalak, 2020).

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan aspek-aspek penjaminan mutu terhadap manajemen SDM perguruan tinggi, pada masa pandemi dan kenormalan baru melalui praktik atau pengalaman nyata para pelakunya. Berdasarkan temuan, terdapat praktik positif dalam pengambilan keputusan WFH yang sudah ditentukan dengan persiapan memadai dalam masa darurat. Aspek praktik positif selama WFH dari segi waktu, mutu keluarga, dan laku daring untuk bekerja telah dipandang sebagai tumpuan yang kuat untuk lebih meningkatkan mutu WFH di masa mendatang. Untuk itu, terdapat masukan utama untuk meningkatkan fasilitas WFH, mutu, dan kapabilitas SDM. Dalam meningkatkan mutu WFH tersebut, sangat diperlukan kebijakan, standar, serta direksi pimpinan hingga level pimpinan unit dengan tertata dalam sistem manajemen SDM. Sorotan hasil penelitian ini terutama pada mekanisme pemantauan kinerja SDM PT saat WFH. Dalam hal peningkatan kapabilitas untuk lebih bermutu, maka PT perlu menyediakan akses pengayaan keterampilan bagi karyawannya. Hal ini dapat diwujudkan dengan berbagai cara, termasuk membagikan informasi dengan rata bagi karyawan melalui sistem *knowledge sharing*. Keberlanjutan WFH dan kombinasi WFH+WFO dapat direncanakan dengan matang oleh PT dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan tinggi melalui SDM yang bermutu, bekerja secara efisien dan efektif.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan bagi segenap pihak mitra perguruan tinggi yang berkenan memberi respon dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

- Croucher, R., & Rizov, M. (2015). MNEs and flexible working practices in Mauritius. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2701–2717. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934898>
- Hokke, S., Bennetts, S. K., Crawford, S., Leach, L., Hackworth, N. J., Strazdins, L., Nguyen, C., Nicholson, J. M., & Cooklin, A. R. (2020). Does flexible work ‘work’ in Australia? A survey of employed mothers’ and fathers’ work, family and health. *Community, Work & Family*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1704397>
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45(3), 1284–1308. <https://doi.org/10.1177/0149206317702221>
- Kaduk, A., Genadek, K., Kelly, E. L., & Moen, P. (2019). Involuntary vs. voluntary flexible work: Insights for scholars and stakeholders. *Community, Work & Family*, 22(4), 412–442. <https://doi.org/10.1080/13668803.2019.1616532>
- Kholili, A. N., & Fajaruddin, S. (2020). Manajemen strategik peningkatan mutu lembaga pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 53–69. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.31630>
- Koivisto, S., & Rice, R. E. (2016). Leader prototypicality moderates the relation between access to flexible work options and employee feelings of respect and leader endorsement. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2771–2789. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1126337>
- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753–2770. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>
- Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2018). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 1–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479876>
- Kusumah, E. P., & Yusuf, S. (2020). Perspektif mahasiswa terhadap kualitas “branding” perguruan tinggi. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 24–33. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.30132>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–618. <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>
- Nizam, N. (2020). Potret transformasi digital: Mendadak daring-19. In *Potret pendidikan tinggi di masa COVID-19*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Pitt-Catsouphes, M., James, J. B., McNamara, T., & Cahill, K. (2015). Relationships between managers who are innovators/early adopters of flexible work options and team performance. *Journal of Change Management*, 15(3), 167–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1035665>
- Rysavy, M. D. T., & Michalak, R. (2020). Working from home: How we managed our team remotely with technology. *Journal of Library Administration*, 60(5), 532–542. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1760569>
- Sulaiman, A., & Wibowo, U. B. (2016). Implementasi sistem penjaminan mutu internal sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan di Universitas Gadjah Mada. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(1), 17–32. <https://doi.org/10.21831/amp.v4i1.8197>

- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 1–14. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Williams, P., Cathcart, A., & McDonald, P. (2018). Signals of support: Flexible work for mutual gain. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1499669>



Bagaimana pemasaran jasa pendidikan mempengaruhi pesantren: Efek pada aspek mutu

Liah Siti Syarifah *

Sekolah Tinggi Agama Islam Syamsul 'Ulum Gunungpuyuh Sukabumi

Jl. Bhayangkara No. 27-29, Gunungpuyuh, Kota Sukabumi, Jawa Barat 43123, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: liahsitisyarifah.27@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

22 January 2021;

Revised:

26 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

manajemen pendidikan;
mutu pesantren;
pemasaran pendidikan.
*educational management;
boarding school quality;
educational marketing.*

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menemukan pengaruh pemasaran jasa pendidikan terhadap mutu Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey. Populasi penelitian ini adalah seluruh pelanggan internal dan eksternal pesantren. Teknik cluster sampling digunakan untuk memilih responden yang terdiri dari santri, guru, pembimbing asrama dan orang tua santri dengan jumlah 220 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan angket, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya dilakukan analisis data dengan menggunakan statistik parametrik melalui bantuan software SPSS 25.0 melalui persamaan regresi linear sederhana, apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, tapi apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (10,257 > 1,971) sehingga H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan pemasaran pendidikan terhadap mutu Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum dengan persentase sebesar 32,7%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan pemasaran pendidikan akan meningkatkan mutu Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum. Hal tersebut berimplikasi bahwa Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum seyogyanya memberi perhatian yang serius pada kebutuhan pengguna jasa pendidikan dan jeli melihat segmentasi dan penentuan sasaran.

This research aims to discover the effect of marketing education services on the quality of Syamsul 'Ulum Islamic Boarding School. The research populations were internal and external customers of the boarding school. Cluster sampling technique was used to select respondents consisting of students, teachers, boarding supervisors and students' parents with a total of 220 people. Data collection was conducted by questionnaire, interview and documentation techniques. Then, data were analyzed using parametric statistics through the help of SPSS 25.0 software through a simple linear regression, if the value of $t_{hitung} < t_{tabel}$, therefore H_0 is accepted, but if $t_{count} > t_{table}$, therefore H_0 is rejected. The results of research showed that $t_{count} > t_{table}$ (10.257 > 1.971) therefore H_0 was rejected, it means that there was a positive and significant influence of education marketing on the quality of Syamsul 'Ulum Islamic Boarding School with a percentage of 32.7%. Based on the results of the research, it is concluded that educational marketing activities will improve the quality of Syamsul 'Ulum Islamic Boarding School. This implies that the Syamsul Islamic Boarding School 'Ulum should give a serious attention to the needs of customers and is keen to see a segmentation and targeting.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Syarifah, L. (2021). Bagaimana pemasaran jasa pendidikan mempengaruhi pesantren: Efek pada aspek mutu. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 34-42. doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.38115>

PENDAHULUAN

Saat ini dimensi mutu merupakan hal yang sangat penting, baik dalam dunia pendidikan, bisnis, maupun pemerintahan. Mutu merupakan sebuah filosofi tentang perbaikan terus menerus yang dapat memberikan seperangkat alat praksis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, juga harapan para pelanggannya saat ini dan untuk masa yang akan datang (Sallis, 2007). Lembaga pendidikan pesantren yang bermutu akan terkonstruksi dengan baik jika pesantren mampu mendesain sistem pendidikannya sesuai dengan tuntutan mutu pendidikan dewasa ini. Di sisi lain, dalam mempertahankan kualitas atau mutu sebuah institusi, perlu dibangun budaya mutu (Muhith, 2018), yaitu sistem nilai, kepercayaan, asumsi, atau norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai perilaku, bahkan menjadi pedoman dan solusi dari berbagai masalah yang dihadapi.

Terlebih, di era globalisasi saat ini, lembaga pendidikan pesantren adalah salah satu institusi pendidikan yang menghadapi tantangan yang sangat kuat. Pada satu kondisi, pondok pesantren hadir sebagai salah satu model pendidikan asli (*indigenous*) di Indonesia (Mustaqiem, 2003) dan telah memiliki pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia (Siswanto, 2015). Di sisi lain, pondok pesantren dihadapkan pada suatu kompetisi yang tidak terelakkan. Dalam kondisi seperti ini, selain berperan sebagai agen karakter dan kultural bangsa, pondok pesantren juga harus mampu menarik minat masyarakat dengan kebutuhan yang sangat kompleks (Ali & Fahrurrozi, 2006). Hal tersebut senada dengan gagasan dari Azyumardi Azra tentang modernisasi pesantren yang harus mampu menumbuhkan apresiasi yang sepatutnya terhadap semua perkembangan yang terjadi di masa kini dan mendatang (Bashori, 2017), menurutnya, dengan kondisi demikian, diharapkan dapat melahirkan ulama yang berwawasan luas dengan tetap mempertahankan ciri utamanya, yaitu memproduksi ulama dan pusat *tafaqquh fiddien*, tanpa terbawa arus globalisasi.

Dimensi “mutu” diharapkan menjawab tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang hidup pada era global ini yang mampu melahirkan lulusan (*output*) yang berdaya saing tinggi dengan segala orisinalitas budaya Indonesia dan pesantren itu sendiri. Salah satu filosofi mutu yang dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan pesantren adalah *Total Quality Management* (Syarifah, 2020a). Lebih lanjut, implementasi *Total Quality Management* (TQM) di pesantren dilakukan dengan mengangkat “mutu” sebagai strategi usaha dengan penerapan filosofi *Total Quality Management* (TQM), yaitu perbaikan berkelanjutan pada seluruh aktivitas manajemen di pesantren. Pada saat yang sama, usaha yang dilakukan tersebut diorientasikan pada kepuasan pengguna layanan jasa pendidikan, dengan tentunya dilandasi nilai-nilai agama Islam (Syarifah, 2020b).

Menurut Rasmi (2014), ada beberapa manfaat mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) dalam dunia pendidikan, yaitu sebagai berikut: memperkuat organisasi sekolah dan memberikan jalan atau arah bagi perubahan menuju kemajuan; menolong kita untuk bekerja sebagai teman dalam kelompok kerja bukan sebagai musuh; mengupayakan suatu program yang akan mengusahakan bukan hanya penanganan satu aspek saja dari pendidikan; meningkatkan partisipasi setiap orang yang terlibat dalam penyelenggaraan sekolah dan usaha masyarakat perguruan atau sekolah; mengarahkan para orang tua dan pelajar-pelajar untuk membuat saransaran untuk memajukan keadaan sekolah; mengarahkan adanya pihak yang terkait yang bertanggungjawab dalam membuat standar mutu pendidikan bagi sekolah; dan menjadikan sikap proaktif daripada bersikap reaktif terhadap sesuatu yang mempengaruhi sekolah.

Untuk mencapai pesantren yang bermutu, sebuah lembaga harus memberdayakan seluruh sumber daya yang dimilikinya (Syarifah, 2019), salah satunya adalah pemasaran (*market*). Pemasaran merupakan seni menciptakan permintaan, juga proses mengejar pelanggan yang ada maupun yang potensial (Kalenskaya et al., 2013). Kurangnya perhatian sebuah institusi/lembaga pada kegiatan pemasaran membuat mereka yang mengelola lembaga pendidikan tidak menyadari dan kurang mengeksplorasi peran yang dapat dimainkan promosi dalam mencapai tujuan organisasi mereka. Padahal sudah terdapat beberapa penelitian yang menemukan peran strategis pemasaran dalam peningkatan mutu pendidikan, misalnya penelitian dari Khasanah (2015) yang menemukan bahwa pemasaran jasa pendidikan merupakan strategi peningkatan mutu pendidikan yang terpenting bagi kualitas serta kemajuan taraf pendidikan pada suatu lembaga pendidikan. Lebih lanjut, Muadin (2017) menjelaskan bahwa pemasaran jasa pendidikan pesantren harus diterapkan untuk

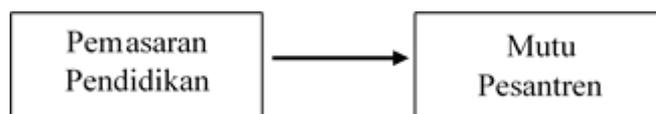
menciptakan budaya kualitas dalam setiap segmen dan langkahnya supaya jasa layanan pendidikan yang disiapkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan. Sebut saja pondok pesantren Darul Falah (pondok pesantren Amtsilati), terkait dengan pemasaran jasa pendidikan untuk peningkatan mutu pesantren, pimpinannya melakukan tiga strategi, yaitu menganalisis kebutuhan riil santri sebagai calon pengguna jasa berupa produk/kitab yang benar-benar dibutuhkan, menyusun buku *khulash* (ringkasan) Alfiyah yang kemudian disebut Amtsilati, dan menggunakan Amtsilati sebagai *branding* dalam memperkenalkan lembaga pendidikan Islam dengan keunggulan berupa mudah memahami ilmu nahwu dan sharaf dalam waktu yang singkat (Mustaqim, 2018).

Pemasaran lembaga pendidikan pesantren mendapatkan momentum dengan meningkatnya animo masyarakat pada pesantren dengan kondisi banyak bermunculannya pesantren dengan program-program keunggulan tertentu demi menarik minat santri atau calon santri, ditambah lagi perkembangan teknologi dan menyusutnya batasan global yang telah meningkatkan pentingnya pemasaran untuk layanan pendidikan. Maka dari itu, penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh pemasaran jasa pendidikan terhadap mutu Pondok Pesantren Syamsul ‘Ulum, mengingat pemasaran bagi lembaga pendidikan (terutama pesantren) memiliki peran sentral di tengah persaingan antar pesantren yang semakin atraktif seperti sekarang.

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 1. Berdasarkan kerangka konseptual pada Gambar 1, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan menjadi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh dari variabel pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren.

H_a : Terdapat pengaruh dari variabel pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Adapun kriteria keputusan yang digunakan yaitu apabila hipotesis nol (H_0) diterima, maka hipotesis alternatif (H_a) ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh dari variabel pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren. Demikian pula sebaliknya, jika hipotesis alternatif (H_a) diterima, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, artinya terdapat pengaruh dari variabel pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel penelitian terdiri atas dua variabel yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) di mana variabel bebas (X) adalah pemasaran pendidikan dan variabel terikat (Y), yaitu mutu pesantren. Dengan metode yang digunakan, penelitian ini ditujukan untuk menemukan pengaruh variabel pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren.

Data penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer didapat melalui wawancara dan angket tentang pemasaran pendidikan dan mutu pesantren, sedangkan data sekunder diperoleh dengan studi dokumentasi, khususnya mengenai data strategi pemasaran di Pondok Pesantren Syamsul ‘Ulum Sukabumi.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pelanggan internal dan eksternal pesantren. Teknik *cluster sampling* digunakan untuk memilih responden yang terdiri dari santri, guru, pembimbing asrama, dan orang tua santri, dengan jumlah 220 orang. Teknik ini dipilih karena digunakan untuk mengkaji pengaruh pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren. Karena jumlah sampel keseluruhan 220 orang, maka masing-masing asrama putra dan putri diambil sejumlah 110 orang yang dijadikan responden. Pertimbangan dalam penentuan banyaknya sampel ini didasarkan pada teknik analisis statistik yang digunakan. Analisis statistik yang digunakan pada penelitian ini adalah statistik parametrik. Jumlah sampel dan lokasi tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Sampel

No	Status	Jumlah Sampel
1	Guru dan pembimbing Asrama Putra	10
2	Santri Putra	90
3	Orang Tua Santri Putra	10
4	Guru dan Pembimbing Asrama Putri	10
5	Santri Putri	90
6	Orang Tua Santri Putri	10
	Jumlah	220

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, angket, dan dokumentasi. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan informasi awal mengenai permasalahan dan gambaran umum yang terjadi di lokasi penelitian. Penelitian ini menggunakan angket tertutup yang digunakan untuk menggali informasi mengenai variabel pemasaran pendidikan dan mutu pesantren. Selain itu, dokumentasi juga dilakukan untuk memperoleh data berkaitan dengan jumlah santri, guru, dan pembimbing asrama di Pondok Pesantren Syamsul ‘Ulum Sukabumi.

Sebelum melakukan pengumpulan data dengan instrumen angket, instrumen yang telah disusun tersebut diuji cobakan terlebih dahulu kepada responden. Uji coba instrumen dilakukan di Pondok Pesantren Syamsul ‘Ulum dengan 30 responden. Uji coba instrumen ini dimaksudkan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen yang akan digunakan dalam penelitian. Uji validitas instrumen dilakukan melalui teknik korelasi *product moment* antara skor masing-masing butir dengan skor total (Azwar, 2011). Hasil perhitungan uji validitas dapat dikatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, sedangkan hasil uji reliabilitas dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha $> 0,6$ (Prayitno, 2010).

Setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis data untuk mengetahui pengaruh antar variabel X terhadap Y, dengan pemasaran pendidikan sebagai variabel X (variabel bebas) dan mutu pesantren sebagai variabel Y (variabel terikat). Analisis data ini dilakukan dengan menggunakan teknik statistik parametrik melalui bantuan *software* SPSS 25.0. Statistik parametrik digunakan karena mengingat skala datanya rasio, dan data pada variabel terikat normal dan homogen. Berdasarkan alasan tersebut, maka untuk mencapai tujuan, penelitian ini menggunakan persamaan regresi linear sederhana sebagaimana disajikan pada Rumus (1) (Sugiyono, 2010).

$$Y = a + bX \dots\dots\dots (1)$$

Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk mengetahui arah hubungan dan pengaruh variabel pemasaran pendidikan sebagai variabel bebas (X) terhadap variabel mutu pesantren sebagai variabel terikat (Y). Kriteria pengambilan keputusan dari hipotesis adalah apabila nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, namun apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak (Priyatno, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

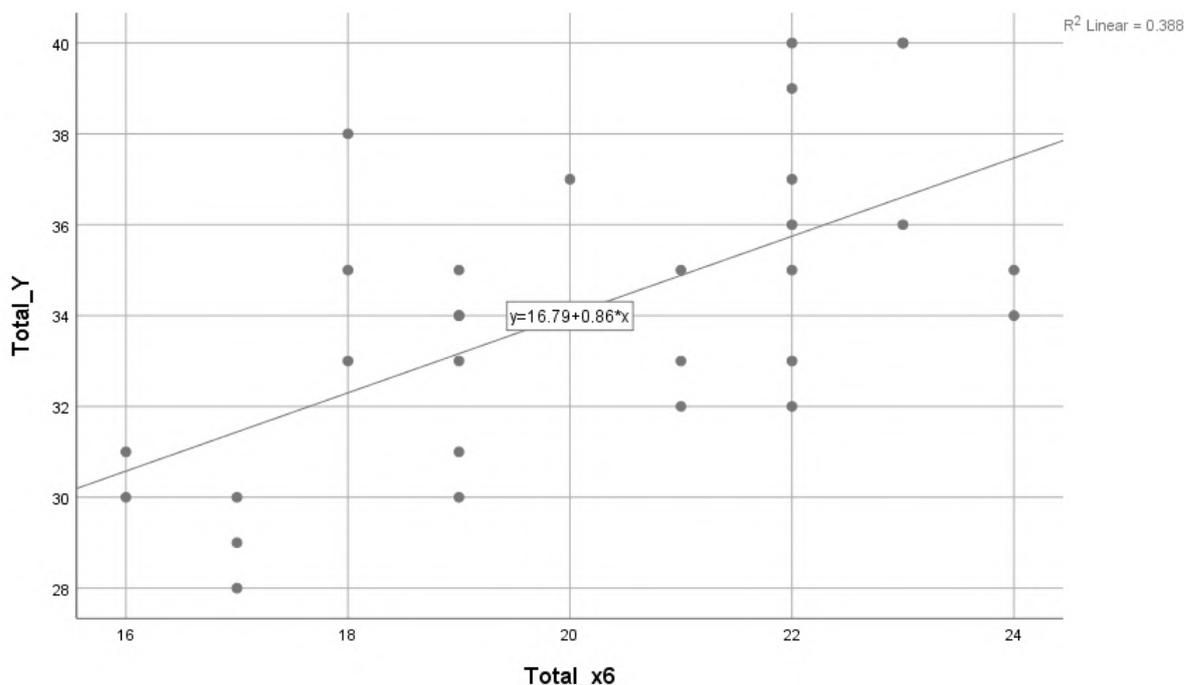
Hasil

Sebelum dilakukan penelitian, dilakukan uji instrumen dan uji persyaratan analisis. Dalam melakukan uji coba instrumen, peneliti menyebarkan angket kepada 30 santri, kemudian dilakukan perhitungan validitas dan reliabilitas dengan korelasi *product moment* melalui bantuan SPSS 25. Berdasarkan perhitungan, seluruh item pada kuesioner dinyatakan valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga seluruh instrumen layak digunakan untuk pengukuran. Dalam mengumpulkan data penelitian dan hasil uji reliabilitas dari masing-masing kuesioner, diperoleh nilai Cronbach Alpha $> 0,66$, berarti instrumen yang digunakan dapat dipercaya dan diandalkan serta memberi hasil yang konsisten jika kuesioner digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama. Sementara itu, pengujian persyaratan analisis terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas digunakan untuk membuktikan apakah data berdistribusi normal atau tidak menggunakan uji kolomogrov smirnov. Dengan nilai signifikansi sebesar 0,05 dan banyaknya $n=30$, didapatkan hasil pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		30
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	2.59187357
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.100
	<i>Positive</i>	.100
	<i>Negative</i>	-.085
<i>Test Statistic</i>		.100
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}

Berdasarkan uji normalitas pada Tabel 2, diketahui nilai signifikansi adalah $0,2 > 0,05$ artinya nilai residual berdistribusi normal, sehingga hasil analisis ini dapat lanjut ke analisis regresi, karena syarat dalam uji asumsi klasik nilai residualnya sudah terbukti berdistribusi normal. Sementara itu, uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel *dependent* dan *independent* mempunyai hubungan yang *linear* atau tidak secara signifikan. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya hubungan yang *linear* antar variabel ini adalah dengan menggunakan grafik *scatter plot*, sebagaimana disajikan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Uji Linearitas Scatter Plot

Berdasarkan Gambar 2, terlihat titik-titik plot data membentuk pola garis lurus dari kiri bawah naik ke kanan atas, sehingga dapat disimpulkan terdapat hubungan yang linear dan positif antara variabel pemasaran pendidikan (X) dengan mutu pesantren (Y). Selanjutnya, dilakukan pengujian dengan analisis regresi sederhana, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Sederhana

<i>Model</i>	<i>Model Summary</i>			
	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.572 ^a	.327	.324	3.090

a. Predictors: (Constant), Total_X6

Berdasarkan Tabel 3, besarnya nilai korelasi/hubungan (R) yaitu sebesar 0,572. Dari output tersebut juga diperoleh koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,327 yang berarti pengaruh variabel pemasaran pendidikan (X) terhadap variabel mutu pesantren (Y) adalah sebesar 32,7%.

Tabel 4. Perhitungan Persamaan Regresi Sederhana

		<i>Coefficients^a</i>				
		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
Model		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1	(Constant)	1.384	.160		8.673	.000
	Pemasaran Pendidikan	.493	.048	.571	10.257	.000

a. *Dependent Variable:* Mutu Pesantren

Dari data pada Tabel 4 dengan taraf signifikansi 0,05 dan $t_{\text{tabel}} 1,971$ diketahui hasil t_{hitung} sebesar 10,257. Oleh karena $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ($10,257 > 1,971$), maka H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan pemasaran pendidikan terhadap mutu Pondok Pesantren Syamsul ‘Ulum. Pada Rumus (2) ditampilkan persamaan regresi linear sederhana, di mana Y = mutu pesantren, a = konstanta, b = koefisien regresi, dan X = pemasaran pendidikan.

$$Y = 1,384 + 0,493X \dots\dots\dots (2)$$

Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana pada Rumus (2), diketahui bahwa pemasaran pendidikan merupakan variabel independen (X), sedangkan mutu pesantren merupakan variabel dependen (Y). Adapun nilai konstanta dan koefisien regresi variabel X masing-masing sebesar 1,384 dan 0,493. Konstanta 1,384 yang artinya jika nilai pemasaran pendidikan 0, maka nilai mutu pesantrennya 1,384. Koefisien regresi variabel pemasaran pendidikan sebesar 0,493. Artinya jika nilai pemasaran pendidikan mengalami kenaikan 1, maka mutu pesantren akan mengalami peningkatan sebesar 0,493. Koefisien bernilai positif menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pemasaran pendidikan dan mutu pesantren.

Pembahasan

Berdasarkan Tabel 3, diketahui nilai R sebesar 0,572 dan dapat diketahui bahwa variabel pemasaran pendidikan dengan mutu pesantren mempunyai korelasi yang kuat. Di sisi lain, nilai analisis koefisien determinasi diperoleh hasil pada R square sebesar 0,327. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan variabel pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren sebesar 32,7%, jadi besarnya pengaruh pemasaran pendidikan terhadap mutu pesantren yaitu 32,7%, sedangkan sisanya 67,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal tersebut berarti bahwa pemasaran pendidikan memiliki pengaruh terhadap mutu pendidikan Pondok Pesantren Syamsul ‘Ulum, sehingga apabila indikator-indikator pemasaran pendidikan di pesantren tersebut tinggi, maka mutu pesantren juga akan tinggi, sebaliknya jika indikator pemasaran pendidikan rendah, maka mutu pesantren akan rendah.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan temuan Muadin (2017) bahwa manajemen pemasaran jasa pendidikan pesantren harus diterapkan untuk menciptakan budaya kualitas dalam setiap segmen dan langkahnya supaya jasa layanan pendidikan yang disiapkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan sehingga menimbulkan kepuasan di kalangan masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Jika pengguna jasa pendidikan merasa puas dengan layanan jasa pendidikan yang diberikan, maka hal ini akan mengantarkan lembaga pondok pesantren pada citra yang lebih baik, citra lembaga yang baik akan meningkatkan peminat pendidikan (Munir, 2017), dan jika peminat pendidikan (pelanggan) meningkat maka pendapatan lembaga juga akan meningkat.

Mengingat produk yang dihasilkan pada bidang jasa sangat berbeda dengan produk dalam bentuk fisik, maka strategi pemasaran yang digunakan juga berbeda. Mudie dan Pirrie (2006) menjelaskan terdapat empat ciri utama pada layanan jasa yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu: (1) *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa bersifat *intangibility*, artinya jasa ti-

dak bisa dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli atau dikonsumsi. Dalam hal ini, pengguna jasa pendidikan hanya mendapat akses ke pendidikan, atau mendapatkan manfaat belajar dari layanan yang disediakan (Bado & Nyangau, 2012). (2) *Inseparability* (tidak terpisahkan). Jasa bersifat *inseparability*, artinya, tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, yaitu perusahaan yang menghasilkannya. (3) *Variability* (bervariasi). Jasa bersifat *variability*, artinya jasa yang diberikan sering kali berubah-ubah tergantung dari siapa yang menyajikannya, kapan, dan dimana penyajian jasa tersebut dilakukan. (4) *Perishability* (mudah musnah). Jasa bersifat *perishability*, artinya jasa tidak dapat disimpan atau mudah musnah sehingga tidak dapat dijual pada masa yang akan datang.

Meskipun pemasaran jasa pendidikan dirasa lebih sulit karena layanan pendidikan yang dipasarkan tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan, dan tidak tahan lama, namun dalam hasil penelitiannya, Kalenskaya et al. (2013) menekankan pada dua hal, yaitu hubungan baru dalam ekonomi pendidikan dan penyediaan serta penawaran layanan jasa pendidikan. Tren pembangunan ekonomi dunia saat ini dengan ekonomi berbasis pengetahuan berimplikasi pada dunia pendidikan dengan meningkatnya tuntutan kualitas, relevansi, dan penerapan praktis produk dan layanan pendidikan. Oleh karena itu, menjadi sebuah keniscayaan bahwa penyediaan layanan jasa pendidikan menjadi komponen kunci untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pengguna jasa pendidikan secara efektif, yang tidak kalah penting lagi adalah layanan jasa pendidikan ini juga perlu ditawarkan secara efektif dengan memahami perilaku populasi target dan kriteria yang mereka gunakan untuk menentukan pilihannya.

Berkaitan dengan pentingnya pemasaran pendidikan tersebut, manajemen pemasaran Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum yang baik harus dimulai dengan mengevaluasi unsur-unsur pada bauran pemasaran (7P). Meskipun bauran pemasaran lebih populer di dunia bisnis, saat ini kegiatan layanan jasa pendidikan juga dapat menerapkannya, karena menurut Gajic (2012), penerapan bauran pemasaran di lembaga pendidikan dapat mengarahkan pada pencapaian keunggulan kompetitif di pasar pendidikan. Unsur-unsur bauran pemasaran pada penelitian ini dideskripsikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Unsur-Unsur pada Bauran Pemasaran

Unsur Bauran Pemasaran	Definisi	Bentuk Strategi
Produk (<i>Product</i>)	Segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan masyarakat berupa barang atau jasa	-Mutu lulusan -Program unggulan pesantren -Kesesuaian program pendidikan
Harga (<i>Price</i>)	Sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh suatu barang atau jasa.	-Biaya Pendidikan -Beasiswa -Potongan harga khusus
Tempat (<i>Place</i>)	Lokasi dan aktivitas untuk menyalurkan barang atau layanan jasa bagi pelanggan	- Lokasi pesantren - Akses menuju lokasi -Transportasi
Promosi (<i>Promotion</i>)	Semua kegiatan yang dilakukan untuk mengomunikasikan dan mempromosikan produk kepada masyarakat	- Strategi promosi pesantren - Penyediaan informasi PSB - Pemberdayaan alumni
Orang (<i>People</i>)	Aset utama penyedia barang atau layanan jasa	Kinerja pegawai dalam menyediakan layanan jasa, baik dari tenaga pendidik/ tenaga kependidikan
Proses (<i>Process</i>)	Prosedur, mekanisme dan aliran aktivitas di mana produk barang atau jasa disampaikan	-Mutu Pembelajaran -Metode pembelajaran yang digunakan -Waktu tanggap keluhan dari orang tua/masyarakat
Bukti Fisik (<i>Physical Evidence</i>)	Wujud nyata yang dimiliki oleh penyedia barang atau jasa	-Kondisi bangunan pesantren -Fasilitas pesantren -Suasana ruang belajar (kelas)

Sumber: Diolah kembali dari Kotler dan Keller (2008)

Ketujuh unsur bauran pemasaran pada Tabel 5 dapat menjadi alat (*tools*) dalam melakukan analisis untuk menciptakan strategi pemasaran jasa pendidikan yang sesuai dengan potensi yang dimiliki Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum, karena pada prinsipnya bauran pemasaran merupakan pengelolaan unsur-unsur bauran pemasaran agar dapat mempengaruhi orang pada keputusannya dalam pembelian produk (Azmi et al., 2015).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, pemasaran pendidikan berpengaruh positif dan signifikan sebesar 32,6% terhadap mutu Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kegiatan pemasaran pendidikan akan meningkatkan mutu pesantren. Hal tersebut berimplikasi bahwa Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum seyogyanya memberi perhatian serius pada kebutuhan pengguna jasa pendidikan dan jeli melihat segmentasi dan penentuan sasaran.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua responden dan narasumber yang berkontribusi atas waktu dan komitmen mereka untuk penelitian ini, juga kepada pihak Pondok Pesantren Syamsul 'Ulum yang telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, R. A., & Fahrurrozi, F. (2006). *Total quality management in education*. IRCiSoD.
- Azmi, M. F., Suharyono, S., & Sunarti, S. (2015). Pengaruh bauran pemasaran terhadap keputusan pembelian (Survei pada mahasiswa yang menggunakan Notebook Asus di Universitas Brawijaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 28(1), 175-184. Retrieved from <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1143>
- Azwar, S. (2011). Reliabilitas dan validitas. Pustaka Pelajar.
- Bado, N., & Nyangau, J. (2012). Social media and marketing of higher education: A review of the literature. *Journal of the Research Center for Educational Technology*, 8(1), 38-51.
- Bashori, B. (2017). Modernisasi lembaga pendidikan pesantren perspektif Azyumardi Azra. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(2), 269-295. <https://doi.org/10.21580/nw.2017.11.2.1881>
- Gajic, J. (2012). Importance of marketing mix in higher education institutions. *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 9(1), 29-41. <https://doi.org/10.5937/sjas1201029G>
- Kalenskaya, N., Gafurov, I., & Novenkova, A. (2013). Marketing of educational services: Research on service providers satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 5, 368-376. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00044-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00044-0)
- Khasanah, A. (2015). Pemasaran jasa pendidikan sebagai strategi peningkatan mutu di SD Alam Baturraden. *Jurnal eL-Tarbawi*, 8(2), 161-176. <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss2.art4>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). Manajemen pemasaran (13th ed.) (B. Molan, trans.). Erlangga.
- Muadin, A. (2017). Manajemen pemasaran pendidikan pondok pesantren Tahfidz Qur'an. *TA'ALLUM: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(2), 293-308. <https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.2.293-308>
- Mudie, P., & Pirrie, A. (2006). *Service marketing management*. Elsevier.
- Muhith, A. (2018). Quality culture of Islamic boarding school. *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH*, 6(10), 25-37. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v6.i10.2018.1158>

- Munir, M. (2017). Manajemen pemasaran pendidikan dalam meningkatkan kuantitas peserta didik. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 78-94. Retrieved from <https://ejournal.staida-krempyang.ac.id/index.php/intizam/article/view/1>
- Mustaqiem, A. (2003). Menggagas pesantren transformatif. *Majalah Aula*, 27(9), 76.
- Mustaqim, M. (2018). Analisis manajemen pemasaran jasa lembaga pendidikan Islam: Pondok Pesantren Amsilati Darul Falah Bangsri Jepara. *Nadwa: Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 117-128. <https://doi.org/10.21580/nw.2018.12.1.2465>
- Prayitno, D. (2010). Paham analisa data statistik dengan SPSS. MediaKom.
- Priyatno, D. (2010). Teknik mudah dan cepat melakukan analisis data penelitian dengan SPSS. Gava Media.
- Rasmi, R. (2014). Peningkatan Mutu Dan Profil Lembaga Pendidikan dalam Perspektif *Total Quality Management* (TQM). *Jurnal Al-Ta'dib*, 7(1), 54-67. Retrieved from <https://ejournal.iainkendari.ac.id/index.php/al-tadib/article/view/243>
- Sallis, E. (2007). *Total quality management in education (Manajemen mutu pendidikan)* (A. Riyadi, trans.). IRCISoD.
- Siswanto, S. (2015). Desain mutu pendidikan pesantren. *Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, 23(2), 258-274. Retrieved from <http://ejournal.iainmadura.ac.id/index.php/karsa/article/view/726>
- Sugiyono, S. (2010). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Syarifah, L. S. (2019). Implementasi pendidikan karakter: Sebuah kajian ilmiah dari perspektif gaya kepemimpinan kepala sekolah. *NIZAMUL 'ILMI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1-21. Retrieved from <https://ejournal.staisyamsululum.ac.id/index.php/nizamulilmi/article/view/6>
- Syarifah, L. S. (2020a). Desain mutu pesantren berbasis *total quality management* (TQM). *Nizamul 'Ilmi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam (JMPI)*, 5(1), 93-112. Retrieved from <https://ejournal.staisyamsululum.ac.id/index.php/nizamulilmi/article/view/50>
- Syarifah, L. S. (2020b). Implementasi *total quality management* (TQM) di pesantren?. *Jurnal at-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, 30(1), 93-112. Retrieved from <https://ejournal.staisyamsululum.ac.id/index.php/attadbir/article/view/33>



Tinjauan pustaka sistematis manajemen pendidikan: Kerangka konseptual dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0

Fitri Nur Mahmudah *¹, Eka Cahya Sari Putra²

¹ Universitas Ahmad Dahlan

Jl. Pramuka No.42, Pandeyan, Umbulharjo, Yogyakarta 55161, Indonesia.

² Universitas Negeri Yogyakarta

Jl. Colombo No. 1, Depok, Sleman, Yogyakarta 55281, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: fnurmahmudah@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

3 August 2020;

Revised:

27 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

kerangka konseptual;

kualitas pendidikan;

manajemen

pendidikan;

era 4.0.

conceptual framework;

educational quality;

educational

management;

4.0 era.

