

MODEL PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH (*SCHOOL CAPACITY BUILDING*) UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Abstrak

Djam'an Satori, Danny Meirawan, dan Aan Komariah
UPI-Bandung Indonesia, aan_komariah@yahoo.com, +628122228920

Rendahnya mutu pendidikan yang ditandai dengan rendahnya profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan; kurangnya ketersediaan dan pemanfaatan sarana-prasarana; lemahnya penggalan, manajemen dan akuntabilitas keuangan; dan kurangnya prakarsa/inisiatif berinovasi dalam pengembangan kurikulum merupakan akar masalah perlunya peningkatan kapasitas manajemen sekolah dalam merespons kebutuhan stakeholders dan kemajuan ilmu pengetahuan. Tiga segitiga sama sisi kapasitas yaitu kapasitas individu, kapasitas organisasi, kapasitas kepemimpinan menjadi fokus kajian pengembangan kapasitas manajemen sekolah. Penelitian yang melibatkan mahasiswa ini secara intensif menggunakan metode R&D dalam rekabangun model yang paling feasible untuk membangun kapasitas manajemen sekolah yang efektif dan efisien pada SMA di Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas manajemen sekolah dimulai dari peningkatan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan profesional yang dilandasi pengembangan diri secara individual dan kelompok, dilakukan secara kontinu dan dengan penilaian kinerja yang valid. Alat untuk meningkatkan keberlanjutan bagi pengembangan kapasitas manajemen adalah kolegialitas dan prinsip pelaksanaannya adalah berkelanjutan melalui suatu action plan yang terukur. Model yang dikembangkan adalah 4CeeS untuk kepemimpinan bintang 5. 4CS (Casing, Communicating, Competencies, Contribution, Sample), Bintang lima 2 dimensi (Dimensi 1: spirit-self discipline, relationship-heart, purpose; Dimensi 2: Constructivistic Leadership-Valuebased leadership-servant leadership; transformational leadership; visionary leadership)

Kata kunci: Kapasitas Manajemen Sekolah, Kepemimpinan Bintang Lima, 4CS

The low quality of education in Indonesia has been indicated by several phenomena, such as the low quality of teachers' and educational staff's professionalism; the lack of facility, deficiency of educational financing in terms of absorption, budgeting, and accountability; the lack of educational innovations in developing curriculum. Those fundamental problems indicate the need of improvement in terms of capacity development for school management that will be able to response to stakeholder's needs and scientific development. Importantly, there are three important aspects that should be kept in mind to develop the capacity of school management. Those important aspects are individual, organizational, and leadership capacity. To construct a feasible model that will be able to build an efficient and effective senior high school management in West Java-Indonesia, this study employed a research and development (R&D) methodology. The findings revealed that the development of school management was started from the improvements done by teachers and administrators underlined. The improvements made were laid on the foundation of individual and organizational development through managerial tools. One of the tools that could be used was collegiality. It was recommended therefore that the collegiality should be based on measurable action plans that lead to a 4CS model – Casing, Communicating, Competencies, Contribution, and Sample. 4CS model is adopted from five-star leadership that has two dimensions. When the first dimension consists of self-discipline spirit, affective relationship, and purpose, the second dimension consists of constructive, value-based, servant, transformational, and visionary leadership.

Keyword: School management capacity, five star leadership, 4CS

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Kesangsian akan fungsi sekolah sebagai tempat terbaik untuk belajar masih diragukan beberapa pihak terkait masih ditemukannya fakta yang berkenaan dengan program *capacity building* yang gagal mengasah kemampuan guru yang berimbas pada kurang bermutunya pembelajaran yang dibangunnya. Layanan belajar yang bermutu yang dapat diberikan oleh sekolah sebagai standar baku pelayanan belum dapat diberikan secara utuh

yang disebabkan karena tidak meratanya kemampuan guru yang diperparah oleh kurangnya upaya-upaya terencana untuk meningkatkan kapasitasnya. Patut diduga kalau kapasitas anak tidak berkembang disebabkan karena kekuatan sumber daya sekolah terutama guru yang kurang mampu mewarnai keberadaan anak. Hal ini sangat masuk akal karena beberapa penelitian tentang prestasi siswa menemukan kesimpulan bahwa prestasi siswa

dipengaruhi oleh performane guru kurang lebih sebesar 30%.

Temuan PGRI mengenai dampak sertifikasi profesi guru terhadap kinerja guru, menunjukkan bahwa beberapa aktifitas *capacity building* yang pernah diikuti oleh sebagian besar guru seperti program pengembangan profesionalisasi belum memberikan dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja guru. Beberapa aktifitas pengembangan diri yang dilakukan guru dan staf sekolah lainnya tidak cukup memberikan kepercayaan kalau guru dapat memberikan pelayanan pembelajaran secara menyenangkan dan efektif. Hal ini diduga karena mereka mengikuti kegiatan dengan cara yang sporadis, tidak terprogram, bukan dari *self awareness* yang menjadi panggilan untuk meningkatkan diri bagi pelayanan pembelajaran terbaik. (Kompas, 6 Oktober 2009).

