

Implementasi Kebijakan Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (Studi Multisitus pada Tiga Sekolah Menengah Atas Negeri di Bali)

Ni Putu Suwardani

Fakultas Ilmu Agama Universitas Hindu Indonesia Denpasar

Korespondensi: Jalan Sangalangit Tembau Denpasar Bali. Email: suwardani@yahoo.com

Abstract: In an attempt to improve the quality of education, the government has introduced Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (Pioneering-International Standard School). However, schools will not be able to implement the policy without improving their quality first, for example in terms of the program, the resources, the process, as well as the other components. This study was carried out in order to describe the implementation of R-SBI at three Senior High Schools in Bali. By employing qualitative approach, the study was successful in gathering valuable information related to the implementation process, the readiness of the resources, the change of strategy and management of the schools, and the role of the headmasters and the teachers as the internal agent of change in the implementation of the policy in the three research sites.

Kata kunci: kebijakan pendidikan, sekolah bertaraf internasional, sekolah menengah atas

Permasalahan utama pendidikan Indonesia adalah rendahnya relevansi dan daya saing lulusan dalam tataran global. Kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia selama ini ditengarai masih rendah berdasarkan laporan UNDP, TIMSS, dan AEEAI (Alfian, 2007), serta hasil survey *The Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) tentang tenaga kerja yang menunjukkan rendahnya mutu tenaga kerja Indonesia (Jalal, 2007). Indikator mutu SDM yang diukur melalui *Human Development Index* (HDI) sampai dengan tahun 2007 juga menunjukkan Indonesia masih berada pada posisi rendah bila dibandingkan dengan 179 negara lainnya seperti Thailand, Malaysia dan Philipina (Anan & Susanti, 2007).

Di satu sisi tantangan global yang ditandai dengan pesatnya perkembangan teknologi dan sains, membawa perubahan pada tatanan kehidupan manusia, sementara secara internal pendidikan di Indonesia masih mengalami hambatan yang cukup serius. Hal ini terlihat dari sulitnya ketercapaian 100% kelulusan siswa dari standar nilai terendah pada Ujian Nasional (UN) pada setiap tahunnya. Siswa SMA misalnya, pada tahun 2006 ketidakkelulusannya mencapai 20,6%. Beberapa fenomena di atas, mendorong pemerintah

(Depdiknas) untuk melakukan perubahan secara fundamental dalam dunia pendidikan. Salah satu upaya untuk peningkatan mutu, relevansi dan daya saing secara nasional dan internasional, pendidikan bertaraf internasional menjadi bagian penting dilaksanakan melalui pengembangan rintisan sekolah bertaraf internasional (R-SBI), diantaranya kebijakan Rintisan Sekolah Menengah Atas Bertaraf Internasional (R-SMA BI). Penyelenggaraan R-SMA BI yang diamanatkan oleh UU Sisdiknas No. 20/2003 dalam rangka menyiapkan peserta didik agar menjadi lulusan yang punya daya saing dalam kancah global. Sebab lulusan sekolah atau sumber daya manusia yang bermutu hanya dapat dihasilkan oleh proses pendidikan sekolah yang bermutu (Bonstingl, 1999; Cheng & Tam, 2001). Apabila setiap lembaga pendidikan secara terus menerus mampu memberi jaminan mutu, diharapkan mutu pendidikan secara nasional akan terus meningkat (Danim, 2007; Sagala, 2007; Yunus, 2008).

Mengacu pada filosofi eksistensialisme, dan esensialisme (fungsionalisme), kedua filosofi ini dijadikan dasar penyelenggaraan R-SMA BI. Filosofi eksistensialisme berkeyakinan bahwa pendidikan harus menubuhkan dan mengembangkan eksistensi peser-

ta didik seoptimal mungkin melalui fasilitasi yang dilaksanakan melalui proses pendidikan yang bermartabat, properubahan (kreatif, inovatif, dan eksperimental), menumbuhkan dan mengembangkan bakat, minat, dan kemampuan peserta didik. Sedangkan filosofi esensialisme, menekankan bahwa pendidikan harus berfungsi dan relevan dengan kebutuhan, baik kebutuhan individu, keluarga, maupun kebutuhan berbagai sektor dan sub sektornya, baik lokal, nasional, maupun internasional. Dalam mengaktualisasikan kedua filosofi tersebut, empat pilar pendidikan yaitu *learning to know*, *learning to do*, *learning to live together*, dan *learning to be* merupakan patokan berharga bagi penyelarasan praktek-praktek pendidikan di Indonesia, dalam rangka meningkatkan mutu sumber daya manusia. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan agar kebijakan R-SMA BI tersebut dapat berjalan seperti yang diharapkan.

Menurut catatan Dinas Pendidikan Propinsi Bali Statistik Persekolahan, jumlah SMA di Bali hingga tahun 2006 baik Negeri maupun Swasta adalah 159 buah. Empat diantaranya telah ditetapkan sebagai R-SMA BI tahun 2007, berdasarkan SK. Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Atas Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas dengan No.564.a/C4/MN/2007, tanggal 15 Juni 2007, namun hanya tiga sekolah yang dijadikan lokasi penelitian ini, yakni SMANSA Kota Budaya, FOURSMA Kota Budaya, dan SMANSA Denbukit. Dengan ditetapkannya sekolah-sekolah tersebut menjadi R-SMA BI, maka dalam implementasinya digunakan pedoman yang sama yang dikeluarkan oleh Depdiknas tahun 2007.