ABSTRACT

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui program apa saja yang dapat mewujudkan sumber daya manusia (SDM) unggul era 4.0 dan untuk membuat kerangka konseptual baru dalam manajemen pendidikan yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0. Artikel ini ditulis dengan menggunakan metode *literature review* dengan pendekatan *mapping review*. Proses *literature review* ini dilakukan dengan cara mencari artikel yang relevan, mengevaluasi dengan cara ekstraksi, menganalisis, dan selanjutnya mensintesis. *Database* yang digunakan dalam pencarian referensi menggunakan JSTOR dan Springer Link. Hasil dari *literature review* ini adalah bahwa program-program pendidikan yang menunjang adanya revolusi industri 4.0 berkaitan dengan *digital transformation* pada aspek-aspek manajemen pendidikan. Kerangka konseptual yang dibuat berkaitan dengan aspek manajemen yang meliputi SDM, Kurikulum, Pembelajaran, Pembiayaan, Sarana Prasarana, Humas, dan Kompetensi Lulusan.

The purpose of this article writing is to find out what programs can realize superior human resources (HR) of 4.0 era and to create a new conceptual framework in education management that can improve the quality of education in the 4.0 era. This article was written using the literature review method with a mapping review approach. The literature review process was carried out by finding relevant articles, evaluating them by extracting, analyzing, and then synthesizing. The database used in searching references was JSTOR and Springer Link. The results of this review literature are that educational programs that support the 4.0 industrial revolution are related to digital transformation in aspects of educational management. The conceptual framework created is related to management aspects which include HR, Curriculum, Learning, Financing, Infrastructure Facilities, Public Relations, and Graduates' Competencies.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Mahmudah, F., & Putra, E. (2021). Tinjauan pustaka sistematis manajemen pendidikan: Kerangka konseptual dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 43-53.

doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.33713>

PENDAHULUAN

Dunia saat ini telah memasuki era industri 4.0. Perubahan ini tidak dapat dihindari, sehingga perlu penyiapan dari segi sumber daya manusia (SDM) yang memadai agar dapat bersaing dalam skala global. Pada era ini, batas antara manusia, mesin, dan sumber daya lainnya semakin konvergen, sehingga berimbas pada berbagai sektor kehidupan (Lase, 2019, p.29). Sehubungan dengan hal ini, kunci untuk mempersiapkan SDM agar mampu mengikuti perkembangan ini terdapat pada jalur pendidikan (Lee, 2018).

Pendidikan yang diimplementasikan idealnya harus didasarkan atas respon dari kebutuhan industri. Kurikulum yang diterapkan selayaknya mampu membuka akses agar menciptakan SDM yang mampu bersaing, kompetitif, dan produktif. Inovasi teknologi menjadi hal yang wajib ada, karena sangat dibutuhkan dalam era ini. Penyelarasan manusia serta teknologi diharapkan mampu memberikan solusi serta menciptakan inovasi baru, sehingga SDM yang diciptakan pun mampu bersaing di kancah global.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Institute for Management Development (IMD)* menunjukkan bahwa daya saing tenaga kerja Indonesia masih tertinggal dibandingkan sejumlah negara ASEAN, seperti Thailand, Malaysia, dan Singapura. Naiknya ranking Singapura dikarenakan kesuksesan mereka dalam membangun infrastruktur teknologi yang canggih dengan memiliki tenaga kerja terampil, memiliki Undang-Undang Imigrasi yang bersahabat, dan sukses melakukan efisiensi dalam proses pendaftaran usaha.

Menghadapi tantangan yang besar pada era revolusi industri 4.0, pendidikan dituntut untuk dapat mengimbangi perubahan tersebut. Perubahan yang ada bercirikan pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran melalui *cyber system* yang dilakukan secara berkelanjutan. Akhir dari proses pendidikan itulah yang sebenarnya menjadi tantangan yang ada di Indonesia, yaitu memiliki lulusan yang bermutu, mampu bersaing dengan tuntutan perkembangan era, berkompetensi, serta profesional.

Perlunya adaptasi bagi seluruh komunitas pendidikan ialah agar mampu menangani kondisi yang ada, dan tidak memperumit adanya kesempatan yang tidak digunakan. Pendidikan hanya sebuah komponen, di mana peran utama adalah sumber daya manusianya, sehingga antara pendidik dengan pendidikan memiliki satu kesatuan yang penting dalam menentukan kemajuan bangsa. Bangsa yang maju pasti memiliki sistem pendidikan yang bagus dan dapat diakses oleh semua kalangan tanpa terkecuali.

Inti dari sebuah tantangan revolusi 4.0 bagi pendidikan adalah bagaimana pendidikan dapat menjadi poros yang dapat merubah dan memenuhi *everchanging needs* sesuai kondisi global. Pendidikan merupakan kunci dan wujud utama dalam meningkatkan kemampuan, mengembangkan diri dalam kehidupan, pemerataan kesempatan dalam pendidikan, dan kesejahteraan hidup.

Melalui berbagai kondisi yang telah disampaikan tersebut, diperlukan sebuah manajemen transisi yang mampu mengelola pendidikan masa revolusi industri 4.0. Manajemen transisi inilah yang menjadi tempat dalam transfer pengetahuan dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh tantangan bersama. Tanpa adanya manajemen dalam sebuah pengelolaan transformasi dan transisi, tidak akan pernah terjadi peningkatan kualitas sesuai dengan visi dan misi lembaga pendidikan. Oleh karena itulah urgensi dari *literature review* ini disusun. Pertanyaan *Literature Review (PLR)* dalam tinjauan ini adalah sebagai berikut. (1) Program apakah yang dapat mewujudkan SDM unggul era 4.0? (2) Kerangka konseptual manajemen pendidikan seperti apakah yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan di era 4.0?

METODE

Metode tinjauan yang digunakan dalam makalah ini adalah *a systematic literature review*. Tipe *review* yang digunakan adalah *mapping review* (Grant & Booth, 2009, p.94). Proses *Literature Review* ini dilakukan untuk meninjau dengan kajian sistematis secara transparan untuk mencari artikel-artikel penelitian yang sudah dipublikasikan, mengevaluasi dengan cara ekstraksi, menganalisis, dan selanjutnya langkah terakhir, yaitu melakukan sintesis (Robinson & Lowe, 2015, p.103). *Literature Review* ini dilaksanakan sejak September 2019 hingga Januari 2020.

Article Sources

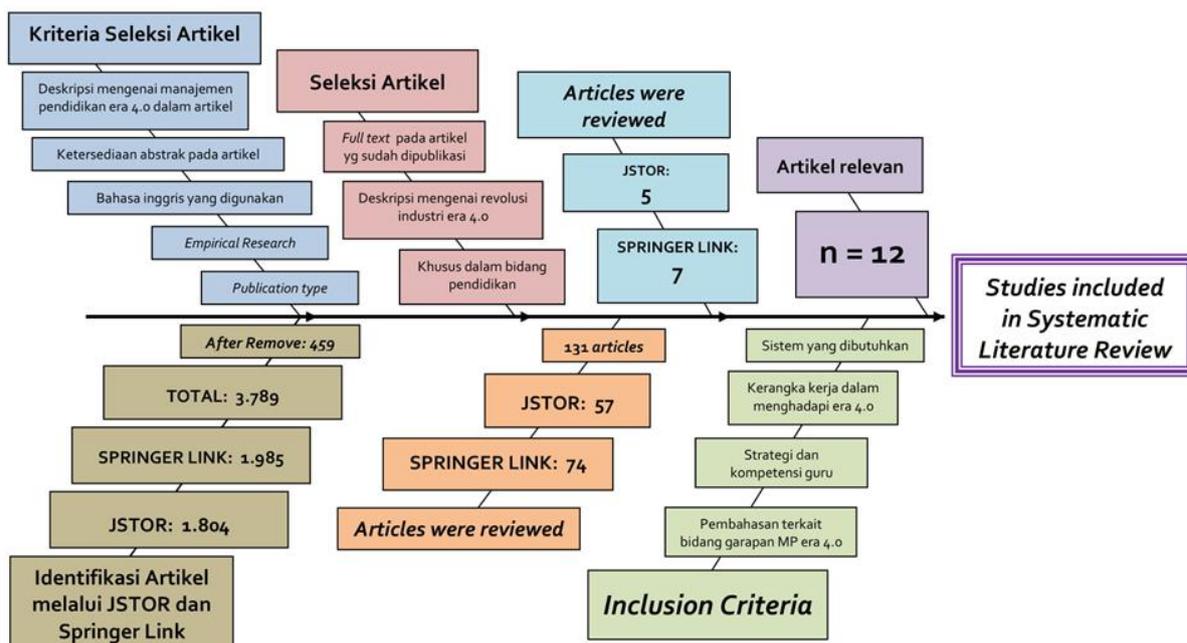
Bidang manajemen pendidikan merupakan bidang studi yang sangat luas dengan berbagai aspek wacana dan bidang garapan. Adapun *database* yang digunakan dalam pencarian artikel adalah JSTOR dan Springer Link, untuk memastikan bahwa sumber data mencerminkan dari dua pertanyaan dalam artikel ini. Alasan menggunakan dua *database* tersebut dikarenakan keduanya *open access* dan memudahkan dalam pengunduhan artikel sehingga dapat dipahami secara seksama mengenai manajemen pendidikan era 4.0 untuk meningkatkan kualitas pendidikan, sehingga memunculkan sebuah konsep baru. Selain *database* tersebut, penulis juga menggunakan *chapter book* dan buku teks yang relevan dengan topik artikel.

Pencarian awal pada *database* tersebut menggunakan kata kunci “*Educational Management in 4.0 Era*” dan menemukan banyak artikel, yaitu hampir ratusan ribu artikel dari berbagai basis data. Oleh karena itu, penulis mempersempit tema dalam pencarian dengan menggunakan kata kunci seperti “*curriculum in 4.0 era*”, “*facilities in 4.0 era*”, “*practice in educational management in 4.0 era*”, “*readiness for teacher in 4.0*”, “*readiness for student in 4.0*”, “*education in industry 4.0*”, “*strategy teaching in 4.0*”, “*human resources for readiness in 4.0 era*”, “*framework of managing in industry 4.0*”, dan “*managing educational management model*”.

Article Selection and Screening

Pencarian artikel dengan menggunakan basis data JSTOR dan Springer Link pada kata kunci yang telah disebutkan tersebut berjumlah 3.789 artikel. Selanjutnya, artikel tersebut diseleksi dan disaring untuk mendapatkan artikel-artikel yang sesuai dengan *literature review* ini. Artikel-artikel yang tidak relevan dengan dua pertanyaan *literature review* diidentifikasi berdasarkan ketidaksesuaian dari hasil dan pembahasan mengenai manajemen pendidikan era 4.0.

Tahapan *selection and screening* ini dilakukan dengan menganalisis judul artikel, kata kunci, abstrak, latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, serta hasil dan pembahasan. Tahapan tersebut menghasilkan 459 artikel untuk selanjutnya dikaji secara mendalam dan dipertimbangkan kembali untuk dilakukan *selection and screening*. Pada tahapan selanjutnya didapatkan 12 artikel yang telah dipublikasi untuk dipertahankan sebagai bahan *literature review*, sebagai ulasan dan sintesis lengkap dalam menjawab pertanyaan dalam kajian ini. Artikel yang digunakan dalam pencarian dibatasi pada tahun 2016 - 2020. Perbedaan dalam tahapan pencarian artikel yang digunakan dalam *literature review* ini disajikan pada Gambar 1, dan artikel yang terpilih disajikan dalam Tabel 1.



Gambar 1. Tahapan Article Selection and Screening

Tabel 1. *Overview of The Study*

No	Study	Method
1	Baltaru & Soysal (2018)	761 HEIs, Quantitative
2	Chen <i>et al.</i> (2019)	Educators, Evaluating
3	Hoel & Mason (2018)	Two communities SLEs, Qualitative
4	Khlaif & Farid (2018)	30 schools, Qualitative
5	Gleason (2019)	Book Chapter
6	Hazelkorn (2018)	Universities, Qualitative
7	Ahad <i>et al.</i> (2018)	LAS for students in 4.0, Qualitative
8	Chung (2016)	PBL Strategies 4.0 Era, Qualitative
9	Verner <i>et al.</i> (2018)	Students for 4.0 Era, Qualitative
10	Cohen <i>et al.</i> (2019)	Readiness for Industry 4.0, Qualitative
11	Seretny & Gaur (2020)	MSM Model in 4.0 Era, Qualitative
12	Onar <i>et al.</i> (2018)	Education in Industry 4.0 Era, Qualitative

Total artikel yang relevan untuk bahan kajian *literature review* adalah 12. Meskipun hanya sedikit, artikel-artikel yang digunakan tersebut berfokus pada manajemen pendidikan dengan bidang garapan pada era 4.0 untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagian besar artikel yang dikucualikan dari *literature review* ini membahas manajemen era 4.0 di industri dan perusahaan pada umumnya. Artikel tersebut mayoritas membahas sistem manajemen dan strategi manajemen dalam peningkatan kualitas manajerial perusahaan dalam meningkatkan *profit* atau laba perusahaan serta dalam meningkatkan kualitas SDM untuk menangani dan menyelesaikan pekerjaan perusahaan.

Terdapat 12 artikel setelah proses seleksi yang dilakukan. Dua di antaranya diambil dari *book chapter* yang relevan dalam sistematika *literature review* ini. Proses pencarian referensi lebih lanjut untuk kajian *literature review* ini mendukung temuan-temuan yang dibahas sesuai dua pertanyaan *literature review* yang sudah disiapkan untuk menemukan konsep baru atau kerangka konseptual manajemen pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0.

Data dikumpulkan menggunakan ekstraksi data, termasuk informasi mengenai ukuran sampel/jumlah informan, desain penelitian, dan metode penelitian yang digunakan. Penyusunan data mengacu pada dua pertanyaan penelitian yang sudah disajikan dalam latar belakang/pendahuluan. Penulis mengatur data yang dikumpulkan untuk mengidentifikasi jawaban yang dibuat dalam *literature* ini, selanjutnya merancang kategori yang lebih luas dengan membandingkan hasil *literature*.

Berdasarkan latar belakang teori dan referensi yang sudah disurvei, penulis membuat daftar program bidang manajemen pendidikan untuk mewujudkan SDM unggul era 4.0, lalu mengidentifikasi kompetensi dan strategi yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0, dan membuat kerangka konseptual manajemen pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0. Tabel 1 menyajikan 12 artikel yang dipilih untuk *literature review* ini, mencakup berbagai program dalam manajemen pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program Manajemen Pendidikan untuk Mewujudkan SDM Unggul Era 4.0

Revolusi industri 4.0 merupakan sebuah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh ekonom asal Jerman, Profesor Klaus Schwab, dalam bukunya yang berjudul “*The Fourth Industrial Revolution*” (Hoel & Mason, 2018, p. 25). Klaus mengungkapkan tahapan revolusi industri yang setiap tahapannya dapat mengubah hidup dan cara kerja manusia. Kecanggihan teknologi di era 4.0 berpotensi menggeser peran manusia sebagai sumber daya apabila tidak dibekali dengan *skill* yang mumpuni (Jandric *et al.*, 2019). Oleh karena itu, dalam meningkatkan peran SDM menghadapi era 4.0, dibutuhkan penguatan dan pengembangan dalam konteks digitalisasi maupun budaya. Revolusi industri 4.0 merupakan sebuah keniscayaan dengan ditandai munculnya *Internet of Things (IoT)*, *big data*, *artificial intelligence*, dan *cloud computing* (Syakdiyah, 2019).

Dalam menjawab tantangan revolusi 4.0, ada program transformasi 4.0 (Johansson, 2019). Program tersebut ialah program percepatan perubahan di bidang digitalisasi, pengembangan SDM, dan penajaman budaya sebagai persiapan SDM memasuki dan menyambut era industri 4.0 (Kim, 2016). Fokus utama program transformasi 4.0 dalam bidang manajemen pendidikan adalah memberikan berbagai *field-study* bagi para peserta didik serta program magang di berbagai instansi, baik pendidikan maupun swasta (industri), dengan memberikan target sebagai indikator kesuksesan.

Program manajemen pendidikan melalui transformasi digital ini bertujuan menciptakan kebiasaan disiplin tinggi dan memiliki daya saing tangguh (Kirsch & Lennon, 2017). Tujuan lain yang relevan adanya program ini adalah menjadikan peserta didik sebagai agen perubahan yang dapat membawa pengaruh positif di lingkungan dan masyarakat. Program transformasi digital bidang manajemen pendidikan yang dapat mewujudkan SDM unggul era 4.0 ini terbagi dalam tiga program percepatan perubahan dalam lembaga pendidikan: (1) transformasi digital, (2) transformasi SDM, dan (3) transformasi budaya (Harususilo, 2019). Percepatan perubahan manajemen pendidikan berkaitan dengan keuangan, kesiswaan, sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan, serta kurikulum yang dapat diproses melalui solusi digital. Fokus utama program ini terdiri atas *digital campus, digital process, digital facilities, digital services, dan digital learning*.

Transformasi SDM ini berkaitan dengan percepatan dalam peningkatan kompetensi SDM pada umumnya (Larsen *et al.*, 2019). Fokus utamanya adalah menjadikan vokasi *training* dan kewirausahaan sebagai bagian dari kurikulum pendidikan (Lee, 2018). Transformasi budaya berkaitan dengan percepatan penajaman budaya dalam sikap menjalankan pekerjaan dengan pola pikir positif, disiplin, cermat, semangat, tangguh, dan penajaman deradikalisme sehingga menjadi pribadi yang memberikan pengaruh positif pada lingkungan pendidikan.

Implementasi program transformasi digital era 4.0 dapat melibatkan civitas akademika seperti kepala sekolah dan guru di lingkungan sekolah, dan lingkungan perguruan tinggi seperti rektor, dekan, dan mahasiswa dengan para *trainer* didampingi oleh *coach trainer* yang ahli dalam bidangnya masing-masing, dan tersertifikasi. Sasaran utama pemanfaatan digital di lingkungan pendidikan adalah semua elemen yang terlibat (Lim *et al.*, 2019). Pemahaman yang mumpuni terkait transformasi digital era 4.0 inilah yang mampu menjawab tantangan perkembangan zaman dan dapat memberi kontribusi nyata menciptakan SDM Indonesia unggul dan daya saing sesuai prinsip "*education for all*" bahwa pendidikan berkualitas bukan hanya milik kota besar dan masyarakat mampu saja.

Melalui *digital distance learning* dan *mobile apps based* ini, diharapkan tujuan pendidikan untuk semua pihak dapat tercapai secara cepat, tepat, terstruktur, serta berkesinambungan. Hal itu dilakukan guna membangun sumber daya manusia (SDM) Indonesia unggul, kreatif, dan inovatif dalam menyongsong era revolusi industri (Lin, 2019). Salah satunya, *e-learning*, menjadi terobosan dalam meningkatkan akses pendidikan tinggi yang bermutu di seluruh wilayah Indonesia.

Lima program unggulan guna membangun SDM Indonesia unggul menurut Sekretaris Jenderal Kemenristekdikti, Ainun Na'im, dalam Kelana (2019), yaitu: (1) infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK); (2) perubahan konten kurikulum; (3) sertifikasi kompetensi; (4) kolaborasi industri; dan (5) semangat kewirausahaan. Hal ini sejalan dengan Tarigan (2019) yang menyatakan bahwa ada empat langkah strategis menuju pembangunan SDM Indonesia Unggul yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas SDM, antara lain: (1) meningkatkan sistem pendidikan yang baik dan bermutu; (2) penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat demi memperkokoh jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*); (3) peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai pendidikan dan latihan (diklat), kompetensi, pembinaan; dan (4) pembinaan dan pengembangan masyarakat, terutama generasi muda.

Pembangunan infrastruktur TIK memiliki peran vital dalam upaya mengakselerasi pembangunan Indonesia yang unggul dan mampu bersaing di tingkat global di era revolusi 4.0 (Mao *et al.*, 2019). Pengembangan TIK dalam sebuah lembaga pendidikan ini berkaitan dengan pembelajaran di kelas. Para pendidik dapat merancang sedemikian rupa materi pembelajaran terbaik dengan menggunakan *cyber school/university* dalam mengembangkan konektivitas melalui *e-learning*.

Berdasarkan berbagai program yang telah disebutkan, secara umum, dapat disimpulkan bahwa program-program yang dapat dilaksanakan untuk manajemen pendidikan dalam mewujudkan SDM unggul era 4.0 adalah sebagai berikut: (1) perbaikan dan pengembangan keterampilan SDM yang mumpuni; (2) peran pemerintah dalam mengubah metode pembelajaran sesuai dengan kebu-

tuhan tantangan revolusi 4.0; (3) mengusung pendidikan 4.0; (4) teknologi informasi dan komunikasi untuk pembelajaran di era revolusi industri 4.0; (5) dukungan sarana dan prasarana kecerdasan buatan; (6) solusi lembaga pendidikan yang menghadapi revolusi industri 4.0; (7) revisi kurikulum dengan menambahkan lima kompetensi (kemampuan berpikir kritis, memiliki kreativitas dan kemampuan yang inovatif, kemampuan dan keterampilan berkomunikasi yang baik, kemampuan kerja sama, dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi).

Perencanaan pembelajaran ini perlu disinkronkan dengan perubahan konten kurikulum. Mengintegrasikan kemampuan dasar mengenai teknologi, data, dan *'humanity'*, sama dengan menyiapkan lulusan yang kompeten dan mampu menghadapi tantangan dunia kerja era 4.0 (Mccartney & Metcalfe, 2018). Selanjutnya, peningkatan kompetensi siswa/mahasiswa melalui pembelajaran perlu di-*upgrade* sesuai kondisi lapangan, sehingga memerlukan kerja sama dengan lembaga lain untuk meningkatkan relevansi kurikulum sesuai kebutuhan era 4.0 (Meshkat *et al.*, 2018). Kerja sama yang erat antara lembaga pendidikan dengan dunia kerja bertujuan mengisi ruang perbedaan antara teori dan praktik. Kompetensi dan kreativitas lulusan ini yang menjadi fokus pengembangan SDM di sekolah maupun perguruan tinggi. Tenaga kerja yang profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar kerja merupakan keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global.

Tuntutan kompetensi era 4.0 ini tidaklah menghasilkan lulusan yang siap untuk kerja sesuai perkembangan dan kebutuhan, melainkan juga dapat meningkatkan kreativitas dan jiwa kewirausahaan. Kompetensi dalam membuka lapangan kerja merupakan hasil inovasi pembelajaran yang penting dalam menciptakan industri kreatif di era digital.

Kerangka Konseptual Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Era 4.0

Bagian ini membahas bagaimana manajemen pendidikan di era 4.0 dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Artikel-artikel yang dipilih untuk menjawab pertanyaan *literature review* yang kedua ini mendiskusikan berbagai konsep yang disusun untuk mengelola dan mengatur pendidikan sesuai kebutuhan dan perkembangan era.

Salah satu perubahan dalam manajemen pendidikan yang terbentuk adalah dengan perbaikan sumber daya manusia (SDM) (Husnurofik *et al.*, 2019). Konsep perubahan inilah yang nantinya dapat menciptakan sebuah sistem perubahan dan konseptual yang perlu dilakukan oleh sumber daya manusia yang berkecimpung di dunia pendidikan dalam menghadapi era 4.0.

Manajemen pendidikan merupakan rangkaian perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembiayaan dan pengevaluasian dengan memanfaatkan *education system* yang tersedia, baik sumber daya manusia maupun sumber daya yang lain. Secara umum, manajemen pendidikan memiliki garapan terkait dengan kesiswaan, kurikulum, keuangan, sarana-prasarana, pendidikan dan tenaga kependidikan, serta hubungan dengan masyarakat.

Penyelenggaraan pendidikan yang bermutu dapat menghasilkan efisiensi pendidikan. Hal ini ditunjukkan ketika proses pendidikan dikelilingi lingkungan dan faktor yang mendukung (Zhuang *et al.*, 2019), begitu juga ketika mampu mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan dan perubahan kebutuhan negara secara ekonomi dan sosial (Faisal & Martin, 2019). Pelaksanaan pendidikan era 4.0 yang dikelola dengan baik tentunya akan menghasilkan kualitas baik (Ahad *et al.*, 2018).

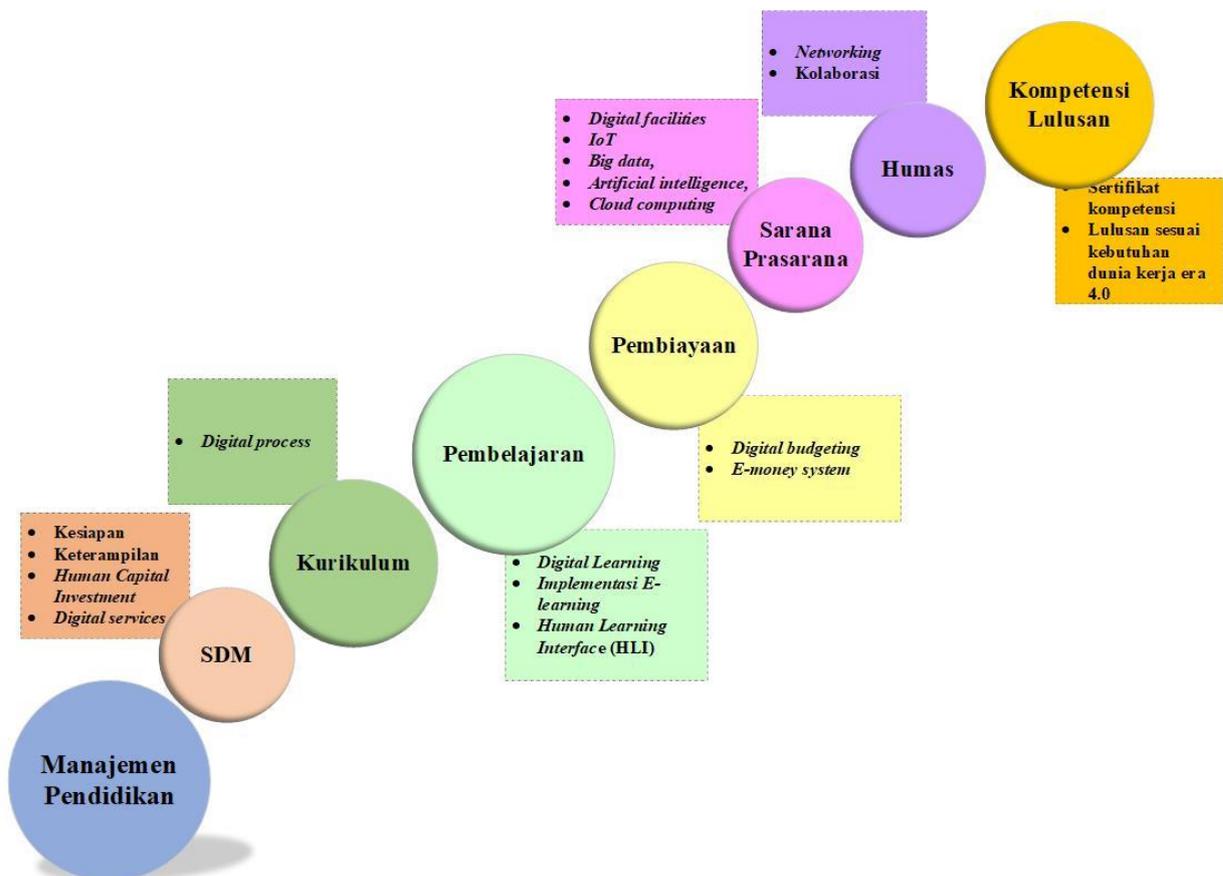
Hal yang paling fundamental dalam manajemen pendidikan adalah mengubah pola pikir (Baltaru & Soysal, 2018). Selanjutnya, lembaga pendidikan, baik sekolah maupun perguruan tinggi, mengasah, mengembangkan, dan mengubah model sistem manajemen (Chen *et al.*, 2019). Begitu juga memberikan fasilitas yang memadai sesuai kebutuhan yang dapat digunakan untuk memanfaatkan teknologi terkini dalam sistem manajemen dan pembelajaran (Chung, 2016).

Konsep manajemen pendidikan era 4.0 yang penting untuk diperhatikan oleh lembaga pendidikan adalah adanya kompetensi, keterampilan, komunikasi, dan *networking*. Hal senada juga disampaikan oleh Hammond (2016) bahwa untuk mengembangkan sistem manajemen pendidikan, perlu adanya dua hal, yaitu *internationalization* dan *global competitiveness*. Pada era 4.0 saat ini, perlu ditingkatkan daya saing global, baik di tingkat nasional maupun internasional. Tantangan untuk pendidikan ada dua hal, yaitu lulusan harus dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk bersaing dalam ekonomi pengetahuan yang semakin mengglobal.

Kompetisi era 4.0 dapat dijadikan sebagai bahan kajian untuk dapat direspon secara strategis terhadap peningkatan persaingan global, melalui penelitian yang semakin inovatif dan reputasi internasional. Strategi yang paling umum untuk merespon kemajuan revolusi industri 4.0 adalah dengan investasi SDM. Peningkatan kualitas SDM menjadi perhatian penting dalam menghadapi era globalisasi (Mahmudah, 2016), terlebih dalam suasana kritis multidimensi, seluruh civitas akademika membutuhkan dukungan berbagai pihak untuk menghadapi persaingan bebas.

Ketika SDM sudah unggul dan memiliki keterampilan mumpuni dalam persaingan ketat era 4.0, selanjutnya adalah menggunakan operasional teknologi dan informasi melalui *big data*. *Big data* adalah sistem teknologi yang diperkenalkan untuk menanggulangi “ledakan informasi”, seiring dengan pertumbuhan ekosistem pengguna *mobile* dan internet yang semakin tinggi. Pertumbuhan tersebut sangat mempengaruhi perkembangan volume serta jenis data yang terus meningkat secara signifikan di dunia maya. *Big data* merupakan salah satu strategi yang harus dikuasai untuk digunakan seorang pendidik dalam meneliti dan menganalisa kemampuan peserta didiknya dengan mudah, tidak hanya individual, namun dapat dilakukan secara kolektif satu kelas maupun lembaga (Rungfamai, 2018). *Big data* dapat dimanfaatkan pula dengan menggunakan *scele* dan *siak-ng*, yang merupakan penerapan *e-learning* untuk mempermudah pengambilan dan pengumpulan data.

Lain hal dengan manajemen kurikulum era 4.0, menghadapi era 4.0 memang harus sigap menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan. Perlu adanya reformasi, peningkatan kapasitas, profesionalisme, kurikulum yang dinamis, sarana-prasarana andal, dan teknologi pembelajaran mutakhir di era 4.0. Hal itu menjadi keharusan bagi seorang pendidik yang dapat membentuk generasi yang kreatif, inovatif, dan kompetitif. Salah satu hal yang dapat dicapai adalah dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi sebagai alat bantu pendidikan, yang diharapkan dapat menghasilkan *output* yang dapat mengikuti atau mengubah zaman menjadi lebih baik. Indonesia pun perlu meningkatkan kualitas lulusan sesuai dunia kerja dan tuntutan teknologi digital. Kerangka konseptual manajemen pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0 disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Manajemen Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Era 4.0

Gambar 2 merupakan temuan dari *literature review*. Proses manajemen pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan era 4.0 dapat dilihat dari tujuh komponen yang meliputi SDM, kurikulum, pembelajaran, pembiayaan, sarana dan prasarana, humas, dan kompetensi lulusan.

SDM di era 4.0 menekankan pada kesiapan, keterampilan, investasi (*human capital investment*), dan *digital service*. Hal terpenting dari pengembangan SDM adalah adanya investasi yang memadai dan mencukupi untuk dapat menjadikan SDM lebih unggul dan menjunjung profesionalitas tanpa batas dalam bekerja, serta dalam menghadapi dan mengoperasikan peralatan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.

Kurikulum era 4.0 lembaga pendidikan fokus pada *digital process*. Kurikulum dapat didesain sesuai dengan kebutuhan keterampilan dan kompetensi dari lulusan. *Digital process* menitikberatkan pada proses yang dilakukan mulai dari penyusunan, pemanfaatan, pelaksanaan, hingga pengevaluasian dari kurikulum berbentuk digital, sehingga konektivitas antara apa yang diharapkan oleh sekolah dengan kebutuhan tantangan bisa saling berkesinambungan tanpa ada *miss match* antara lembaga pendidikan dengan tantangan revolusi industri 4.0.

Pembelajaran yang perlu ditingkatkan dalam menghadapi perkembangan era 4.0 adalah persiapan pembelajaran melalui *digital learning*, implementasi *e-learning*, dan yang paling utama adalah *human learning interface* (HLI). Koper (2014) memperkenalkan konsep HLI, yaitu seperangkat mekanisme interaksi yang diekspos pada orang-orang di luar pembelajaran yang dapat digunakan untuk mengontrol, memberikan stimulasi, dan memfasilitasi proses belajar mengajar.

Pembiayaan di lembaga pendidikan era 4.0 perlu ditekankan pada penggunaan sistem keuangan yang tersistem, seperti *digital budgeting* dan *e-money system*, yaitu sistem yang dirancang untuk segala bentuk aktivitas pembayaran maupun pembelian versi digital tanpa adanya bentuk fisik uang. Efektivitas penggunaan ini terlihat ketika layanan didunia global sudah menuntun dan menanti dengan menggunakan sistem yang canggih tanpa harus manual dan konvensional.

Sarana dan prasarana yang perlu ditingkatkan untuk mencapai titik kualitas pendidikan era 4.0 adalah dengan *digital facilities*, *IoT*, *Big data*, *Artificial Intelligence*, dan *Cloud Computing*. Hubungan masyarakat (humas) merupakan peran yang sentral untuk pengembangan lembaga pendidikan serta membantu sekolah dalam memantapkan visi misi sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan. Humas menjadi penting karena adanya *networking* dan kolaborasi.

Kompetensi lulusan merupakan komponen yang perlu diperhatikan untuk memastikan bahwa lulusan lembaga pendidikan memiliki kualitas pengetahuan dan keterampilan yang unggul, yang dibarengi dengan karakter yang baik. Kompetensi lulusan ini adalah salah satu kajian yang harus diperhatikan dalam sebuah pendidikan. Tanpa adanya output yang baik dan mampu bersaing pada perubahan era, maka pendidikan bisa dikatakan kurang berkualitas.

SIMPULAN

Perubahan era yang sekarang sudah memasuki revolusi industri 4.0 merupakan hal yang wajar. Kewajaran tersebut memerlukan perhatian yang lebih untuk dapat digunakan dan dimanfaatkan dalam keunggulan bersaing melalui pendidikan. Poin penting dari keterlaksanaan pendidikan adalah adanya manajemen yang baik. Bidang-bidang garapan yang menjadi tumpuan penting dari pelaksanaan pendidikan inilah yang menjadi perhatian utama. Artikel ini telah menemukan bahwa kajian utama dari manajemen pendidikan era 4.0 dalam keterlibatannya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, meliputi: SDM, kurikulum, pembelajaran, pembiayaan, sarana prasarana, humas, dan kompetensi lulusan.

Masing-masing bidang garapan tersebut memiliki peranan yang penting satu dengan yang lain. Pelaksanaan yang kolaboratif diharapkan dapat menjadikan setiap bidang garapan mampu memberi kontribusi nyata, sehingga lembaga pendidikan tidak sekedar melaksanakan pendidikan berdasarkan peraturan perundang-undangan saja, melainkan juga memiliki semangat ruh yang mampu mengembangkan dan menjembatani antara pola pikir dengan perubahan perkembangan era 4.0.

