

Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah

Ahmad Syukkur

Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya

syukurahmad404@gmail.com

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.*

Keywords: *excellent school, capacity building*

Abstrak. *Di antara yang paling penting dalam menjelaskan sekolah unggul adalah tentang pembangunan kapasitas sekolah. Artikel ini mengkaji penerapan Madrasah Berstandar Internasional (MBI), 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 Atas yang terletak di kota Surabaya Indonesia yang terlibat dalam program ini. Hasil studi menunjukkan bahwa interpretasi terhadap kebijakan sekolah unggul dalam konteks MBI mengalami perubahan, yang paling nyata adalah munculnya kelas standar internasional sebagai implementasi kebijakan tersebut. Hal 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: *sekolah unggul, peningkatan kapasitas*

Pendahuluan

Di antara penyebab munculnya sekolah unggul adalah Pemerintah mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang diantaranya, penilaian berbasis standar, akuntabilitas sekolah, manajemen berbasis sekolah, sekolah efektif atau unggulan, juga teknologi digital yang semakin canggih.¹ Kejadian seperti ini menyebabkan pemerintah Indonesia berusaha mengambil kebijakan dan keputusan untuk menerapkan berbagai sistem agar pendidikan mampu bersaing dizaman yang semakin berkembang saat ini.²

Sejak Razim Orde baru pendidikan di Indonesia pada tahun 1998 mengalami perubahan yang signifikan. Salah satunya adalah otonomi daerah dan pemberian wewenang serta tanggungjawab dalam bidang pendidikan oleh pemerintah kepada provinsi dan kabupaten. Perubahan selanjutnya 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 yang menekankan desentralisasi pendidikan.³

Kebijakan akreditasi sekolah, adalah peletak pertama untuk menetapkan penilaian terhadap pendidikan di sekolah yang diakui secara formal oleh 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 Indonesia, didukung dengan dana yang tersedia berdasarkan amandemen konstitusi negara, membuat program Rintisan Sekolah Standar Internasional (Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional atau RSBI), ratusan sekolah telah berpartisipasi sejak 2007.⁴ Bisa dikatakan bahwa RSBI merupakan suatu standar

¹ Bambang Sumintono, "Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah," No.02 (May 2014).diakses jam 11:00 tgl, 27-03-2019.

² Duryat Masduki, *Paradigma Pendidikan Islam* (Jakarta: Alfabeta, 2016), 153.

³ Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan. Diakses jam 11:30 tgl, 27-03-2019

⁴ Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), 2008. *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Direktorat Pembinaan SMA, Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, Jakarta. diakses jam 13:30 Tgl,27- 03-2019

baru yang disesuaikan klasifikasinya dalam sistem akreditasi sekolah. Hal tersebut merupakan pengakuan akan keunggulan sekolah dalam sistem persekolahan yang ada.⁵

Peningkatan Kapasitas Sekolah Unggul

Produk dari kebijakan pendidikan yang paling utama adalah untuk meningkatkan prestasi siswa. Studi ekstensif tentang prestasi siswa oleh Hattie 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, Darling-Hammond juga menekankan pentingnya peran guru dalam menentukan keberhasilan reformasi sekolah seperti pengembangan kurikulum, penilaian, dan manajemen sekolah.⁶

Guru tentu tidak bekerja dalam lingkup terisolasi oleh 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 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.⁷

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

⁵ Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), 2007. Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional. Direktorat Pembinaan SMA, *Dirje Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah*, Depdiknas, Jakarta. diakses jam 13:30 Tgl,27- 03-2019

⁶ Hattie, 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, (2002),46.

⁷Hopkins, D & Jackson, D. 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*. (Routledge Falmer: New York, 2003),35.

sehingga bisa dijelaskan dengan baik dan dapat dipetakan, kebanyakan pakar masih belum setuju mengenai hal tersebut. Hopkins dan Jackson menyarankan bahwa lebih baik frase 'peningkatan kapasitas sekolah' ini tidak dilihat secara sederhana, namun harus dilihat sebagai satu kompleksitas organisasi sosial yang multidimensi. Mereka menulis bahwa dalam konteks lembaga pendidikan, kapasitas mengacu kepada 'karakteristik organisasi internal sekolah'.⁸ Selain itu, Harris mendefinisikannya sebagai 'upaya-upaya 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.⁹

Newman, King dan Young seperti dikutip dalam Hopkins & Jackson berpendapat bahwa istilah yang lebih operasional untuk mendefinisikan konsep peningkatan kapasitas sekolah, terdiri dari tiga komponen inti dari kapasitas organisasi sekolah yaitu:

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 waktu¹⁰

Fullan menunjukkan bahwa ketiga komponen di atas saling melengkapi satu dan yang 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

⁸ Ibid.,12.

⁹ Harris, "Building the Capacity for School Improvement" *School Leadership and Management* Vol 21 No. 3, (2001), 261-270.

¹⁰ King, M. B. & Newman, F.M. "Building School Capacity Through Professional Development: Conceptual and Empirical Consideration The International" *Journal of Educational Management*. 15 No. 2,(2001), 86-93.

dalam rangka untuk memungkinkan setiap individu untuk mengaktualisasikan pengetahuan dan keterampilannya.¹¹

Hopkins dan Jackson 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 yang 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.¹²

Penelitian tentang peningkatan kapasitas sekolah di Inggris telah menunjukkan pentingnya dukungan luar sekolah sebagai prasyarat dalam konteks Local Education Authority. Harris, dan Hadfield's National College for School Leadership Hopkins & Jackson,. Hal ini konsisten dengan kerangka yang diusulkan oleh King dan Newman juga menyatakan bahwa apa saja kebijakan dan program dari tingkat distrik, provinsi atau pemerintah pusat, faktor organisasi adalah hal penting yang membuat sekolah berhasil meningkatkan kapasitasnya.¹³

Pengelolaan Sekolah

Dalam mencapai tujuan penyelenggaraan sekolah yang efektif diperlukan pengelolaan sekolah sesuai kondisi dan situasi tempat sekolah tersebut diselenggarakan. Untuk pengelolaan sekolah, seorang kepala sekolah atau pemimpin harus memberi perhatian terhadap aspek informal, aspek simbolik, dan aspek yang tidak tampak dari kehidupan sekolah yang telah membentuk keyakinan dan tindakan tiap warga sekolah.

¹¹ Hodder, The Interpretation of Documents and Material Culture. In Denzin, N. K and Lincoln, Y. S. Handbook of Qualitative Research. 2nd edition. Sage Publications, Thousand Oaks, (eds, 2000), 34.

¹² Hopkins, D & Jackson, *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*. (Routledge Falmer, New York, 2003), 14.

¹³ Review. *Paper presented in Internationalisation in Education: Implications for ELT English Language Teaching in Indonesia*, (March 2011. Jakarta, Indonesia).

Kepala sekolah mempunyai tugas dalam menciptakan atau membentuk dan mendukung kultur untuk menguatkan sikap efektif dalam segala hal yang dikerjakan di sekolah. Dengan menggunakan 10 indikator organisasi yang sehat, Macneil, Prater, & Busch melakukan penelitian terhadap tiga jenis sekolah yaitu, sekolah unggulan, sekolah contoh, dan sekolah kebanyakan. Penelitian tersebut memperlihatkan bahwa sekolah contoh lebih baik daripada sekolah kebanyakan, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan antara sekolah contoh dan unggulan, tetapi perbedaan signifikan terlihat pada sekolah unggulan yang lebih baik daripada sekolah kebanyakan dalam dimensi fokus dan adaptasi sekolah. Dengan demikian, suasana atau iklim budaya sekolah yang sehat akan mempengaruhi prestasi belajar siswa di sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk membangun budaya dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. Kepala sekolah juga harus mampu memahami budaya sekolah bukan hanya mengelolanya saja. Hal ini penting untuk menyadari budaya yang kompleks karena memiliki cara yang sangat unik dan istimewa dari bekerja.¹⁴

Melihat peran kultur sekolah yang begitu signifikan dalam mempengaruhi proses pembelajaran yang dilakukan di sekolah, dibutuhkan adanya kerja sama antar semua warga sekolah, mulai dari kepala sekolah, guru, dan semua staf. Hal ini menunjukkan bahwa upaya pembentukan kultur sekolah merupakan tanggung jawab semua warga sekolah, yang dilakukan dengan kesungguhan dan loyalitas tinggi. Kultur sekolah yang baik harus mencerminkan nilai-nilai yang bersahabat dan mendatangkan kesan yang positif bagi siswa, baik di luar kelas maupun di dalam kelas.

Kultur diyakini mempengaruhi perilaku seluruh komponen sekolah, yaitu: guru, kepala sekolah, staf administrasi, siswa dan juga orang tua siswa. Kultur yang kondusif bagi peningkatan mutu akan mendorong perilaku warga ke arah peningkatan mutu sekolah. Sebaliknya, kultur yang tidak kondusif akan menghambat upaya menuju peningkatan mutu sekolah. Kultur yang kondusif akan mendorong siapapun warga sekolah malu kalau tidak disiplin, siswa

¹⁴ Lia Yuliana, "School Management to Achieve Best and Fun School: *Untuk Mencapai Sekolah Unggul*" 1, (2016).50-55.

malu kalau tidak mengerjakan pekerjaan rumah. Hal tersebut mendorong kepala sekolah untuk berbuat adil dan tegas.¹⁵

Selama ini sering terjadi di sekolah, ada siswa yang kehilangan motivasi dan minat belajar ketika masuk kelas. Dalam kegiatan pembelajaran, kemampuan peserta didik untuk memahami peran setiap tingkat representasi dan mentransfer dari suatu tingkat menjadi tingkat lain merupakan aspek penting untuk menghasilkan penjelasan yang dapat dimengerti oleh siswa.¹⁶

Salah satu cita-cita nasional yang harus diperjuangkan oleh bangsa Indonesia adalah menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas diperlukan manajemen pendidikan yang dapat memobilisasi segala sumber daya pendidikan. Manajemen mutu terpadu di pendidikan (*total quality management in education*) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis bidang pendidikan. Adanya manajemen mutu terpadu bertujuan untuk memaksimalkan daya saing sekolah melalui perbaikan secara berkesi-nambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan sekolah. *Total quality management* atau lebih dikenal di Indonesia manajemen mutu terpadu adalah manajemen yang diterapkan dalam dunia perusahaan (bisnis). Manajemen mutu terpadu awalnya dikembangkan para pakar insinyur, tetapi dalam perkembangannya banyak lembaga pendidikan mengembangkan sendiri konsep manajemen mutu terpadu.

Strategi yang dikembangkan dalam penggunaan manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memposisikan dirinya sebagai institusi jasa atau dengan kata lain menjadi industri jasa. Institusi hanya memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan keinginan para pelanggan (*customer*). Oleh karenanya, dalam memposisikan institusi pendidikan sebagai industri jasa harus memenuhi standar mutu.

Pengertian ini tidak menekankan suatu komponen dalam sistem pendidikan, tetapi menyangkut seluruh komponen penyelenggaraan pendidikan yaitu input, proses, dan output. *Total quality management* merupakan proses peningkatan mutu secara utuh,

¹⁵ Siswanto, "Pengembangan Model Kultur Sekolah" *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Vol 18 No.1 (2014,) 220-237.

¹⁶ Rahayu, S & Kita, M. An Analysis of Indonesian and Japanese Students Understanding of Macroscopic and Submicroscopic Level of Representing Matter and Changes. *International Journal of Sciences and Mathematics Education*, Vol 8 No.1, (2009), 126-133.

dan bila prosesnya dilakukan secara mandiri maka manajemen mutu terpadu terdiri dari tiga tahap peningkatan mutu secara kontinu (*three steps to continuous improvement*), yaitu: 1) perhatian penuh kepada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal; 2) pembinaan proses; dan 3) keterlibatan secara total.

Manajemen mutu terpadu merupakan salah satu ikhtiar agar dapat meningkatkan mutu sekolah dengan melalui perbaikan terus-menerus berkesinambungan atas kualitas produk, jasa manusia, proses dan lingkungan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan sekolah yang efektif harus melibatkan semua komponen di sekolah untuk bersama-sama mencapai visi sekolah dalam menuju sekolah yang berprestasi dan dapat memberikan kepuasan pelanggan.¹⁷

Kultur Sekolah yang Menyenangkan

Kultur sekolah adalah kualitas kehidupan yang mewujudkan dalam aturan-aturan atau norma, tata kerja, kebiasaan kerja dan gaya kepemimpinan di sekolah. Kualitas kultur di sekolah akan tumbuh dan berkembang berdasarkan nilai-nilai, spirit, dan aturan yang telah disepakati di sekolah. Kultur sekolah dapat dipahami dari dua sisi yaitu: 1) sisi batiniah, dari sisi kultur sekolah adalah nilai, prinsip, semangat, dan keyakinan yang dianut oleh sekolah; dan 2) kultur lahiriah adalah aturan, prosedur, yang mengatur hubungan anggota sekolah baik formal dan informal.¹⁸

Konsep kultur sekolah yang baik harus seimbang antara kultur yang bersifat batiniah dan lahiriah, sehingga sekolah menyenangkan. Sekolah akan berkualitas apabila kultur sekolah ditumbuh-kembangkan pada seluruh pihak sekolah yaitu dari kepala sekolah, para guru, para tenaga kependidikan, dan siswa. Kultur sekolah baik yang batiniah maupun lahiriah harus dijadikan budaya bagi semua warga sekolah. Membahas masalah pendidikan di sekolah, tentu tidak cukup hanya memperhatikan materi pelajaran, ketersediaan buku, sarana dan prasarana. Sekolah perlu memperhatikan bagaimana kultur yang baik harus dibangun bersama-sama warga sekolah. Oleh karena itu, pendidik harus mengembangkan

¹⁷ Suryani, N. "Manajemen Pembelajaran Berbasis Kultur di Sekolah" *Jurnal Paramita*, Vol 23 No. 2, 2013), 208-219.

¹⁸ Dapiyana, "Peran Guru Sebagai Model dalam Pembelajaran Karakter dan Kebajikan Moral Melalui Pendidikan Jasmani". *Cakrawala Pendidikan*. Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia Bekerja Sama dengan LPM UNY, *Jurnal Ilmiah Pendidikan* Vol 37 No.1, (2008), 112-126.

program-program kurikuler dan pedagogis untuk membekali anak-anak dengan keterampilan lintas budaya. Pendidikan yang dikembangkan selayaknya mengakomodasi nilai-nilai lokal masyarakat.¹⁹

Dalam mewujudkan sekolah yang bermutu pihak sekolah harus dapat membuat perencanaan dan kesepakatan antara pihak sekolah dengan para pemangku kepentingan. Mencermati pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa, setiap sekolah harus memiliki spirit, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, slogan-slogan atau moto, kebiasaan-kebiasaan dan upacara-upacara yang baik.

Sekolah harus mengembangkan spirit, nilai-nilai persaudaraan, kejujuran, kesederhanaan dan cara demokrasi yang baik. Kultur sekolah yang baik akan mempengaruhi pembuatan struktur sekolah, aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, hubungan vertikal dan horizontal antarwarga sekolah. Kultur sekolah yang baik juga akan mempengaruhi acara-acara ritual dan seremonial sekolah, misalkan dalam melakukan upacara sekolah yang dilaksanakan setiap hari Senin ataupun pada hari-hari besar tertentu. Kultur sekolah dari sifat kesederhanaan dapat dilihat dari cara berpakaian dan peralatan sekolah yang dipakai untuk belajar di dalam kelas. Kultur sekolah yang didasari nilai kejujuran dan kesederhanaan akan berdampak secara langsung ataupun tidak langsung pada siswanya.

Kultur sekolah bersumber dari spirit dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah. Menurut Zamroni nilai-nilai tersebut menjadi sumber kualitas kehidupan sekolah dalam rangka menumbuhkan kembangkan kecakapan hidup siswa, diantaranya sebagai berikut: 1) nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan; 2) nilai-nilai kejujuran; 3) nilai-nilai keterbukaan; 4) nilai-nilai semangat hidup; 5) nilai-nilai semangat belajar; 6) nilai-nilai menyadari diri sendiri dan keberadaan orang lain; 7) nilai-nilai untuk menghargai orang lain; 8) nilai-nilai persatuan dan kesatuan; 9) nilai-nilai untuk selalu bersikap dan prasangka positif; 10) nilai-nilai disiplin diri; dan 11) nilai-nilai kebersamaan.²⁰

Dalam meningkatkan kultur sekolah yang baik perlu kerja sama pihak sekolah dengan orang yang peduli terhadap pendidikan dan butuh waktu yang cukup lama. Pendapat tersebut, dapat diketahui

¹⁹ Hannerz, *Cosmopolitans and Local in World Culture*. *Journal Theory, Culture, and Society*, Vol 7 No. 2, (2009) 79-88.

²⁰ Zamroni, *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah* (Jakarta: Direktorat Pendidikan Umum, 2002), 20.

bahwa kultur sekolah merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan dikembangkan. Kultur sekolah dibagi menjadi tiga, yaitu artifak di permukaan, nilai-nilai dan keyakinan di tengah, dan asumsi dasar. Artifak adalah lapisan kultur sekolah yang paling mudah diamati seperti aneka ritual sehari-hari di sekolah, berbagai upacara, benda-benda simbolik di sekolah, dan aneka ragam kebiasaan yang berlangsung di sekolah. Keberadaan kultur ini dengan cepat dapat dirasakan ketika orang mengadakan kontak dengan suatu sekolah. Aspek kultur ini kemudian dimanifestasikan dalam aspek kultur yang nyata dan diamati, yakni artifak fisik maupun perilaku. Dengan demikian keadaan fisik dan perilaku warga sekolah didasari oleh asumsi, nilai-nilai dan keyakinan.²¹

Kepala sekolah sebagai sentral pengembangan kultur sekolah harus dapat menjadi contoh dalam berinteraksi di sekolah. Kepala sekolah adalah figur yang memiliki komitmen terhadap tugas sekolah, jujur dalam kata dan perbuatan, selalu bermusyawarah dalam membuat kebijakan sekolah serta menghargai pendapat orang lain. Selain itu, kepala sekolah merupakan model bagi warga sekolah.

Keadaan pemikiran di atas, peran guru dalam menciptakan kultur sekolah memberi pengaruh yang besar terhadap proses pembelajaran yang dilakukan di sekolah. Guru merupakan sosok yang harus bisa menjadi pentransfer nilai-nilai dan ilmu pengetahuan kepada siswa, sekaligus menjadi teladan dan sosok yang dapat dijadikan figur untuk diteladani oleh siswa. Hal tersebut dilakukan guru untuk menciptakan kultur sekolah yang mencerminkan nilai-nilai, termasuk nilai keyakinan dan nilai-nilai kebiasaan. Nilai keyakinan dilakukan untuk menjadi pegangan bagi siswa dalam menghadapi berbagai permasalahan. Oleh karena itu, antara guru dan siswa harus bersinergi dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.²²

Selain pembentukan kultur sekolah yang dilakukan di dalam kelas, semua warga sekolah juga harus membentuk iklim sekolah yang kondusif di luar kelas. Kultur sekolah di luar kelas ini seperti adanya pembentukan kebiasaan-kebiasaan positif yang harus diterapkan oleh semua warga sekolah, seperti membiasakan senyum ketika bertemu guru dan teman sebaya, membiasakan untuk menjaga kebersihan lingkungan sekolah, tidak berkata-kata kasar, dan tidak berbuat keributan. Kesemuanya itu diharapkan dapat membentuk mental

²¹ Ibid.,27.

²² Aman, *Reformulasi Pembelajaran* (Yogyakarta: Pujangga Press, 2012), 23.

positif siswa dalam kehidupan sehari-hari, baik ketika berada di lingkungan sekolah maupun ketika berada di tempat tinggal siswa. Kultur sangat penting untuk dikembangkan di sekolah.²³

Hasil penelitian Siswanto menjelaskan, bahwa penerapan kultur sekolah yang positif di luar kelas sangat penting, terutama untuk membiasakan siswa dalam berinteraksi dengan orang lain. Siswa bisa memilih teman yang dapat memberi motivasi belajar dan menghindari teman yang dapat memberi dampak negatif bagi diri sendiri. Contoh bergaul dengan teman yang malas belajar, suka bermain *game*, teman dengan gaya hidup mewah yang melupakan pendidikan, dan masih banyak lagi. Hal-hal negatif seperti itu hanya akan membuat siswa menjadi lupa akan kepentingan belajar.²⁴

Berdasarkan uraian di atas, budaya sekolah harus dibangun oleh semua warga sekolah. Kepala sekolah dan guru harus dapat menjadikan sosok teladan yang dapat dijadikan sebagai panutan. Budaya sekolah dimulai dari pembiasaan perilaku harian seperti peribadatan, kehadiran tepat waktu, membuang sampah pada tempatnya, berpakaian rapi dan lain-lain.

Akreditasi Sekolah dan Sekolah Unggul konteks RSBI

Dalam hal akreditasi sekolah 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.²⁵

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 setiap provinsi

²³ Kumaris, "V.Soft Skills and Teacher Accountability in The Context of Quality Education" *Journal of Education and Psychological Research*, Vol 3,(2014) 79-80.

²⁴ Siswanto, "Pengembangan Model Kultur Sekolah" *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, Vol 18 No.1, (2014), 220-237.

²⁵ Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Direktorat Pembinaan SMA, Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, Jakarta. 2008.

(yang merupakan tangan pusat yang ada di daerah), dan Badan Akreditasi Sekolah (BAS) yang ada di level distrik (kabupaten/kota), provinsi, dan pusat. 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; bahkan orientasinya cenderung kepada input. Dengan kata lain, pola akuntabilitas pada proses akreditasi masih bercorak, dalam arti standar yang harus dipenuhi, ditetapkan lebih banyak oleh satu pihak pembuat kebijakan.²⁶

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.²⁷

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

Aspek Kualitas	Indikator dan Contoh Kualitas
1. Akreditasi	Mendapat akreditasi 'A' diakreditasi juga oleh badan a OECD
2. Kurikulum	Kurikulum yang setara atau lebih tinggi dari yang diaj

²⁶ Stake, R. E. Case Studies. In Handbook of Qualitative Research, edited by. Denzin and Lincoln. Sage Publications, Thousand Oaks. World Bank, Education in Indonesia: Managing the Transition to Decentralisation” Volum 2. (February 2004), 25.

²⁷ Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), 2007. *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Direktorat Pembinaan SMA, Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, Jakarta. diakses 03 Januari 2020.

	OECD
3. Proses Pembelajaran	Sains dan Matematika diajarkan dengan bahasa Inggris dan Belajar-menggunakan teknologi informasi dan komunikasi
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
6. Kepala Sekolah	Berbahasa Inggris aktif, mempunyai visi internasional dan mengembangkan jaringan internasional
7. Fasilitas Sumberdaya	Perpustakaan dilengkapi dengan fasilitas berbasis TIK dan yang berada di seluruh dunia
8. Manajemen	Menjalin kerjasama dengan sekolah internasional lainnya
9. Pembiayaan	Menerapkan standar pembiayaan pendidikan nasional.

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.²⁸

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 mereka, berkomunikasi dan menemukan solusi bila terdapat permasalahan dengan guru lain yang belum tentu guru TIK. Hal ini berkaitan langsung dengan cara-cara untuk meningkatkan metode pengajaran mereka, dan pola baru untuk menyajikan informasi kepada siswa, juga secara tidak langsung memotivasi para guru itu sendiri. Seorang guru sains berbagi pengalamannya mengenai komputer dan pelatihan TIK. Bagi guru yang mampu akan bergabung dalam kelompok, belajar bersama untuk membuat mereka saling membantu. Hal itu menyesuaikan dengan kebutuhan guru. Jika guru tidak dapat

²⁸ Martiyanti, *Dirintis Jadi Sekolah Bertaraf Internasional SMA*, (secondary schools started to become international standard schools E., agovernment press release, (Available at: 2008), 29.

menggunakan perangkat lunak pengolah kata, maka dia kan 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.²⁹

Metodelogi dan Analisis

Pendekatan penelitian artikel ini menggunakan interpretatif, penulis akan memhami kemudian menjelaskan tentang apa yang didapat melalui observasi di lapangan.³⁰ Dalam penulisan artikel ini, kebijakan yang diambil oleh Asep Saifuddin Chalim dalam mengembangkan lembaga unggulan di Amanatul Ummah Surabaya dianalisis yang berkaitan dengan manajemen, persepsi, dan implementasi di tingkat MTs, SMP, MA, SMA dari beberapa periode sejak tahun 2015, 2016, 2017 dengan menggunakan studi longitudinal 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

²⁹Bambang Sumintono, "Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah Bambang." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2013),1–19. diakses 03 Januari 2020.

³⁰ Denzin, N. K & Lincoln, Y.S., "The Landscape of Qualitative" *Research Sage Publications*, (Thousand Oaks, 1998),15.

berisi informasi penting tentang program-program pengembangan sekolah yang merefleksikan tentang upaya peningkatan kapasitas sekolah yang bisa dilihat dari segi koherensi program yang dibuatnya.³¹

Dokumen evaluasi diri sekolah yang terdiri dari sepuluh bagian yang menjelaskan posisi sekolah untuk mengatasi 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, manajemen sekolah dan kemitraan.

Kurikulum dan manajemen sumber daya manusia, yang merupakan bagian penting dari sebuah institusi pendidikan, kurang siap karena adanya persyaratan bahasa Inggris. Standar 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 itu tidak siap untuk mencapai standar. Manajemen sekolah, guru dan staf pendukung pustakawan, teknisi, asisten laboratorium, dan karyawan administrasi misalnya harus 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. Karena sekolah sudah terlibat dalam program RSBI selama lebih dari tiga tahun, jelas bahwa persyaratan bahasa Inggris adalah kendala yang paling sulit bagi sekolah.³²

Tabel 2. Ringkasan Rancangan Kerja Satu Tahun

No	Komponen	Sub-Komponen	Sumber Dana(Rp juta)	
			Pusat	Komite Sekolah

³¹ Ibid.,27.

³² Ibid.,13.

1	Kurikulum Matematika, Sains dan English	Silabus, bukuteks, rencana pengajaran, software pendidikan, instrument evaluasi, dan fasilitator			
2	Penilaian	Penilaian siswa, Penilaian kepek, guru, dan staf			
3	Sumber daya manusia	Pengembangan professional guru, kepek, dan staf forum untuk pengembangan kompetensi guru			
4	Fasilitas	media pembelajaran alat dan bahan laboratorium Perpustakaan, ruang kelas; <i>website</i>			
5	Budaya Sekolah	kebersihan, kerapian keamanan, bebas narkoba dan disiplin			
6	Manajemen	administrasi akademik, siswa, keuangan, dan fasilitas. Struktur Organisasi Deskripsi Kerja pelatihan TIK ISO			
7	Kesiswaan	Seleksi siswa, Kurikuler Aktivitas siswa			
8	Hubungan Luar	Kerjasama dengan sekolah dan universitas di luar Indonesia			
9	Sosialisasi Program	Berbagi informasi dengan pihak terkait			

Pada Tabel 2 menunjukkan sumber dana berasal dari dua komponen: pemerintah pusat hibah dan kontribusi Komite Sekolah. Yang tidak termasuk dalam tabel ringkasan di atas adalah kontribusi dari pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten. Buku panduan kebijakan menyatakan bahwa dana dari pemerintah pusat harus dicocokkan dengan jumlah yang sama dengan yang harus disediakan oleh pihak sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah harus mampu mengumpulkan uang lebih dan menghabiskan sedikit lebih. Buku panduan juga menyatakan bahwa uang dari pemerintah pusat harus dialokasikan sesuai dengan yang ditetapkan.³³

Rencana kerja satu tahun ini menunjukkan bahwa lebih dari sepertiga uang dari pemerintah pusat untuk program MBI dihabiskan untuk hal-hal kurikulum, materi kurikulum, mempersiapkan, dan pengiriman mereka di dalam kelas. Keputusan ini mengikuti saran pemerintah pusat, yang selaras dengan keinginan sekolah, 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 untuk 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 MBI, guru tertentu akan sibuk mempersiapkan rencana pelajaran, penyediaan soal tes, lembar kerja siswa, bahan pengajaran lain dan menerjemahkannya ke dalam bahasa Inggris.

Simpulan dan Saran

³³Depdiknas (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 Depdiknas (Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia), 2008. Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional. Direktorat Pembinaan SMA, Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, Jakarta.

Artikel 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 digunakan sebagai rujukan untuk melihat 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 dimiliki sekolah belum diarahkan untuk menjadi hal yang unggul dan fokus akan satu tujuan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Aman, *Reformulasi Pembelajaran*. Yogyakarta: Pujangga Press, 2012.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, *Panduan Penyelenggaraan Rintisan SMA Bertaraf Internasional*. Jakarta: Depdiknas, 2008.
- Dapiyana, "Peran Guru Sebagai Model dalam Pembelajaran Karakter dan Kebajikan Moral Melalui Pendidikan Jasmani". Cakrawala Pendidikan. Ikatan Sarjana Pendidikan Indonesia dan LPM UNY, *Jurnal Ilmiah Pendidikan*. Vol 37 No.1, (2008).
- Denzin, N. K & Lincoln, Y.S., "The Landscape of Qualitative" *Research*. Sage Publications. Thousand Oaks, 1998.
- Hattie, What are the attributes of excellent teachers? In New Zealand Council for Educational Research, *Teachers Make a Difference: What is the Research Evidence?*. Wellington: NZCER, 2002.
- Hopkins, D & Jackson, D. 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*. New York: Routledge Falmer, 2003.
- Harris, "Building the Capacity for School Improvement" *School Leadership and Management*. Vol 21 No. 3 (2001).
- Hannerz, Cosmopolitans and Local in World Culture. *Journal Theory, Culture, and Society*, Vol 7 No. 2 (2009).
- King, M. B. & Newman, F.M. "Building School Capacity Through Professional Development: Conceptual and Empirical Consideration The International" *Journal of Educational Management*. 15 No. 2 (2001).
- Kumaris, "V.Soft Skills and Teacher Accountability in The Context of Quality Education" *Journal of Education and Psychological Research*. Vol. 3(2014).
- Masduki, Duryat. *Paradigma Pendidikan Islam*. Jakarta: Alfabeta 2016.
- Review. *Paper Presented in Internationalisation in Education: Implications for ELT (English Language Teaching) in Indonesia*. Jakarta, March (2011).
- Rahayu, S & Kita, M. An Analysis of Indonesian and Japenese Students Understanding of Macroscopic and Submicroscopic Level of Representing Matter and Changes. *International Journal of Sciences and Mathematics Education*. Vol 8 No.1(2009).
- Siswanto, "Pengembangan Model Kultur Sekolah" *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*. Vol 18 No.1 (2014).
- Suryani, N. "Manajemen Pembelajaran Berbasis Kultur di Sekolah" *Jurnal Paramita*. Vol 23 No. 2 (2013).
- Sumintono, Bambang. "Sekolah Unggulan: Pendekatan Pengembangan Kapasitas Sekolah" *Jurnal Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2013).
- Yuliana, Lia. "School Management To Achieve Best and Fun School : A Case Study Manajemen Sekolah Untuk Mencapai Sekolah Unggul". 1 (2016).
- Zamroni, *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Direktorat pendidikan Umum, 2002.