Akhirnya pertanyaan muncul, yakni bagaimana ketiga sekolah tersebut mengimplementasikan kebijakan R-SMA BI mengingat sekolah termasuk SMA (Negeri) merupakan institusi yang sangat kompleks, dan penuh dinamika untuk mewujudkan visinya (Ivancecic & Matesson, 2002; Macbeath & Mortimore, eds., 2005). Sebagaimana dikatakan Dunn (2003), bahwa perubahan alamiah sebagai konsekuensi dari implementasi sebuah kebijakan tidak selalu merupakan konsep yang mudah diterima orang. Bahkan, kadangkala perubahan dipandang pula sebagai sesuatu yang mencemaskan, dan sesuatu yang harus dihindari. Oleh karena itu menurut Fullan (2000), implementasi sebuah perubahan pendidikan membutuhkan adanya *change in practice*, atau Dwijowijoto (2003) mengatakan, implementasi kebijakan baru sering me-

merlukan individu-individu untuk mengubah pola pemikiran dan perilaku yang sudah terbentuk dengan baik. Dalam hal ini dibutuhkan kesamaan pandangan atau persepsi dan pemahaman tentang kebijakan kepada implementers melalui sosialisasi. Sosialisasi penting dilakukan sebagai kegiatan awal dalam pengenalan pembaruan pendidikan (Cooper, Slavin & Nancy, 2000), agar warga masyarakat yang dikenai kebijakan akan mengerti dan mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut (Islamy, 2001; Dunn, 2003), sehingga memberikan dampak yang positif bagi sekolah (Depdiknas, 2007). Manajer pendidikan harus dapat menjamin bahwa sasaran dari organisasi pendidikan secara jelas dapat dinyatakan dan dipahami yang pada akhirnya mampu dilaksanakan secara efektif dan efisien (Harris & Lambert, 2003; Bolden, 2004). Namun demikian, hanya dengan kesamaan pandangan atau persepsi dan pemahaman belum menjamin kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik tanpa adanya kerjasama dan pembagian tanggung jawab kepada personel sekolah. Untuk itu dilakukan pembagian tugas-tugas guna membantu kepala sekolah memperlancar pengimplementasiannya, dengan membentuk tim pengembang sekolah maupun pengaktifan fungsi dan tugas MGMP sekolah untuk pemetaan kurikulum menjadi kurikulum bertaraf internasional. Lunenburg & Ornstein (2004) mengemukakan, bahwa salah satu ciri organisasi adalah adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab, serta komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu. Pengimplementasian sebuah kebijakan dikatakan telah terjadi dan kemungkinan besar secara terus menerus disempurnakan, apabila sekolah memiliki kesiapan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun fasilitas (sarana dan prasarana) pendukung. Itulah sebabnya tinjauan tentang kesiapan sumber daya juga menjadi fokus penelitian ini. Seperti dikatakan Hoy, Bayne & Wood (2000), bahwa pembaruan pendidikan di sekolah kemungkinan besar akan terlaksana apabila didukung oleh kesiapan sumber daya sekolah. Demikian juga Sagala (2007), menyatakan bahwa salah satu faktor dari sekolah yang sukses sangat dipengaruhi oleh tersedianya fasilitas dan tingginya layanan yang diberikan oleh personel. Jika sumber daya tidak cukup, berarti kebijakan tidak akan terlaksana karena prosedur kerja, kegiatan

yang ditetapkan tidak dapat dibumikan dalam memenuhi tujuan dan harapan *stakeholders*, atau pelanggan (Syafaruddin, 2008). McLaughlin mengatakan, keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh dua faktor, yaitu: *local capacity* dan *will* (Duke & Canady, 1997). *Local capacity* meliputi sumber-sumber, baik fiskal dan material, dan keahlian untuk mengimplementasikan kebijakan baru. *Will* mencakup aspek sikap, motivasi, dan kepercayaan yang mendasari respons pelaksana kebijakan.

Dalam pada itu, upaya pengimplementasian kebijakan R-SMABI tentu akan membawa perubahan-perubahan di sekolah. Perubahan tersebut diantaranya adalah strategi pembelajaran dan manajemen sekolah yang mengarah pada standar mutu internasional. Pembelajaran dilakukan dengan *bilingual* yang ditunjang dengan pemanfaatan ICT secara efektif untuk pemusatan belajar pada siswa, dan penguatan manajemen dilakukan dengan manajemen berbasis ICT untuk pemutahiran data akademik dan non akademik. Banyak unsur positif yang ditimbulkan dari dukungan teknologi informasi, diantaranya dapat mempermudah hubungan antar personal baik di lingkungan lembaga pendidikan maupun lingkungan masyarakat secara umum (Sanjaya, 2006). Kemampuan dalam melakukan strategi pembelajaran bertaraf internasional yang dicirikan dengan penggunaan *bilingual* dan ICT akan berdampak pada peroleh informasi yang mutakhir baik bagi siswa maupun guru-guru. Teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan prosedur pembelajaran, pemenuhan informasi, dan metode pembelajaran (Isjoni & Firdaus, eds. 2008). Arcaro (2005) mengatakan, bahwa dalam suatu organisasi sekolah yang berpusat kepada pelajar dan pembelajaran, maka pelajar menjadi aktor utama, dengan para guru memberikan bimbingan dan bantuan kepada para pelajar untuk mengakses informasi dan materi pembelajaran yang dibutuhkan melalui pembelajaran berbasis teknologi. Demikian juga keberhasilan penguatan manajemen berbasis ICT akan dapat memberikan pelayanan dengan mutu total secara mudah, cepat, tepat dan akurat kepada pelanggan. Namun, semua proses seperti terurai di atas tidaklah mudah tanpa adanya peran yang dimainkan oleh para agen perubahan internal dan eksternal (Gamage & Pang, 2003; Gordon, 2004), baik secara perorangan maupun kelompok (lembaga). Peran-peran mereka akan sangat menentukan bagi keberhasilan pengimplementasian kebijakan R-SMA BI.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Di bidang pendidikan, pendekatan kualitatif seringkali disebut dengan penelitian naturalistik. Dengan pendekatan tersebut implementasi kebijakan R-SMA BI diamati dalam keutuhannya dan sebagaimana terjadi secara alamiah (natural) di lokasi penelitian.

