

# STRATEGI PENGEMBANGAN PROGRAM PENINGKATAN MUTU TENAGA KEPENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA SWASTA DI LOCAL EDUCATION CENTRE CIMAHI

**Yudi Ekka Suryapriadi**

Dosen STKIP Subang  
yudi\_upi@yahoo.com

## **ABSTRACT**

*Improving the quality of education personnel in Junior High School (SMP) continue to be pursued both by the school itself or by the government. The government program is primarily for the Public Junior High school, while for private Junior High School, the government has not given considerable attention in implementing the quality improvement of education personnel. Whereas the qualifications and competence of educational staff of private schools are lower than. Therefore, this study is focused on how the strategy of Local Education Centre (LEC) in developing programs to improve the quality of education personnel in Private Junior High School (SMP) in Cimahi. The research method used is qualitative method. Data obtained from LEC Cimahi who supervise six sub cluster for as many as 61 private junior high school. Based on the results of the analysis there are results as follows: (1) the program to improve the quality of education personnel in LEC Cimahi include training for the head of the Foundation in private junior high school, administrative head training, main subject teacher training, learning methodology training, Library staff training, and Laboratory assistant training; (2) supporting factors of the implementation of quality improvement programs for educational staff in LEC Cimahi, among others: adequate facilities, competent consultants assistance, reasonable fees, a strategic geographical location, and Potential Human Resource; (3) The factors inhibiting the implementation of quality improvement programs for educational staff in LEC Cimahi include : program planning is less steady, administrative implementation is not orderly, evaluation and reporting program is not complete, and the impact of training is less significant to improving the quality of graduates; (4) Efforts made by LEC Cimahi in improving the quality of private junior high school education personnel includes revamping the institutional structure, business and institutional cooperation, improving the system of training delivery, strengthening of management, and the development goals as well as technical approach to the development of school quality.*

**Keywords:** *development strategy, quality improvement, education personnel*

## **ABSTRAK**

Peningkatan mutu tenaga kependidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) terus diupayakan baik oleh sekolah sendiri maupun oleh pemerintah. Program pemerintah tersebut umumnya difokuskan bagi SMP Negeri sedangkan bagi SMP Swasta, pemerintah belum memberikan perhatian yang cukup besar dalam melaksanakan peningkatan mutu tenaga kependidikan. Padahal kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan sekolah swasta umumnya masih dibawah standar sekolah negeri. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada bagaimana strategi Local Education Centre (LEC) dalam mengembangkan program peningkatan mutu tenaga kependidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) swasta di kota Cimahi. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif. Data diperoleh dari LEC Cimahi yang membawahi 6 sub cluster yakni sebanyak 61 SMP Swasta. Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil penelitian sebagai berikut: (1) Program peningkatan mutu tenaga kependidikan di LEC Cimahi meliputi pelatihan bagi Ketua Yayasan SMP swasta, pelatihan Kepala TU Binaan, pelatihan Guru Mata Pelajaran Pokok, pelatihan metodologi pembelajaran, pelatihan Tenaga Perpustakaan, dan pelatihan Laboran; (2) Faktor pendukung pelaksanaan program peningkatan mutu tenaga kependidikan di LEC Cimahi antara lain: fasilitas memadai, bantuan konsultan yang kompeten, biaya yang memadai, letak geografis yang strategis, dan Sumber Daya Manusia yang potensial; (3) Faktor penghambat pelaksanaan program peningkatan mutu tenaga kependidikan di LEC Cimahi antara lain: perencanaan program kurang mantap, administrasi pelaksanaan kurang tertib, Evaluasi program dan pelaporan belum lengkap, dan dampak pelatihan kurang signifikan terhadap peningkatan mutu lulusan; (4) Upaya yang dilakukan LEC Cimahi dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan SMP swasta meliputi pembenahan struktur kelembagaan, kerjasama bisnis dan kelembagaan, perbaikan sistem pelaksanaan pelatihan, pemantapan manajemen, dan pengembangan sasaran dan pendekatan teknis pengembangan mutu sekolah.

**Kata kunci:** strategi pengembangan, peningkatan mutu, tenaga kependidikan

## PENDAHULUAN

Sekolah Menengah Pertama (SMP) merupakan bagian dari Pendidikan Dasar memiliki peranan penting dalam sistem pendidikan nasional. Hal ini ditunjukkan pada perannya sebagai fondasi bagi jenjang pendidikan berikutnya. Pada sisi lain SMP memiliki peran penting dalam menuntaskan program Kewajiban Belajar (Wajar) 9 tahun. Oleh karena itu, mutu pendidikan SMP sudah seharusnya menjadi perhatian yang serius baik oleh pemerintah maupun masyarakat.

Dalam konteks pendidikan di sekolah, secara umum dapat dinyatakan bahwa kunci mutu pendidikan nasional terletak pada mutu sekolah, dan kunci mutu sekolah terletak pada mutu kegiatan belajar mengajar. Mutu kegiatan belajar mengajar pada akhirnya diukur dari mutu hasil belajar siswa dan mutu mengajar yang dilaksanakan oleh guru. Dengan demikian, dalam meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia salah satu caranya adalah meningkatkan mutu tenaga kependidikan di sekolah.

Permasalahan yang dihadapi SMP swasta dalam peningkatan mutu tenaga kependidikan diantaranya adalah: perhatian pemerintah lebih terfokus pada sekolah negeri, kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan belum memenuhi standar, terdapat tenaga pengajar bidang studi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, dan terdapat tenaga pengajar sekolah swasta yang belum pernah mengikuti pendidikan keguruan di LPTK.

Sehubungan dengan kurangnya pembinaan terhadap tenaga kependidikan sekolah swasta tersebut maka pada tahun 1997 Direktorat Sekolah Swasta Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah berusaha untuk meningkatkan mutu SMP swasta melalui proyek *Private Junior Secondary Education Project* (PJSEP) yang didanai dari pinjaman ADB No. 1359-INO. Proyek ini bersifat perintisan yang dilaksanakan pada 5 propinsi di Indonesia yaitu Lampung, Jawa Barat, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Kalimantan Selatan.

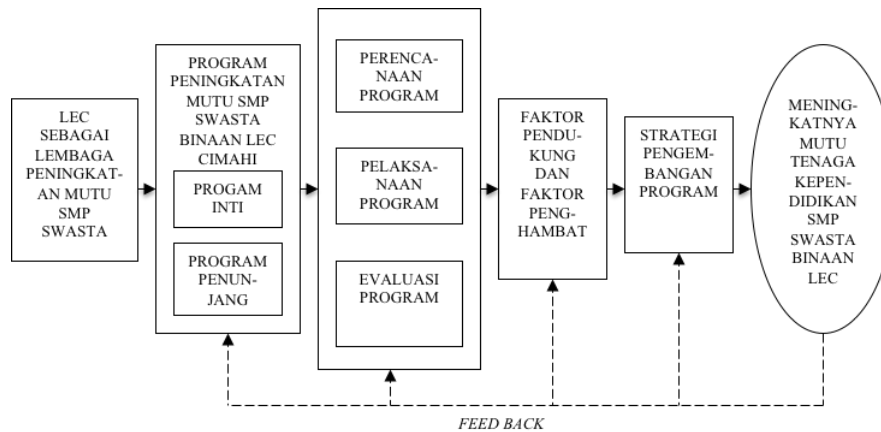
Proyek Direktorat Sekolah Swasta berupaya meningkatkan mutu SMP swasta dengan cara memberikan bantuan-bantuan kepada SMP swasta yang telah diseleksi. Pemberian bantuan dilakukan melalui 2 cara, yaitu cara *langsung* dan cara *tidak langsung*. Cara langsung artinya bantuan diberikan secara langsung kepada SMP swasta, sedangkan cara tidak langsung artinya bantuan tidak secara langsung diberikan kepada SMP swasta tetapi melalui pembentukan *Local Education Centre* (LEC). LEC inilah yang kemudian memberikan bantuan kepada SMP swasta.

Berdasarkan uraian di atas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian tentang strategi pengembangan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta di LEC Cimahi. Secara umum penelitian ini ingin memperoleh gambaran tentang program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta, menganalisis faktor pendukung dan penghambat pengembangan program peningkatan mutu tenaga kependidikan, dan strategi apa yang dikembangkan LEC Cimahi untuk melaksanakan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta di wilayah binaannya.

## Paradigma Penelitian

Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi yang diterapkan oleh LEC Cimahi dalam upaya meningkatkan mutu tenaga kependidikan SMP swasta di bawah binaannya. Paradigma penelitian dapat dilihat pada bagan 1.

LEC sebagai lembaga peningkatan mutu SMP swasta memiliki program utama dalam meningkatkan mutu tenaga kependidikan. Program yang sudah berjalan dianalisis berdasarkan faktor pendukung dan penghambat. Hasil analisis tersebut melandasi LEC Cimahi untuk melakukan strategi yang tepat untuk mengembangkan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaannya.



Bagan 1  
Paradigma Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Sumber data adalah personil yang terlibat dalam pengembangan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta setempat binaan LEC Cimahi, meliputi: Dewan Manajemen, Kepala LEC Cimahi, Kepala Sub Unit Pelayanan Teknis, Kepala Sub Unit Unit Tata Usaha, Guru Inti LEC, Guru Inti Sekolah Pangkalan, Kepala Sekolah SMP dan Guru-guru Mata Pelajaran SMP swasta binaan LEC Cimahi. Adapun data yang dianalisis adalah: (1) Aspek-aspek program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta setempat LEC Cimahi, mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi; (2) Faktor pendukung dan faktor penghambat dalam peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta setempat LEC Cimahi; dan (3) Strategi atau upaya yang dilakukan oleh LEC Cimahi dalam mengembangkan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta setempat.

Data dikumpulkan dengan cara studi dokumentasi, observasi, wawancara, dan studi literatur. Untuk menguji keabsahan data dilakukan langkah-langkah sesuai kriteria penelitian kualitatif, yaitu: *Kredibilitas* (menguji derajat kepercayaan), *Transferabilitas* (uji keteralihan), *Dependabilitas* (uji ketergantungan), dan *Konfirmabilitas* (uji kepastian). Selanjutnya untuk melakukan analisis data dilakukan melalui langkah-

langkah: (1) Reduksi data, (2) Display data, dan (3) Verifikasi data dan pengambilan kesimpulan.

## HASIL PENELITIAN

### A. Gambaran Umum LEC Cimahi

LEC Cimahi merupakan pusat kegiatan pendidikan dan pelatihan, profesi, organisasi, dan sarana kegiatan kemasyarakatan, bagi tenaga kependidikan termasuk pengelola dan penyelenggara SMP swasta. Tujuan dibentuknya LEC adalah: (a) Memperluas jangkauan pembinaan profesi guru SMP swasta, baik guru PNS Dpk, guru tetap yayasan dan guru tidak tetap SMP swasta; (b) Meningkatkan profesionalisme agar mampu memberi kontribusi bagi peningkatan karier dan kesejahteraan tenaga kependidikan pada SMP swasta; (c) Menumbuhkan rasa kebersamaan antar satuan pendidikan SMP swasta dalam mengembangkan pengelolaan sekolah; (d) Menumbuhkan rasa kebersamaan antar penyelenggara SMP swasta dalam mengembangkan manajemen penyelenggaraan sekolah; dan (e) Meningkatkan mutu tamatan SMP swasta.

LEC Cimahi memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa unsur yakni: (1) Badan Pembina, (2) Badan Penyelenggara, dan (3) Unit Pelaksana yang didalamnya terdapat Kepala Unit Pelaksana, Kepala Sub Unit Pelayanan Teknis, dan Kepala Sub Unit Tata Usaha. Anggota LEC Cimahi adalah sebanyak 61 SMP swasta yang terbagi ke

dalam 6 cluster. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1  
Sekolah Pangkalan (SBC) / Kelompok Sekolah

Sub Cluster	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Siswa
Sub Cluster I	10	234	3103
Sub Cluster II	9	209	3163
Sub Cluster III	16	309	3580
Sub Cluster IV	7	119	1188
Sub Cluster V	10	259	3880
Sub Cluster VI	9	281	1405

#### B. Program Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan SMP Swasta

Program peningkatan mutu SMP swasta yang ada di bawah LEC Cimahi terbagi menjadi dua bagian yakni program inti dan program penunjang. Program inti adalah program yang berkaitan langsung dengan peningkatan mutu sekolah, sedangkan program penunjang adalah kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan sekolah seperti penyewaan

gedung dan fasilitas lainnya. Hasil sewa gedung atau fasilitas lainnya tersebut, pada akhirnya digunakan untuk kepentingan peningkatan mutu SMP swasta.

##### 1. Perencanaan Program

Perencanaan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta di bawah binaan LEC Cimahi tercermin pada Rencana Strategis tabel 2.

Tabel 2  
Rencana Strategis 5 Tahun LEC Cimahi

No.	Program Kegiatan	Tujuan	Sasaran
1.	Peningkatan Mutu SDM		
	a. Pelatihan Ketua Yayasan SMP swasta	Meningkatkan profesionalisme penyelenggaraan SMP swasta	65 orang Kepala SMP swasta
	b. Pelatihan Kepala TU binaan LEC Cimahi	Meningkatkan kemampuan administrasi TU Sekolah	65 orang Kepala TU SMP swasta
	c. Pelatihan Guru Mata Pelajaran Pokok	Meningkatkan mutu pembelajaran	572 orang guru
	d. Pelatihan Metodologi Pembelajaran	Meningkatkan wawasan guru dalam memahami dan menerapkan metodologi pembelajaran di kelas	572 orang guru
	e. Pelatihan Tenaga Perpustakaan	Meningkatkan kemampuan pengelolaan perpustakaan	1 org staf LEC dan 59 org staf SMP
	f. Pelatihan Laboran	Meningkatkan kemampuan pengelola laboratorium	2 org staf LEC dan 59 org staf SMP
2.	Promosi dan Publikasi		
	a. Sosialisasi LEC kepada sekolah binaan LEC Cimahi	Memperkenalkan dan sosialisasi LEC Cimahi kepada sekolah-sekolah tentang program kegiatan	Yayasan, Kepala Sekolah, Guru-guru, Staf Tata Usaha, dan siswa
3.	Pemanfaatan Fasilitas		
	a. Pemanfaatan fasilitas pendukung	Memanfaatkan fasilitas pendukung dalam menunjang kegiatan khususnya kegiatan pembelajaran	Kepala Sekolah, Guru, Siswa, dan masyarakat
	b. Bimbingan Pelajaran	Memanfaatkan guru inti LEC Cimahi serta memanfaatkan fasilitas yang tersedia di LEC Cimahi	Siswa SMP yang akan mengikuti Bimbel
4.	Pengembangan Program Organisasi		
	a. Kerjasama antara guru inti LEC Cimahi dengan guru inti di SBC serta guru-guru mata pelajaran di SMP swasta wilayah binaan LEC Cimahi dalam bidang pembuatan konsep-konsep pelatihan	Memberdayakan guru inti LEC Cimahi, Guru inti SBC dan guru mata pelajaran SMP swasta di wilayah binaan LEC Cimahi	Guru inti LEC Cimahi, Guru inti SBC, Guru-guru SMP swasta binaan LEC Cimahi

## 2. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program peningkatan mutu tenaga kependidikan melibatkan berbagai unsur, antara lain: konsultan, pihak proyek melalui Dirjen Dikdasmen Direktorat Sekolah Swasta, maupun pihak lain seperti Pemda, Dinas Pendidikan Propinsi dan Kabupaten/Kota, serta perguruan tinggi. Manajemen LEC Cimahi sebagai unsur pelaksana terdiri dari Badan Pembina, Badan Penyelenggara, dan Unit Pelaksana. Masing-masing unit manajemen memiliki tugas dan fungsi tersendiri sesuai dengan posisi dan tanggung jawabnya.

- a. Tugas dan Fungsi Badan Pembina adalah melakukan pembinaan mengenai operasional kelembagaan, kegiatan operasional program, dan pengawasan.
- b. Tugas dan Fungsi Badan Penyelenggara adalah mengatur AD dan ART LEC, memberikan masukan dalam menyusun rencana dan pengembangan program, membantu mengupayakan biaya operasional LEC, menerima laporan pertanggungjawaban dari Kepala Unit Pelaksana secara periodik dalam musyawarah organisasi lengkap, meminta pertanggungjawaban dari Kepala Unit Pelaksana, dan bertanggung jawab terhadap mekanisme pengelolaan LEC.
- c. Tugas dan Fungsi Kepala Unit Pelaksana adalah merencanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan, profesi dan organisasi, mengkoordinasikan kegiatan di Sub Pelayanan Teknis dan Sub Unit Tata Usaha, menjalin kerja sama antara LEC Cimahi dengan pihak lain, memelihara dan mengembangkan kompetensi profesional semua staf khususnya guru inti dan staf pengajar pada LEC, menggali sumber daya, dan menyusun laporan kegiatan.
- d. Tugas dan Fungsi Sub Unit Pelayanan Teknis adalah menyusun pengembangan program, mengatur dan mengkoordinasikan program kegiatan,

mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana, melaksanakan program pendidikan dan pelatihan, profesi, dan organisasi, dan menggali sumber biaya operasional melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan serta kegiatan profesi secara mandiri.

- e. Tugas dan Fungsi Sub Unit Tata Usaha adalah bertanggung jawab terhadap pemeliharaan, perawatan, sarana dan prasarana, mengembangkan sarana yang belum terpenuhi, mengelola keuangan dan kegiatan yang berhubungan dengan penyiapan anggaran serta mengusulkan pengalokasian dana, memasarkan program dan kegiatan LEC kepada anggotanya dan masyarakat, menggali sumber biaya operasional melalui kegiatan layanan masyarakat dan organisasi secara mandiri, dan menyusun laporan pertanggungjawaban.

## 3. Evaluasi Program

LEC Cimahi sebagai unsur pelaksana kegiatan pengembangan mutu SMP swasta dalam mengukur kinerjanya dilakukan evaluasi secara menyeluruh. Evaluasi tersebut dilakukan melalui tiga bentuk kegiatan yakni:

- a. Monitoring evaluasi adalah bentuk penilaian terhadap pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilaksanakan LEC Cimahi secara hierarki sesuai dengan struktur organisasi atau tanggung jawab berbagai komponen yang terlibat.
- a. Evaluasi ini dilakukan secara bersama-sama bahkan dibantu oleh konsultan yang pada akhirnya akan memberikan *feedback* dan masukan bagi LEC Cimahi sendiri dalam memperbaiki kinerjanya.
- b. Pelaporan dilakukan setelah akhir kegiatan oleh panitia pelaksana. Sedangkan secara periodik LEC Cimahi memberikan laporan kepada Dewan Pembina, Dewan Manajemen, dan Anggota LEC.

### **C. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan SMP Swasta**

#### **1. Faktor Pendukung**

Faktor pendukung yang dimiliki LEC Cimahi dalam melaksanakan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaannya antara lain:

- a. Fasilitas pendukung yang cukup memadai, antara lain: Ruang serba guna/aula, Asrama, Laboratorium dan perlengkapannya, Ruang teori, dan ruang kantor. Pendukung lainnya adalah peralatan audio visual, OHP, *sound system*, mesin *foto copy*, *faxsimille*, dan komputer.
- b. Konsultan yang berpengalaman baik konsultan lokal, maupun konsultan asing yang secara berkala melakukan evaluasi terhadap kinerja LEC Cimahi sehingga banyak masukan bagi perbaikan dan peningkatan berkelanjutan.
- c. Adanya bantuan biaya yang cukup untuk melaksanakan program selain bantuan sarana dan prasarana dari proyek (ADB).
- d. Letak geografis yang menguntungkan yakni dekat dengan ibu kota provinsi dan pusat kota Cimahi yang memungkinkan LEC Cimahi dapat menjual jasa bagi masyarakat yang membutuhkan sebagai unsur penunjang program utama.
- e. SDM yang potensial, baik di dalam LEC sendiri maupun di sekolah-sekolah pangkalan. Guru inti LEC Cimahi cukup berpengalaman dari segi pendidikan dan pelatihan karena telah dibina dan diberi pembekalan. Sedangkan pada sekolah pangkalan aset SDM khususnya guru cukup memadai. Kualifikasi pendidikan guru SMP swasta binaan LEC Cimahi 55% berpendidikan S-1, 21% berpendidikan D-3, 12% berpendidikan PGSLTP, dan 12% berpendidikan SPG.
- f. Rasio jumlah guru dengan murid cukup ideal yakni 1.409 orang guru berbanding 16.319 orang siswa atau 1:11,58.

#### **2. Faktor Penghambat**

Beberapa faktor penghambat yang dihadapi LEC Cimahi dalam melaksanakan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaannya antara lain:

- a. Latar belakang kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan SMP swasta binaan LEC Cimahi cukup beragam. Di samping itu, terdapat beberapa guru dengan latar belakang pendidikan berbeda dengan mata pelajaran yang diajarkan.
- b. Adanya penggantian guru inti, sehingga program berjenjang kurang efektif.
- c. Lemahnya manajemen dalam melaksanakan program peningkatan mutu tenaga kependidikan.
- d. Tidak rutinnya kegiatan MGMP dan K3S.
- e. Fasilitas yang ada di sekolah-sekolah seperti peralatan laboratorium tidak selengkap yang ada di LEC Cimahi, sehingga hasil pelatihan tidak dapat sepenuhnya diterapkan di sekolah.

### **D. Strategi Pengembangan Program Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan**

LEC Cimahi melakukan berbagai strategi dalam mengembangkan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaannya. Hal itu sejalan dengan fungsi LEC Cimahi yakni sebagai lembaga yang diperuntukan bagi peningkatan mutu SMP swasta yang tidak hanya mengembangkan tenaga kependidikannya. Dengan demikian, secara menyeluruh program peningkatan mutu sekolah yang dikembangkan meliputi kegiatan pendidikan dan pelatihan, profesi keguruan, organisasi guru, kegiatan kemasyarakatan, dan kegiatan belajar mengajar.

Adapun strategi pelaksanaannya dilakukan dengan dua pendekatan yakni: dilaksanakan di LEC sendiri dan dilaksanakan di sekolah pangkalan. Strategi tersebut bertujuan untuk memudahkan tenaga kependidikan baik dari segi waktu maupun kepraktisan dalam mengikuti kegiatan. Pendekatan pertama jika

dilaksanakan di LEC, tenaga kependidikan yang datang ke LEC Cimahi, sedangkan jika dilaksanakan di SBC tenaga kependidikan yang datang ke sekolah pangkalan.

Berkenaan dengan pelaksanaan program, sebagian ada yang dirancang sendiri oleh LEC Cimahi atas permintaan proyek, atau atas inisiatif LEC sendiri, bahkan ada yang dilakukan melalui kerjasama dengan lembaga lain misalnya Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat, Perguruan Tinggi, dan Swasta.

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **A. Gambaran Umum LEC Cimahi**

LEC Cimahi dinilai dari aspek kelembagaan, struktur, dan mekanisme kerja secara umum sudah berjalan efektif. Hanya saja faktor pengawasan perlu lebih ditingkatkan agar mekanisme kerja dan kelembagaan yang sudah tertata rapi dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Dinilai dari aspek SDM, LEC Cimahi memiliki potensi yang kuat dilihat dari segi kualifikasi pendidikannya. Aspek lain adalah sarana pendukung, letak geografis, dan pemasaran cukup menunjang.

Penataan administrasi tertata rapi dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Dukungan SDM cukup memadai di samping bantuan konsultan yang memberikan masukan optimal bagi pengembangan LEC Cimahi, juga dikembangkan melalui pelatihan, seminar, workshop, dan rapat kerja lainnya, baik di dalam LEC sendiri maupun dengan LEC lainnya dan lembaga terkait terutama Direktorat Sekolah Swasta Dirjen Dikdasmen dan proyek.

Aspek pendanaan LEC Cimahi tidak mengalami kesulitan dengan adanya bantuan dari ADB. Walaupun demikian, pada masa yang akan datang perlu dipikirkan secara cermat biaya yang harus ditanggung sendiri oleh LEC dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Menurut hasil analisa konsultan, LEC Cimahi termasuk lembaga yang mampu mandiri setelah bantuan ADB berakhir. Oleh karena itu, perlu dipertahankan dan

ditingkatkan, tetapi jangan kehilangan fungsi utamanya yakni meningkatkan mutu pendidikan khususnya SMP swasta.

### **B. Program Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan SMP Swasta**

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan program peningkatan mutu tenaga kependidikan yang dikembangkan oleh LEC Cimahi telah sesuai dengan langkah-langkah perencanaan yakni penetapan tujuan, indikator keberhasilan, tata kerja, waktu dan tempat, biaya, dan pelaksanaannya (Burhanuddin; 1990). Hal itu sejalan juga dengan teori yang dikembangkan oleh Fayol yang dikutip Fatah, N. (1996) bahwa dalam program kerja minimal ada pembagian kerja, kejelasan wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, pemberian kontra prestasi, sentralisasi, rantai skalar, tertib, pemerataan, stabilitas dalam menjabat, inisiatif, dan semangat kelompok. Penyusunan program perencanaan pada LEC Cimahi dimulai dengan membuat proposal atau prosedur kegiatan. Dalam proposal sendiri dijelaskan dari mulai maksud dan tujuan, sasaran, tugas dan tanggung jawab pelaksana, waktu dan tempat, dan biaya yang akan digunakan. Namun perencanaan baik rencana strategis maupun rencana tahunan masih bersifat umum atau kurang memperhatikan kebutuhan spesifik di lapangan. Seharusnya perencanaan digali dari kebutuhan yang diperlukan oleh SMP swasta binaan LEC Cimahi. Oleh karena itu, LEC Cimahi sebelum menyusun rencana program sebaiknya melakukan pemetaan atau survey dulu ke sekolah-sekolah, pendataan, bahkan melakukan diskusi dengan yayasan, kepala sekolah, guru-guru, dan tenaga kependidikan SMP swasta.

#### **2. Pelaksanaan**

Program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaan LEC

Cimahi dilaksanakan oleh unit pelaksana yang terdiri dari Kepala Unit pelaksana dengan dibantu oleh Kepala Sub Unit Pelaksana Teknis dan Kepala Sub Unit Tata Usaha. Ujung tombak pelaksana program peningkatan tenaga kependidikan SMP swasta binaan LEC Cimahi adalah guru inti dengan berbagai bidang mata pelajaran dan guru inti tambahan yang ada pada sekolah pangkalan.

Unsur penting yang harus menjadi perhatian ketika rencana direalisasikan adalah adanya keterpaduan antara setiap komponen yang saling menunjang sesuai dengan waktu, target, dan komitmen individu. Dengan demikian pelaksanaan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaan LEC Cimahi perlu memperhatikan aspek manajerial yang baik. Aspek tersebut seperti dikemukakan Fatah, N. (2001:40-49) bahwa pelaksanaan kegiatan manajerial lebih diarahkan kepada kegiatan yang bersifat: (1) Pemberdayaan seluruh potensi; (2) Pembinaan; (3) Menumbuh kembangkan; dan (4) Peningkatan terhadap sasaran yang meliputi program-program wajib, program khusus, program pemberdayaan fasilitas, program pembiayaan yang mengacu pada konsep dasar efektif dan efisien dengan menempatkan individu sebagai pelaku utama.

Hasil wawancara dan observasi terhadap pelaksanaan program kegiatan peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta masih relatif belum berjalan efektif. Hal itu dapat dilihat dari program yang dilaksanakan LEC Cimahi hanya 20% program yang menyangkut peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta. Disamping itu perolehan Nilai Ujian Nasional SMP swasta binaannya rata-rata di bawah angka 5. Sehingga biaya yang cukup besar dikeluarkan oleh proyek belum sebanding dengan hasil yang diharapkan, yakni adanya peningkatan mutu pendidikan pada SMP swasta.

Uraian di atas menunjukkan adanya kontadiksi antara sumber daya yang baik dengan hasil yang kurang efektif. Beberapa

faktor yang dapat dikaji antara lain:

- 1) Terdapat ketidakjelasan peran dan fungsi dewan pembina LEC Cimahi yang semula terdiri dari BAPEDA, KANIN, dan BMPS menjadi tidak jelas fungsinya, karena setiap kegiatan yang dilakukan dilaporkan langsung pada bagian proyek. Bahkan lembaga-lembaga tersebut malah dijadikan mitra kerjasama dalam melakukan kegiatan-kegiatan di luar program LEC Cimahi. Ketidakjelasan fungsi inilah yang menyebabkan kendornya pembinaan dan pengawasan.
- 2) Guru inti tidak memiliki kewenangan yang cukup untuk membuat program dan melaksanakan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP. Potensi dan kemampuan mereka tidak terakomodasi untuk melakukan kegiatan inovatif dan kreatif sesuai dengan kebutuhan sekolah-sekolah.
- 3) Lemahnya dukungan dari SBC, sehingga perlu sosialisasi dan komunikasi antara LEC Cimahi dengan sekolah harus ditingkatkan.

Pelaksanaan program yang baik mencakup tiga kegiatan, sebagaimana dikemukakan Sutisna, O. (1983 : 174- 199) bahwa: "Pelaksanaan merupakan paduan kegiatan pengorganisasian, komunikasi dan koordinasi." Dalam kegiatan pengorganisasian terdapat tugas-tugas individu melalui deskripsi pekerjaan sebagai panduan kerja untuk dilaksanakan dengan serangkaian komunikasi pimpinan dan staf lainnya dalam memacu tugas dan pekerjaan yang berkualitas. Komunikasi tersebut harus diciptakan dengan harmonis secara multi arah, dan disitu pulalah terjalin kordinasi yang baik. Oleh karena itu, pelaksanaan program peningkatan mutu tenaga kependidikan dibutuhkan kebersamaan yang bersinerga antar komponen organisasi.

### 3. Evaluasi

Evaluasi bukan hanya kegiatan akhir dari setiap kegiatan, tetapi kegiatan yang harus



dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Kelemahan mendasar dari setiap bentuk evaluasi tersebut adalah tidak adanya tindak lanjut, disamping beberapa bentuk evaluasi yang hanya dilakukan pada kegiatan-kegiatan tertentu untuk memenuhi kewajiban administratif. Hal tersebut di sebabkan antara lain:

- 1) LEC Cimahi belum memiliki data lengkap tentang keberadaan sekolah yang sebenarnya. Oleh karena itu, perlu kejujuran baik dari pihak sekolah sendiri maupun dan LEC Cimahi untuk mengungkapkan data yang sebenarnya di lapangan sehingga memudahkan tindak lanjut bagi kegiatan berikutnya.
- 2) Untuk melakukan monitoring evaluasi ke setiap sekolah diperlukan biaya dan tenaga khusus di luar kegiatan pelatihan misalnya, sehingga perlu ada anggaran dan instrumen yang tepat bagi kegiatan evaluasi tersebut.
- 3) Bentuk pelaporan hanya dijadikan arsip tidak dijadikan masukan bagi rencana program berikutnya. Sehingga tidak terjadi kesinambungan program antara program yang satu dengan program yang lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, dalam melakukan evaluasi keberhasilan program perlu juga memperhatikan unsur waktu pelaksanaan, kelancaran sistem manajemen, dan unsur personil yang digunakan. Untuk itu, hasil evaluasi dapat dijadikan acuan bagi pimpinan untuk melakukan tindak lanjut dan pengambilan keputusan. Kemungkinan-kemungkinan pengambilan keputusan dari hasil evaluasi tersebut, sebagaimana dikemukakan Arikunto, S. (2012:8) antara lain:

- 1) Dilanjutkan dan disebarluaskannya sistem program tersebut, karena hasil penilaian terhadap program menunjukkan manfaat yang sangat positif bagi program yang bersangkutan dan diperkirakan akan baik juga diterapkan pada program-program lain.

- 2) Dilanjutkan, tetapi hanya pada program tersebut karena untuk dapat disebarluaskannya pada program-program lain menuntut persyaratan khusus.
- 3) Dilanjutkan hanya pada program yang bersangkutan, itu pun memerlukan pembahan, penambahan atau penyempurnaan seperlunya.
- 4) Dihentikan, karena hasil penilaian terhadap program tersebut menunjukkan tidak adanya manfaat jika dilanjutkan atau bahkan mungkin membahayakan satu atau beberapa pihak.

Dengan berpedoman pada pendapat Arikunto di atas, sebaiknya program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta dilanjutkan dan disebarluaskan. Namun perlu perbaikan dan penyempurnaan efektivitas dan efisiensi manajerialnya.

### **C. Faktor Pendukung dan Penghambat Program Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan SMP Swasta**

Sarana pendukung yang dimiliki LEC Cimahi secara umum sangat memadai, baik dari SDM maupun sumber daya yang lainnya. Namun untuk mencapai mutu tidak cukup dengan sumberdaya lembaga yang memadai. Pencapaian mutu tidak lepas dari visi yang dikembangkan oleh sekolah dan tidak terlepas dari fungsi sosialnya. Karena bagaimanapun tingginya kualitas pendidikan, pada akhirnya adalah untuk memenuhi harapan masyarakat. Berkenaan dengan hal tersebut, Umaedi (1998: 10) mengungkapkan citra sekolah swasta menyangkut 4 aspek, yaitu:

#### *a. Kemandirian*

Kemandirian mengandung makna bahwa penyelenggara dan pengelolaan sekolah swasta harus mandiri, baik dalam penyelenggaraan maupun manajemennya.

#### *b. Mutu*

Untuk menunjang kemandirian dalam jangka panjang, sekolah swasta dituntut memiliki mutu yang tinggi mencakup mutu proses belajar mengajar maupun

mutu tamatannya (hasil pembelajaran).

c. *Ciri khas*

Ciri khas sekolah swasta merupakan daya tarik tersendiri bagi masyarakat pengguna jasa pendidikan. Dalam hal ini sekolah swasta diharapkan bukan sekedar foto copy dari sekolah negeri yang diselenggarakan oleh masyarakat.

d. *Tanggung Jawab sosial*

Sungguhpun sekolah memerlukan biaya yang cukup tinggi dalam menunjang mutu dan kemandirian sekolah tetapi harus memiliki tanggung jawab sosial.

Dengan demikian, faktor pendukung yang dimiliki LEC Cimahi seharusnya dapat mengembangkan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaannya. Keberhasilan tersebut dapat dilihat dari empat aspek di atas yakni: sekolah yang mandiri, sekolah yang memiliki mutu proses belajar mengajar dan mutu lulusannya, sekolah yang memiliki ciri khas, dan sekolah yang memiliki tanggung jawab sosial.

Sedangkan faktor penghambat terletak pada dua bagian besar, yakni dorongan SDM yang lemah untuk meningkatkan mutu pendidikan khususnya SMP dan input sekolah yang masih rendah. SDM yang dimaksud adalah SDM yang ada di LEC Cimahi dan SDM yang ada di sekolah. Faktor motivasi dan kewenangan menjadi kendala bagi mereka untuk melakukan inisiatif dalam mengembangkan.

Berkaitan dengan rendahnya kemampuan dasar siswa, menjadi kendala dan memerlukan proses dan penanganan yang tepat. Rendahnya perolehan rata-rata Nilai Ujian menjadi indikator rendahnya kemampuan siswa. Permasalahan ini bukan permasalahan inputnya saja tetapi bagaimana proses belajar mengajarnya yang muara akhirnya terletak pada tenaga kependidikan dalam melaksanakan pembelajaran.

Uraian di atas menunjukkan bahwa faktor pendukung sangat kuat secara internal (di LEC Cimahi), sedangkan faktor penghambat sangat besar pada sekolah pangkalan. Oleh

karena itu, perlu adanya inisiatif dan pro-aktif dari pihak LEC sendiri untuk melakukan sosialisasi dan pendekatan kepada sekolah pangkalan dalam mengembangkan dan melaksanakan program. Pertimbangan yang dapat diambil sebagaimana disarankan oleh Atmosoeparto, K. (2000) yang disebut dengan "*the four human endowments*", yakni pertimbangan yang sesuai dengan sifat-sifat asli manusia. Sifat-sifat tersebut adalah:

a. *Independent will* (kehendak bebas), yakni kemauan yang murni bukan pengaruh dari luar misalnya bagian proyek, konsultan, dinas pendidikan, tetapi benar-benar kemauan dari LEC sendiri untuk mengembangkan sekolah swasta sesuai dengan kebutuhan lapangan.

b. *Self awareness* (kesadaran diri), yakni adanya kesadaran diri bagi para pelaksana LEC Cimahi untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pusat sumber belajar setempat SMP swasta bagi kegiatan pendidikan dan pelatihan, kegiatan profesi, kegiatan organisasi, kegiatan kemasyarakatan, dan kegiatan belajar mengajar.

c. *Conscience* (suara murni), yaitu suatu kemampuan untuk membedakan mana yang seharusnya dilakukan sesuai dengan kekuatan dan peluang yang ada serta mana yang harus dihindarkan sesuai dengan faktor penghambat dan ancaman di lapangan.

d. *Creative Imagination* (imajinasi kreatif), akhirnya dituntut daya cipta yang kreatif dari pihak manajemen dan pihak yang terlibat untuk mengembangkan mutu SMP swasta sesuai dengan kemampuan dengan memperhatikan berbagai aspek pendukung dan penghambat.

#### D. Strategi Pengembangan Program Peningkatan Mutu Tenaga Kependidikan

Strategi merupakan usaha yang sistematis dan terencana serta adanya sumber daya yang digerakan sesuai dengan tugas, fungsi

dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, strategi harus memiliki ukuran keberhasilan dan kejelasan arah atau bisa dikatakan harus dilakukan secara profesional. Akhirnya suatu strategi merupakan penerapan dari suatu rencana menjadi suatu tindakan. Berdasarkan hasil kajian penulis, perlu kiranya dipertimbangkan strategi pengembangan program peningkatan mutu tenaga kependidikan sebagaimana yang dikemukakan Stoner et al. (1996:290-292) yang mengusulkan “Model Tujuh S” sebagai berikut:

1. *Struktur*, suatu kegiatan berjalan sesuai dengan struktur yang disesuaikan dengan kebutuhan. Struktur LEC Cimahi telah memiliki perangkat yang cukup baik, dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Namun, perlu pengawasan dan tindak lanjut yang lebih maju terhadap pergeseran fungsi dan tujuan LEC Cimahi.
2. *Strategi*, yakni untuk mengukur kekuatan yang dimiliki oleh lembaga dengan kekuatan yang berkembang di luar organisasi. Strategi yang dilakukan LEC hampir bergeser pada industri bisnis yang dapat dilihat dari banyaknya kegiatan kemasyarakatan (80%). Sedangkan fungsi utamanya yakni mengembangkan mutu SMP swasta dalam tiga tahun terakhir masih kurang (20%).
3. *Sistem*, yaitu melibatkan berbagai unsur potensial dalam bentuk kerjasama baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung. Sistemnya sudah cukup baik, dengan keterlibatan berbagai unsur baik dalam sumbangan tenaga maupun dalam bentuk konsep pemikiran.
4. *Style(gaya)*, yakni mengacu pada pola tindakan dari manajemen untuk mengatur kegiatan. Gaya tidak terlepas dari persepsi dan kemampuan seorang pemimpin dalam bertindak. Pada LEC Cimahi lebih bersifat prosedural tetapi dalam pelaksanaannya tetap fleksibel sesuai dengan kebutuhan lapangan.

5. *Staf*, yakni memandang bahwa keberhasilan organisasi disebabkan oleh orang-orang di dalamnya sebagai sumber daya yang berharga yang harus dipelihara dengan baik. Keterlibatan staf perlu koordinasi dan pengawasan yang lebih jelas. Pola-pola komunikasi dan pelaporan sudah dilakukan meskipun tindak lanjutnya masih dirasakan kurang oleh beberapa staf terutama pengguna jasa.
6. *Skill(keterampilan)*, yakni mengacu pada aktivitas yang paling baik dilakukan oleh penyelenggara dengan memberdayakan berbagai sumber daya yang dimiliki. Kualifikasi pendidikan SDM LEC Cimahi memiliki potensi yang cukup baik. Namun, masih diperlukan dorongan atau motivasi, yang datangnya dari pucuk pimpinan dalam bentuk pengakuan, kepercayaan, kejujuran, keadilan, yang lebih mendorong kepada peningkatan prestasi dan gairah kerja.
7. *Sasaran*, yakni mengacu pada konsep pembimbingan, nilai, dan aspirasi yang mempersatukan organisasi dalam beberapa tujuan bersama. Sasaran dalam setiap kegiatan sudah cukup jelas, apalagi setiap awal kegiatan selalu dibuatkan proposal kegiatan yang memuat tujuan yang ingin dicapai dengan mengacu pada tugas dan fungsi LEC.

Berdasarkan analisis di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi yang telah dilakukan LEC Cimahi telah memenuhi “Model Tujuh S”. Namun, berdasarkan frekuensi pelaksanaan program kegiatan masih rendah (20%). Oleh karena itu, perlu diupayakan lebih banyak kegiatan untuk pengembangan program peningkatan tenaga kependidikan SMP swasta binaan LEC Cimahi dibanding kegiatan kemasyarakatan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, secara umum dapat disimpulkan bahwa Pusat Sumber Belajar Setempat SMP Swasta *Local Education Centre*(LEC) Cimahi

sangat penting dalam meningkatkan mutu SMP swasta yang ada di bawah binaannya. Secara khusus beberapa pokok kesimpulan ini dirumuskan sesuai dengan fokus permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta yang dilakukan LEC Cimahi sudah cukup baik meskipun perlu beberapa pembenahan pada tahap-tahap tertentu terutama dalam perencanaan dan evaluasi, disamping itu perlu melakukan pemetaan sekolah sebelum menetapkan program, sehingga peningkatan mutu tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan SMP swasta binaannya.
2. Beberapa faktor pendukung yang dimiliki LEC Cimahi belum termanfaatkan fungsinya. Misalnya laboratorium bisa digunakan oleh siswa yang di sekolahnya tidak memiliki

laboratorium yang memadai. Sedangkan faktor penghambat sebagian besar disebabkan oleh kurangnya sosialisasi dan promosi dari LEC Cimahiterhadap sekolah-sekolah pangkalan, oleh karena itu sosialisasi dan promosi LEC Cimahi kepada sekolah-sekolah pangkalan harus dilakukan serta memberi pengertian dan komunikasi yang baik sehingga fasilitas dan saran pendukung lainnya yang dimiliki LEC Cimahi bisa dipergunakan dengan efektif.

3. Strategi yang dikembangkan untuk meningkatkan mutu tenaga kependidikan SMP swasta atau program pro-aktif frekuensinya masih rendah dibanding program re-aktif (kemasyarakatan). Hal ini menunjukkan program peningkatan mutu tenaga kependidikan SMP swasta binaan LEC Cimahi belum efektif.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, S. (2012). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Atmosoeparto, K. (2000). *Menuju SDM Berdaya dengan Kepemimpinan Efektif dan Manaiemen Efesien*. Jakarta:PT. Elex MediaKomputindo.
- Burhanuddin. (1990). *Administrasi, Manajemen. dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Depdikbud RI. (1998). *Pedoman Penvelenqqaraan Pusat Sumber Belajar Setempat (Local Education Centre)*. Jakarta: DirjenDikdasmen, Ditseswa.
- Fattah, N. (2001). *Landasan Manaiemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Stoner, et. al. (1996). *Management*. Jakarta: PT Pranhellindo.
- Sutisna, O. (1983). *Pengantar Administrasi Pendidikan*. Bandung: Aksara.
- Umaedi. (1998). *Kensepsi Pembinaan Sekolah Swasta dalam Repelita VII*. Jakarta: Depdikbud Dirjendik Dasmem Ditseswa.