

SEKOLAH UNGGULAN: PENDEKATAN PENGEMBANGAN KAPASITAS SEKOLAH

Bambang Sumintono

Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia, Skudai 81310-Johor Bahru Malaysia

email: bambang@utm.my

Abstract. One of the major themes in educational effectiveness research is about school capacity building. This study investigates the implementation of the International Standard School (SBI) policy in Indonesia which can be seen as an effort of school capacity building improvement in the particular country. Using program coherence dimension from capacity building framework, a qualitative study conducted in a secondary school that located in a small city in West Java, Indonesia, that involved in the program. It is found that the interpretation to the SBI policy was changing, which established international standard classrooms is the salient aspect of the implementation of the policy. It is discovered that become an SBI school has positive consequence with regard to acknowledgment its quality by the central government, besides the school can collect extra fund from parents with amount nearly ten times that received from the central government. Document analysis reveals the school difficulties to reach 'international requirements' with particular to master in English by its teachers.

Abstrak. Salah satu tema utama dalam penelitian tentang sekolah unggul adalah tentang pembangunan kapasitas sekolah. Makalah ini mengkaji penerapan Sekolah Berstandar Internasional (SBI), suatu kebijakan sekolah unggul di Indonesia yang dapat dilihat sebagai upaya peningkatan kapasitas sekolah. Dengan menggunakan dimensi koherensi program dalam konteks pengembangan kapasitas sekolah, studi kualitatif ini dilakukan di sekolah menengah yang terletak di sebuah kota kecil di Jawa Barat, Indonesia yang terlibat dalam program ini. Hasil studi menunjukkan bahwa interpretasi terhadap kebijakan sekolah unggul dalam konteks SBI mengalami perubahan di konteks sekolah, yang paling nyata adalah munculnya kelas standar internasional sebagai implementasi kebijakan tersebut. Hal lain adalah kebijakan ini membuat pihak sekolah mendapat pengakuan kualitas oleh pemerintah pusat sebagai sekolah unggul, dan saat yang bersamaan pihak sekolah dapat mengumpulkan dana tambahan dari orang tua dengan jumlah yang besar. Analisis dokumen sekolah mengungkapkan kesulitan sekolah untuk mencapai 'persyaratan internasional' seperti penguasaan bahasa Inggris oleh guru.

Kata-kata Kunci: *Perkembangan pendidikan Indonesia, sekolah unggul, sekolah standar nasional, peningkatan kapasitas sekolah, sekolah menengah negeri.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia dan keterkaitan global yang begitu cepat telah membawa banyak perubahan yang berdampak pada dunia pendidikan. Berbagai bentuk kebijakan baru seperti penilaian berbasis standar, akuntabilitas sekolah, manajemen berbasis sekolah, dan teknologi digital (Hopkins dan Jackson, 2003) adalah perkembangan menantang yang terjadi di sekolah-sekolah di negara-negara maju. Situasi seperti ini juga telah membuat pemerintah di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, berusaha mengambil inisiatif dengan menerapkan perubahan pada sistem dan kebijakan sekolah untuk terus bisa bersaing dan menyamai sektor pendidikannya sejalan dengan tantangan global.

Di Indonesia, perubahan yang signifikan untuk sektor pendidikan terjadi sejak bergantinya rezim Orde Baru pada tahun 1998. Dimulai dengan dilaksanakannya otonomi daerah dengan pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab bidang pendidikan kepada pemerintah provinsi dan kabupaten. Perubahan berikutnya adalah amandemen keempat dari konsitusi UUD 1945 yang menyatakan bahwa setidaknya 20 persen dari APBN harus dialokasikan untuk pendidikan, dan disahkannya UU Sistem Pendidikan Nasional (UU 20/2003) yang menekankan desentralisasi pendidikan. Terdapat berbagai perubahan lain yang mendasar yang mengubah tatanan pendidikan yang ada seperti akreditasi sekolah, manajemen berbasis sekolah, ujian nasional, kurikulum baru (KTSP), sertifikasi guru, dan bantuan operasional sekolah (BOS).

Kebijakan akreditasi sekolah, misalnya, merupakan peletak utama penilaian mutu sekolah yang dilakukan melalui proses penilaian dan diakui secara formal kelembagaan. Perkembangan berikutnya dalam hal ini adalah diimplementasikannya pasal yang terdapat dalam UU Sisdiknas yang menyatakan bahwa pemerintah daerah harus mengembangkan sekurang-kurangnya satu sekolah yang memiliki 'standar internasional'. Sesuai dengan pasal dalam UU Sisdiknas ini, Departemen Pendidikan Nasional Indonesiadidukung dengan dana yang tersedia berdasarkan amandemen konstitusi negara, membuat program Rintisan Sekolah Standar Internasional (rintisan sekolah bertaraf internasional atau RSBI) di mana ratusan sekolah telah berpartisipasi sejak 2007 (Martiyanti, 2008). Bisa dikatakan RSBI merupakan suatu sandar baru yang disesuaikan dalam klasifikasi yang ada dalam sistem akreditasi sekolah, yang merupakan pengakuan akan keunggulan sekolah dalam sistem persekolahan yang ada.

Tujuan utama dari makalah ini adalah mengungkapkan kriteria keunggulan sekolah, yang dalam hal ini penulis menggunakan perspektif peningkatan kapasitas sekolah yang digagas oleh Newman, King dan Young (2000 seperti dikutip dalam Hopkins & Jackson, 2003). Selanjutnya menggunakan kriteria kapasitas sekolah tersebut untuk menganalisis pelaksanaan program yang diimplementasikan di satu sekolah yang bisa dianggap unggul, yaitu satu sekolah RSBI. Makalah ini memberikan penjelasan melalui pendekatan teoretis tentang peningkatan kapasitas sekolah (*school capacity building*) sebagaimana muncul dalam literatur internasional diikuti dengan tinjauan kebijakan akreditasi dan kebijakan sekolah standar internasional. Metodologi penelitian yang digunakan dijelaskan diikuti dengan presentasi dan diskusi tentang temuan empiris dan ditutup dengan kesimpulan.