Penelitian ini tergolong dalam rancangan studi multisitus dengan metode komparatif konstan (Bogdan & Biklen, 1982), dengan langkah-langkah sebagai berikut. Pertama, dilakukan beberapa kali pengumpulan data pada latar atau situs pertama. Hasilnya selanjutnya dianalisis, sehingga menghasilkan teori sementara tentang implementasi kebijakan R-SMA BI berdasarkan rincian fokus penelitian. Kemudian dilakukan pengumpulan data pada latar atau situs kedua. Hasilnya kemudian dianalisis dan dikomparasikan dengan atau digunakan untuk memperluas teori sementara dari pengumpulan data pada latar pertama. Dengan demikian diperoleh teori sementara lagi, namun lebih luas tentang implementasi kebijakan R-SMA BI. Kemudian pengumpulan data dilanjutkan pada latar ketiga, hasilnya dianalisis, dikomparasikan dengan atau digunakan untuk memperluas teori sementara yang dihasilkan dari pengumpulan data pada latar pertama dan kedua. Dengan demikian diperoleh teori dengan generalisasi yang lebih luas lagi.

Data dikumpulkan dengan teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi berperan serta (*observation participant*), dan studi dokumentasi (*study of documentation*). Ketiga teknik ini merupakan teknik-teknik dasar yang lazim digunakan dalam penelitian kualitatif (Bogdan & Biklen, 1982; Fontana, Adler & Hodder dalam Denzin & Lincoln, 1994; Neuman, 2000). Data penelitian kualitatif seringkali berupa kata-kata dan tindakan-tindakan orang yang memungkinkan peneliti untuk menangkap bahasa dan perilaku. Selama pengumpulan data dibuat catatan lapangan dalam rangka mengumpulkan data dan refleksi terhadap data (Bogdan & Biklen, 1982).

Informan penelitian dipilih dengan menggunakan teknik purposif, dengan memilih orang-orang yang dianggap tahu tentang fokus masalah secara mendalam dan dapat dipercaya untuk dijadikan sumber data, dan teknik ini dipadukan dengan teknik bola salju (*snowball sampling*) (Miles & Huberman, 1992; Bogdan & Biklen, 1982), yaitu meminta informan pertama atau sebelumnya untuk menunjukkan orang-

orang lain yang dapat dijadikan informan berikutnya. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala sekolah sebagai informan kunci, wakil kepala sekolah, tim pengembang sekolah, guru-guru, fasilitator, siswa, komite sekolah, dan staf tata usaha. Sumber data dari dokumen dipilih berdasarkan relevansinya dengan tujuan penelitian. Ketika akan mengunjungi lokasi maupun informan, waktu dan kondisi setempat menjadi pertimbangan peneliti.

Data yang telah terkumpul melalui berbagai teknik itu, lalu dicek keabsahannya, dengan cara seperti kriteria yang dianjurkan Lincoln & Guba (1985), yaitu (1) kredibilitas dengan pengamatan terus menerus, diskusi teman sejawat dan *member check*, (2) transferabilitas dengan memberikan deskripsi secara rinci tentang temuan-temuan penelitian, (3) dependabilitas dengan meminta beberapa orang auditor untuk mengauditnya, dan (4) konfirmabilitas, yaitu penilaian hasil penelitian oleh pakar.

Setelah diperiksa, data tersebut selanjutnya dianalisis. Ada dua macam analisis data yang dilakukan, yaitu (1) analisis dalam situs, dan (2) analisis lintas situs. Analisis data dalam situs adalah analisis data setiap sekolah yang dijadikan situs penelitian. Penganalisisannya dimulai sejak atau berbarengan dengan pengumpulannya, yaitu setelah empat atau lima kali dilakukan pengumpulan data. Sedangkan analisis data lintas situs adalah pemaduan temuan-temuan yang dihasilkan dari beberapa situs penelitian. Sesuai dengan metode penelitian ini, sebagaimana ditegaskan di atas, penganalisisannya dilakukan dengan menggunakan metode komparatif konstan.

HASIL

Berdasarkan analisis data, diperoleh hasil penelitian yang diformulasikan dalam bentuk proposisi mayor dan proposisi minor, sebagai berikut.

Proposisi mayor: Proses implementasi kebijakan R-SMA BI dimulai dengan pengenalan kebijakan kepada *stakeholders* melalui kegiatan sosialisasi. *Proposisi minor 1:* Materi yang dijadikan perhatian utama dalam sosialisasi adalah mengenai ide, bentuk atau wujud pelaksanaan, cara-cara pengimplementasian, serta sasaran program kebijakan. *Proposisi minor 2:* Sosialisasi tentang kebijakan R-SMA BI dilakukan oleh kepala sekolah secara intensif dan berkesinambungan, sehingga terjadi kesamaan pandangan pada personel sekolah dalam mengimplementasikan

kebijakan. *Proposisi minor 3:* Jika terjadi kesamaan pandangan dan pemahaman pada *stakeholders*, maka diharapkan adanya dukungan dalam pengimplementasiannya.