Indikator keberhasilan dari masing-masing bidang garapan memang belum terukur. Satu hal yang pasti, ketika lembaga pendidikan mampu menerapkan transformasi digital di setiap aktivitas pendidikan, maka hal itulah yang akan menjadi dasar bahwa lembaga pendidikan mampu untuk bersaing dan menghadapi tantangan sesuai kebutuhan revolusi industri 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahad, M. A., Tripathi, G., & Agarwal, P. (2018). Learning analytics for IoE based educational model using deep learning techniques: Architecture, challenges and applications. *Smart Learning Environments*, 5(7), 2–16. <https://doi.org/10.1186/s40561-018-0057-y>
- Baltaru, R., & Soysal, Y. (2018). Administrators in higher education: Organizational expansion in a transforming institution. *Higher Education*, 3(4), 213–229. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0204-3>
- Chen, Y., Daamen, T. A., Heurkens, E. W. T. M., & Verheul, W. J. (2019). Interdisciplinary and experiential learning in urban development management education. *International Journal of Technology and Design Education*, 3(4), 54–61. <https://doi.org/10.1007/s10798-019-09541-5>
- Chung, P. (2016). Influence of problem-based learning strategy on enhancing student's industrial oriented competences learned: An action research on learning weblog analysis. *International Journal of Technology and Design Education*, 26(4), 285–307. <https://doi.org/10.1007/s10798-015-9306-3>
- Cohen, Y., Faccio, M., & Pilati, F. (2019). Design and management of digital manufacturing and assembly systems in the industry 4.0 era. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 3(105), 3565–3577. <https://doi.org/10.1007/s00170-019-04595-0>
- Faisal, F., & Martin, S. N. (2019). Science education in Indonesia: Past, present, and future. *Asia Pacific Journal of Education*, 5(4), 2–29. <https://doi.org/10.1186/s41029-019-0032-0>
- Gleason, N. W. (2019). Singapore's higher education systems in the era of the fourth industrial revolution: Preparing lifelong learners. In N. W. Gleason (Ed.), *Higher education in the era of the fourth industrial revolution* (pp. 145–169). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0194-0>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hammond, C. D. (2016). Internationalization, nationalism, and global competitiveness: A comparison of approaches to higher education in China and Japan. *Asia Pacific Education Review*, 17(4), 555–566. <https://doi.org/10.1007/s12564-016-9459-0>
- Harususilo, Y. (2019). Mewujudkan SDM unggul lewat program “Transformasi 4.0.” *Kompas*. Retrieved from <https://edukasi.kompas.com/read/2019/11/15/21055981/mewujudkan-sdm-unggul-lewat-program-transformasi-40?page=all>
- Hazelkorn, E. (2018). The accountability and transparency agenda: Emerging issues in the global era. *European Higher Education Area: The Impact of Past and Future Policies*, 5(4), 423–439. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77407-7>
- Hoel, T., & Mason, J. (2018). Standards for smart education – towards a development framework. *Smart Learning Environments*, 5(4), 3. <https://doi.org/10.1186/s40561-018-0052-3>
- Husnurofik, Z., Mahmudah, F. N., & Usman, H. (2019). A systematic review on sustainable human resource management: A framework for managing training in the Indonesian police force. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 317(1), 160–164. <https://doi.org/10.2991/iconprocs-19.2019.33>
- Jandric, P., Ryberg, T., Knox, J., Lackovic, N., Hayes, S., Suoranta, J., Smith, M., ... Gibbons, A. (2019). Postdigital dialogue. *Postdigital Science and Education*, 1(2), 163–189. <https://doi.org/10.1007/s42438-018-0011-x>

- Johansson, S. (2019). Teacher specialization and student perceived instructional quality: What are the relationships to student reading achievement? *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 31(3), 177–200. <https://doi.org/10.1007/s11092-019-09297-5>
- Kelana, N. S. (2019). Berikut lima program unggulan guna membangun SDM unggul. Siedoo. Retrieved from <https://siedoo.com/berita-17957-berikut-lima-program-unggulan-guna-membangun-sdm-unggul/>
- Khlaif, Z. N., & Farid, S. (2018). Transforming learning for the smart learning paradigm: Lessons learned from the Palestinian initiative. *Smart Learning Environments*, 5(12), 2–21. <https://doi.org/10.1186/s40561-018-0059-9>
- Kim, J. (2016). Development of a global lifelong learning index for future education. *Asia Pacific Education Review*, 3(2), 14–20. <https://doi.org/10.1007/s12564-016-9445-6>
- Kirsch, I., & Lennon, M. L. (2017). PIAAC: A new design for a new era. *Large-scale Assessments in Education*, 5(4), 11. <https://doi.org/10.1186/s40536-017-0046-6>
- Koper, R. (2014). Conditions for effective smart learning environments. *Smart Learning Environments*, 1, 5. <https://doi.org/10.1186/s40561-014-0005-4>
- Larsen, C. M., Terkelsen, A. S., Carlsen, A. F., & Kristensen, H. K. (2019). Methods for teaching evidence-based practice: A scoping review. *BMC Medical Education*, 19(4), 259. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1681-0>
- Lase, D. (2019). Pendidikan di era revolusi industri 4.0. *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora Dan Kebudayaan*, 12(2), 28–43. <https://doi.org/10.36588/sundermann.v1i1.18>
- Lee, K. (2018). Everyone already has their community beyond the screen: Reconceptualizing online learning and expanding boundaries. *Educational Technology Research and Development*, 66(5), 1255–1268. <https://doi.org/10.1007/s11423-018-9613-y>
- Lim, C. P., Wang, T., & Graham, C. (2019). Driving, sustaining and scaling up blended learning practices in higher education institutions: A proposed framework. *Innovation and Education*, 3(4), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s42862-019-0002-0>
- Lin, J. (2019). From a lecturer to a researcher: A three-stage process of science teachers' professional development in mainland China. *Asia-Pacific Science Education*, 7(5), 11. <https://doi.org/10.1186/s41029-019-0042-y>
- Mahmudah, F. N. (2016). Keefektifan human capital investment pendidikan tenaga kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 4(1), 77–87. <https://doi.org/10.21831/amp.v4i1.8201>
- Mao, J., Ifenthaler, D., Fujimoto, T., Garavaglia, A., & Rossi, P. G. (2019). National policies and educational technology: A synopsis of trends and perspectives from five countries. *TechTrends*, 63(5), 284–293. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00396-0>
- Mccartney, D. M., & Metcalfe, A. S. (2018). Corporatization of higher education through internationalization: The emergence of pathway colleges in Canada. *Tertiary Education and Management*, 13(4), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13583883.2018.1439997>
- Meshkat, N., Teklu, S., & Hunchak, C. (2018). Design and Implementation of a postgraduate curriculum to support Ethiopia's first emergency medicine residency training program: The Toronto Addis Ababa Academic Collaboration in Emergency Medicine (TAAAC-EM). *BMC Medical Education*, 18(3), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12909-018-1140-3>
- Onar, S. C., Ustundag, A., Kadaifci, Ç., & Oztaysi, B. (2018). The changing role of engineering education in industry 4.0 era. In A. Ustundag & E. Cevikcan (Eds.), *Industry 4.0: Managing the digital transformation, springer series in advanced manufacturing* (pp. 137–151). Springer.

- Robinson, P., & Lowe, J. (2015). Literature reviews vs systematic reviews. *Public Health Association of Australia*, 39(2), 103. <https://doi.org/10.1111/1753-6405.12393>
- Rungfamai, K. (2018). State, university, and society: Higher educational development and university functions in shaping modern Thailand. *Higher Education*, 5(6), 75–80. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0335-1>
- Seretny, M., & Gaur, D. (2020). The model of sustainable marketing as a responsible approach to marketing in the era of industry 4.0. *Sustainable Development and Social Responsibility*, 1(6), 283–289. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-32922-8>
- Syakdiyah, A. (2019). Active learner strategies in era of disruption: A literature review. *International Conference on Progressive Civil Society*, 317(1), 165–168. <https://doi.org/10.2991/iconprocs-19.2019.34>
- Tarigan, E. (2019). Langkah strategis menuju pembangunan SDM Indonesia unggul. Retrieved from <https://www.ui.ac.id/langkah-strategis-menuju-pembangunan-sdm-indonesia-unggul/>
- Verner, I., Cuperman, D., Romm, T., Reitman, M., Chong, S. K., & Gong, Z. (2018). Intelligent robotics in high school: An educational paradigm for the industry 4.0 era. *Intelligent Robotics in High School*, 1(5), 824–832. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11932-4>
- Zhuang, T., Cheung, A. C. K., Lau, W. W. F., & Tang, Y. (2019). Development and validation of an instrument to measure STEM undergraduate students' comprehensive educational process. *Front. Educ. China*, 14(4), 575–611. <https://doi.org/10.1007/s11516-019-0028-2>



Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar

Slamet Wijayanto *¹, Ghufron Abdullah², Endang Wuryandini²

¹ SD Negeri 02 Klegen

Jl. Amarta No. 99, Desa Klegen, Comal, Pemalang, Jawa Tengah 52364, Indonesia.

² Universitas PGRI Semarang

Jl. Lingga Raya No. 6 – Dr. Cipto, Semarang, Jawa Tengah 50125, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: spdslamet531@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

12 November 2020;

Revised:

29 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

kepemimpinan transformasional; motivasi; kepuasan kerja; kinerja guru.

transformational leadership;

motivation;

job satisfaction;

teacher performance.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, secara sendiri-sendiri maupun bersama, terhadap kinerja guru SD negeri di Kecamatan Comal Kabupaten Pemalang. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross sectional* dan *survey* yang bersifat *explanatory*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang telah teruji keabsahannya terbukti valid dan stabil. Pengujian prasarat analisis yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas menunjukkan persyaratan telah terpenuhi. Hasil uji F hitung 120,311 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, berarti ada pengaruh signifikan dan positif gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Dari uji parsial, diperoleh nilai signifikansi gaya kepemimpinan transformasional 0,001, motivasi kerja 0,000, dan kepuasan kerja $0,000 < 0,05$, berarti gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan semua hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima, artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama, terhadap kinerja guru.

This study aims to prove the influence of transformational leadership style, work motivation, and job satisfaction both individually and collectively on the performance of elementary school teachers in Comal District, Pemalang Regency. This is a quantitative study using a cross sectional approach and an explanatory survey. Data were collected using a questionnaire with a Likert scale that has been tested for validity and is proven valid and stable. The results of the analysis prerequisite test including normality test, multicollinearity, heteroscedasticity, and linearity show that the requirements have been fulfilled. The result of the F test count is 120.311 with a significance value of $0.000 < 0.05$, meaning that there is a significant and positive effect of transformational leadership style, work motivation, and job satisfaction on teacher performance. Partial test shows that the significance value of transformational leadership style is 0.001, work motivation is 0.000, and job satisfaction is $0.000 < 0.05$, meaning that transformational leadership style, work motivation, and job satisfaction have a significant and positive effect on teacher performance, respectively. It shows that all hypotheses in this study are acceptable, which means that there is a positive and significant effect of transformational leadership style, work motivation, and job satisfaction both individually and collectively on the teachers' performance.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Wijayanto, S., Abdullah, G., & Wuryandini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 54-63. doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35741>

PENDAHULUAN

Guru sebagai pendidik yang telah tersertifikasi merupakan asumsi yang kuat bahwa guru memiliki kompetensi sesuai bidangnya. Mulyadi dan Fahriana (2018, p. 123) menyebutkan bahwa kompetensi pendidik mencakup empat jenis, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Pelaksanaan tugas utama guru tidak dapat dipisahkan dari kemampuan seorang guru dalam penguasaan dan penerapan kompetensinya. Kompetensi guru sekolah dasar (SD) di Kecamatan Comal Kabupaten Pematang sudah memenuhi kualifikasi akademik yang dipersyaratkan, yaitu serendah-rendahnya D4/S1. Data pada awal tahun 2020, sebanyak 241 (93%) guru berpendidikan D4/S1, delapan (3%) guru berpendidikan S2, dan sisanya 11 (4%) guru berpendidikan D2 dari 260 orang guru (Dokumen Koordinator Wilayah Kecamatan, 2020). Hal ini memberikan keyakinan dalam hal kompetensi dan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran berkualitas.

Faktor yang mempengaruhi kinerja di antaranya gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan kepuasan kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan (Mangkunegara (2010), dalam Umam, 2012, p. 189). Penelitian Nur dan Sjahrudin (2019) berpendapat bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspeknya. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik, dengan memperhatikan (1) indikator emosional atau kesehatan psikologis dan (2) perspektif pemanfaatan. Kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi organisasi (Sedarmayanti, 2017, p. 168). Ratnasari dan Hartati (2019, p. 154) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahannya.

Salah satu kepemimpinan dalam organisasi modern adalah kepemimpinan transformasional, yang dicirikan dengan adanya proses membangun komitmen bersama terhadap para pengikutnya untuk mencapai sasaran. Hutahayan *et al.* (2019, p. 12) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada suatu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Penelitian Nur dan Sjahrudin (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

Kinerja guru dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja guru pada akhir tahun anggaran. Terjadi penurunan jumlah guru yang kinerjanya amat baik, dari tujuh guru pada tahun 2017, menjadi empat guru pada tahun 2018, dan tiga guru di tahun 2019. Kinerja baik dari 253 guru di tahun 2017 menjadi 251 guru di tahun 2018, dan 252 guru di tahun 2019. Kinerja cukup meningkat, dari lima orang di tahun 2017 menjadi delapan orang di tahun 2018 dan tujuh orang di tahun 2019 (Dokumen Koordinator Wilayah Kecamatan Comal, 2020). Masih ada guru berkinerja cukup pada hasil penilaian kinerja guru, karena guru belum memiliki kualifikasi akademik minimal D4/S1, sehingga pemahaman terhadap karakteristik siswa dan model-model pembelajaran sangat terbatas.

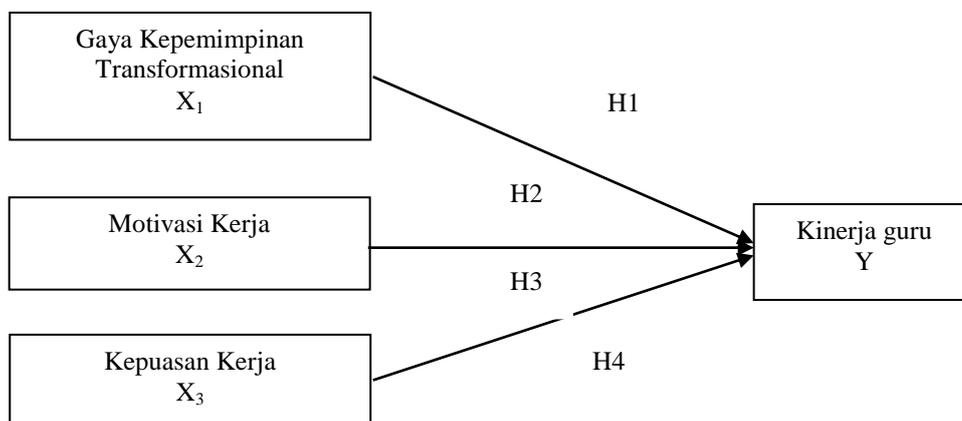
Kinerja guru juga dilihat dari hasil ujian sekolah berstandar nasional (USBN) siswa kelas VI yang dilaksanakan oleh sekolah secara nasional pada akhir tahun pelajaran. Hasil USBN siswa kelas VI SD di Kecamatan Comal mengalami penurunan. Jumlah nilai rata-rata hasil USBN SD/MI (*Madrasah Ibtidaiyah*) di Kecamatan Comal mengalami penurunan dari tahun 2017 sebesar 69,20, di tahun 2018 sebesar 63,38, dan di tahun 2019 sebesar 63,10 (Dokumen Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pematang, 2020). Penurunan jumlah nilai rata-rata hasil USBN ini dapat disebabkan oleh menurunnya kinerja guru karena beberapa keadaan, seperti metode pengajaran yang masih banyak menggunakan metode ceramah, dan belum mengoptimalkan penggunaan media kreatif dalam pengajaran. Guru juga belum optimal dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) secara mandiri dan kurang dalam memberikan bimbingan kepada siswa yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah saat ini masih banyak yang menggunakan gaya kepemimpinan birokrasi berdasarkan wewenang yang dimiliki, sehingga kurang dapat mengembangkan kemampuan guru dan tenaga kependidikan di sekolah yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan birokrasi ini tampak pada kebijakan yang dilakukan kepala sekolah hanya meneruskan dan mengamankan kebijakan birokrasi secara hierarki. Sebagian besar kepala sekolah, dalam menerapkan ke-

bijakannya, selalu menunggu petunjuk dari pejabat birokrasi di atasnya. Hal ini menyebabkan gaya kepemimpinan yang muncul dari kepala sekolah tersebut bersifat perintah dan timbulnya teguran kepada guru dan tenaga kependidikan di sekolahnya.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan selama enam bulan, mulai bulan April hingga September 2020 di SD wilayah Kecamatan Comal Kabupaten Pematang, Indonesia. Penelitian ini tergolong penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menghasilkan data berupa angka, dengan menggunakan instrumen kuesioner dan analisis statistik untuk menguji hipotesa penelitian yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012, p. 7). Penelitian ini menggunakan pendekatan *cross sectional*, yaitu dilakukan dengan mengambil waktu tertentu yang relatif pendek dan tempat tertentu terhadap beberapa objek yang berbeda taraf (Tersiana, 2018, p. 14). Penelitian ini juga tergolong penelitian survey yang bersifat *explanatory*, karena bertujuan mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Tersiana, 2018, p. 14). Penelitian ini menggunakan desain korelasional, yaitu mendeteksi sejauh mana variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien korelasi (Nasrudin, 2019, p. 39). Hubungan korelatif mengacu pada kecenderungan bahwa variasi suatu variabel diikuti oleh variasi variabel lain, dan dengan demikian, dalam rancangan korelasional, peneliti melibatkan paling tidak dua variabel. Desain penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Desain Penelitian

Populasi

Populasi merupakan semua bagian atau anggota dari sekumpulan objek yang akan diamati (Arikunto, 2014, p. 173). Populasi penelitian ini adalah seluruh guru SD dengan status pegawai negeri sipil (PNS) di Kecamatan Comal Kabupaten Pematang, sebanyak 260 orang.

Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi. Hal ini mencakup sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Arikunto, 2014, p.174). Teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan *proportional random sampling*, artinya pengambilan sampel dilakukan secara proporsional di tiap sekolah agar ada guru di setiap sekolah yang menjadi sampel penelitian (Soegoto, 2017). Sampel dalam penelitian ini adalah 158 guru SD berstatus PNS di Kecamatan Comal, Kabupaten Pematang. Pengambilan besarnya sampel menggunakan rumus Slovin (Mufarrikoh, 2020, p. 28) sebagaimana dijelaskan dalam Rumus (1), di mana n = ukuran sampel, N = ukuran populasi, dan e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan yang dapat ditolerir, yaitu 5%.

$$n = \frac{N}{1+1N(e)^2} \dots\dots\dots (1)$$

Penyusunan Instrumen

Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner. Effendi dan Tukiran (2014, p. 181) menyatakan bahwa kuesioner adalah alat pengumpulan data berupa daftar pertanyaan yang disusun berdasarkan variabel penelitian yang telah ditentukan oleh peneliti, yang tercermin pada tujuan umum maupun tujuan khusus, termasuk di dalamnya hipotesis yang akan dibuktikan. Kuesioner terdiri atas pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban, yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) cukup setuju, (4) setuju, dan (5) sangat setuju (Simamora, 2015). Penyusunan kuesioner diawali dari penyusunan konstruk, perumusan definisi konseptual dan definisi operasional, penyusunan kisi-kisi, dan penyusunan butir pernyataan. Selanjutnya, instrumen diuji keabsahannya melalui uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan stabilitas setiap butir pernyataan dalam kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan terhadap guru SD di luar sampel penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi berganda berguna untuk meramalkan keadaan naik turunnya variabel dependen (kriterium) bila dua atau lebih variabel independen sebagai variabel faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi berganda akan dilakukan apabila jumlah variabel independennya minimal 2 (Sugiyono, 2012, p. 305). Analisis data dilakukan menggunakan program komputer, yaitu *statistical package for the social sciences* (SPSS) versi 13. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat analisis regresi berganda (*multiple regression*). Analisis data diawali dari uji persyaratan analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Deskripsi Data Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dideskripsikan berdasarkan dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual simulation*, dan *individual consideration*. Berdasarkan dimensi *idealized influence*, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,96 – 4,27 dari tujuh pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 7, sebesar 4,27, yaitu kepala sekolahnya memiliki target dalam menjalankan kegiatannya. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan dimensi *idealized influence* (pengaruh idealisme) dapat diketahui dari adanya target dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan dimensi *inspirational motivation*, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,58 – 4,27 dari tujuh pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 11, sebesar 4,27, yaitu kepala sekolah dapat menerapkan komitmennya dalam tanggung jawabnya. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan *inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi) dapat diketahui dari cara kepala sekolah menerapkan komitmen dalam tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan dimensi *intellectual simulation*, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,85 – 4,22 dari tujuh pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 17, sebesar 4,22, yaitu kepala sekolah mengizinkan bawahannya mengikuti pelatihan-pelatihan. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan *intellectual simulation* (simulasi intelektual) dapat diketahui dari kepala sekolah yang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan dimensi (*individual consideration*), diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,56 – 4,27 dari sembilan pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 22, sebesar 4,27, yaitu kepala sekolah bersedia mendengarkan masukan dari ba-

wahannya, dan nomor 26, yaitu kepala sekolah dapat memahami hal-hal yang dibutuhkan bawahannya. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan *individual consideration* (pertimbangan individual) dapat diketahui dari kepala sekolah yang bersedia mendengarkan dan menerima masukan dari bawahan serta memahami hal-hal yang dibutuhkan oleh bawahannya.

Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja

Variabel motivasi kerja dideskripsikan berdasarkan dimensi *need for achievement*, *need for power*, dan *need for affiliation*. Berdasarkan dimensi *need for achievement* (kebutuhan pencapaian atau berprestasi), diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,81 – 4,46 dari 10 pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 9, sebesar 4,46, yaitu responden membutuhkan masukan dari pimpinan untuk meningkatkan prestasinya. Hal ini mengindikasikan, dari motivasi kerja berdasarkan *need of achievement*, dapat diketahui bahwa kebutuhan untuk berprestasi dalam motivasi kerja adalah masukan dari pimpinan untuk meningkatkan prestasinya. Berdasarkan dimensi *need for power* (kebutuhan kekuatan atau kekuasaan), diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,65 – 4,23 dari 10 pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 11, sebesar 4,23, yaitu responden berusaha agar teman-teman menjalankan ide-idenya dalam bekerja, dan pernyataan nomor 20, yaitu senang bila ada teman yang membutuhkan bantuannya. Hal ini mengindikasikan, dari motivasi kerja berdasarkan *need of power*, dapat diketahui bahwa kebutuhan kekuasaan dalam motivasi kerja adalah teman-teman yang memanfaatkan ide dan bantuan responden dalam bekerja. Berdasarkan dimensi *need for affiliation* (kebutuhan berhubungan), diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,87 – 4,41 dari 10 pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 29, sebesar 4,41, yaitu responden menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Hal ini mengindikasikan, dari motivasi kerja berdasarkan *need for affiliation*, dapat diketahui bahwa kebutuhan hubungan dengan orang lain dalam motivasi kerja adalah menjaga hubungan yang baik dengan rekan-rekan dalam pekerjaannya.

Deskripsi Data Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja dideskripsikan berdasarkan dimensi menyenangi pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja positif, disiplin kerja, dan prestasi kerja. Berdasarkan dimensi menyenangi pekerjaan, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 3,87 – 4,41 dari enam pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 5, sebesar 4,41, yaitu responden senang mengadministrasikan pekerjaan dengan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berdasarkan dimensi menyenangi pekerjaan dapat diketahui dari perasaan responden yang senang mengadministrasikan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan dimensi mencintai pekerjaan, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 4,04 – 4,22 dari enam pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 7, sebesar 4,22, yaitu responden tidak pernah mengeluh dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berdasarkan dimensi mencintai pekerjaan dapat diketahui dari responden yang tidak pernah mengeluh dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan dimensi moral kerja positif, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 4,20 – 4,36 dari enam pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 16, sebesar 4,36, yaitu responden merasa senang dengan upah/gaji dari pekerjaan ini. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berdasarkan dimensi moral kerja positif dapat diketahui dari responden yang merasa senang dengan upah/gaji dari pekerjaannya. Berdasarkan dimensi disiplin kerja, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 4,04 – 4,22 dari enam pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 19, sebesar 4,22, yaitu dirinya selalu patuh dan tunduk pada perintah pimpinan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berdasarkan dimensi disiplin kerja dapat diketahui dari responden yang selalu patuh dan tunduk pada perintah pimpinan. Berdasarkan dimensi prestasi kerja, diperoleh rata-rata jawaban responden antara 4,20 – 4,36 dari enam pernyataan yang disediakan. Jawaban rata-rata tertinggi responden terdapat pada pernyataan nomor 28, sebesar 4,36, yang menunjukkan bahwa rata-rata responden berpenda-

pat bahwa responden memiliki tujuan untuk menduduki jabatan tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berdasarkan dimensi prestasi kerja dapat diketahui dari responden yang memiliki tujuan untuk dapat menduduki jabatan tertentu.

Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru

Variabel kinerja guru dideskripsikan berdasarkan kompetensi guru sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2006, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang dijabarkan dalam 14 subkompetensi dan 78 indikator. Beberapa indikator kinerja guru yang muncul berdasarkan kompetensi pedagogik adalah (1) guru membantu mengembangkan potensi dan mengatasi kekurangan peserta didik, (2) guru merencanakan kegiatan pembelajaran yang saling terkait satu sama lain, (3) guru memperhatikan respon peserta didik yang belum atau kurang memahami materi pembelajaran, (4) guru merancang rencana pembelajaran yang sesuai dengan silabus, (5) guru memilih materi pembelajaran, (6) guru mengelola kelas secara efektif, (7) guru merancang dan melaksanakan aktivitas pembelajaran yang mendorong peserta didik untuk belajar dan memunculkan daya kreativitas serta kemampuan berpikir kritis, (8) guru menanggapi pertanyaan peserta didik secara tepat, benar, dan mutakhir, dan (9) guru menyusun alat penilaian dengan tujuan pembelajaran untuk mencapai kompetensi tertentu. Beberapa indikator kinerja guru yang muncul berdasarkan kompetensi kepribadian adalah (1) guru mengembangkan kerja sama dan membina kebersamaan dengan teman sejawat tanpa memperhatikan perbedaan, (2) guru saling menghormati dan menghargai teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keberadaan masing-masing, (3) guru berperilaku baik untuk mencitrakan nama baik sekolah, dan (4) guru meminta izin dan memberitahu lebih awal dengan memberikan alasan dan bukti yang sah jika tidak menghadiri kegiatan yang telah direncanakan termasuk proses pembelajaran dikelas. Beberapa indikator kinerja guru yang muncul berdasarkan kompetensi sosial adalah (1) guru menjaga hubungan baik dan peduli dengan teman sejawat, (2) guru sering berinteraksi dengan peserta didik dan tidak membatasi perhatiannya hanya pada kelompok tertentu, dan (3) guru ikut berperan aktif dalam kegiatan di luar pembelajaran yang diselenggarakan oleh sekolah dan masyarakat. Beberapa indikator kinerja guru yang muncul berdasarkan kompetensi profesional adalah (1) guru menyertakan informasi yang tepat dan mutakhir di dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, (2) guru melakukan evaluasi diri secara spesifik, lengkap dan didukung dengan contoh pengalaman diri sendiri, dan (3) guru melakukan penelitian, mengembangkan karya inovasi, dan mengikuti kegiatan ilmiah.

Pengujian Persyaratan Analisis Data

Pengujian persyaratan analisis data menggunakan program SPSS versi 13 yang meliputi uji normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,740 > 0,05$, yang berarti data berdistribusi normal. Uji linearitas menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti tidak ada linearitas. Uji multikolinearitas menghasilkan nilai VIF sebesar $1,724-2,531 \leq 10$ dan nilai tolerance sebesar $0,395-0,580 > 0,1$ yang berarti tidak terjadi multikolinear. Uji heteroskedastisitas menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti terjadi gejala heteroskedastisitas.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan program SPSS versi 13 yang meliputi uji F dan uji parsial. Uji statistik F ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh tiga variabel (independen) dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 1. Hasil Uji F (*Goodness of Fit*)

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.848	3	7.616	120.311	,000 ^a
	Residual	9.749	154	.063		
	Total	32.597	157			

a. Predictor: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan Tabel 1, diketahui F test, diperoleh F hitung 120,311 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, berarti hipotesa diterima yaitu terdapat pengaruh variabel independen meliputi gaya kepemimpinan transformasional (x_1), motivasi kerja (x_2) dan kepuasan kerja (x_3) secara signifikan dan positif terhadap variabel dependen kinerja guru (y). Uji statistik regresi dengan uji t parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual atau parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 2. Hasil Uji Parsial

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.347	.206		1.683	.094
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.212	.060	.214	3.522	.001
Motivasi Kerja	.406	.074	.384	5.480	.000
Kepuasan Kerja	.314	.049	.369	6.384	.000

a. Dependent Variable: Kinerja guru

Tabel 2 menghasilkan koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional signifikansi $0,001 < 0,05$, yang berarti gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Variabel motivasi kerja menghasilkan signifikan $0,000 < 0,05$, berarti motivasi kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Variabel kepuasan kerja menghasilkan signifikan $0,000 < 0,05$, berarti kepuasan kerja secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penghitungan koefisien regresi positif menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,001 < \text{nilai } t \text{ tabel sebesar } 0,05$, yang menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja guru. Hasil ini sejalan dengan Tucunan *et al.* (2014) yang meyakini bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional, maka kinerja karyawan akan semakin baik, serta Arthawan dan Mujiati (2017) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula kinerja yang dirasakan karyawan.

Seorang kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan mendorong guru pada satuan pendidikan yang dipimpinnya sadar akan pentingnya tugas pekerjaannya, dan mendorong mereka untuk lebih mementingkan satuan pendidikannya daripada kepentingan sendiri, yang diwujudkan dalam bentuk kinerja. Kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah membuat guru menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, sebagaimana dijelaskan oleh Sutikno (2014, p. 55) bahwa kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan kesadaran para pengikutnya dengan mengarahkannya pada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

Gibson (1987) dalam Umam (2012, p. 90) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja ialah organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan. Kepemimpinan kepala sekolah akan berhasil dengan baik jika mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mengembangkan kehidupan sekolah dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada guru untuk berkembang dan berinovasi.

Dengan gaya kepemimpinan transformasional, seorang kepala sekolah akan memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar, dan agung, serta mampu menularkannya pada

guru di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kepala sekolah selalu mendemonstrasikan komitmennya terhadap satuan pendidikan yang dipimpinnya dan mencoba terus menerus menggugah spirit guru-guru melalui penumbuhan antusias dan optimisme dengan menginspirasi perilakunya yang dapat memotivasi kinerja guru. Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional selalu memperhatikan masukan-masukan guru-guru sebagai bahan pengambilan keputusan, dan memperhatikan kebutuhan guru terkait pengembangan karier mereka. Hal ini sejalan dengan Bas (1975) dalam Sagala (2018, p. 111) bahwa kepemimpinan transformasional mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

Motivasi kerja terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penghitungan koefisien regresi positif menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{nilai } t \text{ tabel}$ sebesar 0,05 yang mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi kerja guru, maka semakin baik kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Comal Kabupaten Pematang Jaya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Guterres dan Supartha (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, Juniari *et al.* (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan Ardiana (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru akuntansi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Mangkunegara (2010) (Umam, 2012, p. 189) bahwa faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi ialah kondisi yang menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan. Motivasi kerja timbul karena dipelajari melalui pengalaman atau interaksi dengan orang lain atau interaksi sosial. Guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi merasa nyaman dan bergairah dalam kerjanya.

Motivasi kerja dalam penelitian ini dilihat dari tiga dimensi kebutuhan, yaitu pencapaian atau berprestasi (*need for achievement*), kekuatan atau kekuasaan (*need for power*), dan berhubungan (*need for affiliation*). Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh dorongan guru untuk berprestasi, berkuasa, dan keinginan menjadi bermakna dalam interkasinya dengan orang lain. Ciri-ciri guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah (1) selalu ingin mengerjakan pekerjaan yang menantang, (2) selalu ingin mengerjakan pekerjaan yang dapat meningkatkan prestasi, (3) ingin berjuang mencapai prestasi, (4) khawatir tertinggal karier dengan rekan yang lain, (5) selalu ingin berhasil dalam karier, (6) selalu memberikan ide-ide pada teman sejawat dan membantu teman dalam pekerjaannya, (7) selalu ingin menjadi inspirator bagi yang lain dalam berprestasi, (8) ingin selalu diakui sebagai orang yang mampu menyelesaikan pekerjaan, (9) selalu memberikan arahan bagi teman yang lain, (10) selalu senang bekerja sama dengan teman, (11) selalu menjaga hubungan yang baik dengan teman, (12) senang mendapatkan dukungan dari teman, (13) senang berbagi ilmu dan pengalaman dengan yang lain, dan (14) senang mendapatkan respon yang baik dari teman.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penghitungan koefisien regresi positif menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{nilai } t \text{ tabel}$ sebesar 0,05 yang mengindikasikan bahwa semakin baik kepuasan kerja, maka semakin baik kinerja guru SD Negeri di Kecamatan Comal Kabupaten Pematang Jaya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arthawan dan Mujiati (2017) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar pula tingkat kinerja yang dirasakan karyawan, dan Narsih (2017) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputri *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin rendah kepuasan kerja guru, maka hal ini tidak akan berpengaruh terhadap kinerja guru selama mengajar di sekolah. Hasil penelitian sesuai dengan pernyataan Gibson (1987) dalam Umam (2012) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologis, yaitu persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang telah disebutkan, bahwa kepuasan kerja dapat menumbuhkan kinerja yang baik sehingga kinerja guru dapat lebih efektif dan terintegrasi.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini dilihat dari lima dimensi menurut Saddoen (n.d.) yaitu menyenangi pekerjaan, mencintai pekerjaan, moral kerja positif, disiplin kerja, dan prestasi kerja. Guru menyenangi pekerjaan karena secara sadar menjadi pilihan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya dan senang mengadministrasikan pekerjaannya dengan baik. Guru mencintai pekerjaannya karena tidak pernah mengeluh dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Guru memiliki moral kerja positif karena merasa senang dengan upah/gaji dari pekerjaan ini dan selalu memperoleh hasil yang maksimal dalam melakukan pekerjaan. Guru memiliki disiplin kerja yang tinggi karena selalu patuh dan tunduk pada perintah pimpinan dan selalu mengutamakan kepentingan bangsa dan negara dalam bekerja. Guru memiliki prestasi kerja karena memiliki tujuan untuk dapat menduduki jabatan tertentu dan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mendukung kelancaran pekerjaan.

Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terbukti secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penghitungan koefisien regresi dari seluruh variabel independen menghasilkan nilai F hitung sebesar 120,311 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < \text{nilai } t \text{ tabel sebesar } 0,05$ yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Sedarmayanti (dalam Widodo, 2018, p. 133) yang menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), pendidikan, ketrampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi, dan kesempatan berprestasi. Implikasi manajemen kepemimpinan dalam bentuk gaya kepemimpinan transformasional dapat membangun dan menumbuhkan motivasi kerja dan kepuasan kerja yang berpengaruh dalam mendorong terwujudnya kinerja guru yang baik. Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja guru yang dijabarkan dalam indikator dan sub-kompetensi memiliki keterkaitan dan saling melengkapi.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi sebesar $0,001 < \text{nilai pada tabel sebesar } 0,05$, (2) motivasi kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{nilai pada tabel sebesar } 0,05$, (3) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{nilai pada tabel sebesar } 0,05$, (4) gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja guru dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \text{nilai pada tabel sebesar } 0,05$.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiana, T. E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Akuntansi SMK di Kota Madiun. *E-Jurnal Akuntansi dan Pajak*, 17(2), 14-23. <https://doi.org/10.29040/jap.v17i02.11>
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Arthawan, K. J., & Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1221-1247. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/27068>
- Effendi, S., & Tukiran, T. (2014). *Metode penelitian survei*. LP3ES.
- Guterres, L. A., & Supartha, W. G. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(3), 429-454. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/15091>

- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2019). *Praktik kepemimpinan transformasional di BUMN* (Kajian empiris karyawan PT Barata Indonesia (Persero)). Deepublish.
- Juniari, N. K. E., Riana, I. G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823-840. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/14189>
- Mufarrikoh, Z. (2020). *Statistika pendidikan (Konsep sampling dan uji hipotesis)*. CV. Jakad Media.
- Mulyadi, M., & Fahriana, A. S. (2018). *Supervisi akademik: Konsep, teori, model perencanaan, dan implikasinya*. Madani.
- Narsih, D. (2017). Pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMKN 23 Jakarta Utara. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi*, 1(1), 94-102. Retrieved from <http://journal.stkipnurulhuda.ac.id/index.php/utility/article/view/67>
- Nasrudin, J. (2019). *Metodologi penelitian pendidikan (Buku ajar praktis cara membuat penelitian)*. PT. Panca Terra Firma.
- Nur, G., & Sjahruddin, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 1, 47-57. <http://doi.org/10.5281/zenodo.3459962>
- Ratnasari, S. L., & Hartati, Y. (2019). *Manajemen kinerja dalam organisasi*. CV. Qiara Media.
- Saddoen, A. (n.d.). Kepuasan kerja: Pengertian, indikator, fungsi, dan aspek. *The Moon Doggies*, accessed on 18 May 2020 from <https://moondoggiesmusic.com/kepuasan-kerja/#gsc.tab=0>
- Sagala, S. (2018). *Human capital: Membangun modal sumber daya manusia berkarakter unggul melalui pendidikan berkualitas*. Kencana.
- Saputri, R. D., Suprayitno, S., & Sutarno, S. (2016). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel moderasi (Survei pada guru PNS di SMP Negeri 1 Jumapolo). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Universitas Slamet Riyadi Surakarta*, 16(1), 59-67. Retrieved from <http://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Ekonomi/article/view/1262>
- Sedarmayanti, S. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. PT. Refika Aditama.
- Simamora, B. (2015). *Analisis multivariat pemasaran*. Gramedia Pustaka Utama.
- Soegoto, E. S. (2017). *Marketing research: The smart way to solve a problem*. Elex Media Komputindo.
- Sugiyono, S. (2012). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Alfabeta.
- Sutikno, M. S. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan: Tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan*. Holistica.
- Tersiana, A. (2018). *Metode penelitian*. Start Up.
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Studi kasus pada PT. Pandawa). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(9), 533-550. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/8084>
- Umam, K. (2012). *Perilaku organisasi*. CV. Pustaka Setia.
- Widodo, S. E. (2018). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.



Pengembangan model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo

Wahyu Widia Astuti *, Yari Dwikurnaningsih

Universitas Kristen Satya Wacana

Jl. Diponegoro No. 52-60, Kota Salatiga, Jawa Tengah 50711, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: wahyuwidia93@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

20 December 2020;

Revised:

27 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

manajemen;

bimbingan karir;

edmodo;

model.

management;

career guidance;

edmodo;

model.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menghasilkan produk berupa model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo yang memenuhi lima aspek: aspek tampilan, akses, interaksi, desain materi layanan, dan kontrol. Pendekatan penelitian menggunakan metode penelitian Research & Development (R&D) melalui tiga langkah pengembangan, yaitu tahap studi pendahuluan, tahap desain dan pengembangan model, tahap pengujian produk dan publikasi. Pengembangan produk mengacu pada model pengembangan ADDIE yang meliputi tahap *Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation*. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara. Uji ahli dan uji lapangan terbatas dianalisis dengan teknik deskriptif kuantitatif melalui penghitungan rerata dan persentase serta pengkategorian. Pengembangan model diperoleh dengan prinsip-prinsip manajemen G.R.Terry, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Hasil penelitian yaitu produk dengan nama MBK-MAE yang terdiri dari bagan model dan deskripsinya, materi bimbingan karir untuk SMK, panduan guru BK, panduan siswa, dan panduan untuk operator IT. Hasil uji validitas oleh ahli materi sebesar 88%, ahli media sebesar 84% dan calon pengguna sebesar 83%. Berdasarkan uji ahli dan uji lapangan terbatas tersebut, dapat disimpulkan bahwa produk berupa model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo masuk dalam kategori baik dan layak untuk digunakan.

This study aims to produce a product in the form of career guidance management model using the Edmodo application that fulfills five aspects, namely appearance, access, interaction, service material design, and control. The research approach uses the Research & Development (R&D), the research method through three development steps, namely the preliminary study stage, the design and development stage of the model, the product testing phase and publication. Product development refers to the ADDIE development model which includes the Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation stages. The data collection method uses observation and interview. Expert tests and limited field tests were analyzed using quantitative descriptive techniques through the calculation of the mean and percentage and categorization. The development of the model is obtained by the principles of G.R.Terry management, namely planning, organizing, implementing, and evaluating. The results of this study are products with the name MBK-MAE consisting of a model charts and their descriptions, career guidance material for SMK, guidance counselors, student guides, and guidance for IT operators. The validity test result by material expert is 88%, media expert is 84% and prospective users are 83%. Based on the expert test and limited field test, it can be concluded that the product in the form of a career guidance management model using the Edmodo application is included in the good category and is suitable to be used.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Astuti, W., & Dwikurnaningsih, Y. (2021). Pengembangan model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 64-74.

doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36761>

PENDAHULUAN

Keberadaan konselor dalam sistem Pendidikan nasional dinyatakan sebagai salah satu kualifikasi pendidik, sejajar dengan kualifikasi guru, dosen, pamong belajar, tutor, widyaiswara, fasilitator, serta instruktur (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 6). Masing-masing kualifikasi pendidik, dalam hal ini termasuk konselor, memiliki keunikan konteks tugas dan ekspektasi kinerja. Konteks tugas konselor berada dalam kawasan pelayanan yang bertujuan mengembangkan potensi dan memandirikan konseli dalam pengambilan keputusan serta pilihan untuk mewujudkan kehidupan yang produktif, sejahtera, dan peduli pada kemaslahatan umum. Pelayanan dimaksud dalam hal ini adalah pelayanan bimbingan dan konseling.

Dalam melakukan tugasnya, seorang konselor sekolah dituntut untuk bekerja secara profesional dalam membimbing maupun dalam memberikan layanan kepada siswa. Selain itu, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 yang menjelaskan seorang konselor wajib memiliki kompetensi akademik dan profesional. Peran lain yang tak kalah penting bagi konselor adalah sebagai pengembang karir. Pentingnya pendidikan di sekolah sebagai landasan pengambilan keputusan siswa menegaskan pentingnya memberikan perhatian pada perkembangan karir siswa (Nursalim, 2015, p. 81).

Layanan bimbingan karir merupakan layanan khusus yang ada dalam layanan-layanan bimbingan dan konseling. Bimbingan karir menjadi salah satu bagian terpenting dalam pendidikan sekolah kejuruan. Ahli lain menyatakan bahwa bimbingan karir merupakan kegiatan memberi bantuan kepada siswa yang bertujuan agar siswa mampu menyesuaikan diri, memahami dunia kerja, dan menetapkan pilihan karir masa depannya, sebagai bentuk usaha membantu karir siswa agar siswa tidak kesulitan menentukan karirnya. Menurut Winkel dan Hastuti (2012, p. 623), bimbingan karir diartikan sebagai upaya memberikan pendidikan karir dan memfokuskannya pada pendampingan siswa agar perkembangannya bisa maksimal dan terarah. Bimbingan karir yang disebut juga sebagai bimbingan jabatan adalah bentuk upaya pendidikan karir atau pendidikan jabatan, dan secara bersamaan fokus pada pendampingan perkembangan karir remaja. Dari beberapa pengertian tersebut, maka diperoleh kesimpulan bahwa bimbingan karir merupakan sebuah proses pemberian bantuan kepada konseli/siswa dari konselor supaya mampu mempersiapkan diri dan mampu menentukan karir untuk masa depannya.

Tingkat pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memiliki tujuan khusus dalam pelaksanaan layanan bimbingan karir, yaitu mempersiapkan siswa/konseli untuk dapat menyesuaikan diri di masyarakat setelah tamat dari sekolah dan memiliki keterampilan bekerja yang dapat dipilih sesuai minat, kemampuan, dan kebutuhan yang ada di lingkungan masyarakatnya (Permatasari, 2019, p. 4). Hal ini sejalan dengan tujuan sekolah kejuruan, yaitu menghasilkan siswa/konseli yang mampu dan siap kerja di tengah-tengah masyarakat sesuai dengan kompetensi perilaku sikap dan kerja dalam bidang kejuruan yang ditempuhnya, sehingga siswa/konseli tersebut benar-benar mampu bekerja secara produktif sesuai harapan dan syarat yang diinginkan oleh dunia usaha dan dunia industri (DUDI), serta peka akan kebutuhan jasa/industri yang diperlukan oleh masyarakat saat ini (Permatasari, 2016, p. 270), sehingga, bimbingan karir merupakan bagian penting dalam mencapai tujuan dari SMK.

Pemerintah sering melakukan perubahan kurikulum untuk memperbaiki mutu pendidikan, termasuk memperbaiki kinerja konselor yang masih belum maksimal. Namun, dalam kurikulum terbaru, yaitu kurikulum 2013, beberapa sekolah mengalami kebingungan terkait jam masuk kelas bagi guru bimbingan dan konseling (BK). Melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 81A Tahun 2013, Menteri Pendidikan mengeluarkan peraturan mengenai jam masuk kelas bagi bimbingan dan konseling, di mana jam masuk bimbingan dan konseling ekuivalen dengan dua jam pembelajaran setiap kelas selama satu minggu. Namun, masih banyak sekolah kurang begitu memahami posisi bimbingan dan konseling pada kurikulum 2013. Beberapa sekolah tidak memberikan alokasi jam masuk kelas bagi bimbingan dan konseling karena mereka berasumsi bahwa layanan bimbingan dan konseling dapat diselenggarakan di luar jam pembelajaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Irwan *et al.* (2017) dengan merancang sebuah *software* untuk bimbingan dan pengembangan karir berdasarkan pada metode *certainty factor* telah digunakan un-

tuk membangun *expert system* atau sistem pakar, sehingga dapat membantu guru dan pembimbing dalam layanan bimbingan karir dan konseling untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi siswa. Model manajemen layanan bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo diharapkan dapat memberikan informasi karir, membantu siswa dalam berkonsultasi untuk mengambil keputusan pemilihan karir yang diminati siswa. Model ini dapat membantu guru memberikan layanan bimbingan karir tanpa harus melakukan tatap muka dengan siswa. Untuk mewujudkan hal itu, pada penelitian ini peneliti mengambil judul penelitian “Pengembangan Model Manajemen Bimbingan Karir Menggunakan Aplikasi *Edmodo*”.

METODE

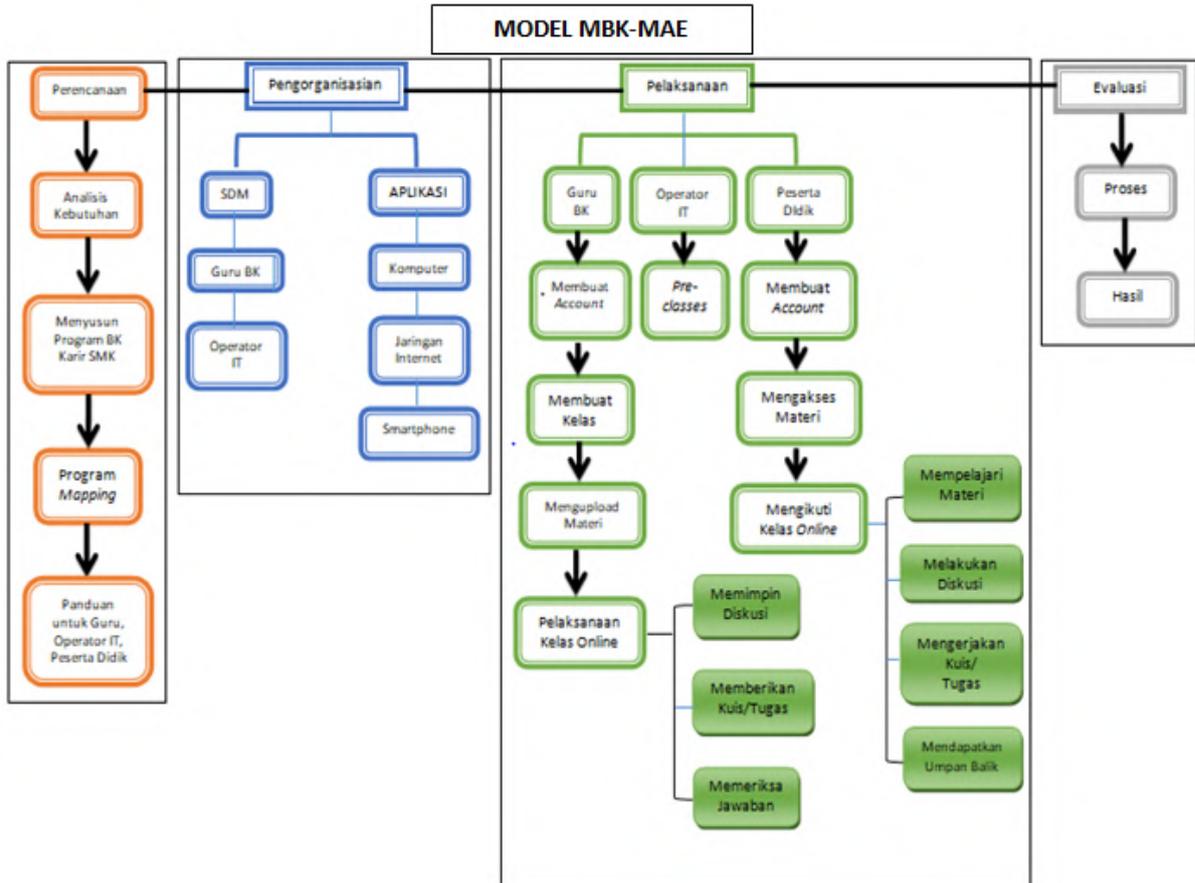
Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *Research and Development (R & D)*. Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi *Edmodo*. Penelitian dan pengembangan dilakukan dengan langkah-langkah tiga tahap penelitian pengembangan dari Sukmadinata (2012, p. 184) yang menyederhanakan model penelitian dan pengembangan Borg, Borg, dan Gall (2003). Langkah-langkah penelitian ini meliputi: (1) tahap studi pendahuluan, (2) tahap desain dan pengembangan model, dan (3) tahap pengujian produk dan publikasi. Validasi produk dilakukan oleh empat orang ahli yang terdiri atas dua orang ahli teknologi informasi serta dua orang ahli bimbingan dan konseling.

Instrumen yang digunakan untuk menilai produk berupa kuesioner dengan lima skala penilaian dan dianalisis dengan kategori serta presentasi yang mengacu pada teori Arikunto (2011). Langkah selanjutnya yaitu uji lapangan terbatas yang dilakukan oleh praktisi (calon pengguna) produk, yaitu guru BK sebanyak tiga orang, serta delapan orang siswa dari SMK Diponegoro dan SMK Kristen BM Salatiga.

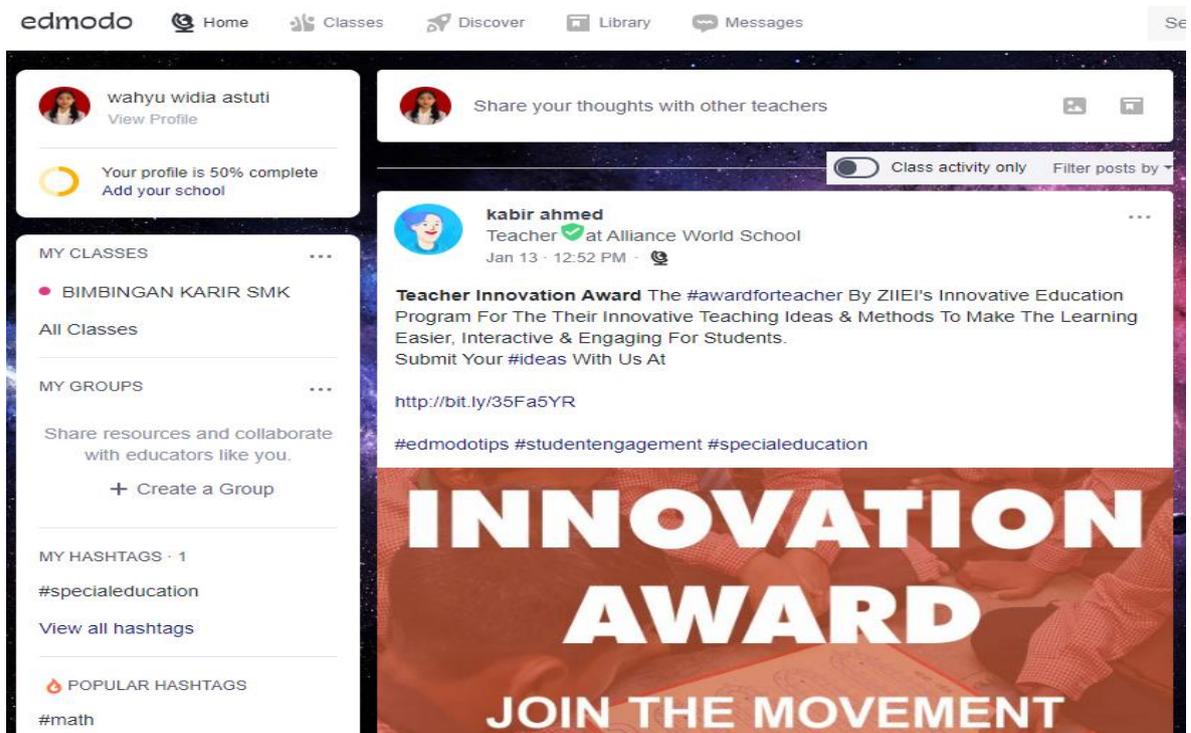
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengembangan dari penelitian ini adalah model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo yang dilengkapi dengan buku panduan penggunaan aplikasi Edmodo untuk guru, siswa, dan operator IT serta materi bimbingan karir menggunakan Edmodo. Model bimbingan karir ini ditujukan kepada guru BK SMK untuk membantu siswa dalam pelaksanaan bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo yang dilaksanakan secara berkelanjutan di kelas X, XI, XII. Produk ini dikembangkan dalam format bimbingan dengan delapan materi bimbingan karir untuk SMK yang dilaksanakan melalui media aplikasi Edmodo. Salah satu kelemahan yang terjadi pada kedua SMK ini adalah pembuatan program yang belum menjawab kebutuhan siswa dan terbatasnya waktu untuk guru BK memberikan layanan, serta kurangnya media yang digunakan untuk menyampaikan informasi karir. Namun, kelebihan proses bimbingan karir dari dua sekolah ini adalah adanya kerja sama tetap antara sekolah dan perusahaan yang bisa menjadi lapangan pekerjaan untuk siswa yang akan lulus sekolah. Untuk menjadi lebih maksimal lagi, maka peneliti menyusun perencanaan model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo. Gambar 1 menjelaskan model bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo.

Tahap perencanaan di sekolah dilakukan dengan melakukan analisis kebutuhan terhadap bimbingan karir yang ada di SMK Diponegoro dan SMK Kristen BM Salatiga. Data analisis kebutuhan diambil menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada siswa, sehingga diperoleh hasil yang kemudian disusun menjadi Program BK Karir SMK. Tahap pengorganisasian merupakan cara untuk menempatkan orang berdasarkan kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang telah direncanakan. Pada tahap ini, akan ada beberapa orang yang terlibat dalam pelaksanaan bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo. Pelaksanaan program adalah pelaksanaan tugas dan pekerjaan sesuai dengan pembagian kerja dan menggerakkan seluruh sumber daya yang ada agar pekerjaan yang telah dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Tahap evaluasi adalah tahap dimana guru BK sebagai pelaksana melakukan kegiatan pengawasan dan penilaian secara objektif atas efektifitas dan efisiensi pelaksanaan program, penggunaan sumber daya, dan waktu. Dalam layanan bimbingan karir, evaluasi dilakukan untuk mengukur ketercapaian tujuan layanan kepada siswa yang mengikuti proses layanan secara online.

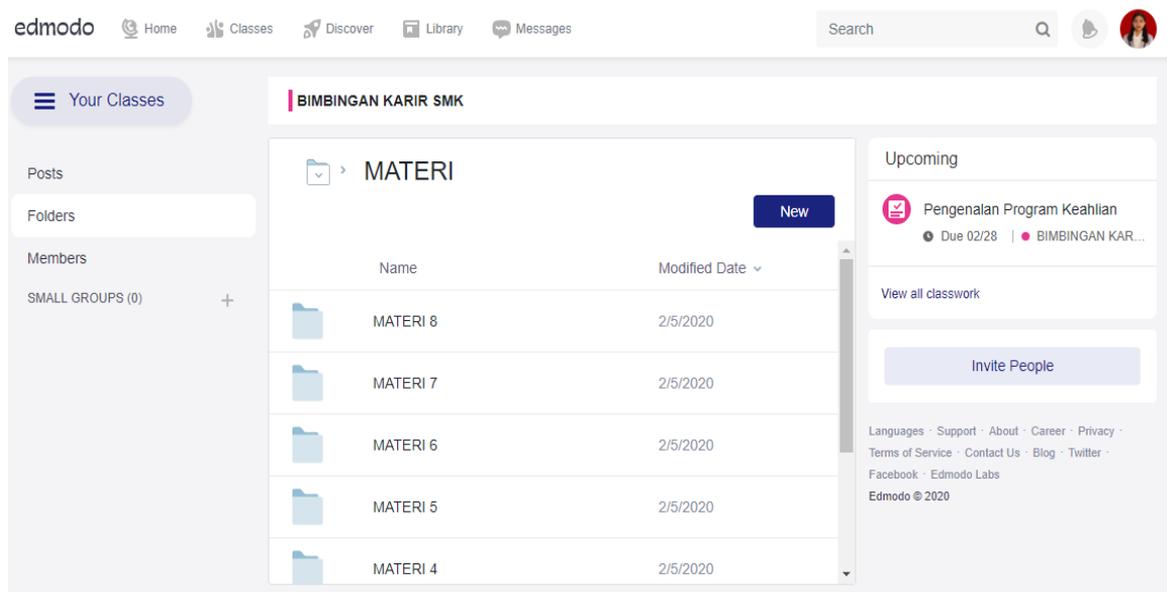


Gambar 1. Model Manajemen Bimbingan Karir Menggunakan Aplikasi Edmodo

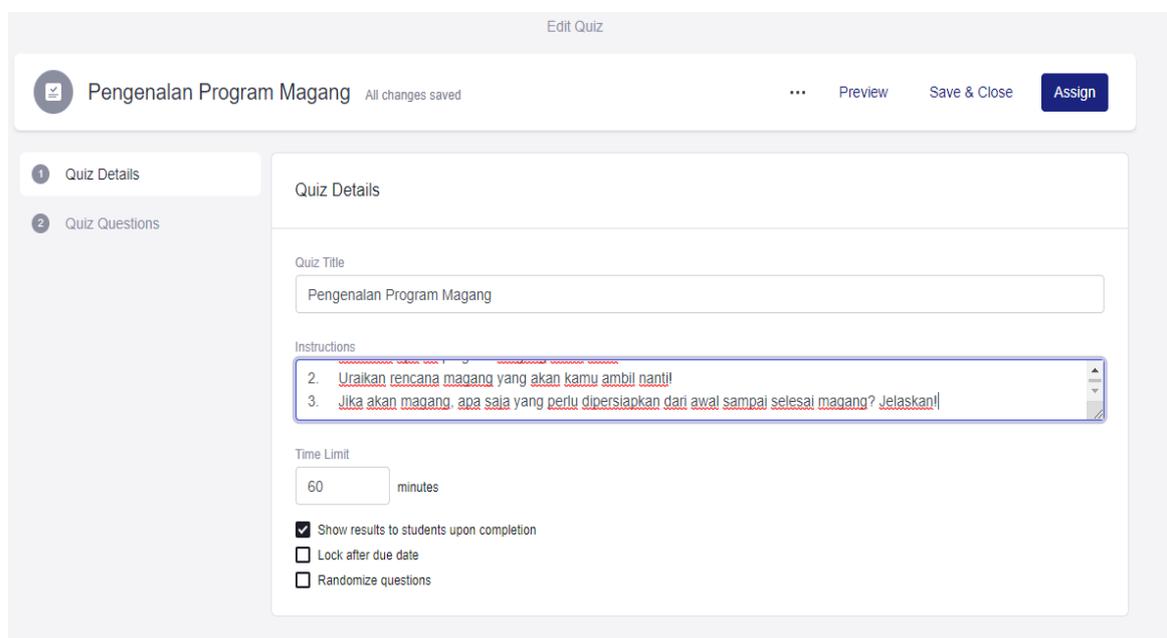


Gambar 2. Tampilan Classes di Aplikasi Edmodo

Buku panduan penggunaan aplikasi Edmodo bagi guru BK, siswa, dan operator IT dilengkapi dengan gambar yang memperjelas panduan tertulis. Forum diskusi dalam lingkup kecil dilakukan dalam *small group* dan *chatting* untuk komunikasi baik dengan guru BK ataupun siswa lain secara pribadi. Adapun tampilan kelas, halaman materi, kuis, halaman *small groups*, dan juga halaman pesan pada aplikasi Edmodo ditunjukkan pada Gambar 2, Gambar 3, Gambar 4, Gambar 5, dan Gambar 6.

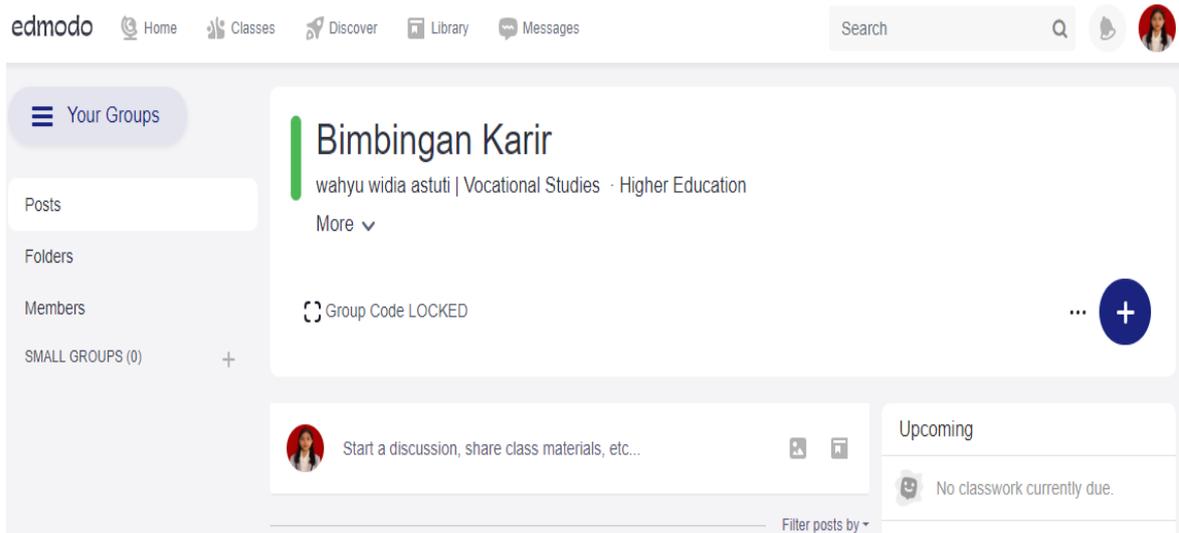


Gambar 3. Halaman Materi dan Contoh Materi

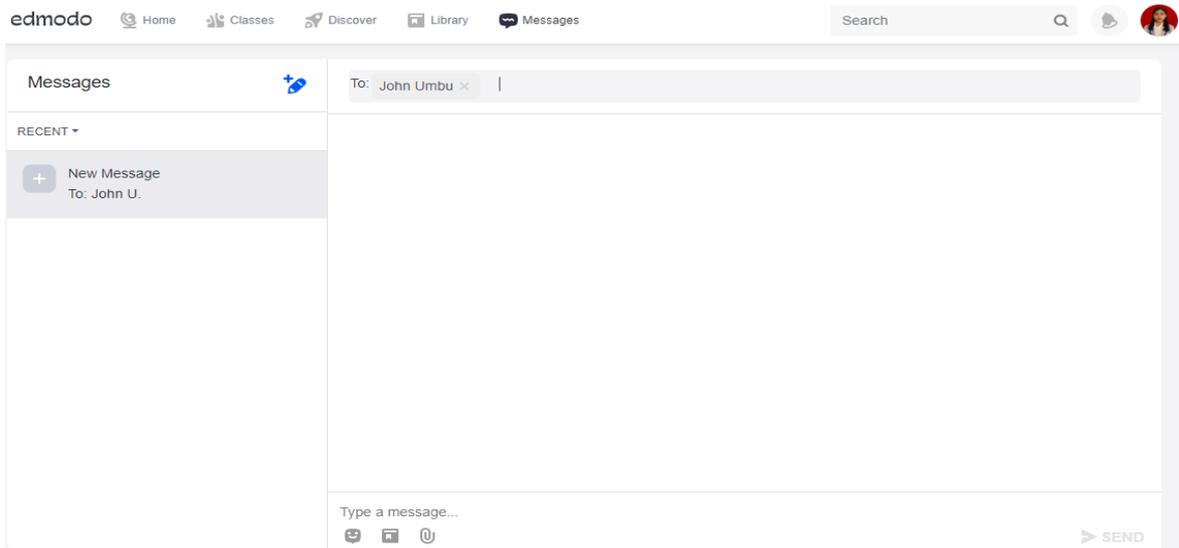


Gambar 4. Halaman Quiz

Setelah produk jadi dan siap digunakan, maka dilakukan uji validasi ahli *information and technology* (IT) dan materi berjumlah empat orang dan uji coba lapangan terbatas dengan delapan praktisi (calon pengguna), di mana hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1, Tabel 2, dan Tabel 3.



Gambar 5. Halaman *Small Group*



Gambar 6. Halaman Message

Tabel 1. Penilaian Ahli IT terhadap Media Aplikasi Edmodo

No.	Aspek yang Dinilai	Validator	
		Dr. Mawardi, M.Pd	Dr. Ade Iriani, M.Si
1	Tampilan	85%	85%
2	Akses	88%	88%
3	Interaksi	93%	98%
4	Desain Materi Layanan	86%	86%
5	Kontrol	80%	87%
	Rata-Rata	86%	89%
	Rata-Rata 2 Ahli	88%	

Tabel 1 juga memberikan informasi bahwa persentase penilaian ahli IT untuk menilai media yang digunakan, yaitu aplikasi Edmodo, untuk bimbingan karir dari dua ahli dengan lima aspek yang dinilai, sebesar 88%. Berdasarkan kategori dan kriteria uji ahli, data angka persentase ini menunjukkan bahwa hasil penilaian ahli berada pada kategori baik sekali.

Tabel 2. Penilaian Ahli Materi Bimbingan Karir untuk SMK

No.	Aspek yang Dinilai	Validator	
		Prof. J.T. Lobby Loekmono, P.hD	Setyorini, M.Pd
1	Visible	90%	100%
2	Interesting	80%	80%
3	Simple	80%	80%
4	Useful	80%	80%
5	Accurate	90%	70%
6	Legitimate	80%	80%
7	Structure	80%	100%
	Rata-Rata	84%	83%
	Rata-Rata 2 Ahli	84%	

Tabel 2 memberikan informasi bahwa persentase penilaian ahli materi untuk menilai materi yang digunakan untuk bimbingan karir SMK dari dua ahli dengan tujuh aspek terhadap 15 butir pernyataan yang dinilai sebesar 84%. Berdasarkan kategori dan kriteria uji ahli, data angka persentase ini menunjukkan bahwa hasil penilaian ahli berada pada kategori baik. Tabel 3 memperlihatkan bahwa rata-rata yang diperoleh dari hasil validasi uji coba lapangan model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo adalah 83%, dengan lima aspek yang dinilai terhadap 28 butir pernyataan masuk dalam kategori baik.

Tabel 3. Penilaian Ahli IT terhadap Penggunaan Aplikasi Edmodo pada Bimbingan Karir

No.	Aspek yang Dinilai	Validator
		Praktisi
1	Tampilan	83%
2	Akses	85%
3	Interaksi	81%
4	Desain Materi Layanan	88%
5	Kontrol	85%
	Rata-Rata Keseluruhan	88%

Hasil analisis menggunakan persentase menunjukkan bahwa model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo berdasarkan uji ahli materi sebesar 88%, uji ahli IT sebesar 84%, serta uji praktisi dengan rata-rata 83%, yang berarti berada pada kategori baik dan layak digunakan oleh praktisi lain untuk memberikan bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo. Setelah hasil diperoleh, peneliti melakukan revisi produk berdasarkan masukan dari para ahli sebelum model ini diuji cobakan di lapangan untuk para calon pengguna, sampai pada akhirnya diperoleh hasil dan dinyatakan layak untuk digunakan dalam proses layanan bimbingan karir di SMK.

Peran guru Bimbingan dan Konseling dalam memberikan informasi karir sangat diperlukan oleh siswa (Adebowale, 2014), oleh sebab itu, untuk mencari solusi terhadap keterbatasan waktu guru BK bertatap muka, guru BK dapat memanfaatkan media yang ada, salah satunya adalah aplikasi (Puspitasari & Nilandiny, 2016). Media lain yang bisa digunakan sebagai alternatif juga berupa web untuk membantu siswa memperluas informasi karir (Setyawan & Wibowo, 2016) dan masih banyak media lain yang bisa digunakan, seperti aplikasi Edmodo yang peneliti gunakan untuk proses pelaksanaan bimbingan karir untuk SMK. Hal ini sejalan dengan penelitian Risqiyain dan Purwanta (2019) yang melakukan pengembangan media berupa multimedia untuk informasi karir yang secara efektif dapat meningkatkan kematangan karir siswa SMK. Saat ini, kemampuan berteknologi sangatlah dibutuhkan untuk dapat mengikuti perkembangan zaman yang sudah banyak menggunakan kelas *online* untuk proses pembelajaran. Sangat memungkinkan jika layanan bimbingan karir juga dilakukan secara *online* melihat banyaknya perubahan yang terjadi dalam proses pemberian layanan BK karir saat ini. Bimbingan karir secara *online* ini juga membantu siswa untuk menambah informasi karir lebih luas lagi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Murdiyanto et al. (2017) yang menggunakan blog untuk meningkatkan eksplorasi karir siswa lebih luas lagi tanpa terbatas waktu dan tempat.