Kesadaran akan peningkatan kapasitas sekolah teridentifikasi dari kebijakan yang lahir untuk peningkatan karier guru melalui Permenegpan RB No 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, yang mensyaratkan wajibnya guru melaporkan pendidikan, penilaian kinerja guru, pengembangan keprofesian berkelanjutan dan penunjuang tugas fungsi guru dalam pengusulan kenaikan pangkatnya. Ini berdampak pada cara kerja dan pola pikir guru dalam mengelola kariernya dan lebih menyesuaikan dengan keinginan pemerintah dan masyarakat.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus masalah di atas dapat dirumuskan masalah penelitiannya yaitu, "bagaimana pengembangan kapasitas sekolah untuk meningkatkan keberfungsian dan menguatkan kemampuan sekolah dalam memecahkan masalah yang dihadapi pada ketidakbermutuan Sekolah." Pertanyaan penelitian yang akan menjadi bahan awal untuk menggali data dan informasi di sekolah adalah:

1. Bagaimana Manajemen Sekolah meningkatkan Kapasitas Individu dalam upaya meningkatkan mutu sekolah?

2. Bagaimana Manajemen Sekolah meningkatkan Kapasitas Organisasi dalam upaya meningkatkan mutu sekolah?
3. Bagaimana Manajemen Sekolah meningkatkan Kapasitas Kepemimpinan dalam upaya meningkatkan mutu sekolah?
4. Model Pengembangan Kapasitas Manajemen Sekolah Yang Dapat Meningkatkan Mutu Sekolah?

Keutamaan penelitian ini selain menjadi dasar bagi pengembangan keilmuan manajemen pendidikan terutama manajemen SMA juga berguna bagi pembangunan kualitas sekolah yang pada akhirnya membangun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk memajukan negara. Pengembangan kapasitas organisasi dapat diidentifikasi dari dua sisi, yaitu kapasitas sumber daya organisasi dan kapasitas manajemen organisasi. (Horton et al., 2003:24). Kapasitas sumber daya merupakan hal-hal yang dikenal sebagai "hard capacities" sebuah organisasi, yaitu: infrastruktur, teknologi, keuangan, dan staf. Kapasitas manajemen berkaitan dengan pembuatan berbagai kondisi dimana tujuan dibuat dan dicapai, meliputi: perencanaan, penentuan tujuan, penentuan tanggungjawab, kepemimpinan, pengalokasian berbagai sumber daya, pemotivasian dan supervisi SDM organisasi, dan penjagaan hubungan dengan jejaring kerja organisasi. Berbagai aktivitas yang bereda dalam kapasitas manajemen organisasi dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu kepemimpinan stratejik, manajemen program dan proses, dan jejaring kerjasama dan keterhubungan. (Horton et al., 2003:24). Penelitian ini mencoba membatasi kajian pengembangan kapasitas organisasi pada kapasitas sumber daya dan kapasitas manajemen organisasi. Walaupun demikian, temuan pengalaman para peneliti selama dua dekade terakhir menunjukkan bahwa kapasitas manajemen merupakan hal kritis untuk pengembangan kapasitas suatu organisasi. Dengan penelitian pengembangan kapasitas ini, keilmuan manajemen menjadi lebih teruji dan teraplikasikan sesuai kaidah-kaidah keilmuan di samping meningkatnya kepercayaan para praktisi kepada lembaga pendidikan sebagai dapurnya ilmu pengetahuan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua kerangka penelitian yaitu untuk tahun pertama murni menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, untuk tahun ke-2 dan ke-3 menggunakan penelitian pengembangan dengan jenis *research and development (R&D)*. Jenis penelitian kualitatif yang akan digunakan adalah studi kasus, yaitu mencoba mempelajari suatu fenomena (dalam kasus) dalam konteks yang nyata. (Yin, 2011:17). Tujuannya adalah untuk menyelidiki secara mendalam dan menganalisis secara intensif aneka aktivitas, permasalahan dan dinamika pelaksanaan manajemen sekolah untuk dibangun suatu praktek

manajemen yang lebih efektif, efisien, dan bermakna. (Cohen dan Manion dalam Basse, 1999:24). Sedangkan untuk pendekatan R&D dilakukan di tahun ke 2 dan 3 setelah analisis kualitatif diperoleh dan menghasilkan suatu kajian bermakna perlunya pengembangan model pengembangan kapasitas yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Penelitian dengan pendekatan R&D ini berusaha menghasilkan suatu produk pendidikan khususnya bidang pengembangan kapasitas manajemen sekolah.

Data kualitatif dikumpulkan dari SMA 2 dan SMA 11, sedangkan data kuantitatif dikumpulkan dari hasil penelitian mahasiswa anggota tim dari

SMA Taruna Bhakti, dan SMA Santa Angela. Instrumen yang dikembangkan untuk mendeskripsikan praktek manajemen adalah melalui pengamatan langsung, studi dokumen dan proses wawancara yang mendalam. Agar penelitian ini terarah sesuai dengan tujuan yang diharapkan, peneliti menyusun pedoman wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Pedoman penelitian dalam pelaksanaannya dapat dikembangkan lagi sesuai dengan tuntutan realitas alamiah tempat penelitian untuk mendapatkan data yang tepat, akurat, dan lengkap. Sedangkan dalam penyusunan model dilakukan pengembangan alat ukur standar

berdasarkan uji pakar, selain dua kegiatan analisis empirik dan kajian teoritik. Wawancara, kuesioner dan FGD masih dilakukan saat pengembangan draf untuk mendapatkan masukan balik (*feed back*) sehingga diperoleh rancangan awal model pengembangan kapasitas. Kuesioner dan observasi yang dilakukan pada tahap uji terbatas dimaksudkan untuk mendapatkan masukan balikan (*feed back*) kesesuaian dan keandalan produk, sedangkan kuesioner dan observasi yang dilakukan pada tahap eksperimen dimaksudkan untuk mendapatkan ketetapan atau kepercayaan tinggi akan keandalan, transferabilitas dan feasibilitas model.