Proposisi Mayor: Untuk memperlancar dan mempermudah terimplemen-tasikannya kebijakan R-SMA BI, maka dilakukan pembagian tugas. *Proposisi minor 1:* Pembagian tugas dilakukan kepala sekolah dengan membentuk tim pengembang sekolah untuk membantu kepala sekolah dalam merealisasikan program-program R-SMA BI. *Proposisi minor 2:* Dengan mengaktifkan kembali fungsi dan peran MGMP sekolah pada mata-mata pelajaran *hard science* untuk melakukan pemetaan kurikulum dan silabus bertaraf internasional. *Proposisi minor 3:* Untuk memantapkan dan memperlancar tugas-tugasnya, MGMP sekolah mendapat pendampingan dari fasilitator yang ditetapkan kepala sekolah.

Proposisi mayor: Untuk menghasilkan kurikulum bertaraf internasional, maka dilakukan pemetaan kurikulum nasional yang diperluas, diperdalam, diperkaya dengan cara adaptasi dan/atau adopsi terhadap kurikulum internasional. *Proposisi minor 1:* Jika terdapat unsur-unsur atau aspek-aspek yang belum ada dalam KTSP, maka diperkaya dan diperluas dengan mengambil (adopsi) dari unsur-unsur atau aspek-aspek materi yang ada dalam kurikulum internasional yang diadopsi. *Proposisi minor 2:* Jika unsur-unsur atau aspek-aspek materi telah ada dalam KTSP, maka dilakukan penyesuaian-penyesuaian (adaptasi) terhadap unsur-unsur atau aspek-aspek yang ada dalam kurikulum internasional yang diadaptasi.

Proposisi mayor: Implementasi kebijakan R-SMA BI di sekolah, mempersyaratkan adanya kesiapan sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana. *Proposisi minor 1:* Implementasi kebijakan R-SMA BI akan dapat diwujudkan dengan baik, apabila didukung oleh kesiapan sumber daya manusia yang memadai secara kuantitas meskipun secara kualitas terutama dalam penguasaan bahasa Inggris dan ICT belum terpenuhi. *Proposisi minor 2:* Meskipun kepala sekolah menyadari bahwa personel sekolah terutama guru-guru belum memiliki kemampuan optimal dalam bahasa Inggris maupun ICT, namun mereka tetap mengimplementasikan kebijakan dengan terus berupaya melaksanakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kualitas pesonel sekolah. *Proposisi minor 3:* Jika ketersediaan sarana dan prasarana memadai secara kuan-

titas maupun kualitas, maka kebijakan R-SMA BI akan dapat diimplementasikan dengan lancar. Tetapi jika ketersediaannya tidak memadai dan kurang kondusif, maka implementasi kebijakan akan mengalami hambatan. *Proposisi minor 4*: Kesiapan guru dalam implementasi kebijakan R-SMA BI sangat ditentukan oleh pemahaman, kemauan, dan komitmen guru itu sendiri, serta faktor kelembagaan seperti kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis, dan suasana sekolah yang menyenangkan.

Proposisi mayor: Dengan diimplementasikannya kebijakan R-SMA BI, maka secara kualitatif membawa perubahan pada strategi pembelajaran dari sebelumnya. *Proposisi minor 1*: Dalam implementasi kebijakan R-SMA BI mengharuskan guru-guru menerapkan strategi pembelajaran dengan menggunakan *bilingual* (bahasa Inggris dan bahasa Indonesia) sebagai bahasa pengantar dan pemanfaatan teknologi komunikasi (ICT), untuk mewujudkan pembelajaran yang bertaraf internasional. *Proposisi minor 2*: Pembelajaran yang berpusat pada pengaktifan siswa dapat diwujudkan apabila guru mampu menerapkan berbagai metode dan model-model pembelajaran yang inovatif.

Proposisi mayor: Dengan diimplementasikannya kebijakan R-SMA BI, maka membawa perubahan pada manajemen sekolah. *Proposisi minor 1*: Guna mengimplementasikan kebijakan R-SMA BI, maka dilakukan penguatan manajemen dengan berbasis ICT. *Proposisi minor 2*: Jika diterapkan manajemen berbasis ICT, maka pemutakhiran data akademik dan non akademik dapat dilakukan, serta pelayanan dengan mudah, cepat, tepat, dan akurat, kepada *stakeholders* dapat dilakukan. *Proposisi minor 3*: Jika program kemitraan dengan sekolah maupun lembaga-lembaga pendidikan berkualitas dapat dilaksanakan dengan efektif, maka pengembangan kapasitas guru, pembelajaran, dan kualitas kurikulum akan dapat diwujudkan.

Proposisi mayor: Dalam implementasi kebijakan R-SMA BI dibutuhkan agen perubahan internal dan eksternal. Jika para agen perubahan tersebut berperan baik dalam implementasi kebijakan R-SMA BI, maka kebijakan tersebut dapat diimplementasikan dengan mudah dan lancar. *Proposisi minor 1*: Terimplementasikannya kebijakan R-SMA BI berkat peran-peran yang dimainkan kepala sekolah sebagai agen perubahan internal. Peran-peran mereka adalah sebagai penyampai informasi, pembagi tugas-tugas,