Selain peran guru BK, program bimbingan karir yang disusun oleh guru BK juga mempengaruhi kejelasan arah atau tujuan karir siswa, sehingga perlu mempertimbangkan aspek *strength*, *weakness*, *opportunity*, *threat* (SWOT) agar pelaksanaan bimbingan dan konseling karir menjadi bermutu dan *sustainable* (Jarkawi *et al.*, 2017). Perlu juga menjadi pertimbangan untuk guru BK, ketika permasalahan yang dihadapi serupa dengan SMK Diponegoro dan SMK Kristen BM Salatiga, sehingga diharapkan guru BK mampu mencari alternatif untuk tetap melaksanakan program bimbingan karir dengan baik. Kelemahan dan kelebihan yang ada dapat menjadi dasar pembuatan program layanan BK berikutnya agar dapat berjalan lebih maksimal. Seperti yang telah diketahui, tingkat pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memiliki tujuan khusus dalam pelaksanaan layanan bimbingan karir, yaitu mempersiapkan siswa/konseli untuk dapat menyesuaikan diri di masyarakat setelah tamat dari sekolah dan memiliki keterampilan bekerja yang dapat dipilih sesuai dengan minat, kemampuan, serta kebutuhan yang ada dalam lingkungan masyarakatnya (Permatasari, 2019, p. 4). Hal ini sejalan dengan tujuan sekolah kejuruan, yaitu menghasilkan siswa/konseli yang mampu dan siap kerja di tengah-tengah masyarakat, sesuai dengan kompetensi perilaku sikap dan kerja dalam bidang kejuruan yang ditempuhnya, sehingga siswa/konseli tersebut benar-benar mampu bekerja secara produktif sesuai harapan dan syarat yang diinginkan oleh dunia usaha dan dunia industri (DUDI) serta peka akan kebutuhan jasa/industri yang diperlukan oleh masyarakat saat ini (Permatasari, 2016, p. 270), sehingga sangat diperlukan analisis yang tepat untuk dapat membuat program yang sesuai dengan kebutuhan siswa di SMK Diponegoro dan SMK Kristen BM Salatiga, mengacu pada keterbatasan waktu, rasio guru dan siswa yang tidak seimbang karena kurangnya guru BK.

Beberapa SMK saat ini sudah tidak memiliki jam mengajar untuk guru BK, sehingga waktu untuk bertatap muka dan mendapat bimbingan karir juga sangat terbatas. Namun hal ini tidak mengurangi kewajiban guru dalam menjalankan perannya di sekolah, seperti yang dilakukan Irwan *et al.* (2017) yang merancang sebuah *software* untuk proses bimbingan karir dengan pertimbangan bahwa peserta didik tetap bisa mendapat layanan bimbingan karir dan tetap dapat konsultasi tanpa harus tatap muka guna memberikan informasi karir yang luas untuk siswa SMK. Pentingnya pendidikan di sekolah sebagai landasan pengambilan keputusan siswa menegaskan pentingnya memberikan perhatian pada perkembangan karir siswa (Nursalim, 2015, p. 81), sehingga, guru BK saat ini harus bisa memilih alternatif paling tepat yang dapat digunakan untuk memberikan bimbingan karir untuk menjawab masalah keterbatasan waktu dan kurangnya sumber daya manusia (SDM) dalam pelaksanaan BK di sekolah. Teknologi saat ini sudah sangat canggih, banyak sekali media pembelajaran *online* yang bahkan bisa digunakan untuk pemberian layanan bimbingan karir, salah satunya aplikasi Edmodo yang bisa diaplikasikan dengan *smartphone*. Permasalahan yang sama dengan penelitian tersebut juga terjadi di SMK Diponegoro dan SMK Kristen BM Salatiga, di mana guru BK terkendala dengan pertemuan tatap muka yang sangat terbatas, sehingga, bimbingan karir saat ini dilaksanakan dengan fasilitas, SDM, dan waktu yang kurang mendukung proses pemberian layanan.

Perlunya informasi karir yang luas untuk SMK membuat guru BK harus memikirkan cara agar siswa dapat mengeksplorasi karir dengan maksimal. Eksplorasi karir, yang merupakan sebuah perilaku pemerolehan informasi yang berujung pada terbentuknya kematangan karir seseorang, membuat guru BK mempunyai tanggung jawab untuk menyediakan informasi yang luas terkait kompetensi serta lapangan pekerjaan yang tersedia bagi para siswa (Haq & Farida, 2019). Untuk menjadi lebih maksimal lagi, maka dibuatlah satu model bimbingan karir menggunakan aplikasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Nisa dan Wiryosutomo (2018), yang membuat model berupa aplikasi karir menggunakan model teori *Cognitive Information Processing* (CIP) yang membantu peserta didik dalam membuat keputusan karir dan pelaksanaan karir yang lebih maksimal.

Beberapa hasil penelitian juga menunjukkan bahwa bimbingan karir secara *online* sangat membantu guru BK untuk memberikan informasi yang diperlukan peserta didik. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari dan Nilandiny (2016) yang menggunakan web untuk perencanaan karir di SMK yang berangkat dari masalah aktivitas perencanaan karir tidak berjalan dengan maksimal dikarenakan keterbatasan waktu, tempat, dan SDM, sehingga, permasalahan tersebut dapat diatasi dengan dibangunnya sebuah aplikasi secara *online* yang dapat membantu pihak guru BK untuk melakukan aktivitas, antara lain proses konsultasi antara siswa dan

guru BK melalui fitur pesan, informasi lowongan kerja di mana masalah itu juga dihadapi oleh SMK Diponegoro dan SMK Kristen BM Salatiga saat ini. Selain itu, kemajuan yang pesat dalam teknologi membuat perubahan pada proses pengajaran yang dilakukan oleh guru (Zaman & Jabar, 2020). Maka dari itu, peneliti menggunakan aplikasi Edmodo sebagai media yang digunakan dalam proses pelaksanaan karir. Penggunaan aplikasi ini membantu guru untuk memberikan info dan melaksanakan diskusi secara klasikal, grup, dan juga individu. Model yang dirancang oleh peneliti ini diberi nama model MBK-MAE.

Hasil dari uji ahli dan uji materi menyatakan bahwa model MBK-MAE ini layak digunakan untuk proses bimbingan karir. Pada aspek interaksi, diperoleh persentase paling tinggi yang menunjukkan bahwa aplikasi ini mampu memberi fasilitas interaksi yang memadai untuk proses bimbingan. Hasil penelitian ini dilengkapi dengan hasil uji coba lapangan terbatas oleh para praktisi (calon pengguna), yang menunjukkan bahwa model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo layak digunakan agar pemahaman akan informasi karir yang diperoleh dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam mengembangkan cita-cita pada pengambilan keputusan karir (Hidayati, 2015; Muttaqin et al., 2017). Para praktisi juga memberi nilai tinggi untuk desain materi layanan yang sudah ada di dalam aplikasi yang dirancang oleh peneliti untuk bisa menjadi acuan guru BK di sekolah dalam menyiapkan layanan menggunakan media yang memadai, karena salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses layanan BK adalah dengan penggunaan media (Ampa, 2015). Dengan adanya model MBK-MAE ini, diharapkan guru BK dapat lebih maksimal dalam memberikan layanan bimbingan karir kepada siswa.

SIMPULAN

Pelaksanaan bimbingan karir yang saat ini kurang maksimal dikarenakan adanya perubahan kurikulum yang mengakibatkan kebingungan bagi beberapa sekolah, yang pada akhirnya memutuskan untuk tidak memberikan jam mengajar untuk guru BK. Tidak adanya jadwal masuk kelas menyebabkan guru BK mengalami kesulitan dalam memberikan layanan BK, termasuk layanan bimbingan karir. Meskipun demikian, guru BK tetap berusaha memberikan layanan bimbingan karir dengan maksimal, salah satunya dengan mencari alternatif paling tepat untuk tetap bisa memberikan bimbingan karir sesuai kebutuhan siswa. Keterbatasan waktu dan rasio guru BK yang tidak seimbang menjadi masalah utama yang membuat peneliti mengembangkan sebuah model manajemen bimbingan karir menggunakan aplikasi Edmodo yang diberi nama MBK-MAE. Model terdiri dari gambar model dan deskripsinya, program layanan bimbingan karir dengan menggunakan aplikasi Edmodo, panduan guru, panduan siswa, dan panduan operator IT. Model yang dirancang peneliti mendapatkan penilaian yang baik setelah melewati uji ahli dan uji coba lapangan terbatas yang kemudian dinyatakan layak untuk digunakan. Model ini diharapkan dapat membantu guru BK dalam proses pelaksanaan bimbingan karir dan kepala sekolah serta semua warga sekolah mendukung penuh dengan memberikan fasilitas dan bantuan yang diperlukan oleh guru BK. Untuk keefektifan model, pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan uji coba lapangan luas, sehingga model MBK-MAE dapat digunakan lebih luas lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adebowale, O. (2014). Career information processing strategies of secondary school student in Osun State (Nigeria). *Inkanyiso: Journal of Humanities and Socila Sciences*, 6(1), 66-76. Retrieved on September 2019, from <https://www.ajol.info/index.php/ijhss/article/view/105749>
- Ampa, A. T. (2015). The implementation of interactive multimedia learning materials in teaching listening skills. *English Language Teaching*, 8(12), 56-62. <https://doi.org/10.5539/elt.v8n12p56>
- Arikunto, S. (2011). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational research: An introduction*. Pearson Education.

- Haq, A. H. B., & Farida, R. (2019) Orientasi karir pada siswa SMP: Pilihan jurusan dan gambaran pekerjaan di masa depan. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 8(1), 7-14. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v8i1.2334>
- Hidayati, R. (2015). Layanan informasi karir membantu peserta didik dalam meningkatkan pemahaman karir. *Jurnal Konseling Gusjigang*, 1(1). Retrieved on May 2019 from <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/gusjigang/article/view/258>
- Irwan, I., Gustientiedina, G., Sunarti, S., & Desnelita, Y. (2017). Counseling model application: A student career development guidance for decision maker and consultation. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science - International Conference on Environment and Technology (IC-Tech)*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/97/1/012045>
- Jarkawi, J., Ridhani, A. R., & Susanto, D. (2017). Strategi bimbingan dan konseling karir bermutu pada Sekolah Menengah Kejuruan Syuhada Banjarmasin. *Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling*, 2(3), 123-131. <https://doi.org/10.17977/um001v2i32017p123>
- Murdiyanto, A., Purwanta, E., & Kamaruddin, K. (2017). Pengembangan layanan informasi karier berbasis media blog untuk meningkatkan eksplorasi karier siswa di SMP Kota Magelang. *JBKI: Jurnal Bimbingan Konseling Indonesia*, 2(2), 40-46. <http://dx.doi.org/10.26737/jbki.v2i2.255>
- Muttaqin, R., Wagimin, W., & Tadjri, I. (2017). Keefektifan layanan informasi karier berbantuan video interaktif dan live modeling untuk meningkatkan pemahaman karier siswa SMP. *Jurnal Bimbingan Konseling*, 6(2), 174-179. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jubk/article/view/21794>
- Nisa, E. Z., & Wiryosutomo, H. W. (2018). pengembangan aplikasi karir model Cognitive Information Processing (CIP) untuk perencanaan studi lanjut siswa kelas IX SMP Negeri 1 Panceng Gresik. *Jurnal Bimbingan dan Konseling UNESA*, 8(2), 337-344. Retrieved on February 2020 from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-bk-unesa/article/view/24585>
- Nursalim, M. (2015). *Pengembangan profesi bimbingan dan konseling*. Erlangga.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 81A Lampiran IV Tahun 2013 tentang Implementasi Kurikulum*. (2013).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Akademik dan Kompetensi Konselor*. (2008).
- Permatasari, N. (2016). *Evaluasi program layanan bimbingan karir di SMK negeri se-Kota Banjarmasin*. Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, Jakarta.
- Permatasari, N. (2019). *Layanan bimbingan karir di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*. CV IRDH.
- Puspitasari, W., & Nilandiny, R. (2016). Membangun aplikasi perencanaan karir online berbasis web dengan menggunakan metode Waterfall (Studi kasus pada SMK X). *Jurnal Rekayasa Sistem & Industri*, 3(2), 9-17. Retrieved on January 2020 from <https://doi.org/10.25124/jrsi.v3i02.26>
- Risqiyain, L. H., & Purwanta, E. (2019). Pengembangan multimedia interaktif informasi karir untuk meningkatkan kematangan karir siswa Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling*, 4(3), 88-93. <https://doi.org/10.17977/um001v4i32019p088>
- Setyawan, I., & Wibowo, M. E. (2016). Pengembangan model layanan informasi karir berbantuan web tentang studi lanjut ke perguruan tinggi. *Jurnal Bimbingan Konseling*, 5(1), 29-36. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jubk/article/view/18510>
- Sukmadinata, N. S. (2012). *Metode penelitian pendidikan*. PT Remaja Rosdarya.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. (2003).

Winkel, W. S., & Hastuti, S. (2012). *Bimbingan dan konseling di institusi pendidikan.* Media Abadi.

Zaman, F. F., & Jabar, C. S. A. (2020). Pelaksanaan program Edmodo di sekolah dasar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(1), 96-107.
<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.30589>



Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang

Zainuddin Iba *¹, Saifuddin¹, Marwan², Win Konadi²

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Kebangsaan Bireuen

Jl. Medan-Banda Aceh, Blang Bladeh, Jeumpa, Bireuen, Aceh 24251, Indonesia.

² Universitas Almuslim

Jl. Matang Glumpangdua, Peusangan, Bireuen, Aceh 24267, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: zaiba8228@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

26 December 2020;

Revised:

28 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

motivasi kerja;

budaya organisasi;

lingkungan kerja;

kepuasan kerja;

kinerja guru.

work motivation;

organizational culture;

work environment;

job satisfaction;

teacher performance.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (a) pengaruh motivasi terhadap kinerja guru, (b) pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, (c) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan survei yang dilakukan terhadap 63 guru. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Metode analisis data ialah statistik dengan pendekatan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh faktor motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, yakni sebesar 14,54 %. (2) Terdapat pengaruh faktor budaya organisasi, yakni budaya sekolah terhadap kinerja guru, sebesar 24,68 persen. (3) Terdapat pengaruh faktor lingkungan kerja terhadap kinerja guru. (4) Terdapat pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap kinerja guru, yakni sebesar 13,88 persen. Hasil analisis dari nilai koefisien determinasi menjelaskan bahwa kontribusi faktor motivasi guru, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru, sebesar 70,4 %, sementara sisanya (nilai residu) dari peran variabel yang tidak diteliti sebesar 29,6%. Nilai residu tersebut menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel kinerja guru, seperti iklim organisasi, fasilitas kerja, pendidikan dan pelatihan.

This study aims to determine (a) the influence of motivation on teacher performance, (b) the influence of organizational culture on teacher performance, (c) the effect of work environment on teacher performance, and the effect of job satisfaction on teacher performance. This research is quantitative research with a survey conducted on 63 teachers. Data were collected through a questionnaire. The method of data analysis used is statistics with a path analysis approach. The results showed that (1) there is an influence of teacher work motivation factors on teacher performance, which is equal to 14.54%. (2) There is an influence of organizational culture factors, namely school culture on teacher performance, amounting to 24.68 percent. (3) There is an influence of work environment factors on teacher performance. (4) There is an influence of job satisfaction factors on performance, which is equal to 13.88 percent. The results of the analysis of the coefficient of determination explain that the contribution of teacher motivation factors, organizational culture and work environment, and job satisfaction to teacher performance is 70.4%, while the rest (residual value) from the role of the variables not studied was 29.6%. The residual value indicates that there are other factors that can influence teacher performance variables, such as organizational climate, work facilities, education, and training.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Iba, Z., Saifuddin, S., Marwan, M., & Konadi, W. (2021). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, lingkungan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Kota Juang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 75-84. doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.36970>

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sarana yang penting dalam organisasi agar para pegawai memiliki rasa kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan bagian dari psikologi seseorang untuk menghasilkan perasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, keseimbangan antara kemampuan, keahlian dan harapan sehingga pekerja merasa puas dengan pekerjaan yang dikerjakannya. Kepuasan bekerja sebenarnya bersifat subjektif membandingkan menerima, mengharapkan, dan memikirkan sesuatu yang pantas terhadap pekerjaannya. Sementara itu, setiap pegawai menentukan kepuasan dalam bekerja bersifat subjektif untuk menghasilkan pekerjaan yang memuaskan, seperti pekerjaan yang dicintai dan menyenangkan merupakan sikap emosional dari kepuasan kerja. Sikap emosional ini terbentuk dari kedisiplinan, moral kerja, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat terbentuk dari dalam maupun luar pekerjaan, dan penggabungan antara dalam dan luar pekerjaan (Indraswari, 2011). Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting dari sisi pegawai maupun organisasi, serta bagi masyarakat secara umum. Meskipun demikian, kewajiban dari setiap jajaran pimpinan perusahaan adalah menciptakan keadaan yang positif yang mutlak dalam lingkungan kerja pada suatu organisasi, demikian pula dalam lingkungan sekolah.

Dalam mencapai kinerja guru, banyak faktor yang mempengaruhi, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, termasuk kepuasan kerja. Motivasi kerja bagi pegawai merupakan sesuatu yang harus optimal, baik dalam meningkatkan kreativitas kerjanya, dan terlebih meningkatkan kinerja, juga termasuk bagaimana visi dan misi organisasi dapat dicapai. Bagi seorang guru, diharapkan faktor internal dalam dirinya, seperti motivasi ini sangat besar perannya dalam menggerakkan dirinya untuk berprestasi, dan berafiliasi, sehingga menjadikannya sebagai faktor penting dalam mendukung kerjanya, baik meningkatkan kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, apalagi kompetensi profesional guru. Pentingnya motivasi adalah karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil kerja yang optimal (Hasibuan, 2005). Di samping itu, sesuai dengan hakikat motivasi sebagai proses yang mendorong dan mengarahkan perilaku, maka Gibson *et al.* (1996) mengemukakan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam diri seseorang untuk menggerakkan dan mengarahkan perilaku, sehingga dengan demikian, pada gilirannya, pegawai akan memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik. Oleh karena itu, tidak heran jika Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan menjaga (*maintain*) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.

Di samping faktor motivasi yang harus timbul pada diri seorang guru untuk berkinerja baik, faktor budaya organisasi di sekolah juga terkadang ikut berperan untuk memotivasi guru dalam meningkatkan kerjanya. Budaya merupakan seperangkat aturan, nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan pegawai, dan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan yang lebih tinggi atau baik. Maka, dapat diistilahkan bahwa budaya organisasi berupa nilai-nilai inilah yang menjadi pegangan bagi pegawai dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi. Untuk itu, sudah selayaknya pegawai atau guru harus diajarkan cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Pemaksaan suatu budaya dapat menimbulkan ketidakcocokan antara pegawai dengan organisasi sehingga dapat mempengaruhi kondisi psikologis pegawai yang merasa tidak nyaman dalam bekerja sama.

Oleh karena itu, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain: (1) sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan, (2) sebagai alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat, dan kemampuan yang ada di dalam organisasi, (3) sebagai identitas organisasi, dan yang lebih penting berfungsi (4) sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi bagi pegawai dan organisasi. Di samping itu, suatu organisasi atau sekolah harus menjaga lingkungan kerja para pegawai atau guru pada kondisi yang kondusif untuk optimal bekerja. Lingkungan kerja yang memuaskan bagi pegawainya dapat meningkatkan motivasi kerja, dan pada saat itu, akan terjadi peningkatan pula dalam kinerja pegawai. Lingkungan kerja tidak hanya terbatas dari bentuk fisik tempat bekerja saja, tetapi juga faktor-faktor lain, seperti sarana dan prasarana yang disediakan, rekan kerja, tingkat per-

saingan, kepemimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pemimpinnya (Cokroaminoto, 2007). Oleh karena itu, dapat diringkas bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat para pekerja bekerja, baik fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi proses pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja atau guru di suatu sekolah tersebut.

Kinerja guru dipengaruhi oleh tingkat kepuasan guru yang dirasakannya selama dalam pelaksanaan pendidikan. Sekolah merupakan wadah tempat belajar dan pembelajaran pendidikan nasional. Kualitas kinerja guru sangat dituntut untuk dapat memberikan pelayanan pendidikan sesuai dengan standar. Dalam pencapaian tujuan tersebut, mestinya diperlukan kualitas kinerja yang diiringi dengan rasa kepuasan bagi petugas pelaksana tersebut. Ketidaknyamanan pegawai berdampak pada ketidakpuasan kerja pegawai, termasuk para guru pada suatu sekolah.

Sekolah menengah atas (SMA) di wilayah Kota Juang Bireuen adalah salah satu sekolah menengah atas di Kabupaten Bireuen, yang memiliki guru yang berstatus pegawai negeri sipil atau aparatur sipil Negara (PNS atau ASN) sebanyak 56 orang pada tahun 2018, dan meningkat pada tahun 2019 menjadi sebanyak 63 orang. Peningkatan data tersebut mengindikasikan perkembangan tingkat pendidikan menengah tak luput dari peran guru dalam melaksanakan peran dengan baik, didukung dengan tingkat pendidikan yang memenuhi standar aturan pendidikan. Kinerja guru juga terus mengalami perubahan baik, walaupun masih perlu ditingkatkan agar dapat bersaing dengan daerah lainnya.

Kepuasan kerja dapat dirasakan mulai dari pemberian motivasi, budaya organisasi yang ada dalam organisasi, dan lingkungan kerja yang termasuk pada lingkungan kerja yang sehat. Faktor itu perlu diperhatikan oleh pimpinan sekolah, yaitu kepala sekolah, yang menyelenggarakan dan melaksanakan tugas pendidikan nasional yang ada di negara kita, dan hal ini masih terjadi di SMA di wilayah Kota Juang Bireuen. Peran kepala sekolah sangat mempengaruhi para guru dan tenaga kependidikannya. Mereka bekerja penuh antusias dan keinginan yang tinggi, dengan harapan mereka bisa mendapatkan penghormatan dan kesejahteraan di dalam bekerja. Hal ini masih perlu diperhatikan lebih jauh agar kinerja para guru dan tenaga kependidikan pada SMA di wilayah Kota Juang Bireuen dapat merasakan kepuasan.

Bentuk perhatian terhadap guru masih kurang, sehingga mempengaruhi tingkat motivasi, atau keinginan guru akan menurun. Menurunnya motivasi disebabkan oleh pola budaya organisasi di dalam sekolah yang tidak baik atau kebiasaan yang buruk sehingga menciptakan pola lingkungan kerja yang tidak sehat. Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru pada SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen” dengan tujuan untuk mengetahui (1) pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja, (2) pengaruh budaya organisasi di sekolah terhadap kinerja guru, (3) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru, dan (4) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

METODE

Penelitian ini termasuk penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini dipilih karena sesuai dengan tujuan dari penelitian, yaitu untuk memperoleh data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi melalui angket, sehingga dapat menjawab hal-hal yang akan diketahui tentang pengaruh antar variabel bebas dengan variabel terikat.

Dalam penelitian ini, penulis membuktikan dan dapat menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, yakni menjelaskan pengaruh variabel bebas, yakni motivasi kerja guru (X_1), budaya organisasi (X_2), lingkungan kerja (X_3) dan kepuasan kerja (X_4) terhadap variabel tidak bebas, yaitu kinerja guru (Y), dengan operasional variabel penelitian yang dinyatakan dalam Tabel 1.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan model analisis jalur (*path analysis*), dengan alasan bahwa terdapat hubungan kausal antar variabel eksogen. Untuk memperoleh persyaratan analisis, dilakukan uji klasik model regresi, yakni uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji Heteriskedastitas. Menurut Pedhazur (1982), yang harus dipenuhi untuk menggunakan analisis jalur ada lima, yaitu: (1) hubungan antara variabel dalam model linier, aditivitas tidak ada efek-efek interaksi dan kausal; (2) semua variabel residu (yang tidak diukur) tidak berkorelasi dengan salah satu variabel yang membangun model; (3) adanya rekursivitas, di mana semua anak panah mempunyai satu arah, tidak boleh terjadi pemutaran balik; (4) variabel yang diukur berskala interval; serta (5) variabel diukur tanpa kesalahan.

Tabel 1. Definisi Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran /Skala
Motivasi	1. Kebutuhan fisik, 2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan 3. Kebutuhan sosial, 4. Kebutuhan akan penghargaan, 5. Kebutuhan perwujudan diri, Hasibuan (2014)	<i>Likert / Ordinal</i>
Budaya organisasi	1. Peraturan 2. Jarak dengan atasan 3. Kepercayaan 4. Profesionalisme 5. Integrasi Indraswari (2011)	<i>Likert / Ordinal</i>
Lingkungan kerja	1. Suasana Kerja 2. Hubungan Dengan Rekan Kerja 3. Tersedianya Fasilitas Kerja Nitisemito (2006)	<i>Likert / Ordinal</i>
Kepuasan kerja	1. Kesetiaan 2. Kemampuan 3. Kejujuran 4. Kreativitas 5. Kepemimpinan 6. Tingkat Gaji 7. Kompensasi tidak langsung 8. Lingkungan Kerja Hasibuan (2012)	<i>Likert / Ordinal</i>
Kinerja	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Keandalan 4. Sikap Mangkunegara (2015)	<i>Likert / Ordinal</i>

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Data penelitian berskala ordinal. Hasil skor jawaban responden (guru) dilihat dengan skala Likert-5, sehingga untuk kepentingan analisis, dilakukan konversi data ke skala interval dengan MSI. Hasil verifikasi data terbukti memenuhi ketentuan tentang validitas dan reliabilitas alat ukur, di mana dari 63 unit data guru, rata-rata validitas item pernyataan yang mengukur variabel, dan tingkat reliabilitas disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Pengukur Variabel

No	Variabel	Jumlah Item	Rata-rata Validitas	Tk Reliabilitas
1	Motivasi kerja guru	9	0,488	0,653
2	Budaya Organisasi	14	0,688	0,906
3	Lingkungan Kerja (Sekolah)	6	0,654	0,753
4	Kepuasan kerja	8	0,580	0,690
5	Kinerja guru	10	0,575	0,759

Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif menunjukkan gambaran mengenai data yang akan diteliti atau untuk menguraikan kecenderungan jawaban responden dari tiap variabel. Berdasarkan hasil kuesioner dari 63 guru SMA di wilayah Kota Juang Bireuen, diperoleh jawaban dari variabel bebas motivasi guru, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan variabel terikat kinerja guru, disajikan dalam Tabel 3.

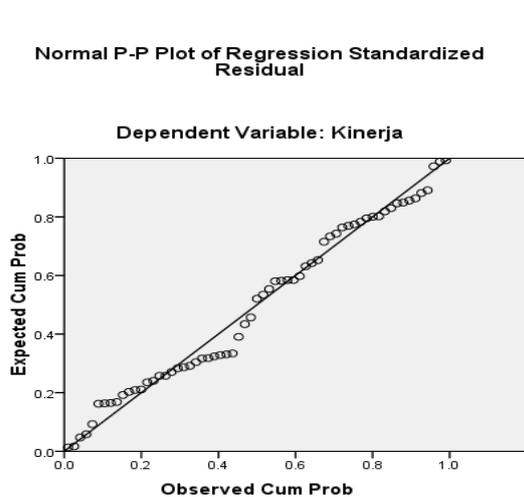
Tabel 3. Deskripsi Guru SMAN 2 Bireuen tentang Variabel yang Diukur

Variabel	Persentase Jawaban					Skor
	STS	TS	KS	S	SS	Pencapaian
Motivasi kerja guru	0,00	1,59	13,58	50,79	34,04	83,46%
Budaya Organisasi	0.00	0.91	5.22	57.60	36.28	85,85%
Lingkungan Kerja (Sekolah)	0.00	0.00	14.29	61.64	24.07	81,96%
Kepuasan kerja	0.00	1.39	6.35	68.65	23.61	82,89%
Kinerja guru	1.11	1.90	11.75	50.95	34.29	83,08%

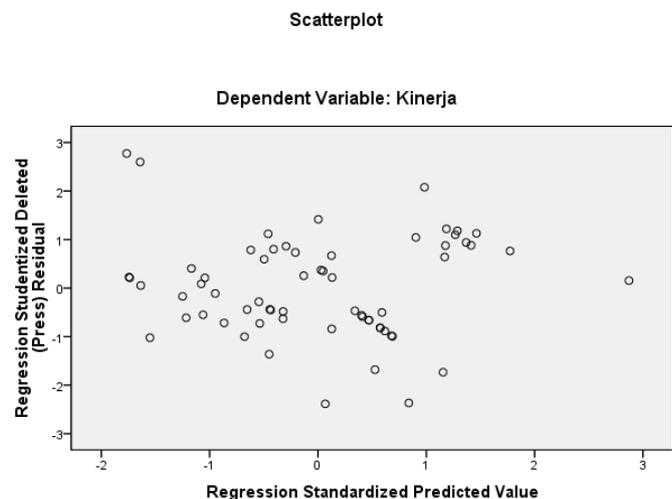
Berdasarkan Tabel 3, motivasi guru termasuk baik dalam mendukung kinerja guru SMA di Kota Juang Bireuen. Skor penilaian motivasi guru mencapai 83,46%. Budaya sekolah, menurut guru di SMA di wilayah Kota Juang Bireuen, sudah baik mencapai 85,85%, sedangkan lingkungan kerja, menurut penilaian guru, sudah cukup baik, yaitu 81,96 %. Kepuasan kerja guru, menurut penilaian guru, sudah baik, yaitu 82,89 %, dan tingkat kinerja guru sudah mencapai kategori baik, yakni 83,08 %.

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada Gambar 1. Data dikatakan berdistribusi normal, jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya. Maka, kurva pada Gambar 1 membuktikan asumsi normalitas tercapai.



Gambar 1. Uji Normalitas Data



Gambar 2. Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ialah uji yang menilai apakah ada ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear. Uji ini adalah salah satu uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi. Dari Gambar 2, titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau sekitar angka 0. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar lalu menyempit dan melebar kembali, atau penyebaran data tidak berpola, sehingga tidak terjadi masalah heteroskedasitas.

Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah sebuah situasi yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan kuat antara dua variabel bebas atau lebih dalam sebuah model regresi berganda. Multikolinearitas tidak mengurangi kekuatan prediksi secara simultan, namun mempengaruhi nilai prediksi dari sebuah variabel

bebas. Mendeteksi adanya multikolinieritas dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflating Factor* (VIF). Jika nilai *Tolerance* < 0,1 dan VIF > 10, dapat diindikasikan adanya multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4, bahwa variabel bebas yang memiliki nilai VIF di bawah 10 dan mempunyai angka *tolerance* di atas 0, sehingga, tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF
Motivasi kerja guru	0,602	1,662
Budaya Organisasi	0,516	1,938
Lingkungan Kerja (Sekolah)	0,449	2,225
Kepuasan kerja	0,546	1,831

Path Analysis

Uji Model Secara Simultan

Metode dianalisis dengan analisis jalur yang menentukan pengaruh variabel motivasi kerja (X_1), budaya organisasi (X_2), lingkungan kerja (X_3), kepuasan kerja (X_4), terhadap kinerja guru (Y), dengan model $Y = \rho_1 X_1 + \rho_2 X_2 + \rho_3 X_3 + \rho_4 X_4 + e$. Adapun pembuktian hipotesis secara simultan (keseluruhan) dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Model Analisis Secara Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1051.333	4	262.833	34.504	.000
Residual	441.819	58	7.618		
Total	1493.152	62			

a. Predictors: (Constant), kepuasan, Motivasi, Budaya, Lingkungan

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F_{hitung} 34,504, dan signifikansi pada 0.000. Maka probabilitas dalam penelitian ini < 0,05% sehingga variabel motivasi kerja (X_1), budaya organisasi (X_2), lingkungan kerja (X_3), kepuasan kerja (X_4), secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru (Y).

Penentuan Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Jalur (P)

Selanjutnya, dilakukan pengujian: hipotesis yang diajukan diuji untuk menjawab masalah penelitian yang dirumuskan, dilanjutkan dengan pengujian model yang dihipotesiskan, menentukan pengaruh langsung dan tidak langsung, dan pembahasan hasil penelitian. Pertama, dilakukan taksiran nilai kausalitas antar variabel *Eksogenous* (X_1, X_2, X_3, X_4) (Tabel 6). Terbukti terdapat hubungan kausalitas antar variabel independen (*Eksogenous*). Setelah itu, nilai koefisien jalur antar variabel eksogen (X_1, X_2, X_3, X_4) terhadap variabel endogen (Y) ditaksir, sebagaimana disajikan dalam Tabel 7.

Tabel 6. Hubungan Kausal Antar Variabel Bebas (*Eksogenous*)

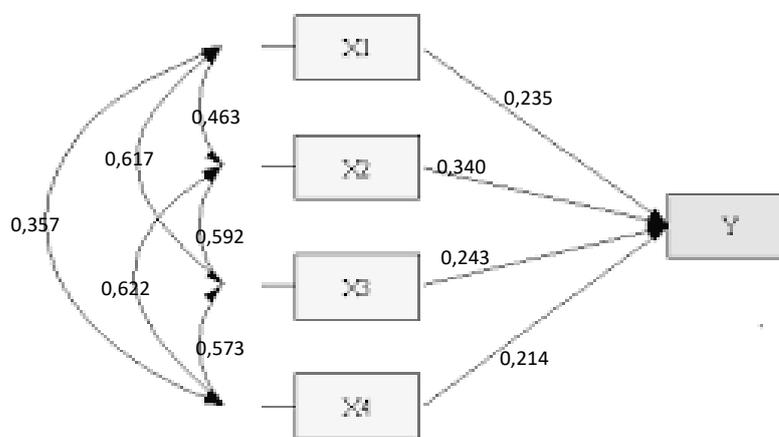
		Motivasi	Budaya	Lingkungan	Kepuasan
Motivasi	Pearson Correlation	1	.463**	.617**	.357**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004
Budaya	Pearson Correlation		1	.592**	.622**
	Sig. (2-tailed)			.000	.000
Lingkungan	Pearson Correlation			1	.573**
	Sig. (2-tailed)				.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 7. Taksiran Koefisien Jalur

Model	Standardized Coefficients		t	Sig.
		Beta = ρ		
Variabel	Motivasi kerja guru	0.235	2.552	0.013
	Budaya Organisisasi	0.340	3.418	0.001
	Lingkungan Kerja	0.243	2.282	0.026
	Kepuasan kerja	0.214	2.216	0.031

Atas dasar nilai statistik t, Tabel 7 menunjukkan bahwa keempat koefisien jalur dinyatakan signifikan pada taraf uji 5%. Berdasarkan hal tersebut, yakni hubungan antar variabel eksogen, dan nilai koefisien jalur (ρ), maka dari model kausal yang dibentuk secara teoritis, diperoleh diagram jalur seperti Gambar 3, di mana X_1 = motivasi guru, X_2 = budaya organisasi, X_3 = lingkungan kerja, X_4 = Kepuasan kerja, Y = Kinerja guru, r_{x_i, x_j} = Hubungan kausal antar variabel eksogen diukur dengan koefisien korelasi, $\rho_{y x_i}$ = Nilai koefisien jalur (*path*) yang menyatakan pengaruh langsung antar variabel eksogen terhadap variabel endogen.



Gambar 3. Diagram Jalur Penelitian

Korelasi dan Determinasi

Untuk meyakinkan adanya keterkaitan antar variabel yang diteliti, juga didukung dari nilai statistik koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R^2), maka, analisis koefisien korelasi dan determinasi variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dapat dilihat dari Tabel 8. Dari hasil analisis koefisien korelasi antara motivasi guru, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA di Kota Juang Kabupaten Bireuen, diperoleh R sebesar 0,839 yang menjelaskan bahwa hubungan antara motivasi guru, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA se-Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, memiliki keeratan yang cukup tinggi, dan berhubungan secara linier, dengan derajat hubungannya sebesar 0,839.

Tabel 8. Koefisien Korelasi Simultan

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
0.839	0.704	0.684	2.759993

Pembahasan

Besarnya pengaruh tidak langsung motivasi kerja guru (X_1) terhadap kinerja guru (Y) karena adanya hubungan kausal motivasi kerja dengan X_2 (budaya organisasi), X_3 (lingkungan kerja), dan X_4 (kepuasan kerja) dinyatakan dengan besaran koefisien jalur, dan koefisien korelasi dari hubungan antar variabel dimaksud, yaitu: pengaruh motivasi (X_1) dengan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y), adalah 3,70%. Selain itu, pengaruh motivasi (X_1) dengan lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y), adalah 3,52%. Pengaruh motivasi (X_1) dengan kepuasan kerja (X_4) terhadap kinerja guru

(Y), adalah 1,79%. Berdasarkan pengaruh langsung dan tidak langsung, maka dapat dihitung besarnya pengaruh total motivasi (X_1) terhadap kinerja guru (Y), yakni: 14,54%. Dari hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Selanjutnya, pengaruh total menunjukkan persentase lebih tinggi daripada pengaruh langsung. Besaran koefisien motivasi juga berpengaruh tidak langsung dalam budaya organisasi terhadap kinerja guru, lebih tinggi persentase dibandingkan lingkungan kerja dan kepuasan kerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Imroatun dan Sukirman (2016) bahwa ada pengaruh positif secara parsial antara motivasi kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri se-Kabupaten Wonosobo. Motivasi kerja sangat efektif untuk memenuhi dan meningkatkan kinerja guru, di mana faktor-faktor motivasi kerja tersebut diukur. Hal ini biasa diartikan bahwa indikator-indikator dalam motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Adapun indikator yang berpengaruh, antara lain, kondisi lingkungan kerja, karena dalam tanggapan responden menunjukkan persentase yang sangat tinggi. Motivasi kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja, baik bagi individu maupun kelompok, dan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja (Tetuko, 2012). Adanya hubungan kausal antar variabel motivasi dengan variabel eksogen lainnya terhadap variabel tujuan yakni kinerja guru, maka secara statistik, analisis jalur dihitung, baik pengaruh langsung (*direct*) dan pengaruh tidak langsung (*undirect*). Besarnya pengaruh langsung motivasi kerja guru (X_1) terhadap kinerja guru (Y) dinyatakan dengan besaran koefisien jalur ($\rho_{yx1} = 0,235$), sehingga besarnya pengaruh langsung ini adalah 5,52%.

Pengaruh langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur ($\rho_{yx2} = 0,340$), sehingga besarnya pengaruh langsung ini adalah 11,56%. Besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y), karena adanya hubungan kausal budaya organisasi dengan X_1 (motivasi), X_3 (lingkungan kerja), dan X_4 (kepuasan kerja) dinyatakan dengan besaran koefisien jalur, dan koefisien korelasi dari hubungan antar variabel dimaksud, yaitu: pengaruh budaya organisasi (X_2) dengan motivasi (X_1) terhadap kinerja guru (Y), adalah 3,70%, pengaruh budaya organisasi (X_2) dengan lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja (Y), adalah 4,89% , dan pengaruh budaya organisasi (X_2) dengan kepuasan kerja (X_4) terhadap kinerja guru (Y), adalah 4,53%. Sementara itu, pengaruh total budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y) yakni 18,46%. Dari hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Selanjutnya, pengaruh total menunjukkan persentase lebih tinggi daripada pengaruh langsung. Besaran koefisien budaya organisasi juga berpengaruh tidak langsung dengan lingkungan kerja terhadap kinerja guru; lebih tinggi persentase dibandingkan dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Budaya kerja merupakan faktor yang memiliki pengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa (Arianto, 2013). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian dari Julianti (2010) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh langsung lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y) dinyatakan dengan besaran koefisien jalur ($\rho_{yx3} = 0,243$), sehingga besarnya pengaruh langsung ini adalah 5,91%. Besarnya pengaruh tak langsung lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y), karena adanya hubungan kausal lingkungan kerja (X_3) dengan motivasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_4), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur, dan koefisien korelasi dari hubungan antar variabel dimaksud, yaitu sebagai berikut: pengaruh lingkungan kerja (X_3) dengan motivasi guru (X_1) terhadap kinerja guru (Y) adalah 3,52%, dan pengaruh lingkungan kerja (X_3) dengan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y) adalah 4,90%, serta pengaruh lingkungan kerja (X_3) dengan kepuasan kerja (X_4) terhadap kinerja guru (Y) adalah 2,98%. Sementara itu, pengaruh total lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y), yakni 13,81%. Dari hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Selanjutnya, pengaruh total menunjukkan persentase lebih tinggi daripada pengaruh langsung. Besaran koefisien lingkungan kerja juga berpengaruh tidak langsung dengan budaya organisasi terhadap kinerja guru; lebih tinggi persentase dibandingkan motivasi kerja dan kepuasan kerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Syafrina dan Manik (2018) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, serta memiliki hubungan yang sangat erat terhadap kinerja guru. Artinya, semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja guru akan meningkat. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari

(2013) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hal ini dapat terjadi karena, pada dasarnya, semua kenyamanan fisik dan non fisik, apabila semakin dipermudah, akan membuat guru menjadi kurang tertantang dalam bekerja.

Pengaruh langsung kepuasan kerja (X_4) terhadap kinerja guru (Y) dinyatakan dengan besaran koefisien jalur ($\rho_{yx4} = 0,214$), sehingga besarnya pengaruh langsung ini adalah 4,58%. Besarnya pengaruh tidak langsung kepuasan kerja (X_4) terhadap kinerja guru (Y), karena adanya hubungan kausal kepuasan kerja (X_4) dengan motivasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3), dinyatakan dengan besaran koefisien jalur. Koefisien korelasi dari hubungan antar variabel dimaksud, yaitu pengaruh kepuasan kerja (X_4) dengan motivasi guru (X_1) terhadap kinerja guru (Y) adalah 1,79%, pengaruh kepuasan kerja (X_4) dengan budaya Organisasi (X_2) terhadap kinerja guru (Y) adalah 4,53%, serta pengaruh kepuasan kerja (X_4) dengan lingkungan kerja (X_3) terhadap kinerja guru (Y) adalah 2,98%. Sementara itu, pengaruh total kepuasan kerja (X_4) terhadap kinerja guru (Y) yakni 13,88%. Dari hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Selanjutnya, pengaruh total menunjukkan persentase lebih tinggi daripada pengaruh langsung. Besaran koefisien kepuasan kerja juga berpengaruh tidak langsung dengan budaya organisasi terhadap kinerja guru lebih tinggi persentase dibandingkan motivasi dan lingkungan kerja guru SMA di wilayah Kabupaten Bireuen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Laschinger *et al.* (2004) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Robbins (2002) menyatakan bahwa "kinerja adalah sebagai suatu fungsi dan interaksi antara kemampuan dan inovasi".

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,704 menjelaskan bahwa kontribusi faktor motivasi guru, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA se-Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, sebesar 70,4%, sementara sisanya (nilai residu) dari peran variabel yang tidak diteliti sebesar 29,6%. Nilai residu tersebut menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel kinerja guru, seperti iklim organisasi, fasilitas kerja, pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Dengan demikian, motivasi guru, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dalam mempengaruhi kinerja guru SMA se-Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik simpulan bahwa hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh faktor motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, yakni sebesar 14,54%. Hasil analisis data juga membuktikan adanya pengaruh faktor Budaya organisasi, yakni budaya sekolah terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, yakni sebesar 24,68%. Hasil analisis selanjutnya menunjukkan adanya pengaruh faktor lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, yakni sebesar 17,31%, serta terdapat pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, yakni sebesar 13,88%. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa (1) variabel motivasi guru termasuk baik dalam mendukung kinerja guru. Skor penilaian motivasi guru mencapai 83,46%. (2) Variabel budaya sekolah, menurut persepsi guru di SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, sudah baik, mencapai 85,85%. (3) Variabel lingkungan kerja, menurut penilaian guru, sudah cukup baik, mencapai 81,96%. (4) Variabel kepuasan kerja guru, menurut penilaian guru, sudah baik, mencapai 82,89%, dan (5) tingkat kinerja guru sudah mencapai kategori baik, yakni 83,08%. Hasil analisis dari nilai koefisien determinasi menjelaskan bahwa kontribusi faktor motivasi guru, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen, sebesar 70,4%, sementara sisanya (nilai residu) dari peran variabel yang tidak diteliti sebesar 29,6%. Nilai residu tersebut menunjukkan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi variabel kinerja guru, seperti iklim organisasi, fasilitas kerja, pendidikan dan pelatihan, dan lain-lain. Dengan demikian, motivasi guru, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dalam mempengaruhi kinerja guru SMA di Kecamatan Kota Juang Kabupaten Bireuen.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200. Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/economia/article/view/1809>
- Cokroaminoto, C. (2007). *Membangun kinerja melalui motivasi kerja karyawan*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1996). *Organisasi dan manajemen: Perilaku, struktur, proses* (D. Wachid, trans.) (4th ed.). Erlangga.
- Greenberg, J., & Baron R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Organisasi dan motivasi*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia* (revised ed.). Bumi Aksara.
- Imroatun, S., & Sukirman, S. (2016). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Ekonomi/Akuntansi di SMA Negeri Se-Kabupaten Wonosobo. *Economic Education Analysis Journal*, 5(1), 181-194. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/9995>
- Indraswari, M. (2011). *Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan kantor unit PT Telkom Regional IV Semarang*. Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Julianti, L. M. (2010). *Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada Pabrik Kelapa Sawit (PKS) Rambutan PTPN III (Persero)*. Undergraduate thesis, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Laschinger, H. K. S., Finegan J. E., Shamian J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545. <https://doi.org/10.1002/job.256>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2006). *Manajemen personalia* (revised ed.). Ghalia Indonesia.
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research*. Holt Rinehart and Winston.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi* (5th ed.) (H. Halida & D. Sartika, trans.). Erlangga.
- Sari, F. M. (2013). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di SD negeri Kecamatan Gondang Mojokerto. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(2), 137–153. Retrieved from <http://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/die/article/view/213>
- Syafrina, N., & Manik, S. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri. *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 3(2), 181-191. Retrieved from <https://journal.febi.uinib.ac.id/index.php/almasraf/article/view/200>
- Tetuko, B. (2012). Pengaruh motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMA swasta di Kabupaten Grobogan. *Educational Management*, 1(2), 129-134. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eduman/article/view/818>



Potret kesiapan guru sekolah dasar dan manajemen sekolah dalam menghadapi asesmen nasional

Sudianto *¹, Kisno²

¹ Sekolah Dasar Swasta Methodist Tanjung Morawa

Jl. Irian No. 239, Tj. Morawa Pekan, Tj. Morawa, Deli Serdang, Sumatera Utara 20362, Indonesia.

² Sekolah Tinggi Akuntansi dan Manajemen Indonesia (STAMI)

Jl. Sutomo No. 271 & 273, Siantar Barat, Kota Pematang Siantar, Sumatera Utara 21145, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: sudiantowen@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

8 March 2021;

Revised:

28 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

guru sekolah dasar;

asesmen nasional;

LOTS;

HOTS.

elementary teacher;

national assessment;

LOTS;

HOTS.

ABSTRACT

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) menetapkan Asesmen Nasional untuk mensubstitusi Ujian Nasional. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran sejauh mana guru-guru di sekolah dasar mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi Asesmen Nasional, khususnya pada komponen pengetahuan mereka akan literasi membaca. Sebanyak 23 guru tersertifikasi maupun non sertifikasi dilibatkan sebagai responden. Para guru tersebut mengajar peserta didik mulai dari kelas I hingga kelas VI. Rancangan penelitian menggunakan rancangan pendekatan campuran antara kuantitatif dan kualitatif. Guru diminta untuk menjawab soal literasi membaca dan merancang soal literasi membaca mulai dari mode LOTS hingga HOTS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 70% guru mampu menjawab soal literasi membaca yang terdiri dari teks informasi dan teks fiksi. Guru tidak mengalami masalah dalam menyusun soal kategori LOTS, namun guru mengalami kesulitan dalam merancang soal HOTS. Kesulitan yang ditemukan adalah guru belum mampu menyusun stimulan soal secara kohesif dan koheren. Selain itu, 70% soal rancangan guru belum mencerminkan rumusan instruksi soal dengan baik sehingga menimbulkan keambiguan bagi peserta didik yang akan menyelesaikan soal-soal tersebut. Dengan demikian, sekolah menerapkan strategi penanganan khusus dengan menyelenggarakan lokakarya internal yang ditindaklanjuti dengan supervisi, monitoring, dan evaluasi secara berkala.

Education and Culture Ministry announced Nasional Assessment to replace National Exam. This study purposes to depict elementary teachers' readiness to face National Assessment, particularly in reading literacy. There were 23 teachers involved as the participants. They, either certified or non-certified, taught students from grade 1 to grade 6. The design of the study applied mixed approaches between qualitative and quantitative study. The participants were asked to answer reading-literacy questions and construct reading-literacy questions consisting both LOTS and HOTS levels. The result showed 70% teachers able to answer the questions consisting information and fiction texts. In other words, teachers found no problem in designing LOTS-based question, but they faced difficulty in constructing HOTS-based questions. These findings indicate teachers were not able to design cohesive and coherent texts. Besides, 70% of the questions did not meet the requirement of the well-structured instructions which led to ambiguity for students to solve the questions. Hence, the school management stipulated a special intervention by administering internal workshop followed up by supervision, monitoring, and evaluation carried out periodically.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Sudianto, S., & Kisno, K. (2021). Potret kesiapan guru sekolah dasar dan manajemen sekolah dalam menghadapi asesmen nasional. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 85-97.

doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.39260>

PENDAHULUAN

Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) sebagai salah satu bagian dari Asesmen Nasional (AN) merupakan suatu program evaluasi pendidikan berskala nasional yang dicanangkan sebagai pengganti Ujian Nasional (UN) di Indonesia. Berbagai ragam reaksi muncul dari satuan pendidikan, khususnya guru atau pendidik saat informasi mengenai Asesmen Kompetensi Minimum diedarkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemdikbud) sejak akhir tahun 2019 (Shara *et al.* (2020). Ada yang masih dalam keadaan tenang; ada yang mencoba mencaritahu bentuk pengganti Ujian Nasional tersebut; ada juga yang sudah mempersiapkan diri dalam menghadapi Asesmen Nasional. Tidak sedikit pula yang sudah sibuk mencari bimbingan belajar dalam menghadapi Asesmen Nasional yang direncanakan akan dilaksanakan pada bulan Maret hingga April tahun 2021 sesuai masing-masing jadwal tingkat satuan pendidikan. Padahal, masih banyak guru yang menyamakan Asesmen Nasional dengan Ujian Nasional, sehingga menimbulkan miskonsepsi pada substansi keduanya (Kisno *et al.*, 2021a).

Asesmen Kompetensi Minimum menitikberatkan pada dua aspek kompetensi dasar, yakni literasi membaca dan literasi numerasi dan bukan lagi hanya sekadar pemahaman dan capaian pada kurikulum atau mata pelajaran (Muta'ali, 2020). Selain itu, ada juga yang beranggapan bahwa Asesmen Nasional mengadaptasi jenis dan bentuk soal PISA (*Program for International Students Assessment*), yaitu suatu program yang menilai kemampuan siswa berskala internasional. Bila dikaitkan dengan capaian peserta didik Indonesia pada hasil PISA 2018, Indonesia menempati posisi 10 besar terbawah dibandingkan capaian rata-rata 79 negara yang mengikuti asesmen tersebut (Ningsih *et al.*, 2021). Ironisnya, skor capaian Indonesia dalam tiga komponen asesmen PISA yakni literasi membaca, literasi matematika, dan literasi sains cenderung menunjukkan penurunan dibandingkan hasil yang dicapai pada tahun 2015, padahal pemerintah melalui Kemdikbud telah menetapkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2015 mengenai Gerakan Literasi Nasional melalui penumbuhan budi pekerti.

Bercermin dari keadaan, ini, pemerintah terus melakukan perubahan dan perbaikan khususnya dalam peningkatan mutu pendidikan nasional. Program-program yang digalakkan pemerintah antara lain adalah dengan meneruskan Gerakan Literasi Nasional, melakukan kajian akademik, membuat kerangka asesmen dan prototipe tes, penyusunan soal, dan pembentukan tim teknis di tiap daerah. Selain itu, pemerintah juga melakukan pemetaan dan perencanaan kebutuhan TIK, pelatihan tim teknis, simulasi infrastruktur skala kecil, hingga melakukan ujicoba berskala besar. Tidak ketinggalan pula, sosialisasi Asesmen Nasional ke seluruh satuan pendidikan hingga ke daerah, pelatihan pemahaman Asesmen Kompetensi Minimum dilakukan kepada satuan pendidikan dan kepada guru-guru di seluruh Indonesia secara bertahap. Belakangan ini, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia mengumumkan bahwa pelaksanaan Asesmen Nasional diundur penyelenggaraannya ke bulan September hingga Oktober 2021, karena aspirasi masyarakat untuk belajar dari rumah yang sebagai akibat dari pandemi Covid-19 yang masih berlangsung (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2021).

Namun demikian, usaha yang telah dilakukan pemerintah tidak boleh bertepuk sebelah tangan. Satuan pendidikan harus turut serta mempersiapkan diri, khususnya bagi guru yang merupakan ujung tombak kemajuan pendidikan Indonesia. Dari observasi yang dilakukan, guru masih banyak yang belum memahami detil mengenai Asesmen Nasional, dan sebagai besar guru memiliki persepsi bahwa Asesmen Nasional identik dengan Ujian Nasional sebagai alat ukur menentukan kelulusan peserta didik. Sebagai akibat dari persepsi yang keliru ini, tidak jarang pula guru melakukan pembimbingan belajar tambahan selayaknya menghadapi Ujian Nasional. Padahal secara isi dan substansi, Asesmen Nasional dirancang untuk memantau dan mengevaluasi sistem pendidikan. Guru juga belum mengetahui secara jelas apa yang dimaksud dengan literasi membaca dan literasi numerasi. Dalam persepsi mereka, literasi membaca sama dengan kemampuan membaca sebuah teks yang disajikan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diberikan setelah membaca. Bagi mereka, literasi numerasi merupakan kemampuan menjawab soal-soal yang berhubungan dengan hitungan-hitungan matematis. Padahal, literasi membaca tidak hanya sekadar kemampuan sebatas memahami teks, namun juga menerapkan, mengevaluasi, dan merefleksikan apa yang telah dibaca agar dapat memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, sedangkan literasi numerasi meliputi kemampuan berpikir menggunakan konsep, prosedur, fakta, dan alat matematika untuk menyelesaikan masalah sehari-hari dalam berbagai konteks yang relevan, baik untuk individu maupun masyarakat (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020b).

Hasil observasi lainnya menunjukkan guru menyamakan Asesmen Kompetensi Minimum dengan Asesmen Nasional. Padahal, AKM hanya merupakan salah satu komponen dari Asesmen Nasional. Adapun komponen lainnya yang dikaji termasuk survei karakter yang diikuti oleh peserta didik dan survei lingkungan belajar yang diikuti oleh guru dan kepala sekolah dari satuan pendidikan. Dengan kata lain, guru belum sepenuhnya siap dalam memahami detail informasi mengenai Asesmen Nasional, sehingga strategi yang dilakukan tidaklah tepat. Bahkan, sebuah studi menemukan bahwa calon guru memiliki kemampuan kognitif yang rendah mengenai instrumen AKM dan banyak yang belum mengetahui rincian-rincian Asesmen Nasional (Novita *et al.*, 2021).

Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran sejauh mana guru-guru di sekolah dasar mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi Asesmen Nasional, khususnya pada komponen pengetahuan mereka akan literasi membaca dan literasi numerasi. Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi sebagai referensi bagaimana seharusnya guru mempersiapkan diri dalam memberikan strategi pembelajaran kepada peserta didik yang akan menghadapi Asesmen Nasional.

METODE

Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2021 di salah satu sekolah swasta di Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini melibatkan 23 guru yang sudah maupun yang belum menerima tunjangan sertifikasi. Guru-guru tersebut mengajar peserta didik di sekolah, mulai dari kelas I hingga kelas VI.

Rancangan penelitian menggunakan rancangan pendekatan campuran antara kuantitatif dan kualitatif (*mixed-method*) yang bertumpu pada nilai dari kombinasi pendekatan dengan pertimbangan bahwa setiap rancangan memiliki bias dan kelemahan masing-masing. Dengan kata lain, kelemahan satu pendekatan dapat ditutupi dengan pendekatan yang lain dengan cara mengumpulkan data, baik secara kuantitatif maupun kualitatif (Creswell & Creswell, 2018). Pada penelitian ini, data dikumpulkan dengan teknik paralel konvergen, di mana data kualitatif dan kuantitatif dikumpulkan secara terpisah, lalu dianalisis secara kombinasi dengan cara membandingkan atau mengkontraskan data, kemudian mengintegrasikan kedua hasil kombinasi data tersebut untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

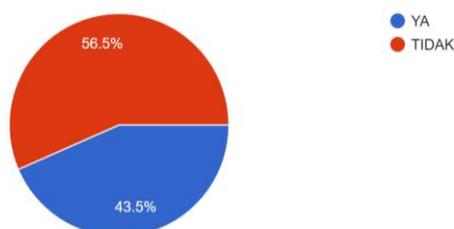
Data pengetahuan guru mengenai detail Asesmen Nasional dikumpulkan melalui instrumen berupa tes. Tes merupakan instrumen yang bertujuan untuk mengetahui capaian, mendiagnosis, atau membandingkan apakah peserta telah menguasai pengetahuan tertentu (Cohen *et al.*, 2018). Soal-soal di dalam tes dirancang berdasarkan komponen AKM literasi membaca, yakni teks informasi dan teks fiksi yang kemudian diunggah ke *Google Form*. Selain itu, guru juga diminta untuk menyusun soal-soal dengan model AKM yang terdiri dari soal teks informasi dan teks fiksi. Hasil dari penyusunan butir soal dikaji secara kualitatif. Data hasil tes dianalisis secara kuantitatif dan dinarasikan sebagai penjelasan sebagai bagian dari hasil temuan, sedangkan teknik triangulasi digunakan untuk memvalidasi titik temu antara data yang diperoleh dengan rancangan campuran kualitatif dan kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Gambar 1 menunjukkan komposisi guru yang sudah sertifikasi dan yang belum sertifikasi. Dari 23 responden yang menjawab soal-soal literasi membaca tersebut, 44% di antaranya sudah menerima tunjangan jabatan, sedangkan sisanya belum.

Saya adalah guru yang sudah menerima tunjangan sertifikasi.
23 responses



Gambar 1. Komposisi Guru Sertifikasi dan Nonsertifikasi

Untuk mengetahui sejauh mana kesiapan guru dalam menghadapi AKM, peneliti merancang sebuah instrumen dalam bentuk tes. Pengujian sederhana dimulai dengan menyusun soal literasi membaca, yang terdiri dari lima soal literasi teks informasi dan tiga soal literasi fiksi. Soal teks pertama berupa teks informasi yang dikutip dari sebuah Webinar “Pengenalan Aplikasi Asesmen Formatif di *channel* Youtube Direktorat Sekolah Dasar”. Pada salah satu sesi, pembicara memperkenalkan model soal AKM yang diujikan kepada siswa. Kemudian, teks berjudul Kolibri dijadikan tes untuk contoh teks informasi. Bentuk soalnya adalah pilihan ganda kompleks (Benar/Salah) sebanyak lima butir, sedangkan teks kedua berupa teks fiksi dikutip dari *E-book* Desain Pengembangan AKM yang diterbitkan oleh Pusmenjar halaman 47. Soal disusun dalam bentuk pilihan ganda sebanyak tiga butir. Seluruh soal, baik bacaan teks informasi maupun teks fiksi yang diambil, berada di level kognitif memahami (*interpret and integrate*).

Butir-butir soal kemudian dikonversi ke dalam *Google Forms*. Tautan diberikan secara individual kepada setiap guru dan mereka dipastikan untuk mengerjakannya secara sendiri dan mandiri di hadapan peneliti. Hasil dari menjawab soal AKM oleh guru dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Menjawab Soal AKM

Guru	Literasi Membaca	
	Lulus	Tidak Lulus
Sertifikasi	9	1
Non-sertifikasi	7	6
Total	16	7

Standar kelulusan menjawab soal diukur dari guru yang berhasil menjawab pertanyaan dengan jawaban benar paling sedikit enam dari total delapan soal yang diberikan. Tabel 1 menunjukkan hampir seluruh guru tersertifikasi mampu menjawab soal tersebut dengan baik, dan satu guru yang tidak lulus tersebut hanya kekurangan satu jawaban benar untuk dinyatakan lulus. Sementara itu, perbandingan kelulusan dan ketidaklulusan guru non-sertifikasi tidak jauh berbeda, hanya selisih satu guru.

Temuan ini dengan jelas membuktikan memang benar kompetensi guru sertifikasi lebih baik ketimbang guru non-sertifikasi. Namun, temuan ini bukan merupakan sesuatu fenomena yang luar biasa sebab guru tersertifikasi memang seyogianya menunjukkan keterampilan yang lebih baik, sehingga memenuhi ekspektasi sebagai seorang guru bersertifikat pendidik. Kemudian, hal yang menarik dari temuan penelitian ini adalah terdapat satu butir soal yang paling problematik bagi sebagian besar guru, yaitu soal nomor 4. Hanya dua dari 23 guru yang mampu menjawab soal ini dengan benar, dan kedua guru tersebut bukan guru sertifikasi, dan bukan juga guru yang mengajar di kelas tinggi, yakni kelas 4, 5, dan 6. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat guru non-sertifikasi yang menguasai keterampilan membaca yang lebih baik.

Selain madu dan nektar, kolibri juga menyukai ulat dan telur semut. Orang-orang biasa memberikan kedua makanan ini sebagai makanan alternatif untuk kolibri. Susu kental manis juga biasa dijadikan sebagai multivitamin tambahan untuk kolibri.

Gambar 2. Stimulan Teks Informasi

Butir pertanyaan pada Gambar 3 sama dengan 4 butir soal yang lain, yakni dengan menentukan apakah pernyataan berikut benar atau salah berdasarkan wacana yang dibaca seperti yang terdapat pada Gambar 2. Sebanyak 90% dari seluruh guru menjawab pernyataan ini adalah benar, padahal konteks paragraf tersebut dengan jelas bukan menyebutkan mengenai tambahan makanan, tapi makanan lainnya yang disukai burung Kolibri. Selain itu, sebanyak dua butir soal lainnya (nomor 1 dan 5) yang terkait dengan teks informasi memiliki tingkat jawaban benar hanya sekitar 50%, sedangkan hampir seluruh guru tidak menemukan kendala dalam menjawab soal butir nomor 2 dan 3.

Guru tidak mengalami kesulitan dalam menjawab soal teks fiksi terlihat dari persentase akurasi jawaban mencapai 90% lebih, kecuali soal pertama yang hanya berhasil dijawab oleh 17 guru. Temuan ini pun menghasilkan data menarik dan mengejutkan jika hasil kedua jenis teks tersebut dipisahkan dan dikategorikan. Setiap guru wajib memenuhi syarat kelulusan yang ditetapkan, yaitu jawabannya hanya boleh memiliki minimal paling sedikit 1 kekeliruan.

Tentukan benar atau salah pernyataan-pernyataan berikut ini berdasarkan isi teks!		
	Benar	Salah
Kolibri adalah hewan yang sangat kecil dan ringan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ada dua jenis kolibri berdasarkan cara mereka mendapatkan makanan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolibri hanya dapat hidup di Amerika.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulat dan kroto (telur semut) merupakan tambahan makanan bagi kolibri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolibri merupakan hewan yang bermanfaat bagi makhluk hidup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gambar 3. Soal Teks informasi

Tabel 2. Hasil Menjawab Teks Informasi dan Teks Fiksi

Guru	Teks Informasi*)		Teks Fiksi*)	
	Lulus	Tidak Lulus	Lulus	Tidak Lulus
Sertifikasi	3	7	10	-
Non-sertifikasi	4	9	13	-
Total	7	16	23	-

*) Paling sedikit 1 jawaban salah

Tabel 2 merupakan ringkasan statistik mengenai jumlah guru yang lulus dan tidak lulus dalam menjawab dua jenis teks yang akan diujikan pada AKM, yakni teks informasi dan teks fiksi. Dari data tersebut, seluruh guru mampu mengerjakan soal teks fiksi. Sebaliknya, kurang dari sepertiga jumlah seluruh guru yang mampu lulus mengerjakan soal teks informasi. Bila ditelaah lebih rinci, guru sertifikasi yang berhasil lulus sebanyak tiga orang, dan guru non-sertifikasi sebanyak empat guru. Temuan ini menunjukkan disparitas kemampuan pemahaman yang jauh antara teks informatif dan teks fiksi. Hal ini wajar karena secara leksikal, tentu teks informasi lebih rumit untuk dipahami ketimbang teks fiksi. Dengan demikian, apabila kebiasaan membaca bisa berkontribusi positif terhadap kemampuan memahami bacaan seperti yang dikonfirmasi oleh Ayu *et al.* (2018), kemudian peneliti tertarik untuk menemukan gambaran sejauh mana kemampuan guru menyusun soal literasi membaca.

Pada periode Penilaian Akhir Semester tahun ajaran 2020/2021, sekolah yang menjadi objek penelitian sudah mengadopsi penyusunan model soal AKM di bidang studi tematik berdasarkan panduan yang sudah diterbitkan oleh Kemdikbud. Soal ujian tematik wajib mencantumkan dua sampai tiga teks informatif/fiksi dengan level kognitif minimal tingkat kedua hingga ketiga, yaitu memahami atau mengevaluasi dan merefleksi (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020b). Jumlah teks disesuaikan dengan tingkatan kelas rendah atau tinggi. Untuk jumlah butir pertanyaan bebas, guru boleh menyusun tiga sampai lima butir. Dalam proses penyusunan, setiap guru paralel kelas bebas untuk berdiskusi, bahkan mereka sangat dianjurkan untuk berkolaborasi sejak awal ketika merancang pembelajaran, hingga melaksanakan program penilaian. Dengan demikian, soal yang tersusun boleh lebih mantap dan teruji dalam penyajiannya. Tentu, semua guru juga perlu menyesuaikan dengan kompetensi dasar yang sedang diajar pada saat itu sambil juga menyesuaikannya dengan kurikulum darurat selama masa pandemi.

Selain itu, panduan langkah-langkah penyusunan soal HOTS juga diberikan kepada guru. Tahapan ini dimulai dari menentukan kompetensi dasar dan materi yang akan dinilai, menyusun kisi-kisi, merumuskan indikator soal, dan menulis soal sesuai kaidah penulisan soal (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019a). Dalam konteks soal model AKM, teks informatif dan fiksi termasuk ke dalam stimulus soal. Stimulus merupakan bagian kecil dari langkah ketiga dalam menulis soal HOTS

(Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019b). Seluruh soal diketik dalam *Ms. Word*, kemudian dikirimkan secara daring lewat aplikasi *Whatsapp* untuk diteliti dan dievaluasi sebelum dijadikan soal Penilaian Akhir Semester.

Peneliti mengkaji soal literasi membaca di bidang tematik yang disusun oleh 11 guru kelas di seluruh tingkatan dengan komposisi guru sertifikasi dan non-sertifikasi sebanyak delapan berbanding tiga. Sebagai rujukan rubrik penilaian terhadap soal yang disusun, peneliti menggunakan kaidah penulisan soal pilihan ganda dan soal dua pilihan jawaban yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2019a). Selanjutnya, peneliti menyisipkan dua poin mengenai penyusunan teks wacana ditinjau dari aspek kebahasaan, yaitu menggunakan kaidah Bahasa Indonesia dan memenuhi penyusunan wacana yang berkoherensi. Aspek level kognitif aplikasi atau penalaran juga ditambahkan sebagai kriteria rubrik, sehingga terdapat penambahan sebanyak tiga unsur ke masing-masing kaidah.

Setiap kaidah penulisan soal mencakup aspek materi, aspek konstruksi, dan kebahasaan. Aspek materi mewajibkan guru menyusun soal harus sesuai dengan indikator dan hanya memiliki satu jawaban benar. Aspek konstruksi mengharuskan guru dapat menyusun soal dengan petunjuk yang jelas, stimulus yang berfungsi dan pilihan jawaban yang jelas, kontekstual sesuai pertanyaan soal serta tidak mengandung seluruh jawaban benar ataupun seluruh jawaban salah. Sementara itu, secara aspek kebahasaan, soal harus disusun dengan menggunakan aturan kaidah Bahasa Indonesia dan bahasa yang digunakan harus sesuai dengan tingkatan siswa yang diuji.

Penelitian dengan menggunakan rubrik sebagai evaluasi ini menemukan secara keseluruhan guru hampir tidak memiliki masalah dalam menyusun pertanyaan soal baik aspek materi, konstruksi maupun bahasa. Hanya terdapat beberapa berupa kesalahan kecil dikarenakan guru tidak terbiasa mengetik soal di komputer, sehingga terjadi kesalahan pengetikan (*typo*). Namun, kendala terbesar baru muncul ketika soal itu harus menggunakan stimulus soal sebagai acuan dalam memformulasikan soal sebagai ciri soal berbasis *HOTS (Higher Order Thinking Skills)* (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019b).

Tabel 3. Sebaran Teks Informasi dan Teks Fiksi sebagai Stimulus Soal

Kelas	Teks Informasi		Teks Fiksi	
	Sumber Lain	Karangan Sendiri	Sumber Lain	Karangan Sendiri
I	-	-	2 ^{*)}	-
II	1	-	-	1
III	-	2	-	1
IV	1	1	1	-
V	4	-	-	-
VI	2	-	2	-
Total	7	3	5	2

*) Cerita narasi diambil dari *literacycloud.org* (format cerita bergambar) dan diubah dalam bentuk teks fiksi.

Jumlah teks ini tidak termasuk jumlah soal, tetapi dari teks ini, guru mampu menyusun soal sebanyak dua hingga lima butir soal. Dari data ini, terlihat penggunaan teks informasi lebih banyak dari teks fiksi. Namun, Tabel 3 juga menyajikan hasil yang menarik di kolom karangan sendiri. Artinya, sebanyak lima teks adalah karangan sendiri. Teks karangan sendiri paling banyak dirancang oleh guru di kelas III, yaitu sebanyak tiga wacana, baik teks informasi maupun teks fiksi. Paparan ini selanjutnya menghadirkan satu fakta, yaitu banyak guru yang mengalami kesulitan dalam menyusun karangan sendiri sebagai stimulus soal, walaupun guru diberi kebebasan juga untuk mengambil referensi dari berbagai sumber (asalkan relevan dengan topik pembelajaran) semacam *literacycloud.org* (Kisno *et al.*, 2021b), *bobo.grid.id* dan laman berita resmi terpercaya, seperti Kompas, Detik, Kumparan, Analisa, dan yang lainnya. Hasil ini terlihat dari tulisan karangan sendiri, baik berupa teks informasi maupun teks fiksi yang masih belum memenuhi kaidah Bahasa Indonesia (Gambar 4 dan Gambar 5). Kebanyakan teks yang disusun sendiri, secara aspek kebahasaan, memperlihatkan kalimat-kalimat yang tidak terhubung dengan rapi, dan paragraf-paragraf juga tidak kohesif satu sama lain.

Dari Gambar 4, konjungsi antar kalimat tidak ditemukan, padahal konjungsi memiliki fungsi untuk menghubungkan ide atau gagasan pada kalimat yang satu dengan kalimat ide atau gagasan pada kalimat yang lainnya (Melia, 2017). Di samping itu, penulisan teks ini juga tidak melalui kajian data yang aktual, sehingga ada informasi yang kurang sesuai dengan pengertian teks informasi sebelumnya,

teks ini memuat data dan fakta. Jika kedua hal ini dikesampingkan, tentu teks menjadi misinformasi atau *hoax*. Jika teks demikian dijadikan stimulus soal, sudah pasti soal ini tidak valid, bahkan mungkin menimbulkan kebingungan bagi siswa ketika menjawabnya.

Di Indonesia, khususnya di Kalimantan, penebangan pohon sangat marak saat ini. Contohnya penebangan pohon yang dilakukan oleh pihak tambang yang seenaknya menebang pohon sembarangan tanpa menanamnya kembali. Dapat kita bayangkan yang awalnya hutan Kalimantan sangat rimbun, kini sudah tinggal batang-batang, ranting-ranting atau bahkan gundul sama sekali. Contoh lain dari penebangan pohon ialah banyaknya pohon yang dipakai untuk kepentingan pribadi seperti membuat perusahaan buku, alat perabotan dan lainnya.

Adapun dampak yang ditimbulkan ialah terjadinya banjir karena tidak ada pohon yang menyerap kelebihan air, kegersangan karena tidak adanya penghasil oksigen dan penyerap karbon dioksida, dan punahnya hewan-hewan akibat tidak ada tempat tinggal, lagi pula mereka akan mencari makanan dan tempat dimana lagi? Otomatis mereka masuk ke kawasan tempat tinggal penduduk sehingga meresahkan warga.

Gambar 4. Teks Informasi Karangan Guru

Siti siswa kelas 2 SD. Siti tinggal di kampung. Siti selalu mengerjakan tugas yang diberikan guru. Di rumah, Siti anak yang berbakti. Siti selalu membantu ayah dan ibu. Siti juga seorang anak yang rajin beribadah. Teman-teman Siti banyak yang berbeda agama. Mereka menjalankan ibadah masing-masing. Di lingkungan rumah, Siti memiliki banyak teman. Mereka sering bermain bersama.

Untuk menjawab soal nomor 1, Pilihlah salah satu jawaban yang benar !

1. Selain bermain bersama, contoh kegiatan yang bisa kita lakukan dengan teman yang berbeda agama adalah **kecuali**
- a. Beribadah bersama
- b. Belajar bersama
- c. Makan bersama

Gambar 5. Contoh Stimulan Teks Fiksi

Pada Gambar 5, secara aspek kebahasaan, penyusun tidak mampu membuat paragraf ini dengan baik. Pengulangan nama Siti terjadi berulang kali. Padahal, kata tersebut bisa digantikan dengan dia atau ia. Selain itu, penyusunan paragraf juga masih belum padu, sehingga paragraf pada Gambar 5 mengandung dua pokok pikiran berbeda, yaitu ciri karakter Siti dan teman Siti. Sebuah paragraf yang baik tentu hanya memiliki satu pokok pikiran utama, sehingga seyogianya paragraf ini bisa dipecah menjadi dua paragraf utama.

Dari sisi lainnya, soal tidak memiliki instruksi yang jelas atau tidak menghubungkan stimulus soal dengan pokok soal di nomor 1, padahal, teks tersebut adalah rujukan untuk menjawab, bukan malah terpisah masing-masing dan tidak berkaitan. Bahkan, soal yang disusun juga belum begitu baik karena salah satu pilihan jawaban tidak merujuk kepada wacana dan soal tidak mengutip nama Siti, tetapi menggunakan kita. Dengan demikian, siswa tidak perlu menelaah bacaan, hanya cukup mengingat dan memahami pertanyaan soal. Jika demikian, soal ini bukanlah ukuran soal level kognitif aplikasi, apalagi bernalar. Soal demikian termasuk kategori level mengingat dan memahami (LOTS).

Persoalan yang sama ini juga muncul pada banyak soal yang disusun oleh guru, yaitu sebanyak 28 butir dari total keseluruhan 55 butir soal termasuk dalam kategori ambigu (Tabel 4). Keambiguan soal muncul karena petunjuk soal yang tidak jelas, sehingga membingungkan peserta didik untuk menjawab, padahal soal tersebut sebenarnya merujuk kepada stimulus soal berupa teks. Gambar 6 berisi instruksi soal yang keliru.

Tabel 4. Jumlah Kategori Soal Standar dan Soal Ambigu

Kelas	Soal Standar	Soal Ambigu	Total
I	8	2	10
II	0	6	6
III	4	5	9
IV	5	3	8
V	1	8	9
VI	9	4	13
Total	27	28	55

Berdasarkan wacana di atas, bacalah pernyataan di bawah ini! *

	Benar	Salah
Made dan Ipung berasal dari keluarga yang berbeda, sehingga Made sering mengejek temannya yang kurang mampu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keberagaman ekonomi dalam wacana di atas, mengajarkan kita untuk memiliki sikap peduli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dampak globalisasi secara tidak langsung adalah ayah Made telah membuka lapangan kerja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayah Made lebih mencintai produk luar negeri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gambar 6. Contoh Soal dengan Petunjuk Tidak Jelas

Untuk menjawab soal nomor. 4, dan 5, bacalah wacana berikut ini !

Keragaman di Lingkungan Kita

Keragaman merupakan ciri khas bangsa Indonesia. Keragaman dapat kita jumpai di mana saja, termasuk di lingkungan tempat tinggal kita. Keragaman yang sering kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari yaitu keragaman interaksi sosial. Manusia sebagai makhluk sosial tidak terlepas dari interaksi antarsesama.

Kita dapat berinteraksi dalam keberagaman dalam bentuk Kerja sama kelompok seperti kerja bakti di lingkungan masyarakat dan belajar kelompok dengan teman sekelas yang berbeda suku, agama, maupun jenis kelamin.

4. Salah satu bentuk interaksi manusia dengan lingkungan alam adalah

- Bercocok tanam di lahan subur
- Membuat prakarya bunga
- Bergaul dengan teman sebaya
- Membuat kelompok ronda

5. Kegiatan berikut yang menunjukkan interaksi sosial adalah

- Menonton televisi di rumah
- Bermain game dalam ponsel
- Membaca buku di perpustakaan
- Berdiskusi dalam kelompok

Gambar 7. Contoh Soal yang Tidak Mengacu pada Stimulus Teks

Soal pada Gambar 6 muncul beberapa kali di beberapa tingkatan. Akan tetapi, hasil yang lebih mengejutkan adalah sebanyak 16 butir soal dari keseluruhan soal ambigu bermasalah dalam konstruksi soal. Soal yang disusun malah tidak mengacu kepada stimulus teks soal yang sudah disusun, sehingga

untuk menjawab soal tersebut, siswa hanya perlu mengingat dan memahami materi di soal. Contoh soal demikian ditampilkan pada Gambar 7.

Pembahasan

Salah satu tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas apakah sertifikasi berdampak positif terhadap kemampuan guru dalam menjawab soal literasi membaca. Sebagai tenaga pendidik, guru diwajibkan untuk memiliki pengakuan secara resmi akan kompetensinya agar dapat mengemban jabatan profesional. Sertifikasi guru merupakan suatu proses yang dijalani oleh guru agar ia dapat memperoleh pengakuan akan kompetensi yang dimilikinya dalam rangka melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu (Permana, 2017).

Komponen kinerja guru merupakan salah satu faktor yang menyebabkan ada sertifikasi. Sebelum sertifikasi guru ada, kinerja guru tidak meningkat disebabkan oleh gaji yang rendah. Sertifikasi sudah berlangsung 10 tahun lebih dengan anggaran triliunan setiap tahun. Bahkan, pada tahun 2019 lalu, pemerintah sudah menggelontorkan dana lebih dari 60 triliun rupiah untuk tunjangan profesi guru negeri dan swasta.

Sertifikasi guru memiliki korelasi positif terhadap peningkatan kesejahteraan guru (Koswara & Rasto, 2016). Namun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa tunjangan profesi ini tidak berkorelasi positif terhadap peningkatan kualitas dari guru, khususnya pada komponen pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan diri (Kartomo & Slameto, 2016). Selain itu, pemberian tunjangan sertifikasi ternyata tidak memberikan dampak yang positif terhadap kinerja guru (Wahyuni, 2015).

Ketika membahas mengenai konten literasi membaca, teks sastra atau fiksi naratif merupakan karya imajinatif yang mengangkat persoalan-persoalan kehidupan manusia yang sudah dipadukan dengan imajinasi atau subjektivitas pengarang untuk kepentingan hiburan (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020a). Teks jenis ini berisi topik-topik sehari-hari yang mungkin sering bahkan pernah dihadapi oleh kebanyakan orang, sehingga guru lebih mudah memahaminya, apalagi cerita demikian sifatnya menghibur.

Hal ini sesuai dengan salah satu teori memahami bacaan, teori schema, yang menyebutkan pengetahuan seseorang sebelumnya bisa memudahkan seorang pembaca dalam membaca dan memahami sebuah teks (Pardede, 2008). Teori schemata sendiri merupakan teori dalam ilmu psikologi yang pertama kali dikemukakan oleh Sir Frederic Bartlett dan kemudian berkembang dan muncul pada teori perkembangan kognitif terkenal oleh Jean Piaget. Lalu, teori schemata ini digunakan oleh Anderson dalam mengkaji hubungannya dengan pemahaman membaca seseorang. Schemata menjadi penting bagi seorang pembaca dalam melakukan inferensi dan interpretasi terhadap teks yang dibaca (Anderson & Pearson, 1984). Schemata diibaratkan sebagai kerangka dasar atau sebuah sistem konseptual di dalam diri seseorang dalam memproses informasi. Schemata bisa pula diartikan kerangka referensi untuk merekam berbagai peristiwa atau data (Sulistyaningsih, 2008)

Secara lebih sederhana, *schemata* ini dikenal sebagai *background knowledge* dalam proses memahami bacaan. Mengaktifkan *background knowledge* adalah salah satu strategi yang sangat penting dalam mengajarkan siswa literasi membaca. Ini diterapkan untuk membangun minat dan rasa ingin tahu mereka dalam memahami isi bacaan. Akan tetapi, seorang pembaca yang baik juga perlu paham bahwa setiap teks, baik teks fiksi maupun teks informasi, pasti memiliki struktur mikro dan makro. Pada level mikro, struktur teks dikenal sebagai pembentukan arti kata, klausa dan kalimat, sedangkan pada level makro, struktur ini mencakup arti paragraf, bagian terpenting dari paragraf ataupun keseluruhan isi wacana, dan termasuk juga struktur organisasi paragraf (Sulak & Güneş, 2017). Ketika proses memahami bacaan dilakukan, seorang individu akan mendalami kedua struktur tersebut sambil menerapkan *background knowledge* ini.

Dalam tatanan struktur mikro dan makro sebuah teks, memahami teks informasi atau teks non-fiksi tentu akan lebih sulit, karena struktur teks informatif lebih abstrak dan kompleks (Aydemir *et al.*, 2013). Secara definisi, teks informasi adalah teks yang ditulis berdasarkan data-data faktual, peristiwa-peristiwa, dan sesuatu yang lain yang benar-benar ada dan terjadi dalam kehidupan. Data dan fakta dalam teks informasi dapat berupa data dan fakta kesejarahan, kemasyarakatan, dan keilmuan bidang-bidang tertentu yang dapat dibuktikan kebenarannya secara empiris atau secara logika.

Kompleksitas teks demikian tersajikan dalam bentuk data dan fakta. Dalam memahaminya, pembaca harus mampu memahami struktur mikro dan makro teks tersebut sebelum mengintegrasikan,

menafsirkan, mengevaluasi, bahkan merefleksikan isinya dengan background knowledge pembaca. Untuk mencapai level pemahaman teks informatif yang baik, tentu membutuhkan keterampilan membaca yang tidak biasa. Keterampilan ini hanya bisa diperoleh dari kebiasaan membaca teks informatif yang tinggi, sehingga background knowledge pembaca terbentuk sejak awal.

Hal ini tentu berkebalikan dengan masyarakat Indonesia. Riset *World's Most Literate Nations Ranked* tahun 2016 menyebutkan peringkat minat baca Indonesia berada di peringkat 60 dari 61 negara (Central Connecticut State University, 2016). Hal yang serupa juga disampaikan oleh UNESCO, yaitu hanya satu dari 1000 orang Indonesia yang rajin membaca (Devega, 2016.) Paparan data ini sungguh memprihatinkan dan menghadirkan pekerjaan rumah besar bagi pelaku pendidikan untuk meningkatkan literasi membaca para siswa, yang tidak lain harus dimulai dari guru sendiri, dengan cara rajin membaca.

Pelaksanaan Asesmen Literasi Membaca dan Numerasi memberikan paradigma baru bagi dunia pendidikan di Indonesia. Selama berpuluh tahun pendidikan kita terfokus kepada konten itu sendiri, sehingga tidak mengherankan apabila guru lebih banyak menjelaskan dalam setiap pelaksanaan pembelajaran, sementara siswa wajib banyak mendengarkan dan menguasai isi setiap pembelajaran dengan baik. Sebagai akibatnya, tidak mengherankan banyak siswa tidak mampu merefleksikan dan memanfaatkan isi tersebut dalam kehidupan nyata.

Pola pembelajaran ini tidak sesuai dengan jiwa dari AKM. Oleh sebab itu, penghapusan UN dan penerapan AN memulai babak baru di dalam mewujudkan Indonesia Maju 2045. Pembelajaran perlu mengintegrasikan kompetensi literasi membaca dan juga numerasi di setiap bidang studi. Kompetensi ini tidak bisa diukur dari sejauh mana siswa menguasai isi suatu mata pelajaran. Kompetensi ini erat berhubungan dengan kebiasaan-kebiasaan membaca setiap hari. Misalnya, papan reklame yang bertuliskan diskon hingga 70%. Pasti banyak kaum awam yang berpikir kalau diskon barangnya 70% dan ketika berada di toko tersebut, tak jarang mereka mungkin terkejut ternyata barang yang diskon 70% hanya produk tertentu saja, malah, kebanyakan barangnya diskon 20%, 30% atau 50%. Ini membuktikan lemahnya kompetensi membaca karena tidak paham artinya, hingga dalam reklame tersebut.

Setiap orang pasti menghadapi contoh-contoh sejenis dengan ragam yang lebih kompleks dalam kehidupan nyata. Dengan demikian, siswa perlu dipersiapkan dan ditantang untuk bisa memecahkan persoalan hidup yang tidak pasti dengan cara memiliki kompetensi membaca yang baik. Perubahan paradigma ini perlu diawali dalam kegiatan pembelajaran di ruang kelas oleh guru, yaitu menumbuhkan kompetensi membaca para siswa lewat pembelajaran bidang studi yang terintegrasi dengan literasi membaca. Namun, sebelum itu dilaksanakan, guru sendiri juga perlu menguji kemampuan mereka sendiri dalam menjawab soal literasi membaca. Di balik itu, guru juga turut menjadi pembelajar sebelum menyajikan pembelajaran demikian kepada siswa.

Evaluasi dari hasil penyusunan soal para guru membuktikan bahwa ternyata tidak semua guru yang sudah mampu menjawab soal literasi membaca dengan baik, pasti akan mampu menyusun soal literasi membaca dengan baik pula. Padahal, seluruh guru tematik adalah guru kelas yang hampir semuanya sudah berpengalaman mengajar lebih dari 10 tahun. Bahkan, hal yang lebih mengejutkan adalah delapan di antara mereka sudah lulus sertifikasi.

Pelaksanaan pembelajaran tidak terlepas dari motivasi dan kreativitas seorang guru. Sebagian guru yang sudah menerima tunjangan sertifikasi tidak menunjukkan motivasi yang lebih baik. Hal ini tentu saja berdampak pada kreativitas guru dalam melaksanakan pembelajaran. Dengan kata lain, motivasi dan kreativitas guru yang menerima tunjangan sertifikasi belum tentu lebih baik. Motivasi dan kreativitas muncul dari pengembangan diri, sehingga guru yang tetap nyaman dalam status quo, tidak akan mengalami peningkatan kualitas untuk mengembangkan diri. Pengembangan diri yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan aktivitas-aktivitas yang bermanfaat untuk peningkatan kualitas diri guru yang dilakukan secara terus menerus, atau disebut juga *continuous learning* (Chanani & Wibowo, 2019), misalnya dengan membaca artikel yang berhubungan dengan pelaksanaan pembelajaran, atau melakukan pembelajaran yang sangat relevan dengan masa kini, misalnya dengan menggunakan metode *blended learning* (Setiawan *et al.*, 2019).

Selain itu, guru juga perlu menulis penelitian tindakan kelas atau penelitian lainnya yang berhubungan dengan peningkatan kualitas pembelajaran, menghadiri pelatihan atau lokakarya yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan maupun di luar satuan pendidikan, serta menerapkan hal-hal yang baik dan positif dari hasil pelatihan maupun lokakarya yang diikuti. Demikian pula halnya dengan tunjangan sertifikasi, ternyata tidak menjamin peningkatan kualitas diri guru. Bila tunjangan tersebut di-

gunakan untuk hal-hal yang tidak mendukung peningkatan kompetensi guru selain kesejahteraan, hal tersebut akan berdampak kurang baik. Sebaliknya, apabila tunjangan tersebut digunakan untuk membeli buku, membiayai publikasi hasil karya tulis, atau membeli perangkat pendukung pembelajaran lainnya, bukan tidak mungkin kualitas diri dan kualitas pembelajaran akan semakin meningkat.

Pelaksanaan pembelajaran oleh guru memiliki hubungan yang positif dengan kualitas pembelajaran yang dilaksanakan. Dengan adanya hubungan positif ini, hasil pembelajaran juga akan meningkat apabila pelaksanaan pembelajaran dilakukan menurut standar atau lebih baik dari yang sudah ditetapkan. Hal ini terlihat dari hasil skor PISA Indonesia yang cenderung menurun sejak keikutsertaan Indonesia sejak tahun 2012 pada literasi membaca, dan sejak tahun 2015 pada literasi numerasi. Sementara itu, AKM memiliki dua komponen asesmen, yakni literasi membaca dan literasi numerasi.

Temuan penelitian ini memperlihatkan betapa persoalan kualitas pendidikan sangat berpangkal dari guru sendiri sebagai motor penggerak perubahan. Kualitas tidak bisa hanya berupa gelar sarjana atau sertifikat pendidik yang sudah dimiliki puluhan tahun. Tetapi, itu ada pada diri guru sendiri yang mau senantiasa belajar seiring perubahan yang terus terjadi. Hal ini perlu dilenngkapi dengan peran penting kepala sekolah yang sangat diperlukan melalui kepedulian, kedisiplinan, semangat kerja, dan hubungan yang manusiawi untuk mewujudkan iklim kerja yang kondusif (Putri & Wibowo, 2018).

Perubahan demi perubahan dalam kurikulum dan juga asesmen menuju kepada pendidikan berkualitas seharusnya disikapi dengan belajar sepanjang hayat, bukan malah keluhan atau hujatan. Padahal, kehidupan saat masa pandemi sudah menjangkakan keraguan dan ketidakpercayaan guru dalam menerima penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Sekarang, para guru tidak bisa menepis pentingnya penerapan teknologi dalam pembelajaran. Bukti lainnya juga menunjukkan kualitas guru bukan hanya sekadar pengalaman mengajar selama puluhan tahun. Selain itu, keterampilan mengerjakan soal literasi membaca guru perlu ditingkatkan, karena hal ini terkait kebiasaan dalam membaca. Guru yang mampu menjawab soal literasi membaca dengan baik belum tentu mampu menyusun soal literasi membaca dengan baik.

SIMPULAN

Di atas kertas, guru sertifikasi dianggap lebih unggul dengan kepemilikan sertifikat pendidik. Namun, ketika fokus utama pendidikan adalah kualitas, sertifikat dan keahlian atau keunggulan merupakan hal yang kompleks. Jika tidak dikembangkan secara berkesinambungan, keunggulan di masa lalu akan musnah seiring waktu. Oleh karena itu, guru non-sertifikasi perlu diberikan banyak kesempatan dan dimotivasi untuk belajar menambah dan meningkatkan ilmu dan keterampilan, sehingga pada waktunya tiba, mereka bisa menjadi penggerak perubahan. Sebanyak dua guru non-sertifikasi menunjukkan keterampilan yang lebih dalam mengerjakan soal literasi membaca. Mereka mungkin berpotensi untuk menyusun soal literasi membaca dengan baik.

Sementara itu, guru sertifikasi memang mau tidak mau dituntut untuk mengembangkan diri di masa pandemi Covid-19 yang sudah menghantam seluruh aspek kehidupan, termasuk pendidikan selama hampir 1 tahun. Teknologi yang semula ditolak dalam pembelajaran sekarang justru menghadirkan satu-satunya solusi ketika seluruh siswa belajar dari rumah dan guru mengajar dari rumah. Kondisi ini memaksa seluruh guru harus adaptif menyikapi perubahan demikian. Kemampuan adaptif ini perlu berlanjut dalam pembelajaran HOTS yang menjadi pondasi utama AKM. Pembelajaran yang mengedepankan penalaran tingkat tinggi yang hanya bisa dihadirkan dengan melibatkan siswa sebagai subjek pembelajaran. Mereka perlu ditantang oleh stimulan dari guru untuk mencari dan menemukan jawaban bukan malah guru lagi yang menjadi sumber jawaban itu sendiri.

Selanjutnya, masih banyak guru yang kesulitan untuk menyusun petunjuk menjawab soal dengan baik, sehingga menimbulkan petunjuk yang tidak jelas dan ambigu. Kemudian, mayoritas soal masih tersusun dalam level kompetensi menemukan informasi atau secara spesifik mengakses dan mencari informasi dalam teks. Oleh karena itu, variasi soal masih terbatas dalam level kognitif pertama dari tiga level kognitif yang dirancang oleh Kemdikbud. Beberapa guru tematik di tingkatan tertentu sudah berusaha untuk menyusun stimulus soal sendiri dalam bentuk teks fiksi maupun teks informasi. Namun, guru masih kesulitan menyusun paragraf atau kalimat yang kohesif satu sama lain. Akibatnya hubungan antar kalimat maupun paragraf menjadi tidak terpadu. Kemampuan guru mengerjakan soal literasi membaca tidak berarti guru akan mampu menerapkan pembelajaran yang terintegrasi dengan literasi membaca.

Dengan demikian, persiapan AKM ini tidak cukup hanya meluruskan persepsi keliru akan AN dan AKM. Tidak pula hanya menjadi ajang cukup tahu AKM itu seperti apa. Melainkan, para pemangku kepentingan juga perlu meningkatkan kompetensi para guru dalam menghadapi AKM, seperti melaksanakan pembelajaran yang mengintegrasikan HOTS, dan juga menyusun soal dengan mengikuti kaidah standar HOTS. Kemampuan menyusun soal seharusnya tidak hanya bersumber dari Kemdikbud sendiri ataupun orang-orang tertentu di Dinas Pendidikan. Namun, guru di setiap sekolah juga perlu dibekali keahlian ini. Dengan demikian, program AKM bisa disukseskan oleh seluruh pelaku pendidikan dan tidak menjadi kontroversi di kemudian hari seperti yang terjadi pada UN selama bertahun-tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R. C., & Pearson, P. D. (1984). A schema-theoretic view of basic processes in reading. In P. D. Pearson (Ed.), *Handbook of reading research* (pp.255-291). Longman.
- Aydemir, Z. I., Öztürk, E., & Horzum, M. B. (2013). The effect of reading from screen on the 5th grade elementary students' level of reading comprehension on informative and narrative type of texts. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(4), 2272-2276. <https://doi.org/10.12738/estp.2013.4.1294>
- Ayu, N. A., Suryanda, A., & Dewi, R. (2018). Hubungan kebiasaan membaca dengan kemampuan literasi Sains siswa SMA di Jakarta Timur. *BIOMA: Jurnal Ilmiah Biologi*, 7(2), 161-171. <https://doi.org/10.26877/bioma.v7i2.2804>
- Central Connecticut State University. (2016). World's most literate nations ranked. *CCSU News Release*. Retrieved from <https://webcapp.ccsu.edu/?news=1767&data>
- Chanani, U. L., & Wibowo, U. B. (2019). A learning culture and continuous learning for a learning organization. *International Conference on Meaningful Education ICMEd*, 3(17), 591-598. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i17.4686>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Devega, E. (2016). Masyarakat Indonesia: Malas baca tapi cerewet di medsos. *Kementerian Komunikasi dan Informatika*. Retrieved from https://www.kominfo.go.id/content/detail/10862/teknologi-masyarakat-indonesia-malas-baca-tapi-cerewet-di-medsos/0/sorotan_media
- Kartomo, A. I., & Slameto, S. (2016). Evaluasi kinerja guru bersertifikasi. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 3(2), 219-229. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2016.v3.i2.p219-229>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019a). *Panduan penilaian tes tertulis*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019b). *Panduan penulisan soal HOTS*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020a). *AKM dan Implikasinya dalam pembelajaran*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020b). *Desain pengembangan soal AKM*. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2021). *Gelar raker perdana, Kemendikbud dan DPR bahas program prioritas pendidikan 2021*. Retrieved from <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2021/01/gelar-raker-perdana-kemendikbud-dan-dpr-bahas-program-prioritas-pendidikan-2021>

- Kisno, K., Rokhyati, U., Fatimah, F. N., & Siregar, R. M. (2021a). Teachers' misconception about national assessment and national examination. *Ahmad Dahlan journal of English Studies*, 8(1), 46-58. Retrieved from <http://journal.uad.ac.id/index.php/ADJES/article/view/20081>
- Kisno, K., Siregar, V. M. M., Sirait, S., & Winata, A. S. (2021b). Diseminasi Literacycloud untuk guru dan orangtua Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Patumbak Deli Serdang dalam masa pandemi Covid-19. *Publikasi Pendidikan: Jurnal Pemikiran, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Bidang Pendidikan*, 11(1). 15-21. <https://doi.org/10.26858/publikan.v11i1.18997>
- Koswara, K., & Rasto, R. (2016). Kompetensi dan kinerja guru berdasarkan sertifikasi profesi. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 61-71. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3269>
- Melia, M. (2017). Analisis penggunaan konjungsi Bahasa Indonesia pada editorial surat kabar Tribun Pontianak. *Jurnal Pendidikan Bahasa*, 6(2), 281-293. Retrieved from <https://journal.ikipgriptk.ac.id/index.php/bahasa/article/view/676>
- Muta'ali, J. A. (2020). *Opini masyarakat tentang asesmen nasional sebagai pengganti ujian nasional*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ningsih, A. W., Shara, A. M., Andriani, D., & Kisno, K. (2021). Reading duration and financial literacy in Vocational High School Pematangsiantar. *Jurnal Education and Development*, 9(1), 577-583. <https://doi.org/10.37081/ed.v9i1.2288>
- Novita, N., Mellyzar, M., & Herizal, H. (2021). Asesmen Nasional (AN): Pengetahuan dan persepsi calon guru. *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 5(1), 172-179. Retrieved from <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/article/view/1568>
- Pardede, P. (2008). *A review on reading theories and its implication to the teaching of reading*. Retrieved from <https://parlindunganpardede.wordpress.com/articles/language-teaching/a-review-on-reading-theories-and-its-implication-to-the-teaching-of-reading/>
- Permana, N. S. (2017). Peningkatan mutu tenaga pendidik dengan kompetensi dan sertifikasi guru. *Studia Didaktika*, 11(1), 1-8. Retrieved from <http://103.20.188.221/index.php/studiadidaktika/article/view/513>
- 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), 45-59. <https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.9810>
- Setiawan, R., Mardapi, D., Pratama, A., & Ramadan, S. (2019). Efektivitas blended learning dalam inovasi pendidikan era industri 4.0 pada mata kuliah teori tes klasik. *Jurnal Inovasi Teknologi Pendidikan*, 6(2), 148-157. <https://doi.org/10.21831/jitp.v6i2.27259>
- Shara, A. M., Andriani, D., Ningsih, A. W., & Shinoda, K. (2020). Correlating reading literacy and writing literacy in Junior High School Pematangsiantar. *Journal of English Education*, 5(2), 72-85. <https://doi.org/10.31327/jee.v5i2.1249>
- Sulak, S. E., & Güneş, F. (2017). The effects of teaching informative text through processual model on reading comprehension skills. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 10(2), 265-271. Retrieved from <https://www.iejee.com/index.php/IEJEE/article/view/338>
- Sulistyaningsih, L. S. (2008). *Teori skema*. Universitas Pendidikan Indonesia. Retrieved from http://file.upi.edu/Direktori/FPBS/JUR._PEND._BHS._DAN_SASTRA_INDONESIA/196012161986032-LILIS_ST._SULISTYANINGSIH/TEORI_SKEMA.pdf
- Wahyuni, T. (2015). Sertifikasi guru tak jamin peningkatan mutu. *CNN Indonesia*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20150611154640-20-59410/sertifikasi-guru-tak-jamin-peningkatan-mutu>



School principal's role in increasing teachers' pedagogical and professional competence in elementary schools in Indonesia

Ahmad Ansori, Suyatno *, Dwi Sulisworo

Universitas Ahmad Dahlan

Jl. Kapas No. 9, Semaki, Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55166, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: suyatno@pgsd.uad.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

10 November 2020;

Revised:

27 April 2021;

Accepted:

3 May 2021

Available online:

3 May 2021

Keywords

school principal;
professional
competence;
pedagogical
competence;
Muhammadiyah
elementary school.

ABSTRACT

A principal has an important role in improving teacher's competence. This qualitative research with a case study approach aimed to reveal school principal's role in increasing teacher pedagogical and professional competence in Muhammadiyah elementary school of Macanan, Sleman and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin, Gunungkidul. The research subject was the school principal and teachers. Data were collected through observation, interview, and documentation, then were analyzed using the stages of data collection, data reduction, data representation, and conclusion drawing. The results show that the role of the school principal in increasing teacher pedagogical and professional competence was as a manager, leader, and innovator. As a manager, the school principal planned the program by detailing educators' need and education staff, planning curriculum, and planning a policy for adding the subject of guidance and counselling. As a leader, the school principal set the targets regarding class management and arranged a briefing, while as an innovator, the school principal emphasized the importance of innovation of information technology-based learning and class management. The three roles of the school principal impacted on teacher competence in conducting fun and meaningful learning, class management, the use of information technology in learning, the mastery of the material and student development. This research finding recommends Indonesia's educational stakeholders to formulate the teacher's competence development program.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Ansori, A., Suyatno, S., & Sulisworo, D. (2021). School principal's role in increasing teachers' pedagogical and professional competence in elementary schools in Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(1), 98-112. doi:<https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.35635>

INTRODUCTION

The quality of education in school is mostly determined by teacher pedagogical and professional competence. This mastery enables the teacher to deliver the materials interactively, interestingly, and appropriately to student learning and development. A qualified teacher can create an effective and interesting learning environment, also can manage the class well, therefore, the student's learning process can run optimally. The teacher is a critical success factor of the students in the class (Gumus, 2013; Marzano et al., 2001). Moreover, it is required serious and comprehensive efforts in improving pedagogical competence and teacher's professional competence.

Many researches show that one of the efforts that can be carried out to improve pedagogical competence and teacher's professional competence is through the optimization of the principal leadership (Hamalik, 2010; Lassila et al., 2017; Leithwood & Jantzi, 2006; Tschannen-Moran, 2009). Boon (2017) stated that in order the competence is improved, the teacher requires the assistance of the principal, therefore, a principal must able to be a role model as a leader, manager, educator, administrator, and innovator. A principal who is able to carry out the role well can improve teacher's performance and satisfaction (Boyce & Bowers, 2018). Other research found a positive relationship between principal leadership and teacher professionalism in instruction (Liu & Hallinger, 2018; Sehgal et al., 2017; Liu & Hallinger, 2018; Qian & Walker, 2013; Zheng et al., 2019). Teachers led by school principals who can apply good leadership will last longer in their work (Player et al., 2017). On the other hand, the school which shows high leadership score also has a higher teacher educational level, self-esteem, and work satisfaction level (Paletta et al., 2017). The quality of support provided by the principal's leadership increases work commitment and teacher contributions to the school (Hulpia et al., 2011). The principal' leadership affected teacher effectiveness by articulate a learning vision that inspired the school to set goals and challenges that will be achieved, make student's and teacher's performance standard clear, assist the learning and teacher development, and train the teachers to succeed (Çalik et al., 2012; Domsch, 2009). The change in leadership competencies of principals affects teacher beliefs. If the leadership competencies of the principal change are adequate, the confidence of the teacher to carry out learning will successfully increase (Kin et al., 2018).

In Indonesia, the practice of principal's leadership has developed according to the dynamics of the times and relates to the prevailing leadership theory. In this current reformation era, educational leadership in Indonesia has been changed drastically so that the principal is demanded to fulfil specific standard, participate in systematic training, and derive a grade from district and city government (Sumintono, 2017). In 2007, the ministry of education and culture issued a Ministerial Regulation Number 13/2007 which states that school principals must have personal, managerial, entrepreneurial, social, and supervisory competencies. According to the regulation of the ministry of education and culture Number 6/2018 Chapter VI article 15, a principal's workload is fully to carry out the managerial main task, entrepreneurial development, and supervision of teachers and educational personnel. The setting of workload is aimed to make the principal can focus on and optimize in developing school and improve school quality based on eight national education standard.

Muhammadiyah school is one of the private school models developed in Indonesia. Organizationally, this school is under Muhammadiyah community organization. In the managerial implementation, apart from being based in the Muhammadiyah organization, this school is under the auspices of the Ministry of Education and Culture (Muttaqin et al., 2019). Along with adopting a national curriculum, Muhammadiyah school also enriches the curriculum with the teaching of Islam and Muhammadiyah knowledge. In the educational implementation, Muhammadiyah uses advanced Islamic core values as a way of religion in understanding Islamic teaching which is responsive to the advancement of the times. By implementing advanced Islamic values, it is expected that the education process of Muhammadiyah school can apply the advanced character towards their students, therefore, students have global knowledge, are up to date in the technology information development, and live in modernity, but hold on the values based on the teachings of Al-Qur'an (Hefner, 2008; Setiawan, 2008).

Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin is two examples of Muhammadiyah elementary school in Yogyakarta Regional Regency which is grown rapidly and is favorite privat primary school in each region. Muhammadiyah elementary school (*sekolah dasar* or SD) of Macanan is located at the rural area of Macanan, Ngemplak

sub-district, East Sleman regency. Even though this location is in rural areas, this Muhammadiyah elementary school of Macanan reaches out to students from several surrounding sub-districts. Meanwhile, SD Muhammadiyah Al-Mujahidin Wonosari is located in a strategic area, downtown Gunungkidul Regency. The similarities of these two schools are that both schools have been growing rapidly in the last three years. The development of both schools can be seen by the improvements of the trends or society interest to send their children to these two schools. The difference, meanwhile, is a geographical location that one is located in the rural areas and another is in the downtown of the district. According to the pre-research of both school, the same tendencies show that the advancement and development of both schools are influenced by the principal role in improving teacher competency, especially pedagogical and professional competency. Both principals have been prioritized the development of the competencies since the improvement of teacher's competencies leads to effective learning that leads students to produce achievements. The number of achievements ultimately becomes the appeals of schools for societies to send their children to both schools.

Based on the background, this research aims to study the principal role in improving teacher's pedagogical and professional competency. This research is crucial to enrich the literature, especially about the leadership role of the principals in improving teacher's competencies since the literature on this study is not widely discussed in Indonesian contexts. In this research, the researchers use qualitative research by a case study (Creswell, 2013). To collect the data, the researchers were assisted by open interview guidelines. This finding is expected to provide scientific knowledge on how the school principal role to be more successful in increasing pedagogical and professional competence.

The Development of Teacher's Competencies in Indonesia

A teacher is a person who supports and facilitates students' knowledge (Djamarah, 2010). Teacher role increasingly expands. The teacher's duty as an educator not only educate students' intelligence through the transfer of knowledge carried out routinely in the classroom but also as a guide, coach, student's talent, interest, ability towards the maximum they can reach in order to be an adult human capable of mastering science and developing it for the welfare of life. A competent teacher will be more capable create effective and fun learning environment and more capable of managing the class so that students' learning process is more optimally. Competence is a set of intelligent actions, skills, and rational behaviours to be able to do work to achieve the goals (Nasution, 2011; Naim, 2016; Majid, 2014; Usman, 2013). Nemet (2018) indicated that teachers' competencies can be divided into four main areas: pedagogical, professional-subject, organizational, and communication-reflexive. In Indonesia, Law Number 14 of 2005 also confirms that teachers must have pedagogical, professional, social, and personality-based competences. Although all instructional facets are important, pedagogical and professional capacity are especially key in the Indonesian context.

Quantitatively, the total of teachers in Indonesia is adequate, however, in contrast, the good quality of teachers competencies is still limited. Several indicators of the problems are, for examples, that the knowledge background and the subjects they taught are not matching. The problems interfere with the learning process so it cannot run optimally, also students do not acquire a qualified learning service. The further impact of this fact is the low quality of educational institution alumni in the country. UNDP reported that in 2013, the index of human development in Indonesia ranked 121 out of 185 countries. The quality of Indonesian is determined by the quality of the education, while the quality of education is determined by learning quality. The quality of the teachers is a critical factor of learning quality. Therefore, teacher competency is an important factor in determining the quality of education in Indonesia.

Competent teachers will be able to carry out quality learning, manage the class well, and serve the students according to the needs, and create a conducive learning environment. With this condition, the learning achievement obtained is high. The research result also shows that teacher competency can influence about 50% of student's learning result. The urgency of teacher competency is the quality of the teachers who has a very important position in determining the quality of education in the educational institution in a country. The teacher quality is teacher meet the conditions that have been determined. Furthermore, teacher positions should only be entrusted to people who meet the existing requirements. One of them is having teacher competence (Suraji, 2012).

In Indonesia, teacher competency has been regulated through the constitution of teacher and lecture number 14 of 2005. As stated in the article 8,9, and 10, the teacher is obligated to have four competencies; pedagogic, professionalism, social, and personality. Pedagogical competence is the teacher ability in managing the learning that is consisted of the understanding of the students, planning and implementing the learning, evaluating the learning result, and developing student competencies to actualize their potential (Hidayat, 2017; Măță, 2014). Personality competence is an educator personality who is steady, stable, mature, wise and dignified, exemplify the students, and noble. Social competence is an educator ability to communicate and interact effectively with the students, educators, education personnel, parents, and society. professional competence is an educator ability to master the learning material in the wide and in-depth scope that is likely to assist the students to achieve the expected competencies (Drovnikov et al., 2016; Sudarma, 2014).

To develop these four competencies, the government has been carried out many programs like professional teacher education or usually called *Pendidikan Profesi Guru* (PPG). Teachers who have passed the PPG are declared professional teachers as evidenced by a professional educator certificate. These teachers are also entitled to a teacher professional allowance in the amount of one base salary. However, several studies stated that the impact of teacher certification was not as expected. Fact that the performance of teachers who have received certification is still low (Dewanto et al., 2015). The low performance of teachers is found in (1) the low commitment of teachers in teaching and educating, (2) the low commitment of teachers to hold the profession professionally, and (3) the lack of teacher willpower to improve the professionalism, like the ability to provide teaching materials, write scientific papers in the field of study, develop learning media, have the relevance and adequate reference (Andriani et al., 2018; Murtiningsih et al., 2019; Renata et al., 2018; Aglozo et al., 2019).

A Principal Role in Improving Teacher Competence

Optimizing the role of the school principal in increasing teachers' pedagogical and professional competence is essential (Hamalik, 2010). The school principal is teacher operational staff who is assigned the task to leading a school, where the learning process is held, or a place where there is the interaction between teachers who give lessons and students who receive lessons (Wahjosumidjo, 2013). The school principal is a prime mover that which drives all of the school activities (Barlian, 2013). The leadership of the school principal will be successful if he understands the existence of the school as a complex and unique organization and can utilize the resources (Fatah, 2008) optimally. As what is said by Sharp and Walter (2003), the school principal, whether elementary or secondary, is the single most important person to a school's success. The leadership of the school principal is one of the pivotal keys of the development program of teacher capacity (Khoiruddin, 2015).

Many of research result supports the importance of the principal role in improving teacher competencies (Leithwood & Seashore-Louis, 2011; Leithwood & Jantzi, 2006). Hallam et al., (2015) showed that the teachers perceive the principal as a source of reassurance and may also pay more attention to their decisions and actions (Oreg & Berson, 2011). The results of Harapan's (2017) study show that principal leadership has a significant effect on teacher performance. Besides, there is evidence that principal leadership can function to reduce job stress and uncertainty by providing meaningful emotional support and assistance (Kelchtermans et al. 2009), therefore, it can increase teacher performance (Johnson & Birkeland, 2003; Skaalvik & Skaalvik, 2011).

In the new education management paradigm, the school principal at least must be able to have a role as educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, and motivator (abbreviated as EMASLIM) (Kurniasih, 2017; Maduratna, 2013; Mulyasa, 2013). Bellamy et al. (2007) said that principals may have the most complex job in education. The job of the school principal is increasing day by day, and will always increase according to the expected educational development, in this case, the school principal job is not only as EMASLIM, but it will continue to be developed. The school principal has a vital role because, first, the school principal is a figure who is capable of being a facilitator to achieve the purpose of education. Second, the school principal is a figure which is expected to be able to empower the potential that existed in the school (Ketut, 2015). In the context of Indonesia, the principal's role as manager, leader, and innovator is particularly salient.

The increase of teacher pedagogical and professional competence is carried out of the optimization of the principal school role. The school principal who optimally carries out the role in increasing pedagogical competence and teacher professional competence is going to increase the learning quality, and then increase the quality of education. The role of the school principal in increasing pedagogical competence and teacher professional competence can be seen in Figure 1.

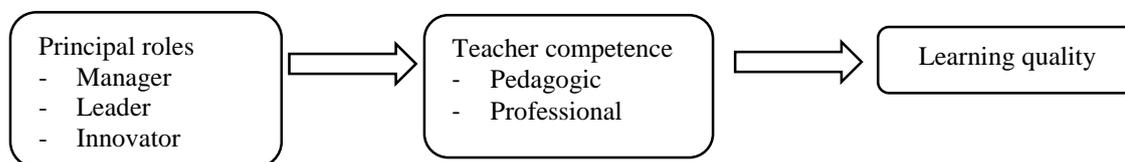


Figure 1. Theoretical Framework

METHOD

Research Design

This study is qualitative research by using a study case (Creswell, 2013). A case study approach used in this research is because the research involves contemporary events that are taught in a natural setting and the research does not interfere with the studied subject's behaviour (Gomm et al. 2000; Noor, 2008). The case studies allow the research data to be collected using a variety of methods and sources (Yin, 2006) and combine the description of event and data analysis (Denzin & Lincoln, 2011; Reason & Bradbury, 2001; Vandenbergh & Kelchtermans, 2002).

Participants

The research subject was the principal and teachers in the Muhammadiyah elementary school of Macanan, Sleman, and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin, Gunungkidul, located in Special Region of Yogyakarta. Both schools were chosen because in the last few years they have rapidly developed. The development was proven by the increase of the interest of the society to send their children into this schools. Muhammadiyah elementary school of Macanan is geographically located in a rural area, precisely located at the Macanan Village, Ngemplak sub-district, Sleman Regency. Both schools reach other several surrounding districts (Interview with R1). Meanwhile, SD Muhammadiyah Al-Mujahidin Wonosari is located in a strategic area, downtown Gunungkidul Regency. Both schools have been growing rapidly in the last three years. In detail, the research subjects consisted of two principals, three teachers of Muhammadiyah elementary school of Macanan, and four teachers of Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin, Wonosari. Purposive sampling technique was used for choosing the subjects of the research. To show the data representation, in addition, research subject sources are coded by R1 to R9 (respondent 1 to respondent 9).

Research Data Analysis and Data Collection Technique

The research data were collected using interview, observation, and documentation techniques. The researchers interviewed the principal twice, while teachers were interviewed once. The longest interview was conducted for 45 minutes, while the shortest was 25 minutes. Data collection was carried out in January-March 2019. In collecting data, researchers were guided by research guidelines. Research guidelines are developed based on the theoretical framework that has been developed in the theoretical framework section. The main questions focused on three principal roles as a manager, leader, and innovator. However, in the practice, the research guidelines are used flexibly so that the researchers could develop the questions profoundly in the form of an in-depth interview. The grids of the research guidelines are explained in Table 1. In addition, the data analysis in this research used an interactive model of Miles and Huberman, as seen in Figure 2.

The activities in the qualitative data analysis were carried out interactively and took place continuously so that the data was saturated. The activities in data analyzing are data collection, data simplification, data representation, and concluding. The data obtained in the field are summarised; the

main ones are selected, and are focused on essential things. The data is systematically represented in order to be more fully and thoroughly understood among the parts; therefore, it is likely drawing the conclusions or verification. Drawing the conclusions or verification cannot be separated from researched problems.

Table 1. The Grid of the Role of the School Principal in Increasing Teacher Pedagogical and Professional Competence

Aspect	Indicator	Evidence
The role of the school principal in increasing teacher pedagogical and professional competence	Manager	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning the program by detailing the needs of teachers and academic staffs who run the tasks and planning the curriculum that will be implemented. 2. Empowering the teachers by dividing the tasks based on each teachers' ability 3. Arranging the staffing organization in the school and also optimizing the school resources.
	Leader	<ol style="list-style-type: none"> 1. To be an excellent example to other teachers 2. To have the skills and a good personality. 3. To be disciplined, honest, brave, firm, interesting.
	Innovator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Innovation 2. Learning Innovation 3. Communication Innovation

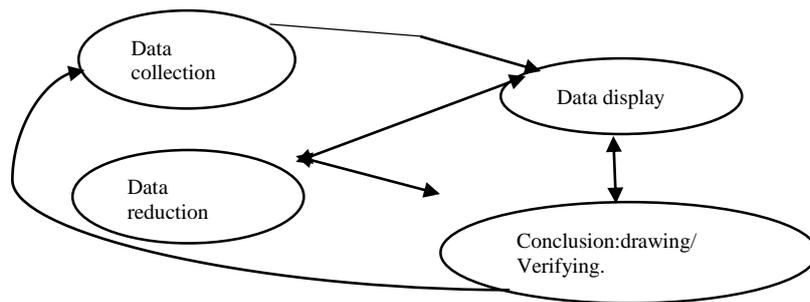


Figure 2. Interactive Analysis Model

In detail, data analysis was carried out in two steps; open coding and analytic coding. The way open coding was carried out was that the researchers read the data thoroughly and systematically (Smith et al., 2009). The researchers use side comments to identify various emerging themes and sub-themes. Analytic coding was carried out by connecting various similar codes (and solving them) to conclude the data that has been coded in the first step (Robson & McCartan, 2016). After finishing the reading transcript along with the appeared themes, the previous themes was revised recombined, and grouped into a more complete figure (Smith et al., 2009).

FINDINGS AND DISCUSSION

Findings

This research aims to reveal the role of the school principal in increasing teacher pedagogical and professional competence. According to the analysis, three primary roles of the school principal in increasing teacher pedagogical and professional competence are the school principal as a manager, the school principal as a leader, and the school principal as an innovator. Based on the analysis of research data, it had been found three primary themes that describe the role of school principals in increasing pedagogical competence and teacher professional competence: the school principal as a manager, the school principal as a leader, as the school principal as an innovator. Accompanied relevant interview excerpts explained each theme as proofs.

The School Principal as A Manager

The first role found in this study is the school principal as manager. The role of the school principal as a manager in increasing teacher professional competence was carried out by planning programs detailing the needs of educators and education personnel who will carry out their duties, planning the curriculum that will be implemented, and planning a policy of adding guidance and counselling subjects. In turns, the school principal assign the teacher to participate in the activities of the school visit, teacher exchange, upgrading program, training, and workshop. The principal checks the learning administration made by teachers such as learning implementation plan and learning scenario, also helping the teacher by providing the feedback and advice to fulfil or improving the administration that will be used by the teacher during learning implementation. The school principal conducts a class visit to monitor the learning process carried out by the teacher in the classroom like teacher understanding toward the students, learning implementation, the valuation of learning outcomes, and student development. Then, the next activities are monitoring and evaluating; for example, the school principal monitors the activities through supervision teams or students. Also, the school principal evaluates learning outcomes through an administration that has been reported by the teacher. In increasing teacher professional competence is by giving the assignment according to teachers' ability, such as the being vice-principal, vice-principal of curriculum, treasurer, and task on extracurricular activities. The school principal creates an organizational structure involving students' parents through the school committee and completing the necessary of facilities and infrastructure.

Based on the result of the interview of the school principal and teachers of Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin, it is commented that the role of the school principal as a manager in increasing teacher pedagogical competence is:

“The school principal plan the program by detailing the need of the program, plan the curriculum that will be implemented, assign the teachers to take a comparative study, assign to join teacher exchange or school visit, and help the teacher to improve material content or method in learning implementation plan. Carrying a class visit and observing the teacher toward the students, learning implementation, assessment, and student development carried out by the teachers, also monitoring and evaluating.” (R1).

In addition, as a manager, the increase of teacher professional competence in Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin is conducted by:

“The school principal assigns the teacher to participate in training, training and education, pursuing study and giving the additional task to the teachers like being committee, coordinator, etc. Conduct class visits and observe the teacher's mastery of learning materials, the suitability of teaching materials, providing the exemplary based on students' daily life, as well as seeing the suitability of learning planning with the learning implementation. Also, the school principal monitors and evaluates the activities outside the school, such as teachers' activities in participating in training and seminar outside the school. The school principal asks the teachers to report their outcomes of the program in the report or cluster's teacher workgroup in the school in order to impact the other teachers.” (R2).

In increasing teacher professional competence, the school principal also assigns the teacher to participate in training, seminar, or workshop. The school principal conducts regularly checking into the learning administration made by the teacher like learning implementation plan and learning scenario. The school principal also checks the material content, method, and the results to be achieved in learning. Conducting class visit, the school principal directly observes the learning process conducted by the teachers in the class like how the teachers use the learning methods, teacher mastery of learning material, the conceptual relationship between related teaching materials, application of scientific concepts to everyday life. Monitoring and evaluating, for example, the school principal asks the teachers to report their outcomes of the program in the report or cluster's teacher workgroup in the school in order to impact the other teachers.

The School Principal as A Leader

As a leader in increasing teacher pedagogical competence, the school principal give a target to the students, such as the target to master a class so that the teachers independently attempt to improve their ability. Through the interview, R3 stated that:

“The school principal gives a target to the teachers like class mastery; therefore, the teachers independently attempt to improve their ability. The school principal also must be able to create an engaging environment, also approach others to be easier to communicate.” (R3).

Additionally, the school principal conducts a briefing, and in these activities, the school principal conveys weaknesses and constraints faced by the teachers. To be a leader, the school principal must always learn new activities, read more, and experience many things, then what has been experienced is shared to the teachers through discussion regularly, he must also give the instruction or feedback to the teachers or towards what teachers are facing. Increasing teacher professional competence is carried out by providing a good example and calmly in working, also providing the motivation and reward to the education staff both morally and materially. The principal must have a personality that is honest, disciplined, trustworthy, fair, dares to make decisions, and is firm to be an example for the teachers. In addition, the school principal conduct mental, ethic, physical, and spiritual guidance.

In increasing teacher professional competence, the school principal gives a target to the students, such as the target to master a class so the teachers independently attempt to improve their ability. The school principal carries on a comparative study, in which in that activity, the teacher can imitate or adopt the excellent learning process from other schools. It is also encouraged to enroll teachers for training outside of school or hold training in schools by inviting external sources, involve teachers in outstanding teacher competitions, recommend and provide opportunities for teachers to become model teachers/instructors, provide opportunities for teachers to develop careers, and also recommend and give teacher permission for pursuing the study. As a leader, increasing teacher professional competence in Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin was conducted by:

“Giving the target such as material mastery. The school principal also carries out mental, ethical, physical and spiritual coaching. The school principal must have honest, disciplined, trusted, fair, dare to take the decision, and firm personality so that these can be an example for the teachers.” (R4)

The School Principal as An Innovator

As an innovator in increasing teacher pedagogical competence, the school principal innovates the learning process, in which the learning that previously only use the books as sources is innovated by electronic media-based learning, and the seating arrangements must always change every week. Giving a reward such as a certificate of merit or charter to the best performing teachers is also needed to motivate other teachers to improve their performance, either in the school or outside school. Facilitating classes such as providing teaching media, necessary facilities such as LCDs, LEDs, internet networks, and other facilities needed by teachers to carry out the learning process in the classroom is also a good idea. Increasing teacher pedagogical competence is carried out by innovation of school program and teacher performance programs like GSM (*Gerakan Sekolah Menyenangkan/Fun School Movement*) and a creative school. Facilitating the whole necessary required by the teacher to participate in the activities that have been arranged by the school, such as transportation, facilities and infrastructure, equipment required during the activity, and allowance after the activities are finished.

As an innovator, increasing teacher professional competence in Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin was conducted by:

“Making the updates or changes of the learning such as GSM (Gerakan Sekolah Menyenangkan/Fun School Movement) and the seating arrangements must always change every week. Giving the motivation like reward and punishment to the teachers and education staffs, such as giving a reward for the best teacher in class management. Facilitating the need of the teachers in learning implementation, such as facilitating the class with LCD, LED, and internet access to encourage and ease the teachers to manage their class.” (R1).

As an innovator, increasing teacher professional competence in Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin was conducted by:

“the renewal program like creative school, in which in every year the program must be innovated and different to the previous program in the last year. Giving a reward to the outstanding teacher and well-performed teacher. Facilitating the whole necessary of learning required by the teacher to participate in training, seminar, or workshop. The facilities given are transportation, the needs required during the activities, and allowance after the program finished.” (R2).

In addition, based on the interview of the school principal and the teacher of Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin, the success of the school principal role in increasing teacher pedagogical and professional competence is stated that:

“The teachers felt the success of the increase of teacher pedagogical and professional competence. The teacher becomes more understand the good learning, learning administration, learning process, and learning evaluation. The success of increasing teacher pedagogic competence and professional competence can be seen in the learning process that is being carried out by the teacher. The success of increasing the teacher pedagogic competence and professional competence can be seen from the results of the supervision of the school principal. Also, the success of increasing the teacher pedagogic competence and professional competence can be seen from the impact of the learning carried out by the teacher, like student achievement and school achievement.” (R5, R6).

The Impact of the Role of the School Principal toward the Increase of Teacher Pedagogical and Professional Competence

The teachers felt the success of the increase of teacher pedagogical and professional competence. The teacher becomes more understand good learning, learning administration, learning process, and learning evaluation. The success of the increase of teacher pedagogic and professional competence can be seen from the learning process conducted by the teacher in the class, in which the indicator of pedagogic competence like teacher understanding toward students, learning design and implementation, the evaluation of learning outcomes, student development, and teacher professional competence like teacher ability in the mastery of learning material in-depth and broadly that encompassing (a) concept, structure, and scientific/technology/art methods that are coherent with learning materials; (b) learning material existed in the school curriculum (c) concept relationship among related subjects; (d) the application of scientific concept in the daily life; and (e) teachers have done a professional competition in a global context while preserving national values and culture. Furthermore, the success of the increase of teacher pedagogical and professional competence also can be seen in the impacts of the learning process conducted by the teachers, such as school achievement, teacher achievement, and student achievement.

In the learning process conducted by the teachers in both elementary schools, the indicator of teacher pedagogical and professional competence are well-contained in the learning process. The indicators are learning plan, learning management, the understanding the students, learning implementation, the evaluation learning outcomes, student development, the use of the method, the relationship between the concepts and related learning materials, and the scientific application in the students' life that has been conducted by the teachers well.

The learning implementation plan includes the need for identification, competence, and arrangement of the learning program. The teacher starts learning by greeting and praying, and then the teacher conducts pre-test to deliver the material and reminds the students of the previous material. In the stage of the learning process, the teacher opens the lesson clearly and communicatively, conveying the learning objectives concisely and clearly, mastery of the material is smooth, giving actual examples, and answering the students' questions correctly. The material is presented based on the objectives and adjusted to the students' abilities, the use of methods is according to the objectives and material, the use of effective methods and is aimed at students, the props used are in accordance with the material, then evaluated by giving the questions or tasks.

The understanding toward the students is done by observing the students when learning class, the things observed are the level of student intelligence, student creativity, student physical condition, and students' cognitive growth and development. Learning management conducted out to enhance student liveliness or involvement in the learning process. The management of student liveliness is by creating a discussion group or question and answer. The evaluation of learning outcomes is conducted during and the end of the learning process by providing the questions and answer to the students. The learning evaluation is also conducted using daily tests, monthly tests, and semester exams.

Developing the students is carried out through extracurricular, material enrichment and remedial, or guidance and counselling. The use of the method is customized by learning material; however, when the researchers observed the learning process, the method that mostly used are discussion as well as question and answer. In the thematic learning, the learning material is presented by linking material to one another. The application of scientific concept with daily life is carried out by giving an example based on daily student life and is related to surroundings. The method used is carried out so that the students can interpret the learning and apply them to their life.

Based in the observation result from the documentation of Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin, the success of the teacher pedagogical and professional competence can be observed from the impacts of the learning, such as student achievement and school achievement. Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin is one of the exemplary school in Gunungkidul regency.

Discussion

This study aims to reveal the role of principals in improving teacher pedagogical and professional competence in both Muhammadiyah schools. From the data analysis, it is found that the principals have a role as a manager, leader, and innovator in improving pedagogical competency and teacher professional competency.

The first finding shows that the principals have implemented their role as a manager well in the researched schools. The principal role as a manager was carried out by planning the program by detailing the needs of the educators and education personnel, planning the curriculum, and planning a policy of adding the subjects of counselling guidance. This description is in line with Barlian (2013) that the school principal as a manager arranges the school program, arranges staffing organization in the school, drives the staff (teachers and education staff), and optimize school resources. The early research result by Rusmawati (2013) shows that the school principal acts as a manager by empowering teachers through collaboration and involving teachers in decision making. The school principal is also responsible on the continuity of all of the activities and administration in the school, such as curriculum management, student administration, personnel administration, facility and infrastructure administration, and archive and financial administration (Fitrah, 2017; Maduratna, 2013). As a manager, the school principal must be able to supervise teachers' work, in this case, the supervision is to enhance the supervision and control toward teachers and staffs in order to increase their performance.

The second finding is that the principals had a role as a leader. In carrying out their role, the principals give targets to teachers about class mastery and doing briefing. The aforementioned description is in line with the previous research by Kurniasih (2017) and Maduratna (2013) who said that the school principal must be capable of creating a conducive school climate, gives advice to the school residents, encourage the education staffs, and also implement an interesting learning model. The personality of the school principal as a leader is reflected in the characteristics of honesty, self-confidence, responsibility, the courage to take risks and decisions, big-hearted, stable emotions, and being role models. The principal must always strive to improve the quality of learning carried out by teachers, in this case, the experience factor will greatly influence, especially in supporting to form the understanding of the academic staff towards the implementation of their duties. The principal must also provide opportunities for teachers to increase their knowledge and skills by pursuing a higher level of education (Mulyasa, 2013).

The third finding is as an innovator. In carrying out the principal role, the principal emphasized the importance of information technology-based learning innovation and classroom management. Mulyasa (2013) said that the school principal, as an innovator, must be able to figure out, find, and

implement the various renewal in the classroom. The school principal must also have the right strategy to motivate the education staffs in performing their various tasks and functions. The school principal has to attempt to use the award appropriately, effectively, and efficiently to avoid negative impacts that may arise. The research of Deesomsak et al. (2014) stated that the involvement of STEM in the learning process could facilitate STEM teacher to be more innovative and relevant pedagogically. The results also support previous findings which state that school principals as innovators must be able to plan, coordinate the activities, supervise, evaluate the program, make decisions, regulate the learning process, organize administration, and also manage administration, students, workforce, infrastructure, and finance (Sabirin, 2012). The principal is also required to be able to manage the school, and this ability will emerge if the principal widely opens himself to dynamics and changes (Purwoatmodjo, 2011).

The three roles of the principal have an impact on the competence of teachers in carrying out meaningful and fun learning, classroom management, the use of information technology in learning, mastery of the development of students and subjects. Sudarma (2014) stated that the success of the teacher pedagogical and professional competence could be seen from the teacher ability in managing the learning including teacher understanding toward the student, learning design and implementation, the evaluation of learning outcomes, and developing the students to actualize various competence they have, and teacher ability to master in-depth and broad teaching material encompassing (1) concept, structure, and scientific/technology/art method that are coherent with the learning material; (2) teaching materials in the learning curriculum; (3) the relationship between related subjects; (4) the application of scientific concepts in the daily life; and (5) professional competition in the global contexts by preserving national values and culture. In general, the findings reaffirm the positive impact of the principal role on improving teacher competence, especially pedagogic and professional competence (Boon, 2017; Gumus, 2013; Sehgal et al., 2017).

CONCLUSION

The role of the school principal in increasing teacher pedagogical and professional competence in Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin is, first, as a manager, the school principal divides the task according to teacher ability and assigns teachers in turns to participate in training, seminars, or workshops. Supervising through class visits during class hours, controlling through monitoring and evaluation. Second, as a leader, the school principal must have the ability to educate the teachers, provides mental, ethic, physic, and spiritual guidance. Third, as an innovator, the school principal makes the renewal of the learning, school program, and teacher work program. Also, providing the motivation and facilitating the needs of the teachers to participate in the activities of the improvement of the teacher competence. The findings reaffirm the positive impact of the principal role on improving teacher competence, especially pedagogic and professional competence. The application of collaborative leadership, close to teachers, and oriented to the quality of learning will have an impact on improving teacher competence. The results of this study can become a reference enrichment regarding one of the ways adopted by education policyholders in Indonesia in formulating teacher competency development programs. The limitation of this study is that the research subjects consist of only two private schools in Yogyakarta, even though both school adequately portray the geographical diversity of the school origin so that the research result cannot represent school condition in Yogyakarta in general. Therefore, future research requires to involve more a more profound range of research subjects and a wider range of the areas. Quantitative research examining the correlation of principal leadership towards increasing pedagogical and professional competence that also seems necessary.

ACKNOWLEDGMENT

The researchers thank Muhammadiyah elementary school of Macanan and Muhammadiyah elementary school of Al-Mujahidin who help to conduct this research. Besides, the researchers deliver gratitude to all of the lecturers of the master study program of Educational Management of Universitas Ahmad Dahlan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aglozo, E. Y., Akotia, C. S., Osei-Tutu, A., & Annor, F. (2019). Spirituality and subjective well-being among Ghanaian older adults: Optimism and meaning in life as mediators. *Aging and Mental Health*, 25(2), 1–10. <https://doi.org/10.1080/13607863.2019.1697203>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19–29. Retrieved from <https://www.ijstr.org/final-print/july2018/The-Influence-Of-The-Transformational-Leadership-And-Work-Motivation-On-Teachers-Performance.pdf>
- Barlian, I. (2013). *Manajemen berbasis sekolah menuju sekolah berprestasi*. Erlangga Groups.
- Bellamy, G. T., Fulmer, C. L., Murphy, M. J., & Muth, R. (2007). *Principal accomplishments: How school leaders succeed*. Teachers College Columbia University.
- Boon, Y. (2017). The role of headmaster to improve pedagogic competence of teachers in vocational high school. *Technics Technologies Education Management*, 12(3), 207–213. <https://doi.org/10.31227/osf.io/uqsxk>
- Boyce, J., & Bowers, A. J. (2018). Toward an evolving conceptualization of instructional leadership as leadership for learning: Meta-narrative review of 109 quantitative studies across 25 years. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 161–182. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0064>
- Çalik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Kilinç, A. Ç. (2012). Examination of relationships between instructional leadership of school principals and self-efficacy of teachers and collective teacher efficacy. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 12(4), 2498–2504.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.
- Deesomsak, R., Paudyal, K., & Pescetto, G. (2014). Durham research online woodlands. In *Critical Studies on Security*, 2(2), 210–222.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.
- Dewanto, D. H., Erviantono, T., & Winaya, I. K. (2015). Pengaruh sertifikasi terhadap kinerja guru di SMA N 1 Gianyar. *Citizen Charter*, 1(1), 1–10. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/citizen/article/view/23819>
- Djamarah, S. B. (2010). *Guru dan anak didik dalam interaksi edukatif* (3rd ed.). PT Asdi Mahasatya.
- Domsch, G. D. (2009). *A study investigating relationships between elementary principals' and teachers' self-efficacy and student achievement*. Saint Louis University.
- Drovnikov, A. S., Nikolaev, E. L., Afanasev, A. S., Ivanov, V. N., Petrova, T. N., Tenyukova, G. G., Maksimova, N. L., & Povshednaya, F. V. (2016). Teachers professional competence assessment technology in qualification improvement process. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 111–115. Retrieved from <http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/1756>
- Fatah, N. (2008). *Landasan manajemen pendidikan* (8th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Fitrah, M. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31–42. <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>
- Gomm, R., Hammersley M., & Foster, P. (Eds.). (2000). *Case study method: Key issues, key texts*. Sage.
- Gumus, S. (2013). The effects of teacher- and school-level factors on teachers participation in professional development activities: The role of principal leadership. *Journal of*

- International Education Research (JIER)*, 9(4), 371–380.
<https://doi.org/10.19030/jier.v9i4.8089>
- Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite, S. J., & Wilcox, B. R. (2015). Trust and collaboration in PLC teams: Teacher relationships, principal support, and collaborative benefits. *NASSP Bulletin*, 99(3), 193–216. <https://doi.org/10.1177/0192636515602330>
- Hamalik, O. (2010). *Pendidikan guru berdasarkan pendekatan kompetensi* (7th ed.). Bumi Aksara.
- Harapan, R. (2017). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di MAN 2 Padangsidimpuan. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial & Keislaman*, 1(1), 19–28. <https://doi.org/10.31604/muaddib.v1i1.108>
- Hefner, R. W. (2008). *Api pembaharuan Kiai Ahmad Dahlan*. Multi Pressindo.
- Hidayat, S. (2017). *Pengembangan guru profesional* (1st ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Hulpia, H., Devos, G., & van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 728–771. <https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>
- Johnson, S. M., & Birkeland, S. E. (2003). Pursuing a “sense of success”: New teachers explain their career decisions. *American Educational Research Journal*, 40(3), 581–617. <https://doi.org/10.3102/00028312040003581>
- Kelchtermans, G., Ballet, K., & Piot, L. (2009). Surviving diversity in times of performativity: Understanding teachers' emotional experience of change. In P. Schutz & M. Zembylas (Eds.), *Advances in teacher emotion research* (pp. 215-232). Springer.
- Ketut, J. (2015). *Menjadi kepala sekolah yang profesional* (1st ed.). CV. Budi Utama.
- Khoiruddin, B. (2015). *Pengembangan kapasitas guru* (1st ed.). PT Pustaka Alvabet.
- Kin, T. M., Kareem, O. A., Nordin, M. S., & Bing, K. W. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: The mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427–446. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1272719>
- Kurniasih, E. (2017). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1(1), 11-17. Retrieved from <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ijemar/article/view/932>
- Lassila, E. T., Timonen, V., Uitto, M., & Estola, E. (2017). Storied emotional distances in the relationships between beginning teachers and school principals. *British Educational Research Journal*, 43(3), 486–504. <https://doi.org/10.1002/berj.3280>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Leithwood, K., & Seashore-Louis, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a Mediated-Effects Model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Maduratna, M. (2013). Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan Sekolah Dasar 015 Samarinda. *EJournal Administrasi Negara*, 1(1), 70–84. Retrieved from <https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/?p=603>

- Majid, A. (2014). *Pelajaran dan pembelajaran pendidikan agama Islam* (2nd ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2001). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Măță, L. (2014). Pedagogical competencies for mother-tongue teacher education. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 341–352. <https://doi.org/10.12738/estp.2014.1.1723>
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi kepala sekolah profesional* (12th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Murtiningsih, M., Kristiawan, M., & Lian, B. (2019). The correlation between supervision of headmaster and interpersonal communication with work ethos of the teacher. *European Journal of Education Studies*, 6(1), 246–256. Retrieved from <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/view/2398>
- Muttaqin, T., Wittek, R., Heyse, L., & van Duijn, M. (2019). The achievement gap in Indonesia? Organizational and ideological differences between private Islamic schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(2), 1–31. <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1644352>
- Naim, N. (2016). *Menjadi guru inspiratif memberdayakan dan mengubah jalan hidup siswa* (5th ed.). Pustaka Pelajar.
- Nasution, I. (2011). Kompetensi guru dan peranan kepala sekolah. *VISIPENA*, 2(2), 51–57. <https://doi.org/10.46244/visipena.v2i2.46>
- Nemet, M. B. (2018). A correlation between teachers' social and pedagogical competences and school culture. *Sodobna Pedagogika/Journal of Contemporary Educational Studies*, 69(3), 142–155. Retrieved from https://www.sodobna-pedagogika.net/en/articles/03-2018_a-correlation-between-teachers-social-and-pedagogical-competences-and-school-culture/
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604. Retrieved from <https://thescipub.com/abstract/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x>
- Paletta, A., Alivernini, F., & Manganeli, S. (2017). Leadership for learning: The relationships between school context, principal leadership and mediating variables. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 98–117. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2015-0152>
- Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How principal leadership and person-job fit are associated with teacher mobility and attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330–339. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.017>
- Qian, H., & Walker, A. (2013). How principals promote and understand teacher development under curriculum reform in China. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 4(1), 304–315. <https://doi.org/10.1080/1359866X.2013.809050>
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage.
- Renata, R., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The influence of headmaster's supervision and achievement motivation on effective teachers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(6), 44–49. Retrieved from <https://www.ijstr.org/final-print/june2018/The-Influence-Of-Headmasters-Supervision-And-Achievement-Motivation-On-Effective-Teachers.pdf>
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research* (4th ed.). Wiley.

- Rusmawati, V. (2013). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan disiplin kerja guru pada SDN 018 Balikpapan. *EJournal Administrasi Negara*, 1(2), 395–409. Retrieved from <https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/?p=704>
- Sabirin, S. (2012). Perencanaan kepala sekolah tentang pembelajaran. *Jurnal Tabularasa PPS UNIMED*, 9(1), 111-128.
- Sehgal, P., Nambudiri, R., & Mishra, S. K. (2017). Teacher effectiveness through self-efficacy, collaboration and principal leadership. *International Journal of Educational Management*, 31(4), 505–517. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2016-0090>
- Setiawan, F. (2008). Pendidikan Muhammadiyah: Antara cita dan fakta. *Tajdidukasi: Jurnal Penelitian Dan Kajian Pendidikan Islam*, 1(1), 25-40. Retrieved from <https://tajdidukasi.or.id/index.php/tajdidukasi/article/view/9>
- Sharp, W. L., & Walter, J. K. (2003). *Principal as school manager* (2nd ed.). Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6), 1029–1038. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.04.001>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method, and research*. Sage.
- Sudarma, M. (2014). *Profesi guru: Dipuji, dikritisi, dan dicaci* (1st ed.). Rajawali.
- Sumintono, B. (2017). Penyiapan dan pengembangan kepala sekolah di Indonesia dulu dan sekarang. *Kilas Pendidikan*, 7, 8–10.
- Purwoatmodjo, S. D. (2011). Organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru SMP di wilayah Sub Rayon 04 Kabupaten Demak. *Analisis Manajemen*, 5(1), 16–29. Retrieved from <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/JAM/article/view/12/11>
- Suraji, I. (2012). Urgensi kompetensi guru. *Edukasia Islamika*, 10(2), 236-254.
- Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217–247. <https://doi.org/10.1177/0013161x08330501>
- Usman, M. U. (2013). *Menjadi guru profesional* (27th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Vandenbergh, R., & Kelchtermans, G. (2002). Leraren die leren om professioneel te blijven leren: Kanttekeningen over context [Teachers who learn to continue to learn professionally: Contextual comments]. *Pedagogische Studien*, 79(4), 339–351. Retrieved from <https://pedagogischestudien.nl/search?identificer=616508>
- Wahjosumidjo, W. (2013). *Kepemimpinan kepala sekolah* (1st ed.). PT Rajagrafindo Persada.
- Yin, R. K. (2006). Case study methods. In J.L. Green, G. Camilli, & P. B. Elmore (Eds.), *Handbook of complementary methods on educational research* (pp. 111–122). American Educational Research Association.
- Zheng, X., Yin, H., & Li, Z. (2019). Exploring the relationships among instructional leadership, professional learning communities and teacher self-efficacy in China. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(6), 843–859. <https://doi.org/10.1177/1741143218764176>