Tabel 1. Operasionalisasi Konsep

Kategori	Sub-kategori	Tema	Pengumpulan Data
Kapasitas Individu	CPD	Pengembangan diri Cooperative collegial Development Skill Development Model	Indepth, observasi, survey, data sekunder
Kapasitas Organisasi	CQI LO	Vision Skills Resourcess Insentive Action Plan	
Kapasitas Kepemimpinan	Kepemimpinan Otentik	Vision Value Self Dicipline Self Awareness	

Tabel 2. Matriks Pengumpulan Data

Tujuan	Data Primer			Data Sekunder
	Indepth	Observasi	Survei	
Mencari data berkenaan dengan dimensi kapasitas individu, kapasitas organisasi dan kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman wawancara Substansi: seluruh informasi berkaitan dengan dimensi kapasitas individu, kapasitas organisasi dan kepemimpinan Informan: tokoh yg terkait, KS, WKS, guruTU, dan informan lain yang terkait Pemilihan informan: purposif dan <i>Snowball</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Alat: pedoman observasi, dan foto. Cara kerja: catat dan foto kegiatan, kejadian dan bukti fisik. Substansi: informasi lain yang relevan dengan kapasitas individu, kapasitas organisasi dan kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> Alat: kuesioner. Substansi: berkenaan dengan persepsi responden tentang kapasitas individu, kapasitas organisasi dan kepemimpinan ; digunakan sebagai data penunjang. Sampel: acak atau purposif 	<ul style="list-style-type: none"> Substansi: data-data penunjang, berkenaan dengan kapasitas individu, kapasitas organisasi dan kepemimpinan Sumber: masyarakat, dinas, korporasi

Rujukan: Patton, 1990; Neuman, 1997; dan Cresswell, 2009

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Manajemen Kapasitas Individu Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Sekolah

Upaya peningkatan mutu sekolah dengan sasaran peningkatan kapasitas individu dilakukan

melalui suatu upaya CPD (*Continuous Professional Development*), *Learning Organization*, pengembangan diri, *Cooperative collegial development* dan *skills development model*

CPD dalam Peningkatan Kapasitas Individu

CPD diterjemahkan dalam suatu aktifitas PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) menjadi sangat terposisikan tatkala kebijakan baru tentang kenaikan pangkat guru mulai diterapkan yaitu melalui Permenegpan RB No. 16 tahun 2009 tentang Kenaikan Pangkat Guru dan Angka Kreditnya. Melalui Permenegpan baru ini sekolah merespons dengan menunjuk koordinator PKB yang bertugas untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan PKB. Beberapa kegiatan CPD yang diambil adalah seminar, workshop, bedah buku, karyawisata, inhouse training, melakukan penelitian tindakan kelas, pembuatan diktat, modul, mengikuti diklat dan studi lanjut. CPD ditujukan sesuai dengan fungsi utama Pengembangan profesional yaitu untuk meningkatkan kinerja individu, memperbaiki praktik pembelajaran dan pekerjaan yang tidak efektif, memfasilitasi agar terjadi perubahan dalam pembelajaran maupun gaya kerja atau kinerja, dan untuk menetapkan dasar bagi pelaksanaan kebijakan.

Learning Organization dalam Peningkatan Kapasitas Individu

Learning Organization merupakan nilai penting dalam penciptaan pembelajaran. Sekolah sebagai organisasi pendidikan, setiap langkahnya harus ditujukan pada penciptaan sekolah pembelajar, artinya setiap saat sekolah selalu terbuka untuk selalu belajar. *Learning Organization* tercipta melalui suatu wadah kegiatan guru yang terhimpun dalam MGMP. Menurut Kepala sekolah, penciptaan LO ini ditujukan agar pada organisasi sekolah sebagai organisasi yang nyata-nyata menamakan institusinya sebagai tempat belajar terbaik sangat harus menunjukkan kebiasaan belajar baik pada tingkat individu, kelompok atau sistem secara keseluruhan untuk mengadakan transformasi secara terus menerus dengan tujuan untuk memuaskan pelanggan. Bahasa yang eksplisit tentang *learning organization* di sekolah tidak begitu dikenal, tetapi melalui suatu wadah organisasi kelompok studi atau mata pelajaran yang disebut MGMP secara internal sekolah maupun MGMP Kota.