melakukan pembinaan/supervisi, dan memberikan layanan konsultasi. *Proposisi minor 2*: Implementasi kebijakan R-SMA BI berkat peran yang dimainkan guru-guru sebagai agen perubahan internal. Peran-peran tersebut, adalah sebagai penyebar/penular informasi, pemecah masalah bagi dirinya sendiri, bagi guru-guru lain, dan bagi sekolahnya. *Proposisi minor 3*: Terimplementasikannya kebijakan R-SMA BI berkat peran-peran yang dimainkan oleh para agen perubahan eksternal. Namun peran mereka berbeda dan terbatas sesuai dengan fungsi dan kewenangannya masing-masing.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil-hasil penelitian pada ketiga situs, dapat dinyatakan bahwa dalam rangka implementasi kebijakan R-SMA BI, mula pertama kepala berusaha mengenal ide kebijakan yang kemudian disebarluaskan kepada warga sekolah dan *stakeholder* lainnya dalam bentuk sosialisasi. Kegiatan ini dilakukan agar terjadi kesamaan pandangan atau persepsi dan pemahaman, sehingga pada akhirnya *stakeholder* mendukung dalam implementasinya. Kesimpulan ini sejalan dengan pernyataan (Syafaruddin, 2008), bahwa dalam mengefektifkan pencapaian tujuan kebijakan, maka diperlukan kejelasan tujuan kebijakan dan cara yang tepat baik menyangkut aspek proses maupun pengembangannya. Mengenalkan perubahan kepada kelompok kebijakan dan staf dengan menjelaskan sasaran kebijakan merupakan hal penting agar ada jaminan semua personel menyediakan waktu cukup untuk memungkinkan dalam pelaksanaan kebijakan (Gamage & Pang, 2003). Dengan sosialisasi, maka pemahaman tujuan dan sasaran kebijakan akan tertanam pada pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter kebijakan oleh semua warga sekolah (Rivai & Murni, 2009), karena sosialisasi merupakan proses adaptasi karyawan terhadap budaya yang diciptakan oleh organisasi agar filosofi dan seperangkat asumsi yang telah dibangun dapat dipahami serta diimplementasikan dalam kehidupan dan keberlangsungan organisasi (Poerwanto, 2008).

Dalam memperlancar implementasinya, kepala sekolah membagi-bagi tugas dengan membentuk tim pengembang sekolah dan mengaktifkan kembali MGMP sekolah terutama pada mata-mata pelajaran *hard science* yang dalam pelaksanaan tugasnya

MGMP didampingi oleh fasilitator masing-masing. Dengan pembagian tugas ini akan dapat mempermudah dan memperlancar tugas-tugas kepala sekolah dalam implementasi kebijakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rahayu (2008), bahwa organisasi sekolah perlu membagi pekerjaan keseluruhan menjadi bagian-bagian yang saling terkait sehingga dapat memanfaatkan sumberdaya manusia secara efektif, sesuai dengan tugas, fungsi, kewenangan, dan tanggungjawabnya. Everard, Morris & Wilson, (2004) juga mengatakan, bahwa salah satu ciri organisasi adalah adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab, serta komunikasi yang merupakan bentuk-bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara-cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan organisasi. Secara sistematis, penciptaan kondisi manusia tersebut adalah dalam pembinaan kemampuan dan komitmen personal sekolah (Kartanegara, 2003). Tugas yang harus dilakukan tim pengembang sekolah adalah membantu kepala sekolah untuk mempercepat penyiapan dan pelaksanaan program R-SMA BI yang disusun dalam SDIP, mengembangkan berbagai aspek pendidikan menjadi aspek-aspek yang berciri internasional, serta membantu memperluas jaringan kemitraan (*sister school*) dengan sekolah atau lembaga pendidikan berkualitas lainnya, dan dalam penataan manajemen berstandar internasional. Syafaruddin (2008) menilai, bahwa MGMP sekolah yang ada di sekolah menengah selama ini belum begitu diberdayakan sebagaimana mestinya. Padahal keberadaan MGMP sekolah merupakan wadah bagi guru-guru mata pelajaran untuk berkumpul, yang fungsinya sebagai sarana saling berkomunikasi, belajar dan bertukar pikiran dan pengalaman dalam rangka meningkatkan kinerja guru sebagai praktisi/pelaku perubahan reorientasi pembelajaran di kelas (Sagala, 2007). Dengan diimplementasikannya kebijakan R-SMA BI di sekolah, MGMP sekolah mempunyai peran yang cukup signifikan dalam penataan kurikulum nasional (KTSP) agar setara dengan kurikulum internasional dengan melakukan adaptasi dan/atau adopsi kurikulum internasional, yang selanjutnya dituangkan ke dalam silabus dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris, dan direfleksikan ke dalam pembelajaran bertaraf internasional. Pengayaan dan pengembangan kurikulum oleh setiap guru bidang studi adalah penting untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan sekolah (Sagala, 2007).

Karhami (2004), mengemukakan bahwa guru terlibat dalam kegiatan pengembangan kurikulum dengan mengubah, memperluas, mengorganisasi ulang, dan menginterpretasikan apa yang telah disusun oleh ahli pengembang kurikulum di luar kelas. Sebab kualitas tampilan guru di kelas ikut dipengaruhi oleh kualitas kurikulum yang dihasilkan.

Agar kebijakan dapat diimplementasikan dengan lancar, maka sekolah memerlukan adanya kesiapan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana. Kesiapan sumber daya manusia di ketiga situs penelitian dilihat dari jumlahnya cukup memadai dan siap melaksanakan kebijakan, namun dilihat dari kemampuannya dalam penguasaan bahasa Inggris dan pemanfaatan ICT dalam pembelajaran yang berciri internasional, masih belum memadai. Namun demikian, seiring dengan program pengembangan guru dan pengadaan fasilitas ICT, maka SDM guru siap melaksanakan kebijakan. Pentingnya masalah sumber daya manusia ini, mencakup jumlah staf yang tepat dan keahlian yang diperlukan. Jika sumber daya tidak cukup, berarti kebijakan tidak akan terlaksana karena prosedur kerja, kegiatan yang ditetapkan tidak dapat dibumikan dalam memenuhi tujuan dan harapan *stakeholders*, atau pelanggan (Syafaruddin, 2008). Begitu juga dengan sarana dan prasarana yang diperlukan. Sesuai dengan pemikiran Cooper, Slavin & Nancy (2000), bahwa untuk melakukan pembaruan pendidikan di sekolah kemungkinan besar akan terlaksana apabila didukung dengan kesiapan sumber daya sekolah. Jons (2003) menyimpulkan, bahwa salah satu faktor dari sekolah yang sukses sangat dipengaruhi oleh tersedianya fasilitas dan tingginya layanan yang diberikan oleh personel. Penyediaan sarana khusus dan alat-alat pelajaran yang lengkap tetapi *idle* (tidak dipakai) tidak akan memberikan efek terhadap prestasi belajar siswa (Isjoni & Firdaus, 2008), karena sarana dan prasarana merupakan komponen penting yang dapat mempengaruhi proses pembelajaran (Sanjaya, 2006).

Kesiapan guru dalam implementasi kebijakan juga dipengaruhi faktor kelembagaan seperti kepemimpinan kepala sekolah dan faktor individu guru itu sendiri seperti pemahaman, kemauan, dan komitmennya untuk berubah. Ditegaskan oleh Havelock (1999), bahwa proses perubahan akan lebih menyentuh masalah manusia jika rangsangan perubahan muncul dalam perasaan dan emosi ditempatkan dalam tataran yang paling utama. Karena biasanya be-

berapa penghambatnya diantaranya terletak pada rendahnya kemauan dan komitmen guru (Havelock, 1999; Jalal & Supriadi, 2001; Hendarman 2002). Namun demikian, kesiapan guru di tiga situs penelitian telah dikondisikan dengan dukungan kelembagaan seperti kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis, guru diberi kesempatan berinovasi, studi banding, mengikuti pelatihan-pelatihan maupun *workshop*. Bahkan pada sebagian situs terlihat “jemput bola”, sehingga pelatihan diselenggarakan atas inisiatif sendiri, tanpa menunggu pelatihan dari pemerintah. Kesimpulan ini mendukung pendapat Harris & Lambert (2003), bahwa tidak hanya satu strategi saja yang dapat dilakukan dengan pengembangan staf dan guru, seperti diskusi pengembangan kurikulum, metodologi pembelajaran, *workshop*, tetapi dapat pula melakukan studi banding, mendatangkan ahli, pendidikan lanjutan atau pelatihan berjenjang dalam kompetensi keguruan.

Dalam implementasi kebijakan R-SMA BI membawa perubahan dalam strategi pembelajaran. Bolden (2004) berpendapat bahwa perbaikan sekolah ialah usaha untuk mencapai tujuan perubahan kondisi pembelajaran secara lebih efektif. Sebelum sekolah ditetapkan sebagai R-SMA BI, guru tidak diharuskan menggunakan *bilingual* dalam pembelajaran termasuk penggunaan ICT. Tetapi sejak sekolah ditetapkan sebagai R-SMA BI, guru harus menerapkan pembelajaran bertaraf internasional yang dicirikan dengan penggunaan *bilingual* dan ICT. Sebab dengan membiasakan menggunakan *bilingual* maupun ICT, anak dipacu cakap berkomunikasi dengan bahasa Inggris dan informasi yang mutakhir dapat dijelajahi guru maupun peserta didik untuk menghadapi tantangan global yang multikompetisi (UNESCO, 2001). Banyak unsur positif yang ditimbulkan dari dukungan teknologi informasi, diantaranya dapat mempermudah hubungan antar personal baik di lingkungan lembaga pendidikan maupun lingkungan masyarakat secara umum (Sanjaya, 2006). Penguasaan bahasa Inggris sangat diperlukan untuk perluasan perolehan informasi dengan memanfaatkan ICT, guna memperbaharui materi belajar, sumber belajar, strategi pembelajaran serta evaluasi pembelajaran yang sekaligus dapat meningkatkan mutu pelayanan guru (Isjoni & Firdaus, 2008). Penerapan model *Student Active Learning (SAL)* yang didukung oleh penggunaan IT atau ICT diharapkan akan dapat mendorong inisiatif siswa untuk melakukan sendiri penyelesaian berbagai tugas

yang dirancang oleh guru (Massachusetts Institute of Technology, 2002; Pramuniati, 2008), sehingga menghasilkan “...*students’ learning capacity*” (Umaedi, 2004).

Selain strategi pembelajaran yang dikembangkan, dalam implementasi kebijakan R-SMA BI manajemen sekolah juga mengalami perubahan terutama dari sistem pelayanan kepada *stakeholders*. Tujuan pengembangan manajemen ini adalah untuk memenuhi kebutuhan manajemen sekolah yang baik (Depdiknas, 2007), yakni menerapkan prinsip-prinsip TQM (*Total Quality Management*) (Kurnia, 2008; Putro & Mahlani, 2008). Sekolah selain secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip MBS dengan manajemen mutu total (MMT), juga dilakukan penguatan manajemen berbasis ICT untuk pemutakhiran data akademik, kesiswaan, keuangan, ketenagaan, sarana prasarana, maupun alumni. Semua yang dilakukan ini dalam kaitan menuju manajemen berstandar internasional. Dengan manajemen berbasis ICT, sekolah dapat memberikan pelayanan dengan mudah, cepat, tepat dan akurat. Karena untuk menciptakan sekolah menjadi unggul, diperlukan operasional manajemen sekolah yang sesuai dengan prinsip dan karakteristik keunggulan yang diinginkan (Syafaruddin, 2008).