Peningkatan Kapasitas Sekolah

Produk dari kebijakan pendidikan yang paling utama adalah meningkatkan prestasi siswa. Studi ekstensif tentang prestasi siswa oleh Hattie (2002) misalnya, menemukan bahwa guru adalah kontributor utama untuk siswa menjadi sukses, khususnya ketika mereka memberikan kualitas yang baik dalam hal pengelolaan kurikulum, metode pembelajaran dan penilaian pembelajaran di kelas. Sejalan dengan Hattie (2002), Darling-Hammond (2009) juga menekankan pentingnya peran guru dalam menentukan keberhasilan reformasi sekolah seperti pengembangan kurikulum, penilaian, dan manajemen sekolah.

Guru tentu tidak bekerja dalam lingkup terisolasi dalam suatu organisasi sekolah, namun merupakan bagian dari kemampuan keseluruhan sekolah yang disebut sebagai kapasitas sekolah. Metafora yang banyak disebut oleh berbagai pakar dan praktisi pendidikan sehubungan dengan upaya-upaya perbaikan sekolah adalah kapasitas (*capacity*). Hopkins dan Jackson (2003) menyebutkan bahwa ide kapasitas telah tumbuh mulai dari ‘kesiapan staf untuk berkembang’, kemudian dikaitkan dengan tesis Senge tentang ‘organisasi pembelajar’ (*learning organization*) sampai kepada ide Mitchel dan Sackney tentang ‘komunitas pembelajar’ (*learning community*) yang berusaha menggabungkan kedua ide terdahulu tersebut.

Secara sederhana, sekolah yang tidak mempunyai kapasitas atau kemampuan yang cukup jelas akan kesulitan melakukan berbagai upaya perbaikan yang berkelanjutan secara efektif. Namun bila dipertanyakan, seperti apakah arti kapasitas secara operasional sehingga bisa dijelaskan dengan baik dan dapat dipetakan, kebanyakan pakar masih belum sepakat mengenai

hal tersebut. Hopkins dan Jackson (2003) menyarankan bahwa lebih baik frase 'peningkatan kapasitas sekolah' ini tidak dilihat secara sederhana, namun harus dilihat sebagai satu kompleksitas organisasi sosial yang multidimensi. Mereka (Hopkins & Jackson, 2003) menulis bahwa dalam konteks lembaga pendidikan, kapasitas mengacu kepada 'karakteristik organisasi internal sekolah'. Selain itu, Harris (2001: 261) mendefinisikannya sebagai 'upaya-upaya dengan menciptakan kondisi, peluang, dan pengalaman untuk saling kolaborasi dan saling belajar'. Hal ini menyiratkan bahwa pembangunan kapasitas sekolah adalah kompetensi total sekolah yang dimiliki dalam rangka untuk membuatnya lebih baik dan maju.

Newman, King, dan Young (2000 seperti dikutip dalam Hopkins & Jackson, 2003: 88) mengusulkan istilah yang lebih operasional untuk mendefinisikan konsep peningkatan kapasitas sekolah, yang tidak lain terdiri dari tiga komponen inti dari kapasitas organisasi sekolah:

1. Pengetahuan dan keterampilan dari individu staf;
2. Komunitas belajar profesional, di mana staf bekerja sama untuk menetapkan tujuan yang jelas untuk siswa belajar, menilai seberapa baik siswa melakukannya, mengembangkan rencana aksi untuk meningkatkan prestasi siswa, melalui keterlibatan dalam penyelidikan dan pemecahan masalah
3. Koherensi program - sejauh mana program-program sekolah untuk belajar siswa dan staf yang dikoordinasikan, terfokus pada tujuan pembelajaran yang jelas dan berkelanjutan selama periode waktu

Fullan (2000) menunjukkan bahwa ketiga komponen di atas saling melengkapi satu dan lain serta tidak terpisahkan; yang pertama adalah tentang 'human capital' (modal manusia), kompetensi individu sebagai pendidik; sedangkan yang kedua tidak lain adalah tentang 'modal sosial', hubungan di sekolah terus diperkuat dan berkembang dalam rangka untuk memungkinkan setiap individu mengaktualisasikan pengetahuan dan keterampilannya. Hopkins dan Jackson (2003) berpendapat bahwa komponen terakhir adalah hal yang sangat diperlukan, karena meskipun banyak ide-ide inovatif dan baru selalu muncul, sekolah dapat menjadi paling efektif ketika mereka tidak hanya mengambil inovasi yang bagus, tetapi mereka mampu mengintegrasikan, menyelaraskan, dan mengkoordinasikan inovasi tersebut ke dalam program mereka sendiri serta fokus dalam mengimplementasikannya. Dengan kata lain, koherensi program adalah hal yang vital dalam pengelolaan 'modal manusia' dan 'modal sosial' di sekolah untuk menghasilkan perubahan yang efektif. Studi ini lebih memfokuskan pada komponen koherensi program daripada dua komponen pertama.

Penelitian tentang peningkatan kapasitas sekolah di Inggris telah menunjukkan pentingnya dukungan luar sekolah sebagai prasyarat dalam konteks Local Education Authority (Harris, 2001) dan Hadfield's National College for School Leadership (Hopkins & Jackson, 2003). Hal ini konsisten dengan kerangka yang diusulkan oleh King dan Newman (2001) yang juga menyatakan bahwa apa pun kebijakan dan program dari tingkat distrik, provinsi atau pemerintah pusat, faktor organisasi adalah hal penting yang membuat sekolah berhasil meningkatkan kapasitas.

Akreditasi Sekolah dan Sekolah Unggul Konteks RSBI

Dalam hal akreditasi sekolah, yang secara resmi diberlakukan oleh Menteri Pendidikan Nasional pada Kabinet Megawati, yaitu Prof. Dr. Abdul Malik Fajar, dengan Kepmen 087/U/2002 yang berlaku sama untuk seluruh sekolah di Indonesia, baik negeri maupun swasta, baik di lingkungan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) maupun Departemen Agama. Kebijakan ini berawal dari keresahan akan disparitas mutu dan layanan dengan adanya otonomi daerah, sehingga disusunlah aturan mengenai standar minimum pendidikan yang kemudian diadopsi menjadi akreditasi.