Pengembangan Diri dalam Peningkatan Kapasitas Individu

Pengembangan profesional bagi para guru ditujukan pada kemampuan guru untuk memperbaiki kinerjanya. Peningkatan kinerja guru diperoleh berdasarkan bertambahnya pengalaman dia dalam pelatihan dan upaya-upaya asah kemampuan melalui forum komunikasi profesi. Pengembangan dalam Peningkatan Kapasitas Individu dalam bentuk: 1) Upaya-upaya dan proses-proses sekolah untuk membangun pengetahuan-pengetahuan baru terkait dengan rencana kerja tahunan bagi warga sekolah. 2) Upaya-upaya dan proses-proses sekolah dalam mencoba hal-hal baru dalam menyusun rencana kerja tahunan sekolah. 3) Upaya-upaya dan proses-proses sekolah dalam menemukan umpan balik dari

tindakan-tindakan yang telah dilakukan dan hasil-hasil yang dicapai (refleksi) dari penyusunan rencana kerja tahunan sekolah.

Peningkatan mutu guru menjadi bagian inti pengembangan kapasitas dan beberapa kegiatan yang menjadi rutin diselenggarakan dan masuk dalam pagu anggaran sekolah dalam Rencana biaya operasional non personalia untuk kegiatan peningkatan mutu guru meliputi: (1) pelatihan RPP berbasis IT, (2) pelatihan penyusunan bahan ajar berbasis IT, (3) kegiatan peningkatan mutu guru dan karyawan dalam pemenuhan SNP, (4) pelatihan *lesson study*, (5) rapat kerja tahunan, (6) pengembangan wawasan aparatur (SDM), (7) pelatihan bahasa Inggris, (8) pelatihan model pembelajaran dan manajemen kelas, (9) evaluasi dan revisi KTSP, (10) penyusunan *action plan*, (11) evaluasi program kerja sekolah, (12) dana *sharing* kegiatan SKM/SSN.

Cooperative Collegial Development Peningkatan Kapasitas Individu.

Koordinator MGMP ikuti memberikan kontribusi dalam penyusunan rencana kerja sekolah. Koordinator MGMP inipun yang menjadi koordinator PKB/CPD yang ikut merancang pengembangan kerjasama kolegialitas antar bidang studi, lintas bidang studi dan lintas sekolah serta lintas negara. Rencana kerja sekolah tidak saja dibuat dalam skala nasional tetapi juga skala internasional, seperti kegiatan *sister school* dengan sekolah di Jepang dan pertukaran guru mandarin dengan pemerintah Cina, Singapura dan Australia. Bentuk *sister school* SMA 2 dilakukan dengan berbagai sekolah, yaitu *Tun Fatimah School* Malaysia, *Shukoh Middle School* Jepang, *Sandai Ikuei Gakuen* Tagajo Jepang.

Skill Development Model Kapasitas Individu

Skill Development Model Kapasitas Individu dilaksanakan guru-guru dengan fasilitasi sekolah adalah aktif membaca buku yang berkaitan dengan metode pembelajaran terbaru maupun perkembangan ilmu terbaru dari bidang studi yang diampu, dan khusus untuk bacaan Al-Qur'an sudah difasilitasi sekolah dengan menjadikannya kebiasaan selama 15 menit sebelum pelajaran dimulai untuk seluruh penganutnya. Tentu saja tidak saja guru agama yang akan lebih fasih tapi juga guru dan staf yang lainnya.

Aktifitas *Skill Development Model* Kapasitas Individu dilaksanakan juga ujicoba praktik simulasi metode pembelajaran baru sebelum mengajar, mengkaji media elektronik, TV, Video atau sumber lain tentang pembelajaran maupun perkembangan baru keilmuan, membaca buku yang berkenaan dengan prinsip belajar mengajar dikelas dan penggunaan teknologi untuk menunjang pembelajaran yang dilakukan secara mandiri maupun mengikuti fasilitasi dari LPMP, MGMP Kota dan program dari instruktur dari pusat.

2. Manajemen Sekolah Peningkatan Kapasitas Organisasi

Manajemen sekolah bagi peningkatan kapasitas organisasi ditinjau dari 5 kapasitas pengembangan organisasi yaitu *vision, skills, resources, insentive, dan action plan*.

Vision dan *Shared Vision* dalam Peningkatan Kapasitas Sekolah

Visi sekolah telah dipahami semua warga sekolah dan statmentnya sudah dikenali oleh seluruh warga sekolah. Visi sekolah menurut para guru cukup menginspirasi antusiasme dan merangsang consensus, sehingga bila ada kegiatan yang bertaraf nasional atau internasional, kepala sekolah memberikan peluang untuk pemanfaatannya dan ini suatu keuntungan bagi guru dan pada akhirnya dapat meningkatkan kapasitas organisasi.

Visi telah menjadi arah bertindak dan menjadi dasar nilai yang dijadikan rujukan bagi sekolah untuk merealisasikan program yang merujuk pada pencapaian visi. Program-program yang bernilai religius, dan berskala nasional dan internasional tidak sulit dijumpai di sekolah dan begitupun lingkungan sekolah sudah sangat terkenal sebagai sekolah sehat dan hijau di Masyarakat.

Skill Peningkatan Kapasitas Sekolah

Peningkatan kapasitas sekolah secara organisasional diwadahi dalam bentuk *lesson study*. Sebenarnya banyak sekali upaya-upaya yang telah dilaksanakan termasuk usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas para guru pra-jabatan (*in-service teacher*). Namun Pada *lesson study skills* guru-guru dapat lebih diasah secara real termasuk yang lebih mendalam lagi adalah bagaimana pembelajaran tersebut terjadi di kelas-kelas dengan perubahan yang disengaja dan disadari untuk terjadinya kualitas pendidikan.

Skills atau keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas sekolah tidak terbatas pada *skills* yang berkembang untuk guru tetapi seluruh personil sekolah yang mendukung pencapaian tujuan. Namun karena keterbatasan biaya, maka *skills* yang dikembangkan secara lebih komprehensif baru pada dimensi guru. Namun demikian guru dapat menjadi kekuatan pengembang kapasitas melalui peningkatan peran sertanya dalam proses manajemen dan kepemimpinan partisipatif, sehingga ide-ide cemerlang guru yang diperoleh dari agenda diklat dan *lesson study* menjadi kekuatan membangun kapasitas sekolah.

Skill untuk meningkatkan kapasitas sekolah terutama berada pada ranah guru yang langsung pada pembelajaran, selanjutnya *skill* pemimpin yang sangat esensial untuk dapat menggerakkan kapasitas guru dan lainnya. Dengan demikian, *skill* kepala sekolah menjadi sangat penting, pertama dan utama untuk menjadikan sekolah memiliki kapasitas untuk peningkatan mutu sekolah.

Resources Dalam Peningkatan Kapasitas Sekolah

Resources merupakan bagian dari peningkatan kapasitas organisasi, *resources* yang dikembangkan adalah sumber daya manusia yang lebih banyak dikedepankan untuk tugas fungsi guru sedangkan tenaga kependidikan lainnya serta pegawai administratif belum banyak diberdayakan. *Resources* untuk peningkatan kapasitas sekolah lebih banyak dikembangkan sarana prasarana fisik seperti penambahan bangunan, pemeliharaan fasilitas belajar dan sekolah, penambahan jaringan, pemeliharaan jaringan. *Resources* peningkatan kapasitas pada SDM masih terfokus pada pemberian izin dan tugas mengikuti diklat, penugasan keikutsertaan lomba, pendidikan lanjutan, keikutsertaan dalam workshop dan seminar. Sedangkan untuk aktifitas pengembangan *resources* secara individu seperti berlangganan jurnal, buku, keikutsertaan dalam forum asosiasi profesi belum mendapat pengakuan secara penuh.

Insentive Peningkatan Kapasitas Sekolah

Insentive bagi pengembangan kapasitas sekolah didistribusikan berdasarkan bidang garapan, sehingga pos-pos khusus untuk pengembangan diri secara khusus belum dinyatakan secara eksplisit. Namun demikian, tiap aktifitas pengembangan profesi bila diidentifikasi dari program sudah memiliki porsi biaya masing-masing. Untuk aktifitas individu, sekolah belum menerapkan secara definitif pula orientasi untuk distribusi *properity* berupa *insentive* berdasarkan *merit system*.

Insentive berupa bantuan untuk studi lanjut guru dan staf sekolah, mengikuti pelatihan dan pengembangan, studi banding, mengikuti tes kompetensi, mengikuti MGMP, mengikuti penataran, mengikuti lomba dan duta/utusan ilmu, evaluasi kinerja guru dan supervisi pengajaran. Besaran *insentive* belum benar-benar sesuai dengan kebutuhan, baru menjadi rangsangan dan penghargaan alakadarnya bagi aktifitas kreatif guru.

Action Plan CQI (Continuous Quality Improvement) Perbaikan Mutu Sekolah

Program CPD untuk memperbaiki mutu yang dilakukan sekolah belum dalam nama yang eksplisit tetapi masuk dalam program tiap bidang yaitu bidang kesiswaan, kurikulum, sarana prasarana. CQI teridentifikasi dari program-program peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan melalui seminar, lokakarya, training perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran, kegiatan MGMP, keikutsertaan dalam perlombaan dan penyusunan pedoman-pedoman untuk peningkatan mutu pendidik dan kependidikan yang dilakukan dinas terkait maupun asosiasi profesi.

Pada SMAN 2 Bandung dan SMAN 11, belum secara eksplisit program CPD sebagai kebijakan kunci inovasi manajemen PTK, namun demikian MBO merupakan program inovasi yang

dikembangkan secara bertahap. Dari program MBO lah CPD tergambar dan terimplementasikan walaupun belum komprehensif.

3. Kapasitas Kepemimpinan dalam Peningkatan Mutu Sekolah

Visi Peningkatan Kapasitas Kepemimpinan untuk Peningkatan Kapasitas Sekolah

Visi sudah dimiliki sekolah, dan visi ini menjadi rujukan bagi sekolah terutama kepala sekolah untuk merealisasikannya. Peningkatan Kapasitas Kepemimpinan untuk Peningkatan Kapasitas Sekolah ini baru sebatas kemampuan kepala sekolah untuk memahami visi dan mentransformasikannya kepada warga sekolah untuk menjadi visi bersama. Namun demikian seiring dengan visi sekolah visi peningkatan lahir dari aktifitas merealisasikan visi terutama dari visi keunggulan dan prestasi yang melahirkan program peningkatan mutu dan ini sangat terkait langsung dengan peningkatan kapasitas individu dan organisasi.

Pengembangan kepemimpinan sekolah dalam menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah dilakukan melalui Pembangunan perilaku teladan warga sekolah sehingga *artifact* sekolah mencerminkan kepemimpinan sekolah. Ikatan emosional warga sekolah terhadap visi sekolah menjadi penting untuk dikembangkan baik secara formal maupun informal. Ikatan formal dilakukan melalui deklarasi bersama warga sekolah untuk mencapai visi sekolah. Ikatan informal dilakukan dengan cara melibatkan warga sekolah dalam menyusun visi sekolah sekecil apapun bentuk keterlibatannya.

Core Value Kepemimpin Peningkatan Kapasitas Sekolah

Visi sekolah menjadi statment yang menantang pimpinan untuk menuju ke arahnya dan berupaya merealisasikannya. Kepala sekolah menyadari bahwa visi menjadi penentu arah organisasi melalui pemahaman akan core value yang diterjemahkan dari visi. Core value yang dibangun sekolah adalah keunggulan/prestasi, keagamaan dan wawasan lingkungan menjadi sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju kearah yang diinginkan.

Self Dicipline Peningkatan Kapasitas Sekolah

Visi menuntut kepala sekolah dan personil lainnya untuk melakukan sesuai dengan keinginan

yang tertuang dalam statment visi, sehingga visi menjadi penantang utama kinerja sekolah dan ini menjadi kekuatan peningkatan kapasitas sekolah. Visi menjadikan kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan. Kepala sekolah seperti tertantang dan bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pada pemimpinya timbul suatu dorongan dan rasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menterjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional. Dengan visi seperti itu kepala sekolah tidak puas dengan yang telah ada ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerjasama dunia usaha dan sebagainya.

Self Awareness Kepemimpin Peningkatan Kapasitas Sekolah

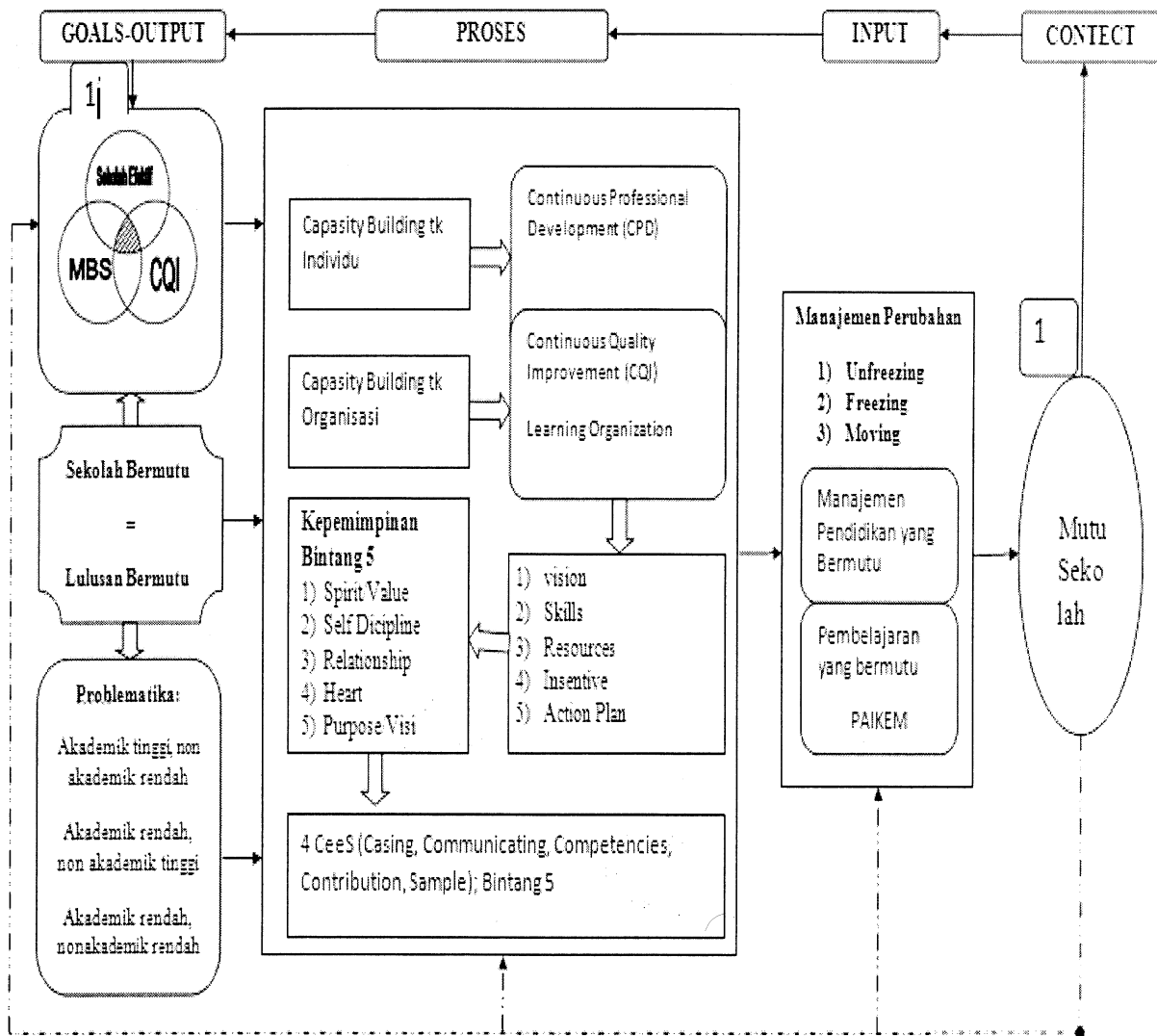
Visi merangsang pemikiran untuk sadar akan posisi kepemimpinan. Visi mengingatkan peran kepala sekolah untuk dapat memimpin sekolah dengan akses pada dunia luar memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang lebih jauhnya lagi berimplikasi pada kemajuan organisasi dari hasil negosiasi-negosiasi yang dapat berakhir dengan kerjasama mutualistik yang menyenangkan secara moril maupun materil.

Pemimpin yang memahami dan ingin merealisasikan visi memiliki kesadaran yang tinggi untuk berada pada hati yang sabar (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlaq mulia). Sebagai seorang yang memiliki kesadaran tinggi akan arti diri sebagai pemimpin, maka kepala sekolah harus mampu membimbing para guru dan staf lain serta memberikan rasa percaya pada kemampuan para guru dan staf lainnya. Pemimpin dengan kesadaran ini selalu memberi semangat, membantu mereka belajar dan bertumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstans.

4. Desain Model 4CS Bintang 5 Capacity Building Peningkatan Mutu Pendidikan

Model pengembangan kapasitas manajemen sekolah dapat terlihat dalam gambar berikut:

Gambar 1 Model 4CS Bintang 5 dalam *Capacity Building* Manajemen Sekolah



Desain model peningkatan kapasitas manajemen mutu sekolah menggunakan sistematika berpikir GO-PIC (Goals-Output-Proses Input Conect) dengan penonjolan pada kekuatan 4CS Bintang 5 yang tidak lain adalah mengutamakan kekuatan kepemimpinan untuk dapat menambah dan mengoptimalkan kapasitas sekolah.

Pendekatan Go-Pic ini bertumpu pada 4 aspek pusat perhatian manajemen sekolah yaitu: 1) bahwa goals-outputnya adalah menciptakan sekolah efektif yang *concern* dengan mutu siswa; 2) prosesnya adalah melalui penambahan dan pemberdayaan secara optimal *capacity building* secara individual, organisasional dan lingkungan; 3) Inputnya adalah manajemen perubahan yang dilakukan secara sistemik sebagai penyedia terjadinya kepemimpinan untuk transformasi *capacity building*; 4) konteksnya adalah penciptaan iklim sekolah bermutu. Dengan demikian, walaupun Goals nya adalah sekolah efektif tetapi pada dasarnya adalah mutu sekolah dan mutu siswa. Hal ini semata-mata untuk menunjukkan bahwa proses membangun *capacity building*

merupakan intensitas dan fokus kerja nyata untuk membangun sekolah bermutu.

Proses optimalisasi transformasi *capacity building* dilakukan dengan mengeksekusi program membangun menara kepemimpinan bintang 5 yang dilakukan oleh 4 CS. Kepemimpinan bintang 5 ini memiliki 5 fondasi dan 5 pilar pilar penyangga. Menara kepemimpinan bintang lima disebut sebagai kepemimpinan sejati/otentik dengan Lima kapasitas kepemimpinan yang harus dibangun yaitu *constructivistic leadership, value/morale based leadership, servant leadership, transormational leadership*, dan *visionary leadership* yang kokoh bila fondasinya ada pada *spirit, self dicipline, relationship, heart* dan *purpose*.

Pembahasan

1. Kapasitas Individu Peningkatan Mutu Sekolah

Capacity building melalui pengembangan kapasitas individu dilakukan melalui berbagai program CPD (Continuous Professional

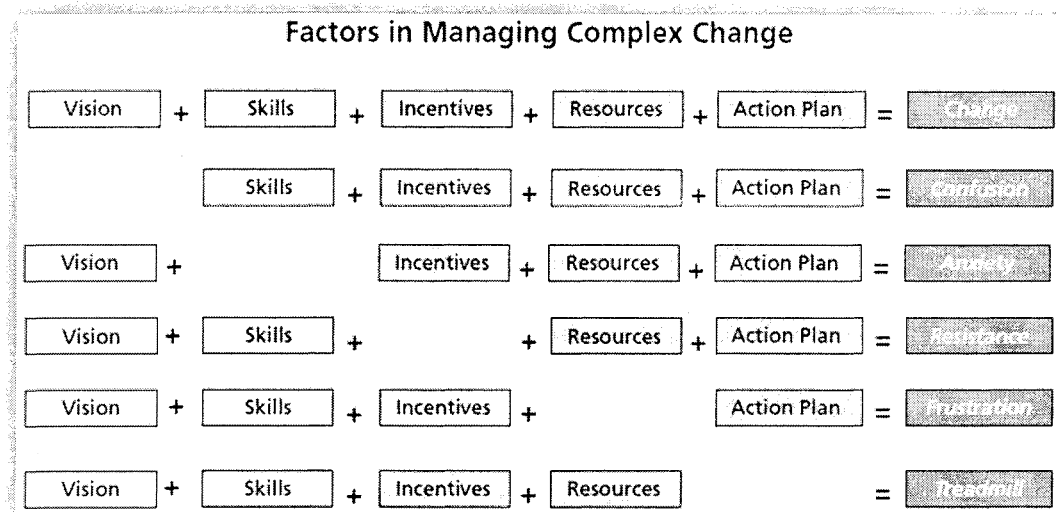
Development) yang dirancang sebagai suatu komunitas belajar atau LO (Learning Organization) sebagai tempat guru memelihara dan meningkatkan kapasitas dirinya. LO menjadi wadah berkumpul dalam rangka pengembangan diri, *cooperative collegial*, dan *skills development*. Sackney dan Keith Walker (2006: 341 – 358) menjelaskan bahwa kepala sekolah pemula harus menciptakan budaya komunitas belajar yang mendukung dan mengembangkan kepercayaan, kolaborasi, pengambilan resiko, refleksi, kepemimpinan bersama, dan pembuatan keputusan yang berbasis data. Lebih jauh, kepala sekolah harus secara intent melibatkan orang-orang dalam berbagai aktivitas pengembangan kapasitas secara bersama-sama untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam rangka membangun komunitas belajar professional.