Akhirnya keberhasilan implementasi kebijakan R-SMA BI, berkat peran para agen perubahan eksternal, namun peran mereka terbatas sesuai fungsi dan kewenangannya. Namun yang paling banyak berperan bagi terimplementasikannya kebijakan adalah peran agen perubahan internal, terutama kepala sekolah. Hal ini mendukung pendapat Mantja (2000), bahwa keberhasilan reformasi (inovasi) dibidang pendidikan harus dimotori oleh orang kunci (*key person*) yang memiliki kompetensi dan keterampilan manajerial, dan salah satunya adalah kepala sekolah. Kepala sekolah selain sebagai pelaksana kegiatan rutin dan tugas pokok sekolah, kepala sekolah juga berperan sebagai pemimpin pendidikan yang menentukan arah perubahan sekolah (Syafaruddin, 2008; Pustlata, 2008). Kepala sekolah merupakan subjek yang paling banyak terlibat dalam aplikasi inovasi manajemen pendidikan di tingkat mikro (Danim, 2007). Peran yang dimainkan kepala sekolah adalah sebagai penyampai informasi, pembagi tugas-tugas, supervisi, dan layanan konsultasi bagi pemecahan masalah. Selain kepala sekolah, guru-guru di ketiga situs penelitian juga sebagai agen perubahan internal. Mereka berperan sebagai penular informasi, pemecah masalah bagi dirinya

sendiri, guru-guru lain dan sekolahnya. Sekolah boleh memiliki administrasi yang inovatif, dan sekolah perlu memiliki supervisi yang intensif, namun menurut Lunenburg & Ornstein (2004) perubahan-perubahan tetap tidak akan terjadi dengan mudah terkecuali di dalam sekolah tersebut terdapat guru dan staf yang berkemauan keras untuk bersatu membawa prosedur-prosedur yang inovatif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi kebijakan R-SMA BI telah memberikan dampak positif bagi perubahan di sekolah, yakni proses perubahan secara kontinyu. Pengimplementasian kebijakan terjadi dalam bentuk siklus kegiatan, yang diawali dengan memberi pemahaman dan penyamaan persepsi bagi implementor dengan sosialisasi, pembagian tugas dengan membentuk tim pengembang sekolah dan pengaktifan MGMP sekolah dengan pendampingan dari fasilitator, serta pemetaan kurikulum nasional dengan melakukan adaptasi dan/atau adopsi kurikulum internasional. Kesuksesan implementasi kebijakan merupakan fungsi dari besarnya kondisi yang ada di sekolah, yakni kesiapan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas beserta faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesiapannya, dan ketersediaan fasilitas (sarana dan prasarana). Perubahan yang paling menonjol terjadi di sekolah ketika kebijakan diimplementasikan adalah pada strategi pembelajaran yang menggunakan *bilingual* sebagai bahasa pengantar dan ICT untuk pengaktifan siswa, serta perubahan manajemen sekolah menuju manajemen terstandar dengan menerapkan manajemen berbasis ICT dalam perolehan informasi, penyimpanan data, maupun dalam pelayanan kepada *stakeholders*. Keberhasilan dalam implementasinya berkat peran agen perubahan, terutama peran agen perubahan internal, yakni kepala sekolah dan guru-guru.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan sebagai berikut. (1) Kepala sekolah di tiga lokasi penelitian agar berusaha memahami dengan sebaik-baiknya gagasan dasar kebijakan R-SMA BI yang dikembangkan dan difusikan oleh pemerintah, selain pandu-

an operasionalnya. Untuk mengimplementasikan kebijakan R-SMA BI di sekolah, guru-guru membutuhkan kepemimpinan yang profesional yang mampu memberikan pembinaan dan memperluas jaringan kerjasama (kemitraan) untuk meningkatkan kualitas personel dan kinerja sekolah. (2) Guru-guru selaku tenaga pendidik dalam mewujudkan pembelajaran bertaraf internasional, hendaknya selalu berusaha meningkatkan kualitas performansinya dengan mengikuti berbagai pelatihan, mencari ide-ide dan model-model baru atau strategi baru dalam mengelola proses pembelajaran di kelas yang bertaraf internasional. (3) Pemerintah pusat (Depdiknas) agar mengkondisikan sejak awal sekolah-sekolah yang akan ditetapkan menjadi R-SMA BI, sehingga sekolah siap lebih awal dalam rangka implementasi kebijakan, dan (4) Dinas pendidikan agar memberikan dukungan komitmen kelembagaan yang kuat dan organisasional yang tepat dengan pola-pola manajerial dan kepemimpinan yang bersifat fasilitatif, serta pembinaan secara intensif, terpola, terpadu dan berkesinambungan kepada kepala sekolah dan guru-guru.

DAFTAR RUJUKAN

- Alfian. 2007. Kelas Internasional: Mengembangkan Nalar Standar Dunia. *Pena Pendidikan*. Nomor 03/Tahun 1/Jul 2006. Jakarta: PT. Reka Gagas Cipta.
- Anam, S. & Susanti, H. 2007. Menggenjot Mutu Kepala Sekolah Rintisan SBI. *Forum Tenaga Kependidikan. Best Practice: Mendiseminasikan Pengalaman Terbaik*. Jakarta: Subdit Program Direktorat Tenaga Kependidikan, Edisi 3, Vol.1 Nopember, hlm. 10-12.
- Arcaro, J.S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bogdan, R.C. & Biklen, K.S. 1982. (3rd ed.). *Qualitative Research For Education; an Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bolden, R. 2004. *What is Leadership Research Report*, (Online), (<http://www.windsorleadershiptrust.org.uk>, diakses 28 Februari 2008).
- Bonstingl, J.J. 1999. The Quality Revolution in Education. *Educational Leadership*, 50(3):4-9.
- Cheng, Y.C. & Tam, W.M. 2001. *Multi-Models of Quality in Education, Quality Assurance in Education ProQuest Education Journals*, (Online), Bradford: 5 (1):22-29, (<http://proquest.un1i.com> diakses 27 Juni 2007).

- Cooper, R., Slavin, R.E. & Nancy, A. 2000. *Success for All: Improving the Quality of Implementation of Whole-School Change Through the Use of a National Reform Network*. Baltimore: The Johns Hopkins University.
- Danim, S. 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.).1994. *Strategies of Qualitative Inquiry*. New Delhi: Sage Publications.
- Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Atas. 2007. *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Jakarta: Depdiknas.
- Duke, D.L. & Canady, R.L. 1997. *School Policy*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Dunn, W.N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Terjemahan oleh Muhadjir. 2003. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Dwijowijoto, R.N. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elek Computindo.
- Everard, K.B., Morris, G. & Wilson, I. 2004. *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing.
- Fullan., G. M. 2000. *Successful School Improvement*. 2nd edn. Buckingham: Open University Press.
- Gamage, D.T. & Pang, N.S.K. 2003. *Leadership and Management in Education*. Hongkong: The Chinese University Press.
- Gordon, S.P. 2004. *Profesional Development for School Improvement: Empowering Learning Communities*. Boston: Perason Education, Inc.
- Harris, A. & Lambert, L. 2003. *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Philadelphia: Open University Press.
- Havelock, R.G. 1999. *The Change Agent's Guide to Innovation in Education*. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publication.
- Hendarman. 2002. *Persepsi Guru dan Institusi Pasangan tentang Kendala-Kendala Implementasi Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan Kelompok Pariwisata*, (Online), (www.depdiknas.go.id/Jurnal/52/, diakses 17 Desember 2007).
- Hoy, C., Bayne, J.C. & Wood, M. 2000. *Improving Quality in Education*. London: Longman Publishing Company.
- Isjoni & Firdaus L.N. (eds.). 2008. *Pembelajaran Terkini, Perpaduan Indonesia-Malaysia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Islamy, M.I. 2001. *Policy Analysis*. Malang: Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.
- Ivancevic, J.M. & Matesson, M.T. 2002. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw Hill.
- Jalal, F. 2007. Sertifikasi Guru Untuk Mewujudkan Pendidikan yang Bermutu?. Makalah disampaikan pada seminar pendidikan yang diselenggarakan oleh PPS Unair, pada tanggal 28 April 2007 di Surabaya.
- Jalal, F. & Supriadi, D. 2001. Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah. Yogyakarta: Adicita.
- Jones, R.G. 2003. *Organizational Theory: Design and Change*. (Fourth Edition). New Jersey: Prantice Hall.
- Karhami, S.K.A. 2000. Pengembangan Kurikulum Pendidikan Dasar dan Menengah (Upaya Menyeimbangkan Tiga Kepentingan: Masyarakat-Pebelajar-Keilmuan). *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(24): 19-27.
- Kartanegara, D. 2003. *Strategi Membangun Eksekutif*, (Online), (<http://www.pln.co.id>, diakses, 28 Februari 2008).
- Kurnia, A. 2008. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)1*. (Online),(<http://elqorni.wordpress.com/2008/04/24/manajemen-mutu-terpadu-total-quality-management/>). Diakses tanggal 15 Juli 2008).
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication, Inc.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. 2004. *Educational Administration: Concepts and Practices*. (Fourth Edition). New York: Wadsworth Thomson Learning, Inc.
- Macbeath, J & Mortimore, P. (Eds.) 2005. *Improving School Effectiveness Memperbaiki Efektivitas Sekolah*. Penerjemah: Nin Bakdi Soemanto. Jakarta: PT. Grasindo.
- Mantja, W. 2000. Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan. *Ilmu Pendidikan, Jurnal Filsafat, Teori, dan Praktek Kependidikan*, 27(1): 323.
- Massachusetts Institute of Technology. 2002. *About Massachusette Institute of Technology*. (Online), (<http://www.web.mit.edu/about-mit.html>). Diakses tanggal 12 Pebruari 2007).
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1992. *Qualitative Data Analysis*. (Second Edition). London: Sage Publications.
- Neuman, L.W. 2000. *Social Research Methods: Qualitative and Quantiative Approaches*. Fourth Edition. Boston: Allyn and Bacon.

- Poerwanto. 2008. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pramuniati, I. 2008. *Mengejar Ketertinggalan Bangsa Melalui Implementasi Pendidikan Bertaraf Internasional*. Makalah disajikan dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia VI, di Universitas Pendidikan Ganesha, Hotel Aston, 17-19 Nopember.
- Puslata. 2008. *Konsep-Konsep Kepemimpinan*, (Online), (<http://www.putaka.ut.ac.id>. Diakses 28 Pebruari 2008).
- Putro, K.Z. & Mahlani, M. 2008. *Pendekatan Total Quality Management (TQM) Dalam Pendidikan*. (Online), (<http://mahalaniraya.wordpress.com/2008/03/01/pendekatan-total-quality-management-tqm-dalam-pendidikan/>. Diakses, 15 Juli 2008).
- Rahayu, Y.S. 2008. *Strategi Pengelolaan Sekolah Bertaraf Internasional*. Makalah disajikan dalam Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia VI, di Universitas Pendidikan Ganesha, Hotel Aston, 17-19 Nopember.
- Rivai, V. & Murni, S. 2009. *Education Management, Analisis Teori dan Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers, Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT Raja Grafindo Persada.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: ALFABETA.
- Sanjaya, W. 2006. *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafaruddin. 2008. *Efektivitas Kebijakan Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi Kebijakan Menuju Organisasi Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Umaedi. 2004. *Pengawasan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah Dalam Kerangka Otonomi Daerah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
- UNESCO. 2001. *ICT Development at School Level*. (Online), (<http://www.edu.qe.ch>. Diakses 28 Februari 2007).
- Yunus, F. 2008. *Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Online), (<http://www.geocities.com/guruvalah/ManajPeningMutuPendid.html>. Diakses tanggal 15 Juli 2008).