Kebijakan yang diambil tidak lain dari pola manajemen kualitas (*quality management*) yang ingin diterapkan oleh Depdiknas dan hal itu difasilitasi dengan dua jenis lembaga yaitu Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) yang ada di tiap provinsi (yang merupakan tangan pusat yang ada di daerah) dan Badan Akreditasi Sekolah (BAS) yang ada di level distrik (kabupaten/kota), provinsi, dan pusat (World Bank, 2004). Tujuan dasar yang ingin dicapai dalam akreditasi melalui BAS ini adalah terjadinya kesamaan kualitas (khususnya mutu guru dan siswa hasil pendidikan), ekuitas (yaitu memenuhi kebutuhan dasar bahkan untuk siswa miskin dalam pelayanan pendidikan), dan standar minimum (setiap lembaga pendidikan memiliki standar awal fasilitas dan sumber daya untuk ditingkatkan yang didasarkan pada hasil penilaian akreditasi).

Penilaian akreditasi ini dilakukan melalui proses penilaian internal oleh lembaga pendidikan bersangkutan dan pihak eksternal yaitu oleh pemerintah daerah. Satu hal yang menonjol dalam hal akreditasi lembaga pendidikan di Indonesia adalah bersifat agregat dan akuntabilitas ke atas, bukan kepada penerima layanan atau masyarakat; malahan orientasinya cenderung kepada input (World Bank, 2004). Dengan kata lain, pola akuntabilitas pada proses

akreditasi masih bercorak, dalam arti standar yang harus dipenuhi, ditetapkan lebih banyak oleh satu pihak (pembuat kebijakan).

Bagaimanapun hasil akreditasi menjadi bukti nyata akan mutu sekolah yang disahkan melalui keputusan formal lembaga akreditasi itu sendiri. Kriteria tertinggi, yaitu 'akreditasi A' dianggap sebagai bentuk pengakuan akan keunggulan sekolah. Kemunculan program RSBI pada tahun 2007, menguatkan akan status akreditasi sekaligus memberikan penjelasan lebih lanjut akan identitas sekolah unggul seperti yang disebutkan dalam buku panduannya (Tabel 1).

Tabel 1. Sembilan jenis kualitas RSBI (Depdiknas, 2007; 2008)

Aspek Kualitas	Indikator dan Contoh Kualitas
1. Akreditasi	Mendapat akreditasi 'A' diakreditasi juga oleh badan akreditasi Negara OECD
2. Kurikulum	Kurikulum yang setara atau lebih tinggi dari yang diajarkan di Negara OECD
3. Proses Belajar-mengajar	Sains dan Matematika diajarkan dengan bahasa Inggris dan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
4. Evaluasi	Ujian Nasional dan diperkaya dengan evaluasi dari OECD
5. Guru	Guru Sains dan Matematika mampu mengajar dengan bahasa Inggris dan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
6. Kepala Sekolah	Berbahasa Inggris aktif, mempunyai visi internasional dan mampu mengembangkan jaringan internasional
7. Fasilitas dan sumber daya	Perpustakaan dilengkapi dengan fasilitas berbasis TIK dan sumber daya yang berada di seluruh dunia
8. Manajemen	Menjalin kerjasama dengan sekolah internasional lainnya di luar negeri
9. Pembiayaan	Menerapkan standar pembiayaan pendidikan nasional.

METODE

Orientasi penelitian ini adalah interpretatif, dimana peneliti mencoba memahami dan menafsirkan fenomena seperti halnya makna yang dibawa responden/partisipan (Denzin & Lincoln, 1998). Studi ini meneliti cara orang memahami kegiatan pendidikan yang dilakukan dalam konteks peningkatan kapasitas sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap perspektif pihak terkait terutama berkaitan dengan peningkatan kapasitas sekolah dalam kondisi yang ada di lapangan.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari fenomena yang ada, penelitian ini menggunakan desain studi kasus (Miles & Huberman, 1994; Stake, 2000; Punch 2009). Kasus

tunggal sengaja dipilih untuk mendapatkan wawasan lebih mendalam tentang konsep peningkatan kapasitas sekolah dalam konteks sistem pendidikan Indonesia, yang terjadi pada sekolah unggul (dalam konteks ini adalah RSBI). Penelitian ini dilakukan di sebuah sekolah menengah umum yang telah berpartisipasi dalam program RSBI selama lebih dari tiga tahun, yang terletak di sebuah kota kecil di Provinsi Jawa Barat. Sekolah tersebut telah diakui oleh masyarakat sebagai sekolah terbaik di kota tersebut, di mana hanya siswa berprestasi dapat mendaftarkan diri. Terdapat 1100 siswa yang terdaftar di sekolah, dibagi menjadi 27 kelas (sembilan kelas di setiap tingkat, yaitu kelas 10, 11, dan 12) dengan jumlah staf pengajar 94 orang guru.

Pengumpulan data lapangan diselesaikan selama periode tiga bulan, terdiri dari peneliti membuat catatan jurnal, mengambil foto, serta merekam pendapat dan pengalaman partisipan. Peneliti melakukan observasi ke berbagai kelas sebagai pengamat pasif untuk mendapatkan informasi, di samping itu juga observasi selama pertemuan sekolah, kegiatan persiapan guru dan rapat komite sekolah yang dihadiri oleh orangtua. Semua ini diamati dan dicatat, sehingga peneliti mendapat berbagai informasi tambahan yang berguna untuk menguatkan temuan dengan bukti-bukti.

Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, siswa, anggota komite sekolah, dan orang tua, di mana mereka sepakat untuk diwawancarai, direkam secara elektronik (menggunakan perekam suara digital) dan kemudian dilakukan transkripsi wawancara. Wawancara informal dengan cara diskusi singkat dilakukan di sekitar sekolah untuk menyelidiki isu-isu tertentu yang muncul dan membutuhkan klarifikasi lebih lanjut atau pendapat dari peserta. Untuk melakukan analisis sistematis dalam mengungkapkan pola dari peningkatan kapasitas sekolah, peneliti juga menggunakan dokumen resmi yang dimiliki oleh sekolah. Dokumen didapat dengan izin dari pihak sekolah, seperti rencana pengembangan sekolah, program tahunan sekolah, laporan evaluasi sekolah, rencana pengajaran dan lainnya. Semua data dianalisis melalui penggunaan kode yang kemudian dilakukan reduksi, seleksi dan penyederhanaan kode, setelah itu kode terpilih digunakan untuk mengembangkan tema yang muncul dan untuk menemukan hubungan mereka dengan kajian pustaka (Creswell, 1994; Milles & Huberman, 1994; Hodder, 2000; Yin, 2003).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengetahuan dan Keterampilan Guru

Program RSBI pada prinsipnya ingin mengembangkan sekolah unggul di Indonesia menjadi lebih kompetitif dalam skala internasional. Salah satu karakteristiknya adalah mempunyai karakteristik pendidikan yang berkualifikasi tinggi (Martiyanti, 2008):

Guru-guru di satu SMA RSBI, persyaratan minimumnya adalah 30% dari mereka memiliki master atau doktor yang berasal dari universitas terakreditasi. Juga untuk kepala sekolah setidaknya memiliki gelar master dari universitas yang diakreditasi.

Pernyataan ini menunjukkan kriteria ambisius yang harus dipenuhi untuk RSBI, di sekolah yang berpartisipasi dalam studi ini, dari total 94 guru, hanya delapan (9%) memiliki gelar master dan semua berasal dari universitas lokal, namun programnya tidak terakreditasi ketika data dikumpulkan. Sebuah komentar dari manajemen sekolah menunjukkan situasi terakhir:

Kami mendukung para guru untuk melanjutkan studi mereka di tingkat pascasarjana. Tahun ini hanya dua guru berpartisipasi dalam proses seleksi, salah satu dari mereka berhasil. Meskipun guru tersebut menerima beasiswa, kami juga memberikan dukungan finansial karena studi di gelar master di universitas yang baik di kota besar sangat mahal.

Salah satu ciri RSBI yang dikenakan adalah kebijakan penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi di dalam kelas. Sebanyak 600 guru sekolah SBI yang berpartisipasi dalam Test Bahasa Inggris untuk Komunikasi Internasional (TOEIC) di seluruh Indonesia yang dilaporkan oleh Kompas (2009) masih jauh dari tingkat yang memuaskan. Menurut Surya Dharma, pejabat di Dirjen PMPTK, bahkan 60% dari mereka berada di tingkat terendah. Kondisi ini juga terjadi di sekolah yang berpartisipasi, laporan evaluasi diri sekolah menyebutkan bahwa hanya 23 guru (24% dari total), termasuk delapan guru bahasa Inggris, menyatakan bahwa mereka dapat menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi (bukan dalam konteks pengajaran di dalam kelas). Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti menemukan fakta, bahwa selain mata pelajaran Bahasa Inggris, guru kelas RSBI jarang menggunakan bahasa Inggris, khususnya sains dan matematika. Sepanjang pelajaran, mereka menggunakan Bahasa Indonesia untuk menjelaskan materi pelajaran, untuk mengajukan pertanyaan, dan ketika memberikan contoh. Penggunaan bahasa Inggris oleh guru terbatas pada sambutan pada awal kelas,

membenarkan jawaban (seperti 'Yes', 'You are right') dan mengucapkan selamat tinggal ketika berakhir kelas (Coleman, 2011). Satu siswa berbagi pengalamannya:

P: Bila Anda berada di kelas, apakah guru dan siswa menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa komunikasi?

J: Untuk hal itu, dari guru kepada siswa yang jarang terjadi. Ada guru yang membuka pelajaran dengan bahasa Inggris, tetapi memberikan subjek masih dalam Bahasa Indonesia. Lainnya, dari awal sampai akhir menggunakan Bahasa Indonesia.

P: Apakah ada guru menggunakan bahasa Inggris sepanjang waktu?

J: Hanya guru bahasa Inggris.

Untuk mengatasi kondisi ini, sekolah membantu guru meningkatkan kemampuan mereka dengan memberikan kursus bahasa Inggris yang dilakukan oleh guru bahasa Inggris mereka sendiri. Sayangnya, upaya ini hanya berlangsung dalam dua minggu. Seorang guru bahasa Inggris dan satu guru sains menjelaskan hal ini:

Pada awalnya kita mengajar bahasa Inggris untuk guru lain. Namun jadwal bagi saya untuk mengajar atau guru bahasa Inggris lainnya tidak bisa diatur dengan baik, yang membuat program tersebut gagal.

Dalam hal pelatihan bahasa Inggris di sekolah, praktis awalnya kami sangat antusias, namun kemudian secara bertahap terus berkurang. Hal ini karena apa yang mereka ajarkan dan penerimaan guru lain yang tidak cocok. Misalnya, guru Bahasa Inggris tidak datang ke kelas karena komitmen lainnya dan pelatihan berakhir secara otomatis.

Berdasarkan situasi ini, kepala sekolah memutuskan bahwa setiap guru dipersilahkan untuk melanjutkan kursus bahasa Inggris di tempat lain. Setelah selesai, mereka harus menunjukkan sertifikat dan mereka harus mau diuji oleh guru bahasa Inggris di sekolah. Jika mereka lulus tes tersebut, biaya untuk kursus akan diganti oleh sekolah sepenuhnya. Upaya lain yang dilakukan oleh pihak sekolah adalah untuk merekrut guru-guru dari sekolah lain yang bisa berbahasa Inggris. Pihak sekolah berhasil mendapatkan satu guru fisika dan satu guru agama Islam yang bisa berbahasa Inggris untuk bergabung. Salah satu guru sains menceritakan pandangannya:

Untuk Sekolah RSBI, kualitas guru adalah alasan utama untuk direkrut dan ia harus disiplin dan memiliki kapasitas [dalam bahasa Inggris]. Seperti Bapak X, dia adalah seorang guru fisika, yang bergabung dengan kami setelah kami melaksanakan program RSBI.

Kedua guru tersebut pun menegaskan proses rekrutmen mereka. Mereka juga menjadi guru yang mengajar dalam mata pelajaran mereka dengan bahasa Inggris di dalam kelas lebih dari sekedar mengucapkan 'hello' dan 'good bye'. Alternatif ini adalah pilihan yang menarik untuk mendorong guru untuk berkomunikasi dalam bahasa asing mereka tidak dapat dikuasainya dalam waktu singkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh pimpinan sekolah dalam hal ini:

Masalah besar di sini adalah kemampuan sumber daya manusia. Saya lebih percaya diri untuk mengelola sekolah baru, guru baru, dan siswa baru. Insya Allah, dalam waktu dua tahun saya bisa membuat sekolah menjadi sekolah bertaraf internasional yang nyata. Tapi, dengan sekolah lama dengan guru yang ada, situasi staf administrasi seperti sekarang, apa yang bisa kita lakukan lebih banyak? Misalnya, dalam hal bahasa Inggris, saya benar-benar mengalami kesulitan yang tidak dapat memecahkan dengan mudah.

Berkaitan erat dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru adalah pengembangan profesional. Diskusi dengan manajemen sekolah dan guru mengungkapkan bahwa sebagian besar guru di sekolah sekolah tergantung pada inisiatif di tingkat distrik untuk pelatihan guru dan kegiatan pengembangan profesional. Program yang dilaksanakan adalah *in-house training* untuk semua guru secara umum dan program peningkatan dengan ceramah motivasi.

Komunitas Belajar Profesional

Pelatihan bahasa Inggris untuk guru non-bahasa Inggris telah dibahas pada bagian sebelumnya. Hal ini menunjukkan kapasitas sekolah dalam hal perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan profesional yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan sebagai sekolah RSBI. Hal yang berbeda terdapat dalam hal pelatihan TIK. Mengenai TIK, umumnya guru dapat belajar secara mandiri setelah pelatihan, melatih kemampuan, berkomunikasi dan menemukan solusi bila terdapat permasalahan dengan guru lain (yang belum tentu guru TIK). Ini berhubungan langsung dengan cara-cara untuk meningkatkan metode pengajaran, dan pola baru untuk menyajikan informasi kepada siswa, juga secara tidak langsung memotivasi para guru sendiri. Seorang guru sains berbagi pengalamannya:

Mengenai komputer dan pelatihan TIK, guru yang mampu akan bergabung dalam kelompok, belajar bersama untuk membuat mereka saling membantu ... hal itu menyesuaikan dengan kebutuhan guru. Jika guru tidak dapat menggunakan perangkat lunak pengolah kata, maka dia inisiatif menghadiri kelas tersebut. Bagi

mereka yang telah menguasai hal itu akan pindah ke kelas pembuatan presentasi power point, atau bergabung dengan kelas yang mengajarkan animasi dengan menggunakan perangkat lunak Flash.

Diskusi dan wawancara dengan staf sekolah mengungkapkan komunitas belajar profesional lainnya yang dilaksanakan di sekolah. Beberapa guru menyebutkan bahwa kegiatan serupa biasanya terjadi adalah pertemuan rutin MGMP (musyawarah guru mata pelajaran) serta pada pertemuan akhir tahun ajaran yang mereka sebut *in-house training*. Kegiatan dalam MGMP sebagian besar terkait dengan mempersiapkan bahan-bahan administrasi pelajaran seperti program tahunan, program semester dan rencana pengajaran yang dikoordinasikan di tingkat distrik. Namun intensitas dan kegiatan MGMP yang melibatkan guru-guru di sekolah tersebut tidak menggembirakan, respon dan kesan dari para guru menunjukkan bahwa itu dianggap sebagai kegiatan rutin yang tidak benar-benar meningkatkan kapasitas mereka sebagai komunitas belajar profesional. Salah satu guru sains dan satu pimpinan sekolah menyatakan pendapatnya:

MGMP masih berfungsi sebagai sebuah aktivitas organisasi tetapi tidak benar-benar dikondisikan menjadi tempat dimana guru belajar bersama, sebagian besar kegiatan bertemu untuk diskusi rencana pengajaran.

Apa yang terjadi sekarang adalah guru kita yang terlibat dalam MGMP bertemu dengan guru di sekolah lain, tapi tidak dengan guru-guru yang berasal dari sekolah kita sendiri. Ini adalah sesuatu yang saya ingin ubah.

Salah satu yang menarik ketika bertanya kepada guru tentang kegiatan yang berkaitan dengan guru sebagai sebuah komunitas belajar, beberapa jawaban dari mereka tentang pertemuan tahunan di mana ia dihadiri oleh staf seluruh sekolah yang dilakukan di luar sekolah. Salah satu kegiatan yang spesifiknya adalah mempersiapkan daftar kebutuhan mereka yang berkaitan dengan pengajaran dan materi pembelajaran yang akan dibeli yang khusus untuk dimasukkan dalam anggaran sekolah. Dalam rapat sekolah yang dilakukan biasanya sebelum tahun akademik berjalan, guru-guru di setiap mata pelajaran dapat mengusulkan untuk membeli sesuatu dan keputusan akan dibahas. Salah satu pimpinan sekolah menggambarkan:

Dalam pertemuan itu, semua orang bisa menyarankan ide-ide, usulan dan rencana mereka. Inisiatif dari kelompok guru setiap mata pelajaran dicatat dan dimasukkan dalam daftar. Sesuatu yang kita bisa biayai, kami akan menginformasikan kemudian. Dalam kasus lain, misalnya ketika guru biologi ingin membeli sesuatu, tapi kami tidak memiliki dana yang cukup, kita memberitahu mereka. Kami membuat semacam kegiatan sebagai kontribusi semua orang, yang menunjukkan rencana sekolah, anggaran kami sebagai produk yang mencerminkan visi dan misi kami.

Bagian dari pertemuan itu, guru dari subjek yang sama dapat membahas tentang materi pembelajaran dan kriteria dari program sukses subjek mereka untuk dicapai oleh siswa, seperti yang dimiliki oleh seorang guru kimia:

Dalam rapat tahunan tersebut, semua guru kimia membahas tentang pemahaman standar minimum kimia bagi siswa. Ini adalah proses yang bersifat internal dan keputusan dari pertemuan tersebut menjadi dasar untuk program tahun akademik berikutnya.

Berdasar kutipan di atas menunjukkan bahwa pertemuan internal antara guru memang jarang dilakukan. Guru dan manajemen sekolah memang lebih bersedia untuk bekerja menyiapkan seluruh program yang biasanya dibuat dalam pertemuan khusus dan dilakukan setiap tahun. Namun, kerjasama dan kolaborasi yang harus didiskusikan, direncanakan, dan dilaksanakan secara teratur antara pendidik tampaknya bukanlah prioritas utama. Realitas lain di sekolah yang berasal dari wawancara pimpinan sekolah dan guru mengungkapkan alasan mengapa situasi di atas terjadi. Ini menunjukkan masalah dasar yang membuat sulit bagi sekolah untuk menciptakan sebuah komunitas pembelajaran profesional. Tantangan nyata yang berkaitan dengan pembelajaran masyarakat di sekolah menurut guru sains berkaitan dengan kerjasama tim. Dalam perbincangan dengan penulis, seorang guru menjelaskan situasi yang juga mencerminkan masalah pengembangan guru:

Q: Apa jenis kolaborasi antara staf pengajar yang dilakukan secara teratur? Apa hasilnya?

A: Tidak terjadi belum ... sulit. Sebenarnya keadaan yang sebenarnya adalah, misalnya, seorang guru yang ingin melakukan penelitian tindakan kelas di mana yang lain dapat disertakan atau sebagai pengamat, tetapi dia tidak mau terlibat karena tidak bisa melakukannya dengan baik. Namun banyak yang masih ragu-ragu untuk berkolaborasi dan bekerja sama, akhirnya masing-masing dari mereka memilih cara mereka sendiri.

Deskripsi dan analisis bagian ini menunjukkan bahwa komunitas pembelajar profesional belum banyak terjadi. Kesempatan dimana sekolah yang terlibat dalam program pengembangan kelembagaan seperti RSBI sayangnya tidak memanfaatkan aspek ini.

Koherensi Program

Analisis dokumentasi sekolah tentang program RSBI yang merupakan cerminan koherensi program yang dilaksanakan dalam kerangka peningkatan kapasitas sekolah disajikan di bawah ini. Untuk menjadi sekolah dengan label RSBI, sekolah diminta untuk menyerahkan beberapa dokumen untuk penilaian dalam program RSBI-nya, yaitu: rancangan pengembangan

sekolah (rancangan satu tahun dan rancangan pengembangan lima tahun), rencana kerja tahunan, dan evaluasi diri sekolah. Semua dokumen didapatkan dengan izin dari pihak sekolah, dan diperoleh dalam bentuk cetak dan *softcopy* untuk analisis. Isi dari rencana pengembangan sekolah (baik yang satu tahun dan lima tahun program) terdiri dari daftar program yang akan dilaksanakan, sumber pendanaan, orang yang bertanggung jawab dan indikator keberhasilan; rencana kerja tahunan yang harusnya lebih spesifik dan terukur, kurang lebih sama dengan rencana pengembangan satu tahun. Sedangkan dokumen evaluasi diri merupakan pernyataan tentang kesiapan sekolah dalam kondisi yang sebenarnya. Semua dokumen berisi informasi penting tentang program-program pengembangan sekolah yang merefleksikan upaya peningkatan kapasitas sekolah yang bisa dilihat dari segi koherensi program yang dibuat.

Dokumen evaluasi diri sekolah yang terdiri dari sepuluh bagian yang menjelaskan posisi sekolah mengenai kondisi aktual dan kesiapannya. Laporan tersebut mengindikasikan mereka siap dalam hal lima elemen sedangkan lima lainnya belum siap. Kelima elemen yang tidak siap adalah kurikulum, manajemen sumber daya manusia, penilaian diri dan evaluasi, serta manajemen sekolah dan kemitraan.

Kurikulum dan manajemen sumber daya manusiayang merupakan bagian penting dari sebuah institusi pendidiktidak siap karena adanya persyaratan bahasa Inggris. Kriteria Pemerintah menyatakan bahwa komponen kurikulum harus ditulis dalam bahasa Inggris: silabus, buku teks, lembar kerja siswa, rencana pelajaran, software pendidikan, instrumen evaluasi dan kualifikasi guru. Laporan tersebut menyebutkan bahwa segala sesuatu yang berkaitan dengan dokumen kurikulum sudah ada, tetapi diperlukan revisi dan para guru membutuhkan pelatihan yang lebih. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, sekolah hanya menyatakan bahwa tidak siap untuk mencapai standar. Manajemen sekolah, guru dan staf pendukung (pustakawan, teknisi, asisten laboratorium, dan karyawan administrasi) misalnya diharuskan dapat berkomunikasi dalam bahasa Inggris dan mencapai tingkat tertentu skor TOEFL (500 untuk guru dan manajemen sekolah, dan 400 untuk dukungan staf) dan harus dapat menggunakan TIK dalam proses belajar mengajar. Berhubung sekolah sudah terlibat dalam program RSBI selama lebih dari tiga tahun, jelas bahwa persyaratan bahasa Inggris adalah kendala yang paling sulit bagi sekolah.

Analisis lebih jauh dari laporan evaluasi diri, lima aspek yang siap adalah sarana dan prasarana, budaya sekolah, kemahasiswaan, dan sosialisasi program yang kesemuanya

tergantung pada ketersediaan dana. Misalnya, fasilitas (seperti penyediaan TIK dan alat multimedia, ruang kelas, laboratorium peralatan dan bahan-bahan) dan budaya sekolah (kebersihan, kerapian dan keamanan kelas, meter sekolah, kantin dll), hal-hal yang sekolah perlu membeli dan membayar untuk jasa layanan yang perlu disediakan. Hal ini menunjukkan perbedaan utama dari aspek yang diklasifikasikan sebagai belum siap. Ketersediaan dana di sekolah pada dasarnya tersedia untuk pemenuhan persyaratan, namun tidak sejalan dengan baik ketika, misalnya, berurusan dengan kompetensi guru dalam bahasa Inggris. Singkatnya, pengembangan kapasitas guru adalah hambatan nyata dan sekolah tidak dapat melakukan perbaikan dalam hal perencanaan dan pelaksanaan program semacam ini. Di sisi lain, hal itu juga menunjukkan bahwa perancang kebijakan SBI, mendesain suatu program yang terlalu sulit bagi sekolah untuk memenuhi dan mengungkapkan informasi yang terbatas tentang kondisi aktual dari sekolah ketika kebijakan itu dirancang (Kustulasari, 2009).

Tiga dokumen lainnya diselesaikan oleh sekolah yang hampir sama dalam hal konten. Pada dasarnya, lima tahun rencana pengembangan merupakan ekstrapolasi dari rencana satu tahun: keuangan untuk setiap program adalah lima kali jumlah satu rencana tahun. Ringkasan rancangan kerja satu tahun terdapat dalam Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Rancangan Kerja Satu Tahun

No	Komponen	Sub-Komponen	Sumber Dana (Rp juta)		Indikator
			Pusat	Komite Sekolah	
1	Kurikulum Matematika, Sains dan English	Silabus, buku teks, rencana pengajaran, software pendidikan, instrument evaluasi, dan fasilitator	136.25	60.00	Ketersediaan kurikulum dan fasilitator Kualitas pembelajaran dan pengajaran
2	Penilaian	Penilaian siswa Penilaian kepek, guru, dan staf	35.00	14.00	penilaian yang tepat
3	Sumber daya manusia	Pengembangan profesional guru, kepek, dan staff Forum untuk pengembangan kompetensi guru	35.50	24.50	peningkatan sumber daya manusia
4	Fasilitas	media pembelajaran alat dan bahan laboratorium Perpustakaan, ruang kelas; website	29.25	99.00	ketersediaan fasilitas belajar dan mengajar
5	Budaya Sekolah	kebersihan, kerapian keamanan, bebas narkoba dan disiplin	2.00	57.50	Ketersediaan lingkungan sekolah yang aman dan nyaman
6	Manajemen	administrasi akademik, siswa, keuangan, fasilitas. Struktur Organisasi Deskripsi Kerja pelatihan TIK ISO	18.00	31.50	ketersediaan jasa layanan administrasi yang baik
7	Kesiswaan	Seleksi siswa Kokurikuler Aktivitas siswa	32.00	10.00	pelaksanaan aktivitas siswa
8	Hubungan Luar	Partnet dengan sekolah dan universitas di luar Indonesia	12.00	7.50	Hubungan kerjasama
9	Sosialisasi Program	Berbagi informasi dengan pihak terkait	--	7.00	Pemahaman tentang program RSBI
Total			300.00	311.00	

Pada Tabel 2 menunjukkan sumber dana berasal dari dua komponen: pemerintah pusat hibah dan kontribusi Komite Sekolah. Tidak termasuk dalam tabel ringkasan di atas adalah kontribusi dari pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten, yang, menurut tiga dokumen dari sekolah, adalah memang tidak ada. Buku panduan kebijakan (Depdiknas, 2007; 2008)

menyatakan bahwa dana dari pemerintah pusat harus dicocokkan dengan jumlah yang sama yang harus disediakan oleh pihak sekolah, yang menunjukkan bahwa sekolah ini mampu mengumpulkan uang lebih dan menghabiskan sedikit lebih. Buku panduan juga menyatakan bahwa uang dari pemerintah pusat harus dialokasikan sesuai dengan yang ditetapkan.

Rencana kerja satu tahun ini menunjukkan bahwa lebih dari sepertiga uang dari pemerintah pusat untuk program SBI dihabiskan untuk hal-hal kurikulum (materi kurikulum, mempersiapkan dan pengiriman di dalam kelas). Keputusan ini mengikuti saran pemerintah pusat, yang juga sesuatu yang sekolah ingin tekankan, yaitu mengajar yang baik dan kegiatan belajar. Perlu dicatat bahwa alokasi terbesar adalah untuk mata pelajaran yang terpilih: matematika, sains dan bahasa Inggris. Alasannya adalah ini membutuhkan porsi yang lebih besar karena guru diminta untuk bekerja ekstra keras untuk mempersiapkan materi kurikulum yang terkait dalam bahasa Inggris. Juga, guru mungkin perlu membeli bahan-bahan seperti buku dan perangkat lunak pendidikan. Menurut laporan evaluasi diri sekolah, hal ini banyak yang sudah tersedia. Tambahan yang diperlukan terutama adalah pelatihan untuk guru lebih lanjut. Jadi, dalam lima tahun pertama dari program SBI, guru tertentu akan sibuk mempersiapkan rencana pelajaran, penyediaan soal tes, lembar kerja siswa, bahan pengajaran lain, dan menerjemahkannya ke dalam bahasa Inggris. Tidak diragukan lagi, semua kegiatan ini membutuhkan banyak dana. Salah satu guru biologi menjelaskan situasi ini:

Ketika kita berurusan dengan bahasa Inggris, honorarium harus ditingkatkan secara proporsional. Hal ini karena ketika kita mempersiapkan bahan-bahan dalam bahasa Inggris itu lebih sulit.

Namun, jika kita berhubungan dengan kompetensi guru dalam bahasa Inggris, itu mudah diidentifikasi bahwa program yang direncanakan dan dilaksanakan oleh sekolah itu tidak cukup mengatasi keadaan yang sebenarnya. Ini menjadi jelas ketika kita membandingkan anggaran untuk pengembangan sumber daya manusia yang hanya seperempat dari alokasi untuk kurikulum. Ketersediaan guru dengan kompetensi yang memadai dalam bahasa Inggris adalah masalah yang lebih mendasar yang perlu diselesaikan sejak awal. Dengan kata lain, patut dipertanyakan bagaimana guru dapat mempersiapkan materi kurikulum ketika mereka tidak kompeten dalam bahasa Inggris (Coleman, 2011).

Masalah akreditasi sebagai sekolah SBI juga terkait dengan alokasi terbesar dari Komite Sekolah yang 99 juta rupiah per tahun untuk fasilitas. Sebagian besar uang itu digunakan untuk

pengadaan alat TIK seperti komputer desktop dan laptop, proyektor digital, televisi, untuk fasilitas di kelas RSBI. Selain mengajar dalam bahasa Inggris, kebijakan menyatakan bahwa penggunaan TIK dalam proses belajar mengajar juga harus disediakan di ruang kelas agar sekolah tersebut menjadi sekolah SBI. Dua pimpinan sekolah memiliki pandangan yang sama seperti dalam kutipan berikut:

Jika sekolah ingin maju, maka harus diberikan dana yang memadai. Jika kita ingin membuat sekolah lebih baik, kita harus memprioritaskan fasilitas. Bagaimana Anda bisa belajar mengoperasikan komputer saat komputer rusak atau ketinggalan jaman? Kadang-kadang malah tidak ada komputer sama sekali. Anda tidak bisa melakukannya. Jadi, pastikan semua fasilitas tersedia dan mendorong mereka untuk mengikuti kegiatan. Itulah satu-satunya cara.

Sebenarnya, masalah dalam hal fasilitas yang begitu keras. Anda bisa bayangkan, setiap kelas harus dilengkapi dengan infocus [proyektor digital], internet, komputer atau laptop ... Kemudian, mulai tahun akademik ini, kita dituntut untuk menyediakan fasilitas multimedia lengkap untuk semua kelas 10 dan lain SBI tiga belas kelas. Ketika saya menghitung jumlah yang dibutuhkan, total adalah sekitar 180 sampai 200 juta rupiah.

SIMPULAN DAN SARAN

Makalah ini berupaya untuk memberikan gambaran tentang upaya peningkatan kapasitas sekolah yang dilaksanakan di satu sekolah RSBI. Program RSBI bisa dilihat sebagai satu bentuk pengembangan dari standar dalam akreditasi sekolah dalam rangka peningkatan kapasitas. Berbagai elemen kapasitas sekolah menurut King dan Newman (2000) digunakan sebagai rujukan untuk melihatnya dari upaya sekolah unggul dalam konteks Indonesia.

Analisis yang dilakukan terhadap satu sekolah RSBI menunjukkan bahwa ketiga aspek peningkatan kapasitas sekolah yang terjadi masih dalam taraf implementasi yang belum mempunyai arah kebijakan program yang jelas. Berbagai kesulitan mencapai standar yang diinginkan walau sudah mendapat akreditasi tertinggi menunjukkan bahwa kapasitas yang dipunyai sekolah tidak diarahkan untuk menjadi hal yang unggul dan fokus akan satu tujuan tertentu.

Makalah ini menunjukkan bahwa bila dilihat dari segi peningkatan kapasitas sekolah, kemampuan membuat perencanaan dan pengembangan sekolah khususnya oleh pimpinan sekolah belum menunjukkan corak yang kreatif dan disesuaikan dengan kondisi dan potensi yang dimiliki.

DAFTAR PURSTAKA

- Coleman, H., 2011. *Teaching Other Subjects through English in Three Asian Nations : A Review*. Paper presented in Internationalisation in Education: Implications for ELT (English Language Teaching) in Indonesia, March 2011. Jakarta, Indonesia.
- Creswell, J.W., 1994. *Research Design, qualitative and quantitative approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Darling-Hammond, L., 2009. *Recognising and enhancing teacher effectiveness*. The International Journal of Education and Psychological Assessment 3, 1-24.
- Denzin, N. K & Lincoln, Y.S., 1998. *The Landscape of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), 2007. *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Direktorat Pembinaan SMA, Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, Jakarta.
- Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), 2008. *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Direktorat Pembinaan SMA, Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, Jakarta.
- Fullan, M., 2000. *The Return of Large-Scale Reform*. Journal of Educational Change 1, 5 - 28.
- Harris, A., 2001. *Building the Capacity for School Improvement*. School Leadership and Management 21 (3), 261-270.
- Hattie, J., 2002. *What are the attributes of excellent teachers? In New Zealand Council for Educational Research, Teachers Make a Difference: What is the Research Evidence?* NZCER, Wellington.
- Hodder, I., 2000. *The Interpretation of Documents and Material Culture*. In Denzin, N. K and Lincoln, Y. S. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd edition. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hopkins, D & Jackson, D., 2003. *Building the capacity for leading and learning*. In Harris, A., Day, C., Hadfield, M., Hopkins, D., Hargreaves, A. And Chapman, C. *Effective Leadership for School Improvement*. RoutledgeFalmer, New York.
- King, M. B. & Newman, F.M., 2001. *Building school capacity through professional development: conceptual and empirical consideration*. The International Journal of Educational Management. 15 (2), 86-93.
- Martiyanti, E., 2008. *200 SMA Dirintis Jadi Sekolah Bertaraf Internasional (200 secondary schools started to become international standard schools)*. [a government press release] Available at:

http://mandikdasmen.aptisi3.org/index.php?option=com_content&task=view&id=60&Itemid=11 [15 May 2009]

- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis (2nd ed.)*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Punch, K. (2009). *Introduction to research methods in education*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stake, R. E., 2000. *Case Studies*. In *Handbook of Qualitative Research, edited by Denzin and Lincoln*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- World Bank. (2004). *Education in Indonesia: Managing the Transition to Decentralisation*. Volume 2. revised edition February 2004. Washington D.C.
- Yin, R. K., 1994. *Case Study Research, design and methods*. 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks.