

JURNAL

Volume 8, No. 2, September 2020

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

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

Editors

Ahmad Suriansyah, *Faculty of Teacher Training & Education, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia*

Cepi Safruddin Abdul Jabar, *Faculty of Education, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Husaini Usman, *Faculty of Engineering, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Sugiyono Sugiyono, *Faculty of Engineering, Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia*

Taufina Taufina, *Faculty of Education, Universitas Negeri Padang, Indonesia*

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

Journal Coordinator of Graduate School of Universitas Negeri Yogyakarta

Heri Retnawati

Setting

Syahri Ramadan

Ririn Susetyaningsih

Syarief Fajaruddin

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 © 2020, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan

JURNAL

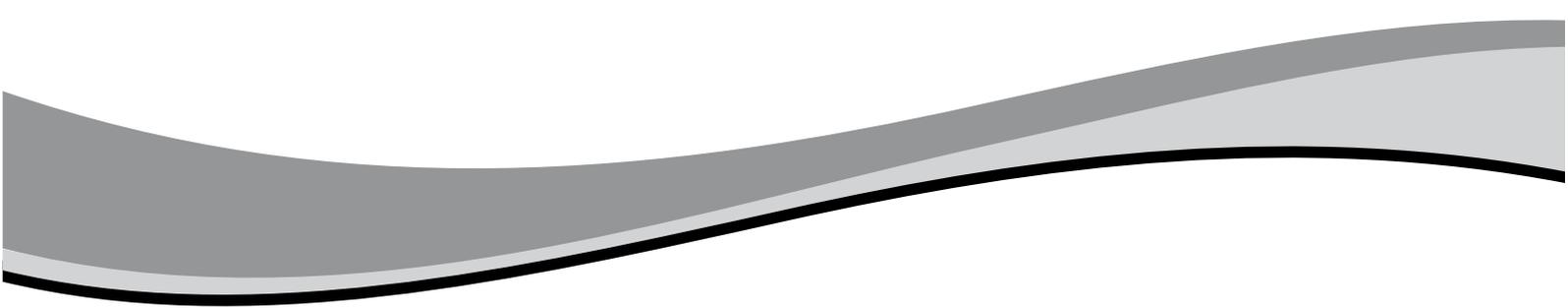


Volume 8, No. 2, September 2020

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

Jurnal Akuntabilitas

**Manajemen
Pendidikan**



Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan
Volume 8, No. 2, September 2020

| | | |
|----|--|---------|
| 1 | Pengaruh <i>servant leadership</i> , komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru <i>Hendro Prasetyono, Ira Pratiwi Ramdayana</i> | 108-123 |
| 2 | Strategi manajemen sekolah dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi <i>Ya Shinta Dewi Wahyuni, Nurhadi Nurhadi, Okta Hadi Nurcahyono</i> | 124-136 |
| 3 | Implementasi <i>Total Quality Management (TQM)</i> dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah <i>Hiyasintus Ile Wulogening, Agus Timan</i> | 137-146 |
| 4 | Kepemimpinan kyai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, <i>team building</i> , dan perilaku inovatif <i>Devi Pramitha</i> | 147-154 |
| 5 | Komparasi kepemimpinan pendidikan di Indonesia dan Malaysia dalam upaya peningkatan mutu pendidikan <i>Karine Rizkita, Achmad Supriyanto</i> | 155-164 |
| 6 | Hubungan akreditasi sekolah dan supervisi oleh kepala sekolah dengan kualitas sekolah <i>Sapto Irawan, Umbu Tagela, Yustinus Windrawanto</i> | 165-174 |
| 7 | Pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK <i>Zulkarnaen Zulkarnaen, Yetti Supriyati, I Ketut R. Sudiarditha</i> | 175-185 |
| 8 | Pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di pondok pesantren <i>Darul Ilham, Suyatno Suyatno</i> | 186-195 |
| 9 | Implementasi sistem penjaminan mutu internal di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) <i>Asnaul Lailina Nikmatuz Zahrok</i> | 196-204 |
| 10 | <i>Case management</i> dalam pendidikan <i>Adhe Kusuma Pertiwi, Nurul Ulfatin, Ahmad Yusuf Sobri</i> | 205-212 |



Pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru

Hendro Prasetyono *, Ira Pratiwi Ramdayana

Universitas Indraprasta PGRI.

Jl. Raya Tengah No. 80, Gedong, Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 13760, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: hendro_prasetyono@unindra.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

29 November 2019;

Revised:

1 August 2020;

Accepted:

5 August 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Kinerja guru;

Komitmen organisasi;

Lingkungan fisik;

Sekolah Menengah

Kejuruan (SMK);

Organizational

commitment;

Physical environment;

Servant leadership;

Teacher performance;

Vocational high

schools

ABSTRACT

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru, pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja guru, komitmen organisasi terhadap kinerja guru, lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru. Metode penelitian yang digunakan adalah survey. Jumlah sampel 63 orang guru, teknik sampling yang digunakan yaitu *cluster sampling* yang diambil dari 3 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMK) di Kotamadya Jakarta Timur secara proporsional. Hasil penelitian: 1.) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru; 2.) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja; 3.) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru; dan 4.) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru.

The purpose of this study was to determine the effect of servant leadership, organizational commitment, and the physical environment together on teacher performance, the influence of servant leadership on teacher performance, organizational commitment to teacher performance, physical work environment on teacher performance. The research method used was a survey. The total sample of 63 teachers, the sampling technique used is cluster sampling taken from 3 State Vocational High Schools in the Municipality of East Jakarta proportionally. Research results: 1.) There is a positive and significant influence of servant leadership, organizational commitment, and physical work environment together on teacher performance; 2.) There is a positive and significant influence of servant leadership on performance; 3.) There is a positive and significant influence of organizational commitment on teacher performance; and 4.) There is no positive and significant influence of the physical work environment on teacher performance.



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



How to cite:

Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108-123. doi:

<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28458>

PENDAHULUAN

Pertumbuhan jumlah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) saat ini sangat pesat. Hal ini disebabkan karena tingginya permintaan dari masyarakat untuk mendirikan SMK dan perizinan pendirian SMK beberapa tahun terakhir masih dipegang oleh pemerintah kabupaten kota sehingga lebih mudah dalam perizinan (Pusriawan & Soenarto, 2019). Namun kondisi ini belum diikuti oleh peningkatan dan pemerataan kualitas lulusan SMK. Lulusan SMK masih banyak yang menganggur terlihat dari angka pengangguran terbesar di Indonesia dihasilkan oleh para lulusan SMK yaitu 11,24% dibanding lulusan SMA yang hanya 7,9%. Padahal jumlah lulusan SMK setiap tahun lebih sedikit dari lulusan SMA yang berjumlah 2,1 juta, lulusan SMK hanya sekitar 1,4 juta sehingga sistem pendidikan vokasi masih perlu dibenahi

Pemerintah telah melakukan beragam upaya untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan di SMK. Hal ini terbukti dengan dikeluarkannya instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dan bekerjasama dengan Kementerian Perindustrian untuk meningkatkan kompetensi guru SMK (Darmawan, 2019). Kualitas penyelenggaraan pendidikan terutama di SMK diantaranya ditentukan oleh kinerja yang dihasilkan oleh guru (Susanto, 2012). Guru yang memiliki kinerja sesuai dengan standar pendidikan hampir dipastikan kualitas proses pembelajaran dikelas juga akan berkualitas (Kartowagiran, 2011). Oleh sebab itu, penting bagi para pengambil kebijakan untuk selalu memperhatikan beragam faktor yang berkontribusi terhadap kinerja guru agar dapat terjaga dan meningkat kinerjanya.

Kinerja guru adalah suatu perilaku yang dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas (Nasrun, 2016). Kinerja guru akan terlihat pada situasi dan kondisi sehari-hari dalam mengajar di kelas. Kondisi tersebut tercermin pada aspek kegiatan dalam menjalankan tugas dan cara atau kualitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai seorang guru. Indikator kinerja guru menurut Warren dan Hale (2016) adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, dan pemanfaatan waktu. Terdapat beragam faktor yang mempengaruhi kinerja guru, diantaranya adalah *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik (Arianto, 2013; Purwoko, 2018). Menurut Greenleaf (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2019) *servant leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu yang diawali dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Terdapat 10 karakteristik *servant leadership*, yaitu: 1.) Mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain; 2.) Berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain; 3.) Mampu menciptakan penyembuhan emosional; 4.) Kesadaran untuk memahami isu-isu yang berkembang; 5.) Melihat situasi dari posisi yang seimbang; 6.) Meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan; 7.) Visioner dan teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu; 8.) Realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan, 9.) Terbuka; dan 10.) Komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas (Greasley & Bocârnea, 2014). Jika diintisarikan dimensi *servant leadership* adalah *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, *organizational stewardship*, *humility*, *vision*, dan *service* (Wahyu & Lantu, 2014).

Setiap organisasi tak lepas sekolah selalu berupaya mencapai tujuan secara maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pemimpin yang mampu mengendalikan organisasi dan mampu mempengaruhi orang-orang atau bawahan yang ada dalam organisasi agar bekerja dengan maksimal (Sinha & Hanuscin, 2017). Dengan kata lain keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Hubungan yang terjalin antara guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin secara emosional dengan lembaga akan mendorong dan meningkatkan komitmen guru untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Cheng & Szeto, 2016). Menurut Allen dan Meyer (dalam Suriansyah, 2014) menyatakan bahwa komitmen kepada organisasi didefinisikan sebagai kesediaan sikap pegawai untuk tetap berada pada organisasi secara dan hubungan dirinya dengan tujuan, nilai, dan kewajibannya dalam organisasi. Komitmen organisasi dianggap sebagai kekuatan relatif mengidentifikasi kepercayaan, keterlibatan, dan kepatuhan individu terhadap organisasinya (Choi & Tang, 2009). Dimensi dari komitmen adalah komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif (Luthans, 2011). Komitmen afektif

adalah sikap pegawai yang merasa bahwa hubungan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi adalah seiring atau sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada dirinya (Huang, 2011). Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan tetap berada di dalam organisasi karena dia memang menginginkannya.

Komitmen normatif adalah keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi karena sudah merupakan tugas dan kewajiban, pengabdian, atau kewajiban moral (Cheasakul & Varma, 2016). Biasanya komitmen ini didorong oleh budaya individu dan etika kerja, yang menyebabkan pegawai merasa wajib untuk tetap berada di dalam sesebuah organisasi yang bersangkutan (Jo, 2014). Komitmen ini tidak menggambarkan keperluan yang terkait dengan tujuan atau misi organisasi. Guru yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan tetap berada di dalam sekolah karena merupakan kewajiban yang harus dijalannya sesuai dengan norma atau nilai yang dianutnya.

Komitmen berterusan adalah ketika pegawai memiliki pertimbangan secara ekonomi bahwa dia harus tetap berada pada organisasi tersebut (Mohammadtaheri, 2011). Pertimbangan ini didasarkan pada dua alasan yaitu, 1.) Sebagai individu yang telah memperoleh masa kerja yang telah memberikan jaminan hari tua, sudah menjadi pegawai senior, kepakaran dan keahlian yang tidak dapat dipindah-pindah ke tempat lain, afiliasi lokal, ikatan keluarga, dan 2.) Seseorang merasa harus tetap berada di tempat kerjanya pada saat ini, karena dia tidak punya alternatif pekerjaan lain (Klassen & Chiu, 2011). Oleh sebab itu, guru dengan komitmen berterusan yang tinggi tetap berada dalam pekerjaannya, karena dia merasa pekerjaannya telah mapan bagi hidupnya atau karena dia tidak punya alternatif lain. Komitmen guru akan memperlancar aktivitas sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditandai dengan terciptanya peningkatan kualitas lingkungan fisik maupun psikologis, sehingga segala sesuatunya menjadi menyenangkan bagi seluruh warga sekolah (Sumantri, 2012). Dengan kata lain komitmen kerja guru yang tinggi salah satu didapatkan dari lingkungan kerja fisik di sekolah.

Teori lingkungan kerja adalah lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan, dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal (Smantser & Ignatovitch, 2015). Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja (Fernet, Trépanier, Austin, & Levesque-Côté, 2016). Lingkungan kerja fisik sangat mempengaruhi tingkah laku manusia dalam beraktifitas. Lingkungan kerja fisik mempengaruhi semangat dan emosi kerja para karyawan saat bekerja. Guru akan lebih termotivasi dan betah untuk bekerja di sekolah jika lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Faktor-faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan, dan kesesakan (Pramana & Sudharma, 2013).

Menurut Wursanto (dalam Suwondo & Sutanto, 2015), indikator lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dalam lingkungan kerja. Bentuk fisik lingkungan kerja yang baik meliputi penerangan yang cukup, tempat yang bersih, tersedianya alat-alat pengaman, sirkulasi udara yang baik, suara bising yang dapat ditekan seminimal mungkin, tersedianya fasilitas pendukung lainnya, dan adanya fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan. Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan oleh penulis pada 3 SMK Negeri di Jakarta Timur, para guru di sekolah tersebut masih perlu meningkatkan kinerja agar lebih optimal. Masih perlu peningkatan dalam hal kreativitas mengajar, pemanfaatan waktu, dan pemanfaatan media pembelajaran. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Tokhibin dan Wuradji (2013) yang menyatakan bahwa guru harus meningkatkan kinerjanya untuk dapat menghasilkan lulusan yang lebih berkualitas.

Berdasarkan fenomena tersebut perlu dikaji secara cermat, mengapa para guru belum dapat menunjukkan kinerja yang tinggi padahal sekolah adalah suatu lembaga pendidikan yang berperan sentral dalam mencetak generasi bangsa yang unggul. Selain itu jika dilihat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, masa kerja, sudah cukup memadai sesuai dengan bidang pekerjaannya. Salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja yang memadai (Hasanah, Fattah, & Prihatin, 2010). Hal ini berarti kinerja guru mempengaruhi kualitas pendidikan. Fenomena ini harus segera ditanggulangi untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

METODE

Pendekatan penelitian adalah kuantitatif dengan metode metode survei karena berusaha membuktikan hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Singh, 2007). Variabel eksogen terdiri dari variabel X_1 , X_2 dan X_3 . Seluruh variabel tersebut memberikan pengaruh langsung dan secara sendiri-sendiri terhadap variabel endogen (Y). Penelitian dilakukan pada 3 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kecamatan Cipayung Jakarta Timur, yaitu SMK Negeri 46, SMK Negeri 50, dan SMK Negeri 26. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode kuota *sampling* dimana pengambilan jumlah sampel berdasarkan kuota tergantung jumlah populasi pada setiap lokasi (Gorard, 2004). Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan taraf kesalahan 10% kemudian dihitung secara proporsi berdasarkan setiap jumlah populasi setiap sekolah (Dattalo, 2008). Jumlah sampel yang didapat berjumlah 63 orang dari total 173 guru dari 3 sekolah tersebut dengan penghitungan yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah Sampel

| Nama Sekolah | Jumlah Guru | Proporsi | Jumlah Sampel |
|--------------|-------------|-------------|---------------|
| SMKN 46 | 41 | $41/173*63$ | 15 |
| SMKN 50 | 42 | $42/173*63$ | 15 |
| SMKN 26 | 90 | $90/173*63$ | 33 |
| | Jumlah | | 63 |

Sumber: <http://datapokok.ditpsmk.net/>

Penyusunan kuesioner berdasarkan pada kisi-kisi instrumen yang berasal dari indikator setiap variabel dalam penelitian ini. Adapun kisi-kisi instrumen variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Kisi-Kisi Variabel Kerja

| No. | Indikator | Jumlah |
|-----|-------------------|--------|
| 1 | Kualitas Kerja | 8 |
| 2 | Kuantitas Kerja | 10 |
| 3 | Pemanfaatan Waktu | 4 |
| | Jumlah | 22 |

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 2 butir yang tidak valid sehingga tersisa 20 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,77 yang berarti reliabel. Kisi-kisi instrumen variabel *servant leadership* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Kisi-Kisi Variabel *Servant Leadership* (X_1)

| No. | Indikator | Jumlah butir |
|-----|--|--------------|
| 1 | <i>Altruistic calling</i> | 4 |
| 2 | <i>Emotional healing and wisidom</i> | 5 |
| 3 | <i>Persuasive mapping</i> | 5 |
| 4 | <i>Organizational stewardship and humility</i> | 5 |
| 5 | <i>Vision and service</i> | 6 |
| | Jumlah | 25 |

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 5 butir yang tidak valid sehingga tersisa 20 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya

dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,81 yang berarti sangat reliabel. Kisi-kisi instrumen variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Kisi-Kisi Variabel Komitmen Organisasi (X_2)

| No. | Indikator | Jumlah |
|-----|---------------------|--------|
| 1. | Komitmen afektif | 8 |
| 2. | Komitmen berterusan | 8 |
| 3. | Komitmen normatif | 7 |
| | Jumlah | 23 |

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 4 butir yang tidak valid sehingga tersisa 19 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,88 yang berarti sangat reliabel. Kisi-kisi instrumen variabel lingkungan fisik dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Kisi-Kisi Variabel Lingkungan Fisik (X_3)

| No | Indikator | Jumlah |
|----|----------------------|--------|
| 1 | Kondisi sarana kerja | 5 |
| 2 | Prasarana kerja | 6 |
| 3 | Kondisi Administrasi | 5 |
| 4 | Kondisi Tempat Kerja | 5 |
| | Jumlah | 21 |

Setelah kuesioner disusun kemudian diuji validitas dan reliabilitas terhadap 20 orang responden. Setelah diuji ternyata ada 2 butir yang tidak valid sehingga tersisa 19 butir pernyataan yang valid. Butir instrumen yang telah dinyatakan valid tersebut kemudian dihitung realibilitasnya dan menghasilkan koefisien alpha (*alpha cronbach*) sebesar 0,84 yang berarti sangat reliabel. Teknik analisis data menggunakan korelasi, regrasi dan uji F untuk uji hipotesis dengan berbantu *software* SPSS 24 untuk mengetahui besarnya pengaruh setiap variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun simultan. Hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H₁: Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru.

H₂: Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru.

H₃: Pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru.

H₄: Pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Proses perhitungan diawali dengan menghitung pengaruh seluruh variabel X terhadap variabel Y kemudian dilanjutkan dengan menghitung uji signifikan model regresi, menghitung persamaan regresi, dan besarnya koefisien korelasi setiap variabel X terhadap variabel Y, kemudian diakhiri dengan uji hipotesis. Hasil penghitungan pengaruh seluruh variabel X terhadap variabel Y dapat dilihat pada Tabel 6. Berdasarkan Tabel 6 menampilkan nilai R sebesar 0,731 dan R_{Square} sebesar 0,535. Angka ini menunjukkan bahwa kinerja guru (Y) dipengaruhi oleh *servant leadership* (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan lingkungan fisik (X_3) sebesar 53,5%, dan sisanya 46,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penghitungan uji signifikansi model regresi dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 6. Hasil Perhitungan Pengujian Koefisien Korelasi Ganda Variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

| Model | R | R ² | Adjusted R ² | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | | |
|-------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|----------|-----|-----|---------------|
| | | | | | R ² Change | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1 | .731 ^a | .535 | .511 | 7.186 | .535 | 22.618 | 3 | 59 | .000 |

a. Predictors: (Constant), lingkungan fisik, komitmen organisasi, *servant leadership*

b. Dependent Variable: Kinerja guru

Tabel 7. Hasil Perhitungan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 3504.351 | 3 | 1168.117 | 22.618 | .000 ^b |
| 1 Residual | 3047.078 | 59 | 51.645 | | |
| Total | 6551.429 | 62 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja guru

b. Predictors: (Constant), lingkungan fisik, komitmen organisasi, *servant leadership*

Berdasarkan pada Tabel 7 diperoleh nilai F sebesar 22,618 dengan tingkat probabilitas Sig. 0,000. Oleh karena nilai Sig < 0,05 maka model regresi ganda dapat dipakai untuk memprediksi kinerja guru. Hasil penghitungan persamaan regresi dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Perhitungan Persamaan Regresi Ganda Variabel X₁, X₂, dan X₃ terhadap Y

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| (Constant) | 26.680 | 8.476 | | 3.148 | .003 |
| 1 <i>Servant leadership</i> | .734 | .157 | .702 | 4.665 | .000 |
| Komitmen Organisasi | .221 | .081 | .472 | 3.730 | .004 |
| Lingkungan Fisik | -.185 | .160 | -.171 | -1.154 | .253 |

a. Dependent Variable: Kinerja guru

Berdasarkan pada Tabel 8 diketahui nilai konstanta (a) sebesar 26,68; nilai B sebesar 0,734; nilai C sebesar 0,211; dan nilai t hitung 4,665. Maka diperoleh persamaan perhitungan regresi yaitu $\hat{Y} = 26,68 + 0,734X_1 + 0,211X_2 - 0,185X_3$. Persamaan regresi tersebut memiliki makna jika tidak ada perubahan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik maka besarnya kinerja guru adalah 26,68. Koefisien regresi sebesar 0,734 menyatakan bahwa setiap penambahan *servant leadership* sebesar 0,734 akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,734. Koefisien regresi sebesar 0,211 menyatakan bahwa setiap penambahan komitmen organisasi sebesar 0,211 akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,211. Koefisien regresi sebesar -0,185 menyatakan bahwa setiap penurunan lingkungan fisik sebesar -0,185 akan meningkatkan kinerja guru sebesar 0,185. Hasil penghitungan koefisien korelasi dapat dilihat pada Tabel 9.

Berdasarkan Tabel 9 diketahui koefisien korelasi *servant leadership* dengan kinerja guru sebesar 0,686. koefisien korelasi komitmen organisasi dengan kinerja guru sebesar 0,511 dan koefisien korelasi lingkungan fisik dengan kinerja guru sebesar 0,501.

Tabel 9. Koefisien Korelasi

| | | Kinerja Guru | <i>Servant leadership</i> | Komitmen Organisasi | Lingkungan Fisik |
|---------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------------------|------------------|
| Pearson Correlation | Kinerja Guru | 1.000 | .686 | .511 | .501 |
| | <i>Servant leadership</i> | .686 | 1.000 | .441 | .798 |
| | Komitmen Organisasi | .511 | .441 | 1.000 | .410 |
| | Lingkungan Fisik | .201 | .798 | .410 | 1.000 |
| Sig. (1-tailed) | Kinerja Guru | . | .000 | .000 | .000 |
| | <i>Servant leadership</i> | .000 | . | .000 | .000 |
| | Komitmen Organisasi | .000 | .000 | . | .000 |
| | Lingkungan Fisik | .000 | .000 | .000 | . |
| N | Kinerja Guru | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | <i>Servant leadership</i> | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Komitmen Organisasi | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | Lingkungan Fisik | 63 | 63 | 63 | 63 |
| | | | | | |

Pengujian hipotesis secara parsial dihasilkan perhitungan sebagai berikut: H_1 : Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Hipotesis yang diuji:

$$H_0: \beta_{y1} = \beta_{y2} = \beta_{y3} = 0$$

$$H_1: \beta_{y1} \neq 0 \text{ atau } \beta_{y3} \neq 0$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *ervant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Dari Tabel 7 dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan $F_h = 22,618$. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dilakukan pengujian hipotesis secara parsial.

H_2 : Pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap Kinerja Guru. Hipotesis yang diuji:

$$H_0: \beta_{y1} = 0$$

$$H_1: \beta_{y1} \neq 0$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru. Dari Tabel 8 dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,000 < 0,05$ dan $t_h = 4,665$. Adapun kontribusi variabel *servant leadership* terhadap kinerja guru adalah:

$$KD = \text{Nilai } \beta_{x1y} \times \text{Nilai Korelasi Parsialnya } (r_{x1y}) \times 100 \%$$

$$KD = 0,702 \times 0,686 \times 100 \% = 48,16\%$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan bahwa kontribusi *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja guru sebesar 48,16%. H_3 : Pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Hipotesis yang diuji:

$$H_0: \beta_{y2} = 0$$

$$H_1: \beta_{y2} \neq 0$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Dari Tabel 8 dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,004 < 0,05$ dan $t_h = 3,370$. Adapun kontribusi variabel komitmen organisasi terhadap kinerja guru adalah:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= \text{Nilai } \beta_{x_2y} \times \text{Nilai Korelasi Parsialnya } (r_{x_2y}) \times 100 \% \\ \text{KD} &= 0,472 \times 0,511 \times 100 \% = 24,11 \% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut dapat dinyatakan bahwa kontribusi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja guru sebesar 24,11 %. H_4 : Pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. Hipotesis yang diuji:

$$\begin{aligned} H_1: \beta_{y_3} &= 0 \\ H_1: \beta_{y_3} &\neq 0 \end{aligned}$$

Berarti bahwa H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. Dari Tabel 8 dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan perolehan nilai Sig. $0,253 > 0,05$ dan $t_h = -1,154$. Adapun kontribusi variabel lingkungan fisik terhadap kinerja guru adalah:

$$\begin{aligned} \text{KD} &= \text{Nilai } \beta_{x_2y} \times \text{Nilai Korelasi Parsialnya } (r_{x_2y}) \times 100 \% \\ \text{KD} &= -0,171 \times 0,201 \times 100 \% = -3,43 \% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas dapat dinyatakan bahwa kontribusi komitmen fisik dalam menurunkan kinerja guru sebesar -3,43 %.

Pembahasan

Hasil penghitungan pengujian hipotesis H_1 yang berbunyi *servant leadership*, komitmen organisasi dan lingkungan fisik secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru SMK terbukti positif dan signifikan. Kontribusi seluruh variabel bebas tersebut memiliki nilai yang cukup tinggi, yaitu lebih dari 50%. Hasil ini melengkapi hasil penelitian Arianto (2013) dan Purwoko (2018) bahwa *servant leadership* (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan lingkungan fisik (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Para pemimpin yang sukses memberikan makna dan relevansi kepada bawahan yang melaksanakan tugas (Cheng & Szeto, 2016). Pemimpin memberikan fokus, arah, dan jaminan bagi para bawahannya untuk selalu menjadi yang terdepan dalam menjalankan roda organisasi (Kale & Özdelen, 2014). Begitu pula dengan kepemimpinan seorang kepala sekolah harus dapat meningkatkan kinerja guru dan sesuai harapan dari siswa dan orangtua murid. Kepemimpinan dengan pelayanan menjadikan bawahan dan pelanggan sebagai pelanggan yang harus selalu dilayani dengan baik (Salam & Kewo, 2017).

Kepala sekolah yang menganut *servant leadership* akan selalu mengedepankan kepentingan pihak terkait yang dalam hal ini guru, pegawai dan tentu saja peserta didik (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson., 2008). Kepala sekolah akan selalu mempertimbangkan untuk memahami orang lain, mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain, mampu menciptakan penyembuhan emosional, kesadaran untuk memahami isu-isu yang berkembang, melihat situasi dari posisi yang seimbang, meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan, visioner teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan, keterbukaan, komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas (Greasley & Bocârnea, 2014; Mittal & Dorfman, 2012).

Komitmen organisasi menjadikan guru akan lebih berkeinginan untuk mengabdikan dirinya di sekolah (Jo, 2014). Guru yang memiliki komitmen tinggi cenderung akan bekerja dengan optimal dan memiliki etos kerja yang tinggi. Guru yang memiliki komitmen tinggi dalam bekerja akan

menampilkan perilaku dan sikap kerja dari dalam hati. Guru akan menganggap mengajar di sekolah bukan sebagai kewajiban, akan tetapi suatu panggilan hati (Choi & Tang, 2009). Guru yang komitmen juga akan lebih setia dan loyal terhadap sekolah (Chesnut, 2017). Guru yang telah mencerminkan sikap berkomitmen akan melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan baik dan cepat (Mohammadtaheri, 2011). Guru akan mengajar dengan maksimal sesuai dengan prosedur dan standar yang telah ditetapkan (Al-Mahdy, Emam, & Hallinger, 2018). Hal inilah yang menyebabkan akan mempengaruhi kinerja. Guru akan lebih maksimal, disiplin dan memenuhi standar kinerja guru profesional jika memiliki komitmen yang tinggi (Mărgărițoiu, 2015). Sebaliknya, jika guru memiliki komitmen yang rendah dapat menurunkan kinerja dan faktor lain yang terkait dengan performa guru.

Lingkungan kerja fisik adalah tempat atau ruangan dan fasilitas dimana seseorang mengadakan aktifitas serta suasana interaksi yang nyaman dan menyenangkan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi (Smantser & Ignatovitch, 2015). Lingkungan fisik yang nyaman dan menyenangkan akan mendukung guru dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang baik bagi setiap orang. Lingkungan fisik yang berupa ruang kerja, fasilitas kerja, penerangan, udara, dan ketersediaan sarana dan prasarana dapat menjadi pemicu kinerja yang baik (Carlisle, Bhanugopan, & D'Netto, 2019). Berdasarkan deskripsi teori bahwa lingkungan fisik yang kondusif sangat diperlukan untuk mewujudkan kinerja yang optimal (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012). Kondisi lingkungan yang sirkulasi udaranya baik, fasilitas kerja tersedia, penerangan ruangan memadai akan dapat membuat para guru bekerja dengan nyaman (Luthans, 2011). Selain itu suasana kerja yang kondusif, hubungan atasan dan bawahan terjalin harmonis, hubungan harmonis antara para pegawai akan membuat para pegawai bekerja dengan tenang, dengan demikian akan menghasilkan pekerjaan optimal (Schermerhorn et al., 2010).

Dengan demikian dapat disimpulkan jika dalam setiap organisasi termasuk sekolah mengimplementasikan servant leadership, komitmen organisasi guru yang tinggi dan lingkungan fisik akan mempengaruhi kinerja guru di SMK. Hasil pengujian hipotesis H_2 *servant leadership* (X_1) berpengaruh terhadap kinerja guru (Y) terbukti positif dan signifikan. Artinya, *servant leadership* yang tinggi akan meningkatkan kinerja guru siswa SMK Negeri di Jakarta Timur. Kontribusi langsung yang diberikan *servant leadership* paling tinggi dibanding variabel bebas lainnya dalam penelitian ini, yaitu 48,16%. Koefisien korelasi yang dihasilkan juga yang tertinggi sebesar 0,686 yang berarti kuat. Hasil penelitian ini menyempurnakan hasil penelitian lain yang menyimpulkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; Salam & Kewo, 2017).

Kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai guru atau sekelompok guru dalam suatu sekolah sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan dalam periode waktu tertentu (Prasetyono, Abdillah, & Fitria, 2018). Pemimpin dengan kualitas perilaku kepemimpinan yang tinggi dalam melibatkan bawahan untuk pengambilan keputusan dan mendorong bawahan untuk meningkatkan prestasi kerja (Yusuf, 2017). Pemimpin juga diwajibkan mengarahkan bawahan mencapai tujuan organisasi dalam menunjukkan kepercayaan dan komitmen dalam menjalankan tugas (Cheng & Szeto, 2016). Pemimpin akan mendorong bawahan melaksanakan tugas kewajibannya dengan taat pada aturan, bertanggung jawab, jujur, disiplin, mempunyai prakarsa, dapat bekerja sama, dan dapat diandalkan (Zuhry & Sugiyarti, 2018).

Pengarahan yang dilakukan pemimpin dengan memberikan instruksi yang jelas, fokus kepada tujuan organisasi dan dengan dorongan yang positif dapat membuat bawahan akan berusaha maksimal dalam bekerja (Beardwell, Holden, & Claydon, 2004). Hal inilah yang dapat diwujudkan dengan salah satu caranya menganut gaya kepemimpinan melayani. Gaya kepemimpinan *servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai pendidikan (Salam & Kewo, 2017). Pokok pikiran yang mendasari *servant leadership* menekankan pada upaya memberdayakan, memiliki unsur yang unik mengembangkan keberadaan seluruh anggota, pengikut atau orang yang dipimpin (Mittal & Dorfman, 2012).

Hal inilah yang membedakan dengan jenis kepemimpinan lainnya bahwa *servant leadership* memiliki karakteristik: 1.) Komponen moral, artinya moral menjadi bagian yang menjadi satu kesatuan sebagai identitas pemimpin yang ditularkan kepada pengikutnya; 2.) Fokus terhadap layanan kepada pengikut, artinya pemimpin memberi perhatian bagi perbaikan, peningkatan dan pencapaian

kinerja pribadi bawahan dan bukan sekedar untuk kepentingan organisasi apalagi kepentingan pribadi; 3.) Perhatian kepada kesuksesan semua pihak terkait, artinya seorang pemimpin memandang keberhasilan organisasi tak lepas dari kerja keras segala komponen internal maupun eksternal yang terkait dengan organisasi seperti: karyawan, pelanggan, mitra usaha maupun masyarakat; dan 4.) Refleksi diri, artinya seorang pemimpin menghindari profil pemimpin yang angkuh. Pemimpin yang mengusung model servant leadership memberi keterbukaan untuk segenap anggotanya maupun organisasi yang dipimpinnya berpartisipasi aktif dan kreatif serta membangkitkan motivasi yang besar bagi pegawainya untuk bekerja serta melibatkan hati mereka (Hsiao, Lee, & Chen, 2015).

Nilai-nilai elemen inti dari *servant leadership* didasarkan pada nilai kerendahan hati dan menghormati orang lain dengan perhatian yang berfokus pada kepercayaan, penghargaan pada yang lain dan pemberdayaan (Salam & Kewo, 2017), sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *servant leadership* yang dirasakan oleh para guru berakibat kepada semakin meningkatnya kinerja guru. Hasil pengujian hipotesis H₃ didapatkan hasil komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Hal ini berarti, komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja Guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Kontribusi yang dihasilkan oleh variabel komitmen dalam penelitian ini meskipun tidak cukup besar yaitu 24,11% akan tetapi dapat menjadikan pertimbangan bagi para pemimpin sekolah untuk selalu memperhatikan komitmen guru. Hasil penelitian ini menyempurnakan hasil penelitian lain yang mendapatkan kesimpulan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Jo, 2014; Chesnut, 2017; Liu & Werblow, 2019; Purwoko, 2018).

Berdasarkan deskripsi teori komitmen organisasi adalah kemauan yang kuat dari individu untuk tetap berada, bekerja, dan rasa memiliki pekerjaan di dalam organisasi (Breig, 2019). Guru yang menunjukkan komitmen organisasi akan memiliki keinginan untuk tetap terikat dan loyal baik secara emosional maupun psikologis terhadap sekolah (Choi & Tang, 2009). Hal ini tercermin pada perasaan bangga dan loyal terhadap sekolah serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi atas dasar pertimbangan untung rugi. Perhitungan tersebut melihat kepada keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi (Karsli & Iskender, 2009). Refleksi perasaan akan tanggung jawab seseorang untuk tetap menjadi bagian organisasi dengan memiliki kemauan kerja, dan tanggung jawab memajukan organisasi menunjuk pada komitmen kontinyu dan normatif (Mohammadtaheri, 2011).

Kesediaan individu untuk menyumbangkan tenaganya bagi tercapainya tujuan organisasi juga dipengaruhi secara signifikan oleh bentuk komitmen terhadap organisasi (Klassen & Chiu, 2011). Seperti komitmen efektif yang lebih banyak terkait dengan pengalaman dalam pekerjaan yang dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologis, sehingga mereka merasa nyaman dan kompeten dalam menjalankan tugas pekerjaannya (Huang, 2011). Kinerja individu pada dasarnya merupakan efektivitas perorangan. Bila setiap anggota organisasi terkoordinir dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing dengan baik, kinerja secara keseluruhan akan timbul (Mārgāriṭoiu, 2015). Pelaksanaan koordinasi diperlukan komitmen masing-masing dari para bawahan untuk melaksanakan dan menyelaraskan berbagai kegiatan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam kaitan dengan kinerja (Cheasakul & Varma, 2016). Berdasarkan deskripsi teori kinerja adalah adalah prosedur atau cara tindakan kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya yang dilakukan secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang ditentukan yang diukur dan diperoleh (Khotimah, Gagah, & Hashiolan, 2017).

Kinerja guru tidak akan terlepas dari komitmen dari masing-masing guru untuk mencapai tujuan dalam proses pendidikan (Rahawarin & Arikunto, 2015). Guru yang memiliki komitmen tinggi dalam bekerja akan memenuhi target kerja yang diberikan karena kinerja ditekankan pada perhatian pada kesesuaian hasil yang dicapai sekolah dengan tujuan yang akan dicapai (Rahawarin & Arikunto, 2015). Hasil pengujian hipotesis H₄ dapat disimpulkan bahwa lingkungan fisik tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja guru SMKN di Jakarta Timur. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian lain yang menyimpulkan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Arianto, 2013; Jamali & Prasojo, 2013). Temuan ini makin menciptakan keyakinan bahwa terdapat perbedaan yang mendasar antara lingkungan kerja di sekolah dengan lingkungan kerja di perkantoran karena jika merujuk kepada penelitian Hanafi dan Yohana (2017); Utami (2010); dan Vijaya dan Sriathi (2015), kesimpulannya

mengatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai penelitian di instansi perkantoran.

Jika diuraikan secara mendalam lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap stress kerja pegawai (Foley & Murphy, 2015). Variabel yang menjadi perantara (*intervening*) dalam penelitian tersebut adalah peranan individu. Sedangkan hasil penelitian lain menyatakan lingkungan kerja guru menjadi variabel *intervening* fasilitas sarana dan prasarana terhadap kinerja guru (Toom, Pietarinen, Soini, & Pyhältö, 2017). Hasil penelitian berikutnya menunjukkan jika lingkungan kerja guru mempengaruhi motivasi dan komitmen guru dalam bekerja (Fernet, Trépanier, Austin, & Levesque-Côté, 2016). Berdasarkan beberapa literatur tersebut dapat diasumsikan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara langsung akan tetapi dalam menjadi variabel *intervening* untuk mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Lingkungan fisik merupakan bagian dari iklim organisasi yang memberikan pengaruh pada organisasi (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & Uhl-Bien, 2010). Lingkungan fisik tidak terlepas dari pengaruh lingkungan internal dan eksternal karena organisasi sebagai suatu sistem akan selalu berinteraksi dengan lingkungannya (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2012). Lingkungan fisik suatu organisasi secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja jika lingkungan fisik tersebut sungguh-sungguh bersentuhan langsung dengan pegawai dengan frekuensi yang tinggi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012).

Seorang guru yang bekerja di sekolah dengan suasana atau lingkungan fisik yang aman, nyaman, menyenangkan, akan mendukung untuk bekerja mencapai apa yang menjadi tujuan pendidikan (Adib-Hajbaghery & Kamrava, 2019). Sebaliknya apabila tidak tercipta lingkungan fisik yang aman, nyaman dan menyenangkan, dapat diduga bahwa situasi organisasi tersebut sangat tidak kondusif, maka hubungan personal antar guru tidak akan berjalan dan guru akan sulit bekerja dalam tim secara efektif. Lingkungan fisik yang baik, menyenangkan dengan segala fasilitas kerja dapat memotivasi seluruh guru melakukan suatu pekerjaan dengan sukarela dan sepenuh hati sehingga kinerja semakin meningkat (Prilop, Weber, & Kleinknecht, 2019). Hal ini mengakibatkan guru lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, hubungan antar pribadi, pekerja, hubungan dengan masyarakat disekitar tempat bekerja terjalin baik pula. Suasana yang memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja menjadikan guru guru lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja (Smantser & Ignatovitch, 2015). Namun jika lingkungan fisik yang terjadi sebaliknya dapat menurunkan motivasi guru dalam bekerja. Semakin mendukung lingkungan fisik yang ada (sarana prasarana, administrasi, dan tempat kerja), maka semakin besar kemungkinan seorang guru akan termotivasi dalam bekerja.

SIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Penelitian dilakukan pada 3 Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kecamatan Cipayung Jakarta Timur, yaitu 1.) SMK Negeri 46 yang beralamat di Jl. Cipinang Pulo No .19, Cipinang Besar Utara, Jatinegara, Jakarta Timur; 2.) SMK Negeri 50 yang beralamat di Jl. Cipinang Muara I No. 4, Cipinang Muara, Jatinegara, Jakarta Timur; dan 3.) SMK Negeri 26 yang beralamat di Jl. Balai Pustaka Baru I, Rawamangun, Pulo Gadung, Jakarta Timur. Terdapat pengaruh yang signifikan *servant leadership* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Terdapat pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan lingkungan fisik terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Timur. Berdasarkan kesimpulan tersebut penulis mengajukan saran sebagai berikut: *servant leadership* merupakan hal sangat penting dalam menentukan kinerja seorang guru, sehingga seorang kepala sekolah perlu mulai mengadaptasi gaya kepemimpinan *servant leadership* yang terbukti dalam penelitian ini memberikan kontribusi paling tinggi diban-dingkan variabel bebas lain. Kemudian, guru harus berusaha mandiri untuk dapat meningkatkan kinerjanya terutama dalam hal pengajaran. Terakhir, dilakukan penelitian lanjutan mengenai analisis lingkungan kerja fisik di sekolah karena temuan dalam penelitian ini tidak signifikan akan tetapi jika merujuk kepada literatur lain mengenai lingkungan kerja di perkantoran terdapat pengaruh positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adib-Hajbaghery, M., & Kamrava, Z. (2019). Iranian teachers' knowledge about first aid in the school environment. *Chinese Journal of Traumatology*, 22(4), 240–245. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cjte.2019.02.003>
- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69, 191–201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.10.007>
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2012). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology (Vol. 2)*. Sage Publication doi: <https://doi.org/10.4135/9781848608368.n11>
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200. doi: <https://doi.org/10.21831/economia.v9i2.1809>
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). Human resource management: A contemporary approach (4th ed.). England: Pearson Education Limited. Retrieved from <http://117.3.71.125:8080/dspace/bitstream/DHKTDN/6245/1/Human%20resource%20management%20A%20contemporary%20approach.3085.pdf>
- Breig, Z. (2019). Endogenous and exogenous commitment. *Economics Letters*, 183, 18577. doi: <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2019.108577>
- Carlisle, J., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research*, 104(2018), 340–349. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.033>
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduria y Administracion*, 61(3), 422–440. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.003>
- Cheng, A. Y. N., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teachers' perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140–148. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.05.003>
- Chesnut, S. R. (2017). On the measurement of preservice teacher commitment: Examining the relationship between four operational definitions and self-efficacy beliefs. *Teaching and Teacher Education*, 68, 170–180. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.09.003>
- Choi, P. L., & Tang, S. Y. F. (2009). Teacher commitment trends: Cases of Hong Kong teachers from 1997 to 2007. *Teaching and Teacher Education*, 25(5), 767–777. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.01.005>
- Darmawan, H. (2019, July 30). Kementerian perindustrian libatkan lembaga pendidikan Singapura tingkatkan kompetensi guru SMK. *Tribun Bisnis*. Retrieved from <https://www.tribunnews.com/bisnis/2019/07/30/kementerian-perindustrian-libatkan-lembaga-pendidikan-singapura-tingkatkan-kompetensi-guru-smk>
- Dattalo, P. (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. Oxford University Press. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., & Levesque-Côté, J. (2016). Committed, inspiring, and healthy teachers: How do school environment and motivational factors facilitate optimal

- functioning at career start?. *Teaching and Teacher Education*, 59, 481–491. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.07.019>
- Foley, C., & Murphy, M. (2015). Burnout in Irish teachers: Investigating the role of individual differences, work environment and coping factors. *Teaching and Teacher Education*, 50, 46–55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.05.001>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). Organizations behavior, structure, processes (14th ed.). McGraw-Hill. Retrieved from http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf
- Gorard, S. (2004). Quantitative methods in social science. Continuum. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Greasley, P. E., & Bocârnea, M. C. (2014). The Relationship between personality type and the servant leadership characteristic of empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 11–19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.454>
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh motivasi, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 72–89. doi: <https://doi.org/10.21009/JPEB.005.1.6>
- Hasanah, D. S., Fattah, N., & Prihatin, E. (2010). Pengaruh Pendidikan Latihan (Diklat) kepemimpinan guru dan iklim kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar se Kecamatan Babakancikao Kabupaten Purwakarta. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 90–105. Retrieved from http://jurnal.upi.edu/file/8-DedeH_Sofia_Hasanah.pdf
- Hsiao, C., Lee, Y., & Chen, W. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation : A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45–57. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
- Huang, T. M. (2011). The relationship between headmasters' leadership behaviour and teachers commitment in primary schools in the district of Sarikei, Sarawak. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1725–1732. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.418>
- Jamali, A., & Prasojo, L. D. (2013). pengaruh kompetensi manajerial kepala sekolah, lingkungan, motivasi guru, terhadap prestasi siswa SMA Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(1), 8–21. doi: <https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2309>
- Jo, S. H. (2014). Teacher commitment: Exploring associations with relationships and emotions. *Teaching and Teacher Education*, 43, 120–130. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.07.004>
- Kale, M., & Özdelen, E. (2014). The analysis of teacher leadership styles according to teachers' perceptions in primary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 227–232. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.185>
- Karsli, M. D., & Iskender, H. (2009). To examine the effect of the motivation provided by the administration on the job satisfaction of teachers and their institutional commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2252–2257. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.396>
- Kartowagiran, B. (2011). Kinerja guru profesional (guru pasca sertifikasi). *Cakrawala Pendidikan*, 30(3), 463–473. doi: <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.4208>
- Khotimah, R., Gagah, E., & Hashiolan, L. B. (2017). Pengaruh kepemimpinan, stres kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan produksi di PT. Ungaran Sari Garment. *Journal of Management*, 3(3), 1–9. Retrieved from <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/858>

- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2011). The occupational commitment and intention to quit of practicing and pre-service teachers: Influence of self-efficacy, job stress, and teaching context. *Contemporary Educational Psychology*, 36(2), 114–129. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2011.01.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership : Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2008.01.006>
- Liu, Y., & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96(May), 41–55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.005>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach* (12th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mărgărițoiu, A. (2015). Teachers' commitment from special-need schools - A Predictor of their Humanity and Loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203, 322–326. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.302>
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>
- Mohammadtaheri, N. (2011). The study of effective factors on the teachers' work commitment in High Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1524–1530. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.393>
- Nasrun, N. (2016). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. ilmu pendidikan. *Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 1(2), 63–70. doi: <https://doi.org/10.17977/um027v1i22016p063>
- Pramana, A. G. K., & Sudharma, I. N. (2013). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja fisik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(9), 1175–1188. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/download/5723/4544>
- Prasetyono, H., Abdillah, A., & Fitria, D. (2018). Academic supervision toward teachers' performance through motivation as intervening variable. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 12(2), 188–197. doi: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v12i2.7324>
- Prilop, C. N., Weber, K. E., & Kleinknecht, M. (2019). How digital reflection and feedback environments contribute to pre-service teachers' beliefs during a teaching practicum. *Studies in Educational Evaluation*, 62, 158–170. doi: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2019.06.005>
- Purwoko, S. (2018). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, disiplin kerja guru, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(2), 149–162. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pusriawan, P., & Soenarto, S. (2019). Employability skills of vocational school students in Palu City for entering the work world. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 9(1), 33–42. doi: <https://doi.org/10.21831/jpv.v9i1.23351>
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh komunikasi, iklim organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3(2), 173–188. doi: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21831/amp.v3i1.6275>
- Salam, A. A., & Kewo, C. L. (2017). *Servant leadership*: model kepemimpinan kontemporer kepala sekolah. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 75–82. doi: <https://doi.org/10.17977/um025v2i12017p075>

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior*. Denvers: John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Sinha, S., & Hanuscin, D. L. (2017). Development of teacher leadership identity: A multiple case study. *Teaching and Teacher Education*, 63, 356–371. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.004>
- Smantser, A., & Ignatovitch, E. (2015). Future teacher training for work in inclusive educational environment: Experimental study results. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214, 422–429. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.699>
- Sumantri, R. F. (2012). Kompetensi pengelolaan pembelajaran, kecerdasan interpersonal, komitmen, dan kepuasan kerja guru smk. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 18(1), 30–35. doi: <https://doi.org/10.17977/jip.v18i1.3380>
- Suriansyah, A. (2014). Hubungan budaya sekolah, komunikasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri. *Cakrawala Pendidikan*, 23(3), 358–367. doi: <https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.2380>
- Susanto, H. (2012). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(2), 197–212. doi: <https://doi.org/10.21831/jpv.v2i2.1028>
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(2), 135–144. doi: <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>
- Tokhibin, T., & Wuradji, W. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, kompetensi, motivasi dan kedisiplinan guru terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(2), 308-320. doi: <https://doi.org/10.21831/amp.v1i2.2402>
- Toom, A., Pietarinen, J., Soini, T., & Pyhäältö, K. (2017). How does the learning environment in teacher education cultivate first year student teachers' sense of professional agency in the professional community?. *Teaching and Teacher Education*, 63, 126–136. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.12.013>
- Utami, S. S. (2010). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1), 58–67. Retrieved from <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/89/62>
- Vijaya, I. D. G. N. E. T., & Sriathi, A. A. A. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan cok konfeksi Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(7), 1771–1784. doi: <https://doi.org/10.3997/2214-4609.201404048>
- Wahyu, A., & Lantu, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 387–393. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Warren, J. M., & Hale, R. W. (2016). The influence of efficacy beliefs on teacher performance and student success: Implications for student support services. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 34(3), 187–208. doi: <https://doi.org/10.1007/s10942-016-0237-z>
- Yusuf, Y. (2017). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan pelayanan dengan kepuasan siswa. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 1–7. doi: <https://doi.org/10.17977/um025v2i12017p001>

Zuhry, A. W & Sugiyarti, G. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan struktural, dan komitmen organisasi terhadap kompetensi peserta. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(1), 1–11. doi: <http://dx.doi.org/10.17977/um025v3i12018p001>



Strategi manajemen sekolah dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi

Ya Shinta Dewi Wahyuni, Nurhadi Nurhadi *, Okta Hadi Nurcahyono

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret.

Jl. Insinyur Sutami No. 36 A, Ketingan, Jebres, Surakarta, Jawa Tengah 57126, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: nurhadi@staff.uns.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

18 May 2020;

Revised:

6 August 2020;

Accepted:

10 August 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Adaptasi;

Budaya sekolah;

Manajemen sekolah;

Sistem zonasi;

Adaptation;

School culture;

School management;

Zoning system

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi setelah sistem zonasi di terapkan di SMA Negeri (SMAN) 1 Surakarta dan menganalisa strategi manajemen sekolah di SMAN 1 Surakarta dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi menggunakan teori struktural fungsional oleh Radcliffe-Brown. Penelitian ini menggunakan pendekatan etnografi dengan metode penelitian kualitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman melalui beberapa prosedur kegiatan meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan: 1.) Perubahan input siswa yang menjadi relatif heterogen setelah sistem zonasi diterapkan menyebabkan perubahan budaya sekolah dan pola pembelajaran; 2.) Strategi yang digunakan oleh manajemen sekolah di SMAN 1 Surakarta dalam menghadapi perubahan budaya sekolah adalah dengan penanaman nilai-nilai yang terdapat dalam Hasthalaku dan inovasi Gerakan Literasi Sekolah (GLS); dan 3.) Mekanisme adaptif dengan mengubah metode pembelajaran dan wacana akan diterapkannya Sistem Kredit Semester (SKS) di SMAN 1 Surakarta merupakan strategi yang dipilih oleh manajemen sekolah dalam rangka menghadapi perubahan pola pembelajaran.

This study aims to: 1.) Know the changes that occur after the zoning system is implemented in SMAN 1 Surakarta; 2.) Analyzing the school management strategy at SMAN 1 Surakarta in dealing with implementing the zoning system using functional, structural theory by Radcliffe-Brown. This study uses an ethnographic approach with qualitative research methods. Analysis of the data used in this study uses a number of procedure activities, including data reduction, data presentation, and drawing conclusions or verification. Results of the study: (1) Changes in student input that become relatively heterogeneous after the zonation system is applied causes changes in school culture and learning patterns; 2.) The strategy used by school management at SMAN 1 Surakarta in dealing with changes in school culture is by inculcating the values contained in Hasthalaku and innovating the School Literacy Movement (GLS); and 3.) The adaptive mechanism by changing learning methods and discourse will be applied to the Semester Credit System (SKS) at SMAN 1 Surakarta is the strategy chosen by the school management in order to deal with changes in learning patterns.



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



How to cite:

Wahyuni, Y. S. D., Nurhadi, N., & Nurcahyono, O. H. (2020). Strategi manajemen sekolah dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 124-136. doi:

<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.31858>



PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara yang masih berkembang dalam berbagai segmen kehidupan, salah satunya adalah di bidang Pendidikan. Pendidikan di Indonesia masih terus mengalami perubahan baik dari segi kebijakan atau sistem yang di implementasikan. Atas dasar Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2017 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia telah mengeluarkan program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) melalui sistem zonasi. Sistem zonasi membuat pemerintah daerah mewajibkan sekolah-sekolah yang berada di bawah naungannya untuk menerima calon peserta didik yang tinggal pada radius zona terdekat dari sekolah paling sedikit sebesar 90% dari total jumlah peserta didik yang diterima (Chan, Rimba, Setiawati, Nurfitriana, Dawiyah, ... Nandatulloh, 2019, p. 327). Diketahui terdapat perubahan kebijakan yang dilakukan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang baru, Nadiem Anwar Makarim mengenai sistem zonasi. Perubahan tersebut dilakukan berdasarkan evaluasi dari sistem zonasi yang telah diteberlakukan sebelumnya dan juga disebabkan tidak semua daerah siap menjalankan kebijakan sistem zonasi. Perubahan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perubahan Kebijakan Sistem Zonasi

| No | Tahun | Jalur | Kuota |
|----|-------|----------|-------|
| 1 | 2017 | Zonasi | 90 % |
| | | Prestasi | 5 % |
| | | Lainnya | 5 % |
| 2 | 2018 | Zonasi | 90 % |
| | | Prestasi | 5 % |
| | | Lainnya | 5 % |
| 3 | 2019 | Zonasi | 80 % |
| | | Prestasi | 15 % |
| | | Lainnya | 5 % |
| 4 | 2020 | Zonasi | 50 % |
| | | Prestasi | 30 % |
| | | Lainnya | 20 % |

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (2020)

Berdasarkan pada Tabel 1, dapat diketahui bahwa dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 terdapat perubahan kuota Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) melalui sistem zonasi yang dikategorikan menjadi tiga jalur penerimaan. Pada tahun 2017-2018, ketiga jalur penerimaan sistem zonasi masih memiliki kuota yang sama dan tidak mengalami perubahan. Dimana sekolah wajib menerima minimal 90% peserta didik berdasarkan jalur zonasi atau yang berdomisili pada radius zona terdekat dengan sekolah sesuai dengan kondisi di daerah tersebut. Kuota 10% sisanya, dibagi menjadi 5% peserta didik yang diterima melalui jalur prestasi dan 5% melalui jalur perpindahan tugas orang tua/wali.

Perubahan komposisi kuota PPDB ditunjukkan pada grafik tahun 2019 dan 2020. Pada Peraturan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2018 dan Peraturan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2019, terdapat pengurangan kuota PPDB melalui jalur zonasi menjadi 80%. Selanjutnya, jalur prestasi diberi tambahan kuota sebanyak 15% dan sisanya 5% melalui jalur perpindahan tugas orang tua atau wali. Dalam Permendikbud PPDB terbaru, yaitu Peraturan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2019 dapat diketahui bahwa jalur zonasi kembali mengalami pengurangan kuota menjadi minimal 50% peserta didik yang diterima melalui jalur ini. Sebaliknya, tambahan kuota terjadi pada jalur prestasi yang mengalami peningkatan menjadi maksimal 30%, baik berdasarkan nilai UN atau prestasi akademik maupun nonakademik. Jalur lain sisanya sebanyak 20% dibagi lagi menjadi jalur afirmasi minimal 15% dan jalur perpindahan tugas orang tua atau wali maksimal 5%.

Beberapa pertimbangan Pemerintah Pusat Republik Indonesia dalam melakukan perubahan komposisi PPDB tersebut karena melihat bahwa untuk mencapai jalur zonasi minimal 80% Pemerintah Daerah masih mengalami kesulitan. Maka dari itu, satuan zona diperbesar dari satu kota menjadi satu zona untuk menghindari adanya sekolah yang tidak mendapatkan siswa. Selain itu, belum meratanya kualitas pendidikan di Indonesia seperti penyebaran guru dan kelayakan sarana prasarana sekolah juga menjadi penyebab pemerintah melakukan berbagai perubahan kebijakan pendidikan (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2020).

Pada beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai sistem zonasi, Adiputra, Karsidi, dan Haryono (2019) menerangkan bahwa program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) *online* dengan sistem zonasi menjadi salah satu strategi yang digunakan pemerintah untuk mencapai pemerataan pendidikan secara cepat dan berkualitas melalui reformasi sekolah secara menyeluruh. Disamping itu, sistem zonasi juga menimbulkan berbagai dampak positif maupun negatif. Chan et al. (2019, p. 330) menyimpulkan bahwa dampak positif sistem zonasi adalah menghilangkan *labelling* atas sekolah unggul dan non-unggul. dampak negatifnya adalah wali murid masih mengalami kesulitan untuk mendaftarkan anaknya secara *online*. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan di SMP Negeri di Kabupaten Pamekasan bahwa Pelaksanaan PPDB menggunakan sistem zonasi di Kabupaten Pamekasan masih belum maksimal dalam hal pelayanan terhadap masyarakat, seperti kurangnya sosialisasi tentang radius zona yang ditetapkan atau pengertian sistem zonasi turut menimbulkan kebingungan publik karena belum ada petunjuk teknis mengenai pelaksanaan PPDB sistem zonasi (Hasbullah & Anam, 2019, p. 121)

Melihat pada berbagai penelitian tersebut, reformasi sekolah secara menyeluruh dengan sistem zonasi tidak hanya membutuhkan peran pemerintah, namun juga sekolah dan masyarakat. Hal ini melihat bahwa sistem zonasi menjadi bahan yang banyak diperbincangkan masyarakat luas karena menuai pro dan kontra. Di satu sisi, sistem zonasi dinilai membatasi siswa yang memiliki nilai tinggi untuk mendapatkan sekolah yang diinginkan seperti sekolah favorit atau sekolah unggulan. di sisi lain, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Kemendikbud RI) mengatakan bahwa tujuan dari perancangan kebijakan ini adalah untuk menciptakan pemerataan pendidikan dan menghilangkan konsep sekolah favorit (Pratiwi, 2019). Sistem zonasi yang berorientasi untuk menghilangkan kastanisasi pendidikan dan pemerataan kualitas pendidikan berbagai daerah di Indonesia menjadi terobosan besar sebagai antitesis dari sistem pendidikan kolonial yang cenderung diskriminatif dan tidak berkeadilan. Perubahan-perubahan yang muncul pasca pemberlakuan sistem zonasi turut mempengaruhi perubahan budaya sekolah yang bersangkutan, salah satunya yang terjadi di SMA Negeri 1 Surakarta.

SMAN 1 Surakarta merupakan salah satu sekolah menengah atas di Surakarta yang menerapkan sistem zonasi dalam proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) secara *online*. Sebelum sistem zonasi diberlakukan di SMAN 1 Surakarta, sekolah ini menjadi incaran calon peserta didik yang memiliki nilai akademis atau kompetensi tinggi karena di kenal sebagai sekolah favorit. Akan tetapi, setelah SMAN 1 Surakarta memberlakukan sistem zonasi, sekolah ini harus menerima calon peserta didik yang utamanya berasal dari domisili atau tempat tinggal dengan radius zona terdekat yang memiliki capaian kompetensi yang beragam, baik dari segi nilai, kemampuan beradaptasi dengan kultur sekolah, perilaku, atau kemampuan lainnya. Meski tidak dipungkiri masih terdapat calon peserta didik yang dapat masuk melalui jalur prestasi, namun terdapat perbedaan ketika sekolah ini melakukan proses seleksi berdasarkan nilai atau prestasi murni. Perbedaan proses seleksi tersebut menyebabkan berbagai perubahan yang ada seperti perubahan budaya sekolah yang menyangkut proses pembelajaran, aktivitas rutin siswa, bahkan juga turut mempengaruhi output yang dihasilkan oleh sekolah.

Pada beberapa penelitian mengenai budaya sekolah, Widodo (2017) dalam artikelnya menyimpulkan bahwa budaya sekolah dimaknai sebagai tradisi sekolah yang tumbuh dan berkembang sesuai dengan spirit dan nilai-nilai yang dianut di sekolah. Munculnya budaya sekolah tidak lepas dari peran unsur-unsur manajemen sekolah seperti kepala sekolah, guru, siswa, serta komite sekolah yang membentuk budaya tersebut. Penelitian mengenai budaya sekolah juga dapat dilihat pada artikel yang ditulis oleh Izzah dan Harmanto (2013) yang dilakukan di SMP Negeri 38 Surabaya, bahwa sekolah tersebut membentuk budaya sekolah melalui proses pembiasaan yang dilakukan sehari-hari. Salah satu budaya sekolah yang dibentuk adalah penanaman nilai-nilai

antikorupsi yang di gambarkan melalui pembiasaan bersikap jujur di kantin kejujuran, buku pengendali ketertiban dan kedisiplinan, serta kegiatan pembelajaran. Seiring berjalannya waktu, budaya sekolah akan turut mempengaruhi karakter peserta didik untuk berlatih bersikap jujur baik dalam bersosialisasi di lingkungannya atau saat kegiatan pembelajaran berlangsung. Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Winarto dan Prasajo (2017), menyatakan bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajar memiliki fungsi dan perannya tersendiri dalam membentuk sikap dan perilaku peserta didik dalam proses pembelajaran. Proses tersebut dapat dibentuk melalui manajemen budaya belajar yang diterapkan oleh masing-masing sekolah (Winarto & Prasajo, 2017, p. 110).

Manajemen sekolah atau Otonomi Manajemen Sekolah (OMS) merupakan inisiatif pemerintah dalam menerapkan konsep desentralisasi pendidikan yang pengelolaannya menunjukkan semangat desentralisasi dan reformasi manajemen pendidikan sampai ke tingkat sekolah. Dimana sekolah dalam hal ini dilihat sebagai lembaga otonom yang penyelenggaraannya tetap berada pada koridor Sistem Pendidikan Nasional (Danim, 2010). Konsep manajemen sekolah memiliki semangat yang sama dengan tujuan dari diterapkannya sistem zonasi, yaitu mereformasi pendidikan di Indonesia secara menyeluruh yang melibatkan peran serta pemerintah daerah dan sekolah, tidak hanya pemerintah pusat yang memiliki wewenang dalam menentukan kebijakan sekolah seperti yang terdapat dalam tradisi sentralisasi pendidikan sebelumnya. Manajemen sekolah memiliki fungsi sebagai suatu karakteristik pendidikan yang muncul dari kebutuhan untuk memberikan arahan pada perkembangan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dalam operasional sekolah (Rohiat, 2012).

Oleh karena itu dalam prosesnya, manajemen sekolah membutuhkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi pemberlakuan sistem zonasi seperti yang ada di SMAN 1 Surakarta. Dimana sistem zonasi tidak hanya berdampak pada perubahan budaya sekolah atau kultur sekolah, namun juga perilaku atau karakter peserta didik dan pendidik. Adiputra, Karsidi, dan Haryono (2019), menyebutkan bahwa sistem zonasi memunculkan *cultural lag* seperti ketidaksiapan peserta didik baru dalam menghadapi sistem zonasi yang mengharuskan calon peserta didik mendaftarkan dirinya secara *online*. Melalui analisisnya dengan menggunakan Teori Ogburn yang menyatakan bahwa manusia akan mengalami *cultural lag* jika tidak adaptif terhadap perkembangan zaman, maka sistem zonasi akan memunculkan adanya ketimpangan-ketimpangan budaya jika calon peserta didik tidak siap akan perubahan sistem teknologi tersebut (Adiputra, Karsidi, & Haryono, 2019, p. 3).

Melihat pada berbagai dampak sistem zonasi tersebut, urgensi sekolah untuk menerapkan berbagai strategi dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi perlu dilakukan. Strategi tersebut dilakukan oleh berbagai unsur yang ada dalam manajemen sekolah agar tidak terjadi *culture lag* dalam proses pembelajaran di sekolah. Beberapa penelitian tentang strategi manajemen sekolah seperti yang dilakukan oleh Sulistyoningrum (2016) menyimpulkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh sekolah dalam rangka mengoptimalkan segala kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk mengatasi beragam kelemahan dan ancaman yang dihadapi antara lain adalah: 1.) Mengoptimalkan proses akademik; 2.) Peningkatan kualitas profesional guru; dan 3.) Menjalin relasi yang baik dengan pihak-pihak lain seperti pemerintah dan warga masyarakat (Sulistyoningrum, 2016, pp. 111–112).

Adapun langkah-langkah yang diambil agar strategi yang diterapkan dapat berhasil sesuai dengan tujuannya, maka semua unsur-unsur yang ada dalam manajemen sekolah seperti kepala sekolah, siswa, guru, dan komite sekolah harus menjalankan peran sesuai dengan tupoksinya. Hal ini salah satunya dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir. Strategi pengembangan organisasi di SMA Negeri 1 Kuantan Hilir dapat dikatakan terlaksana dengan baik. Pelaksanaan strategi tersebut dilakukan dengan memperhatikan pembagian tugas yang diberikan kepada setiap individu yang ada didalam organisasi. Adanya pembagian tugas yang jelas kepada setiap unsur dalam organisasi tersebut serta didukung dengan penyusunan struktur organisasi yang jelas pula, maka setiap unsur dalam manajemen sekolah atau organisasi tersebut juga paham bagaimana mereka harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya (Tuindra & Sahuri, 2013, p. 113).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi manajemen sekolah yang ada di SMA Negeri 1 Surakarta dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi. Melalui penelitian ini, diharapkan sekolah dapat memetakan berbagai perubahan yang ditimbulkan dari sistem zonasi yang

diterapkan, serta dapat mengevaluasi kekurangan dan kelebihan dari strategi manajemen sekolah yang digunakan untuk mempertahankan dan memperbaiki kualitas mutu pendidikan.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan etnografi. Pendekatan etnografi dapat digunakan oleh peneliti untuk memahami cara orang-orang berinteraksi dan bekerjasama melalui fenomena yang diamati dalam kehidupan sehari-hari. Dalam hal ini, peneliti dapat mengetahui bagaimana unsur-unsur manajemen sekolah bekerja sama dalam memainkan fungsinya sesuai dengan status yang dimiliki untuk menerapkan strategi-strategi dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi. Penelitian ini dilakukan di SMAN 1 Surakarta sejak bulan September 2019. Sekolah tersebut dipilih karena SMAN 1 Surakarta merupakan salah satu sekolah yang menerapkan sistem zonasi sejak pemerintah pertama kali mengeluarkan program ini, yaitu pada tahun 2017. Selain itu SMA Negeri 1 Surakarta merupakan sekolah yang relevan dengan topik penelitian, yaitu terjadi perubahan budaya sekolah pasca pemberlakuan sistem zonasi yang melibatkan unsur-unsur manajemen sekolah tersebut.

Subjek penelitian ini ditentukan berdasarkan teknik *purposive sampling*, yaitu kepala sekolah, siswa, guru, dan komite sekolah. Subjek penelitian tersebut ditentukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan tertentu bahwa mereka merupakan unsur-unsur pokok yang ada dalam manajemen sekolah yang dikenai dampak langsung dari adanya sistem zonasi. Selain itu, untuk menguji validitas data peneliti menggunakan metode triangulasi. Triangulasi sumber dilakukan kepada informan atau subjek penelitian lain yang telah ditentukan seperti waka kurikulum, waka humas, waka kesiswaan, dan alumni SMAN 1 Surakarta. Informan ini dipilih karena memiliki pengetahuan dan memahami persoalan mengenai perubahan budaya sekolah yang terjadi. Selain triangulasi sumber, triangulasi metode juga dilakukan dengan cara melakukan *cross-check* data di lapangan apakah data yang dikumpulkan melalui proses wawancara, observasi, dan studi dokumentasi memiliki kesesuaian yang sama.

Instrumen dalam penelitian adalah peneliti sendiri yang melakukan observasi langsung di lapangan dalam melakukan pengumpulan data. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara dan analisis dokumen atau studi dokumentasi. Akibat munculnya beberapa hambatan yang berada di luar kendali peneliti seperti pandemi virus Covid-19 yang mengharuskan rakyat Indonesia untuk melakukan *social distancing* dan beberapa daerah lain juga telah memberlakukan sistem *lockdown*, maka proses wawancara dan studi dokumentasi lain yang belum selesai dilanjutkan dengan cara daring (dalam jaringan) seperti komunikasi via aplikasi Whatsapp. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa perubahan-perubahan yang terjadi pasca pemberlakuan sistem zonasi, proses kerjasama, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh unsur-unsur manajemen sekolah dalam kaitannya dengan pemberlakuan sistem zonasi. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data menurut Miles dan Huberman. Analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman meliputi tiga prosedur kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi (Ulfatin, 2014).

Reduksi data dilakukan dengan memilih, menyederhanakan, dan menseleksi data pada hal-hal inti yang diperoleh di lapangan. Data yang direduksi meliputi perubahan-perubahan yang terjadi setelah sistem zonasi diterapkan di SMAN 1 Surakarta serta usaha-usaha manajemen sekolah dalam beradaptasi dengan perubahan budaya sekolah dan pola pembelajaran akibat pemberlakuan sistem zonasi tersebut. Setelah itu, penyajian data dilakukan oleh peneliti dengan cara menyusun data dari sekumpulan informasi yang diperoleh dari hasil reduksi data, kemudian diolah dan disajikan dalam bentuk table atau kata-kata secara naratif. Kemudian yang terakhir adalah penarikan kesimpulan atau verifikasi. Peneliti disini menganalisis data sesuai dengan apa yang telah disajikan pada tahapan sebelumnya dan mendeskripsikan bagaimana sistem zonasi menimbulkan berbagai dampak perubahan seperti perubahan budaya sekolah yang mengharuskan sekolah untuk menerapkan berbagai strategi agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas mutu sekolah. Kesimpulan ini didasarkan pada data yang diperoleh oleh peneliti baik dari proses wawancara, observasi, maupun studi dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Deskripsi Pemberlakuan Sistem Zonasi di SMAN 1 Surakarta

Sistem zonasi di SMAN 1 Surakarta telah di berlakukan sejak dua tahun terakhir ini. Sesuai dengan Keputusan Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Nomor 421/07651 tentang Petunjuk Teknis Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Provinsi Jawa Tengah Tahun Pelajaran 2019/2020, seleksi PPDB SMA dilaksanakan melalui tiga jalur, yaitu jalur zonasi, jalur prestasi, dan jalur perpindahan orang tua atau wali. Hanya saja, perbedaannya adalah pada tahun pertama, sistem zonasi yang diterapkan menggunakan cakupan wilayah Kecamatan dengan sistem pemeringkatan masih menggunakan nilai UN SMP. pada tahun kedua, cakupan wilayah yang digunakan berubah menjadi wilayah Desa atau Kelurahan dalam jarak terdekat dengan satuan Pendidikan tanpa menggunakan pemeringkatan nilai UN SMP dalam proses seleksi.

Melalui petunjuk teknis (juknis) PPDB tahun 2019/2020 tersebut, calon peserta yang wajib diterima melalui jalur zonasi adalah calon peserta didik yang berdomisili pada jarak Desa atau Kelurahan terdekat dalam zona sekolah paling sedikit 90% dari total jumlah keseluruhan peserta didik yang diterima. Domisili calon peserta didik ini berdasarkan alamat pada kartu keluarga atau Surat Keterangan domisili dari RT/RW yang dilegalisir oleh Lurah/Kades setempat, yang diterbitkan paling singkat 6 bulan sebelum pelaksanaan PPDB. Dimana kuota 90% jalur zonasi ini sudah termasuk bagi peserta didik dari keluarga ekonomi tidak mampu atau Gakin (Keluarga Miskin) dengan proporsi jalur zona 70% dan jalur Gakin 20%. Kuota 10% sisanya dibagi menjadi 5% jalur prestasi dalam zona dan 5% jalur prestasi luar zona. Hal ini karena kuota jalur perpindahan orang tua/wali di SMAN 1 Surakarta tidak terpenuhi 5%, sehingga kuota jalur orang tua/wali tersebut dialihkan ke dalam jalur prestasi.

Perubahan Pasca Pemberlakuan Sistem Zonasi di SMAN 1 Surakarta

Dilihat dari perbedaan sistem yang digunakan sebelum sistem zonasi ini diberlakukan, SMAN 1 Surakarta masih memprioritaskan nilai atau prestasi calon peserta didik sebagai pertimbangan utama proses seleksi PPDB. Dimana seleksi yang memprioritaskan nilai siswa ini terakhir diberlakukan pada siswa angkatan tahun 2017/2018 atau yang saat ini duduk di bangku kelas XII. Sehingga jika dilihat dari nilai yang masuk, secara akademis kemampuan siswa dalam menyerap pelajaran masih relatif homogen. Berbeda setelah sistem zonasi ini diterapkan, nilai tidak lagi menjadi penentu siswa diterima di sekolah atau tidak. Prioritas utama siswa diterima di sekolah adalah berdasarkan zona atau jarak terdekat tempat tinggal siswa dengan sekolah. Hal ini berdampak pada input siswa yang masuk di SMAN 1 Surakarta. Seperti yang diungkapkan oleh guru X bahwa, sekolah harus beradaptasi dimana *input* yang masuk itu lebih heterogen lagi. Mulai dari kemampuan yang sedang, tinggi, ada juga yang relatif kurang. Oleh karena itu, ada pendekatan-pendekatan yang harus dipahami oleh guru untuk bisa menjangkau semuanya. Artinya perlu ada penyesuaian-penyesuaian. Jadi otomatis kita juga harus menyesuaikan karakteristik siswa dalam hal penyampaian materi.

Perubahan sistem PPDB yang mengakibatkan perubahan *input* siswa tersebut turut berdampak pada perubahan budaya sekolah dan pola pembelajaran di SMAN 1 Surakarta. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada guru, namun juga siswa, wakil kepala sekolah, bahkan kepala sekolah. Budaya sekolah di SMAN 1 Surakarta adalah proses penanaman nilai dan norma yang berusaha di internalisasikan melalui pembiasaan-pembiasaan yang dilakukan oleh berbagai elemen di sekolah seperti guru, wakil kepala sekolah, dan kepala sekolah kepada para siswa. Budaya sekolah di SMAN 1 Surakarta yang sejak lama ditanamkan oleh warga sekolah adalah budaya 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun). Para siswa dibiasakan untuk berperilaku sesuai dengan budaya 5S tersebut agar dapat menghargai orang lain dan beradab dalam berperilaku. Hal ini karena pembentukan sikap dan karakter penting ditanamkan kepada seluruh siswa.

Selain 5S, sikap kritis dan tanggap terhadap hal-hal di sekitar maupun isu-isu terkini ditanamkan oleh sekolah sejak siswa memasuki Masa Orientasi Siswa (MOS) atau yang sekarang

dikenal dengan Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS). Sikap kritis dan tangap ini antara lain ditanamkan melalui budaya literasi yang biasa dikenal dengan Gerakan Literasi Sekolah (GLS). Sesuai dengan Permendikbud Nomor 23 tahun 2015 tentang Gerakan Literasi Sekolah (GLS), GLS merupakan program yang wajib dilaksanakan oleh sekolah yang diawali dengan gerakan 15 menit membaca sebelum Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dimulai. Hal ini mendorong siswa untuk dapat belajar mandiri dan memiliki kesadaran disiplin belajar yang tinggi akan tanggung jawabnya sebagai siswa.

Budaya sekolah yang terbentuk juga diwariskan turun-temurun dari alumni-alumni SMAN 1 Surakarta. Contohnya, banyak siswa di kelas XII yang senang melakukan *colut* atau bolos saat jam pelajaran. Siswa-siswa tersebut biasanya *colut* untuk mengejar materi yang ketinggalan karena kesibukan organisasi atau ketika ada mata pelajaran yang tidak mengharuskan mereka untuk mengikuti pelajaran di sekolah, karena mereka merasa lebih produktif ketika belajar mandiri. Siswa-siswa tersebut biasanya *colut* untuk belajar bersama atau ke tempat bimbingan (Bimbingan Belajar), Perpustakaan (Perpustakaan Daerah), McD, KFC, atau tempat lain yang bisa membuat mereka belajar lebih nyaman. Bagi mereka, *mood* belajar saat *colut* dan di sekolah atau bahkan saat hari libur itu berbeda. Ketika *colut* mereka merasa lebih tertekan hati dan pikirannya. Terdapat tanggung jawab dan waktu yang telah mereka korbankan. Muncul semacam pola pikir yang telah terbentuk seperti "*aku mosok colut ga oleh opo-opo, sedangkan koncoku iso oleh ilmu neng sekolah*", sehingga mereka lebih semangat belajar ketika *colut*, bahkan pernah satu kelas yang masuk tidak sampai selusin.

Guru-guru yang mengetahui jika ada siswa kelas XII yang *colut* merasa sudah lumrah karena itu merupakan hal biasa yang dilakukan oleh siswa-siswa kelas XII di SMAN 1 Surakarta dari tahun ke tahun. Walaupun sering *colut*, mereka tetap masih menjaga sopan santun dan menaruh hormat kepada guru-guru, misalnya ketika terdapat guru yang memiliki pendekatan yang tepat saat mengajar seperti cara mengajarnya asik atau dekat dengan murid dan tetap mengedepankan efektifitas dalam pembelajaran, mereka tidak akan *colut*. Melalui pembiasaan-pembiasaan yang ditanamkan tersebut, maka dengan sendirinya akan membentuk karakter dan menciptakan kesadaran akan tanggung jawabnya sebagai siswa. Karena siswa-siswa tersebut memiliki orientasi pendidikan ke depan untuk mempersiapkan dirinya agar tidak hanya siap ketika mengikuti ujian atau lulus dengan cemerlang, namun juga dapat diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang di inginkan.

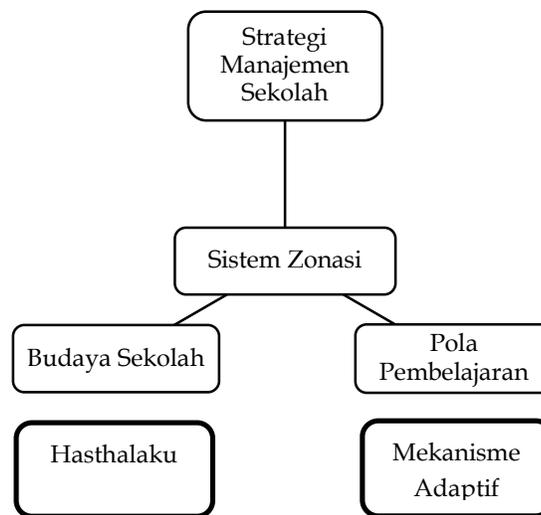
Budaya yang berbeda muncul setelah sistem zonasi diterapkan. Akibat *input* siswa yang masuk melalui sistem zonasi menjadi lebih heterogen, maka terdapat perbedaan sikap atau perilaku dan karakter siswa. Seorang wakil kepala sekolah bidang kurikulum menyatakan bahwa prestasi ternyata berkaitan dengan karakter, sehingga guru harus memahami banyak sekali karakter agar KBM (Kegiatan Belajar Mengajar) menjadi maksimal. Karakter siswa kelas X dengan kelas XII ini ternyata berbeda. Budaya *colut* yang biasanya dilakukan oleh siswa kelas XII untuk mengejar materi dan belajar mandiri, turut dilakukan oleh siswa yang masih duduk di kelas X. Hal ini turut menimbulkan beberapa masalah yang dialami oleh siswa kelas X.

Siswa kelas X yang sering *colut* atau bolos biasanya dipengaruhi oleh lingkungan pertemanannya. Mereka *colut* untuk bermain *game* atau terdapat mata pelajaran yang tidak disukai. Permasalahannya adalah tidak semua siswa yang masuk di SMAN 1 Surakarta melalui sistem zonasi ini murni karena keinginannya sendiri. Terdapat siswa SMAN 1 Surakarta yang masuk atas keinginan orang tuanya, sehingga membuat mereka tidak sepenuhnya memiliki semangat belajar di SMAN 1 Surakarta. Dalam lain kasus, terdapat siswa yang harus berhenti sekolah akibat konflik dengan orang tuanya. Sebelum siswa tersebut memutuskan untuk akhirnya keluar sekolah, pihak sekolah yang dalam hal ini diwakili oleh guru Bimbingan Konseling (BK) telah melakukan *home visit* ke rumah siswa yang bersangkutan. Setelah melalui beberapa *problem solving* yang ditawarkan, ternyata orang tua siswa tersebut yang juga sebagai *single parent* tidak *support* anaknya untuk sekolah.

Stereotip yang muncul terhadap siswa yang masuk melalui sistem zonasi ini adalah memiliki sikap atau perilaku yang kurang baik. Selain itu, dari segi kemampuan akademis juga lebih rendah jika dibandingkan dengan siswa yang masuk melalui proses seleksi murni menggunakan nilai. Akibatnya, muncul *labelling* siswa zonasi dengan non zonasi. *Labelling* tersebut turut berpengaruh terhadap sikap dan perilaku anak. Siswa zonasi merasa dibanding-bandingkan dengan siswa non zonasi yang pada akhirnya terdapat siswa yang masuk melalui jalur zonasi ini sering merasa *down*

dan tidak mampu menyesuaikan diri untuk belajar di SMAN 1 Surakarta. Pola pembelajaran yang ada di SMAN 1 Surakarta dapat dikatakan sangat kompetitif. Siswa tidak hanya dituntut untuk berhasil dan memiliki kemampuan di bidang akademis saja, namun juga non akademis. Dalam setiap mata pelajaran, seluruh siswa diuji kreatifitasnya. Siswa dididik untuk bersaing dan berprinsip dengan mengedepankan sikap dan perilaku siswa seperti kejujuran untuk berkompetisi secara sehat.

Pola pembelajaran di SMAN 1 Surakarta yang telah terbentuk tersebut mengalami perubahan saat sistem zonasi ini diterapkan. Motivasi belajar yang dimiliki oleh anak-anak di kelas X lebih rendah jika dibandingkan dengan kelas di atasnya. Hal ini dibuktikan dengan nilai yang dicapai mengalami penurunan dan beberapa mata pelajaran yang tidak tuntas. Bahkan dalam beberapa kasus, terdapat siswa yang pindah sekolah akibat merasa dirinya tidak mampu mengikuti kompetisi belajar dan menyesuaikan diri di lingkungan SMAN 1 Surakarta. Akan tetapi, tidak semua siswa yang masuk melalui jalur zonasi memiliki nilai yang rendah, ada juga yang berprestasi dan memiliki nilai tinggi, sehingga anak-anak dengan nilai tinggi ini kadang merasa harus bersaing dengan dirinya sendiri akibat pola belajar di kelasnya memiliki daya saing yang rendah. Anak-anak yang berprestasi atau memiliki nilai tinggi harus menentukan targetnya sendiri jika ingin maju dan memiliki pencapaian akademik tinggi. Akibat berbagai perubahan yang ditimbulkan dari pemberlakuan sistem zonasi tersebut, maka SMAN 1 Surakarta menentukan beberapa langkah dan strategi yang harus diambil agar tetap dapat mempertahankan mutu sekolah dan memberikan pelayanan terbaiknya kepada siswa-siswa di SMAN 1 Surakarta. Adapun strategi tersebut digambarkan melalui skema yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Strategi Manajemen Sekolah dalam Menghadapi Pemberlakuan Sistem Zonasi

Hashtalaku Sebagai Program Penanaman Nilai di Sekolah

Manajemen sekolah di SMAN 1 Surakarta yang terdiri dari berbagai unsur seperti siswa, guru, kepala sekolah, dan komite sekolah telah menentukan beberapa strategi akibat perubahan-perubahan yang muncul pasca pemberlakuan sistem zonasi. Dalam kaitannya untuk menghadapi perubahan budaya sekolah, melalui kerja sama dengan Solo Bersimfoni dan beberapa dosen dari Universitas Sebelas Maret (UNS), SMAN 1 Surakarta bersama dengan SMAN 6 Surakarta ditunjuk sebagai pilotting project yang menerapkan program Hashtalaku di sekolah. Oleh karena itu, SMAN 1 Surakarta termasuk sekolah adipangastuti yang mengimplementasikan program *hashtalaku*.

Program *hashtalaku* tersebut merupakan bagian dari Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) siswa. Sekolah tidak hanya berperan sebagai sarana lembaga untuk mentransfer ilmu pengetahuan, namun juga mendidik dan membentuk karakter siswa melalui nilai-nilai yang ditanamkan dalam *hashtalaku* tersebut. Nilai-nilai itu meliputi tepa selira (*tenggang rasa*), *pangerten* (saling meng-

harga), *lembah manah* (rendah hati), *guyub rukun* (kerukunan), gotong royong (saling membantu), *grapayak semanak* (ramah tamah), *ewuh perkewuh* (saling menghargai), dan *andhap asor* (berbudi luhur). Nilai-nilai tersebut dipraktikkan dalam kegiatan sehari-hari di sekolah, misalnya ketika siswa bertemu gurunya menunduk, masuk kelas harus mengetuk pintu, salam terlebih dahulu, cara berbicara, dan lain-lain. Hal-hal tersebut terus-menerus dibiasakan dan tidak dapat dilakukan oleh satu orang, semua warga sekolah turut bersama-sama terlibat dalam mengimplementasikan *hasthalaku*. Menurut Ketua komunitas Solo Bersimfoni, Solo Bersimfoni menjadikan *hasthalaku* sebagai sebuah identitas gerakan yang bersumber dari budaya lokal, sehingga hal ini mendorong anak-anak muda untuk bersikap *wong jawa ora ilang jawane*. Inovasi Gerakan Literasi Sekolah (GLS) sebagai upaya mempertahankan budaya sekolah. Inovasi yang dilakukan dalam program Gerakan Literasi Sekolah (GLS) juga menjadi strategi sekolah dalam menghadapi perubahan budaya sekolah yang terjadi. GLS yang awalnya hanya dilakukan sebatas kegiatan literasi 15 menit sebelum Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dimulai, mulai tahun pelajaran 2019/2020 koordinator GLS di SMAN 1 Surakarta melakukan beberapa gebrakan untuk program ini. Inovasi yang dilakukan adalah dalam satu minggu, terdapat beberapa kegiatan yang berusaha dibiasakan oleh sekolah kepada para siswa.

Pada hari senin, terdapat kegiatan senin presrasi dan literasi bahasa. Senin Prestasi ditujukan kepada siswa kelas XII dengan melakukan *Try Out* (TO) rutin untuk persiapan UTBK khusus. Kegiatan literasi bahasa dilakukan oleh siswa kelas X dan XII dengan cara berpidato dalam bahasa Inggris setelah upacara bendera. Pada hari selasa sampai dengan hari kamis, terdapat literasi keagamaan. Setiap 15 menit pertama sebelum KBM dimulai, siswa yang beragama Islam melakukan *tadarus* di kelas, kemudian bagi siswa yang beragama Kristen melakukan kebaktian, sedangkan bagi siswa yang beragama Katolik, Hindu, dan Budha melakukan diskusi bersama di ruang agama masing-masing. Setiap hari jum'at minggu pertama, kegiatan yang dilakukan dibagi menjadi jum'at bersih, jum'at religi, dan jum'at sehat. Setiap jum'at minggu kedua terdapat kegiatan Jum'at Beraksi. Pada minggu pertama, jum'at bersih dilakukan oleh siswa kelas X yang bergotong royong membersihkan sekolah dengan membawa alat-alat kebersihan. Jumat religi dilaksanakan oleh siswa kelas XI dengan mengikuti pengajian di aula sekolah, sementara yang non islam beribadah di ruang ibadah masing-masing. Jum'at sehat ditujukan kepada siswa kelas XII yang melakukan kegiatan senam di lapangan. Seluruh kegiatan yang ada pada hari jum'at minggu pertama tersebut dilakukan secara bergantian atau *rolling* per angkatan.

Kegiatan yang dilakukan pada minggu kedua, yaitu jum'at beraksi dilakukan dengan cara berpendapat kritis melalui tulisan. Siswa kelas XII diinstruksikan untuk membaca novel kemudian menulisnya dalam bentuk resensi yang di jilid dan dijadikan buku-buku kumpulan resensi novel. Sedangkan untuk siswa kelas X dan kelas XI membuat jurnal baca dari buku-buku (non pelajaran) yang sudah mereka baca. Seluruh tulisan mereka diberlakukan *plagiarism checked* untuk menghindari kecurang-kecurangan yang dilakukan oleh siswa. Pemberlakuan *plagiarism checked* yang dilakukan oleh sekolah bertujuan agar siswa dapat bersikap jujur dan berkompetisi dengan cara yang sehat.

Mekanisme Adaptif Pola Pembelajaran Sesuai Karakteristik dan Kemampuan Siswa

Kegiatan akademik siswa ditangani oleh guru-guru yang harus beradaptasi dan merubah pola pembelajarannya sesuai karakteristik siswa ketika sistem zonasi ini diterapkan. Perbedaan pola pembelajaran yang diterapkan pada sistem zonasi adalah terletak pada metode penyampaian pembelajaran dan penentuan cakupan materi pembelajaran dalam tiap pertemuan. Salah satu guru X mengatakan bahwa, para siswa meminta metode penyampaian pembelajaran yang bertahap dan tidak terlalu cepat. Sebagian dari siswa perlu waktu untuk menuliskan materi di buku catatan, sebelum lanjut kepada tahapan materi berikutnya. Di samping itu, cakupan materi pembelajaran dalam tiap pertemuan juga disesuaikan dengan kondisi siswa di dalam kelas. Satu topik pembahasan yang biasanya dapat diselesaikan dalam satu pertemuan, bisa jadi berlanjut pada pertemuan berikutnya. Dengan demikian, kepala sekolah menganggap bahwa mengubah *mindset* guru memang penting. Dari yang awalnya guru melihat siswa dengan kemampuan dan karakter yang relatif homogen, menjadi guru harus menyadari bahwa siswa merupakan individu yang unik dengan kemampuan dan karakteristik beragam yang tidak dapat digeneralisasi, sehingga pola pembelajaran yang diterapkan juga harus sesuai dengan karakteristik siswa.

Selain itu, beberapa guru juga menyediakan waktu atau memberikan nomor WhastApp kepada siswanya jika ada yang belum paham akan materi yang disampaikan dan dapat bertanya di luar jam pelajaran. Sistem manajemen sekolah di SMAN 1 Surakarta selain harus melakukan adaptasi dengan mengubah pola pembelajaran oleh guru, sekolah juga telah mengadakan wacana dan sosialisasi untuk program Sistem Kredit Semester (SKS) selain program paket yang sudah diterapkan untuk Kurikulum 2013 di sekolah. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Sistem Kredit Semester (SKS) pada Pendidikan Dasar dan Menengah Pasal 1 menyebutkan bahwa Sistem Kredit Semester atau SKS adalah bentuk penyelenggaraan pendidikan yang peserta didiknya menyepakati jumlah beban belajar yang diikuti dan/atau strategi belajar setiap semester pada satuan pendidikan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan/kecepatan belajarnya (Kemdikbud RI, 2017, p. 5).

Selama ini, alasan SMAN 1 Surakarta belum menerapkan SKS adalah karena siswa-siswa di SMAN 1 Surakarta masih relatif homogen. Namun semenjak sistem zonasi diterapkan, SMAN 1 Surakarta merasa perlu untuk menerapkan SKS. Sekolah berusaha melakukan adaptasi atas perubahan yang muncul setelah pemberlakuan sistem zonasi ini dengan cara memfasilitasi heterogenitas kemampuan atau kecepatan belajar siswa yang beragam melalui program pembelajaran dengan SKS. Dimana rentang waktu pendidikan atau lama belajar yang dibutuhkan adalah selama 2-4 tahun. Hal ini bisa dilihat sebagai langkah sekolah untuk melakukan diversifikasi kualitas siswa yang ada. Saat ini pihak sekolah telah melakukan sosialisai kepada siswa dan orang tua siswa mengenai program SKS yang rencananya akan diterapkan tahun ajaran 2020/2021. Setelah sosialisai dilakukan, sekolah masih dalam proses administrasi untuk selanjutnya diajukan ijin kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah.

Pembahasan

Sekolah merupakan lembaga pendidikan dengan salah satu tujuannya adalah mensosialisasikan generasi muda menjadi anggota masyarakat untuk dijadikan tempat pembelajaran, mendapatkan pengetahuan, perubahan perilaku, dan penguasaan tata nilai. Dalam pandangan struktural fungsional, masyarakat dilihat sebagai suatu sistem sosial yang terdiri atas unsur-unsur atau elemen-elemen yang saling berkaitan. Perubahan yang terjadi pada suatu unsur atau elemen tertentu, akan berdampak pada perubahan unsur atau elemen lainnya. Pandangan ini juga menekankan pada peran dan fungsi struktur sosial yang menitikberatkan pada konsensus atau kesepakatan bersama dalam masyarakat (Maunah, 2016, p. 159). Begitu halnya ketika sistem zonasi sebagai sebuah sistem yang baru diterapkan dalam dunia pendidikan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan seperti SMAN 1 Surakarta yang memiliki struktur organisasi di dalamnya diketahui telah mendapatkan pengaruh atas pemberlakuan sistem zonasi yang berdampak pada beberapa perubahan dan proses adaptasi untuk mempertahankan struktur tersebut. Istilah struktur sosial dalam hal ini digunakan untuk menunjukkan jaringan yang kompleks dalam hubungan sosial (Radcliffe-Brown, 1952, p. 188).

Jaringan yang terbentuk dalam struktur manajemen sekolah di SMAN 1 Surakarta tersusun atas berbagai unsur atau elemen yang saling berhubungan dan memiliki keterkaitan. Elemen-elemen tersebut antara lain terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, siswa, serta komite sekolah. Setiap elemen dalam struktur tersebut memiliki peran dan fungsi sesuai dengan statusnya masing-masing. Kepala sekolah dalam hal ini berperan sebagai manajer sekolah yang bertugas untuk mengkoordinasikan seluruh elemen dalam struktur manajemen sekolah agar berjalan dan bekerja sesuai dengan fungsinya, misalnya ketika pemberlakuan sistem zonasi di SMAN 1 Surakarta mengakibatkan perubahan budaya sekolah dan pola pembelajaran yang ada, maka kepala sekolah sebagai komando bersama dengan wakil kepala sekolah, guru, atau bahkan dapat membentuk hubungan maupun jaringan sosial yang lebih luas kepada komite sekolah serta pihak eksternal untuk menentukan langkah-langkah atau strategi dalam menghadapi perubahan atas pemberlakuan sistem zonasi tersebut.

Jika dalam penelitian yang dilakukan oleh Chan, et al. (2019) tentang sistem zonasi mengungkapkan bahwa terdapat dampak positif dan negatif dari sistem zonasi terhadap penerimaan peserta didik baru. Dimana dampak positifnya adalah menghilangkan label sekolah favorit dan non favorit, serta dampak negatifnya adalah sulitnya bagi wali murid untuk mendaftarkan anaknya di

sekolah karena pendaftaran yang dilaksanakan secara *online*, sehingga terkesan rumit. Secara lebih spesifik penelitian ini menunjukkan bahwa sistem zonasi juga berdampak pada perubahan-perubahan yang terjadi di sekolah. Perubahan tersebut meliputi perubahan budaya sekolah dan pola pembelajaran.

Hasthalaku sebagai salah satu langkah sekolah untuk menghadapi perubahan budaya sekolah muncul karena jaringan kerjasama yang dibangun antara SMAN 1 Surakarta dengan beberapa pihak eksternal seperti Solo Bersimfoni dan Universitas Sebelas Maret. Dalam menjalin kerjasama tersebut, wakil kepala sekolah bidang kehumasan juga berperan penting sebagai gerbang fasilitator yang menghubungkan sekolah dengan pihak eksternal. Jika salah satu elemen atau unsur dalam struktur manajemen sekolah tersebut tidak berfungsi, maka akan mempengaruhi kondisi struktur yang ada secara keseluruhan. Proses penanaman nilai-nilai dalam *hasthalaku* tidak akan berhasil jika siswa tidak mengetahui dan menerapkan nilai-nilai yang ada dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Pembiasaan tentang nilai-nilai dalam *hasthalaku* yang secara terus menerus dilakukan juga tidak akan bertahan lama jika guru tidak mencerminkan perilaku yang sesuai dengan *hasthalaku* tersebut.

Selain *hasthalaku*, inovasi yang dilakukan SMAN 1 Surakarta terhadap program Gerakan Literasi Sekolah (GLS) juga dapat dilihat sebagai bagian dari strategi sekolah dalam mempertahankan budaya sekolah. Budaya dalam pandangan Radcliffe-Brown (1952) dilihat sebagai mekanisme adaptif yang membuat manusia atau elemen-elemen dalam manajemen sekolah mampu menjaga kehidupan sosial sebagai suatu komunitas yang teratur. Mekanisme adaptif yang dilakukan oleh SMAN 1 Surakarta juga berkaitan dengan adanya perubahan pola pembelajaran setelah sistem zonasi diterapkan. Guru mengubah pola pembelajaran dan melakukan adaptasi sesuai dengan kultur kelas dengan masing-masing siswa yang memiliki keberagaman sifat, karakter, dan kemampuan dalam menyerap materi pembelajaran. Hal ini dapat dilihat sebagai fungsi yang dimiliki oleh seseorang dengan status sebagai guru. Guru memiliki peranan yang dimainkan atau kontribusi yang diberikan dalam proses pembelajaran demi keberjalanan struktur tersebut.

Berbagai strategi yang dilakukan oleh manajemen sekolah dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi di SMAN 1 Surakarta tersebut terbentuk berdasarkan konsensus atau kesepakatan bersama dengan elemen-elemen manajemen sekolah yang ada. Konsensus itulah yang mengintegrasikan warga sekolah dalam struktur sosial yang lebih mapan sehingga tercipta keteraturan. Melalui perspektif struktural fungsional, disini kita dapat melihat jika masyarakat dalam suatu struktur sosial mengalami perubahan, maka akan muncul cara atau strategi yang berkembang secara lebih baik untuk mengatasi perubahan tersebut (Maunah, 2016, p. 160).

SIMPULAN

Pemberlakuan sistem zonasi di SMAN 1 Surakarta menimbulkan berbagai perubahan yang ada seperti perubahan budaya sekolah dan pola pembelajaran. Berbagai perubahan yang timbul akibat pemberlakuan sistem zonasi inilah yang membuat manajemen sekolah di SMAN 1 Surakarta menentukan berbagai langkah dan strategi guna mempertahankan dan memperbaiki kualitas mutu pendidikan. Strategi yang dilakukan oleh manajemen sekolah di SMAN 1 Surakarta dalam menghadapi perubahan budaya sekolah adalah melalui proses penanaman nilai-nilai yang terdapat dalam *hasthalaku*. *Hasthalaku* adalah sebuah identitas gerakan yang bersumber dari budaya lokal untuk membentuk karakter serta perilaku siswa dalam kegiatan sehari-hari di sekolah. Selain itu, inovasi Gerakan Literasi Sekolah (GLS) juga dilakukan oleh sekolah untuk mempertahankan budaya sekolah agar siswa tetap bersikap kritis dan tanggap terhadap hal-hal di sekitar maupun isu-isu terkini.

Perubahan pola pembelajaran yang terjadi di SMAN 1 Surakarta dilakukan menggunakan mekanisme adaptif oleh elemen-elemen yang terdapat dalam manajemen sekolah seperti guru, kepala sekolah, siswa, serta komite sekolah. Mekanisme adaptif dilakukan melalui proses penyesuaian dan perubahan cara mengajar guru dengan melihat karakteristik dan kemampuan masing-masing siswa yang beragam atau heterogen. Selain itu untuk merespon heterogenitas siswa, sekolah juga telah mengadakan wacana dan sosialisasi untuk penerapan program Sistem Kredit Semester (SKS) yang rencananya akan diterapkan pada tahun ajaran baru. SKS bertujuan untuk memfasilitasi kecepatan belajar siswa yang beragam dengan lama belajar 2-4 tahun.

Perubahan budaya sekolah dan pola pembelajaran tidak cukup jika ditanggapi melalui strategi-strategi yang di implementasikan di sekolah seperti hashtalaku, inovasi Gerakan Literasi Sekolah (GLS), mekanisme adaptif, ataupun wacana Sistem Kredit Semester (SKS). Melihat berbagai permasalahan yang dihadapi, kepala sekolah perlu menekankan perubahan mindset guru seperti menghilangkan pandangan-pandangan atau labelling siswa zonasi dan non zonasi. Guru membutuhkan kecerdasan personal untuk melihat siswa sebagai sosok yang unik bukan hanya saat belajar di kelas, namun sebagai individu yang memiliki sikap dan karakter berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, A. R., Karsidi, R., & Haryono, B. (2019). Cultural lag dalam program Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) online dengan sistem zonasi tahun 2018 di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Sukoharjo. *Habitus : Jurnal Pendidikan, Sosiologi, dan Antropologi*, 3(1), 1–13. doi: <https://doi.org/10.20961/habitus.v3i1.30906>
- Chan, F., Rimba, A., Setiawati, R., Nurfitriana, Dawiyah, Nurlayly, C., & Nandatulloh. (2019). Dampak sistem zonasi terhadap penerimaan peserta didik baru. *Dikdas Matappa: Jurnal Ilmu Pendidikan Dasar*, 2(2), 326–330. doi: <https://dx.doi.org/10.31100/dikdas.v2i2.465>
- Danim, S. (2010). *Otonomi manajemen sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah. (2019). *Peraturan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa Tengah Nomor 421/07651 tentang Petunjuk Teknis Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri Provinsi Jawa Tengah Tahun Pelajaran 2019/2020*.
- Hasbullah, H., & Anam, S. (2019). Evaluasi kebijakan sistem zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di tingkat Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) di Kabupaten Pamekasan. *Reformasi*, 9(2), 112–122. doi: <http://dx.doi.org/10.33366/rfr.v9i2.1413>
- Izzah, A., & Harmanto. (2013). Penanaman Nilai-Nilai Antikorupsi Melalui Budaya Sekolah di SMPN 38 Surabaya. *Kajian Moral dan Kewarganegaraan*, 2(1), 268–283. Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-pendidikan-kewarganegaraan/article/view/3621>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 158 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Sistem Kredit Semester (SKS) pada Pendidikan Dasar dan Menengah*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2015 tentang Gerakan Literasi Sekolah (GLS)*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2017). *Pedoman penyelenggaraan Sistem Kredit Semester (SKS) di SMA*. Jakarta.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2018 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) pada Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2019 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru Pada Taman Kanak-Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, Dan Sekolah Menengah Kejuruan*.

- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2019 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru Pada Taman Kanak Kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, Sekolah Menengah Atas, dan Sekolah Menengah Kejuruan*.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2020). Tentang jalur zonasi minimal 50% pada PPDB tahun ajaran 2020/2021. Retrieved from <https://p4tkbmti.kemdikbud.go.id/main/2020/01/23/tentang-jalur-zonasi-minimal-50-pada-ppdb-tahun-ajaran-2020-2021/>
- Maunah, B. (2016). Pendidikan dalam perspektif struktural fungsional. *Cendekia: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 10(2), 159-178. doi: <https://doi.org/10.30957/cendekia.v10i2.136>
- Pratiwi, Y. M. (2019, November 2). Pro dan kontra penerapan sistem zonasi dalam PPDB Tahun 2019. *Kompasiana*. Retrieved from <https://www.kompasiana.com/mila89663/5dbd2bec097f3610c04b43f2/pro-dan-kontra-penerapan-sistem-zonasi-dalam-ppdb-tahun-2019?page=all>
- Radcliffe-Brown, A. R. (1952). *Structure and function in primitive society*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Rohiat, R. (2012). *Manajemen sekolah: Teori dasar dan praktik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sulistiyoningrum, M. K. (2016). Strategi penerapan manajemen berbasis sekolah (Studi kasus di MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang). *Wahana Akademika: Jurnal Studi Islam dan Sosial*, 3(1), 99–113. doi: <http://dx.doi.org/10.21580/wa.v3i1.875>
- Tuindra, E., & Sahuri, C. (2013). Implementasi strategi manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, 1(2), 109–114. Retrieved from <https://jap.ejournal.unri.ac.id/index.php/JAP/article/view/1343>
- Ulfatin, N. (2014). *Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan: Teori dan aplikasinya*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Widodo, H. (2017). Manajemen perubahan budaya sekolah. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 287–306. doi: <https://doi.org/10.14421/manageria.2017.22-05>
- Winarto, W., & Prasojo, L. D. (2017). Strategi pengembangan budaya pembelajaran di sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 5(1), 109–121. doi: <https://doi.org/10.21831/amp.v5i1.13092>



Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah

Hiyasintus Ile Wulogening *, Agus Timan

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang.

Jl. Cakrawala No. 5, Sumbersari, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65145, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: sintuscyber@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

20 April 2020;

Revised:

12 August 2020;

Accepted:

15 August 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Kepala sekolah;

Sistem manajemen;

Principal;

Planning management system;

Total Quality

Management (TQM)

ABSTRACT

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah pada SMA Swasta Katolik. Penelitian ini menggunakan rancangan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumenter. Teknik analisis data yang digunakan meliputi reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan atau verifikasi data dan pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data. Temuan menunjukkan bahwa: 1.) Perencanaan program sekolah yang meliputi perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah serta rencana kerja sekolah yang terdiri atas 12 program sudah dilaksanakan; 2.) Rencana kerja bidang pendidikan telah disusun sesuai tupoksi dan kewajiban tenaga pendidik dan tenaga kependidikan seperti tertera dalam dokumen pedoman sekolah dan struktur organisasi sekolah yang telah diprogramkan; 3.) Kepala sekolah telah melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh proses kegiatan sesuai program kerja sekolah dan telah menyusun dokumen rencana pengembangan sekolah; dan 4.) Kepala sekolah bersama staf dan dewan guru telah membangun sistem informasi manajemen guna mendukung pengimplementasian budaya mutu dalam seluruh aspek baik fisik maupun nonfisik.

This research aims to analyze the Total Quality Management (TQM) Implementation in The Principal Planning Management System at Catholic Privat High School. This research uses a qualitative approach design. Data collection techniques using observation techniques, interviews, and documentary studies. Data analysis techniques include data reduction, data intercepting, concluding/verifications, and data validity checking using data triangulation techniques. The findings show that: 1.) School program planning includes the formulation of the school and school work plan's vision, mission, and goals consisting of 12 programs that have been implemented; 2.) The work plan for the education sector has been prepared in accordance with the duties and responsibilities of teaching staff and education staff, as stated in the school guidelines document and school organization structure that has been programmed; 3.) The school principal has supervised and evaluated all the activities of activities according to the school work program and has compiled a school development plan document; and 4.) The principal with the school staff and the teachers have developed an information management system to support the implementation of culture quality in all aspects, both physical and non-physical.



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



How to cite:

Wulogening, H. I., Supriyanto, A., & Timan, A. (2020). Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 137-146. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.31282>

PENDAHULUAN

Manajemen merupakan suatu proses dalam rangka mencapai tujuan tertentu melalui usaha pemanfaatan sumber daya manusia dan material secara efisien (Buford & Bedeian, 1988). Manajemen juga didefinisikan sebagai proses mengatur dan menggabungkan segala aktifitas pekerjaan bersama orang lain sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins & Coulter, 2012). Sementara itu, Bush (2003) mengartikan manajemen sebagai *executive function for carrying agreed polic*, yaitu fungsi eksekutif (pelaksanaan) untuk menjalankan kebijakan yang telah disepakati (Bush, 2003). Di bagian lain Bush (2003) juga mengatakan bahwa manajemen berkaitan dengan pemeliharaan dan pengaturan organisasi secara tepat dan cermat sehingga berhasil dan berdaya guna. Dari definisi-definisi tersebut, ada beberapa kata kunci untuk membantu memahami konsep manajemen yakni adanya pemanfaatan sumber daya (yang biasanya disebut *input* dalam suatu sistem pendidikan), pengkoordinasian dan pengintegrasian aktifitas-aktifitas, tujuan sebagai titik yang ingin dicapai, dan sifat efektif dan efisien, serta dengan atau melalui orang lain. Jika makna yang terkandung dalam kata-kata kunci tersebut tidak terpenuhi, maka suatu proses tidak dapat dikatakan sebagai manajemen.

Dalam sistem pendidikan, pemanfaatan sumber daya dan semua aktivitas pendidikan, harus diatur dan digabungkan melalui fungsi-fungsi manajemen. Oleh banyak ahli fungsi-fungsi manajemen ini diidentifikasi secara berbeda-beda, namun tidak perlu diperdebatkan karena semua rumusan memiliki esensi yang sama. Dari banyak pendapat, dapat disimpulkan lima fungsi yang senantiasa ada dalam manajemen sebuah organisasi yakni: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengembangan staf (*staffing*), pengarahan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian dapat digaris bawahi pengertian manajemen pendidikan secara luas yakni proses pengkoordinasian, pengintegrasian dan pemanfaatan semua aktivitas dan sumber daya pendidikan secara efisien dan efektif melalui fungsi-fungsi manajemen berdasarkan jalur, jenis dan jenjang pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan (Sonhadji & Huda, 2015).

Berdasarkan pokok-pokok pikiran tersebut maka perlu direncanakan aktifitas-aktifitas secara matang guna memenuhi berbagai kebutuhan dan pencapaian tujuan organisasi di bidang pendidikan. Buford dan Bedeian (1988) berpendapat bahwa di dalam sebuah manajemen organisasi, perencanaan memiliki kedudukan yang sangat strategis, karena melalui aktifitas perencanaan, tujuan organisasi dapat ditentukan dan proses pemilihan tindakan masa depan untuk mencapai tujuan dapat dilakukan. Dengan kata lain perencanaan merupakan basis bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen organisasi lainnya yakni pengorganisasian, pengembangan SDM, pengarahan, dan pengendalian. Dapat dikatakan bahwa upaya peningkatan mutu suatu organisasi di bidang pendidikan dalam mencapai tujuannya harus dimulai dari faktor perencanaan yang baik.

Pentingnya faktor perencanaan dalam sebuah organisasi pendidikan ini diatur pula dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah (Permendiknas, 2007). Di dalam permendiknas ini dikatakan bahwa setiap satuan pendidikan wajib memenuhi standar pengelolaan pendidikan yang berlaku secara nasional. Standar Pengelolaan yang dimaksud meliputi: perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja bidang pendidikan, serta pengawasan dan evaluasi terhadap program kerja. Ketiga standar pengelolaan pendidikan ini merupakan faktor penentu kualitas sebuah lembaga pendidikan. Atau dengan perkataan lain dapat dijelaskan bahwa implementasi manajemen mutu suatu lembaga pendidikan hanya dapat tercapai sangat ditentukan oleh ketiga standar pengelolaan pendidikan.

Ketiga hal tersebut dapat tercapai dengan bergantung pada sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan yakni pimpinan. Kepala sekolah harus memiliki paradigma baru dalam mengimplementasikan dan mengembangkan prinsip-prinsip budaya mutu dalam lembaga yang dipimpinnya. Paradigma atau kerangka berpikir baru ini tentu sangat dibutuhkan dalam upaya mengembangkan kualitas pendidikan di tengah zaman yang penuh perubahan. Oleh karena itu, agar prinsip-prinsip tersebut dapat terwujud, maka perlu ada strategi. Dan strategi yang kiranya tepat untuk menjawab hal tersebut adalah *Total Quality Management (TQM)*.

TQM berkaitan dengan penciptaan budaya mutu suatu organisasi yang harus dilaksanakan secara total, bertahap, dan berkelanjutan. Tujuannya agar karyawan dan staf dapat memberikan

kepuasan kepada pelanggan selain dukungan struktur organisasi (Ramdass & Kruger, 2006, p. 9). Menurut Tjiptono dan Diana (2000, p. 4), TQM merupakan suatu pendekatan dalam mengembangkan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan yang terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Usaha tersebut harus dimulai oleh kepala sekolah dari proses perencanaan program yang matang. TQM adalah hasil perbaikan dalam hal kualitas. Ini dimulai oleh Walter Shewhart pada awal 1920an ketika kontrol kualitas produk diterapkan dengan teori statistik. Setelah itu pada tahun 1940an yang dipimpin oleh orang Amerika seperti Deming, Juran, Feigenbaum dan Crosby, konsep tersebut dikembangkan lebih lanjut di Jepang. Fokusnya diperluas ke kualitas semua masalah dalam organisasi. Empat fase evolusi kualitas adalah inspeksi, kontrol kualitas, jaminan kualitas, kemudian TQM (Othman, Ghani, & Choon, 2019)

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut harus mampu mempengaruhi para stafnya dalam upaya memperbaiki kelompok dan budayanya, memotivasi perilaku para stafnya dan menentukan tujuan organisasi (Mulyadi, 2010). Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Junaidah (2016) bahwa kepemimpinan pendidikan dalam era desentralisasi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, dan menggerakkan orang atau kelompok agar dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan dapat diartikan sebagai seni memengaruhi dan mengarahkan staf agar dapat percaya, patuh, hormat dan mampu bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama (Rivai & Mulyadi, 2012). Oleh karenanya, salah satu syarat untuk memenuhi mutu pendidikan adalah dengan menerapkan desentralisasi (Junaidah, 2016) di dalam sekolah terhadap tugas-tugas dan program lainnya yang dimulai dari manajemen perencanaan. Melalui desentralisasi, kepala sekolah dapat memiliki kewenangan untuk menyusun perencanaan sekolah, memimpin pelaksanaan program, menentukan visi dan misi, membagi tugas kepada para staf, dan melakukan pengawasan serta perbaikan sesuai dengan kebutuhan sekolah (Sagala, 2010:170).

Mengingat betapa pentingnya peran dan kewenangan yang dimiliki kepala sekolah sebagai pemimpin dalam upaya meningkatkan mutu organisasi pendidikan, maka tujuan peneliti melakukan riset ini adalah untuk menganalisis implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta Katolik.

METODE

Penelitian ini mengambil kasus di lembaga pendidikan SMA Swasta Katolik Frateran Malang yang beralamat di Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 21, Samaan, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan rancangan pendekatan kualitatif, maksudnya adalah peneliti tidak memberikan *treatment* (perlakuan) melainkan hanya mengungkap data sesuai tujuan penelitian (Supriyanto, 2011). Variabel penelitian ini berkaitan dengan implementasi TQM dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah. Uraian tentang variabel, sub variabel, dan indikatornya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel, Sub-variabel, dan Indikator Penelitian

| Variabel | Sub Variabel | Indikator |
|---|--|--|
| Implementasi TQM dalam Sistem Manajemen Perencanaan Sekolah | Perencanaan Program | Rumusan Visi dan Misi |
| | | Rumusan Tujuan |
| | Pelaksanaan Rencana Kerja Bidang Pendidikan | Rencana Kerja Sekolah: Program Tahunan Kepala Sekolah dan Program Jangka Panjang Kepala Sekolah. |
| | | Dokumen Pedoman Sekolah. |
| | | Struktur Organisasi Sekolah |
| | | Pelaksanaan Aktivitas Sekolah |
| | Pengawasan dan Evaluasi terhadap program kerja | Program Monitoring dan Evaluasi: |
| | | Dokumen Rencana Pengembangan Sekolah |
| Sistem Informasi Manajemen | Sistem Informasi | Fasilitas informasi |
| | Manajemen | Komunikasi antar warga |

Sumber data atau informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah. Selain itu peneliti juga memanfaatkan sumber data lain berupa guru-guru dengan tujuan untuk memperkuat data, mengingat situasi, dan kondisi sekolah berupa (kesibukan, waktu, dan keakuratan sumber informasi, dari informan kunci). Pemilihan informan ini didasarkan pada kesediaan responden, keakuratan data yang diberikan, dan dapat dipercaya. Untuk memperoleh data, peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Sugiyono, 2019). Analisis data penelitian, guna mengungkap gambaran keberhasilan implementasi konsep TQM dalam sistem manajemen kepala sekolah, peneliti menggunakan teknik analisis deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan meliputi reduksi data, penyajian data, menarik kesimpulan atau verifikasi data, dan pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi data (Miles & Huberman, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Identifikasi terhadap hasil penelitian ini dilakukan berdasarkan urutan variabel penelitian yang telah ditetapkan. Berdasarkan variabel maka ada empat aspek yang diungkap dalam proses penelitian ini. Pertama, perencanaan program sekolah. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah bersama staf guru telah menyusun rencana program sekolah bidang pendidikan yang meliputi: perumusan visi dan misi satuan pendidikan, rencana kerja satuan pendidikan yakni program tahunan, dan program jangka panjang kepala sekolah. Semua rencana program tersebut dirasa cukup jelas karena sudah tertuang dalam program kerja kepala sekolah.

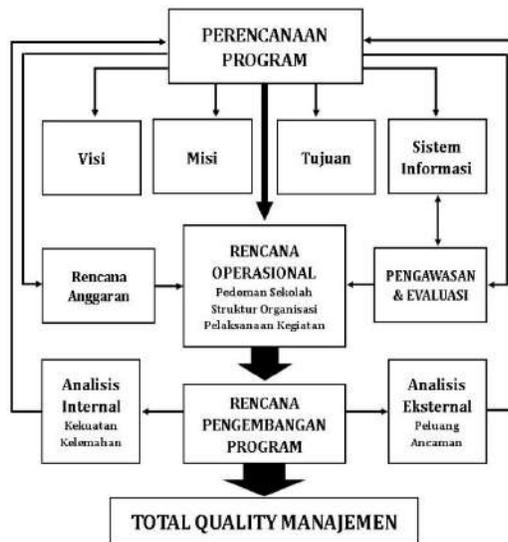
Kedua, pelaksanaan rencana kerja. Hasil identifikasi data menunjukkan bahwa pelaksanaan rencana kerja sudah dilakukan oleh kepala sekolah dan sudah memenuhi tujuan yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari dokumen-dokumen yang dihasilkan dan kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah dan para tenaga pendidik di lembaga SMA Swasta Katolik. Sistem manajemen perencanaan kepala sekolah sebagai bentuk implementasi TQM pada tahap kedua ini menghasilkan 3 hal yakni: 1.) Dokumen pedoman sekolah yang meliputi 11 (sebelas) dokumen program; 2.) Penyusunan struktur organisasi sekolah; dan 3.) Pelaksanaan kegiatan sekolah. Dalam implementasinya, setiap kegiatan yang dilakukan oleh semua warga sekolah selalu didasarkan pada rencana kerja tahunan yang telah disusun bersama. Pelaksanaan rencana kegiatan ini dilakukan berdasarkan ketersediaan sumber daya yang ada di sekolah seperti wakil kepala urusan (wakasek) dan para penanggung jawab bidang sesuai struktur organisasi sekolah. Begitu pula kepala sekolah selalu mempertanggungjawabkan pelaksanaan rencana kerja ini setiap tahun bersama para dewan pendidik dan komite sekolah sesuai kewenangannya. Meskipun demikian diakui bahwa pelaksanaan rencana kerja yang sudah baik ini sering terhambat oleh banyak faktor dalam implementasinya, seperti mentalitas manpower dan waktu.

Ketiga, pengawasan dan evaluasi. Data hasil identifikasi menunjukkan bahwa proses pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi belum berjalan baik seperti yang diharapkan. Hal ini nampak jelas pada pelaksanaan supervisi kepala sekolah yang belum berjalan efektif. Selain itu pelaksanaan program evaluasi hampir di semua bidang kegiatan masih sangat kurang. Sumber permasalahan supervisi terletak pada pemahaman yang terbatas akan kegiatan supervisi, baik oleh supervisor maupun guru yang disupervisi. Persoalan evaluasi dapat diamati dari hasil kegiatan evaluasi terhadap program pengembangan kurikulum, evaluasi tenaga pendidik, dan kependidikan yang belum berjalan maksimal. Persoalan ini kiranya menjadi prioritas pembenahan yang harus terus diupayakan. Meskipun demikian, terdapat hal positif yang kiranya menjadi kekuatan lembaga yakni adanya program supervisi dan evaluasi yang sudah disusun secara obyektif dan bertanggung jawab. Begitu pula program akreditasi sekolah cukup mendapat perhatian yang baik dalam implementasinya. Hal ini terbukti dari predikat akreditasi A yang diperoleh sekolah dari BAN/SM.

Sistem Informasi Manajemen, salah satu aspek penting dalam sistem manajemen perencanaan sebuah lembaga adalah aspek informasi manajemen. Dari hasil identifikasi ditemukan bahwa aspek komunikasi informasi manajemen di lembaga pendidikan ini cukup tersedia. Banyak sarana komunikasi yang disediakan oleh lembaga ini seperti telepon (*handphone*) sekolah, wifi, CCTV, dan komputer. Dalam penerapannya, sarana-sarana tersebut mudah diakses dan cukup efektif

membantu proses komunikasi dan informasi dalam kegiatan *intern* lembaga. Fasilitas komputer untuk memperlancar kegiatan perencanaan dan pengelolaan data administrasi cukup memadai. Sekolah juga memiliki tenaga khusus bagian humas untuk membangun komunikasi dengan pihak ekstern seperti dinas, orang tua wali, dan instansi lainnya. Budaya komunikasi interpersonal dalam lingkup internal lembaga terjalin baik berkat adanya budaya 3S (senyum, salam, dan sapa). Meskipun demikian mereka menyadari bahwa hambatan informasi manajemen dalam sebuah lembaga pasti selalu ada, namun hal itu dapat diminimalisir berkat adanya ketersediaan sarana prasarana yang memadai dan juga faktor keterbukaan.

Berdasarkan data-data temuan tersebut, maka digambarkan sebuah model implementasi TQM sesuai variabel, sub-variabel, dan indikator penelitiannya. Model Implementasi TQM pada sistem manajemen perencanaan sekolah dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Sistem Manajemen Perencanaan Sekolah

Pembahasan

Implementasi TQM dalam manajemen Perencanaan SMA Swasta Katolik secara umum menunjukkan hasil yang positif. Hal ini dapat dilihat dari dokumen yang telah dihasilkan sekolah yang memuat rumusan Visi dan Misi satuan pendidikan, rumusan Tujuan dan Rencana Kerja Bidang Pendidikan berupa Program Tahunan dan Program Kerja Jangka Panjang Kepala Sekolah. Dokumen yang memuat rumusan dan berbagai perencanaan program yang telah dihasilkan ini, menunjukkan bahwa kepala sekolah dan para tenaga pendidik memiliki komitmen dan etos kerja dalam mendukung budaya mutu di lingkungan sekolah (lembaga pendidikan). Perencanaan dan penyusunan program yang jelas dan terarah ini merupakan wujud konkret upaya sekolah dalam menciptakan budaya mutu bagi semua warga sekolah. Kesadaran dan tanggung jawab ini tentu memiliki peran penting dalam mendukung proses perubahan sosial di tengah masyarakat. Lebih-lebih bila peran ini dilakukan secara konsisten akan menghasilkan pelayanan jasa yang sangat bermanfaat bagi lembaga pendidikan (Supriyanto, 2011). Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Suryana (2017) bahwa pendidikan dalam perspektif sosialnya, akan melahirkan insan-insan terpelajar yang memiliki peranan penting dalam proses perubahan sosial di dalam masyarakat.

Di sisi lain, pentingnya perencanaan program kerja sekolah yang baik dapat membantu semua warga dalam memahami tugas dan fungsinya secara jelas. Tujuannya agar semua warga di dalam satuan pendidikan ikut ambil bagian dalam mewujudkan wawasan dan tujuan institusi pendidikan (sekolah). Hasil analisis menunjukkan bahwa rumusan visi, misi dan tujuan SMA Swasta Katolik sudah searah dengan sasaran utama TQM yakni kepuasan pelanggan baik internal maupun eksternal. Dengan kata lain aspek pertama dalam sistem manajemen perencanaan yang dilakukan

kepala SMA Swasta Katolik yakni perencanaan program sudah mencerminkan implementasi TQM dalam lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Hal itu bisa dilihat dari program-program yang telah dihasilkan oleh sekolah. Manajemen perencanaan program yang dimaksud di sini tentu harus sejalan dengan standar nasional pendidikan sebagai indikator mutu layanan manajemen sekolah. Triwiyanto (2013) menegaskan bahwa indikator mutu layanan tersebut meliputi: tujuan, prinsip, dan jenis layanan. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa salah satu aktivitas penting sekolah yang menunjukkan indikator layanan manajemen ini adalah kegiatan yang dilakukan melalui perencanaan program.

Masih dalam lingkup perencanaan program terdapat pula program-program lain yang disusun untuk memberikan arah dan membantu warga sekolah terkait dengan tugas pokok dan fungsinya telah disusun secara sistematis dan terprogram. Program-program itu antara lain: program kerja kepala sekolah yang mencakup program kerja jangka panjang dan program kerja tahunan kepala sekolah, program tata usaha, program urusan kurikulum, program urusan kepesertadidikan, program urusan hubungan masyarakat, program urusan sarana prasarana, program perpustakaan, program PPK dan program literasi. Semuanya itu tentu diarahkan semata-mata demi kepuasan pelanggan, perbaikan proses dan pelibatan anggota dalam proses penyusunannya. Namun perlu disadari bahwa sebaik apapun program jika pada sistem perencanaannya masih bersifat *top-down* maka akan menciptakan kegagalan, karena perencanaan program yang baik harus bersifat *bottom-up* dengan menggunakan pendekatan partisipatif dan mengikuti siklus PDCA yang ditawarkan Deming yakni *plan, do, check, dan adjust* (Sutarto, 2015).

Variabel pelaksanaan rencana kerja bidang pendidikan, mengacu pada struktur organisasi, dokumen pedoman satuan pendidikan, dan pelaksanaan aktivitas sekolah. Tiga aspek ini merupakan satu kesatuan dan telah disusun secara baik di SMA Swasta Katolik. Suatu organisasi yang baik harus memenuhi tiga aspek ini dalam pelaksanaan rencana kerja. Sebuah rencana kerja hanya dapat terwujud jika ditindaklanjuti dengan pelaksanaan yang inovatif, profesional, dan motivasi yang tinggi dari setiap pelaku kegiatan yang ada di lingkungan lembaga pendidikan (Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia, 2015). Namun implementasi TQM akan berdaya efektif jika lembaga memiliki pedoman yang jelas dan struktur organisasi yang baik yang berfungsi untuk mengatur tugas dan kewajiban para anggota dalam pelaksanaannya.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam realisasinya lembaga pendidikan SMA Swasta Katolik ini sudah memiliki struktur organisasi yang dapat membantu mengatur tugas dan wewenang semua anggota lembaga. Demikian pula dalam pedoman sekolah, tugas dan wewenang tersebut sudah dirinci secara jelas sehingga sangat membantu para tenaga pendidik dan para staf dalam menjalankan tugas dan wewenangnya. Rasa saling menghormati satu dengan yang lain cukup mewarnai kehidupan para warga di lembaga ini. Begitu pula nilai gotong royong, saling membantu adalah budaya mutu yang senantiasa dikembangkan di lembaga ini dalam mewujudkan rencana kerja sekolah. Semua warga memberikan kontribusi positif sesuai dengan satuan tugas yang telah ditetapkan dalam meningkatkan budaya mutu. Faktor budaya dan iklim organisasi yang efektif seperti inilah yang harus terus dipertahankan dan dibangun secara berkelanjutan oleh lembaga pendidikan yang bermutu.

Temuan ini mendukung apa yang dikemukakan oleh Fadhli (2017) bahwa salah satu indikator pendidikan bermutu adalah apabila sekolah memiliki budaya dan iklim organisasi yang efektif. Meskipun demikian diakui bahwa pelaksanaan rencana kerja yang sudah baik ini sering terhambat oleh banyak faktor dalam implementasinya, seperti mentalitas manpower dan waktu. Oleh karena itu, perlu usaha yang terencana dalam mengelola dan membina mentalitas dan kedisiplinan secara terus menerus bagi para warga sekolah terutama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Faktor penting lain yang mendukung pelaksanaan rencana kerja dapat terwujud yakni tindakan partisipatif yang harus dilakukan oleh pemimpin. Caranya yakni mengkoleksi *input* dari staf, menelusuri, peduli, bekerja bersama staf untuk meningkatkan mutu *input* atau penghargaan kepada staf atas perbaikan inputnya (Goetsch & Davis, 1994). Hal tersebut merupakan gaya kepemimpinan partisipatif yang diharapkan yang semestinya diterapkan di dalam setting kepemimpinan mutu terpadu (Sutarto, 2015).

Dalam implementasinya di lembaga pendidikan SMA Swasta Katolik, peran pemimpin yang berjiwa partisipatif seperti peduli, bekerja bersama staf dan pemberian penghargaan kepada staf, cukup memberikan dukungan terhadap penerapan budaya mutu. Perhatian terhadap perilaku

bawahan ini merupakan salah satu budaya mutu yang dikembangkan di lembaga pendidikan SMA Swasta Katolik, karena turut mempengaruhi proses pengambilan keputusan pimpinan. Hasil temuan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Faturahman (2018) dalam penelitiannya tentang kepemimpinan dalam budaya organisasi. Di sisi lain penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi ini, berpengaruh juga terhadap peningkatan motivasi kerja dan hasil kinerja para karyawan (staf) seperti temuan yang dilakukan oleh Rokib dan Santoso (2018), serta Syaivid, Utami, dan Riza (2013).

Gaya kepemimpinan seperti yang digambarkan di atas erat kaitannya dengan pengawasan dan evaluasi yang juga merupakan unsur penting dalam sebuah manajemen organisasi. Proses pelaksanaan pengawasan dan evaluasi di lembaga pendidikan SMA Swasta Katolik dalam sistem manajemen perencanaan cukup berjalan baik. Hal ini terbukti dengan adanya program pengawasan dan evaluasi yang telah disusun secara objektif dan bertanggung jawab. Dalam rangka implementasi TQM, kepala sekolah sudah membentuk sebuah unit pengembangan mutu sekolah. Anggotanya berjumlah sembilan orang yang direkrut dari berbagai pihak diantaranya kepala sekolah, komite sekolah dan beberapa tenaga pendidik yang ditunjuk dari lembaga bersangkutan. Prinsip pengelolannya dalam sebuah lembaga pendidikan sangat penting sebagai tolok ukur untuk menilai keberhasilan dan kegagalan penerapan manajemen mutu sekolah (Ginting & Haryati, 2012). Tugas utama unit mutu ini adalah melakukan identifikasi hal-hal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah melalui analisis SWOT.

Hasil analisis yang ditemukan membantu tim menyusun rencana pengembangan sekolah. Program-program yang telah dihasilkan unit mutu ini antara lain program pendidikan karakter, program pengembangan bakat dan minat, program lingkungan sekolah hijau, program pembelajaran berbasis IT, dan program *life skill*. Upaya yang telah dilakukan lembaga pendidikan SMA Swasta Katolik ini menunjukkan bahwa lembaga ini cukup berkomitmen terhadap penerapan TQM. Hal ini tentu tidak akan berjalan tanpa kehadiran pemimpin yang dapat memahami manajemen mutu. Oleh karena itu, aspek pemimpin dan manajemen mutu merupakan dua hal yang sangat mempengaruhi kualitas sebuah lembaga pendidikan. Ginting dan Haryati (2012) dalam penelitiannya menegaskan bahwa upaya peningkatan mutu pendidikan dapat seyogyanya dapat dilakukan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) guna mewujudkan kepala sekolah yang handal dan berkualitas.

Meskipun demikian diakui juga bahwa dalam implementasinya masih terdapat pula hal-hal yang belum berjalan sesuai harapan. Salah satunya adalah pelaksanaan supervisi kepala sekolah yang belum berjalan secara efektif. Sumber permasalahannya berasal dari pemahaman yang terbatas akan pentingnya supervisi baik oleh supervisor maupun guru yang disupervisi. Oleh karena itu, kegiatan pelatihan supervisi adalah solusi prioritas yang perlu diperhatikan secara serius di dalam lembaga SMA Swasta Katolik. Penyusunan program pengawasan dan evaluasi diakui sudah dilakukan secara bertanggungjawab sesuai standar nasional pendidikan. Namun pada implementasinya dirasa masih harus mendapat prioritas pembenahan. Program *monitoring* dan evaluasi pada bidang yang lain pun masih perlu ditingkatkan diantaranya adalah evaluasi pengembangan kurikulum dan evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan. Sementara program akreditasi sekolah cukup baik dalam implementasinya. Hal ini terbukti dari predikat akreditasi A yang diperoleh sekolah dari BAN/SM.

Fasilitas informasi suatu lembaga pendidikan adalah salah satu tuntutan di era industri 4.0. Memasuki kehidupan abad 21, lembaga SMA Swasta Katolik dalam sistem manajemen perencanaan telah mempersiapkan diri menghadapi tuntutan teknologi informasi. Kebutuhan akan tersedianya fasilitas informasi yang mudah dan cepat diakses, serta tepat sasaran dan akurat menjadi dasar pertimbangan dalam perencanaan pengembangan sarana informasi di berbagai lembaga organisasi termasuk SMA Swasta Katolik. Sama seperti lembaga pendidikan lainnya, SMA Swasta Katolik juga memanfaatkan teknologi informasi untuk seluruh proses kegiatan pendidikan (Rahmawati, 2012). Oleh karena itu, berbagai fasilitas teknologi informasi diupayakan lembaga guna mendukung implementasi budaya mutu. Namun dalam pemanfaatannya tetap memperhitungkan dan menyesuaikan dengan kebutuhan, sifat, dan tujuan perencanaannya (Subarjo, 2015).

Fasilitas komputer dan internet untuk memperlancar perencanaan dan pengelolaan data administrasi dan proses pembelajaran di SMA Swasta Katolik juga cukup memadai. Sekolah

memiliki jaringan wifi yang dapat diakses oleh semua warga sekolah. Selain fasilitas teknologi informasi, sekolah juga memiliki tenaga khusus bagian humas untuk membangun jejaring komunikasi dengan pihak eksternal seperti dinas, orang tua wali, dan instansi lainnya. Mereka selalu memanfaatkan media jejaring sosial dalam membangun komunikasi interpersonal dengan semua *stakeholder*, dengan sasaran utamanya adalah kepuasan pelanggan yang dilayani.

Cara yang ditempuh pihak sekolah ini turut mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Al Rasyid (2017) tentang Pengaruh kualitas layanan dan pemanfaatan teknologi terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan Go-Jek. Budaya komunikasi interpersonal dalam lingkup internal lembaga terjalin baik berkat adanya budaya 3S (senyum, salam, dan sapa). Dari hasil identifikasi ditemukan juga bahwa sarana komunikasi informasi lainnya di lembaga pendidikan ini cukup tersedia diantaranya telepon (*handphone*), wifi, CCTV, komputer dan sarana pendukung lainnya. Keberadaan sarana-sarana komunikasi ini disediakan lembaga dengan tujuan untuk memperlancar kegiatan pendidikan dan membantu informasi yang efisien dan efektif dalam proses pembelajaran.

Pentingnya peranan teknologi dalam dunia pendidikan ini menurut Sudibyo dan Sujono (2011) meliputi teknologi informasi, ketrampilan (*skill*), kompetensi, infrastruktur pendidikan, sumber bahan ajar, alat bantu, fasilitas pendidikan, dan manajemen pendidikan. Mengingat betapa pentingnya sarana teknologi komunikasi dan informasi dalam suatu lembaga pendidikan, maka perlu juga suatu perencanaan yang matang baik mengenai pengadaan, penggunaan maupun pemeliharannya. Sarana-sarana tersebut tentu sangat dibutuhkan lembaga di era digital. Selain itu lembaga SMA Swasta Katolik juga dalam sistem perencanaannya menjalin komunikasi dengan berbagai media elektronik dan non elektronik dari pihak luar. Semua sarana informasi ini diupayakan dalam sistem manajemen perencanaan dengan tujuan untuk mendukung publikasi lembaga kepada pihak eksternal dan dalam upaya mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM).

SIMPULAN

Pada sistem manajemen perencanaan, pertama, kepala sekolah bersama tim telah menyusun berbagai perencanaan program sekolah guna mendukung budaya mutu di lingkungan sekolah, yang meliputi: perumusan visi dan misi serta tujuan sekolah. Begitu pula telah disusun berbagai Rencana Kerja Sekolah (RKS) dengan aneka program yang dihasilkan yakni: 1.) program kerja jangka pendek dan jangka panjang kepala sekolah, program monitoring dan evaluasi, supervisi, tata usaha, kurikulum, peserta didik, humas, sarpras, perpustakaan, PPK dan literasi; 2.) Dalam sistem manajemen perencanaan, kepala sekolah bersama dewan guru dan staf telah melaksanakan rencana kerja bidang pendidikan sesuai tupoksi dan kewajiban para staf dan tenaga pendidik seperti yang ada dalam dokumen pedoman sekolah dan struktur organisasi sekolah melalui berbagai kegiatan sekolah yang telah diprogramkan. Meskipun demikian diakui bahwa pelaksanaan rencana kerja yang sudah baik ini sering terhambat oleh banyak faktor dalam implementasinya, seperti mentalitas *manpower* dan waktu; 3.) Dalam sistem manajemen perencanaan, kepala sekolah telah melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap seluruh proses kegiatan sesuai yang tertuang dalam program kerja sekolah. Namun pelaksanaannya belum berjalan efektif karena kurangnya pemahaman supervisor dan guru tentang supervisi. Kepala Sekolah bersama tim telah membentuk unit pengembangan mutu sekolah dan menyusun dokumen RPS (Rencana Pengembangan Sekolah) yang didahului dengan identifikasi kebutuhan, melakukan analisis SWOT dan menyusun RPS yang berisi 5 program unggulan antara lain: program pendidikan karakter, program pengembangan bakat dan minat, program lingkungan sekolah hijau, program pembelajaran berbasis IT dan program *life skill* khususnya perhotelan dan desain komunikasi visual; dan 4.) Dalam sistem manajemen perencanaan, kepala sekolah bersama staf dan dewan guru telah membangun sistem informasi manajemen guna mendukung pengimplementasian budaya mutu dalam seluruh aspek baik fisik maupun nonfisik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Rasyid, H. (2017). Pengaruh kualitas layanan dan pemanfaatan teknologi terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan Go-Jek. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(2), 210-223. doi: <https://doi.org/10.31294/jeco.v1i2.2026>

- Buford, J. A., & Bedeian, A. G. (1988). *Management in extension*. Auburn: Alabama Cooperative Extension Servis, Auburn University.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- 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>
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. *Madani Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1-11. Retrieved from <http://www.e-jurnal.unisda.ac.id/index.php/MADANI/article/view/186>
- Ginting, R., & Haryati, T. (2012). Kepemimpinan dan Konteks Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Ilmiah CIVIS*, 2(2). Retrieved from <http://journal.upgris.ac.id/index.php/civis/article/viewFile/455/409>
- Goetsch, D., & Davis, D. (1994). *Introduction to total quality management: Quality, productivity, competitiveness*. Upper Saddle River: Prentice-Hall Int. Inc.
- Junaidah, J. (2016). Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 6(2), 100-118. doi: <https://doi.org/10.24042/alidarah.v6i2.802>
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Retrieved from http://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/permendiknas_19_07.pdf
- Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia. (2015). *Rencana strategis 2015-2019: Direktorat Jendral Penguatan Riset dan Pengembangan*. Retrieved from <http://risbang.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2018/01/Renstra-Dirjen-Risbang-2015-2019.pdf>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Analisis data kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Mulyadi, M. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu*. Malang: UIN Maliki Press.
- Othman, I., Ghani, S. N. M., & Choon, S. W. (2020). The total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(3), 697-704. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.11.002>
- Rahmawati, D. (2012). Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pemanfaatan teknologi informasi. *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, 5(1), 107-118. doi: <https://doi.org/10.21831/jep.v5i1.606>
- Ramdass, K., & Kruger, D. (2006). *Repositioning quality culture in higher education*. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed). London: Pearson Education, Inc.
- Rokib, M. N., & Santoso, D. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(2), 108-127. doi: <http://dx.doi.org/10.26623/jreb.v11i2.1080>
- Sagala, S. (2010). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sonhadji, A & Huda, M. (2015). *Asesmen kebutuhan, pengambilan keputusan, dan perencanaan: Matarantai dalam manajemen pendidikan*. Universitas Negeri Malang.

- Subarjo, A. H. (2015). Pemanfaatan teknologi informasi untuk pendidikan. *Jurnal Angkasa*, 7(1), 45-56. Retrieved from http://stta.ac.id/data_lp3m/04.Mei2015_AbdulHaris.pdf
- Sudibyo, L., & Sujono, S. (2011). Peranan dan Dampak Teknologi Informasi dalam Dunia Pendidikan di Indonesia. *Widyatama*, 2(20), 175-185. Retrieved from <https://adoc.pub/peranan-dan-dampak-teknologi-informasi-dalam-dunia-pendidika.html>
- Sugiyono, S. (2019). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. (2011). Implementasi total quality management dalam sistem manajemen mutu pembelajaran di institusi pendidikan. *Cakrawala Pendidikan*, 1, 17–29. doi: <https://doi.org/10.21831/cp.v1i1.4188>
- Suryana, S. (2017). Permasalahan mutu pendidikan dalam perspektif pembangunan pendidikan. *Edukasi*, 2(1). Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/edukasi/article/view/971/908>
- Sutarto, H. (2015). *Manajemen mutu terpadu (MMT-TQM): Teori dan penerapan di lembaga pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Syaiyid, E., Utami, H., & Riza, M. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (studi pada karyawan radar Malang PT. Malang Intermedia Pers). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 104-113. Retrieved from <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/16>
- Tjiptono, F., & Diana, D. (2000). *Total quality management*. Andi Offset.
- Triwiyanto, T. (2013). Standar nasional pendidikan sebagai indikator mutu layanan manajemen sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 19(2), 161-171. doi: <http://dx.doi.org/10.17977/jip.v19i2.4208>



Kepemimpinan kiai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, *team building*, dan perilaku inovatif

Devi Pramitha *

Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
Jl. Gajayana No. 50, Dinoyo, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65144, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: devipramitha@uin-malang.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

7 July 2020;

Revised:

13 August 2020;

Accepted:

15 August 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Kepemimpinan kiai;

Pengembangan

organisasi;

Perilaku inovatif;

Leadership of kiai;

Organizational

development;

Team building;

Innovative behavior

ABSTRACT

Keberadaan sosok kiai sebagai pemimpin pondok pesantren memang sangat unik untuk selalu diteliti, hal tersebut dikarenakan dari sudut tugas dan fungsi seorang kiai yang tidak hanya sekedar memimpin, tetapi juga harus mampu mengembangkan organisasi pondok pesantren agar bisa tetap eksis di era globalisasi saat ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan kiai di pondok pesantren modern, yang dilihat dari tiga hal yaitu: 1.) Proses pengembangan organisasi; 2.) Proses pembentukan *team building*; dan 3.) Proses menumbuhkan perilaku inovatif. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi tokoh. Untuk proses pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi, sedangkan untuk analisis data menggunakan model Spradley yang terdiri dari 4 cara, yaitu: 1.) Analisis domain; 2.) Analisis taksonomi; 3.) Analisis komponen-sial; dan 4.) Analisis tema kultural. Dari hasil penelitian dapat diperoleh data, yaitu: 1.) Proses pengembangan organisasi dilakukan dengan cara memotivasi dan menginspirasi anggota bawahannya agar memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren; 2.) Proses pembentukan *team building* lebih banyak dilakukan melalui interaksi pola pikir; dan 3.) Proses menumbuhkan perilaku inovatif menggunakan cara dengan pendelegasian tugas-tugas.

The Kiai's existence as the leader in the Islamic boarding school is indeed very unique to always be researched. From the point of view of the duties and functions of a Kiai, who is not only leading but also must be able to develop the boarding school organization to continue to exist in the current era of globalization. The purpose of this study was to determine the leadership style of kiai in modern Islamic boarding schools, which was seen from three things, namely: 1.) The process of organizational development; 2.) The process of forming team building; and 3.) The process of fostering innovative behavior. This study uses a qualitative method using a character study approach. For the data collection process through interviews, documentation, and observation, while for data analysis using the Spradley model which consists of 4 ways, namely: 1.) Domain analysis; 2.) Taxonomic analysis; 3.) Component analysis; and 4.) Analysis of cultural themes. From the research results, data can be obtained, namely: 1.) The process of organizational development is carried out by motivating and inspiring subordinate members to have high enthusiasm in developing Islamic boarding schools; 2.) The process of forming team building is mostly done through mindset interactions; and 3.) The process of fostering innovative behavior by means of delegating tasks.



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



How to cite:

Pramitha, D. (2020). Kepemimpinan kiai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, team building, dan perilaku inovatif. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 147-154. doi:

<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.33058>



PENDAHULUAN

Keberadaan pondok pesantren baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia (Siswanto, 2015). Oleh karena itu, keberadaan sosok kiai sebagai pemimpin pondok pesantren merupakan salah satu *khazanah* keilmuan yang menyimpan magis tersendiri untuk selalu dikaji dari berbagai aspek dan sudut pandang. Kedudukan kiai menjadi unsur terpenting dalam pesantren dalam kapasitasnya sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader and manager*) pesantren (Mardiyah, 2013). Bahkan kepemimpinan kiai jika ditinjau dari tugas dan perannya sangat kompleks yaitu sebagai pelopor, penggerak keseluruhan aktivitas pesantren, pendidik dan peserta aktif dalam menangani berbagai persoalan social masyarakat (Dhofier, 2011).

Kiai sendiri merupakan *central figure* setiap pondok pesantren. *Central figure* kiai bukan saja karena keilmuannya, melainkan juga karena kiai lah yang menjadi pendiri, pemilik dan pewakaf pesantren itu sendiri, perjuangannya tak terbatas pada ilmu, tenaga, waktu tetapi juga tanah dan materi lainnya diberikan demi kemajuan syiar Islam (Suharto, 2011). Disamping itu, kiai pesantren dipandang kharismatik oleh masyarakat dan tidak boleh digugat juga menjadi *variable* penentu ketahanan pesantren, dalam kedudukan seperti itu kiai dapat juga disebut *agent of change* dalam masyarakat yang berperan penting dalam suatu proses perubahan sosial. Berangkat dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kiai berperan terhadap ketahanan pesantren selain daripada akomodasi pesantren terhadap perubahan, keterkaitan pesantren dengan komunitas lingkungannya dan posisi kharismatik Kiai sebagai pimpinan pesantren (Anwar, 2011).

Kepemimpinan sendiri selalu berhubungan dengan sistem sosial kelompok maupun individu. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Wirawan (2013) dalam bukunya kepemimpinan teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian menyatakan beberapa fungsi kepemimpinan sebagai berikut: 1.) Menciptakan visi; 2.) Mengembangkan budaya organisai; 3.) Menciptakan sinergis; 4.) Menciptakan perubahan; 5.) Memotivasi para pengikut; 6.) Memberdayakan pengikut; 7.) Mewakili sistem sosial; 8.) Manajer konflik; dan 9.) Memberlajarkan organisasi (Wirawan, 2013).

Di dalam perkembangannya, memang pondok pesantren tidaklah semata-mata kemudian tumbuh secara stagnan dalam artian selalu berada atas pola lama yang bersifat tradisional, melainkan bisa dilakukan suatu inovasi dalam pengembangan lembaga pondok pesantren tersebut. Modernisasi yang dalam bentuk umum Indonesia lebih dikenal dengan istilah pengembangan (*development*) yaitu sebuah proses multidimensional yang kompleks. Dalam lapangan pendidikan, modernisasi setidaknya dapat dilihat dengan direalisasikannya pembentukan lembaga-lembaga pendidikan modern yang mengadopsi dari sistem dan kelembagaan kolonial Belanda, bukan dari sistem pendidikan Islam tradisional (Baharun, 2013). Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas, dewasa ini dikenal lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya, yaitu : 1.) Tipe otokratik; 2.) Tipe paternalistik; 3.) Tipe kharismatik yang terbagi menjadi tipe *Laissez Faire* dan tipe demokratik; 4.) Tipe kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Benard M. Bass; dan 5.) Tipe kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh James MacGregor Burns (Siagian, 2010).

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan, sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin juga mentransformasikan harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectation*) (Wirawan, 2013). Menurut pandangan Bass dalam Ancok (2012), terdapat empat hal yang menjadi ciri pemimpin transformasional, yaitu: 1.) Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), yaitu sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani karyawan sebagai mitra kerjanya.; 2.) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu proses merangsang pemikiran

kreatif dan gagasan inovatif dalam diri pengikut; 3.) Kepedulian secara perorangan adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan karyawannya dan membantu karyawan agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka; dan 4.) Motivasi yang inspiratif adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak karyawan untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna.

Kiai H. Achmad Zamachsyari atau yang lebih dikenal dengan sebutan Gus Mad adalah salah satu inisiator untuk melakukan perubahan dengan mengembangkan pondok pesantren modern di kota Malang. Inisiatif itulah yang kemudian menjadikan beliau menjadi seorang pemimpin, dimana beliau harus memberikan visi, haluan kepada orang lain untuk beranjak dan bergerak dari tempat semula menuju perbaikan dan perubahan. Sejatinya kiai H. Achmad Zamachsyari tidak hanya ingin mendirikan pondok pesantren modern saja di desa Ketawang, tetapi juga ingin membangun dan mengubah mental para penghuninya dari keterbelakangan. kiai H. Achmad Zamachsyari yakin dengan konsep perubahan yang dilakukan dirinya akan berhasil, walaupun pada saat itu banyak orang yang tidak yakin jika pondok pesantren modern yang akan didirikan akan memiliki banyak santri. Akhirnya selama hampir empat tahun lamanya, Kiai H. Achmad Zamachsyari mampu mendirikan Yayasan Pondok Modern Al-Rifa'ie.

Kepemimpinan kiai H. Achmad Zamachsyari dalam mengembangkan pondok pesantren menunjukkan bahwa di era globalisasi saat ini, pondok pesantren juga menghadapi perubahan seiring dengan perkembangan akan kebutuhan masyarakat, dan tentunya fenomena tersebut menuntut adanya peran kiai sebagai seorang pemimpin pondok pesantren harus bisa menjadi *agent of change* sekaligus dituntut sebagai *keeping a cultural life* (memelihara kehidupan budaya) agar tidak kehilangan karakter kelebagaannya. Dari konteks penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kiai sebagai pemimpin pondok pesantren sangat dibutuhkan dan menjadi pucuk penyebab keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi. Dalam hal ini kiai H. Achmad Zamachsyari sebagai seorang kiai tidak hanya menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik saja tetapi juga menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasionalisme yang dilakukan melalui tiga pendekatan, yaitu pengembangan organisasi, *team building*, dan perilaku inovatif.

METODE

Penelitian ini merupakan suatu penelitian yang dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif, karena penelitian ini memahami tingkah laku partisipan, mendeskripsikan latar, mendeskripsikan interaksi yang kompleks, dan mendeskripsikan fenomena yang terjadi. Dalam implementasinya, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan biografi atau studi tokoh, dengan alasan antara lain: 1.) Karena peneliti memfokuskan diri pada satu orang individu, membangun penelitian dari cerita dan kejadian-kejadian spesial kemudian menempatkannya dalam konteks yang lebih luas, serta membangkitkan keberadaan peneliti dalam penelitian tersebut (Almanshur, 2012); 2.) Karena biografi atau studi tokoh merupakan studi terhadap seseorang atau individu untuk memahami perilaku dan pola interaksi manusia dengan lingkungannya melalui proses kepemimpinannya atas keinginan peneliti sendiri.

Dalam pelaksanaannya, yang menjadi fokus penelitian adalah kehidupan secara keseluruhan atau kehidupan hanya dalam beberapa fase dari seorang individu yang dianggap unik khas, menarik, atau dianggap luar biasa, sehingga layak untuk diangkat menjadi suatu penelitian dengan pendekatan kualitatif (Herdiansyah, 2010). Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk memperoleh data informasi selengkap mungkin terkait kepemimpinan kiai H. Achmad Zamachsyari, sehingga tidak terbatas pada komunitas di pondok pesantren saja melainkan juga komunitas yang ada di luar pondok pesantren. Dalam penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi tokoh pada umumnya menggunakan tiga metode pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi, dan observasi. Adapun proses analisis data, peneliti menggunakan model analisis data yang digagas oleh Spradley yang terdiri dari 4 cara, yaitu: 1.) Analisis domain; 2.) Analisis taksonomi; 3.) Analisis komponensial; dan 4.) Analisis tema kultural. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektivitas).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kiai di dalam dunia pesantren berperan sebagai penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren. Kiai bukan hanya pemimpin pondok pesantren tetapi juga pemilik pondok pesantren. Dengan demikian kemajuan dan kemunduran pondok pesantren benar-benar terletak pada kemampuan kiai dalam mengatur pelaksanaan pendidikan di dalam pesantren. Hal ini disebabkan karena besarnya pengaruh seorang kiai dan juga tidak hanya terbatas dalam pesantrennya, melainkan juga terhadap lingkungan masyarakatnya (Ghazali, 2002). Proses transformasi sosio-kultural yang berlangsung dewasa ini hampir menjangah ke setiap sudut kehidupan masyarakat. Pondok pesantren yang sering disebut-sebut sebagai lembaga pendidikan tertua yang menjaga nilai-nilai tradisionalnya pun tidak lepas dari jangkauan proses tersebut. Meski demikian pondok pesantren mampu mengembangkan organisasinya agar tetap bertahan atau *survive* di perkembangan zaman yang semakin besaruntutannya ini. Keberhasilan pondok pesantren dalam perjalanan transformasi sosio-kultural yang dilaluinya tidak lepas dari peran kepemimpinan kiai di dalamnya.

Selain melakukan pendekatan pengembangan organisasi, kiai sebagai pemimpin pesantren dalam menggerakkan semua komunitas yang ada di pondok pesantren memakai pendekatan *team building*. Hal ini tampak dalam interaksi baik antara kiai, ustadz atau ustadzah maupun para santri. Dalam memimpin YPM Al-Rifa'ie, kiai H. Achmad Zamachsyari senantiasa berusaha untuk menyeimbangkan interaksi antara kiai dengan komunitas pondok pesantrennya, baik komunitas internal (santri dan guru atau *asatidz*) maupun komunitas eksternal (masyarakat), melalui interaksi fisik, interaksi pola pikir, dan interaksi ruh atau batin. Dengan demikian baik para santri, guru atau *asatidz*, staf maupun masyarakat, dapat ikut berperan aktif serta dalam mengembangkan pondok pesantren sebagai pelaku perubahan (*agent of change*) dalam berbagai aspek kehidupan.

Adanya *team building* antara pimpinan dan bawahan merupakan salah satu bagian penting bagi setiap organisasi, termasuk organisasi yang ada di pondok pesantren. Walaupun pimpinan pondok pesantren adalah seorang kiai, namun bukan berarti harus menutup diri dengan bawahannya, sebaliknya kiai harus sering melakukan interaksi tidak hanya dengan komunitas internal pondok pesantren saja, namun dengan komunitas eksternal pondok pesantren juga perlu dilakukan. Hal itu senada dengan teori interaksi (*interaction theory*) yang pada prinsipnya sama dengan kontingensi (*contingency theory*) dari Fiedler dan *expectancy-reinforcement theory* dari Stogdill (Saefullah, 2012). Dimana teori interaksi ini berasumsi bahwa semakin sering terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat pula perasaan saling menye-nangi satu sama lain dan saling memperjelas pengertian atas norma kelompok (Saefullah, 2012).

Interaksi fisik yang dilakukan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari terhadap santri akan memunculkan sikap tawaddu santri terhadap kiai dan memunculkan istilah *ngalap* barokah yang artinya santri akan menuruti apa saja yang dikatakan dan diperintahkan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari guna mengharap barakah ilmu yang dipelajarinya di pondok pesantren. Sedangkan interaksi pola pikir yang dilakukan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari terhadap anggota bawahannya, juga interaksi ruh yang dilakukannya kepada masyarakat akan memunculkan sikap ketaatan, kesetiaan, dan kepatuhan (*loyalitas*) yang tinggi dari anggota bawahan maupun masyarakat terhadap kiai dan pondok pesantren. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan tradisional yang dipaparkan oleh Weber bahwa dalam kepemimpinan tradisional, kepatuhan diberikan kepada orang atau pemimpin yang menduduki kekuasaan tradisional yang terikat pula dalam suasana tersebut. Pengikut patuh pada pimpinan tidak didasarkan pada tatanan impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dalam ruang lingkup dengan membiasakan tunduk pada kewajiban.

Dari kedua pendekatan tersebut, salah satu langkah yang penting untuk melaksanakan perubahan ialah dengan memperkuat perilaku inovatif kepada anggota, kelompok dan organisasi itu sendiri. Begitu pula dengan pemberian imbalan (*reward*) memberi motivasi dan reinformasi (pene-gakan kebijaksanaan), sehingga terdapat nuansa ganda, yaitu: kebanggaan, semangat kerja, dan tanggung jawab juga merupakan langkah yang penting dalam mewujudkan perilaku inovatif. Sebagai seorang pemimpin pondok pesantren, kiai H. Achmad Zamachsyari mengemban amanah yang besar dalam mengelola pondok pesantren. Namun hal itu bukan berarti kiai H. Achmad Zamachsyari adalah satu-satunya orang yang menentukan arah kebijakan dan pengembangan pondok pesantren.

Manajemen di YPM Al-Rifa'ie hampir semuanya dikendalikan oleh para pengurus atau anggota bawahannya (guru dan staf), sehingga dalam proses pengelolaan pondok dapat memunculkan perilaku inovatif para bawahannya baik itu bersifat manajerial maupun non manajerial. Perilaku inovatif yang bersifat manajerial artinya, perilaku inovatif yang terkait dengan urusan kelembagaan, sedangkan perilaku inovatif non manajerial yaitu perilaku inovatif yang tidak terkait dengan urusan kelembagaan. Perilaku inovatif yang demikian dilakukan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari dalam rangka ingin mengembangkan potensi bawahannya dengan tetap menjaga otoritasnya sebagai pemimpin pondok pesantren.

Pembahasan

Pengembangan Organisasi di YPM Al-Rifa'ie

Pengembangan organisasi adalah sebuah sistem aplikasi luas dan transfer pengetahuan ilmu perilaku ke rencana pengembangan, peningkatan, penguatan strategi, struktur, dan proses yang mengarah pada efektifitas organisasi (Cummings, 2014). Definisi ini secara jelas menekankan bahwa tujuan akhir dari pengembangan organisasi adalah terwujudnya efektivitas organisasi. Pada dasarnya pengembangan organisasi penting untuk dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins & Judge, 2014). Oleh karena itu, kiai H. Achmad Zamachsyari sebagai pemimpin di YPM Al-Rifa'ie melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat maupun sistem, struktur, budaya, dinamika kelompok, kualitas SDM, strategi pemasaran, dan lain sebagainya agar pondok pesantren yang dipimpinnya dapat menjadi organisasi yang efektif. Adanya sosok kiai sebagai pemimpin pondok pesantren menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan kesuksesan pondok pesantren.

Dalam melakukan pengembangan organisasi kiai H. Achmad Zamachsyari melakukan beberapa perilaku, yaitu: Pertama, kiai H. Achmad Zamachsyari mampu menjadikan dirinya sebagai sosok pemimpin yang ideal di mata para bawahan melalui kharisma yang dimilikinya. Kharisma tersebut terlihat dari segi keilmuan yang dimiliki oleh kiai H. Achmad Zamachsyari, baik ilmu natural maupun supranatural. Selain itu sebagai seorang pemimpin kiai H. Achmad Zamachsyari memiliki ide besar, yakni melakukan modernisasi pendidikan pesantren, yang didorong oleh keyakinan dan niat kuat dalam mewujudkannya, serta komitmen dan konsisten dalam proses pelaksanaannya. Kedua, sebagai seorang pimpinan pondok pesantren, kiai H. Achmad Zamachsyari piawai dalam memotivasi dan menginspirasi anggota bawahannya untuk memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren. Beberapa strategi yang dilakukan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari, antara lain: 1.) Menjadikan dirinya sebagai *uswatun hasanah* atau teladan yang baik bagi para bawahannya; 2.) Memberikan *reward* atau penghargaan bagi anggota bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik; 3.) Selalu mengadakan *muhasabah* bersama setiap bulan dalam rangka menuju perubahan dan perbaikan serta menjadi salah satu media komunikasi kiai H. Achmad Zamachsyari dengan semua anggota bawahannya.

Ketiga, meskipun kiai H. Achmad Zamachsyari merupakan pendiri dan pemilik YPM Al-Rifa'ie, namun tidak menjadikan dirinya sebagai seorang pemimpin tunggal yang otoriter terhadap bawahannya. Menginginkan suasana organisasi yang demokratis, kiai H. Achmad Zamachsyari pun memberikan kewenangan yang ada pada dirinya kepada semua anggota bawahan melalui cara pen-delegasian tugas-tugas. Hal tersebut dilakukan sebagai sebuah stimulus bagi bawahannya untuk dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya secara bebas dalam rangka mencapai visi dan misi pondok pesantren. Keempat, sebagai seorang pemimpin dan juga seorang kiai, kiai H. Achmad Zamachsyari mampu memberikan perhatiannya terhadap bawahannya baik secara individu maupun bersama-sama. Secara individu dilakukan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari melalui diskusi empat mata dan bertukar pikiran baik menyangkut persoalan pondok pesantren maupun persoalan pribadi. Sedangkan untuk memberi perhatian kepada semua anggota bawahannya kiai H. Achmad Zamachsyari selalu mengadakan pertemuan di kediamannya setiap akhir bulan dan mengadakan acara yang melibatkan seluruh guru dan staf yang ada di YPM Al-Rifa'ie. Dengan beberapa perilaku kepemimpinan kiai H. Achmad Zamachsyari tersebut ternyata mampu menjadikan YPM Al-Rifa'ie berkembang cukup pesat dan cepat. Dengan perilaku tersebut dapat menumbuhkan semangat pada

anggota bawahannya untuk tercapainya visi dan misi pondok pesantren, serta dapat mengembangkan organisasi lebih baik lagi.

Pendekatan Team Building di YPM Al-Rifa'ie

Team building dapat dipahami sebagai proses yang terdiri dari kegiatan formal yang dimaksudkan untuk meningkatkan pengembangan dan fungsi tim kerja (McShane, Von Glinow, & Von Glinow, 2018). Jones (2013) menjelaskan bahwa salah satu bentuk *team building* adalah mengklarifikasi peran. Selama ini banyak orang beranggapan bahwa sebuah tim tidak ada bedanya dengan kelompok, padahal di antara kedua-nya memiliki perbedaan yang sangat signifikan. Dalam sebuah kelompok biasanya hubungan yang dibangun hanya sebatas berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang yang menjadi tanggungjawabnya. Sedangkan tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar dari-pada jumlah dari masukan-masukan individual (Fachry, 2015).

Kesalahan pandangan inilah yang kemudian berimplikasi terhadap kinerja tim dalam menjalankan tugas-tugasnya, sehingga tidak jarang masih banyak tim-tim yang dibangun tidak bisa menjelma menjadi sebuah tim yang solid karena dalam pelaksanaannya masih cenderung bersifat kelompok. Untuk mewujudkan *team building* yang kuat maka kiai H. Achmad Zamachsyari melakukan beberapa bentuk interaksi, diantaranya adalah: Pertama, dalam berinteraksi dengan para santri, kiai H. Achmad Zamachsyari menjadikan dirinya tidak hanya sebagai seorang guru, namun juga sebagai sosok ayah kepada anak-anaknya yang patut diteladani dan dijadikan panutan. Dalam hal ini kiai H. Achmad Zamachsyari melakukan interaksi fisik, yang artinya selalu menghadirkan dirinya ditengah-tengah para santri di setiap acara, serta memberikan peluang interaksi yang bersifat edukatif-demokratis selama 24 jam. Kebanyakan dalam berinteraksi dengan para santri, kiai H. Achmad Zamachsyari lebih banyak memberikan motivasi melalui *mauidhoh hasanah* kepada mereka untuk selalu semangat dalam mencari ilmu di pondok pesantren. Selain itu kiai H. Achmad Zamachsyari juga menggunakan pendekatan motivasi penteladanan (*uswah*), misalnya memberikan contoh kepada santrinya dengan senantiasa shalat lima waktu berjamaah secara *istiqamah* (*continual*), sehingga dengan adanya interaksi yang akrab antara kiai dengan santri, menunjukkan bahwa kiai sebagai pengasuh pondok pesantren memberikan peluang untuk intensifikasi pendidikan.

Kedua, interaksi kiai H. Achmad Zamachsyari dengan bawahannya yang dalam hal ini meliputi guru, *asatidz*, pengurus, serta staf dilakukan melalui interaksi pola pikir. Sebagai seorang pemimpin di YPM Al-Rifa'ie, kiai H. Achmad Zamachsyari tidak pernah mengabaikan saran dari bawahannya, sehingga dalam proses pelaksanaan program di YPM Al-Rifa'ie, kiai H. Achmad Zamachsyari selalu mengajak bawahannya untuk bertukar pikiran dan berdiskusi terlebih dahulu. Hal tersebut merupakan salah satu bangunan interaksi yang berkelanjutan dengan maksud agar mereka dapat merasa menjadi bagian dari pondok pesantren. Interaksi tersebut dilakukan setiap saat secara individu, karena kiai H. Achmad Zamachsyari sendiri lebih suka diskusi secara empat mata, namun ada kalanya kiai H. Achmad Zamachsyari berinteraksi dengan semua anggotanya yang dilakukan pada pertemuan rutin setiap akhir bulan untuk melakukan *muhasabah* dan juga pemberian motivasi.

Ketiga, selain melakukan interaksi dengan komunitas internal pondok pesantren, kiai H. Achmad Zamachsyari juga melakukan interaksi dengan komunitas eksternal pondok pesantren yang dalam hal ini adalah masyarakat. Interaksi ruh yang dilakukan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari kepada masyarakat melalui kegiatan-kegiatan spiritual seperti: *istighosah* bersama, shalat *hajat*, maupun acara keagamaan lainnya yang merupakan salah satu media kiai untuk berinteraksi dengan masyarakat. Mengingat masyarakat desa Ketawang khususnya merupakan masyarakat yang terkenal dengan keterbelakangan, baik dari segi ekonomi maupun pemahaman terhadap agama, maka kiai H. Achmad Zamachsyari bertugas untuk melakukan perubahan sosial dengan memberikan pengaruh yang kuat di tengah-tengah masyarakat. Berbekal kedalaman ilmu agama yang diimbangi dengan pola hidup yang merakyat, serta kharisma yang tinggi dan selalu memberikan bantuan kepada orang yang membutuhkan, membuat masyarakat mendukung kegiatan spiritual yang diadakan oleh kiai H. Achmad Zamachsyari.

Pendekatan Perilaku Inovatif di YPM Al-Rifa'ie

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi (Kresnandito & Fajrianti, 2012). Perilaku inovatif juga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja (Leong & Rasli, 2014), sehingga kiai H. Achmad Zamachsyari dalam memimpin YPM Al-Rifa'ie akan berupaya memecahkan permasalahan (mencari *problem solving*) dengan menggunakan cara yang berbeda dengan biasa orang lakukan tetapi akan menghasilkan efektif dan efisien. Perilaku inovatif yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknis maupun non teknis yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan. Dalam penerapannya praktis, perilaku kerja inovatif merupakan kontinum perilaku yang melibatkan proses berfikir kreatif (intrapersonal) hingga meyakinkan orang lain (interpersonal) dalam setiap pelaksanaan ide pada situasi pekerjaan (De Jong & Den Hartog, 2010).

Kiai H. Achmad Zamachsyari dalam memimpin YPM Al-Rifa'ie tidak pernah melakukan dirinya sebagai pemimpin tunggal di pondok. Beliau menginginkan pondok ini menjadi organisasi yang demokratis, dalam artian kiai H. Achmad Zamachsyari selalu memberikan kesempatan yang luas kepada para bawahannya untuk mengembangkan pondok ini sendiri sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Dalam menggunakan pendekatan perilaku inovatif kiai H. Achmad Zamachsyari selalu menggunakan cara dengan pendelegasian tugas-tugas, sehingga kiai H. Achmad Zamachsyari hanya memberikan arahan bagaimana mereka harus bertindak sesuai dengan visi dan misi yang diharapkan bersama. Begitu juga dalam membuat suatu peraturan atau kebijakan kiai H. Achmad Zamachsyari selalu melibatkan beberapa orang bawahannya. Namun dalam proses musyawarah kiai H. Achmad Zamachsyari lebih sering diam karena ingin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengeluarkan ide-ide inovatif yang dipunya, sehingga kiai H. Achmad Zamachsyari hanya berperan diakhir untuk menyetujui atau menolak hasil yang telah diskusikan secara bersama atau mufakat.

SIMPULAN

Proses pengembangan organisasi di YPM Al-Rifa'ie dilakukan melalui beberapa perilaku, yaitu: 1.) Kiai H. Achmad Zamachsyari mampu menjadikan dirinya sebagai sosok pemimpin yang ideal di mata para bawahan melalui kharisma yang dimilikinya; 2.) Sebagai seorang pimpinan pondok pesantren, Kiai H. Achmad Zamachsyari piawai dalam memotivasi dan menginspirasi anggota bawahannya untuk memiliki semangat yang tinggi dalam mengembangkan pondok pesantren; 3.) Kiai H. Achmad Zamachsyari tidak menjadikan dirinya sebagai seorang pemimpin tunggal yang otoriter terhadap bawahannya; dan 4.) Kiai H. Achmad Zamachsyari mampu memberikan perhatiannya terhadap bawahannya baik secara individu maupun bersama-sama. Proses pembentukan *tim building* di YPM Al-Rifa'ie dilakukan melalui interaksi Kiai H. Achmad Zamachsyari dengan bawahannya yang dalam hal ini meliputi guru, *asatidz*, pengurus, serta para staf dengan cara interaksi pola pikir. Hal tersebut merupakan salah satu bangunan interaksi yang berkelanjutan dengan maksud agar mereka dapat merasa menjadi bagian dari pondok pesantren. Proses menumbuhkan perilaku inovatif di YPM Al-Rifa'ie menggunakan cara dengan pendelegasian tugas-tugas, sehingga Kiai H. Achmad Zamachsyari hanya memberikan arahan bagaimana mereka harus bertindak sesuai dengan visi misi yang diharapkan bersama. Dari ketiga hal tersebut terlihat bahwa Kiai H. Achmad Zamachsyari menggabungkan gaya kepemimpinan transformasionalisme dengan gaya kepemimpinan demokratis dengan tetap berpegang prinsip pada *al-Muhafadzatu 'ala qadimi as-salih wa al-akhdu bi al-jadidi al-aslah*.

DAFTAR PUSTAKA

- Almanshur, D. G. (2012). *Metode penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
Ancok, D. (2012). *Psikologi kepemimpinan & inovasi*. Jakarta: Erlangga.

- Anwar, A. (2011). *Pembaharuan pendidikan di pesantren Lirboyo Kediri*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Baharun, H. (2013). Transformasi kelembagaan pendidikan pondok pesantren. Retrieved from <https://www.nu.or.id/post/read/44962/transformasi-kelembagaan-pendidikan-pondok-pesantren>
- Cummings, T. G. (2014). *Organization development and change* (9th ed.). Canada: Cengage Learning.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dhofier, Z. (2011). *Tradisi pesantren studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Fachry, F. (2015). Pengembangan organisasi melalui team building, kompetisi dan kerjasama. *Pedagogik: Jurnal Pendidikan*, 2(1). doi: <https://doi.org/10.33650/pjp.v2i1.104>
- Ghazali, B. (2002). *Pesantren berwawasan lingkungan*. Jakarta: CV Prasasti.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). London: Pearson Education.
- Kresnandito, P. A., & Fajrianti, F. (2012). Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku inovatif penyiar radio. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), 96-103. Retrieved from <http://journal.unair.ac.id/filerPDF/jpio0a4a20119d2full.pdf>
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social & Behavioral Sciences*, 129, 592-600. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.717>
- Mardiyah, M. (2013). *Kepemimpinan kiai dalam memelihara budaya organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi (organizational Behavior)* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Saefullah, S. (2012). *Manajemen pendidikan Islam*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Siagian, S. P. (2010). *Teori & praktek kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswanto, S. (2015). Desain Mutu Pendidikan Pesantren. *KARSA: Journal of Social and Islamic Culture*, 23(2), 259-275. doi: <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i2.726>
- Suharto, B. (2011). *Dari pesantren untuk umat*. Surabaya: Imtiyaz.
- Wirawan, W. (2013). *Kepemimpinan teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.



Komparasi kepemimpinan pendidikan di Indonesia dan Malaysia dalam upaya peningkatan mutu pendidikan

Karine Rizkita, Achmad Supriyanto *

Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang.

Jl. Cakrawala No. 5, Sumber Sari, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65145, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: a.supriyanto.fip@um.ac.id

ARTICLE INFO

Article History

Received:

11 June 2020;

Revised:

27 August 2020;

Accepted:

29 August 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Kepala sekolah;

Pendidikan;

Mutu sekolah;

Leadership;

Education;

Quality of school

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk memahami: 1.) Essensi pendidikan yang ada di Malaysia dan Indonesia; dan 2.) Peran kepemimpinan kepala sekolah di Malaysia dan Indonesia. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan teknik studi literatur dengan harapan dapat memberikan penjelasan secara komprehensif terkait kualitas mutu pendidikan di negara berkembang. Hasil penelitian ini adalah 1.) Essensi pendidikan yang ada di Malaysia dan Indonesia; dan 2.) Peran kepemimpinan kepala sekolah di Malaysia dan Indonesia. Essensi pendidikan baik di Malaysia atau di Indonesia hampir sama yaitu untuk mengoptimalkan kemampuan peserta didik dalam ranah pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Malaysia dalam pengejawantahan tentang esensi pendidikan lebih fokus dalam mengoptimalkan keterampilan peserta didik dengan kata lain peran guru sebagai pendidik di Malaysia sangat mempengaruhi keberlangsungan pendidikan. Peran yang dilakukan kepala sekolah yang ada di Indonesia dalam kaitannya untuk meningkatkan mutu sekolah yaitu dengan cara membentuk tim peningkatan mutu, melakukan perbaikan secara berkelanjutan dengan cara berkomunikasi dan meneruskannya kepada seluruh anggota yang ada di lembaga pendidikan, dan menciptakan suasana tempat bekerja yang nyaman. Sedangkan peran kepemimpinan kepala sekolah yang ada di Malaysia diimplementasikan dengan cara kepala sekolah dapat mewujudkan visi dan misi sekolah, fokus dalam pengelolaan proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan peringkat sekolah, dan komitmen dalam menciptakan kondisi atau lingkungan belajar yang positif sambil mendayagunakan seluruh warga sekolah dengan pendekatan yang ramah dan terbuka.

This study aims to understand 1.) The essence of education in Malaysia and Indonesia; and 2.) The role of the principal's leadership in Malaysia and Indonesia. This study uses qualitative research with data collection techniques using literature study techniques in the hope that it can provide a comprehensive explanation related to the quality of education in developing countries. The results of this study are 1.) The essence of education in Malaysia and Indonesia; and 2.) The role of the principal's leadership in Malaysia and Indonesia. The essence of education both in Malaysia or Indonesia is almost the same, namely to optimize the ability of students in the realm of knowledge, attitudes, and skills. The Malaysian state in the embodiment of the essence of education is more focused on optimizing the skills of students, in other words, the role of teachers as educators in Malaysia greatly influences the sustainability of education. The role of the principal in the country of Indonesia in relation to improving the quality of schools is by forming a quality improvement team, make improvements on an ongoing basis by communicating and forwarding it to all existing members of the educational institution, and create a comfortable work environment. Whereas the principal's leadership role in Malaysia is implemented in a way that the principal can embody the vision and mission of the school, focus on managing teaching and learning processes with the aim of improving school rankings, and commitment to creating positive learning conditions or environments while empowering all school residents with a friendly and open approach.



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



How to cite:

Rizkita, K., & Supriyanto, A. (2020). Komparasi kepemimpinan pendidikan di Indonesia dan Malaysia dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 155-164. doi:

<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.32362>

PENDAHULUAN

Sekolah merupakan wadah dari lembaga pendidikan yang bertugas untuk melaksanakan aktivitas baik itu belajar ataupun pembelajaran supaya mampu mengoptimalkan daya serap, baik yang menyangkut aspek pengetahuan, sikap ataupun keterampilan. Ranah pengetahuan dapat diartikan sebagai sebuah kemampuan untuk berpikir, logika, ataupun sebuah kemampuan untuk dapat memiliki wawasan pengetahuan bagi peserta didik. Ranah sikap sendiri dapat diartikan sebagai ranah kepribadian. Peserta didik diharapkan memiliki kepribadian yang sesuai dengan norma-norma yang ada serta memiliki budi pekerti yang luhur, sedangkan ranah keterampilan adalah sebuah ranah dimana peserta didik dapat memaksimalkan *softskill* nya, ataupun ranah penyalarsan aktivitas peserta didik untuk dapat mempersiapkan dirinya di masa depan. Pendapat tersebut juga selaras dengan pendapat Ahmadi (2015) bahwa esensi pendidikan merupakan penyalarsan dan pengembangan kemampuan bersikap budi pekerti luhur, berpikir, serta pengembangan *softskill* mereka guna mempersiapkan masa depannya.

Fungsi sekolah saat ini juga semakin kompleks dan rumit karena digunakan untuk mempersiapkan peserta didik supaya memiliki kualitas yaitu peserta didik yang berkarakter, cerdas, dan kompetitif. Sekolah sangat dibutuhkan peserta didik untuk memperoleh pendidikan, meskipun pendidikan tidak hanya berasal dari pendidikan formal saja hanya saja sebagian besar peserta didik memperoleh sebuah pendidikan dari sekolah. Pendidikan sangat dibutuhkan oleh manusia. Dengan pendidikan dapat menciptakan manusia yang bermutu sehingga dapat bersama-sama dengan manusia yang lain untuk dapat menciptakan pendidikan yang baik yang lebih baik lagi.

Sekolah juga merupakan wadah sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang memiliki peran dan tugas untuk dapat mencerdaskan dan melatih peserta didik supaya peserta didik mampu untuk dapat memecahkan berbagai permasalahan. Sekolah juga sebagai wadah dimana para peserta didik menimba ilmu dan pengetahuan. Oleh sebab itu, sekolah memiliki tanggung jawab yang besar untuk dapat melakukan transformasi secara terus menerus dan juga berkelanjutan untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggan baik primer, sekunder, ataupun tersier. Hal tersebut juga selaras dengan pendapat Hermawan (2018) bahwa sekolah sebagai satuan pendidikan yang berfungsi melaksanakan pendidikan dalam program-programnya tidak hanya sekedar program tersebut telah berjalan atau tidak, melainkan harus dapat memenuhi harapan pelanggan baik itu pelanggan primer, sekunder, dan tersier atau bahkan memenuhi harapan pemangku kepentingan. Dari sinilah peran seorang kepala sekolah sebagai manajer senior yang memimpin sekolah untuk mencapai tujuan dan impian sekolah sesuai dengan visi dan misi demi meningkatkan mutu sekolah.

Kepala sekolah selaku *top* manajer atau manajer senior, memiliki tugas untuk menjalankan tugas-tugas administratif dan mengkoordinasikan sumber daya yang ada di sekolah. Tugas administratif yang wajib dilaksanakan oleh manajer senior, seperti mulai dari merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi. Jika ditela'ah dan diamati peran dan kewajiban kepala sekolah sangatlah beraneka ragam, hal itulah yang menyebabkan kepala sekolah mempunyai tantangan untuk dapat melaksanakan pendidikan yang terencana dan sistematis demi dapat meningkatkan mutu dari sekolah yang sedang di pimpinnya. Upaya yang dapat dilakukan dapat diwujudkan dengan cara kepala sekolah wajib memiliki pengamatan dan prediksi yang jelas dan terarah untuk dapat meningkatkan mutu sekolah yang sedang ia pimpin. Karena sebaik apapun suatu kebijakan yang telah diputuskan oleh pemerintah masih sangat bergantung dari keuletan kepala sekolah dalam mengejawantahkan dan menginterpretasikan visi dan misi sekolah. Kemajuan sekolah dapat diperhatikan dari bagaimana seorang kepala sekolah memainkan perannya untuk dapat memanfaatkan sumber daya, sehingga dapat dimanfaatkan secara efektif dan tepat sasaran. Keberhasilan atau kegagalan sekolah sangat tergantung dari baban atau kewajiban yang dilaksanakan oleh kepala sekolah (Nasution, 2015).

Keberhasilan dan kegagalan suatu sekolah juga sangat tergantung dari bagaimana peran yang dijalankan oleh kepala sekolah untuk menciptakan suatu ide atau gagasan untuk dapat meningkatkan mutu sekolah. Kepala sekolah yang sukses dan mampu memimpin sekolah adalah kepala sekolah yang mampu menjalankan peran yang diberikan untuk tetap amanah dalam memimpin dan meningkatkan mutu sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah memiliki tugas dan kewajiban yang sangat strategis dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Jika ditinjau dari pengertian mutu

merupakan suatu gambaran dari sebuah organisasi atau suatu lembaga atas kualitas yang diberikan produsen kepada konsumen untuk dapat meningkatkan kepuasan dari konsumen tersebut. Artinya apabila suatu organisasi atau lembaga tersebut dapat memajemen dengan baik, maka harus bisa memiliki hubungan yang baik pula dengan konsumennya. Dari gambaran itulah suatu organisasi atau lembaga bisa dikatakan bermutu.

Kepemimpinan yang efektif harus mampu memberi landasan untuk dapat memberikan trobosan-trobosan terbaru dalam rangka program pembelajaran; meningkatkan produktivitas seluruh sumber daya manusia yang berada dalam satu lingkungan sekolah dan juga mampu mengembangkan ide atau gagasan yang dapat berguna untuk meningkatkan mutu sekolah. Mutu sekolah juga sangat bergantung pada sistem manajemen sekolah. Sekolah yang sistem manajemennya kurang baik akan mengakibatkan mutu sekolah juga tidak baik, begitu sebaliknya jika sistem manajemen sekolahnya baik maka mutu sekolah tersebut juga akan menjadi baik.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemimpin seyogyanya cakap dalam menata rencana dan program kerja yang bermutu. Selain merencanakan atau menyusun program kerja sekolah juga wajib melaksanakannya secara konsisten serta melakukan pengawasan dengan secara terus menerus atau *continue*. Oleh karena itu, dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, pemimpin lembaga pendidikan seperti halnya kepala sekolah sebaiknya selalu melaksanakan kepemimpinan yang bermutu, yaitu pemimpin yang memiliki visi, misi, inspirasi, keterbukaan dalam komunikasi, mengembangkan tim kerja, memenuhi harapan pelanggan, melakukan perbaikan secara terus menerus, dan menunjukkan komitmennya secara berkualitas.

METODE

Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Sasaran penelitian berguna untuk menganalisis dan membandingkan kepemimpinan kepala sekolah yang terdapat di Indonesia dan di Malaysia. Penelitian ini dirancang dengan teknik pengumpulan data berupa studi literatur atau studi kepustakaan. Artikel ini disusun dengan menggunakan kajian literatur yang ditelaah secara kritis dan komprehensif. Berkaitan dengan berbagai sumber yang ditelaah dan ditinjau oleh tim penyusun, menggunakan dua sumber rujukan, yakni sumber rujukan primer berupa karya ilmiah terdahulu dan artikel ilmiah yang telah terpublikasi dengan index yang mempunyai kredibilitas tinggi dan sumber rujukan sekunder berupa *text book*.

Kajian literatur dapat dijadikan tool untuk menyusun kerangka sebuah penyelesaian ketika menghadapi sebuah permasalahan. Metode kajian literatur sendiri juga dapat digunakan sebagai landasan untuk dapat menemukan sebuah teori baru. Data penelitian ini diperoleh melalui studi literatur yang berkaitan dengan peningkatan mutu di suatu negara berkembang. Penelitian ini dilakukan hanya berdasarkan dari suatu hasil karya tertulis, baik itu hasil dari suatu penelitian yang telah terpublikasi maupun yang belum terpublikasikan. Penelitian studi literatur ini tidak mengharuskan seorang peneliti turun dan bertemu langsung dengan responden di lapangan. Data yang diperlukan dalam penelitian diperoleh dari literasi atau bacaan. Zed (2014) menyampaikan bahwa pada penelitian literasi, dan penelusuran pustaka tidak hanya untuk mengawali dalam rangka mempersiapkan konsep penelitian akan tetapi juga bisa digunakan untuk memanfaatkan sumber-sumber bacaan yang ada di perpustakaan *online* ataupun *offline* untuk memperoleh data penelitian. Persiapan penelitian studi literatur sama seperti penelitian kualitatif lainnya hanya saja ada perbedaan pada sumber dan metode pengumpulan datanya.

Kajian literatur merupakan teknik yang digunakan oleh seorang peneliti dalam melakukan penelitian ini. Penelitian kajian literatur dapat dilakukan dengan cara memanfaatkan buku referensi atau hasil penelitian sebelumnya yang mungkin satu tema dengan fokus yang sedang dilakukan oleh peneliti (Ulfatin, 2013). Kajian literatur dapat mengambil dari berbagai sumber seperti: buku, jurnal, *e-book*, majalah, koran, dan peraturan atau kebijakan. Studi komparasi adalah jenis ilmu untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dua atau lebih objek yang diteliti untuk dapat menemukan suatu kerangka pemikiran baru. Selaras dengan pendapat Pfeffer (2015) bahwa studi komparasi merupakan sebuah konsep untuk mengukur kualitas dan kesetaraan yang dapat digunakan untuk mempelajari hubungan antar hasil-hasil yang telah di dapatkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari hasil kajian literatur yang telah peneliti lakukan guna memperoleh data tentang esensi pendidikan yang ada di Malaysia dan di Indonesia dan juga peran kepemimpinan kepala sekolah yang ada di Malaysia dan Indonesia adalah sebagai berikut. Esensi pendidikan baik di Negara Malaysia atau di Negara Indonesia hampir sama yaitu untuk mengoptimalkan kemampuan peserta didik dalam ranah pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Sedangkan di Malaysia dalam hal mewujudkan tentang esensi pendidikan lebih fokus untuk mengoptimalkan keterampilan peserta didik dengan kata lain peran guru sebagai pendidik di Malaysia sangat mempengaruhi keberlangsungan pendidikan. Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan tentang esensi pendidikan merupakan usaha untuk dapat mengarah peserta didik dalam hal mengembangkan potensi pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang ada pada diri peserta didik. Pendidikan dalam hal ini guru dan kepala sekolah memiliki tugas untuk menghasilkan generasi yang lebih, bermoral, dan beretika.

Peran yang dilakukan kepala sekolah yang ada di Indonesia dalam kaitannya untuk meningkatkan mutu sekolah yaitu dengan cara membentuk tim peningkatan mutu, melakukan perbaikan secara berkelanjutan dengan cara berkomunikasi dan meneruskannya kepada seluruh anggota yang ada di lembaga pendidikan, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Selain itu, peran kepemimpinan kepala sekolah yang ada di Malaysia dapat diimplementasikan dengan cara kepala sekolah dapat mewujudkan visi dan misi sekolah, fokus dalam pengelolaan proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan peringkat sekolah, dan komitmen dalam menciptakan kondisi atau lingkungan belajar yang positif sambil mendayagunakan seluruh warga sekolah dengan pendekatan yang ramah dan terbuka. Oleh karena itu, dari itu dapat ditarik benang merah bahwa peran kepala sekolah dalam hal kepemimpinan di sekolah dapat diwujudkan dengan cara guna berkomitmen untuk dapat mewujudkan visi dan misi sekolah, berkomunikasi kepada seluruh anggota sekolah yang berkaitan dengan visi dan misi sekolah, dan selalu memberikan fasilitas kepada guru maupun peserta didik untuk dapat selalu mengembangkan prestasinya baik akademik maupun non akademik.

Pembahasan

Esensi Pendidikan di Negara Berkembang

Pada dasarnya pengertian pendidikan merupakan usaha yang mengarahkan peserta didik dan menciptakan situasi dan kondisi belajar supaya dapat mengoptimalkan kemampuan yang ada pada peserta didik (Munib, 2004). Selain proses pengembangan spiritual, keagamaan, dan kepribadian, pendidikan juga sebagai proses pengembangan kecakapan seorang individu dalam ranah afektif, kognitif, dan psikomotorik (Triwiyanto, 2017). Pendapat tersebut juga senada dengan pendapat dari Ahmadi (2015) bahwa esensi pendidikan merupakan penyalarsan dan pengembangan kemampuan untuk dapat bersikap budi luhur, berpikir, serta pengembangan *softskill* mereka guna mempersiapkan masa depannya. Pendapat tersebut juga didukung oleh pendapat Mudyahardjo (2012) bahwa pendidikan berfungsi memajukan sebuah bangsa, negara, dan masyarakatnya agar dapat bersaing secara global, baik dibidang ekonomi, pemerintahan, dan pelayanan pada masyarakatnya.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan merupakan suatu upaya terencana dan terstruktur yang dilaksanakan untuk dapat mengoptimalkan kemampuan peserta didik. Kemampuan yang dimiliki peserta didik tentu beraneka ragam, dan itulah merupakan tugas dari seorang guru untuk dapat mengamati dan mempertajam kemampuan yang telah dimiliki oleh peserta didiknya, sehingga peserta didik mampu menjadi *insan kamil*. Tugas dalam bidang pendidikan yaitu menghasilkan generasi atau penerus yang bermoral dan beretika. Sesuai dengan harapan dari pendidikan yang ada di Indonesia itu sendiri, yaitu dengan bisa menghasilkan generasi yang bermoral dan beretika, hal tersebut sesuai dengan impian masyarakat terhadap pendidikan yang ada di Indonesia tahun 2045 di antaranya yaitu aspek pendidikan karakter dan nilai-nilai multikultural. Selain itu, pendidikan juga bisa mengarahkan pada pemahaman kepribadian serta dapat mempertimbangkan aspek globalisasi (Malihah, 2015).

Tujuan pendidikan antara negara yang satu dengan negara lainnya tentu sangat berbeda. Hal tersebut disesuaikan dengan dasar dan falsafah hidup bangsa. Selaras dengan pendapat Long (2011)

bahwa rasa perbedaan nasional itulah yang menyebabkan tujuan pendidikan dari suatu negara berbeda-beda, baik dari perbedaan tempat, orang, dan budaya. Impian pendidikan di Indonesia tahun 2045 lebih berorientasi kepada pendidikan karakter dan pemahaman kepribadian dikarenakan sistem pendidikan di Indonesia. Saat ini terlalu menekankan pada ijazah formal seperti tatanan masyarakat saat ini lebih ditentukan pada ijazah yang dimiliki oleh seseorang yang ada pada tatanan masyarakat tersebut, bukan ditentukan dari kompetensi dan kualitasnya (Ridhwan, 2018). Intinya, jika memiliki ijazah formal orang tersebut dapat meraih jabatan-jabatan penting dalam suatu lingkungan birokrasi dan kedudukan penting yang ada di tengah-tengah masyarakat dengan menggunakan skala pengukuran hanya dengan suatu ijazah.

Akibatnya di Indonesia ini banyak sekali seseorang yang mengejar ijazah formal demi menduduki jabatan tertentu. Orang pergi ke sekolah atau ke kampus bukan lagi untuk mencari ilmu, tetapi untuk mencari ijazah supaya mendapatkan kedudukan. Pendidikan yang berorientasi hanya demi mendapatkan ijazah merupakan pendidikan yang menipu (Fatoni, 2014). Hakikat pendidikan yang diinginkan, yakni pendidikan yang berfokus pada pembentukan akhlak peserta didik, bukan pada perburuan ijazah formal atau pencarian gelar belaka (Kokasih, 2000). Oleh karena itu sebuah pelaksanaan proses pendidikan di negara berkembang prestasinya tidak setinggi negara maju di kancah internasional, dikarenakan hanya berorientasi penghargaan yang hanya di dasarkan prestasi dalam lingkum kelas saja (Icksan, 1985).

Malaysia merupakan suatu negara yang masyarakatnya merupakan bagian dari suku Melayu. Apabila ditinjau dari segi histori, Malaysia dahulunya juga merupakan bagian dari Indonesia. Hal ini terjadi pada abad 12 masehi pada masa kerajaan Majapahit. Indonesia merupakan negara bekas jajahan Belanda selama 350 tahun dan begitu juga Malaysia yang juga bekas jajahan Inggris. Tentunya sistem pendidikan yang berlaku di Indonesia menggunakan warisan sistem pendidikan dari Belanda, dan Malaysia tentunya juga akan menggunakan warisan sistem pendidikan dari Inggris. Sebenarnya, gaya atau model pendidikan yang terdapat di Malaysia sebagian besar sama dengan Indonesia. Malaysia juga begitu menginginkan perbaikan secara berkelanjutan dalam bidang pendidikan.

Malaysia memiliki suatu konsep, yaitu keberhasilan seorang siswa sangat bergantung dari bagaimana peran guru dan kepala sekolah. Oleh karena itu, Don (2006) mengungkapkan bahwa sekolah merupakan sarana yang paling tepat untuk mengoptimalkan keterampilan pelajar dengan kata lain bahwa peran guru sebagai pendidik di Malaysia sangat mempengaruhi keberlangsungan pendidikan yang terdapat di Malaysia, guru sebagai peran inti. Oleh karena itu, guru wajib menyusun kurikulum dan mengembangkan kurikulum dengan baik, sehingga model pendidikan yang telah ditata sedemikian rupa oleh pemerintah bisa dapat terimplementasikan (Siraj & Ibrahim, 2016).

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah di Malaysia dan Indonesia

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai usaha pemimpin supaya dapat mempengaruhi para anggotanya untuk menjalani perubahan ke arah yang lebih positif (Makawimbang, 2012). Selaras dengan pendapat Kartono (2010) pemimpin juga harus dapat mempengaruhi orang lain supaya bersedia untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan, demi suatu tujuan lembaga ataupun organisasi. Sudarmanto (2009) mengungkapkan kepemimpinan merupakan potensi yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat memengaruhi pegawai untuk melakukan sikap ke arah yang lebih positif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan kepala sekolah merupakan upaya kepala sekolah untuk memengaruhi semua warga sekolah supaya mau bekerja demi mencapai tujuan lembaga atau organisasi (Haryono, 2012). Masyarakat saat ini sangat menginginkan pendidikan yang bermutu dan berkualitas. Sebagian masyarakat beranggapan bahwa dengan pendidikan yang berkualitas tatanan suatu masyarakat akan lebih baik. Masyarakat sangat berharap para lulusannya dapat terampil baik dalam segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap.

Bagi sekolah, pembicaraan tentang mutu dan kualitas tidak akan pernah terlepas dengan yang namanya manajemen. Manajemen disini dalam artian pemimpin sekolah atau kepala sekolah. Sekolah bisa dikatakan bermutu apabila memiliki keunggulan dan daya saing serta mampu menerapkan pengelolaan manajemen. Oleh karena itu, diperlukan manajemen yang tepat dalam mengatur aktivitas pengelolaan dan pembelajaran sekolah dalam upaya meningkatkan mutu sekolah secara berkelanjutan (Ridho, 2017). Sallis (2012) juga berpendapat di dalam bukunya bahwa pengembangan mutu yang berhasil harus membutuhkan komitmen dari pihak manajemen, komitmen disini bisa

diartikan sebagai kesadaran manajemen untuk selalu bertanggung jawab atas suatu lembaga pendidikannya dan menemukan sebuah solusi. Wujud komitmen kepala sekolah salah satunya membentuk tim peningkatan mutu (Nelda, 2016).

Melalui tim peningkatan mutu diharapkan dapat menjaga kualitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah (Sebastian, Camburn, & Spillane, 2018). Komunikasi yang efektif juga sangat diperlukan antara kepala sekolah dengan tim peningkatan mutu untuk dapat dijabarkan guna menemukan strategi-strategi baru dalam menyusun rencana peningkatan mutu (Komariah & Triana, 2006). Dapat di simpulkan, kualitas mutu sekolah dapat terus terjaga dengan adanya komitmen dari kepala sekolah supaya sekolah semakin maju dan berdaya saing dengan sekolah lainnya (Sonhadji & Huda, 2015). Oleh karena itu, maka alangkah baiknya jika selalu diadakan perbaikan keberlanjutan dari program-program sekolah dan analisis kebutuhan untuk mendukung perbaikan program sekolah yang berkelanjutan (Zazin, 2010). Rohiat (2010) mengatakan bahwa bagian dari kegiatan sekolah yang juga memiliki nilai yang sangat penting bagi sekolahnya dapat dikatakan sebagai manajemen sekolah. Pada dasarnya usaha yang perlu dilakukan untuk dapat memajukan kualitas sekolah dalam hal pencapaian tujuan pendidikan, baik tujuan dari pemerintah pusat atau tujuan dari sekolahnya itu sendiri. Kepala sekolah dipaksa untuk bekerja secara maksimal supaya dapat menjalankan fungsinya dalam mengelola sekolah dan meraih tujuan sekolah. Kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan, baik itu yang bersifat administrasi, atau pembinaan pegawai.

Selaras dengan pendapat Nuryani (2013) bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan untuk dapat meningkatkan mutu tidak hanya fokus mengoptimalkan dari sisi peserta didik, namun juga harus dapat mendayagunakan dan mengoptimalkan seluruh pihak seperti peserta didik, staf, pegawai, dan komite sekolah (Syafaruddin & Asrul, 2013). Kepala sekolah juga memiliki hubungan atau kaitan dalam menetapkan kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah harus siap baik dalam kaitannya administrasi, memiliki komitmen, dan fleksibel dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah juga harus dapat memberdayakan para guru dengan cara mengikutkan para guru-guru tersebut ke dalam kegiatan pembinaan (Sallis, 2012). Oleh karena itu, kepala sekolah harus terampil untuk dapat memimpin lembaga pendidikan dan menyelesaikan permasalahan yang terdapat pada proses pembelajaran (Siahaan & Nasution, 2006; Syafaruddin, 2010).

Kepala sekolah diharapkan dapat mengkomunikasikan visi dan meneruskannya kepada seluruh anggota yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Harapan dari pemerintah pusat maupun daerah sekolah harus mampu mewujudkan kurikulum, dan juga sekolah harus mampu memuhi kebutuhan pelanggan baik internal dan eksternal. Sebagai akibatnya, tugas-tugas kepala sekolah semakin berkembang dan semakin kompleks. Zakaria (2015) menjelaskan beberapa peran yang wajib dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam hal pembelajaran diimplementasikan dengan bentuk menciptakan iklim kerja yang produktif, kreatif, dan menyenangkan bagi guru. Selanjutnya, tujuan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran supaya dapat memberikan fasilitas atau layanan terhadap guru dalam mengoptimalkan prestasi belajar, kreativitas, dan inovasi. Dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah baik dalam hal memimpin atau administrasi sekolah sangat begitu saling berkaitan.

Yusup (2015) mengatakan bahwa sebagai pemimpin dalam hal pengajaran dapat diwujudkan seperti menyusun visi sekolah, berbagi jiwa kepemimpinan, menentukan keputusan pengajaran, dan memantau jalannya kegiatan belajar mengajar sudah sesuai kurikulum dan pengajaran atau belum. Peran kepala sekolah yang ada di Indonesia, kepala sekolah yang terdapat di Malaysia juga harus memiliki keterampilan-keterampilan supaya dapat memimpin suatu lembaga pendidikan. Tetapi terdapat sedikit perbedaan antar peran kepala sekolah di Indonesia dan Malaysia, di Indonesia seorang pemimpin baik itu yang sudah berpengalaman maupun yang baru berpengalaman menjadi seorang pemimpin tetap harus mematuhi peraturan, baik dari pusat maupun daerah apabila terkait dengan pemindaan jabatan kerja. Sedangkan di Malaysia kepemimpinan lebih menekankan kepada kepala sekolah yang telah profesional untuk memutuskan tetap menjadi kepala sekolah di sekolah yang saat ini dia pimpin (Tahir, Ali, & Ahmad, 2019).

Menetapnya kepala sekolah yang telah berpengalaman tersebut berfungsi untuk dapat membantu menyelesaikan kegagalan mutu sekolah, karena Malaysia berpendapat bahwa apabila seorang kepala sekolah dipindah tugaskan ke sekolah lain dan menemui sebuah hambatan atau kegagalan,

tetapi tidak lama kemudian kepala sekolah diganti lagi, hal tersebut bukan menghasilkan sebuah perubahan, namun menghasilkan suatu permasalahan baru. Oleh karena itu, kepala sekolah yang telah berpengalaman menyelesaikan suatu permasalahan di analisis sampai ke akar-akarnya. Sesuai dengan pendapat (Sallis, 2012) bahwa kegagalan mutu hanya bisa dibenahi dari pihak manajemen dengan cara mencari data-data terkait dengan kegagalan dan mengamati secara berkelanjutan.

Kepala sekolah juga perlu dilengkapi dengan keterampilan dalam memecahkan masalah yang sulit supaya dapat mengarahkan sekolah dan membawanya ke tingkat kualitas yang bermutu dalam semua aspek (Ng, 2016). Selaras dengan peran kepala sekolah yang terdapat di Indonesia, ternyata perwujudan visi dan misi sangat penting untuk keberhasilan sutau lembaga pendidikan di Malaysia, karena sebuah visi dan misi harus ditingkatkan untuk mengembangkan segala aspek-aspek yang lain (Samad, Sukor, Syah, & Muslihah, 2014). Kepala sekolah juga wajib bisa bermain peran dalam mendukung keberhasilan sekolah dalam mencapai kinerja dengan kualitas yang terbaik (Jo, Joseph, & Dana, 2010). Noman, Hasim, dan Abdullah (2016) menyampaikan tentang seorang pemimpin sekolah atau kepala sekolah yang sukses di Malaysia diimplementasikan dengan selalu fokus pada pengelolaan proses belajar mengajar dengan tujuan: 1.) Meningkatkan peringkat sekolah; 2.) Komitmen dalam menciptakan kondisi atau lingkungan belajar yang positif sambil mendayagunakan seluruh warga sekolah dengan pendekatan yang ramah dan terbuka; 3.) Komunikasi yang jelas tentang visi dan tujuan sekolah; dan 4.) Fokus pada prestasi akademik. Overton (2002) memberikan sebuah pesan bahwa kualitas pemimpin dimasa depan seharusnya memiliki semangat kerja yang tinggi, berintegrasi, dan memiliki etika. Secara sederhana persamaan dan perbedaan peran kepemimpinan kepala sekolah yang terdapat di Indonesia dan Malaysia dapat dilihat pada Tabel 1 dan 2.

Tabel 1. Persamaan Peran Kepemimpinan di Indonesia dan Malaysia

| Indonesia | Malaysia |
|---|--|
| Komitmen kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. | Komitmen kepala sekolah untuk dapat mewujudkan visi dan misi. |
| Berkomunikasi dengan para pegawai yang ada di sekolah demi kemajuan mutu sekolah. | Mengkomunikasikan mengenai visi misi yang telah di rumuskan. |
| Mendayagunakan baik peserta didik, guru, dan tenaga kependidikan | Memberikan fasilitas kepada guru supaya dapat mengembangkan prestasinya. |

Tabel 2. Perbedaan Peran Kepemimpinan di Indonesia dan Malaysia

| Indonesia | Malaysia |
|-----------|--|
| - | Mempertahankan kepala sekolah yang telah professional atau juga yang belum profesional untuk memimpin lebih lama atau sampai masa pensiun, untuk menuntaskan permasalahan yang ada di sekolah sebelum dipindah tugaskan. |
| - | Fokus dalam pengelolaan proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan peringkat sekolah. |

SIMPULAN

Hakikat atau essensi pendidikan merupakan usaha untuk dapat mengarah peserta didik mengembangkan potensi spiritual, sikap, dan pengetahuan. Pendidikan dalam hal ini adalah guru dan kepala sekolah memiliki tugas untuk menghasilkan generasi yang lebih bermoral dan beretika. Secara garis besar hakikat pendidikan baik di Malaysia ataupun di Indonesia hampir sama, yaitu bagaimana pendidikan membangun potensi pada diri peserta didik. Menempatkan kepala sekolah dan guru dalam faktor terpenting dalam sistem pendidikan, kepala sekolah selaku manajer senior dalam suatu

sekolah yang berhak memimpin dan mengarah, dan guru bertugas menyusun kurikulum dan mengembangkan kurikulum. Peran kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan harus memfokuskan semua sumber daya yang terdapat di sekolah. Kepala sekolah yang sukses diwujudkan dengan: 1.) Selalu fokus pada pengelolaan proses belajar mengajar dengan tujuan meningkatkan peringkat dan mutu sekolah; 2.) Berkomitmen dalam menciptakan kondisi atau lingkungan belajar yang positif sambil mendayagunakan seluruh warga sekolah dengan pendekatan yang ramah dan terbuka; 3.) Berkomunikasi yang jelas tentang visi dan tujuan sekolah; dan 4.) Fokus pada prestasi akademik (Hidayati, Annurrahman, & Radiana, 2009). Kepala sekolah diharapkan selalu pro aktif untuk meningkatkan mutu suatu lembaga pendidikan yang sedang dipimpinya, karena tanggung jawab peningkatan mutu kuncinya berada pada kepala sekolah, meskipun seluruh anggota sekolah juga memiliki peran, namun tetaplah kepala sekolah yang memiliki peran lebih, karena selaku manajer senior di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, R. (2015). *Pengantar pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Don, Y. D. (2006). *Kepemimpinan dan pembangunan pelajar sekolah di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing.
- Fatoni, S. (2014). *The wisdom of Gus Dur* (1st ed.). Depok: Imania.
- Haryono, D. (2012). *Pengaruh kompetensi pedagogik dan kinerja guru terhadap mutu pembelajaran di sekolah: Penelitian survei tentang pengaruh kompetensi pedagogik dan kinerja guru SD terhadap mutu pembelajaran di Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Lingga Provinsi Kepulauan Riau* (Unpublished doctoral Dissertation). Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia.
- Hermawan, E. (2018). Kepemimpinan perubahan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 358–363. doi: <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p358>
- Hidayati, R., Annurrahman, & Usman, R. (2009). Kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SD Negeri 67 Sungai Raya. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Untan*, 5(5), 1-18. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/210818-kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam-upaya.pdf>
- Icksan, M. . (1985). *Mahasiswa dan kebebasan akademik*. Hamidita.
- Jo, B., Joseph, B., & Dana, Y. P. (2010). *Handbook of school improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kokasih, E. (2000). *Hak Gus Dur untuk nyleneh* (1st ed.). Bandung: Pustaka Hidayah.
- Komariah, A., & Triana, C. (2006). *Visionary leadership menuju sekolah efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Long, N. (2011). Bordering on immoral: Piracy, education, and the ethics of cross-border cooperation in the Indonesia-Malaysia-Singapore Growth Triangle. *Anthropological Theory*, 11(4), 441–464. doi: <https://doi.org/10.1177/1463499611423869>
- Makawimbang, J. H. (2012). *Kepemimpinan pendidikan yang bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Malihah, E. (2015). An ideal Indonesian in an increasingly competitive world: Personal character and values required to realise a projected 2045 ‘Golden Indonesia.’ *Citizenship, Social and Economics Education*, 14(2), 148–156. doi: <https://doi.org/10.1177/2047173415597143>

- Mudyahardjo, R. (2012). *Pengantar pendidikan: Sebuah studi tentang dasar-dasar pendidikan pada umumnya*. Rajawali Pers.
- Munib, A. (2004). *Pengantar ilmu pendidikan*. Semarang: UPT UNNES Press.
- Nasution, W. N. (2015). Kepemimpinan pendidikan di sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1), 66–86. doi: <http://dx.doi.org/10.30829/tar.v22i1.6>
- Nelda, F. (2016). Hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan komitmen guru dalam melaksanakan tugas di SMK N 2 Pariaman. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 4(1), 1–8. doi: <https://doi.org/10.24036/bmp.v4i1.5967>
- Ng, A. Y. M. (2016). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 1002–1019. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143216662922>
- Noman, M., Hashim, R. A., & Abdullah, S. S. (2016). Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(3), 474–490. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143216665840>
- Nuryani, N. (2013). *Principal leadership in improving the quality of education (A site study at SMP Negeri 3 Ungaran)* (Unpublished master's thesis). Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia.
- Overton, R. (2002). *Leadership made simple*. Singapore: Wharton Books, Pte. Ltd.
- Pfeffer, F. T. (2015). Equality and quality in education. A comparative study of 19 countries. *Social Science Research*, 51, 350–368. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2014.09.004>
- Ridho, A. (2017). Meningkatkan mutu manajemen madrasah (Kajian minat masyarakat dan prinsip dasar manajemen lembaga pendidikan Islam). *FIKROTUNA*, 6(2). doi: <https://doi.org/10.32806/jf.v6i2.3096>
- Ridhwan, D. S. (2018). Essensi pendidikan Islam dalam perspektif Abdurrahman Wahid. *Istighna: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 1(1), 98–115. doi: <https://doi.org/10.33853/istighna.v1i1.19>
- Rohiat, R. (2010). *Manajemen sekolah: Teori dasar dan praktik*. Bandung: Refika Aditama.
- Sallis, E. (2012). *Total quality management in education*. Yogyakarta: IRCISOD.
- Samad, R. S. A., Sukor, M. I. R. M., Syah, D., & Muslihah, E. (2014). Understanding the implementation of knowledge management in high-performance schools in Malaysia. *SAGE Open*, 4(4), 1–7. doi: <https://doi.org/10.1177/2158244014561206>
- Sebastian, J., Camburn, E. M., & Spillane, J. P. (2018). Portraits of principal practice: Time allocation and school principal work. *Educational Administration Quarterly*, 54(1), 47–84. doi: <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0013161X17720978>
- Siahaan, A. W. K., & Nasution, I. (2006). *Manajemen pendidikan berbasis sekolah*. Jakarta: Quantum Teaching.
- Siraj, S., & Ibrahim, M. S. (2012, October). Standard kompetensi guru Malaysia. In Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTS 2012, Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Sonhadji, A., & Huda, A. (2015). *Assesmen kebutuhan, pengambilan keputusan, dan perencanaan matarantai dalam manajemen pendidikan*. Malang: UM Press.
- Sudarmanto, S. (2009). *Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM. Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syafaruddin, S. (2010). *Kepemimpinan pendidikan*. Jakarta: Quantum Teaching.

- Syafaruddin, S., & Asrul, A. (2013). *Kepemimpinan pendidikan kontemporer*. Bandung: Cita Pustaka Media.
- Tahir, L. M., Ali, M. F., & Ahmad, J. (2019). Principals changing schools and their career options after principalship: Exploring reasons and options within Malaysian principalship. *Management in Education*, 33(3), 110–117. doi: <https://doi.org/10.1177/0892020619836718>
- Triwiyanto, T. (2017). *Pengantar pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ulfatin, N. (2013). *Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Yusup, M. (2015). Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. *Manajer Pendidikan*, 9, 95–100. Retrieved from <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/download/1103/914>
- Zakaria, Z. (2015). *Bahan ajar: Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran*. Bengkulu: Universitas Bengkulu.
- Zazin, N. (2010). *Kepemimpinan & manajemen konflik: Strategi mengelola konflik dalam Inovasi organisasi dan pendidikan di madrasah atau sekolah yang unggul*. Yogyakarta: Absolute Media.
- Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.



Hubungan akreditasi sekolah dan supervisi oleh kepala sekolah dengan kualitas sekolah

Sapto Irawan *, Umbu Tagela, Yustinus Windrawanto

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Kristen Satya Wacana.

Jl. Diponegoro No. 60 Salatiga, Jawa Tengah 50711, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: a.sapto.irawan@uksw.edu

ARTICLE INFO

Article History

Received:

15 August 2020;

Revised:

28 August 2020;

Accepted:

30 August 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Akreditasi sekolah;

Supervisi;

Kualitas sekolah;

School accreditation;

Supervision;

School quality

ABSTRACT

Permasalahan kualitas sekolah berkaitan dengan beberapa hal, antara lain adalah supervisi oleh kepala sekolah dan hasil akreditasi sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara akreditasi sekolah dan supervisi oleh kepala sekolah dengan kualitas sekolah. Dalam penelitian ini, populasinya adalah semua kepala sekolah SMP Swasta sekota Salatiga sebanyak 16 orang, sekaligus sebagai total sampel. Pengumpulan data penelitian melalui angket. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi ganda dan regresi ganda, dengan SPSS. Hasil uji korelasi membuktikan hipotesis yaitu supervisi kepala sekolah dan akreditasi sekolah memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kualitas sekolah yang ditunjukkan oleh hasil uji korelasi yaitu nilai r_{hitung} (0,604) > nilai r_{tabel} (0,338) pada taraf signifikansi 5%.

School quality is related to several aspects, i.e principal supervision, and school accreditation status. This study aims to determine the relationship between school accreditation and supervision by the principal and school quality. In this research, the population is sixteen principal Junior High School in Salatiga City, as well as the total sample. Research data collection through questionnaires. The analysis technique used is multiple correlation and multiple regression, with SPSS. The results of the correlation test prove the hypothesis that the supervision of the principal and school accreditation has a positive and significant relationship with school quality as indicated by the results of the study. correlation test is the value of r . Calculate $(0.604) > r$ table value (0.338) at the 5% significance level.



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



How to cite:

Irawan, S., Tagela, U., & Windrawanto, Y. (2020). Hubungan akreditasi sekolah dan supervisi oleh kepala sekolah dengan kualitas sekolah. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 165-174. doi:

<https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.33905>

PENDAHULUAN

Tantangan yang serius bagi sistem pendidikan di Indonesia adalah bagaimana menemukan solusi untuk menyiapkan diri dan kemudian mengambil peran yang efektif di dalam arus revolusi ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi. Cara-cara lama nampaknya kurang relevan dan kurang efektif, sehingga perlu lompatan dan gebrakan baru untuk peningkatan kualitas pendidikan. Berbagai aturan dan kebijakan dikeluarkan pemerintah untuk mengakomodasi kebutuhan dan tuntutan dalam

peningkatan kualitas sekolah dan mutu pendidikan pada umumnya. Pada dasarnya mutu pendidikan salah satunya dipengaruhi dan didukung oleh kualitas sekolah.

Mutu pendidikan adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk atau *output*, jasa atau pelayanan, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Konsep mutu menurut Azizah dan Sobri (2016) dipahami sebagai suatu bentuk atau gambaran mengenai sebuah organisasi atau lembaga atas kualitas yang diberikan pihak produsen kepada konsumen. Lebih lanjut disampaikan oleh Azizah dan Sobri (2016) bahwa untuk memandang mutu perlu dilihat dari sisi *input* dan *output* prosesnya. Peningkatan mutu pendidikan menjadi sangat penting dengan maksud untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan. Artinya, segala aktivitas atau proses pendidikan harus dikoordinasikan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan. Dalam *total quality management*, konsep mengenai kualitas dan masyarakat atau pelanggan dapat diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh masyarakat atau pelanggan.

Kualitas sekolah adalah keadaan baik-kurang baiknya atau keadaan nilai dari suatu sekolah berdasarkan kriteria ideal dan harapan dari masyarakat. Kualitas sekolah terkait dengan panduan sifat-sifat dari keadaan dan layanan pendidikan sekolah yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan, baik yang tersirat maupun yang tersurat. Secara umum dapat dimaknai apakah sekolah menunjukkan keadaan baik fisik maupun non-fisik, serta mampu memberikan layanan pendidikan yang sesuai atau melebihi harapan pihak-pihak yang berkepentingan dengannya adalah pertanyaan kunci dalam menilai kualitas sekolah. Salah satu cara dalam melihat, menilai, dan menjamin kualitas sekolah yaitu dengan akreditasi sekolah yang dilakukan secara periodik. Kualitas sekolah menjadi salah satu bagian penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Kualitas pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari akreditasi, sertifikasi, dan penjamin kualitas pendidikan (Sukardjo & Komarudin, 2009).

Akreditasi sekolah adalah suatu kegiatan penilaian kelayakan dan kinerja suatu sekolah berdasarkan kriteria (standar) yang telah ditetapkan dan dilakukan oleh Badan Akreditasi Sekolah Republik Indonesia yang hasilnya diwujudkan dalam bentuk pengakuan peringkat kelayakan sebagaimana diatur dalam Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Permendikbud) Nomor 003/H/AK/2017. Akreditasi sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kualitas sekolah, oleh karena itu peran supervisi kepala sekolah menjadi sangat penting dilakukan. Melalui supervisi yang dilakukan diharapkan dapat meningkatkan atau mempertahankan status akreditasi sekolah tersebut. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 2 ayat 1 menyebutkan bahwa lingkup standar nasional pendidikan, meliputi: 1.) Standar isi; 2.) Standar proses; 3.) Standar kompetensi lulusan; 4.) Standar pendidik dan tenaga kependidikan; 5.) Standar sarana dan prasarana; 6.) Standar pengelolaan; 7.) Standar pembiayaan; dan 8.) Standar penilaian pendidikan.

Menurut Sahertian (2000) supervisi adalah usaha memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki pengajaran. Kata kunci dari pelaksanaan supervisi adalah memberi layanan dan bantuan. Menurut Herabudin (2009), supervisi dipahami mengandung unsur-unsur pokok yaitu tujuan, situasi belajar mengajar, pengawasan, pembinaan dan pemberian arah, penilaian kritis dan tugas supervisor. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanah dan Kristiawan (2019), menjelaskan bahwa signifikansi (sig 2 tailed) sebesar 0,009. Karena signifikan $< 0,05$ maka H_0 ditolak. Hal ini maka dapat dijelaskan bahwa supervisi akademik kepala madrasah berkolerasi secara signifikan terhadap kinerja guru. Ini berarti bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara supervisi akademik terhadap kinerja guru di Madrasah Tsanawiyah Tabek, dengan korelasi sebesar 0,594 atau 0,594%. Oleh karena koefisien mendekati 1, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara supervisi akademik dengan kinerja guru sedang.

Berdasarkan hasil penelitian Astuti dan Dacholfany (2016) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif supervisi pengawas sekolah terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien pengaruh 0,715 yang berarti bahwa peningkatan supervisi pengawas akan menyebabkan peningkatan kinerja guru. Terdapat pengaruh positif supervisi pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah secara bersama-sama terhadap kinerja guru. Besarnya koefisien pengaruh 0,900, dapat disimpulkan bahwa

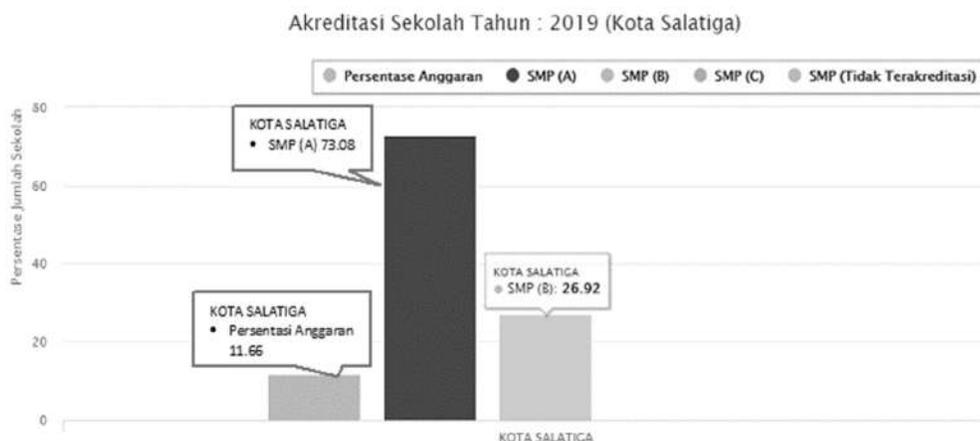
peningkatan supervisi pengawas dan kepemimpinan kepala sekolah akan menyebabkan peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan terdapat kesan bahwa akreditasi yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kota Salatiga, terhenti sebatas kegiatan administratif saja. Pemahaman tersebut cenderung memunculkan sikap formalitas, baik dari pihak pengawas maupun dari pihak sekolah. Formalitas yang menyangkut temuan sesaat waktu penilaian berlangsung. Penilaian yang mendasarkan pada ada atau tidak ada komponen-komponen yang dinilai akan mendorong tindakan mengada-ada. Terdapat kesan bahwa demi nilai, kelengkapan administrasi mesti diadakan meskipun sesaat. Cara-cara tersebut sebenarnya dilandasi oleh cara berpikir bahwa akreditasi bukan lagi sebagai sarana untuk meningkatkan mutu pendidikan, tetapi sebagai tujuan. Cara berpikir demikian inilah, yakni mengalihkan hal-hal yang seharusnya menjadi sarana lalu menjadikannya sebagai tujuan, sehingga membuat mutu pendidikan tidak kunjung membaik. Kelengkapan sarana-prasarana, situasi yang nyaman, atau proses belajar-mengajar yang kondusif dikelola demi akreditasi, demi penilaian, atau demi konsumsi atasan.

Fungsi sekolah adalah membantu setiap peserta didik untuk memperoleh dan mengembangkan kompetensi-kompetensi yang terkait dengan: moralitas (keagamaan), akademik, vokasional (ekonomik), dan sosial pribadi. Seluruh kompetensi tersebut dapat dicapai melalui berbagai layanan yang harus diberikan oleh sekolah, yaitu: 1.) Implementasi kurikulum atau proses belajar mengajar; 2.) Administrasi dan manajemen sekolah; 3.) Layanan penciptaan lingkungan dan kultur sekolah yang kondusif; 4.) Layanan pembinaan organisasi dan kelembagaan sosial; dan 5.) Kemitraan sekolah dan masyarakat.

Akreditasi sekolah harus diletakkan dalam konteks peningkatan mutu pendidikan dan otonomi sekolah. Keprihatinan akan rendahnya mutu pendidikan, terutama untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah, setidaknya menyangkut faktor yang dipandang sebagai penyebab rendahnya mutu pendidikan. Faktor tersebut menyangkut penyelenggaraan sekolah yang birokratik sentris dan bergantung pada petunjuk pelaksanaan atau petunjuk teknis (juknis), yaitu penyelenggaraan sekolah yang hanya memperhitungkan faktor-faktor *input*, seperti guru, kurikulum, siswa, buku, dan fasilitas belajar. Seringkali kepala sekolah menempatkan dirinya sebagai kepanjangan tangan pengawas atau atasan yang berupa birokrat Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Hal ini ditunjukkan ketika melakukan supervisi, pertama-tama seorang kepala sekolah berlaku sebagai birokrat yang begitu *rewel* dengan urusan administratif atau kehormatannya. Berkaitan dengan itu, akreditasi hanyalah terminal-terminal bagi kepala sekolah atau penyelenggara pendidikan untuk menunjukkan kinerja sepanjang waktu yang menjadi tanggung jawabnya. Jika tidak hati-hati, akreditasi hanyalah kesempatan sesaat yang tidak mencerminkan proses panjang yang sebenarnya terjadi disuatu sekolah.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Neraca Pendidikan Daerah Kemdikbud, sebagian besar sekolah SMP di Salatiga berada pada peringkat akreditasi A. Gambaran diagram data akreditasi sekolah jenjang SMP di kota Salatiga dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Data Akreditasi Sekolah tahun 2019
 (Sumber: Neraca Pendidikan Daerah Tahun 2019)

Mengacu pada Gambar 1, sebagian besar sekolah SMP di Salatiga memperoleh peringkat akreditasi A baik sekolah negeri maupun swasta. Peringkat akreditasi idealnya berkaitan erat dengan proses pencapaiannya, salah satunya yaitu supervisi oleh kepala sekolah. Selain itu akreditasi sekolah berkaitan erat dengan gambaran mutu dari sekolah tersebut. Namun demikian fakta dilapangan adalah masih ditemukenali perolehan peringkat akreditasi sekolah belum semuanya menunjukkan keterkaitan dengan kedua hal tersebut. Pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah terkadang hanya untuk memenuhi persyaratan administratif saja dan peringkat akreditasi sekolah belum semuanya mencerminkan kualitas dari sekolah tersebut secara komprehensif, khususnya disekolah swasta. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu dilakukan pembuktian ilmiah bagaimana hubungan antara akreditasi sekolah dan supervisi oleh kepala sekolah dengan kualitas sekolah.

Berdasarkan paparan tersebut, maka dirasa penting untuk melakukan penelitian mengenai hubungan antara akreditasi sekolah dan supervisi oleh kepala sekolah dengan kualitas sekolah khususnya pada smp swasta se-kota salatiga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara akreditasi sekolah dan supervisi kepala sekolah dengan kualitas sekolah di SMP Swasta se-kota Salatiga. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh para pengelola sekolah swasta dan dinas pendidikan, serta pihak terkait sebagai salah satu rujukan pada penelitian relevan selanjutnya.

METODE

Jenis penelitian ini korelasional dengan maksud untuk mengetahui hubungan variasi dalam sebuah variabel dengan variabel lainnya. Tingkat hubungan antar variabel dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi. Sedangkan koefisien korelasi menunjukkan tingkat signifikansi dengan menguji apakah hipotesis yang dikemukakan terbukti atau tidak. Penelitian ini dilakukan di sekolah swasta di kota Salatiga. Populasi penelitian ini yaitu semua kepala SMP Swasta se-kota Salatiga sebanyak 16 orang, sekaligus sebagai total sampel. Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu akreditasi sekolah sebagai variabel bebas (X_1), supervisi kepala sekolah (X_2), dan mutu sekolah (Y). Prosedur penelitian ini dilakukan dari mencari data prapenelitian, pelaksanaan penelitian yaitu pengumpulan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari lapangan variabel akreditasi sekolah studi dokumentasi sekolah kemudian dilakukan pembobotan, dan menggunakan angket dengan mengacu keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 241/P/2019 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi. Variabel supervisi kepala sekolah dan kualitas sekolah menggunakan angket. Jenis angket yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah angket tertutup (berstruktur) yang terdiri atas pertanyaan atau pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan. Responden tinggal memilih jawaban yang paling sesuai dengan pendiriannya. Data yang diperoleh dianalisis secara statistik, yaitu statistik deskriptif presentase, uji persyaratan, dan uji hipotesis penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah korelasi ganda dan regresi ganda, dengan menggunakan bantuan *software SPSS 20 for Windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan untuk mengetahui ukuran kategori variabel yang diteliti, uji asumsi dan uji normalitas sebaran data.

Analisis Deskriptif Variabel Supervisi Kepala Sekolah

Pengukuran variabel supervisi kepala sekolah ditentukan berdasarkan kategori pilihan jawaban yaitu lima alternatif pilihan. Jumlah item sebanyak 25. Jawaban responden diberikan bobot atau skor 1-5, sehingga skor total tertinggi adalah $25 \times 5 = 125$, dan skor total terendah adalah $25 \times 1 = 25$. Sebaran skor kategori supervisi kepala sekolah dapat dilihat pada Tabel 1. Hasil analisis deskriptif dirangkum dan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. *Range Score* dan Kategori Kepala Sekolah

| Range skor | Kategori |
|------------|-----------------------|
| 25 – 45 | Sangat Kurang Efektif |
| 45 – 65 | Kurang efektif |
| 65 – 85 | Cukup efektif |
| 85 – 100 | Efektif |
| 100 – 125 | Sangat efektif |

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif Supervisi Kepala Sekolah (X_1)

| | <i>Descriptive Statistics</i> | | | | |
|--------------------|-------------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| VAR00001 | 16 | 69,00 | 120,00 | 88,3077 | 1,2447 |
| Valid N (listwise) | 16 | | | | |

Tabel 2 menunjukkan bahwa *mean* atau rata-rata skor adalah 88,30 dengan standar deviasi sebesar 1,24. Hal ini berarti bahwa supervisi kepala sekolah termasuk kategori efektif

Analisis Deskriptif Akreditasi Sekolah

Pengukuran variabel akreditasi sekolah ditentukan berdasarkan kategori pilihan jawaban yaitu lima alternatif pilihan. Jumlah item sebanyak 38. Jawaban responden diberikan bobot atau skor 1-5, sehingga skor total tertinggi adalah $38 \times 5 = 190$, dan skor total terendah adalah $38 \times 1 = 38$. Sebaran skor dan kategori akreditasi sekolah dapat dilihat pada Tabel 3. Hasil analisis deskriptif dirangkum dan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. *Range Score* dan Kategori Akreditasi Sekolah

| Range skor | Kategori |
|---------------|-----------------------|
| 38 – 68,4 | Sangat Kurang Efektif |
| 68,4 – 98,8 | Kurang efektif |
| 98,8 – 129,2 | Cukup efektif |
| 129,2 – 159,6 | Efektif |
| 159,6 – 190 | Sangat efektif |

Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif Akreditasi Sekolah (X_2)

| | <i>Descriptive Statistics</i> | | | | |
|--------------------|-------------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| VAR00001 | 16 | 75,00 | 124,00 | 90,7308 | 1,30340 |
| Valid N (listwise) | 16 | | | | |

Tabel 4 menunjukkan bahwa *mean* atau rata-rata skor adalah 90,73 dengan standar deviasi sebesar 1,30. Hal ini berarti pelaksanaan akreditasi sekolah termasuk kategori kurang efektif, khususnya pada standar proses.

Analisis Deskriptif Variabel Kualitas Sekolah

Pengukuran variabel supervisi kualitas sekolah ditentukan berdasarkan kategori pilihan jawaban yaitu lima alternatif pilihan. Jumlah item sebanyak 26. Jawaban responden diberikan bobot atau skor 1-5, sehingga skor total tertinggi adalah $26 \times 5 = 130$, dan skor total terendah adalah $26 \times 1 = 26$. Sebaran skor dan kategori kualitas sekolah dapat dilihat pada Tabel 5. Hasil analisis deskriptif dirangkum dan dapat dilihat pada Tabel 6. Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa *mean* atau rata-rata skor adalah 88,30 dengan standar deviasi sebesar 1,24. Hal ini berarti kualitas sekolah termasuk kategori cukup efektif.

Tabel 5. *Range Score* dan Kategori Kualitas Sekolah (Y)

| Range skor | Kategori |
|--------------|---------------------|
| 26 – 46,8 | Sangat Kurang bagus |
| 46,8 – 67,6 | Kurang bagus |
| 67,6 – 88,4 | Cukup |
| 88,4 – 109,2 | Bagus |
| 109,2 – 130 | Sangat bagus |

Tabel 6. Hasil Analisis Deskriptif Kualitas Sekolah (Y)

| | <i>Descriptive Statistics</i> | | | | |
|--------------------|-------------------------------|---------|---------|---------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| VAR00003 | 16 | 69,00 | 120,00 | 88,3077 | 1,2447 |
| Valid N (listwise) | 16 | | | | |

Uji Normalitas Data X₁, X₂, Y

Uji normalitas dimaksudkan untuk mengetahui kenormalan penyebaran data supervisi kepala sekolah (X_1), akreditasi sekolah (X_2), dan kualitas sekolah (Y) yang dicapai. Pengujian menggunakan teknik *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan bantuan *software* SPSS versi 20. Hasil uji kenormalan penyebaran data X_1 , X_2 , Y, disajikan dan dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji kenormalan data variabel X_1 , X_2 , dan Y (*Tests of Normality*)

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | |
|----|---------------------------------|----|-------|
| | Statistic | df | Sig. |
| X1 | .094 | 16 | .200* |
| X2 | .152 | 16 | .139 |
| Y | .116 | 16 | .200* |

a. *Lilliefors Significance Correction*

Pada Tabel 7 menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah (X_1) memiliki koefisien Kolmogorov-Smirnov.sig (2-tailed) = 0,200 > p.0,05 yang berarti data supervisi kepala sekolah tersebar secara normal. Akreditasi sekolah (X_2) memiliki koefisien Kolmogorov-Smirnov.sig (2-tailed)=0,139 > p.0,05 yang berarti data akreditasi sekolah tersebar secara normal. Kualitas sekolah (Y) memiliki koefisien Kolmogorov-Smirnov.sig (2-tailed) = 0,200 > p.0,05 yang berarti data kualitas sekolah tersebar secara normal.

Pengujian Hipotesis

Teknik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah teknik korelasi *product moment* Pearson dan teknik uji t. Uji korelasi digunakan untuk membuktikan hipotesis yaitu korelasi antara supervisi kepala sekolah dan akreditasi sekolah dengan kualitas sekolah SMP Swasta di Kota Salatiga. Apabila hasil uji menunjukkan koefisien korelasi (r) = 0, berarti korelasinya (tidak ada korelasi) dan jika koefisien korelasi (r) bertanda (-,+), berarti terdapat korelasi. Kriteria untuk menentukan ada tidaknya korelasi mengacu pada pedoman yang dikemukakan oleh Ridwan (2009) yang dapat dilihat pada Tabel 8. Pada Tabel 9 hubungan Variabel X_1 dengan Y ($r_{x_1y} = 0,777$) memiliki tingkat hubungan yang sangat kuat, dan hubungan Variabel X_2 dengan Y ($r_{x_2y} = 0,570$) memiliki tingkat hubungan yang cukup, serta hubungan variabel X_1 dan X_2 ($r_{x_1x_2} = 0,750$) memiliki hubungan yang kuat.

Tabel 8. Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r

| Interval Koefisien | Tingkat hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199 | Sangat rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Cukup |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat kuat |

Tabel 9. Hasil Uji Korelasi X₁, X₂, dengan Y

| | | <i>Correlations</i> | | |
|----|---------------------|---------------------|--------|--------|
| | | X1 | X2 | Y |
| X1 | Pearson Correlation | 1 | .750** | .777** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 16 | 16 | 16 |
| X2 | Pearson Correlation | .750** | 1 | .570** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .002 |
| | N | 16 | 16 | 16 |
| Y | Pearson Correlation | .777** | .570** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .002 | |
| | N | 16 | 16 | 16 |

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

Dari analisis deskriptif diketahui bahwa: 1.) Supervisi kepala sekolah *mean* atau rata-rata skor adalah 88,307 dengan standar deviasi sebesar 1,244. Berarti pelaksanaan supervisi kepala sekolah di SMP Swasta Kota Salatiga termasuk kategori efektif; 2.) Akreditasi sekolah *mean* atau rata-rata skor adalah 90,73 dengan standar deviasi sebesar 1,303. Berarti pelaksanaan akreditasi sekolah di SMP Swasta Kota Salatiga termasuk kategori kurang efektif; dan 3.) Kualitas sekolah *mean* atau rata-rata skor adalah 88,307 dengan standar deviasi sebesar 1,244. Berarti kualitas sekolah di SMP Swasta Kota Salatiga termasuk kategori cukup bagus. Hasil perhitungan uji korelasi hubungan variabel X₁ bersama-sama variabel X₂ terhadap Y dapat dilihat pada Rumus 1.

$$R_{yx_1x_2} = \sqrt{\frac{r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2 - 2r_{yx_1} r_{yx_2} r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}} \quad (1)$$

Berdasarkan perhitungan pada Rumus 1, didapatkan nilai $R_{yx_1x_2} = 0,604$. Hal ini berarti hubungan variabel supervisi kepala sekolah bersama-sama variabel akreditasi sekolah dengan variabel kualitas sekolah, jelas memperlihatkan bahwa koefisien korelasi (r) adalah 0,604, yang jika dibandingkan dengan Tabel 9 interpretasi koefisien r, maka terdapat korelasi yang kuat antara supervisi kepala sekolah dan akreditasi sekolah dengan kualitas sekolah. pada taraf signifikansi 5%, $26 = 0,338$, sehingga dapat disimpulkan nilai r.hitung > nilai r.tabel, yaitu $0,604 > 0,338$. Berarti terdapat korelasi positif antara supervisi kepala sekolah dan akreditasi sekolah dengan kualitas sekolah.

Uji korelasi dilakukan untuk membuktikan hipotesis yaitu supervisi kepala sekolah dan supervisi akreditasi kepala sekolah memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kualitas sekolah yang ditunjukkan oleh hasil uji korelasi yaitu nilai r.hitung (0,604) > nilai r.tabel (0,338) pada taraf signifikansi 5%.

Pembahasan

Apabila dilihat dari hasil uji normalitas, penyebaran data supervisi kepala sekolah dan akreditasi sekolah serta kualitas sekolah SMP Swasta di Kota Salatiga berdistribusi normal. Dengan demikian, dapat digunakan untuk analisis dan pengujian secara statistik. Ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nurgiyantoro dan Gunawan (2004) bahwa sebuah data yang tidak berdistribusi normal, sebagai konsekuensinya tidak dapat digarap dengan rumus statistik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyaningsih (2017), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara status akreditasi sekolah dengan kualitas sekolah, namun sifat hubungannya rendah. Kualitas sekolah erat kaitannya dengan panduan sifat-sifat dari keadaan dan layanan pendidikan sekolah yang menyamai atau melebihi kebutuhan dan harapan masyarakat atau pihak-pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, sekolah yang berkualitas selalu menyediakan pemenuhan kebutuhan pendidik bagi peserta didik dan harapan masyarakat.

Pelaksanaan akreditasi sekolah akan memberi warna tersendiri bagi suatu sekolah. Sekolah yang terakreditasi amat baik idealnya lebih berkualitas jika dibandingkan dengan sekolah yang berakreditasi cukup. Namun demikian akreditasi sekolah perlu dibarengi dengan langkah dan tindakan nyata sekolah dalam rangka untuk menunjukkan kesesuaian peringkat akreditasi dengan proses dilapangan. Untuk memperoleh akreditasi yang amat baik atau memuaskan seluruh stakeholder pendidikan maka perlu adanya pembinaan yang intensif oleh kepala sekolah. Dalam konteks pembinaan, kepala sekolah dapat melakukan fungsinya sebagai supervisor. Pelaksanaan supervisi yang dilakukan kepala sekolah secara terprogram dan sistematis dimungkinkan akan berdampak pada pengembangan kualitas sekolah yang lebih baik.

Kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran dan membawa dampak meningkatnya kualitas sekolah. Dampak supervisi pendidikan di sekolah menurut Makawimbang (2011) adalah sebagai berikut: 1.) Meningkatkan mutu kinerja guru; 2.) Meningkatkan keefektifan kurikulum; 3.) Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana; 4.) Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah; dan 5.) Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah. Selain itu fungsi supervisi menurut Hanief (2016) antara lain yaitu: fungsi penelitian, fungsi penilaian, fungsi perbaikan, dan fungsi peningkatan. Merujuk pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa supervisi mempunyai peran penting dalam rangka untuk menilai, memperbaiki, dan meningkatkan kualitas sekolah.

Temuan hasil penelitian lain menyebutkan bahwa supervisi kepala sekolah mempunyai hubungan dengan kinerja guru. Sudarjat, Abdullah, dan Sunaryo (2015) dan Jihad, Murniati, dan Yusrizal (2019) temuan salah satu hasil penelitiannya menyebutkan bahwa supervisi kepala sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja guru. Hal ini dapat dimaknai bahwa supervisi bukan berarti hanya sekedar mengawasi tetapi pada kegiatan tersebut melibatkan guru dalam perbaikan pembelajaran. Dengan demikian maka supervisi diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja guru, kualitas sekolah dan pada akhirnya terjadi peningkatan kualitas dalam pendidikan. Supervisi mempunyai peranan yang sangat strategis dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. Hal ini relevan dengan hasil penelitian Giri (2016) yang mengatakan bahwa supervisi atau pengawasan merupakan hal yang sangat penting dalam hubungannya dengan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

SIMPULAN

Hakikat atau esensi pendidikan merupakan usaha untuk dapat mengarah peserta didik mengembangkan potensi spiritual, sikap, dan pengetahuan. Pendidikan dalam hal ini adalah guru dan kepala sekolah memiliki tugas untuk menghasilkan generasi yang lebih bermoral dan beretika. Secara garis besar hakikat pendidikan baik di Malaysia ataupun di Indonesia hampir sama, yaitu bagaimana pendidikan membangun potensi pada diri peserta didik. Menempatkan kepala sekolah dan guru dalam faktor terpenting dalam sistem pendidikan, kepala sekolah selaku manajer senior dalam suatu sekolah yang berhak memimpin dan mengarah, dan guru bertugas menyusun kurikulum dan mengembangkan kurikulum. Peran kepala sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan harus memfokuskan semua sumber daya yang terdapat di sekolah. Kepala sekolah yang sukses diwujudkan dengan: 1.) Selalu fokus pada pengelolaan proses belajar mengajar dengan tujuan

meningkatkan peringkat dan mutu sekolah; 2.) Berkomitmen dalam menciptakan kondisi atau lingkungan belajar yang positif sambil mendayagunakan seluruh warga sekolah dengan pendekatan yang ramah dan terbuka; 3.) Berkomunikasi yang jelas tentang visi dan tujuan sekolah; dan 4.) Fokus pada prestasi akademik (Hidayati, Annurrahman, & Radiana, 2009). Kepala sekolah diharapkan selalu pro aktif untuk meningkatkan mutu suatu lembaga pendidikan yang sedang dipimpinnya, karena tanggung jawab peningkatan mutu kuncinya berada pada kepala sekolah, meskipun seluruh anggota sekolah juga memiliki peran, namun tetaplah kepala sekolah yang memiliki peran lebih, karena selaku manajer senior di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, R., & Dacholfany, M. I. (2016). Pengaruh supervisi pengawas sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMP di Kota Metro Lampung. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian*, 1(2), 204-217. Retrieved from <http://ojs.ummetro.ac.id/index.php/lentera/article/view/295>
- Azizah, A., & Sobri, A. Y. (2016). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(2), 208-214. Retrieved from <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/11/12.-arachmil-september-2016.pdf>
- Giri, I. M. A. (2016). Supervisi pendidikan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 2(1), 44-53. doi: <http://ejournal.ihdn.ac.id/index.php/JPM/article/download/60/69>
- Hanief, M. (2016). Menggagas teknik supervisi klinik sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran. *Vicratina: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2). Retrieved from <http://riset.unisma.ac.id/index.php/fai/article/view/162/168>
- Hasanah, M. L., & Kristiawan, M. (2019). Supervisi Akademik dan Bagaimana Kinerja Guru. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 3(2), 97-112. Retrieved from <http://journal.iaincurup.ac.id/index.php/JSMP/article/view/1159>
- Herabudin, H. (2009). *Administrasi & supervisi pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Jihad, A., Murniati, A. R., & Yusrizal, Y. (2019). Hubungan motivasi kerja dan supervisi kepala sekolah dengan kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Babahrot Aceh Barat Daya. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 7(1), 7-12. Retrieved from <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/13176/10065>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 003/H/AK/2017 tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi SMP/MTs*.
- Makawimbang, J. H. (2011). *Supervisi dan peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Nurgiyantoro, B., & Gunawan, M. (2004). *Statistik terapan untuk penelitian ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Presiden Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Sahertian, P. A. (2000). *Konsep dasar dan tehnik supervisi pendidikan: Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Setyaningsih, C. D. (2017). Status akreditasi dan kualitas sekolah di sekolah dasar negeri. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, 1(2), 138-145. Retrieved from <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/download/1868/1099>
- Sudarjat, J., Abdullah, T., & Sunaryo, W. (2015). Supervision, leadership, and working motivation to teachers' performance. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(6), 146-152. Retrieved from

https://lppm.unpak.ac.id/Intl_journal_unpak/2015%20Jaja%20Sudarjat%20&%20Thamrin%20Abdullah%20&%20Widodo%20Sunaryo.pdf

Sukardjo, M. & Komarudin, U. (2009). *Landasan pendidikan: Konsep dan aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.



Pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK

Zulkarnaen Zulkarnaen *, Yetti Supriyati, I Ketut R. Sudiarditha

Universitas Negeri Jakarta.

Jl. R.Mangun Muka Raya, Pulo Gadung, Jakarta Timur, DKI Jakarta 13220, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: zulmstugm08@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

12 August 2020;

Revised:

30 August 2020;

Accepted:

1 September 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Kinerja guru;

Motivasi;

Gaya kepemimpinan;

Budaya sekolah;

Leadership style;

Motivation;

School culture;

Teacher performance

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya pengaruh budaya sekolah, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK di Pulau Lombok Provinsi NTB, dan juga membuktikan adanya pengaruh budaya sekolah serta gaya transformasional terhadap motivasi kerja guru SMK di Pulau Lombok Provinsi NTB. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan menggunakan alat ukur skala likert yang telah diuji kesalahan dan keandalannya. Teknik analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur (Path Analysis). Hasil dari penelitian ini adalah terbukti bahwa ada pengaruh positif budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK sebesar 9,6 %, adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMK sebesar 62,2 %, adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK sebesar 24,0 %, adanya pengaruh positif budaya sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK sebesar 20,3 %, dan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi guru SMK sebesar 67,1 %. Dari hasil analisis data pada penelitian ini maka penulis menyarankan agar Kepala Sekolah seluruh SMK di Pulau Lombok Provinsi NTB agar memperbaiki budaya sekolah, menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, serta terus menerus memberikan motivasi kerja kepada para guru-guru demi meningkatkan kinerja guru SMK sehingga tercipta sekolah yang berkualitas baik siswa maupun tenaga pengajar di Pulau Lombok Provinsi NTB.

This study aims to prove the influence of school culture, the influence of transformational leadership styles, the influence of work motivation on the performance of SMK teachers in Lombok Island, NTB Province, and also to prove the influence of school culture and transformational style on the work motivation of SMK teachers in Lombok Island, NTB Province. Data were collected through a questionnaire using a Likert scale measuring instrument that has been tested for errors and reliability. The data analysis technique used is Path Analysis. The results of this study are proof that there is a positive influence of school culture on the performance of SMK teachers is at 9,6 %, the influence of transformational leadership styles on the performance of SMK teachers is at 62.2 %, there is a positive influence of work motivation on the performance of SMK teachers is at 24,0 %, there is a positive influence of school culture on SMK teacher work motivation is at 20,3 %. There is a positive influence of the transformational leadership style on SMK teacher motivation is at 67,1 %. From the results of data analysis in this study, the authors suggest to Head Masters of all SMK in Lombok Island, NTB Province to improve school culture, apply transformational leadership styles, and continuously provide work motivation to teachers in order to improve the performance of SMK teachers so that schools that are good quality students and teachers on the island of Lombok, NTB Province.



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



How to cite:

Zulkarnaen, Z., Yetti, S., & Sudiarditha, I. K. R. (2020). Pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 175-185. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.33867>

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu bangsa sangat erat kaitannya dengan keunggulan sumber daya manusia (SDM) yang dapat diperbarui (*renewable*). Strategi pengembangan SDM yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan telah terbukti memiliki peran strategis bagi upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat luas. Tenaga kerja yang berdaya saing dan terampil salah satu di antaranya dilahirkan dari pendidikan dan pelatihan vokasi yang bermutu dan relevan dengan tuntutan dunia usaha dan industri (DUDI) yang terus menerus berkembang. Namun, data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan, proporsi pengangguran terbesar adalah lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yaitu sebesar 9,84%. Melihat kondisi tersebut, Presiden Republik Indonesia menginstruksikan perombakan sistem pendidikan dan pelatihan vokasi melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia.

Salah satu faktor mendasar yang menentukan ketercapaian tujuan pendidikan kejuruan adalah guru. Peran guru amat signifikan bagi setiap keberhasilan proses pembelajaran (Jones, Jenkin, & Lord, 2006). Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kualitas lulusan di semua satuan pendidikan di Provinsi Nusa Tenggara Barat belum dapat mencapai standar yang telah ditetapkan. Laporan Kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Nusa Tenggara Barat tahun 2019 (Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat, 2019) menyampaikan Kualitas pendidik dan tenaga kependidikan di Nusa Tenggara Barat merupakan masalah kerusial yang perlu segera diatasi. Masalah yang perlu segera diatasi adalah kompetensi guru belum sesuai dengan harapan dan ketersediaan tenaga kependidikan belum sesuai dengan ketentuan yang ada.

Keberhasilan sekolah dalam melaksanakan segala aspek yang telah direncanakannya perlu didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan merupakan motor penggerak sumber daya sekolah terutama guru dan karyawan sekolah. Kepala sekolah merupakan *the key to quality in the school and must be catalyst when its comes to the quality of educational programs* (Krajewsky, 1983). Kepala sekolah wajib mengembangkan budaya kualitas, mengemban tugas kepemilikan visi yang sangat kuat terhadap kualitas total bagi institusinya, komitmen yang jelas terhadap proses peningkatan kualitas peserta didik di sekolah menengah kejuruan, dan secara terus menerus berkomunikasi tentang kualitas pelayanan terhadap seluruh jajaran komponen yang terdapat di SMK.

Kinerja guru di lingkungan Sekolah Menengah Kejuruan merupakan salah satu faktor penting dalam kemajuan suatu Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), sehingga dalam hal ini seorang pemimpin sekolah memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ling dan Ibrahim (2013) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Demikian juga budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi. Menurut Ramona, Pânisoar, dan Pânisoar (2014), jika kinerja pegawai atau karyawan sebagai penggerak operasi organisasi berjalan dengan baik, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Banyak variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai yang salah satunya adalah budaya organisasi.

Standar kompetensi kepala sekolah jauh dari standar yang ada dikarenakan proses rekrutment yang kurang baik serta pendidikan kilat (diklat) pengembangan *skill* kepemimpinan yang jarang dilaksanakan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi komitmen guru secara signifikan dengan beberapa faktor pendukung seperti stimulasi intelektual, pengaruh perilaku ideal, motivasi inspirasi, dan pertimbangan individu (Noraazian & Khalip, 2016; Moon, 2016; Apoi & Latip, 2019). Sudah banyak penelitian yang telah meneliti signifikansinya dampak kepemimpinan transformasional pada hasil kerja seperti prestasi kerja (Suliman & Al Obaidli, 2013; Chen & Fahr, 2015).

Berdasarkan keadaan tersebut dan melihat kurangnya penelitian yang mengangkat permasalahan yang berhubungan dengan pengaruh gaya kepemimpinan serta budaya sekolah, maka penulis menganggap penting untuk melakukan penelitian tentang pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan khususnya di Pulau Lombok Provinsi Nusa Tenggara Timur.

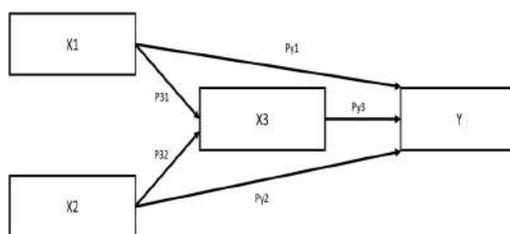
METODE

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan kurang lebih selama 6 bulan yaitu pada bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2020, yang dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri di Pulau Lombok, Provinsi Nusa Tenggara Barat, Indonesia.

Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan metode survei yaitu penelitian yang ditujukan untuk mengkaji populasi besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel yang dipilih dari populasi itu untuk menemukan insidensi, distribusi, dan *interrelasi relative*, serta variabel-variabel (Kerlinger & Howard, 2000). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan pendekatan kuantitatif berupaya mendeskripsikan dan menafsirkan apa yang ada dalam kondisi, sikap, praktik, dan keyakinannya saat ini (Seidu, 2007). Dalam pendekatan kausal ini dipergunakan teknik analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel yang diteliti, yaitu pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru smk di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hubungan tersebut terkait dengan empat variabel yang akan diteliti yang terdiri atas tiga variabel bebas (eksogen) yang dapat dilihat pada Gambar 1, yaitu budaya sekolah (X1), gaya kepemimpinan transformasional (X2), dan satu variabel antara (*intervening*), yaitu motivasi kerja (X3), dan satu variabel terikat (*endogen*), yaitu kinerja (Y).



Gambar 1. Model Hipotetik Penelitian

Keterangan:

- X₁: Budaya Sekolah
- X₂: Gaya Kepemimpinan Transformasional
- X₃: Motivasi Kerja
- Y: Kinerja

Populasi

Menurut Sugiyono (2017) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah guru yang bersetatus pegawai negeri sipil pada sekolah menengah kejuruan yang mempunyai jumlah guru paling banyak dan paling sedikit di dalam satu kabupaten yang berada di Pulau Lombok, Nusa Tenggara Barat, serta di ambil 50% dari jumlah guru di masing-masing sekolah tersebut. Populasi sasaran yang dapat dijadikan kerangka sampel (*sampling frame*) dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Populasi Sasaran Guru SMK Negeri di Pulau Lombok Provinsi NTB

| No. | SMKN di Kabupaten | Nama SMK | Tenaga Pendidik (Guru Status Pegawai Negeri Sipil) | | | |
|-----|-------------------|--------------------|--|-----|-------|-----------|
| | | | L | P | Total | 50% Total |
| 1. | Lombok Barat | SMKN 2 Kuripan | 41 | 52 | 93 | 42 |
| 2. | Lombok Barat | SMKN 1 Kediri | 3 | 0 | 3 | 2 |
| 3. | Lombok Tengah | SMKN 1 Praya | 39 | 22 | 61 | 30 |
| 4. | Lombok Tengah | SMKN 1 Praya Barat | 12 | 4 | 16 | 8 |
| 5. | Lombok Timur | SMKN 1 Selong | 44 | 39 | 83 | 42 |
| 6. | Lombok Timur | SMKN 1 Sambelia | 11 | 8 | 19 | 10 |
| 7. | Lombok Utara | SMKN 1 Tanjung | 32 | 18 | 50 | 25 |
| 8. | Lombok Utara | SMKN 1 Kayangan | 8 | 6 | 14 | 7 |
| 9. | Kodya Mataram | SMKN 3 Mataram | 77 | 51 | 128 | 64 |
| 10. | Kodya Mataram | SMKN 8 Mataram | 7 | 14 | 21 | 11 |
| | | Total | 274 | 214 | 488 | 245 |

Sumber: Data Pokok SMK Tahun 2019 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia

Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel penelitian yang diperoleh dengan menggunakan teknik *proportional random sampling* yaitu pengambilan sampel dilakukan secara acak proporsional. Alasan menggunakan *proportional random sampling* adalah sampel yang dihitung (Sugiyono, 2014) agar pengambilan sampel disesuaikan dengan jumlah guru SMK Negeri di Lombok Provinsi Nusa Tenggara Barat, dengan kata lain bahwa sampel yang diperoleh mewakili jumlah yang ada dalam instansi tersebut. Untuk populasi sebanyak 245 orang, menurut ketentuan tabel Krejci dan Morgan diperlukan sampel sebanyak 150 orang (Krejci & Morgan, 1970).

Penyusunan Instrumen

Instrumen penelitian merupakan alat bantu bagi peneliti dalam mengumpulkan data. Pembuatan instrumen penelitian diawali dari penyusunan konstruksi, perumusan definisi konseptual dan definisi operasional, penyusunan kisi-kisi dan akhirnya dibuat butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Setelah itu dilakukan uji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Instrumen dalam penelitian ini berupa angket yang diberikan langsung kepada responden untuk dijawab sesuai dengan karakteristik dirinya. Sedangkan pengambilan data dilakukan dengan menentukan pengukuran *item* yang terdiri dari lima alternatif jawaban, yang memiliki gradasi positif atau negatif.

Tabel 2. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja

| No. | Indikator | Nomor Butir | Jumlah Butir |
|-----|--------------------------|------------------------|--------------|
| 1. | Waktu penyelesaian tugas | 1, 2, 3, 4, 5, 6 | 6 |
| 2. | Produktivitas kerja | 7, 8, 9, 10, 11, 12 | 6 |
| 3. | Efisiensi biaya | 13, 14, 15, 16, 17, 18 | 6 |
| 4. | Kualitas kerja | 19, 20, 21, 22, 23, 24 | 6 |
| 5. | Perilaku kerja | 25, 26, 27, 28, 29, 30 | 6 |
| | Jumlah | | 30 |

Tabel 3. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja

| No. | Indikator | Nomor Butir | Jumlah Butir |
|-----|------------------------------------|----------------------------|--------------|
| 1. | Kesediaan bertanggungjawab | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | 7 |
| 2. | Keinginan mempertimbangkan resiko | 8, 9, 10, 11, 12 | 5 |
| 3. | Kesediaan menerima umpan balik | 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 | 7 |
| 4. | Dorongan bersikap kreatif-inovatif | 20, 21, 22, 23, 24, 25 | 6 |
| 5. | Keinginan menjadi yang terbaik | 26, 27, 28, 29, 30 | 5 |
| | Jumlah | | 30 |

Tabel 4. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan

| No. | Indikator | Nomor Butir | Jumlah Butir |
|--------|------------------------|-------------------------------|--------------|
| 1. | Karisma | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 | 8 |
| 2. | Motivasi inspirasional | 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 | 8 |
| 3. | Pertimbangan individu | 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 | 7 |
| 4. | Pembangkit intelektual | 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 | 7 |
| Jumlah | | | 30 |

Tabel 5. Kisi-Kisi Instrumen Variabel Budaya Sekolah

| No. | Indikator | Nomor Butir | Jumlah Butir |
|--------|---------------------------------|--------------------|--------------|
| 1. | Inisiatif individu | 1, 2, 3, 4, 5 | 5 |
| 2. | Dukungan manajemen | 6, 7, 8, 9, 10 | 5 |
| 3. | Toleransi kepemimpinan | 11, 12, 13, 14, 15 | 5 |
| 4. | Kemampuan tumbuh dan berkembang | 16, 17, 18, 19, 20 | 5 |
| Jumlah | | | 20 |

Data dan Teknik Analisis Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Likert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan lima alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif. Untuk skala Likert rinciannya adalah Selalu = 5, Sering = 4, Jarang = 3, Pernah = 2, dan Tidak Pernah = 1. Dari kisi-kisi selanjutnya dijabarkan dalam butir-butir pernyataan dan kemudian di uji coba (dengan pengujian validitas dan reliabilitas) sebelum digunakan untuk penelitian. Data yang diperoleh dari hasil penelitian selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata, *median*, *modus*, standar deviasi, *varians*, skor maksimum, dan minimum, serta dilengkapi dengan distribusi frekuensi dan histogram. Sementara untuk statistik inferensial menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan dilengkapi dengan model persamaan struktural. Data diolah dengan SPSS versi 25 yang digunakan untuk mengestimasi koefisien struktural dan parameter yang tidak diketahui, menguji ketepatan model dengan data empiris dan memodifikasi model jika diperlukan. Dua jenis koefisien pengaruh yang digunakan yaitu matriks (asli) dan standar.

Pengujian ketepatan model dilakukan melalui tujuh prosedur, karena setiap indeks memberikan penjelasan ketepatan model yang berbeda-beda. Indeks ketepatan yang digunakan adalah: tes chi-kuadrat (X^2), probabilitas dari chi-kuadrat P (X^2), *The Goodness-of-Fit Index* (GFI), *The Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI), dan *The Normed Fit Index* (NNFI). Selain itu diestimasi pula R² untuk variabel endogenous. Nilai R² mengindikasikan persentase varian dari variabel *endogenous* yang diterangkan secara langsung. Sebagaimana halnya regresi jamak, nilai R² berkisar antara 0 sampai 1 dimana nilai yang lebih besar menunjukkan semakin tingginya varian yang diterangkan. Selanjutnya untuk menguji signifikansi koefisien jalur digunakan uji t, dan nilai t yang diperoleh dibandingkan dengan t tabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

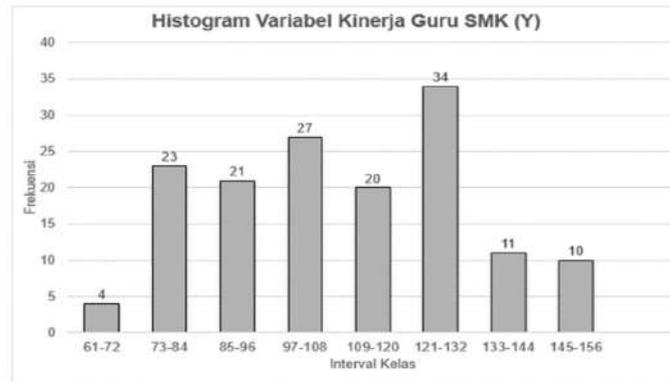
Deskripsi Data Penelitian

Penyajian data deskriptif pada penelitian ini untuk melihat profil data dan pengaruhnya dengan variabel yang digunakan dalam penelitian. Data deskriptif ini sangat diperlukan untuk menggambarkan kondisi atau keadaan responden guna memahami hasil penelitian. Dalam penelitian ini variabel endogenous adalah kinerja guru SMK (Y), variabel intervening adalah motivasi kerja

(X3), sedangkan variabel exogenous adalah budaya sekolah (X1), serta gaya kepemimpinan transformasional (X2).

Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru SMK (Y)

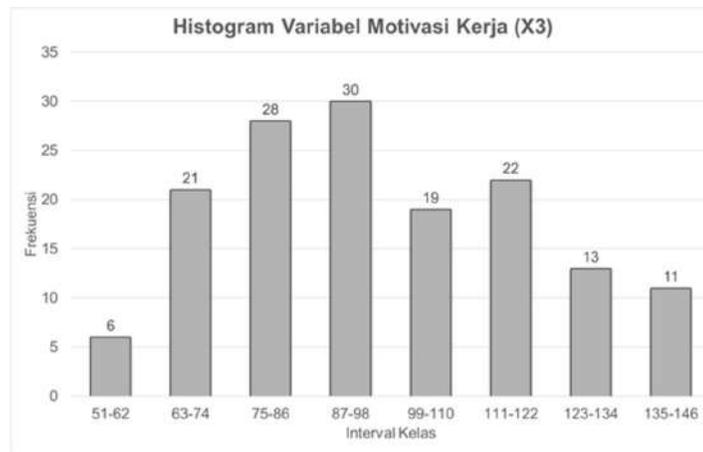
Responden sebanyak 150 sampel, menjawab 30 pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh rentang variabel kinerja guru SMK antara 61-150. Secara empirik diperoleh skor minimum 61, skor maksimum 150, rata-rata sebesar 109, *modus* sebesar 125, *median* sebesar 130, simpangan baku sebesar 22,4, dan *varians* memperoleh nilai sebesar 480,4. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjangnya kelas 11, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor kinerja guru SMK yang dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Histogram Variabel Kinerja Guru SMK (Y)

Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja (X₃)

Responden sebanyak 150 sampel, menjawab 29 butir pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh rentang variabel motivasi kerja (X₃) antara 51-145. Secara empirik diperoleh skor minimum 51, skor maksimum 145, rata-rata sebesar 97,14, *modus* sebesar 113,25, *median* sebesar 123,5, simpangan baku sebesar 100,12, dan nilai *varians* sebesar 555,01. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjangnya kelas 11, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor motivasi kerja dapat dilihat pada Gambar 3.

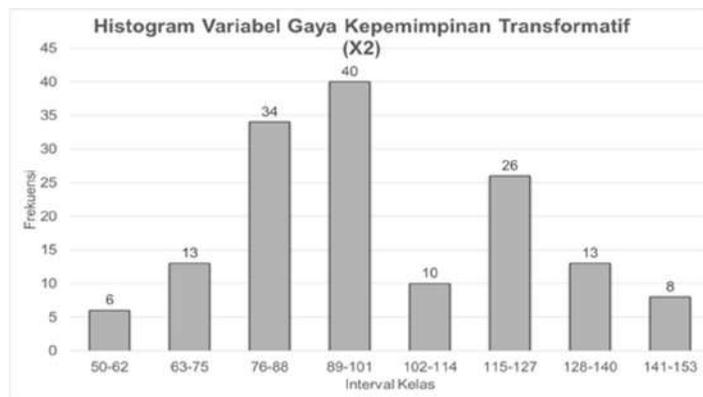


Gambar 3. Histogram Variabel Motivasi Kerja (X₃)

Deskripsi Data Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₂)

Responden sebanyak 150 sampel, menjawab 30 butir pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh rentang variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₂) antara

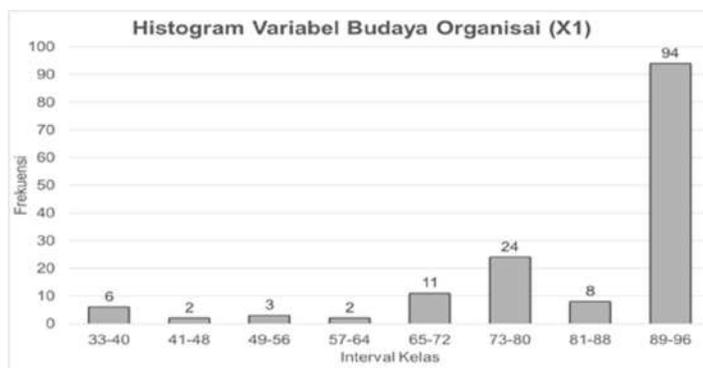
50-150. Secara empirik diperoleh skor minimum 50, skor maksimum 150, rata-rata sebesar 99,77, *modus* sebesar 120,6, *median* sebesar 125,1, simpangan baku sebesar 23,3, dan nilai *varians* sebesar 554,6. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjangnya kelas 12, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan Transformational (X₂)

Deskripsi Data Variabel Budaya Sekolah (X₁)

Responden sebanyak 150 sampel, menjawab 19 butir pertanyaan yang telah divalidasi. Berdasarkan data yang diperoleh rentang variabel budaya sekolah (X₁) antara 33-90. Secara empirik diperoleh skor minimum 33, skor maksimum 90, rata-rata sebesar 83,65, *modus* sebesar 77,43, *median* sebesar 100,92, simpangan baku sebesar 14,54, dan nilai *varians* sebesar 183,40. Dengan menggunakan aturan Strurgess diperoleh jumlah kelas interval 8 dan panjangnya kelas 7, sehingga dibuat distribusi frekuensi skor budaya sekolah dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Histogram Variabel Budaya Sekolah (X₁)

Pengujian Persyaratan Analisis Data

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui keadaan apakah data berdistribusi normal atau tidak normal. Hasil perhitungan yang diperoleh pada Tabel 7 dari uji normalitas untuk skor galat taksiran kinerja guru SMK (Y) atas budaya sekolah (X₁), skor galat taksiran kinerja guru SMK (Y) atas gaya kepemimpinan transformasional (X₂), skor galat taksiran kinerja guru SMK (Y) atas motivasi kerja (X₃), skor galat taksiran motivasi kerja (X₃) atas budaya sekolah (X₁), skor galat taksiran motivasi kerja (X₃) atas gaya kepemimpinan transformasional (X₂), semuanya menghasilkan distribusi normal.

Uji Linieritas Regresi dimaksudkan untuk melihat persamaan regresi pasangan variabel yang diteliti secara individual dengan asumsi bahwa jika secara individual semua pasangan memperlihatkan gejala-gejala pergerakan yang sama, maka hal itu juga akan terjadi jika dilakukan

kajian secara keseluruhan. Hasil perhitungan pada pengujian linieritas, seluruh variabel data menunjukkan bahwa ($F_{hitung} > F_{tabel} \alpha = 0,05$) hal ini berarti bahwa persamaan regresi signifikan. Pada sisi lain ($F_{hitung} \text{tuna cocok} < F_{tabel} \alpha = 0,01$) hal ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier, artinya setiap ada kenaikan pada variabel yang satu akan diikuti kenaikan juga pada variabel lainnya.

Tabel 7. Rangkuman Uji Normalitas Galat Taksiran (Kolmogorov Smirnov)

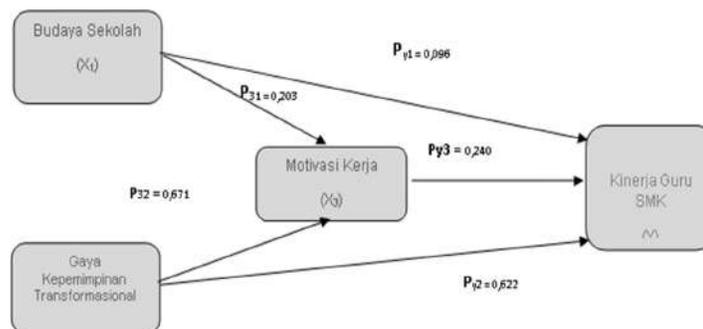
| No. | Galat taksiran | L_{hitung} | L_{tabel} | | Keputusan |
|-----|------------------|--------------|-------------|---------|-----------|
| | | | 0,01 | 0,05 | |
| 1. | Y atas X_1 | 0,087 | 0,13309 | 0,11104 | Normal |
| 2. | Y atas X_2 | 0,091 | 0,13309 | 0,11104 | Normal |
| 3. | Y atas X_3 | 0,096 | 0,13309 | 0,11104 | Normal |
| 4. | X_3 atas X_1 | 0,124 | 0,13309 | 0,11104 | Normal |
| 5. | X_3 atas X_2 | 0,089 | 0,13309 | 0,11104 | Normal |

Uji Linieritas Regresi dimaksudkan untuk melihat persamaan regresi pasangan variabel yang diteliti secara individual dengan asumsi bahwa jika secara individual semua pasangan memperlihatkan gejala-gejala pergerakan yang sama, maka hal itu juga akan terjadi jika dilakukan kajian secara keseluruhan. Hasil perhitungan pada pengujian linieritas, seluruh variabel data menunjukkan bahwa ($F_{hitung} > F_{tabel} \alpha = 0,05$) hal ini berarti bahwa persamaan regresi signifikan. Pada sisi lain ($F_{hitung} \text{tuna cocok} < F_{tabel} \alpha = 0,01$) hal ini menegaskan bahwa persamaan regresi adalah linier, artinya setiap ada kenaikan pada variabel yang satu akan diikuti kenaikan juga pada variabel lainnya.

Tabel 8. Rangkuman Uji Anova Keberartian dan Kelinieran

| No. | Persamaan Regresi | n | F_{hitung} | F_{tabel} | Keputusan |
|-----|-----------------------|-----|--------------|------------------------------------|------------|
| | | | | $\alpha = 0,05$ $\alpha = 0,01$ | |
| 1. | $X_1 \rightarrow Y$ | 150 | 52,6904 | 3,91 | Signifikan |
| | $X_1 \rightarrow Y$ | 150 | -0,7891 | 4,31 | Linier |
| 2. | $X_2 \rightarrow Y$ | 150 | 387,32 | 3,91 | Signifikan |
| | $X_2 \rightarrow Y$ | 150 | -0,767 | 4,15 | Linier |
| 3. | $X_3 \rightarrow Y$ | 150 | 209,39 | 3,91 | Signifikan |
| | $X_3 \rightarrow Y$ | 150 | -0,525 | 4,15 | Linier |
| 4. | $X_1 \rightarrow X_3$ | 150 | 53,76 | 3,91 | Signifikan |
| | $X_1 \rightarrow X_3$ | 150 | -0,255 | 4,34 | Linier |
| 5. | $X_2 \rightarrow X_3$ | 150 | 209,78 | 3,91 | Signifikan |
| | $X_2 \rightarrow X_3$ | 150 | -1,746 | 4,2 | Linier |

Pengujian kecocokan model diperlukan untuk menentukan apakah model hipotetik yang diajukan sudah sesuai (*fit*) atau konsisten dengan data empirik. Pengujian kecocokan model dilakukan dengan cara membandingkan matriks korelasi teoritis dengan matriks korelasi empirisnya. Jika kedua matriks tersebut identik atau sesuai, maka model hipotetik yang diajukan dapat disimpulkan diterima secara sempurna.



Gambar 6. Hubungan Kausal pada Jalur Struktur-2

Model struktural dan matriks korelasi antar variable hubungan kausal dalam Struktur-1 berdasarkan hasil perhitungan Anova dan *Coefficients* pada SPSS menghasilkan bahwa budaya sekolah (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2), dan motivasi kerja (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja guru SMK (Y). Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 6.

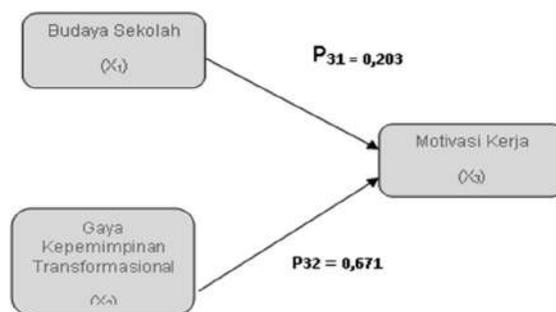
Tabel 9. Hasil Pehitungan Anova Jalur Struktur-2

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Regression | 54873.224 | 3 | 18291.075 | 155.402 | .000 ^b |
| Residual | 17184.436 | 146 | 117.702 | | |
| Total | 72057.660 | 149 | | | |

Tabel 10. Hasil Perhitungan Coefficients Jalur Struktur-2

| Model | Unstandarized B | Coefficients Std. Error | Unstandarized Coefficients Beta | t | Sig |
|-------------------|-----------------|-------------------------|---------------------------------|-------|------|
| (Constant) | 15.778 | 5.563 | | 2.791 | .006 |
| Budaya sekolah | 155 | .077 | .096 | 2.007 | .047 |
| Gaya kepemimpinan | 585 | .060 | .622 | 9.819 | .000 |
| Motivasi kerja | 223 | .061 | .240 | 3.663 | .000 |

Model struktural dan matriks korelasi antar variable hubungan kausal dalam Struktur-1 berdasarkan hasil perhitungan Anova dan *Coefficients* pada SPSS menghasilkan bahwa budaya sekolah (X_1), dan gaya kepemimpinan transformasional (X_2), secara simultan berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja (X_3). Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Hubungan Kausal pada Jalur Struktur-1

Tabel 11. Hasil Pehitungan Anova Jalur Struktur-1

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Regression | 54873.224 | 3 | 18291.075 | 155.402 | .000 ^b |
| Residual | 17184.436 | 146 | 117.702 | | |
| Total | 72057.660 | 149 | | | |

Tabel 12. Hasil Perhitungan Coefficients Jalur Struktur-1

| Model | Unstandarized B | Coefficients Std. Error | Unstandarized Coefficients Beta | t | Sig |
|-------------------|-----------------|-------------------------|---------------------------------|-------|------|
| (Constant) | 15.778 | 5.563 | | 2.791 | .006 |
| Budaya sekolah | 155 | .077 | .096 | 2.007 | .047 |
| Gaya kepemimpinan | 585 | .060 | .622 | 9.819 | .000 |
| Motivasi kerja | 223 | .061 | .240 | 3.663 | .000 |

Pembahasan

Hasil perhitungan koefisien jalur, pengaruh budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,096. Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel budaya sekolah dinyatakan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMK, demikian pula sebaliknya bila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka dinyatakan tidak terdapat pengaruh langsung variabel Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru SMK. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh koefisien jalur sebesar 0,096 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,007 dan t_{tabel} (0,05;150) sebesar 1,66 atau t_{hitung} (2,007) $> t_{tabel}$ (1,66), sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja guru SMK.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap kinerja guru SMK (Y) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,622 dengan nilai t_{hitung} sebesar 9,819 dan t_{tabel} (0,05;150) sebesar 1,66 atau t_{hitung} (9,819) $> t_{tabel}$ (1,66), sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja guru SMK. Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung positif motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja guru SMK (Y) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,240 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,663 dan t_{tabel} (0,05;150) sebesar 1,66 atau t_{hitung} (3,663) $> t_{tabel}$ (1,66), sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja guru SMK.

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap pengaruh langsung positif budaya sekolah (X_1) terhadap motivasi kerja (X_3) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,203 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,518 dan t_{tabel} (0,05;150) sebesar 1,66 atau t_{hitung} (3,518) $> t_{tabel}$ (1,66), sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah memiliki pengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil perhitungan terhadap pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan transformasional (X_2) terhadap motivasi kerja (X_3) diperoleh koefisien jalur sebesar 0,671 dengan nilai t_{hitung} sebesar 11,647 dan t_{tabel} (0,05;150) sebesar 1,66 atau t_{hitung} (11,647) $> t_{tabel}$ (1,66), sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dari analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dari temuan hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: 1.) Terdapat pengaruh langsung positif budaya sekolah terhadap kinerja guru SMK, artinya menunjukkan bahwa peningkatan nilai-nilai positif budaya sekolah yang dilakukan terus menerus akan dapat menyebabkan meningkatnya kinerja guru SMK; 2.) Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMK, artinya penerapan gaya kepemimpinan transformasional secara tepat dapat meningkatkan kinerja guru SMK; 3.) Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK. Dengan kata lain motivasi kerja secara tepat dan terus menerus dapat meningkatkan kinerja guru SMK; 4.) Terdapat pengaruh langsung positif budaya sekolah terhadap motivasi kerja, artinya budaya sekolah yang terencana dan sistematis dapat meningkatkan motivasi kerja; dan 5.) Terdapat pengaruh langsung positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja, artinya gaya kepemimpinan transformasional sebagai pemberi arahan dan penggerak guru-guru SMK untuk memacu peningkatan motivasi kerja guna pencapaian kinerja guru secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Apoi, A., & Latip, H. B. A. (2019). The impact of transformational leadership on employee reactions towards individual work performance: A conceptual paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 47-60. doi: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i8/6207>
- Chen, X. P., & Fahr, J. L. (2015). Transformational and transactional leader behaviors in Chinese organizations: Differential effects in the people's Republic of China and Taiwan. *Advances in Global Leadership*, 2(1), 101-126. doi: [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(01\)02116-5](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(01)02116-5)

- Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S. (2006). *Developing effective teacher performance*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kerlinger, F. N., & Howard, B. L. (2000). *Foundations of behavioral research*. Furth Worth: Harcourt College Publisher.
- Krajewsky, J. R. (1983). *The elementary school principalship*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610. doi: <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat. (2019). Laporan Kinerja Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat Tahun 2018. Retrieved from <https://lpmpntb.kemdikbud.go.id/upload/unduh/20200630133611.pdf>
- Ling, S., & Ibrahim, M. (2013). Transformational leadership and teacher commitment in secondary schools of Sarawak. *International Journal of Independent Research and Studies*, 2(2), 51-65. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2290213>
- Moon, K. K. (2016). The effects of diversity and transformational leadership climate on organizational citizenship behavior in the US federal government: An organizational-level longitudinal study. *Public Performance & Management Review*, 40(2), 361-381. doi: <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1216002>
- Noraazian, B. O., & Khalip, M. (2016). The impact of transformational leadership and teacher commitment in Malaysian public schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 388-397. Retrieved from http://hrmars.com/hrmars_papers/The_Impact_of_Transformational_Leadership_and_Teacher_Commitment_in_Malaysian_Public_Schools.pdf
- Presiden Republik Indonesia. (2016). *Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) dalam rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia*
- Ramona, A., Pânisoar, G., & Pânisoar, I. (2014). Characteristics of effective teacher. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 534-538. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.305>
- Seidu, A. (2007). *Modern approaches to research in educational administration*. Kumasi: Payless Publication Limited.
- Sugiyono, S. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, S. (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, A., & Al Obaidli, H. (2013). Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the financial service sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115-134. doi: <https://doi.org/10.1108/17574321311321603>



Pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di pondok pesantren

Darul Ilham *, Suyatno Suyatno

Pascasarjana, Universitas Ahmad Dahlan.

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

* Corresponding Author. E-mail: darul.ilham19@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

30 June 2020;

Revised:

31 August 2020;

Accepted:

2 September 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Manajemen kurikulum;

Manajemen

pembelajaran;

Muhammadiyah

Boarding School

(MBS);

Pondok pesantren;

Boarding school;

Curriculum

management;

Learning management;

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di Pondok Pesantren Muhammadiyah Boarding School (MBS) Prambanan Yogyakarta. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi dari bagian hubungan masyarakat (humas) di MBS. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik analisis induktif interaktif yang meliputi: reduksi data, *display* data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1.) Prinsip pengembangan kurikulum terdiri dari empat: prinsip signifikansi sosial, prinsip pertumbuhan, prinsip perbedaan individu, dan prinsip integrasi; 2) Pengembangan kurikulum dan pembelajaran di MBS meliputi dua aspek penting, yaitu: integrasi kurikulum pendidikan nasional dan pondok pesantren, serta menjadikan MBS sebagai pusat pembinaan akhlak siswa. Integrasi kurikulum pendidikan nasional dan pondok pesantren dilakukan dengan cara MBS Prambanan menerima sepenuhnya kurikulum yang berlaku secara nasional berupa Kurikulum 2013 sebagai bagian dari mewujudkan cita-cita pendidikan nasional namun dengan menambah kurikulum pesantren khas MBS. Sedangkan MBS sebagai pusat pembinaan akhlak merupakan konsekuensi logis sekaligus perwujudan dari cita-cita lembaga yang ingin membekali para siswanya penguasaan sains dan teknologi sekaligus memiliki bekal ilmu-ilmu keagamaan. Pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di pondok pesantren diintegrasikan demi kemajuan di semua lembaga pendidikan.

This study aims to describe the development of curriculum management and learning in the Muhammadiyah Boarding School of Prambanan Yogyakarta. This research is qualitative research with a case study approach. Data collected through interviews, observation, and documentation techniques supported by the public relations section in MBS. The data collected was analyzed using interactive inductive analyst techniques which included; data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that: 1.) the principles of curriculum development consist of the following four: the principle of social significance, the principle of growth, the principle of individual differences, and the principle of integration; 2.) Curriculum development and learning in MBS Prambanan cover two important aspects, namely: first, integration of the national education curriculum and Islamic boarding school, and second; making Muhammadiyah Boarding School is the center of student morals development. Integration of the national education curriculum and Islamic boarding school is carried out by way of MBS fully accepting the nationally applicable curriculum in the form of the 2013 Curriculum as part of realizing the ideals of national education but by adding to the Islamic boarding school curriculum typical of MBS. Whereas Muhammadiyah Boarding School as a center for morality training is a logical consequence as well as a manifestation of the ideals of the institution that wants to equip its students to master science and technology while at the same time possessing religious knowledge. The development of curriculum management and learning in Islamic boarding schools is integrated for the sake of progress in all educational institutions.



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



How to cite:

Ilham, D., & Suyatno, S. (2020). Pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di pondok pesantren.

Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 8(2), 186-195. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.32867>

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi menuntut lembaga pendidikan untuk bergerak cepat agar mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan yang sangat cepat. Para pengelola dan praktisi lembaga pendidikan harus mampu melakukan berbagai terobosan dalam mengembangkan manajemen kurikulum dan pembelajaran agar mampu mengembangkan bakat dan minat siswa, sehingga lulusan lembaga pendidikan yang dikelola memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk hidup di zamannya. Dalam manajemen pembelajaran, penekanan ditempatkan pada pengaturan konten subjek dan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan bakat peserta didik sementara pada saat yang sama perbedaan individu juga diperhitungkan. Skema pendidikan seperti itu memberikan pelatihan untuk keterampilan berpikir dan manajemen, dan keterampilan untuk mengatasi situasi yang berubah, serta untuk memberikan peserta didik kesempatan untuk belajar dari situasi otentik. Pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat untuk mencari pengetahuan juga telah ditekankan (Pamphilon, 2000).

Pendidik menjadi tolak ukur pertama dalam menjalankan kurikulum di sekolah secara efektif dalam proses pembelajaran. Cole dan Knowles (1993) menjelaskan bahwa guru yang efektif adalah mereka yang dapat secara spontan dan intuitif melakukan dan menilai kurikulum secara benar dan tepat. Schin (1983) menjelaskan bahwa tindakan guru harus menunjukkan epistemologi, pengalaman, dan refleksi yang berkelanjutan dari proses mengajar. Demikian juga, pengembangan kurikulum dapat menjadi proses spontan dan intuitif yang menggabungkan refleksi pengembang kurikulum. Kurikulum dapat dikembangkan dengan berbagai model. Morris dan Adamson (2010) berpendapat bahwa tidak ada model yang sempurna karena kekuatan satu model sering memiliki kelemahan dan sebaliknya. Dengan demikian, ia menyarankan bahwa pengembang kurikulum harus merefleksikan pengalamannya sendiri.

Konteks masyarakat dan sosial politik di mana sekolah itu berdiri juga perlu menjadi pertimbangan dalam mengembangkan kurikulum. Pentingnya pengembangan kurikulum dan pembelajaran dalam meningkatkan mutu sekolah, serta mutu pembelajaran di dalam kelas, sekolah harus dapat mengantisipasi perubahan yang ada di dalam kurikulum tersebut. Kurikulum di dunia pendidikan akan selalu mengalami perubahan atau pembaharuan untuk menjadi lebih baik. Hal ini dilakukan karena kurikulum memiliki fungsi yang sangat penting dan krusial. Kurikulum merupakan sejumlah pengalaman yang harus dilalui oleh siswa dalam menyelesaikan satu jenjang pendidikan tertentu. Selain sejumlah mata pelajaran yang harus dipelajari oleh siswa, kurikulum juga memuat sejumlah program dan kegiatan baik yang terencana maupun tidak terencana yang diperoleh oleh siswa selama menyelesaikan jenjang pendidikan tertentu dalam rangka untuk meningkatkan kompetensinya. Selama proses pembelajaran, siswa dituntut agar mencapai berbagai kompetensi yang telah ditargetkan oleh sekolah dalam kurikulumnya. Untuk mencapai kompetensi tersebut, peran guru sebagai ujung tombak implementasi kurikulum sangat vital. Kurikulum tidak dibatasi hanya sebagai aktivitas yang ada di dalam kelas, namun juga seluruh aktivitas yang ada di luar kelas yang dapat meningkatkan pengalaman dan kompetensi siswa.

Pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran harus bersifat komprehensif dan sistematis. Oleh karena itu, demi ketercapaian kurikulum manajemen sekolah harus dapat dikembangkan dengan konteks manajemen berbasis sekolah. Dalam pelaksanaannya, masing-masing sekolah memiliki kewenangan dan desentralisasi dalam menjalankan kurikulum. Bentuk desentralisasi itu dapat berupa pengembangan kultur sekolah dan muatan lokal yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing sekolah (Hamalik & Oemar, 2011). Manajemen pembelajaran bagian dari komponen dalam manajemen kurikulum yang dilakukan oleh guru di kelas agar proses belajar mengajar di kelas berjalan efektif dan dapat mengantarkan siswa mencapai kompetensi yang telah ditetapkan. Manajemen pembelajaran dilakukan sebagai bagian dari aktivitas profesional dalam menggunakan, serta memelihara kurikulum yang dilaksanakan. Dalam menjalankan fungsi manajemen pembelajaran, guru dituntut dapat memanfaatkan semua sumber daya pendukung yang dimiliki oleh sekolah (Hamalik & Oemar, 2011).

Penelitian ini berusaha mendeskripsikan pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di pondok pesantren Muhammadiyah *Boarding School* (MBS), Prambanan, Yogyakarta. Pengembangan Manajemen Kurikulum dan pembelajaran di MBS menarik diteliti,

karena lembaga ini disamping menerapkan kurikulum yang berlaku secara nasional, juga memiliki kurikulum sekolah yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan sekolah-sekolah secara umum. Perpaduan dua kurikulum tersebut dilakukan dengan tujuan untuk membentuk para siswa menjadi pribadi muslim yang menguasai sains dan teknologi dan ilmu-ilmu keagamaan secara berimbang. Secara detail, penelitian ini menjawab dua pertanyaan sebagai berikut: 1.) Bagaimanakah prinsip pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran?; dan 2.) Bagaimanakah implementasi pengembangan kurikulum dan pembelajaran di Pondok Pesantren MBS, Prambanan, Yogyakarta? Temuan penelitian ini diharapkan dapat menyediakan wawasan ilmiah kepada para praktisi pendidikan tentang pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di sekolah.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus (Creswell & Poth, 2013). Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan sebuah peristiwa yang terjadi secara alami. Sedangkan pendekatan studi kasus cocok digunakan untuk penelitian yang melibatkan peristiwa kontemporer yang dipelajari dalam *setting* yang alami dan peneliti tidak melakukan intervensi terhadap perilaku subjek yang diteliti (Gomm, Hammersley, & Foster, 2000; Hitchcock & Hughes, 1995; Noor, 2008). Studi kasus memungkinkan data penelitian dikumpulkan dengan berbagai metode dan sumber (Green, Camilli, & Elmore, 2006) menggabungkan deskripsi dengan analisis peristiwa dan data (Denzin & Lincoln, 2011; Reason & Bradbury, 2001; Vandenberghe & Kelchtermans, 2002). Dalam penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah data-data yang diperoleh dari wawancara kepada kepala sekolah, guru, dan siswa. Sedangkan sumber data sekunder berupa data dokumentasi dan arsip-arsip penting. Contoh lainnya yaitu, buku-buku yang relevan dengan judul penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Peneliti melakukan wawancara kepada kepala sekolah, guru, dan siswa. Dalam melakukan wawancara peneliti dipandu oleh pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya. Sedangkan dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang relevan dengan topik penelitian, seperti dokumen kurikulum. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis data induktif kualitatif model Miles dan Huberman (1994) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Data dalam penelitian ini diuraikan berdasarkan urutan dalam menjawab rumusan masalah yang diajukan. Ada dua tema pokok dalam penyajian data penelitian ini yaitu; 1) Konsep Dasar Prinsip Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran, 2) Pengembangan manajemen dan pembelajaran di Muhammadiyah *Boarding School* (MBS).

Prinsip-Prinsip Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran

Dalam mengembangkan kurikulum, diperlukan prinsip-prinsip tertentu yang harus diikuti. Prinsip-prinsip ini akan membantu penyelenggara lembaga pendidikan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip-prinsip tersebut perlu mempertimbangkan berbagai kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan, misalnya; undang-undang sistem pendidikan nasional, kurikulum nasional yang dirancanang oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), manajemen berbasis sekolah, dan kebijakan-kebijakan lain yang relevan dengan pengembangan kurikulum dan pembelajaran.

Kurikulum merupakan sejumlah rencana dan program yang dibuat oleh satuan pendidikan tentang sejumlah pengalaman yang akan dilalui oleh siswa di sekolah. Dalam mengembangkan kurikulum, perlu memperhatikan asas-asas pengembangan kurikulum baik dari segi filsafat, nilai, pengetahuan tentang bagaimana pendidikan yang ideal dijalankan. Dalam pelaksanaannya, kurikulum dirancang dengan melibatkan banyak pihak dari ahli pendidikan, ahli kurikulum, pendidik, ilmu-

wan, pemangku kebijakan, *stakeholder*, serta unsur-unsur masyarakat yang lain. Rancangan ini dibuat agar dapat menjadi pedoman bagi para praktisi dan penyelenggara pendidikan dalam mendampingi para siswa mencapai kompetensi dan pengalaman yang diharapkan (Syaodih, 2010). Prinsip artinya asas, dasar, keyakinan, dan pendirian. Dengan demikian, kata prinsip memiliki makna bahwa suatu hal yang mendasar, penting, sehingga harus menjadi perhatian berbagai pihak. Prinsip memiliki sifat mengatur dan mengarahkan. Prinsip memiliki fungsi penting terhadap keberadaan sesuatu. Prinsip juga mencerminkan hakikat yang dikandung oleh sesuatu baik dalam dimensi proses maupun hasil, dan bersifat memberikan rambu-rambu atau aturan main yang harus diikuti untuk mencapai tujuan secara benar (Tim Pengembang MKDP, 2011).

Prinsip pengembangan kurikulum menjadi dasar bagi para pengembang kurikulum dalam menjalankan tugasnya. Prinsip-prinsip tersebut menjelaskan bahwa dalam mengembangkan kurikulum perlu menggunakan pedoman dalam melakukan perencanaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, dan evaluasi kurikulum. Prinsip-prinsip tersebut sekaligus mencerminkan hakikat dan ciri kurikulum itu sendiri. Pengembangan kurikulum meliputi proses identifikasi, analisis, sintesis, evaluasi, pengambilan keputusan, dan inovasi berbagai komponen kurikulum. Prinsip-prinsip pengembangan kurikulum tersebut jika ditaati oleh pengembang kurikulum akan menjadikan proses pengembangan kurikulum berjalan dengan baik dan hasilnya juga efektif. Produk dari aktivitas pengembangan kurikulum akan relevan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Dengan mengikuti prinsip-prinsip tertentu, produk pengembangan kurikulum juga dapat dipertanggungjawabkan kepada semua pihak, baik pemangku kebijakan, siswa, pendidik, dan masyarakat.

Selain prinsip, pengembangan kurikulum yang efektif juga perlu memperhatikan fungsi-fungsi tertentu, yang meliputi; 1.) Pemanfaatan sumber daya kurikulum melalui pengelolaan yang terencana dan efektif; 2.) Keadilan dan kesempatan yang sama kepada para siswa agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan optimal; 3.) Keluasan dan kedalaman kurikulum harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik dan lingkungan sekitar; 4.) Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran; dan 5.) Dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dengan cara sumber belajar disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan di daerah sekitar.

Kurikulum pada umumnya mengakui pentingnya untuk pengembangan program pendidikan terpadu seperti halnya mereka dengan kurikulum kepentingan pribadi lama yang sangat terkotak. Dan semakin banyak spesialis menjadi khawatir bahwa kompetensi khusus mereka bersatu secara integral untuk membuat kesempatan pendidikan bagi anak-anak yang lebih besar daripada sekadar penambahan satu bidang ke bidang lainnya. Pentingnya dalam mempertimbangkan prinsip-prinsip panduan dalam mengembangkan seluruh kurikulum memberikan kontribusi yang sangat signifikan di dalam dunia pendidikan. Dalam mengembangkan kurikulum terdapat empat prinsip yang sangat penting di dalamnya yang pertama yaitu prinsip signifikansi sosial, prinsip pertumbuhan, prinsip perbedaan individual, dan prinsip integrasi.

Prinsip Signifikansi Sosial

Harus diakui bahwa sistem sekolah didirikan dan dikelola oleh masyarakat untuk membantu mencapai tujuan sosial. Setiap masyarakat modern mendukung sistem sekolah. Ini dilakukan bukan karena tradisi atau *altruisme*, tetapi karena pendidikan yang terorganisir dipandang sebagai sarana utama untuk mencapai nilai-nilai yang diperjuangkan kelompok sosial. Pentingnya basis sosial dari program pendidikan ini terlihat ketika kita mengenali sejumlah besar seleksi yang harus dilakukan dalam mengatur kurikulum sekolah. Budaya kita sangat kompleks sehingga siapa pun dapat memperoleh pengalaman hanya dengan sebagian kecil saja. Akibatnya salah satu tugas paling sulit dari pekerja kurikulum adalah untuk menentukan aspek budaya apa yang harus dimasukkan dalam kurikulum. Masalahnya semakin rumit dengan perjuangan berbagai mata pelajaran dan bidang untuk mendapatkan tempat dalam kurikulum. Tinjauan atas laporan buku tahunan, misalnya, menunjukkan bahwa hampir setiap kelompok mata pelajaran menekan lebih banyak waktu dalam kurikulum. Prinsip signifikansi sosial memberikan panduan penting bagi pekerja kurikulum dalam menyelesaikan masalah.

Prinsip Pertumbuhan

Kedua yaitu prinsip pertumbuhan. Ada banyak hal dalam proses ini yang menjadi perhatian utama bagi siapa saja yang melakukan untuk merencanakan kurikulum. Oleh karena peserta didik berawal dari anak-anak yang akan tumbuh dewasa, apa yang pantas pada suatu waktu dalam kegiatan dan bimbingan mungkin tidak pantas di waktu lain, dan apa yang merupakan harapan yang masuk akal pada suatu waktu adalah harapan yang sepenuhnya tidak masuk akal di waktu lain, serta apa yang mewakili, perilaku yang dapat diterima pada suatu waktu adalah perilaku yang tidak dapat diterima di waktu lain. Oleh karena itu, program sekolah harus dikembangkan dengan pengakuan penuh terhadap tingkat pertumbuhan dari peserta didik. Kegiatan, bahan, bimbingan, harapan semua aspek kurikulum harus memperhitungkan status pertumbuhan anak yang diajar.

Prinsip Perbedaan Individu

Ketiga yaitu perbedaan individu. Dalam mengembangkan kurikulum untuk memenuhi kebutuhan siswa pada berbagai tingkat kemampuan, siswa cenderung merasa bahwa tidak banyak yang bisa dikatakan. Faktanya adalah, implikasi paling penting dari perbedaan individu tidak dirasakan dalam banyak rencana kurikulum. Ada tiga fakta yang tak terhindarkan yang harus dihadapi pekerja pendidikan tentang perbedaan individu. Ini bukan fakta yang hanya bisa ditoleransi dalam pekerjaan sekolah, melainkan mereka harus dijadikan pertimbangan dasar untuk memasuki semua fase perencanaan dan pengembangan program kurikulum. Yang pertama adalah bahwa keberadaan perbedaan individu adalah kondisi alam yang normal yang pasti hadir dalam semua karakteristik dan kemampuan. Perbedaan individu tidak dapat dihilangkan meskipun diinginkan untuk melakukannya. Apakah itu berlari, melompat, membaca, berbicara, mengetik, melukis gambar, tinggi, berat, atau kecerdasan, jangkauan pencapaian yang luas di antara individu adalah normal dan tak terhindarkan. Tidak hanya individu sangat berbeda satu sama lain dalam hal kemampuan dan karakteristik tetapi seseorang yang diberikan akan sangat bervariasi dalam kemampuan dan karakteristik yang berbeda. Memang benar bahwa secara umum seseorang yang cenderung lebih unggul pada satu titik, akan cenderung lebih unggul dalam hal lain.

Yang kedua yang sering diabaikan adalah bahwa perbedaan bukanlah kejahatan yang tak terbantahkan yang dianggap oleh para pekerja sekolah. Sebagian besar kekayaan hidup dan banyak pencapaian penting muncul dari perbedaan dalam kapasitas, kemampuan, dan pandangan mereka. Di mana ada pemimpin harus ada pengikut, di mana ada produsen seni harus ada konsumen seni. Pencapaian fenomenal dalam garis apa pun adalah fenomenal hanya jika dibandingkan dengan pencapaian orang lain yang tidak melakukannya dengan baik. Yang ketiga, pendidikan, jika memadai, cenderung meningkat daripada mengurangi sebagian besar perbedaan. Perbandingan berbagai budaya menunjukkan bahwa masyarakat dimana terdapat tingkat peradaban yang lebih tinggi menunjukkan rentang perbedaan yang jauh lebih luas antara individu daripada masyarakat dengan tingkat peradaban yang lebih rendah.

Prinsip Integritas

Prinsip yang terakhir yaitu integrasi. Jelas bahwa seseorang berkembang secara keseluruhan, bukan dalam segmen. Telah terbukti bahwa tidak mungkin untuk memberikan pengalaman yang hanya memengaruhi sebagian individu. Setiap aktivitas dimana orang terlibat, setiap pengalaman yang dimilikinya, melibatkannya sebagai organisme total. Perubahan yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman sama-sama meresap, mewakili dalam arti yang sangat nyata suatu *remake* lengkap dari organisme. Ketika seseorang berpikir, seluruh keberadaannya, aspek biologis, dan emosional serta intelektual, dilibatkan dan sedang diubah. Tidak mungkin untuk memisahkan elemen-elemen ini dalam situasi belajar atau untuk menghilangkan pengaruh masing-masing pada semua tanggapan yang dilakukan seseorang.

Pengembangan Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran di MBS

Pengembangan kurikulum dan pembelajaran merupakan sebuah keniscayaan bagi lembaga pendidikan agar proses pendidikan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan siswa dan tuntutan zaman. Majid (2005) menjelaskan bahwa pengembangan merupakan proses dalam mendesain sebuah pembelajaran. Agar pengembangan tersebut efektif, maka harus memperhatikan prinsip logis

dan sistematis dalam proses pelaksanaannya dengan berdasarkan pada potensi dan kompetensi peserta didik (Majid, 2005).

Pengembangan pembelajaran merupakan usaha yang dilakukan terutama oleh guru di kelas dalam meningkatkan mutu pembelajaran, baik terkait dengan materi pembelajaran, media, dan metode yang digunakan, bahkan juga evaluasi pembelajaran yang dilakukan. Pengembangan materi pembelajaran berarti bahwa guru mengembangkan materi yang diajarkan agar sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan terkini dan konteks kehidupan siswa. Pengembangan media dan metode pembelajaran berarti bahwa baik media dan metode yang digunakan oleh guru dalam mengajar harus memperhatikan perkembangan sains dan teknologi, kebutuhan siswa, dan karakteristik materi yang diajarkan. Pengembangan evaluasi pembelajaran berkenaan dengan teknik dan instrumen yang digunakan oleh guru dalam melakukan penilaian baik proses maupun hasil belajar dan evaluasi harus bersifat otentik (Hamid, 2013).

Pembahasan

Integrasi Kurikulum Nasional dan Pesantren

Pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh pondok pesantren modern Muhammadiyah *Boarding School* (MBS) yaitu menerapkan perpaduan antara kurikulum pendidikan nasional yang mengacu pada kurikulum 2013, serta kurikulum pesantren yang berangkat dari pendidikan pesantren modern. Program pesantren yang dilaksanakan oleh pondok pesantren MBS ini ialah *tahfidz* Al-Qur'an dan Al-Hadits *Al-Lughoh Al-Yaumiyah*, olah raga dan bela diri, jurnalistik, kemasyarakatan, dan keorganisasian. Sebagai program penunjang, MBS juga mengadakan program *remedial teaching* bagi peserta didik yang mengalami kesulitan dalam belajar. Bagi peserta didik kelas 3 dan 6, disediakan bimbingan belajar intensif untuk ujian nasional, serta bimbingan belajar intensif ujian pondok. Sementara itu, program unggulan pesantren ialah *tahfidz* Al-Qur'an, penyaluran minat dan bakat, serta program bahasa, yaitu bahasa Arab dan bahasa Inggris.

Kurikulum yang diterapkan di MBS sesuai dengan konsep yang ditawarkan Kuntowijoyo (2007) dalam kaitannya dengan pendidikan Islam berbasis profetik. Konsep yang dimaksud adalah metodologi integralisasi dan objektifikasi (Kuntowijoyo, 2007). Perpaduan kurikulum sebagaimana yang telah disebutkan merupakan perwujudan dari integralisasi. Dengan adanya integrasi atau perpaduan antara Islam dan ilmu maka diharapkan juga ada penyatuan antara wahyu Tuhan dan pikiran manusia. Hal inilah yang lebih banyak membedakan pendidikan profetik dan pendidikan Islam yang selama ini dipakai, pendidikan Islam yang selama ini digunakan oleh lembaga pendidikan Islam lebih kepada Islamisasi atau doktrinasi.

Sebagai bagian dari konsep pendidikan profetik dan pengimplementasian dari kurikulum yang digunakan, MBS mengadakan *tahfidz* Al Qur'an dan Al-Hadits *Al-Lughoh Al-Yaumiyah*, olah raga dan bela diri, jurnalistik, keorganisasian dan kemasyarakatan, dan keorganisasian. Program tersebut merupakan konsep pendidikan profetik. Program ini telah sesuai dengan dengan tujuan pendidikan profetik yang tidak lepas dari nilai nilai Al-Qur'an dan Sunnah, yakni prinsip integrasi, prinsip keseimbangan, persamaan dan pembebasan, kontinuitas dan berkelanjutan serta prinsip kesehatan dan keutamaan (Nazir, 2011). Integrasi kurikulum pendidikan pesantren dan pendidikan nasional di MBS ialah upaya untuk mengkolaborasikan konsep pendidikan Islam berbasis Al-Quran dan Sunnah dengan pendidikan modern. Dengan demikian, dengan pendidikan *integrative* ini siswa mampu terbuka dengan ilmu-ilmu alam, ilmu sosial, ilmu humaniora, serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang berbasis budaya.

Buah harapannya adalah tercipta siswa dan manusia yang tidak bersikap hedonis, materialis, dan sekuler, hal inilah sebab agama dihadirkan senafas dengan keilmuan. Komponen kurikulum yang meliputi tujuan, materi, strategi pembelajaran, dan evaluasi diarahkan kepada penanaman nilai Islam berbasis cita-cita etik dan profetik. Rosyadi (2009) menjelaskan bahwa pada strata sekolah menengah kurikulum diorientasikan pada pemahaman, pengembangan dan penerapan keya-kinan keislaman, kecintaan kepada Nabi, serta pemahaman mengenai hubungan antara ilmu dan amal, antara ilmu dan pembangunan nasional, sehingga tercipta kepekaan rasa, ketajaman intelektual serta mampu berkomunikasi.

Bloom (1956) menjelaskan bahwa aspek yang harus dibangun dalam diri peserta didik ialah aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Sejalan dengan itu, MBS membangun tujuan dalam rangka mencetak kader bangsa yang kuat dalam iman, berilmu, serta berakhlak mulia untuk kemudian diharapkan turut terlibat dalam membangun bangsa sesuai dengan perkembangan zaman. Tujuan pembelajaran sebagai perwujudan dari kurikulum ini diarahkan pada integrasi kurikulum umum, yakni kurikulum pendidikan nasional dan kurikulum pesantren modern. Sesuai dengan jenjang pendidikan strata menengah, maka orientasi materi pendidikan Islam diarahkan pada materi al-Qur'an, Hadits, sirah dan sejarah Islam, fiqh, bahasa Arab, matematika, ilmu bumi dan sejarah kultur peradaban (Rosyadi, 2009).

Subtansi materi inilah yang diberikan dan internalisasikan dalam diri siswa di pondok pesantren MBS Yogyakarta. Di MBS sendiri, materi yang diberikan ialah faroid, kemuhammadiyah-an, *nahwu, mahfudzot, insya, tahsin*, Al-Qur'an, *mutholaah, fiqh, aqidah*, hadits, *ulumul Qur'an, tamrin lughoh, mustolah hadis, tarikh, balagoh, fiqhiyah, turuq tadris, shorof*, dan lain sebagainya. Prinsip yang perlu diperhatikan dalam evaluasi pendidikan, khususnya dalam pendidikan Islam berbasis profetik ialah prinsip kontinuitas, prinsip menyeluruh dan prinsip obyektivitas. Adapun mengenai evaluasi pendidikan berbasis profetik, tugas *monitoring* peserta didik tidak hanya bertumpu pada guru saja, namun semua tenaga kependidikan serta orangtua siswa turut terlibat dalam evaluasi. Tujuan pendidikan hakikatnya merupakan upaya untuk mengarahkan serta membimbing kegiatan guru dan murid dalam proses belajar mengajar demi tercapainya tujuan yang disepakati. Tujuan pendidikan Islam sendiri diarahkan untuk membentuk kepribadian muslim yang paripurna (*insan kamil*), sehingga mampu menjadi rahmat bagi seluruh alam.

Tujuan pendidikan profetik tidak bisa terlepas dari prinsip Islam yang berasal dari spirit Al-Qur'an dan Sunnah. Pertama, prinsip integrasi yang memandang bahwa terdapat keterpaduan dan kesatuan antara dunia dan akhirat. Kedua, prinsip keseimbangan yakni keseimbangan antara rohaniah dan jasmaniah, ilmu murni dan terapan, teori, dan praktik, antara nilai yang menyangkut antara syariah, aqidah, dan akhlak. Ketiga ialah prinsip persamaan dan kebebasan, yakni manifestasi dari prinsip tauhid, bahwa semua orang sama sebagai makhluk dan berasal dari pencipta yang sama. Keempat, prinsip kontinuitas dan berkelanjutan. Konsep dan prinsip ini adalah manifestasi dari konsep pendidikan seumur hidup. Dalam Islam, kegiatan pendidikan adalah kewajiban yang tidak boleh berakhir. Kelima, prinsip kemaslahatan dan keumatan. Prinsip tauhid yang masuk dalam sistem moral memiliki energi yang banyak untuk membela hal-hal yang bersifat *masalah* atau berguna bagi kehidupan.

Isi kurikulum merupakan salah satu komponen kurikulum yang berkenaan dengan sejumlah pengetahuan dan materi pelajaran yang tergambar dalam isi mata pelajaran. Prinsip yang digunakan dalam merancang materi ialah; 1.) Pengembangan pendekatan religius yang meliputi semua cabang ilmu pengetahuan; 2.) Isi pelajaran yang bersifat religius terlepas dari materi yang *jumud* dan tidak bermakna; dan 3.) Perencanaan yang mempertimbangkan prinsip kontinuitas atau kesinambungan, sekuensi dan integrasi. Pada paradigma pengembangan pendidikan profetik, dalam tingkat menengah, materi yang dapat dikembangkan terkait dengan keterampilan atau strategi membaca cepat serta kreativitas menulis. Media adalah sarana yang menjembatani dalam pengajaran. Media yang dipakai oleh pendidik akan mempermudah peserta didik dalam menanggapi serta memahami sajian isi dari pendidik. Media ini diperlukan dalam upaya mengatasi hambatan psikologis, fisik, kultural dan lingkungan. Pada masa kenabian Muhammad saw, media dakwah atau pembelajaran yang dipakai masih sangat sederhana. Tentu hal tersebut sangat berbeda dengan zaman pada sekarang ini yang selalu mengalami perkembangan teknologi dan informasi yang semakin cepat dan canggih.

Dalam pendidikan nalar profetik, media harus mampu menjadi sarana dan alat pembantu bagi tercapainya tujuan pembelajaran. Meski demikian, guru juga harus lebih berhati-hati dalam menggunakan teknologi, sebab dikhawatirkan teknologi justru lebih mapan dari kekuatan guru dalam membentuk kepribadian murid di dalam kelas. Prinsip yang perlu diperhatikan dalam evaluasi pendidikan, khususnya dalam pendidikan Islam berbasis profetik ialah prinsip kontinuitas atau kesinambungan, prinsip menyeluruh, dan prinsip obyektivitas. Adapun mengenai evaluasi pendidikan berbasis profetik, tugas *monitoring* peserta didik tidak hanya bertumpu pada guru saja, namun semua tenaga kependidikan serta orangtua siswa turut terlibat dalam evaluasi.

Sebagai upaya dalam membunikan nilai-nilai profetik dengan metode tauladan dan pembiasaan, peran pimpinan pondok adalah sebagai pihak yang terus memberikan kontrol atas jalannya pembelajaran yang memiliki nilai Islam sesuai dengan Al-Qur'an dan Sunnah. Struktur pimpinan MBS selalu mengadakan pengayaan, bukan hanya kepada siswa namun juga kepada para guru. Perbedaan latar belakang pendidikan menjadikan para guru kerap tak sejalan dalam menjalankan perannya sebagai pendidik. Dalam konteks ini, pimpinan lembaga memberikan pembinaan dan pengayaan serta pengawasan pada proses pengajaran guru di sekolah.

Muhammadiyah Boarding School Sebagai Pusat Pembinaan Akhlak

Sebagai lembaga yang memiliki visi membangun peserta didik yang memiliki keunggulan moral dan intelektual, Muhammadiyah *Boarding School* merupakan pusat pembinaan akhlak sekaligus pengembangan ilmu-ilmu umum. Muhammadiyah *Boarding School* memiliki tanggung jawab untuk menyiapkan generasi yang memiliki kepribadian yang sesuai dengan nilai-nilai Islam yang bersumber dari ajaran Al-quran dan Hadits. Karakter tanggung jawab, jujur, amanah atau dapat dipercaya, dan berintegritas, merupakan contoh dari penanaman dan pembentukan karakter peserta didik di Muhammadiyah *Boarding School* sebagai pusat pembinaan akhlak.

Ketaatan dalam Beribadah

Ketaatan beribadah merupakan karakter utama bagi siswa MBS Prambanan. Para guru dan *ustadz* di MBS Prambanan selalu menekankan kepada para siswa bahwa ibadah merupakan kebutuhan bagi seorang muslim, sekaligus sebagai hamba Tuhan. Ibadah bukan dianggap sebagai beban. Perbedaan cara pandang terhadap ibadah ini akhirnya akan berdampak terhadap semangat para siswa dalam menjalankannya. Siswa yang memandang bahwa ibadah merupakan kebutuhan maka ia akan menjalankan ibadah tersebut dengan ringan dan mudah. Namun bagi siswa yang memandang ibadah sebagai sebuah beban dan belum menjadikannya sebuah kebutuhan, maka ia akan merasa berat dalam menjalankannya. Selain ibadah wajib, Muhammadiyah *Boarding School* juga membiasakan para siswa agar menjalankan ibadah yang bersifat sunnah. Beberapa contoh ibadah sunnah yang dilaksanakan para siswa adalah: puasa sunah senin kamis, puasa daud, sholat-sholat sunnah, *tadarus* Al-Quran, dan amalan-amalan sunnah yang lain menjadi kebiasaan para santri di pondok MBS tersebut. Peserta didik berjalan dengan penuh kesadaran diri dan tanggung jawab tanpa mengganggu aktivitas-aktivitas lain yang diwajibkan oleh pondok pesantren.

Selain ketaatan dalam beribadah, MBS juga membentuk karakter siswa berupa semangat menuntut ilmu, kejujuran, kedisiplinan, kepedulian terhadap lingkungan sekitar, dan membangun pergaulan yang baik dengan sesama. Manajemen modern yang diterapkan oleh MBS tidak menjadikan lembaga ini kehilangan ciri khas kepesantrenannya. Para santri dituntut untuk selalu menghormati para pembimbing, *ustadz*, dan seluruh pembina di asrama. Para santri juga dibentuk dan dibiasakan agar memiliki kepedulian sosial yang tinggi dengan melaksanakan berbagai program dan kegiatan seperti amal bakti santri dan bakti sosial pada masyarakat umum.

SIMPULAN

Ada dua kesimpulan dalam penelitian ini. Pertama, pengembangan kurikulum menganut empat prinsip, yaitu; prinsip signifikansi sosial, prinsip pertumbuhan, prinsip perbedaan individu, dan prinsip integrasi. Prinsip signifikansi sosial bermakna bahwa sekolah didirikan dan berdiri di tengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu, proses kurikulum dan pembelajaran di sekolah harus mampu membantu masyarakat dalam mencapai tujuannya. Prinsip pertumbuhan adalah prinsip yang memperhatikan fase-fase perkembangan peserta didik yang selalu tumbuh dan berkembang baik secara fisik maupun psikis. Pertumbuhan peserta didik meniscayakan kurikulum dan pembelajaran di sekolah perlu beradaptasi dengan situasi, kondisi, dan tuntutan di tempat dan waktu peserta didik hidup. Prinsip perbedaan individu meniscayakan pengembangan kurikulum dan pembelajaran di sekolah mengakomodasi perbedaan individual siswa. Mereka memiliki bakat, minat, karakteristik perkembangan yang berbeda satu sama lain. Prinsip yang terakhir, integrasi bermakna bahwa pengembangan kurikulum dan pembelajaran harus mampu membentuk para siswa tumbuh menjadi

pribadi yang utuh, tidak mengalami *split-personality*. Pribadi yang memiliki keseimbangan jiwa dan raga, pengetahuan, sikap dan ketrampilan, aspek duniawi dan juga *ukrowi*.

Kedua, implementasi pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di Muhammadiyah *Boarding School* meliputi dua hal, yaitu; integrasi kurikulum pendidikan nasional dan pondok pesantren, dan menjadikan Muhammadiyah *Boarding School* sebagai pusat pembinaan akhlak siswa. Integrasi kurikulum pendidikan nasional dan pondok pesantren dilakukan dengan cara menerima sepenuhnya kurikulum yang berlaku secara nasional berupa Kurikulum 2013 sebagai bagian dari mewujudkan cita-cita pendidikan nasional, namun dengan menambah kurikulum pesantren khas Muhammadiyah *Boarding School* itu sendiri. Sedangkan MBS sebagai pusat pembinaan akhlak merupakan konsekuensi logis sekaligus perwujudan dari cita-cita lembaga yang ingin membekali para siswanya dalam penguasaan sains dan teknologi sekaligus memiliki bekal ilmu-ilmu keagamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bloom, B. S. (1956). *Taxonomy of educational objectives, handbook the cognitive domain*. New York: David McKay.
- Cole, A. L., & Knowles, J. G. (1993). Shattered images: Understanding expectations and realities of field experiences. *Teaching and Teacher Education*, 9(5-6), 457-471. doi: [https://doi.org/10.1016/0742-051X\(93\)90030-K](https://doi.org/10.1016/0742-051X(93)90030-K)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Gomm, R., Hammersley M., & Foster, P. (Eds.). (2000). *Case study method: Key issues, key texts*. Sage Publications.
- Green, J. L., Camilli, G., & Elmore, P. B. (2006). *Handbook of complementary methods in education research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hamalik, H., & Oemar, O. (2011). *Kurikulum dan pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamid, H. (2013). *Pengembangan sistem pendidikan di Indonesia*. Bandung : Pustaka Setia.
- Hitchcock, G., & Hughes, D. (1995). *Research and the teacher*. London: Routledge.
- Kuntowijoyo, K. (2007). *Budaya dan masyarakat*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Majid, A. (2005). *Perencanaan pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data Analysis: An expended sourcebook*. Sage Publications.
- Morris, P., & Adamson, B. (2010). *Kurikulum, sekolah dan masyarakat di Hong Kong*. Hong Kong University Press.
- Nazir, M. (2011). *Metode penelitian*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602-1604. doi: <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>
- Pamphilon, B. (2000). *Membalikkan ikan dari air: Peran pendidik dalam pengembangan keterampilan berpikir kritis*. Bangkok: Universitas Chulalongkorn.
- Tim Pengembang MKDP. (2011). *Kurikulum dan pembelajaran*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.) (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage publications.
- Rosyadi, K. (2009). *Pendidikan profetik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Schin, E. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*. United State: Massachusetts Institute of Technology.
- Syaodih, N. (2010). *Pengembangan kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdaya.
- Vandenberghe, R., & Kelchtermans, G. (2002). Leraren die leren om professioneel te blijven leren: kanttekeningen over context. *Pedagogische Studiën*, 79, 339-351. Retrieved from <https://lirias.kuleuven.be/1784519?limo=0>



Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

Asnaul Lailina Nikmatuz Zahrok *

Universitas Negeri Malang.

Jl. Cakrawala No. 5, Sumber Sari, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65145, Indonesia.

* Corresponding Author. E-mail: asnaulnz@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

21 April 2020;

Revised:

8 September 2020;

Accepted:

10 September 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Implementasi;
Sistem Penjaminan
Mutu Internal (SPMI);
Sekolah Menengah
Kejuruan (SMK);
Implementation;
Internal quality
guarantee system;
Vocational school

ABSTRACT

Penulisan artikel ini bertujuan untuk mengetahui implementasi penjaminan mutu di SMK Negeri 35 Tulungagung. Jenis pendekatan yang digunakan ialah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan penjaminan mutu di SMKN 35 Tulungagung diawali dari Evaluasi Diri Sekolah (EDS) untuk memperoleh pemetaan capaian mutu dari setiap aspek Standard Nasional Pendidikan (SNP). Capaian mutu yang dirasa kurang selanjutnya diperbaiki melalui pemenuhan mutu secara berkelanjutan. Upaya pemenuhan mutu direncanakan oleh Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang dituangkan dalam bentuk dokumen perencanaan pemenuhan mutu. Di dalamnya diuraikan kegiatan, tujuan, strategi pelaksanaan, indikator keberhasilan, serta rincian biaya yang dibutuhkan. Selanjutnya rencana pemenuhan mutu direalisasikan kepada setiap aspek pembelajaran dengan melibatkan komponen pendidikan secara komprehensif. Pelaksanaan pemenuhan mutu dimonitoring oleh TPMPS secara berkelanjutan. Seluruh pelaksanaannya kemudian dievaluasi untuk melihat efektifitas pelaksanaan dengan rencana pemenuhan mutu terhadap pencapaian SNP. Hasilnya akan dianalisis untuk penetapan standar mutu baru yang lebih efektif. Seluruh rangkaian tersebut didokumentasikan dalam bentuk rapor SPMI.

The purpose of this article is to determine the implementation of quality assurance in SMK 35 Tulungagung. This type of approach is a qualitative approach. The method used is descriptive qualitative. The results showed that quality assurance at SMK 35 Tulungagung started from School Self Evaluation (EDS) to obtain a mapping of quality achievements from every aspect of National Education Standards (SNP). Quality achievements that are felt to be lacking are subsequently corrected through continuous quality fulfillment. Efforts to fulfill quality are planned by the School Education Quality Assurance Team (TPMPS) as outlined in the form of quality fulfillment planning documents. It outlines the activities, objectives, implementation strategies, indicators of success, and details of the costs required. Furthermore, the quality fulfillment plan is realized for every aspect of learning by comprehensively involving the education component. TPMPS monitors the implementation of quality fulfillment on an ongoing basis. All implementation is then evaluated to see the effectiveness of implementing the quality fulfillment plan for the achievement of SNP. The results will be analyzed for setting new quality standards more effectively.



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



How to cite:

Zahrok, A. L. N. (2020). Implementasi sistem penjaminan mutu internal di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 196-204. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.32867>

PENDAHULUAN

Pendidikan sampai saat ini masih menempati posisi pertama sebagai aspek yang dipandang paling berpengaruh dalam menentukan maju atau mundurnya suatu negara. Seiring dengan perkembangan zaman, tuntutan kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang bermutu tinggi pun semakin tinggi. Indikator pendidikan yang bermutu ialah dihasilkannya Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat memenuhi persyaratan yang dituntut oleh pengguna jasa pendidikan (Qomar, 2010), dalam hal ini misalnya industri dan lapangan kerja tertentu. Dibandingkan dengan negara lain di kawasan Asia Tenggara seperti Malaysia dan Singapura, penguasaan kompetensi dan produktivitas sumber daya manusia di Indonesia dapat dikatakan sangat kurang. Hal ini ditandai dengan rendahnya daya saing dalam dunia kerja di luar negeri. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) seperti disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010, merupakan bentuk satuan pendidikan formal yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan pada jenjang pendidikan menengah sebagai lanjutan dari SMP, MTs, atau bentuk lain yang sederajat atau lanjutan dari hasil belajar yang diakui sama atau setara SMP atau MTs. Misi utamanya adalah untuk menyiapkan lulusan dari tingkat pendidikan menengah yang siap masuk dunia kerja.

SMK diyakini mampu menghasilkan lulusan dengan kreatifitas dan produktivitas yang tinggi, sehingga mampu menaikkan taraf perekonomian masyarakat (Putri, 2020). Hal ini karena pendidikan kejuruan bertujuan untuk menghasilkan manusia kerja, dalam artian manusia mandiri berdikari, tidak menjadi beban bagi keluarga, masyarakat, bangsa, dan negaranya. Mengacu pada tujuannya, pembelajaran di SMK berorientasi pada pengembangan kompetensi siswa untuk dapat menguasai dan melaksanakan pekerjaan tertentu. Kegiatan pembelajaran di SMK didominasi oleh kegiatan praktik yaitu sebanyak 70%, dan sisanya adalah teori di dalam kelas. Hal ini sesuai dengan tujuannya untuk memberikan bekal keterampilan siswa dalam memasuki dunia kerja. Meskipun sebagian besar lulusannya dapat menembus berbagai industri, namun fakta jumlah pengangguran lulusan SMK lebih tinggi dibandingkan dengan lulusan lainnya tidak dapat dipandang sebelah mata. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Republik Indonesia, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) untuk Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) pada Februari 2019 masih menjadi yang tertinggi diantara tingkat pendidikan lain, yaitu sebesar 8,63% (Badan Pusat Statistik Republik Indonesia, 2019).

Sementara itu, hasil akreditasi jenjang pendidikan menengah atas tahun 2017, diketahui terdapat kurang lebih 1.060 SMK di Jawa Timur dengan status terakreditasi. 514 SMK mendapat peringkat A, 464 SMK mendapat B, dan 82 SMK mendapat peringkat C (pwmu.co, 2017) dengan kata lain lebih dari 50% SMK di Jawa Timur belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP). Hal tersebut merupakan salah satu indikator ketidakmampuan SMK untuk menjamin mutu pendidikannya sesuai dengan standar nasional pendidikan, yaitu meliputi penilaian hasil belajar, penyusunan perencanaan peningkatan mutu pendidikan, implementasi peningkatan mutu pendidikan, serta evaluasi proses pembelajaran (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2016). Hal ini menyebabkan rendahnya kualitas lulusan yang pada akhirnya berdampak pada jumlah pengangguran yang lebih tinggi dibanding lulusan SMA. Hal senada juga disampaikan oleh Sutikno (2014) bahwa permasalahan yang dominan terjadi di SMK saat ini adalah belum mampunya sekolah dalam mengelola dan melaksanakan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri serta tuntutan masyarakat.

Mengacu pada kompleksitas permasalahan tersebut, maka para pelaksana pendidikan kejuruan hendaknya selalu melakukan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan beserta seluruh aspek di dalamnya secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Konsep mutu pada dasarnya memiliki makna yang luas dan bervariasi, bahkan Sallis (2008) mengemukakan mutu sebagai *slippery concept* atau konsep yang licin. Maka tidak heran, jika setiap ahli memberikan definisi yang berbeda satu sama lain. Mutu atau kualitas merupakan sarana untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam suatu organisasi (Frangou, 1997). Komponen mutu meliputi kualitas *stakeholders*, kualitas profesional, serta kualitas proses, desain, dan operasi proses pelayanan (Patel, 1994). Mutu pendidikan tidak semata-mata ditentukan dan dinilai oleh pemimpin pendidikan, melainkan oleh *stakeholder* dan khalayak umum. Mutu dalam konteks pendidikan menurut Pendidikan Menengah Umum (1999) mengacu pada *input* (siswa, guru, kepala sekolah, staf tata usaha, sarana prasarana, serta kurikulum), *process* (layanan pembelajaran, layanan konseling,

kepemimpinan kepala sekolah, budaya sekolah, serta hubungan sekolah dengan masyarakat), serta *output* (prestasi sekolah dan siswa yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan manajemen sekolah)

Sementara itu, menurut Leba dan Padmomartono (2014) mutu bidang pendidikan dapat dinilai melalui lima aspek, yakni *output*, pelayanan, sumber daya manusia (tenaga pendidik dan kependidikan), aspek proses, dan aspek lingkungan. Secara tidak langsung, mutu dalam pendidikan dapat diketahui melalui tiga pertanyaan, yaitu: bagaimana sumber daya di dalamnya, bagaimana proses pembelajaran yang dilaksanakan, serta bagaimana lulusan yang dihasilkan. Sekolah dikatakan bermutu apabila dapat memenuhi bahkan melampaui keinginan dan harapan *stakeholders* serta menetapkan spesifikasi atau perincian yang tinggi (Sallis, 2010). Sekolah bermutu memiliki pola kerja yang terpadu, baik pada tataran kebijakan sistem nasional, institusi, manajerial, maupun tataran teknis, sehingga terdapat sinkronisasi dan sinergi antar setiap tataran (Rahmah, 2018). Mutu pendidikan dapat diketahui berdasarkan tingkat kesesuaian antara penyelenggaraannya dengan standar nasional pendidikan pada satuan Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah dan/atau program keahlian (Kemendikbud RI, 2016). Oleh karenanya, sekolah dikatakan bermutu apabila dalam praktiknya mampu memberikan layanan pendidikan yang sesuai atau bahkan melampaui dari harapan dan keinginan *stakeholder*.

Kaitannya dengan upaya perbaikan dan peningkatan mutu guna menghasilkan lulusan yang berkompeten, tentu diperlukan manajemen mutu yang baik. Salah satu pendekatan yang dapat dijadikan acuan dalam manajemen mutu ialah *Total Quality Management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjaga keberlangsungan organisasi dengan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, sumberdaya, proses, dan lingkungannya (Veithzal & Murni, 2009). TQM sebagai filsafat dan metodologi memiliki andil yang cukup besar dalam membantu lembaga mengelola perubahan dan menetapkan upaya untuk dapat mengatasi tekanan eksternal (Sallis, 2008). Karakteristik yang ditekankan dalam TQM ialah adanya upaya perbaikan secara terus menerus atau *continuous improvement*. Untuk itu diperlukan adanya kegiatan yang mengarah pada kontrol dan *monitoring* mutu atau pengendalian mutu (*quality control*). Orientasi terhadap mutu membutuhkan sistem penjaminan mutu agar mutu dapat ditingkatkan secara berkelanjutan (Sulaiman & Wibowo, 2016). Sebab dalam praktik pendidikan, pengendalian mutu tidak terlepas dari berbagai keterbatasan yang salah satunya ialah keterbatasan sumberdaya. Oleh karena itu diperlukan suatu upaya pengendalian mutu dalam bentuk jaminan mutu (*quality assurance*). Tujuannya tidak lain adalah untuk memberikan layanan pendidikan yang sesuai bahkan melebihi delapan standar nasional pendidikan, serta harapan *stakeholders*.

Penjaminan mutu merupakan keseluruhan proses dalam penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelola yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan, untuk dapat mencapai visi dan misi sebagai bentuk tanggung jawab dan pemenuhan janji kepada *stakeholders* (Ridwan, 2015). Penjaminan mutu merupakan sesuatu yang mutlak dipenuhi sebagai bentuk konsekuensi atas tuntutan *stakeholder* terhadap penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sehingga menghasilkan lulusan yang cakap dan terampil. Penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan menjadi tanggungjawab para pemangku pendidikan bersama dengan pemerintah. Penjaminan mutu pendidikan di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, dimana secara eksplisit disebutkan satuan pendidikan baik jalur formal maupun nonformal wajib untuk melakukan penjaminan terhadap mutu pendidikan yang dilakukan secara bertahap, sistematis dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas.

Lebih lanjut disebutkan dalam Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (Permendiknas) Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 2 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan, disebutkan bahwa tujuan akhir dari penjaminan mutu pendidikan adalah meningkatkan kecerdasan kehidupan manusia dan bangsa sebagaimana tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sejalan dengan kebijakan tersebut, kemudian dikembangkan sistem penjaminan mutu pendidikan yang terdiri atas dua komponen, yaitu: Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) dan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI). SPME merupakan sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh pemerintah dan pemangku pendidikan, sedangkan SPMI merupakan sistem penjaminan mutu yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan (Wahyuni &

Murtadlo, 2019). SPMI dilakukan secara mandiri oleh setiap sekolah dengan mengikuti siklus sebagaimana telah disebutkan dalam Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) dan dijalankan oleh seluruh anggota sekolah. SPMI berperan sebagai sistem peringatan dini yang artinya dengan adanya SPMI yang diimplementasikan dengan cermat dan tepat dapat digunakan sebagai perbaikan dalam kaitannya dengan proses penyelenggaraan pendidikan, sehingga tidak semakin memburuk (Sarmono, Supriyanto, & Timan, 2020).

Implementasi SPMI mencakup seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan serta melibatkan dan memanfaatkan berbagai sumberdaya yang ada untuk mencapai delapan standar nasional pendidikan. Implementasi SPMI terdiri dari lima langkah kegiatan, yaitu: 1.) Pemetaan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh satuan pendidikan berdasarkan standar nasional pendidikan; 2.) Pembuatan rencana peningkatan mutu yang dituangkan dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS); 3.) Melaksanakan pemenuhan mutu baik dalam pengelolaan satuan pendidikan maupun proses pembelajaran; 4.) *Monitoring* dan evaluasi proses pelaksanaan pemenuhan mutu yang telah dilakukan; dan 5.) Menetapkan standar baru dan penyusunan strategi peningkatan mutu berdasarkan hasil *monitoring* dan evaluasi (Kemendikbud, 2016). Implementasi SPMI yang baik menghasilkan beberapa dampak positif diantaranya adalah peningkatan prestasi peserta didik, peningkatan prestasi sekolah, serta utamanya ialah daya saing lulusan yang tinggi (Darmaji, Supriyanto, & Timan, 2019). Kebijakan sistem penjaminan mutu ini kemudian disusul dengan munculnya sekolah model dan sekolah imbas yang mulai diberlakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LMPM) pada tahun 2016. Sekolah model sendiri merupakan sekolah yang telah memenuhi mutu pendidikan berdasarkan pada delapan standar nasional pendidikan.

Sekolah model berkewajiban untuk mengimbaskan bagaimana praktik sistem penjaminan mutu pendidikan yang baik dan sesuai kepada lima sekolah disekitarnya. Hasil yang diharapkan adalah meningkatnya kemampuan sekolah dalam menjamin, mempertahankan, dan meningkatkan mutu pendidikannya, sehingga tercipta budaya mutu di sekolah yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu lulusan dan mencapai tujuan nasional pendidikan (Sukaryanti & Supriyoko, 2020). SMK Negeri 35 Tulungagung sebagai salah satu SMK unggul dan efektif yang memiliki beberapa tujuan pendidikan, salah satunya ialah mewujudkan layanan pendidikan yang melampaui standar nasional pendidikan. SMK Negeri 35 Tulungagung merupakan sekolah model yang sejak tahun 2014 telah ditunjuk sebagai sekolah rujukan oleh Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan (PSMK) untuk dapat melaksanakan penjaminan mutu internal yang implementasinya adalah mampu meningkatkan capaian standar nasional pendidikan. SMK Negeri 35 Tulungagung juga telah tersertifikasi ISO 9001:2015 yang membuktikan bahwa proses dan layanan pendidikan yang diberikan telah terstandarisasi. Hal ini berarti SMK Negeri 35 Tulungagung telah mampu merencanakan, memelihara, dan meningkatkan mutu pendidikannya secara berkelanjutan sesuai pada delapan standar nasional pendidikan.

Penelitian terkait penjaminan mutu pendidikan pernah dilakukan oleh Fathoni (2008), dalam penelitiannya yang berjudul Peningkatan kualitas pendidikan melalui sistem penjaminan mutu. Tujuan penelitian Fathoni (2008) tersebut untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang pemahaman pengelola sekolah tentang sistem penjaminan mutu, mengungkapkan proses penetapan standar mutu yang meliputi standar mutu yang diterapkan di masing-masing sekolah, cara pengelola sekolah menetapkan standar mutu, dan faktor-faktor yang menjadi dasar penetapan standar mutu, serta memberikan gambaran strategi sekolah dalam mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Temuan penelitian tersebut berupa perspektif pengelola sekolah sebagai wujud dari kebaikan sesuatu yang tercermin dalam ketercapaian standar atau indikator mutu melalui proses yang baik, sehingga memenuhi harapan pelanggan dan memberikan nilai manfaat bagi pelanggannya, standar mutu minimal yang harus dimiliki lembaga pendidikan Islam, serta langkah-langkah pencapaian mutu pendidikan yang secara keseluruhan mencakup tiga tahap yaitu *planning*, *implementating*, dan *controlling*.

Berdasarkan latar belakang dan alur pikir sebagaimana yang telah dipaparkan, maka dalam artikel ini penulis menguraikan implementasi sistem penjaminan mutu disalah satu pendidikan menengah kejuruan favorit di Kabupaten Tulungagung melalui judul Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).

METODE

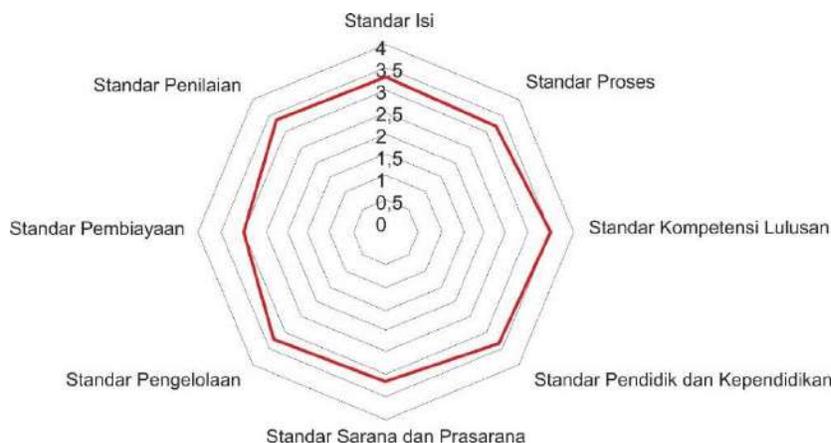
Penelitian yang dilaksanakan menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu mengungkapkan fenomena melalui pengumpulan data pada kondisi objek yang alami dimana peneliti berperan sebagai instrumen kunci yang kehadirannya mutlak diperlukan. Data dalam penelitian ini adalah data terkait implementasi penjaminan mutu di SMK Negeri 35 Tulungagung. Sementara sumber datanya ialah wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan perwakilan anggota Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS). Data diperoleh menggunakan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis melalui tiga tahapan kegiatan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menguji keabsahan sumber data temuan pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi data merupakan penguatan bukti dari berbagai sumber data untuk menghasilkan hasil yang akurat dan terpercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

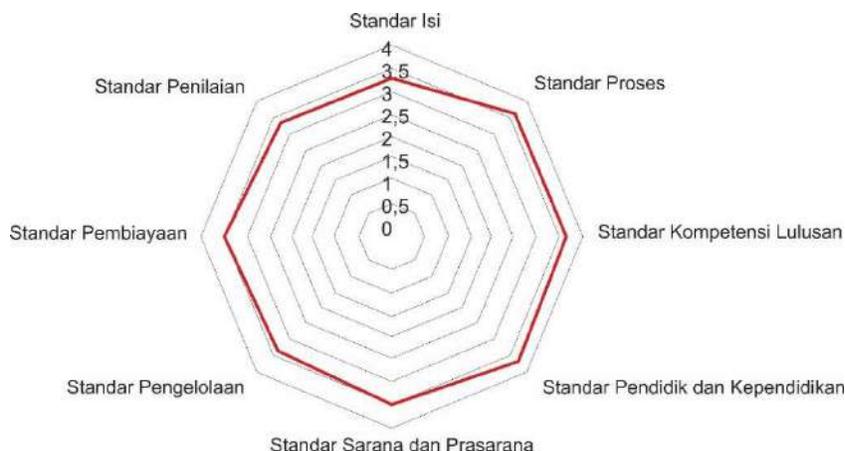
SMK Negeri 35 Tulungagung merupakan salah satu sekolah kejuruan favorit di Kabupaten Tulungagung yang diminati banyak lulusan, terbukti dengan banyaknya pendaftar setiap tahunnya. Sekolah tersebut telah mengimplementasikan penjaminan mutu pendidikan sesuai delapan standar nasional pendidikan. Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di SMKN 35 Tulungagung bertujuan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan delapan standar nasional pendidikan, sehingga dapat melampaui harapan pengguna layanan pendidikan. Lulusannya memiliki keterampilan sesuai jurusan yang ditempuh untuk digunakan sebagai bekal dalam memasuki dunia kerja. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya lulusan yang diterima bekerja di berbagai bidang industri. Sementara sisanya mampu melanjutkan ke pendidikan tinggi negeri maupun swasta.

Berdasarkan hasil wawancara, prosedur pelaksanaan sistem penjaminan mutu internal di SMK Negeri 35 Tulungagung secara garis besar telah sesuai dengan pedoman pelaksanaan sistem penjaminan mutu internal di tingkat SMA/MA/SMK, walaupun ada perbedaan itu hanya sebagai kecil yang dikarenakan kondisi dan karakteristik sekolah atau daerah yang berbeda satu dengan yang lain. Implementasi sistem penjaminan mutu internal di SMK Negeri 35 Tulungagung dimulai dari pemetaan mutu yang dilaksanakan melalui Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Melalui evaluasi diri sekolah inilah diperoleh sejumlah data dan informasi. Data dan informasi tersebut selanjutnya diolah melalui sistem informasi milik pemerintah sehingga mampu secara akurat menunjukkan nilai capaian mutu dari setiap aspek standar nasional pendidikan. Hasil pemetaan mutu kemudian dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui capaian mutu yang dirasa kurang sehingga dapat diperbaiki dengan beracuan pada prosedur sistem penjaminan mutu internal. Pemetaan mutu tahun ajaran 2017/2018 memperoleh nilai keseluruhan 3,3. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Capaian Mutu SMK Negeri 35 Tulungagung Tahun Ajaran 2017/2018

Hasil pemetaan mutu ditindaklanjuti dengan penyusunan rencana pemenuhan mutu, pelaksanaan pemenuhan mutu, *monitoring* dan evaluasi, serta penetapan standar baru pemenuhan mutu berdasarkan hasil *monitoring* dan evaluasi. Hasil evaluasi pemenuhan mutu tahun ajaran 2018/2019 mengalami peningkatan sebesar 0,2 menjadi 3,5. Hasil ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Capaian Mutu SMK Negeri 35 Tulungagung Tahun Ajaran 2018/2019

Pembahasan

Sistem Penjaminan Mutu Internal di SMK Negeri 35 Tulungagung dilaksanakan oleh Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS) yang terdiri dari kepala sekolah sebagai penanggungjawab serta guru, staf, dan perwakilan komite sekolah. Ditegaskan pula oleh narasumber, bahwa sebagai salah satu sekolah model, pihak SMK Negeri 35 Tulungagung mengupayakan penjaminan mutu semaksimal mungkin serta mengimbaskan pada sekolah-sekolah disekitarnya sesuai amanat pemerintah. Implementasi sistem penjaminan mutu internal dilakukan secara komprehensif dengan melibatkan seluruh unsur sekolah. Paradigma penjaminan mutu harus dilakukan secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh komponen sekolah. Kepala sekolah, guru, dan karyawan harus menjadi tim kerja yang saling utuh, saling membantu, memberi dukungan, dorongan, dan melengkapi satu sama lain (Saifulloh, Muhibbin, & Hermanto, 2012).

Penjaminan mutu di SMK Negeri 35 Tulungagung bermula dari Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Evaluasi diri sekolah di SMK Negeri 35 Tulungagung dilaksanakan setiap akhir tahun pembelajaran dengan melibatkan seluruh komponen sekolah. Evaluasi diri sekolah di SMK Negeri 35 meliputi beberapa tahapan kegiatan, yaitu penyusunan instrumen, pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan pembuatan peta mutu yang mengacu pada standar nasional pendidikan. Kepala sekolah sebagai pendukung pengawas untuk melaksanakan evaluasi diri sekolah bersama Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah (TPMPS). Hal yang perlu diperhatikan dalam memperoleh data evaluasi diri sekolah ialah kejujuran pengisi dan akurasi data. Sebagaimana dikemukakan Gustini dan Mauly (2019) bahwa sekecil apapun data yang ada merupakan informasi yang sangat penting, sebagai dasar untuk proses peningkatan mutu satuan pendidikan.

Pemetaan mutu dilakukan pada setiap satuan standar nasional pendidikan termasuk komponen serta masing-masing indikator di dalamnya, dan didukung dengan bukti fisik. Contohnya silabus, RPP, instrumen penilaian, instrumen supervisi, dan lain sebagainya. Lebih baik jika hasil pemetaan mutu yang diperoleh dari evaluasi diri sekolah disajikan secara singkat namun informatif (Kemendikbud RI, 2016). Selanjutnya dilakukan pengecekan kebenaran data, olah data, dan analisis data oleh Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah untuk dapat menghasilkan data yang mutakhir dan akurat yang mampu mempresentasikan capaian mutu SMK Negeri 35 Tulungagung terhadap standar nasional pendidikan. Di dalamnya, diuraikan pula masalah yang dihadapi oleh sekolah dalam kurun waktu satu tahun pada masing-masing satuan standar nasional pendidikan, serta rekomendasi yang diberikan oleh Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah untuk perbaikan ke depannya.

Berdasarkan hasil pemetaan mutu akan disusun skala prioritas kebutuhan yang kemudian menjadi dasar penyusunan rencana pemenuhan atau peningkatan mutu. Dalam menyusun rencana pemenuhan mutu Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah akan mempertimbangkan berbagai aspek antara lain visi misi sekolah, kebijakan internal sekolah, serta kebijakan pusat dan daerah. Hal ini dimaksudkan agar rencana pemenuhan mutu dapat mencapai standar nasional pendidikan dengan tetap mengacu pada efektivitas tujuan sekolah. Rencana pemenuhan mutu yang telah disusun selanjutnya dituangkan dalam bentuk dokumen perencanaan mutu atau Rencana Kerja Sekolah (RKS) baik jangka menengah maupun jangka panjang. RKS disusun secara sistematis mencakup berbagai komponen, selanjutnya diuraikan secara spesifik yaitu terkait bentuk program pemenuhan mutu, tujuan, strategi pelaksanaan, indikator keberhasilan, serta rincian biaya yang dibutuhkan.

RKS yang telah disusun mula-mula diajukan pada kepala sekolah untuk diteliti dan ditindaklanjuti. Apabila dirasa telah sesuai maka RKS akan disetujui dan disahkan oleh kepala sekolah. Setelah disahkan, barulah RKS dapat disosialisasikan pada seluruh anggota sekolah. Selesai dilakukan kegiatan sosialisasi, rencana pemenuhan mutu selanjutnya direalisasikan dan dilaksanakan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh komponen sekolah baik kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, dan orangtua siswa. Saat ini, hampir seluruh komponen di SMK Negeri 35 Tulungagung telah memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakannya. Prosedur yang ditempuh secara keseluruhan meliputi tiga tahap, dimulai dari persiapan, penyusunan RKS, dan dilanjutkan dengan pengesahan RKS. Hal ini sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Tahun 2016.

Pelaksanaan pemenuhan mutu di SMK Negeri 35 Tulungagung, selalu dimonitor oleh Tim Penjaminan Mutu Pendidikan Sekolah agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Selanjutnya, dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pemenuhan mutu melalui evaluasi diri sekolah. Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan pemenuhan mutu serta kesesuaiannya dengan rencana pemenuhan mutu, guna menjamin terjadinya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil evaluasi ini, selanjutnya akan dilakukan penetapan standar mutu baru sebagai upaya pemenuhan mutu kedepannya. Standar mutu yang menjadi acuan dalam penyelenggaraan pendidikan di SMK Negeri 35 Tulungagung. Proses penetapan standar mutu di SMK Negeri 35 Tulungagung melibatkan seluruh personil sekolah. Standar mutu yang menjadi acuan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu utamanya adalah delapan standar nasional pendidikan, Permendikbud Nomor 28 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah, serta kebijakan pemerintah lain yang sesuai.

Penetapan standar mutu di SMK Negeri 35 Tulungagung juga didasarkan pada visi misi dan tujuan sekolah serta disesuaikan dengan kemampuan sekolah. Standar mutu di SMK Negeri 35 Tulungagung dapat berubah seiring waktu dan mengikuti tuntutan kualitas yang diharapkan *stakeholders*. Nanang (2012) menyebutkan bahwa orangtua, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak lain di dunia usaha dan industri sebagai *stakeholders* pendidikan yang seringkali memiliki persepsi yang berbeda tentang mutu pendidikan. Oleh karena itu, sekolah perlu menanggapi segala perubahan dengan penetapan standar mutu sebagai acuan dalam mencapai sekolah yang bermutu (Sodiq & Haryana, 2017). Seluruh langkah penjaminan mutu yang dilaksanakan di SMK Negeri 35 Tulungagung menghasilkan catatan atau rapor Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dengan hasil yang baik.

SIMPULAN

Ada dua kesimpulan dalam penelitian ini. Pertama, pengembangan kurikulum menganut empat prinsip, yaitu; prinsip signifikansi sosial, prinsip pertumbuhan, prinsip perbedaan individu, dan prinsip integrasi. Prinsip signifikansi sosial bermakna bahwa sekolah didirikan dan berdiri di tengah-tengah masyarakat. Oleh karena itu, proses kurikulum dan pembelajaran di sekolah harus mampu membantu masyarakat dalam mencapai tujuan sosialnya. Prinsip pertumbuhan adalah prinsip yang memperhatikan fase-fase perkembangan peserta didik yang selalu tumbuh dan berkembang baik secara fisik maupun psikis. Pertumbuhan peserta didik meniscayakan kurikulum dan pembelajaran di sekolah perlu beradaptasi dengan situasi, kondisi, dan tuntutan di tempat dan waktu peserta didik hidup. Prinsip perbedaan individu meniscayakan pengembangan kurikulum dan pembelajaran di

sekolah mengakomodasi perbedaan individual siswa. Mereka memiliki bakat, minat, karakteristik perkembangan yang berbeda satu sama lain. Prinsip yang terakhir, integrasi bermakna bahwa pengembangan kurikulum dan pembelajaran harus mampu membentuk para siswa tumbuh menjadi pribadi yang utuh, tidak mengalami *split-personality*. Pribadi yang memiliki keseimbangan jiwa dan raga, pengetahuan, sikap dan ketrampilan, aspek duniawi dan juga *ukrowi*.

Kedua, implementasi pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di Muhammadiyah *Boarding School* meliputi dua hal, yaitu; integrasi kurikulum pendidikan nasional dan pondok pesantren, dan menjadikan Muhammadiyah *Boarding School* sebagai pusat pembinaan akhlak siswa. Integrasi kurikulum pendidikan nasional dan pondok pesantren dilakukan dengan cara menerima sepenuhnya kurikulum yang berlaku secara nasional berupa Kurikulum 2013 sebagai bagian dari mewujudkan cita-cita pendidikan nasional, namun dengan menambah kurikulum pesantren khas Muhammadiyah *Boarding School* itu sendiri. Sedangkan MBS sebagai pusat pembinaan akhlak merupakan konsekuensi logis sekaligus perwujudan dari cita-cita lembaga yang ingin membekali para siswanya dalam penguasaan sains dan teknologi sekaligus memiliki bekal ilmu-ilmu keagamaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2019). *Tingkat pengangguran terbuka sebesar 5,01 persen*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/pressrelease/2019/05/06/1564/februari-2019-tingkat-pengangguran-terbuka--tpt--sebesar-5-01-persen.html>
- Darmaji, D., Supriyanto, A., & Timan, A. (2019). Sistem Penjaminan Mutu Internalsekolah Untuk Meningkatkan Mutu Lulusan. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, 3(3), 130-136. doi: <http://dx.doi.org/10.17977/um025v3i32019p130>
- Fathoni, M. (2008). *Peningkatan kualitas pendidikan melalui sistem penjaminan mutu (Studi multi situs di SD Al Falah Tropodo 2 Sidoarjo, SDIT Bina Insani Kediri, dan SDIT Al Hikmah Blitar)* (Unpublished doctoral dissertation). Universitas Negeri Malang, Indonesia.
- Frangou, A. J. (1997). *Towards a case-based intelligent system for competitive advantage* (Unpublished doctoral dissertation). University of Portsmouth, United Kingdom.
- Gustini, N., & Mauliy, Y. (2019). Implementasi sistem penjaminan mutu internal dalam meningkatkan mutu pendidikan dasar. *Jurnal Isema: Islamic Education Management*, 4(2), 229-244. Retrieved from <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema/article/view/5695>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2016). *Petunjuk pelaksanaan penjaminan mutu pendidikan oleh satuan pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2009). *Peraturan Kementerian Pendidikan Nasional (Permendiknas) Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 2 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*.
- Leba, U. T. I., & Padmomartono, S. (2014). *Profesi kependidikan*. Yogyakarta: Ombak (Anggota IKAPI).
- Nanang, F. (2012). *Sistem penjaminan mutu pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Qomar, M. (2010). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga
- Patel, A. (1994). Quality assurance (BS 5750) in social services departments. *International Journal of Public Sector Management*, 7(2), 4-15. doi: <https://doi.org/10.1108/09513559410055198>
- Putri, Z. D. (2020). Implementasi standar pengelolaan pendidikan SMK Negeri 1 Bengkalis. *Jurnal Pendidikan MINDA*, 1(2), 61-73. Retrieved from <http://www.ejurnal.universitaskarimun.ac.id/index.php/mindafkip/article/view/124/96>

- Pendidikan Menengah Umum. (1999). *Peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah: Suatu konsepsi otonomi sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Presiden Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Presiden Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah (PP) tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan*.
- pwmu.co. (2017, Desember 15). Hasil lengkap akreditasi sekolah SMA/MA dan SMK se-Jawa Timur 2017. Retrieved from <https://pwmu.co/45651/12/15/hasil-lengkap-akreditasi-sekolah-sma-ma-dan-smk-se-jawa-timur-2017/>
- Sodiq, R., & Haryana, K. (2017). Evaluasi penjaminan mutu pendidikan Di SMK Negeri 1 Magelang. *E-Jurnal Pendidikan Teknik Otomotif-S1*, 18(2), 111-121. Retrieved from <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/ojs/index.php/otomotif-s1/article/view/10131/9695>
- Rahmah, U. (2018). The Implementasi Total Quality Management (TQM) di SD Al-Hikmah Surabaya. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 111-131. doi: <https://doi.org/10.14421/manageria.2018.31-06>
- Ridwan, A. (2015). *Penjaminan mutu sekolah*. PT Bumi Aksara.
- Saifulloh, M., Muhibbin, Z., & Hermanto, H. (2012). Strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolah. *Jurnal Sosial Humaniora*, 206–218. Retrieved from <http://www.iptek.its.ac.id/index.php/jsh/article/download/619/341>
- Sallis, E. (2008). *TQM in higher education*. Kogan Page.
- Sallis, E. (2010). Manajemen mutu terpadu pendidikan: Peran strategis pendidikan di era globalisasi modern. (Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi Trans.). Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sarmono, A., Supriyanto, A., & Timan, A. (2020). Penerapan manajemen mutu terpadu pada sistem penjaminan mutu pendidikan internal. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 38–51. Retrieved from <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/7739/5230>
- Sukaryanti, B. (2020). Manajemen sekolah model sistem penjaminan mutu internal di SMP Muhammadiyah 2 Yogyakarta. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(3), 362-371. doi: <https://doi.org/10.30738/mmp.v2i3.6739>
- 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. doi: <https://doi.org/10.21831/amp.v4i1.8197>
- Sutikno, T. A. (2014). Manajemen strategik pendidikan kejuruan dalam menghadapi persaingan mutu. *Teknologi dan Kejuruan: Jurnal teknologi, Kejuruan, dan Pengajarannya*, 36(1). doi: <http://dx.doi.org/10.17977/tk.v36i1.4073>
- Wahyuni, R. R. W., & Murtadlo, M. (2019). Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Surabaya. *Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 7(1), Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/29153/26696>
- Veithzal, R., & Murni, S. (2009). *Education management: Analisis teori dan praktik*. Raja Grafindo Persada.



Care management dalam pendidikan

Adhe Kusuma Pertiwi *, Nurul Ulfatin, Ahmad Yusuf Sobri

Universitas Negeri Malang.

Jl. Cakrawala No. 5, Sumber Sari, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65145, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: adhe4555@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

9 July 2020;

Revised:

25 September 2020;

Accepted:

25 September 2020

Available online:

25 September 2020

Keywords

Pasangan muda;

Persoalan peserta

didik;

Manajemen layanan

khusus;

Care management;

Special service

management;

Students;

Young parents

ABSTRACT

Perhatian terhadap persoalan yang dihadapi peserta didik sekolah dasar dengan orang tua tergolong pasangan muda masih rendah. Perlu adanya layanan khusus untuk menyikapi persoalan ini. mengingat peserta didik pada usia sekolah dasar masih dalam proses pembentukan karakter. Layanan *care management* merupakan layanan khusus dimana terjadi kolaborasi dan integrasi yang kompleks sehingga sesuai untuk mengatasi persoalan ini. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui persoalan dan pemicu peserta didik dengan orang tua tergolong pasangan muda serta layanan *care management* yang diberikan oleh SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang dalam mengatasi persoalan tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ialah kualitatif dengan jenis penelitian multisitus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan jika pemicu persoalan disebabkan oleh keadaan pendidikan, ekonomi, dan emosi dari orang tua tergolong pasangan muda. Adanya pemicu ini menyebabkan adanya perkembangan yang berbeda dari peserta didik dilihat dari segi fisik, emosi, sosial, dan intelektual. Mengatasi persoalan ini sekolah menerapkan layanan *care management* dengan mempertimbangkan edukasi, *care coordination*, *transition management*, *compliance*, dan *utilization management*.

The care of problems that happen to elementary school students with parents classified as young couples is still low. It is necessary to have a special service to broadcast this topic, considering that students in the early stages of school are still in the process of character building. Maintenance management services are specialized services where complex collaboration and integration occur in order to overcome this problem. The purpose of this study is to study the discussion and triggers of students with parents belonging to young couples and management services provided by SDN Lowokwaru 3 Malang and SDN Lowokwaru 4 Malang in an effort to overcome these problems. The method used in this study is qualitative with a type of multi-site research. Data collection techniques carried out through interviews, observation, and documentation. The results showed that there were triggers from education, economy, and transition from parents who were classified as young couples. The existence of these triggers causes a different development of students in terms of physical, emotional, social, and intellectual. Care Management, with consideration of education, care coordination, transition management, compliance, and utilization management.



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



How to cite:

Pertiwi, A. K., Ulfatin, N., & Sobri, A. Y. (2020). *Care management dalam pendidikan*. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 205-215. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.33160>

PENDAHULUAN

Pendidikan menjadi urgensi kehidupan dimasa modern seperti saat ini. Semakin tinggi tingkat pendidikan semakin tinggi pula kualitas hidup yang ditandai dengan peningkatan seluruh aspek emosi, sosial, dan fisik dalam kehidupan individu (World Health Organization, 2010). Pendidikan di Indonesia terbagi pendidikan menjadi tiga jenis, yakni pendidikan formal, pendidikan non formal, dan pendidikan informal (Purnamasari, 2017). Pendidikan informal atau keluarga memegang andil dalam keberhasilan pendidikan formal. Pendidikan keluarga memiliki pengaruh besar dalam kehidupan anak karena keluarga merupakan basis pendidikan pertama, terpenting, dan terdekat yang didapat oleh anak, sehingga penumbuhan dan pengembangan moral yang ada dalam diri anak yang memungkinkan mencapai ketahanan moral, dapat dioptimalisasikan melalui kerangka asih, asah, dan asuh yang mengakar pada tiga potensi yakni rasa, cipta, dan karsa pendidikan (Suardi, 2016).

Keluarga berperan dalam proses pemberian nilai-nilai positif bagi tumbuh kembang anak sebagai fondasi pendidikan selanjutnya (Mansur, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh (Kharmina, 2011) menyatakan jika pola asuh orang tua dengan latar belakang pendidikan yang memadai menghasilkan pola asuh yang memadai karena terdorong untuk meningkatkan kualitas pola asuh anak agar terjadi satu keutuhan serta keharmonisan kerja di sekolah, sehingga proses dan *output* pendidikan bisa maksimal. Hasil uji pengaruh yang dilakukan (Setyowati, Krisnatuti, & Hastuti, 2017) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan ayah dan ibu berpengaruh positif terhadap kesiapan menjadi orang tua. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Ghalili, Etemadi, Ahmadi, Fatehizadeh, & Abedi, 2012), yang menyatakan jika semakin tinggi umur dan tingkat pendidikan orang tua, maka kesiapan menikahnya semakin baik. Pentingnya mempersiapkan finansial dan moral atau emosi berhubungan dengan kematangan emosi dan usia ibu saat memiliki anak (Brisbane, 2010). Selain itu, status ekonomi juga memegang peranan penting. Atika dan Rasyid (2018) menyatakan bahwa jika anak yang berasal dari keluarga dengan status sosial ekonomi tinggi, maka anak tersebut akan memiliki keterampilan sosial yang jauh lebih baik jika dibandingkan dengan anak yang berasal dari keluarga dengan status sosial ekonomi yang rendah.

Sekolah dasar menjadi tahap awal anak mendapatkan pendidikan setelah sebelumnya telah mendapatkan latihan pada jenjang pra sekolah. Usia 7-12 tahun dengan perkembangan mental-intelektual anak yang berada pada tahap konkret operasional. Konkret disini anak hanya mampu memahami hal yang berbentuk dan operasional karena mulai berfikir dengan cara sistematis dan logis (Piaget & Barbel, 2010). Keterampilan yang dicapai oleh anak sekolah dasar yakni *social-help skills* dan *play skill*. *Social-help skills* ialah keterampilan dalam membantu orang lain sedangkan, *play skill* terkait dengan kemampuan motorik seperti melempar, menangkap, berlari, dan keseimbangan. Selain itu pada kelas atas di usia sekolah dasar ini atau akhir masa kanak-kanak disebut dengan *gang age* (Kusmaedi, Husdarta, & Hidayat, 2004) dimana anak berubah dari *self centered*, egoistis, senang bertengkar menjadi anak yang kooperatif, dan pandai menyesuaikan diri dengan kelompok. Mereka membuat kelompok dikarenakan dua atau tiga teman tidak cukup. Anak ingin bersama dengan kelompoknya, sebab dengan demikian terdapat cukup teman untuk bermain dengan jenis-jenis permainan yang dia gemari atau melakukan aktivitas lainnya untuk mendapatkan kegembiraan (Kusmaedi, Husdarta, & Hidayat, 2004).

Adanya *gang age* pada anak sekolah dasar seringkali menimbulkan gesekan, sekolah harus tanggap, dimana sebagian orang tua dengan umur dan latar pendidikan yang memadai menganggap olok mengolok atau konflik anak sekolah dasar sebagai masalah yang biasa terjadi, karena mereka masih tahap penyesuaian apalagi jika mereka masih berada di kelas rendah yakni kelas 1, 2, dan 3. Akan tetapi, tidak bagi sebagian orang tua, terlebih jika orang tua tersebut merupakan pasangan muda yang baru saja memiliki anak. Mereka akan sensitif jika putra-putrinya terusik oleh anak lain terutama bagi seorang ibu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Black, Fernandez-Rao, Hurley, Tilton, Balakrishna, Harding, Reinhart, ... Nair (2016) menyatakan bahwa seorang ibu muda memiliki emosi yang tinggi ketika melahirkan anak pertama. Seorang Ibu yang menikah dalam usia muda akan kurang mampu memberikan pengasuhan yang baik. Ibu yang mempersiapkan dirinya untuk menjadi orangtua ditentukan oleh kesiapan sosial, finansial, dan pengalaman yang baik dalam mengurus anak (Biktagirova & Valeeval, 2015). Muncul berbagai alasan, kenapa seorang pasangan

memutuskan untuk menikah muda di masyarakat *marginal* Bangladesh memperlihatkan jika perempuan dan laki-laki memilih untuk segera menikah karena tingkat pendidikan ibu yang rendah.

Penelitian tentang pasangan usia muda yang menikah telah banyak dilakukan di berbagai negara baik menggunakan metode kualitatif maupun dengan menggunakan metode kuantitatif. Akan tetapi, penelitian yang selama ini dilakukan lebih berfokus pada kehidupan keluarga di rumah, yakni bagaimana pasangan muda menjalani kehidupan rumah tangga dan mengasuh anak di rumah. Hal tersebut dapat dijumpai pada penelitian sebelumnya pada tahun 2016, tentang Problema kehidupan berkeluarga pasangan suami istri kawin muda yang dilakukan oleh Lestari, Hanum, dan Nopianti (2016) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian tersebut menunjukkan jika masalah seperti latar belakang ekonomi, dilihat dari penghasilan suami yang kurang memenuhi kebutuhan sehari-hari akan menyebabkan pasangan muda cenderung meminta bantuan kepada orangtua. Selain itu, peran suami dan istri dalam menjadi orang tua untuk pengasuhan anak pertama masih bergantung kepada orangtua. Penelitian tersebut belum sampai kepada tahap kehidupan anak dengan orang tua pasangan muda dalam menjalani proses belajar dan bersosialisasi di sekolah. Dalam penelitian ini menjelaskan lebih jauh tentang kehidupan peserta didik dengan orang tua pasangan muda dalam menjalani proses belajar di sekolah serta layanan khusus kepada peserta didik dengan latar belakang orang tua yang tergolong dalam pasangan muda, ekonomi, dan kondisi emosional orang tua.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah penelitian multisitus. rancangan penelitian kualitatif yang melibatkan beberapa situs yang subjeknya diasumsikan memiliki karakteristik yang sama dan untuk mengembangkan teori yang diangkat dari latar serupa (Ulfatin, 2015, p. 70). Peneliti memilih lokasi penelitian di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang yang beralamat di Jl. Sarangan No. 1, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang yang beralamat di Jl. Setaman No. 2, Lowokwaru, Malang, Jawa Timur. Peneliti merupakan instrumen kunci yang merencanakan, melaksanakan, mengumpulkan data, dan membuat laporan dalam suatu penelitian. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Bungin (2011) yang menyatakan bahwa peran peneliti di lapangan merupakan kunci keberhasilan dari penelitian, sehingga dibutuhkan penghayatan secara total dari peneliti, seperti aktif berperan tempat penelitian melalui kegiatan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti aktif hadir dalam kedua sekolah tersebut untuk mengambil data.

Sumber data penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, orang tua, dan peserta didik dari kedua sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengecekan keabsahan dilakukan untuk menghindari kesalahan data yang akan di analisis, dalam pengecekan keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi, pengecekan anggota, perpanjangan waktu pengamatan, dan kecukupan bahan referensi. Analisis data adalah proses menyusun data agar bisa ditafsirkan dan disimpulkan. Miles dan Huberman (dalam Ulfatin, 2015) menyebutkan bahwa proses analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Tahapan penelitian meliputi tahap pendahuluan, yaitu peneliti melakukan observasi di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang. Observasi bertujuan agar peneliti mengetahui gambaran umum tentang lembaga, setelah itu peneliti menemukan hal yang menarik dan unik dari lembaga yang dijadikan fokus penelitian. Tahap penyusunan proposal bertujuan untuk memberikan gambaran secara umum tentang subyek penelitian dari hasil studi pendahuluan. Peneliti merancang proposal penelitian sebagai pedoman pelaksanaan penelitian guna mendapatkan hasil yang berkualitas. Tahap pelaksanaan dilakukan dengan menjangkau data dan bukti dengan menggunakan metode yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Tahap penyusunan laporan dengan membuat laporan hasil penelitian yang dibuat secara deskriptif, naratif, obyektif, dan sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Persoalan yang Dihadapi Peserta Didik Beserta Pemicunya dengan Orang Tua Tergolong Pasangan Muda

Pemicu persoalan peserta didik dengan orang tua pasangan muda di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang didominasi oleh tingkat pendidikan, ekonomi, dan ego dari masing-masing orang tua. Pemicu tersebut membawa dampak pada perkembangan peserta didik secara fisik, emosi, sosial, dan intelektual. Berdasarkan data yang diperoleh dari kedua sekolah diketahui bahwa orang tua yang tergolong dalam pasangan muda dengan tingkat pendidikan yang cukup, ekonomi yang matang, dan emosi yang stabil akan membawa dampak positif bagi anak, yakni secara fisik penampilan anak lebih bersih dan rapi, emosi anak lebih stabil, serta intelektual anak dapat lebih berkembang, karena perhatian yang cukup dari orang tua. Akan tetapi, orang tua dengan tipe ini cenderung *overprotective*, sehingga secara sosial anak sulit untuk berbagi dengan teman. Sedangkan untuk orang tua tergolong pasangan muda dengan tingkat pendidikan yang kurang, ekonomi kurang, dan emosi yang kurang stabil, maka orang tua dengan tingkatan seperti ini akan acuh terhadap anak. Hal ini mengakibatkan perkembangan peserta didik secara fisik kurang bersih dan rapi, perkembangan secara emosi sulit dikendalikan, intelektual anak rata-rata kurang, karena perhatian orang tua yang terbatas. Akan tetapi anak dengan latar belakang seperti ini lebih mudah bergaul dalam lingkungan sosial.

Penanganan Persoalan Peserta Didik dengan Orang Tua Tergolong Pasangan Muda melalui Care Management

Mengatasi persoalan orang tua yang tergolong dalam pasangan muda kedua sekolah, baik di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang menggunakan layanan *care management* dengan memperhatikan lima ruang lingkup dasar, yakni edukasi, *care coordination*, *compliance*, *transition management*, dan *utilization management*. Pertama, edukasi dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada orang tua jika anak memiliki persoalan di sekolah. Guru akan menghubungi orang tua melalui *chat* pribadi untuk meminta bertemu langsung untuk menghindari kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Kedua, *care coordination* dilakukan melalui pendataan identifikasi awal peserta didik berdasarkan wawancara, karena tes psikologi tidak dilakukan. Selain itu, untuk melihat persoalan yang terjadi berdasarkan pelanggaran tata tertib yang dilakukan. Selanjutnya, guru melakukan pendekatan ke orang tua dan peserta didik.

Ketiga, *compliance* dilakukan dengan mempertimbangkan kebijakan dari pemerintah dimana guru sekolah dasar harus lulusan S1 Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) yang dibekali dengan kemampuan konseling untuk mengatasi persoalan peserta didik (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2016). Keempat, *transition management* dilakukan melalui rapat pleno kenaikan kelas oleh guru dengan memberikan catatan peserta didik yang mengalami persoalan sebelumnya. Kelima, *utilization management* melalui penggunaan sumber daya dimiliki secara maksimal dalam penanganan persoalan peserta didik dengan orang tua tergolong pasangan muda, yakni dengan memberdayakan peserta didik, orang tua, guru, dan kepala sekolah.

Pembahasan

Persoalan yang Dihadapi Peserta Didik Beserta Pemicunya dengan Orang Tua Tergolong Pasangan Muda

Pasangan muda menghadapi tantangan untuk memperoleh keterampilan, pendidikan, dan pengalaman untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dan mempertahankan keluarga (Sick, Spaulding, & Park, 2018). Memiliki anak-anak di masa remaja dan dewasa dapat memengaruhi perkembangan identitas dengan penyesuaian masalah yang akan berdampak negatif pada hubungan pengasuhan anak (Afifi, 2007). Dampak negatif dari pengasuhan akan terbawa kepada anak sampai ia memasuki usia sekolah. Sekolah sebagai tempat anak mendapatkan pendidikan baik secara akademis maupun sosial harus peka pada persoalan ini.

Penelitian di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang menjelaskan bahwa peserta didik dengan orang tua yang tergolong pasangan muda sering terlibat persoalan yang didominasi persoalan pada tingkat pendidikan, ekonomi, dan ego dari masing-masing orang tua. Status sosial ekonomi seseorang memiliki peranan terhadap perkembangan putra-putrinya. Sugihartono (2015) menyatakan bahwa status sosial ekonomi orang tua meliputi tingkat pendidikan orang tua, pekerjaan, dan penghasilan orang tua. Dimana tinggi rendahnya status tersebut mempengaruhi emosi pasangan muda. (Lestari, Hanum, & Nopianti) menambahkan problema kematangan emosi berdampak pada keseharian suami dan istri dalam mengatasi masalah rumah tangga cenderung saling mempertahankan ego masing-masing.

Keluarga dengan status sosial ekonomi yang baik akan memberikan perhatian baik pula dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari, serta akan memikirkan masa depan putra-putrinya (Chotimah, Ani, & Widodo, 2017). Sugihartono (2015) menyatakan bahwa status sosial ekonomi orang tua meliputi tingkat pendidikan orang tua, pekerjaan orang tua, dan penghasilan orang tua. Selain itu, Lestari, Hanum, dan Nopianti (2016) menyatakan bahwa problema kematangan emosi berdampak pada keseharian suami dan istri dalam mengatasi masalah rumah tangga yaitu cenderung saling mempertahankan egonya masing-masing. Penelitian yang dilakukan oleh Erola, Jalonen, dan Lehti (2016) menyebutkan bahwa status sosial orang tua yang menyangkut tingkat ekonomi dan pendidikan akan mempengaruhi keberlangsungan hidup anak ke depannya.

Latar belakang keluarga yang berbeda-beda dari setiap peserta didik mengakibatkan perkembangan mereka secara fisik, emosi, sosial, dan intelektual akan berbeda pula antara satu dengan yang lainnya. Orang tua yang tergolong dalam pasangan muda dengan tingkat pendidikan yang cukup, ekonomi yang matang, dan emosi yang stabil, akan membawa dampak positif bagi anak yakni secara fisik penampilan anak lebih bersih dan rapi, emosi anak lebih stabil, serta intelektual anak lebih berkembang, karena perhatian yang cukup dari orang tua. Akan tetapi, orang tua dengan tipe ini cenderung *overprotective*, sehingga secara sosial anak akan sulit untuk berbagi dengan teman. Sedangkan untuk orang tua yang tergolong dalam pasangan muda dengan tingkat pendidikan yang kurang, ekonomi kurang, dan cenderung memiliki emosi yang kurang stabil, maka orang tua dengan golongan seperti ini akan cenderung acuh terhadap anak. Hal ini mengakibatkan perkembangan peserta didik secara fisik kurang bersih dan rapi, perkembangan secara emosi sulit dikendalikan, intelektual anak rata-rata kurang karena perhatian orang tua yang terbatas. Akan tetapi anak dengan latar belakang seperti ini memiliki sosial yang lebih mudah bergaul dengan lingkungan sosial.

Penanganan Persoalan Peserta Didik dengan Orang Tua Tergolong Pasangan Muda melalui Care Management

Care management adalah cara yang digunakan untuk mewujudkan hak peserta didik untuk menentukan pilihan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan (Morales-Asencio, Martin-Santos, Morilla-Herrera, Fernández-Gallego, Celdrán-Mañas, Navarro-Moya ... Carrasco, A. M., 2010). Terdapat 5 ruang lingkup layanan *care management* di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang, yaitu: edukasi, *care coordination*, *compliance*, *transition management*, dan *utilization management*. Lingkup pertama pada layanan *care management* di SD Negeri 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang adalah edukasi. Edukasi dalam hal ini dilakukan dengan komunikasi antara guru dan orang tua melalui chat pribadi untuk meminta bertemu langsung dalam menghindari kesalahpahaman pada saat berkomunikasi. Komunikasi antara guru dan sekolah penting dilakukan karena dengan adanya komunikasi yang baik akan meningkatkan kualitas belajar peserta didik, sebaliknya apabila komunikasi buruk maka kualitas belajar akan menurun (Megawati & Kahar, 2015). Partisipasi orang tua atau wali dalam bentuk ide, kritik, dan dukungan konstruktif dalam pelaksanaan pendidikan akan dapat mengantarkan peserta didik mencapai tujuan dan pembentukan kepribadian, sehingga membangun komunikasi yang intensif, proaktif, profesional, dan agar tidak terjadi kesalahpahaman (Subiyanto, 2011).

Care coordination dilakukan dengan cara pendekatan guru ke orang tua dan peserta didik, dengan tetap berpedoman pada tata tertib sekolah. Menurut Irwansa dan Maf'ul, (2015) pelaksanaan tata tertib sekolah dijadikan sebagai alat kontrol terhadap peserta didik. Selain itu, guru perlu mengenal baik tiap karakteristik peserta didiknya dengan mengenal minat dan bakat-bakat khusus para peserta didik untuk memberikan pengalaman pendidikan yang dibutuhkan oleh masing-masing

peserta didik ketika mengembangkan bakat mereka secara optimal sesuai dengan tujuan pendidikan (Abdullah, 2017). Selain pendekatan ke peserta didik, guru juga perlu melakukan pendekatan ke orang tua murid. Hal ini berguna dalam membangun prestasi peserta didik, karena keterlibatan orang tua dan guru dalam menunjang ketercapaian prestasi peserta didik adalah indikator utama bagi kesuksesan sekolah (Comce, Muniarti, & Nasir, 2017).

Compliance berkaitan dengan penanganan persoalan peserta didik dengan orang tua yang tergolong dalam pasangan muda yang dilakukan oleh guru dengan pertimbangan bahwa guru memiliki kualifikasi kemampuan dalam memberikan layanan konseling. Seperti yang disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Bimbingan dan konseling di sekolah dasar menurut Nurihsan dan Sudianto (2005) perlu dilakukan oleh guru sebagai upaya dalam pemberian bantuan kepada peserta didik yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Lingkup *transition management* dilakukan melalui rapat pleno kenaikan kelas oleh guru dengan memberikan catatan-catatan kepada peserta didik yang mengalami persoalan. Dalam rapat ini akan dibahas khusus mengenai kenaikan kelas. Pengertian kenaikan kelas adalah peserta didik yang telah dapat menyelesaikan program pendidikan, jika telah memenuhi persyaratan untuk dinaikkan, maka kepadanya berhak untuk naik kelas berikutnya (Amirin, 2013). Selain itu, mutasi peserta didik dilakukan melalui kenaikan kelas, peserta didik pindahan, dan kelulusan peserta didik.

Kedua sekolah baik di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang melaksanakan lingkup *utilitaztion management* melalui pemaksimalan penggunaan sumber daya yang dimiliki dalam penanganan persoalan peserta didik dengan orang tua yang tergolong pasangan muda. *Utilitaztion management* dilakukan dengan cara memberdayakan peserta didik, orang tua, guru, dan kepala sekolah. Elemen pada sistem sekolah antara lain adalah peserta didik, kepala sekolah, pendidik atau guru, staf tata usaha, kurikulum, dan fasilitas pendidikan lainnya (Departemen Pendidikan Nasional, 2006).

SIMPULAN

Persoalan tentang peserta didik dengan orang tua yang tergolong dalam pasangan muda telah banyak terjadi di sekolah, sehingga mempengaruhi karakteristik peserta didik. Pemicu persoalan peserta didik dengan orang tua yang tergolong pasangan muda di SD Negeri Lowokwaru 3 Malang dan SD Negeri Lowokwaru 4 Malang didominasi oleh tingkat pendidikan, ekonomi, dan ego dari masing-masing orang tua. Pemicu tersebut membawa dampak pada perkembangan peserta didik baik secara fisik, emosi, sosial, dan intelektual. Penanganan persoalan peserta didik dengan orang tua pasangan muda dilakukan melalui layanan khusus *care management*, dimana terdapat 5 aspek layanan yakni edukasi, *care coordination*, *compliance*, *transition management*, dan *utilization management*. Pertama, edukasi yaitu memberikan pemahaman kepada orang tua jika anak memiliki persoalan di sekolah. Guru akan menghubungi orang tua melalui chat pribadi untuk meminta bertemu langsung untuk menghindari kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Kedua, *care coordination* yaitu identifikasi awal peserta didik berdasarkan wawancara. Ketiga, *compliance* dimana guru dalam menangani persoalan harus memiliki kualifikasi sesuai kebijakan pemerintah. Keempat, *transition management* yang dilakukan dengan cara rapat pleno kenaikan kelas oleh guru dengan memberikan catatan peserta didik yang mengalami persoalan sebelumnya. Kelima, *utilization management* yaitu pemaksimalan penggunaan sumber daya dimiliki dalam penanganan persoalan peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. (2017). Pendekatan dan model pembelajaran yang mengaktifkan siswa. *EduReligia: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1), 45-62. doi: <https://doi.org/10.33650/edureligia.v1i2.45>
- Afifi, T. O. (2007). Child abuse and adolescent parenting: Developing a theoretical model from an ecological perspective. *Journal of Aggression, Maltreatment, & Trauma*, 14(3), 89-105. doi: https://doi.org/10.1300/J146v14n03_06

- Amirin, T. (2013). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Atika, A. N., & Rasyid, H. (2018). Dampak status sosial ekonomi orang tua terhadap keterampilan sosial anak. *PEDAGOGIA: Jurnal Pendidikan*, 7(2), 111-120. doi: <https://doi.org/10.21070/pedagogia.v7i2.1601>
- Biktagirvoa, G. F., & Valeeva, R. A. (2015). Formation of university students' readiness for parenthood. *Review of European Studies*, 7(4), 93-97. doi: <https://dx.doi.org/10.5539/res.v7n4p93>
- Black, M. M., Fernandez-Rao, S., Hurley, K. M., Tilton, N., Balakrishna, N., Harding, K. B., Reinhart, G., Radhakrishna, K. V., & Nair, K. M. (2016). Growth and development among infants and preschoolers in rural India: Economic inequities and caregiver protective/promotive factors. *International Journal of Behavioral Development*, 40(6), 526-535. doi: <https://doi.org/10.1177/0165025416644690>
- Brisbane, E. H. (2010). *The developing child* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.
- Bungin, B. (2011). *Metodologi penelitian kualitatif: Aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Chotimah, L. N., Ani, H. M., & Widodo, J. (2017). Pengaruh status sosial ekonomi orang tua terhadap prestasi belajar siswa (Studi kasus siswa kelas VIII SMP Negeri 1 Jember tahun ajaran 2016/2017). *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 11(1), 75-80. doi: <https://doi.org/10.19184/jpe.v11i1.5004>
- Comce, H., Murniati, A. R., & Usman, N. (2017). Komunikasi wali kelas dengan orang tua siswa dalam meningkatkan prestasi belajar siswa di SMA Semesta Bilingual Boarding School Semarang. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 5(4). Retrieved from <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/9390/7378>
- Departemen Pendidikan Nasional. (2006). *Pemberdayaan komite sekolah*. Jakarta: Direktorat Jendral Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Erola, J., Jalonen, S., & Lehti, H. (2016). Research in social stratification and mobility parental education, class and income over early life course and children's achievement. *Research in Social Stratification and Mobility*, 44, 33-43. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2016.01.003>
- Ghalili, Z., Etemadi, O., Ahmadi, S. A., Fatehizadeh, M., & Abedi, M. R. (2012). Marriage readiness criteria among young adults of Isfahan: A qualitative study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(4), 1076-1083. Retrieved from <https://journal-archives23.webs.com/1076-1083.pdf>
- Irwansa, A., & Maf'ul, M. A. (2015). Analisis pelaksanaan tata tertib sekolah pada siswa di SMK Negeri 1 Makassar. *Jurnal Tomalebbi*, 2(1), 1-13. Retrieved from <http://103.76.50.195/tomalebbi/article/view/1670>
- Kharmina, N. (2011). *Hubungan antara tingkat pendidikan orang tua dengan orientasi pola asuh anak usia dini* (Unpublished bachelor's thesis). Universitas Negeri Semarang, Indonesia.
- Kusmaedi, N., Husdarta, J. S., & Hidayat, Y. (2004). *Pertumbuhan dan perkembangan sepanjang rentang kehidupan konsep, teori, dan implikasi-pengaruh timbal balik terhadap penjas dan olahraga*. Bandung: FPOK UPI.
- Lestari, R. M., Hanum, S. H., & Nopianti, H. (2016). Problema kehidupan berkeluarga pasangan suami istri kawin muda (Studi kasus: Desa Sri Kuncoro Kecamatan Pondok Kelapa, Kabupaten Bengkulu Tengah). *Jurnal Sosiologi Nusantara*, 2(2), 82-93. doi: <https://doi.org/10.33369/jsn.2.2.82-93>
- Mansur, I. (2005). *Pendidikan anak usia dini dalam Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Megawati, M., & Kahar, F. (2017). Pengaruh komunikasi orang tua dengan guru terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. *Jurnal Office: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 3(1), 33-42. doi: <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3458>
- Morales-Asencio, J. M, Martin-Santos, F. J., Morilla-Herrera, J. C., Fernández-Gallego, M. C., Celdrán-Mañas, M., Navarro-Moya, F. J., Rodríguez-Salvador, M. M., Muñoz-Ronda, F. J., Gonzalo-Jiménez, E., & Carrasco, A. M. (2010). Design of a case management model for people with chronic disease (Heart Failure and COPD). Phase I: modeling and identification of the main components of the intervention through their actors: patients and professionals (DELTA-icE-PRO Study). *BMC Health Services Research*, 10(1), 1-7. doi: <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-324>
- Nurihsan, A. J., & Sudianto, A. (2005). *Manajemen bimbingan dan konseling di SD/MI*. Jakarta: Grasindo
- Piaget, J., & Inhelder, B. (2010). *Psikologi anak*. (M. Jannah, Trans.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purnamasari, I. (2017). Homeschooling dalam potret politik pendidikan: Studi etnografi pada pelaku homeschooling di Yogyakarta. *Journal of Nonformal Education*, 3(1), 28-39. doi: <https://doi.org/10.15294/jne.v3i1.8844>
- Setyowati, Y. D., Krisnatuti, D., & Hastuti, D. (2017). Pengaruh kesiapan menjadi orang tua dan pola asuh psikososial terhadap perkembangan sosial anak. *Jurnal Ilmu Keluarga & Konsumen*, 10(2), 95-106. doi: <https://doi.org/10.24156/jikk.2017.10.2.95>
- Sick, N., Spaulding, S., & Park, Y. (2018). *Understanding young-parent families: A Profile of parents ages 18 to 24 using the survey of income and program participation*. Washington, DC: Urban Institute.
- Suardi, S. (2017). Pendidikan keluarga: Basis pendidikan pertama dan utama dalam membina ketahanan moral anak usia dini. *Prosiding Seminar Nasional Himpunan Sarjana Ilmu-ilmu Sosial*, 2 (February), 171-178. Retrieved from <https://ojs.unm.ac.id/PSN-HSIS/article/view/2742/1484>
- Subiyanto, S. (2011). Manajemen strategik pemberdayaan orang tua/wali murid. *Edukasi: Jurnal Penelitian dan Artikel Pendidikan*, 3(6), 205-211. Retrieved from <http://journal.ummg.ac.id/index.php/edukasi/article/view/593/386>
- Sugihartono, S. (2015). *Psikologi pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Ulfatin, N. (2015). *Metode penelitian kualitatif di bidang pendidikan: Teori dan aplikasinya*. Jakarta: Media Nusa Creative.
- World Health Organization. (2010). *The World Health Organization Quality Of Life (WHOQOL)*.

JURNAL AKUNTABILITAS MANAJEMEN PENDIDIKAN

Volume 8, No. 2, September 2020

Pengaruh *servant leadership*, komitmen organisasi, dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru
Hendro Prasetyono, Ira Pratiwi Ramdayana

Strategi manajemen sekolah dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi
Ya Shinta Dewi Wahyuni, Nurhadi Nurhadi, Okta Hadi Nurcahyono

Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam sistem manajemen perencanaan kepala sekolah
Hiyasintus Ile Wulogening, Agus Timan

Kepemimpinan kyai di pondok pesantren modern: Pengembangan organisasi, *team building*, dan perilaku inovatif
Devi Pramitha

Komparasi kepemimpinan pendidikan di Indonesia dan Malaysia dalam upaya peningkatan mutu pendidikan
Karine Rizkita, Achmad Supriyanto

Hubungan akreditasi sekolah dan supervisi oleh kepala sekolah dengan kualitas sekolah
Sapto Irawan, Umbu Tagela, Yustinus Windrawanto

Pengaruh budaya sekolah, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMK
Zulkarnaen Zulkarnaen, Yetti Supriyati, I Ketut R. Sudiarditha

Pengembangan manajemen kurikulum dan pembelajaran di pondok pesantren
Darul Ilham, Suyatno Suyatno

Implementasi sistem penjaminan mutu internal di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)
Asnaul Lailina Nikmatuz Zahrok

Care management dalam pendidikan
Adhe Kusuma Pertiwi, Nurul Ulfatin, Ahmad Yusuf Sobri