2. Kapasitas Organisasi Peningkatan Mutu Sekolah

Pada tingkat organisasi *capacity buiding* melihat bagaimana kapasitas individu dapat memperkuat dan dapat dipergunakan untuk kemajuan organisasi. Pada tingkatan organisasi kapasitas individu merupakan aset dan kekuatan terbesar yang bila diberdayakan secara proporsional dan profesional dapat menghasilkan suatu efektifitas

organisasi yang berderajat tinggi. Aktifitas individu ini bukan saja difasilitasi tetapi dikelola secara profesional termasuk di dalamnya adalah daya dukung kepemimpinan, ketersediaan perangkat sarana prasarana, MBO dalam hal ini sebagai strategi organisasi, komunikasi dan jaringan internasional, prosperity, kultur, dan sumber daya manusia yang lainnya. Bryan (2011:15) secara tegas mengungkapkan dua komponen kapasitas manajemen organisasi, yaitu: 1) fokus manajemen pada kepemimpinan yang menyediakan visi dan tindakan-tindakan sebagai pengintegrasikan sistem manajemen, dan 2) manajemen sebagai pelaku strategis untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan kemampuannya yang dinamis (*dynamic capabilities*) yang akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan konsep pengembangan kapasitas yang dikemukakan oleh Morrison (2000) dikaitkan dengan perubahan organisasi. Artinya pengembangan kapasitas yang berhasil selalu dikaitkan dengan seberapa kuat perubahan terjadi pada level organisasi bahkan sistem. Morrison lebih lanjut mengembangkan teori *actionable learning* sebagai proses manajemen perubahan di dalam organisasi yang kompleks sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar 1 Ilustrasi dari arah pengembangan kapasitas organisasi (Morrison, 2000:19)

3. Kapasitas Kepemimpinan Peningkatan Mutu Sekolah

Kapasita kepemimpinan adalah aspek terpenting peningkatan mutu sekolah. Pada pemimpin yang memiliki kapasitas yang authentic untuk memimpin dapat membuat maju dan berkembang. Kapasitas Kepemimpinan untuk peningkatan mutu yang *eligible* untuk diterapkan sebagai upaya *capacity building* manajemen sekolah adalah dengan membangun menara kepemimpinan bintang lima melalui 4CS. Substansi dari konsep ini relevan

dengan apa hasil penelitian George (2003), Avolio, Gardner & Walumbwa (2005) dan Komariah (2012) yang menunjukkan kepemimpinan otentik untuk organisasi pendidikan yaitu dibangun atas 5 pilar yaitu *purpose/vision, values, self discipline, relationship*, dan *heart/self awareness*.

SIMPULAN

Pengembangan kapasitas manajemen sekolah (*school capacity building*) untuk meningkatkan mutu pendidikan didasarkan pada pendekatan *goals_input – process_input_context* artinya luaran utama adalah sekolah efektif yang berpihak pada sasaran utama mutu lulusan yang diciptakan secara sinergi oleh input PTK profesional yang ditransformasi dalam

proses kontinu *capacity building* dalam konteks sekolah bermutu. Kapasitas utama dan pertama yang menjadi sentuhan pengembangan kapasitas adalah pada kepemimpinan dengan menerapkan kepemimpinan bintang 5. Proses *capacity building* dikembangkan CPD melalui *learning organization*.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bassey. (2011). Case Study Research in Educational Settings. *Journal of Education for Teaching: International research and pedagogy*. Volume 26, Issue 1, 2000
- Creswell, JW. 2012. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. New York: Sage
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F., Walumbwa, F., & May, D. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- George, Bill. (2003). *Authentic Leadership; Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Horton, et al. (2003). *Evaluating Capacity Development; Experiences from Research and Development Organizations around the world*. Netherlands-Canada: ISNAR, IDCR, ACP-EU, CTA.
- Morrison, Terrence. (2000). *Actionable Learning; A Handbook for Capacity Building Through Case Base Learning*. Asian Development Bank Institute
- Sackney, Larry., Walker D. Keith. 2006. *Leadership for Sustainable Learning Communities*. New York: Sage
- Yin, Robert K. (2011). *Qualitative Research From Start to Finish*. New York: Guilford Publication Inc.
- PGRI, 2009. *Pengaruh Sertifikasi terhadap Peningkatan Kinerja Guru*. Kompas. Tanggal 6 Oktober 2009
- Permenegpan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya